Raport końcowy z badania:

„Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP”

Spis treści

Streszczenie wyników badania 3
Cele badania 6
Kontekst realizacji badania 8
Opis metodologii badania 9
System kształcenia dorosłych w Polsce 14
Rynek szkoleniowy w Małopolsce a system podmiotowego finansowania kształcenia 31
Systemy podmiotowego finansowania kształcenia – doświadczenia zagraniczne 49
System podmiotowego finansowania kształcenia – opinie środowiska MŚP 61
Ocena rynku szkoleniowego w Małopolsce – perspektywa instytucji szkoleniowych 80
Podsumowanie wyników 92
Wnioski, rekomendacje, ryzyka – w kontekście wdrożenia systemu PFK 96

Streszczenie wyników badania

Podejmując temat funkcjonowania systemu kształcenia ustawicznego w Polsce należy podkreślić wagę tych zagadnień w obliczu planowanego wprowadzenia podmiotowego systemu kształcenia. Dane, wskazujące na niewielki udział pracowników MŚP w edukacji pozaformalnej oraz niechęć pracodawców do wysyłania pracowników na szkolenia, wskazują na konieczność podjęcia działań zmierzających do zmiany tej sytuacji. Niepokojący jest fakt, że pracodawcy rzadko przeprowadzają diagnozę potrzeb szkoleniowych, co może wskazywać, że nie mają świadomości jak ważny jest to proces. W tym sensie planowany podmiotowy system finansowania szkoleń w postaci bonów szkoleniowych może przekonać pracodawców do dokonywania diagnozy. Konsultanci mogą uświadomić pracodawcom ich potrzeby szkoleniowe co wpłynie na dopasowanie szkoleń do potrzeb pracowników oraz pracodawców, a także wzmocni zaufanie pracodawców do szkoleń w ogóle.

Planowane rozwiązania w postaci bonów szkoleniowych mogą rozwiązać kolejny z problemów wpływających na niechęć pracodawców i pracowników do szkoleń. Obawy pracowników i pracodawców mogą być związane z obserwowaną coraz niższą jakością oferowanych szkoleń. System bonów szkoleniowych zakładający certyfikację instytucji szkoleniowych z pewnością przyczyni się do podniesienia świadomości firm szkoleniowych w zakresie pozyskiwania klientów i konkurowania za pomocą czynników innych niż cena. Wpłynie to pozytywnie na jakość usługi szkoleniowej, co w długoterminowej perspektywie pozwoli na zwiększenie zaufania pracodawców do szkoleń.

Według stanu na kwiecień 2013 r. liczba podmiotów wpisanych do rejestru wyniosła w Małopolsce 680 (nie licząc oddziałów i filii). 90% podmiotów stanowią instytucje niepubliczne, z czego zdecydowana większość jednostki prowadzone przez osoby fizyczne w ramach działalności gospodarczej oraz stowarzyszenia, fundacje, spółki lub inne osoby prawne. Ponad 48% ogółu zarejestrowanych w Rejestrze Instytucji Szkoleniowych podmiotów ma swoją siedzibę w Krakowie, 8% w Nowym Sączu oraz 6% w Tarnowie.

Decyzja o wyborze tematyki oferowanych form kształcenia podejmowana jest przez małopolskie instytucje szkoleniowe w oparciu o szereg przesłanek. Najistotniejsze z nich to: specjalizacja instytucji w danej dziedzinie, zainteresowanie klientów indywidualnych daną tematyką oraz zapotrzebowanie szkoleniowe zgłaszane przez pracodawców. Dwa na trzy małopolskie podmioty szkoleniowe mają w planach (na kolejne 12 miesięcy) poszerzenie swojej oferty szkoleniowej, prawie co czwarty zakłada rozwinięcie oferty doradczej oraz zwiększenie zasięgu swojej działalności, 22,4% respondentów zakłada z kolei uruchomienie nowych rodzajów działalności. Spośród 680 małopolskich instytucji szkoleniowych jedynie co piąta (143 instytucje) potwierdziła posiadanie akredytacji lub znaku jakości. Zdecydowanie najrzadziej spełnianymi przez instytucje szkoleniowe Małopolskimi Standardami Usług Edukacyjno – Szkoleniowych standardami okazały się te odnoszące się do przygotowania i oceny kompetencji kadry szkoleniowej, procedury składania reklamacji oraz zapewniania i upowszechniania informacji o jakości oferowanych szkoleń.

Jak wynika z opracowania „Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego" z usług sektora szkoleniowego w skali kraju skorzystało 4,8 mln klientów (2,8 mln osób pracujących, 290 tys. bezrobotnych oraz 530 tys. nieaktywnych zawodowo). Stosunkowo najmniejszą popularnością cieszy się inwestowanie w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach mikro i małych, w tych właśnie podmiotach szkolona jest najczęściej kadra zarządzająca, zdecydowanie rzadziej szeregowi pracownicy. Do najczęściej wybieranych kursów i szkoleń należały kursy obowiązkowe (BHP, przeciwpożarowe lub inne) oraz kursy w miejscu pracy inne niż BHP i Ppoż. Najważniejszym aspektem rzutującym na ocenę jakości szkolenia przez pracodawców był poziom kompetencji osób szkolących.

Z ogólnopolskich badań „Bilans Kapitału Ludzkiego" wynika, że finansowanie działań mających na celu kształcenie pracowników przedsiębiorstw najczęściej w całości leży po stronie pracodawcy. Z dofinansowania środków publicznych (w tym unijnych) korzystał jedynie co 7 pracodawca i były to częściej podmioty większe. Średnio w 2011 r. przedsiębiorstwa na kształcenie swoich pracowników wydały 2.784 zł (5% średnia odcięta), a na wysokość tych środków znaczący wpływ miała przede wszystkim wielkość podmiotu. Pracodawcy, którzy nie podejmowali działań w kierunku rozwoju kompetencji swojej kadry jako powody wskazywali na: zadowolenie z umiejętności swoich pracowników oraz zbyt wysoki koszt szkoleń / brak środków na nie.

Analiza zagranicznych rozwiązań podmiotowego finansowania szkoleń wskazuje na modele regionalne jako formy, które sprawdziły się w praktyce. W kontekście badania zwrócono uwagę na system waloński i lombardzki. Rozwiązanie z Walonii odnosi się tylko i wyłącznie do MŚP, z kolei włoskie rozwiązanie obejmuje swym wsparciem poszczególne osoby – mieszkańców regionu. Model waloński, funkcjonujący od 1998 roku, odniósł sukces dzięki jednoczesnemu wystąpieniu 3 elementów: certyfikacji firm szkoleniowych pod kątem jakości świadczonych przez nie usług, sprawnej, transparentnej i odbiurokratyzowanej procedurze dystrybucji pomocy publicznej oraz całościowemu programowi wsparcie dla MŚP w diagnozie potrzeb szkoleniowych oraz wyborze oferty szkoleniowej. Bony szkoleniowe w Walonii podniosły jakość szkoleń oraz poszerzyły dostęp do rynku szkoleniowego, w szczególności dla mikro i małych przedsiębiorców.

Badania jakościowe z przedstawicielami sektora MŚP potwierdziły niezadowolenie z dotychczasowego modelu dystrybucji publicznych środków na rozwój kadr w MŚP. Pracodawcy z entuzjazmem podeszli do prezentowanych im rozwiązań walońskich. Dostrzegali pozytywne strony systemu: postawienie na jakość i weryfikację usług szkoleniowych, uznanie pracodawców jako podmiotów polityki rozwojowej regionu, gotowość wsparcia publicznego dla przedsiębiorców, na każdym etapie proces udry związanej z bonami edukacyjnymi. Badani wychwycili możliwe słabe punkty związane z systemem, wskazali obszary ryzyka związane z polskim prawodawstwem i praktyką działalności gospodarczej. Pozwoliło to na sformułowanie odpowiednich rekomendacji związanych z adaptacją modelu walońskiego w Małopolsce. Respondenci wyrazi gotowość do wejścia w taki system poprzez partycypację w kosztach bonu szkoleniowego, podkreślali przy tym chęć zachowania jak największej autonomii w kreowaniu polityki szkoleniowej.

Wyniki badań z instytucjami szkoleniowymi wskazują, że rynek szkoleń niedofinansowanych w Małopolsce przeżywa obecnie kryzys. W głównej mierze jest on spowodowany systemem

finansowania szkoleń z budżetu unijnego. Przedstawiciele małopolskich instytucji szkoleniowych mają jasno określone oczekiwania względem systemu PFK i upatrują w nim szansę na poszerzenie współpracy z nowymi klientami, a co za tym idzie rozwój firmy oraz dodatkowe finansowanie swojej działalności, które przyczyni się do wypracowania zysków i utrzymania dotychczasowych miejsc pracy.

Kluczowymi problemami systemu pod względem promocji i rekrutacji mogą okazać się w ich przekonaniu pobudzenie zainteresowania szkoleniami wśród przedsiębiorców MŚP. Niewątpliwie największe niebezpieczeństwa systemu pod względem możliwości wystąpienia nadużyć i przestępstw korupcyjnych, w celu uzyskania prywatnych korzyści, przedstawiciele instytucji szkoleniowych widzą w: zwrocie realnych środków dla przedsiębiorców oraz postaci doradcy szkoleniowego. Z punktu widzenia interesu instytucji szkoleniowych należałoby dopracować system księgowości, sprawozdawczości oraz sprecyzować konkretne działania szkoleniowe, które zostałyby objęte systemem.

Cele badania

Celem badania pn. „Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP" jest:

1) Przeprowadzenie analizy i oceny funkcjonującego obecnie w Polsce systemu kształcenia dorosłych, w tym takich jego elementów jak: Polska Rama Kwalifikacji, tworzony Krajowy Rejestr Kwalifikacji, Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych (MSUES) pod kątem uwarunkowań dla wprowadzenia podmiotowego finansowania kształcenia.
2) Przeprowadzenie analizy rynku szkoleniowego w Małopolsce obejmującej: analizę dostępnych ofert szkoleniowych i cen szkoleń pod kątem MŚP oraz analizę spełniania przez instytucje szkoleniowe MSUES (na podstawie materiałów przekazanych przez Zamawiającego).
3) Przeprowadzenie analizy i oceny, pod kątem przydatności dla stworzenia systemu PFK w Małopolsce, minimum dwóch funkcjonujących zagranicznych systemów podmiotowego finansowania kształcenia (w tym m.in. systemu Walońskiego).
4) Badanie zainteresowania MŚP tworzonym systemem oraz szkoleniami w ramach systemu PFK.

Tak postawione cele ogniskują się wokół dwóch zasadniczych typów zagadnień. Po pierwsze, zagadnień kontekstowych - związanych z funkcjonowaniem systemu kształcenia dorosłych w Polsce, rynkiem szkoleniowym w Małopolsce oraz zagranicznymi systemami podmiotowego finansowania kształcenia. Po drugie zagadnień odnoszących się wprost do tworzonego w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia i jego oceny przez małopolskich pracodawców z sektora MŚP.

Kontekst badania

- System kształcenia dorosłych w Polsce
- Usługi szkoleniowe w Małopolsce
- Podmiotowe systemy finansowania szkoleń - doświadczenia zagraniczne

Przedmiot badania

- Doświadczenia MŚP na rynku szkoleniowym
- Diagnoza potrzeb szkoleniowych w MŚP
- System podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce w opinii MŚP
- Rola instytucji szkoleniowych we wdrażaniu systemu podmiotowego finansowania kształcenia

Zakres badania obejmuje przeanalizowanie obecnej sytuacji związanej z system kształcenia osób dorosłych w Polsce, przy uwzględnieniu zmian prawnych zwiazanych m.in. z wdrażaniem Polskiej Ramy Kwalifikacji. W ramach analizy danych zastanych zostały także zgłębione statystyki odnoszące się do rynku szkoleniowego w Małopolsce, obejmujące m.in.: obszar i formę szkoleń, wartość szkoleń, źródła finansowania szkoleń, uczestników szkoleń, jakość szkoleń. Do zbudowania pełnego tła dla badań wywołanych niezbędne było również przestudiowanie zagranicznych doświadczeń w zakresie wdrażania systemów podmiotowego finansowania kształcenia. Opierając się na dobrych praktykach z Walonii i Lombardii wyodrębnione zostały kluczowe elementy sukcesu tamtejszych rozwiązań, oraz uwypuklone punkty krytyczne mogące wpłynąć na sukces proponowanych zmian systemowych.

Dzięki zarysowaniu takiego kontekstu, możliwa stała się właściwa interpretacja wyników badań jakościowych. W trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych i zogniskowanych wywiadów grupowych poruszone zostały kwestie związane z systemem podmiotowego finansowania kształcenia – istotnego z punktu widzenia dwóch grup – małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji szkoleniowych. Zakres tematyczny FGI i IDI został szczegółowo opisany w pytaniach badawczych, a następnie w kwestionariuszach wywiadów grupowych i indywidualnych. Zebrany materiał jakościowy i ilościowy posłużył do opracowania niniejszego raportu zawierającego rekomendacje do wdrażanego systemu oraz opis potencjalnych ryzyk wraz opcjami przeciwdziałania im i ich niwelacji. Wstępne rekomendacje i wnioski zostały poddane ocenie środowisk eksperckich w trakcie paneli dyskusyjnych.

Kontekst realizacji badania

Badanie pn. „Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP" jest elementem składowym projektu innowacyjnego „PFK – podmiotowe finansowanie kształcenia 02.11.2012 – 30.06.2015". Projekt ten realizowany jest przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie w ramach regionalnego komponentu podziałania 8.1.1. PO KL. Głównym celem projektu jest odpowiedź na problem niewystarczającego wsparcia MŚP w zakresie szkoleń w województwie małopolskim, tzn. brak kompleksowego wsparcia rozwoju kapitału intelektualnego MŚP łączącego: pomoc finansową, doradczą i wysoką jakość szkoleń. Planowany do wdrożenia system PFK ma na celu ograniczenie barier w sięganiu przez MŚP po środki unijne na rozwój kapitału intelektualnego takie jak: brak środków na szkolenia (61%), skomplikowane procedury rozliczania środków z UE (58%), brak świadomości potrzeby szkoleń wśród pracodawców (55%).

W związku ze specyfiką projektów innowacyjnych testujących, powyższy projekt jest realizowany w oparciu o wyznaczoną ścieżkę prac. W pierwszym etapie, przygotowującym do powstania wstępnej wersji produktu finalnego, prowadzone są prace badawcze i analityczne. Staną się one podstawą i dadzą wytyczne do lepszego opracowania produktu finalnego projektu. Prace badawcze realizowane przez Centrum Doradztwa Strategicznego s.c. były częścią pierwszego etapu prac nad małopolską wersją systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP. Pozwoliły na uporządkowanie dotychczasowej wiedzy i doświadczeń, związanych z kształceniem dorosłych i rynkiem szkoleń, umożliwiły przedstawienie założeń modelu środowisku MŚP i firm szkoleniowych, a tym samym stały się podstawą do sformułowania wniosków, rekomendacji i obszarów ryzyka dla testowanego w projekcie rozwiązania.

Opis metodologii badania

W ramach badania pn. „Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP" wykonawca posłużył się następującymi metodami badawczymi:

Analiza danych zastanych - to metoda badań społecznych lub marketingowych, która zakłada szczegółową analizę istniejących już i dostępnych danych. Realizacja badania typu *desk research* nie jest zatem związana z pozyskiwaniem nowych informacji, a jedynie scaleniem, przetworzeniem i analizą danych rozproszonych dotychczas w rozmaitych źródłach. Faza ta pełni w koncepcji metodologicznej niniejszego badania rolę etapu bazowego (na którym oparte są kolejne działania badawcze) i była kontynuowana przez cały okres trwania badania. Istotą tego elementu procesu badawczego jest wskazanie ważnych charakterystyk badanego obszaru, które jest niezwykle przydatne na dalszych etapach procesu badawczego – pozwala zrozumieć zastałą sytuację, dzięki czemu możliwe staje się trafne ukierunkowanie pytań badawczych i sformułowanie narzędzi badawczych.

Analiza danych zastanych pozwoliła odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Obszar tematyczny	Pytania badawcze
System kształcenia dorosłych	• W jaki sposób jest regulowany system uczenia dorosłych w Polsce? • Jakie zmiany są planowane w systemie uczenia dorosłych w Polsce w zakresie potwierdzania i uznawania kwalifikacji? • W jakich formach odbywa się kształcenie dorosłych w Polsce? • Kto korzysta z kształcenia osób dorosłych?
Usługi szkoleniowe w Małopolsce	• Jakiego typu usługi szkoleniowe świadczone są na terenie Małopolski? • Jakie są koszty oferty szkoleniowej i od czego zależą? • W jaki sposób są finansowane szkolenia pracowników / z jakich źródeł? • Kto wysyła pracowników na szkolenia? • Które MSUES są spełniane przez firmy szkoleniowe?
Podmiotowe systemy finansowania szkoleń – doświadczenia zagraniczne	• Jak funkcjonuje systemy podmiotowego finansowania szkoleń w Walonii i Lombardii? • Czy istnieją w innych krajach elementy systemów podmiotowego finansowania kształcenia, które mogłyby być uznane za element inspirujący w rozwiązaniu małopolskim?

- Które elementy analizowanych zagranicznych rozwiązań podmiotowego finansowania szkoleń są rekomendowane do implementacji w Małopolsce?
- Jakie są możliwe ryzyka adaptacji analizowanych rozwiązań zagranicznych w Małopolsce?

Indywidualne wywiady pogłębione – (In-depth Interview) to jakościowa technika badawcza, polegającą na przeprowadzeniu pogłębionej rozmowy z respondentem, w oparciu o scenariusz wywiadu, który może być w jego trakcie modyfikowany zgodnie z potrzebami badania. Wywiad taki przypomina rozmowę i trwa zwykle około godziny. Wykonawca przeprowadził 5 wywiadów indywidualnych z przedstawicielami krakowskich firm szkoleniowych. Wywiady odbywały się w dniach 10.04 – 12.04. 2013. Wywiady były skoncentrowane wokół następujących pytań badawczych:

Pytania badawcze

- Jak swoją rolę w systemie podmiotowego finansowania szkoleń widzą badane firmy szkoleniowe – rola na poziomie wdrażania systemu po przejściu certyfikacji (aktywna – pasywna)?
- Jaki jest stosunek badanych firm szkoleniowych do wprowadzenia bonu szkoleniowego jako środka rozliczeniowego za usługi szkoleniowe? Jak oceniają proponowany system w stosunku do dotychczasowego systemu dystrybuującego środki publiczne na szkolenia dla MŚP?
- Kto zdaniem badanych firm szkoleniowych w systemie podmiotowego finansowania szkoleń powinien odpowiadać za rekrutację/zachęcanie pracodawców do korzystania ze szkoleń?
- Kto powinien dokonywać identyfikacji potrzeb szkoleniowych w firmach?
- Jakie szanse i jakie zagrożenia widzą badane firmy szkoleniowe we wdrożeniu systemu podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce (szanse i zagrożenia z punktu widzenia własnej firmy i rynku szkoleniowego)? Jakie dostrzegają ryzyka/elementy krytyczne na etapie wdrażania systemu?

Zogniskowane wywiady grupowe - (ang. *Focus Group Interview* – FGI) to stosunkowo szybka metoda jakościowa, polegająca na przeprowadzeniu wywiadu sterowanego przez moderatora z kilkoma osobami jednocześnie, która pozwala uzyskać efekt synergii. Sytuacja konwersacji stymuluje wzajemnie uczestników do wypowiedzi, co pozwala uzyskać informacje, które niekoniecznie pojawiłyby się w trakcie wywiadów indywidualnych. Konfrontacja, kooperacja i wzajemna kontrola wypowiedzi uczestników pozwalają zebrać materiał bogaty w treść i wyczerpujący.

Wywiady przeprowadzone zostały przez moderatora posiadającego wieloletnie doświadczenie w tej dziedzinie. Ostateczny scenariusz wywiadu grupowego został przygotowany w oparciu o rezultaty analizy danych zastanych.

Wykonawca przeprowadził wywiady grupowe z przedstawicielami MŚP z województwa małopolskiego. Kryteria rekrutacyjne uwzględniały zróżnicowanie ze względu na wielkość

przedsiębiorstwa i branże. W spotkaniach uczestniczyły osoby mające już doświadczenie szkoleniowe (biorące udział w szkoleniach lub wysyłające pracowników na szkolenia) i mające wpływ na decyzje szkoleniowe w przedsiębiorstwie. Wśród branż reprezentowanych przez uczestników można wyróżnić:

- Budownictwo/deweloperzy/architektura/ handel nieruchomościami;
- Handel;
- Automatyka przemysłowa;
- Informatyka/IT/produkcja gier komputerowych/teleinformatyka;
- Edukacja;
- Produkcja przemysłowa i spożywcza;
- Organizacja imprez.

Zróżnicowany był także okres funkcjonowania przedsiębiorstwa. „Najmłodsza" firma miała rok, natomiast najdłużej funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwo działa od 74 lat.

W ramach badania przeprowadzone zostały 4 spotkania fokusowe:

- 26 marca odbyły się 2 FGI w Krakowie (w sumie 13 respondentów)
- 3 kwietnia odbył się 1 FGI w Tarnowie (6 respondentów)
- 10 kwietnia odbył się 1 FGI w Krakowie (8 respondentów)

Celem zogniskowanych wywiadów grupowych było uzyskanie materiału pozwalającego odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

Obszar tematyczny	Pytania badawcze
Doświadczenia MŚP na rynku szkoleniowym	• W jakim stopniu badani przedstawiciele małopolskich MŚP są zainteresowani korzystaniem ze szkoleń dla pracowników? • Z jakich źródeł badani przedstawiciele MŚP finansują politykę szkoleniową? • Jakie doświadczenie mają badane MŚP w korzystaniu ze środków publicznych na szkolenia? Z jakich środków korzystali? Jak ocenią takie wsparcie? • Jak w badanych MŚP wygląda proces decyzyjny/procedura wyboru firmy szkoleniowej?
Diagnoza potrzeb szkoleniowych	• Czy i w jaki sposób badane MŚP diagnozują potrzeby szkoleniowe pracowników / na podstawie jakich danych podejmują decyzję o wysłaniu pracownika na szkolenie? • Czy badane MŚP odczuwają potrzebę wsparcia doradców przy diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych (swoich – kadry zarządzającej i pracowników)? • Jakimi cechami/kompetencjami powinna charakteryzować się osobą świadcząca doradztwo w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych?

System podmiotowego finansowani szkoleń w Małopolsce	• Jaki jest stosunek badanych MŚP do proponowanych rozwiązań podmiotowego finansowania szkoleń – systemu bonów szkoleniowych? Jakie są zdaniem badanych pracodawców atuty a jakie wady podmiotowego finansowania szkoleń w stosunku do dotychczasowej praktyki wspierania polityki szkoleniowej ze środków publicznych? Jakie ryzyka/zagrożenia widzą przedstawiciele badanych MŚP we wdrożeniu systemu podmiotowego finansowania kształcenia? • Gdyby badane MŚP były zainteresowane systemem podmiotowego finansowania szkoleń, to gdzie szukałyby informacji o nim? (w jakiej formie / postaci?) • Jak, zdaniem przedstawicieli MŚP, powinien wyglądać sposób komunikowania zainteresowanym przedsiębiorstwom idei podmiotowego finansowania kształcenia? • Czy wszystkie obszary szkoleń powinny być wspierane w ramach podmiotowego systemu finansowania szkoleń? Dlaczego? • Jakim kosztem dla badanych MŚP jest wysłanie pracownika na szkolenie? Jakie kategorie składają się na takie koszta? • Jaki udział w kosztach szkolenia ze strony pracodawcy byłby wyrazem faktycznego zainteresowania danym szkoleniem? Jaki stopień partycypacji w kosztach jest dopuszczalny dla badanych MŚP? Czy powinien być w jakiś sposób zdywersyfikowany?

Panele dyskusyjne

Proces badawczy został zakończony 2 panelami dyskusyjnymi, których celem było przedstawienie najważniejszych wniosków z badania i ewentualna weryfikacja rekomendacji. Panele odbyły się:

- **22. 04. 2013 w Krakowie**
- **23. 04. 2013 w Warszawie**

We współpracy z Zamawiającym, do udziału w panelach, zaproszeni zostali główni interesariusze regionalnego[1] i krajowego[2] systemu publicznego wsparcia dla rozwoju kadr MŚP. Na początku spotkań przedstawiono główne założenia modelu walońskiego wraz z propozycjami rozwiązań do wdrożenia w Małopolsce. Korzystając z obecności na spotkaniu ekspertów reprezentujących kluczowe z punku widzenia projektu instytucje, poddano pod dyskusję poszczególne elementy proponowanych rozwiązań. Panele były okazją do wymiany opinii odnoszących się do

[1] Wśród uczestników panelu krakowskiego byli przedstawiciele: Departamentu Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości, Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

[2] Wśród uczestników panelu warszawskiego byli przedstawiciele: Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kancelarii Prezydenta RP, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, PKPP Lewiatan.

rekomendacji wypracowanych na bazie badań z przedstawicielami sektora MŚP. Panele dyskusyjne miały kluczowe znaczenie dla powodzenia małopolskiego przedsięwzięcia, gdyż wzięli w nich udział przedstawicie instytucji regionalnych i centralnych zajmujących się zarządzaniem i dystrybucją środków publicznych, nadzorem i kontrolą ich wydatkowania. Ich obecność, już na etapie diagnozowania i konstruowania modelu, pozwoliła lepiej zidentyfikować i zniwelować pojawiające się ryzyka oraz zagrożenia, mogące wpłynąć na powodzenie projektu pilotażowego.

Wyniki badania

System kształcenia dorosłych w Polsce

Opisując problematykę związaną z kształceniem ustawicznym warto w pierwszej kolejności jasno zdefiniować jego zakres pojęciowy. W najszerszym rozumieniu kształcenie ustawiczne równoważne jest idei kształcenie przez całe życie (ang. *life long learning*), zgodnie z którą wszelkie wysiłki jednostki zmierzające do wzrostu kwalifikacji i kompetencji należy uznać za przejawy kształcenia[3]. Zgodnie z tą definicją kształcenie może odbywać się poprzez:

Edukację formalną – rozumianą jako kształcenie odbywające się w ramach systemu oświaty, prowadzące do uzyskania poświadczenia kompetencji[4].

Edukację pozaformalną – rozumianą jako kształcenie poprzez kursy, szkolenia i inne zorganizowane formy pozaszkolne[5].

Edukację nieformalną – rozumianą jako wszelkie działania jednostki ukierunkowane na kształcenie[6]. Ten typ edukacji zawiera w sobie elementy samokształcenia i może odbywać się w dowolnej formie.

W kontekście problematyki badania, związanej z kształceniem osób dorosłych za pomocą kursów i szkoleń, definicja kształcenia ustawicznego zostanie zawężona do edukacji pozaformalnej, której zakres pojęciowy jest najbardziej przystający do celu i zakresu badania.

W tym miejscu należy podkreślić, że zakres pojęciowy wszystkich przytoczonych typów kształcenia ustawicznego jest dość nieostry. Jak zauważają autorzy opracowania „*Dorośli w systemie edukacji formalnej: polityka i praktyka w Europie*" dwa kluczowe dokumenty będące podstawą do dyskusji na temat kształcenia ustawicznego w Europie – glosariusz CEDEFOP (*European Centre for the Development of Vocational Training*) oraz: „*Klasyfikacja zajęć edukacyjnych*" Eurostatu, różnią się między sobą w zakresie definiowania poszczególnych rodzajów kształcenia ustawicznego.

W kontekście interesującego z punktu widzenia badania kształcenia pozaformalnego definicja CEDEFOP wskazuje, że jest to *nauka odbywająca się w ramach zaplanowanych zajęć niemających charakteru edukacyjnego (pod względem wyznaczanych celów dydaktycznych, czasu nauki lub wsparcia dydaktycznego). Nauka pozaformalna jest ze strony osoby uczącej się zajęciem intencjonalnym*[7].

Publikacja Eurostatu definiuje je natomiast jako *każdą zorganizowaną i ciągłą działalność edukacyjną, które nie odpowiada całkowicie powyższej definicji kształcenia formalnego. Kształcenie pozaformalne może zatem odbywać się zarówno w obrębie instytucji edukacyjnych, jak i poza nimi,*

[3] Badanie efektywności kształcenia ustawicznego i zapotrzebowanie na kształcenie ustawiczne, Laboratorium badań społecznych, s. 29
[4] Dorośli w systemie edukacji formalnej: polityka i praktyka w Europie, Komisja Europejska s.17.
[5] Rynek pracy w Małopolsce 2011. Kształcenie dorosłych., WUP Kraków, s. 1
[6] Dorośli w systemie edukacji formalnej: polityka i praktyka w Europie, Komisja Europejska s. 18
[7] CEDEFOP 2008, s. 93.

mogą w nim także uczestniczyć osoby z wszystkich grup wiekowych. W zależności od kontekstu krajowego może ono obejmować programy edukacyjne zwalczające niepiśmienność dorosłych, kształcenie podstawowe dzieci nieuczęszczających do szkoły oraz kształtowanie umiejętności życiowych, zawodowych i kultury ogólnej. Program kształcenia pozaformalnego nie muszą tworzyć systemu „drabinowego" i mogą mieć różny czas trwania[8].

Podsumowując powyższe rozważania i nieścisłości definicyjne, na potrzeby badania należy przyjąć, że mówiąc o edukacji pozaformalnej osób dorosłych mamy na myśli działania intencjonalne, odbywające się w ramach szeroko rozumianych instytucji edukacyjnych, ukierunkowane na świadome i celowe podnoszenie kompetencji. Pod pojęciem instytucji edukacyjnych kryją się wszelkiego rodzaju podmioty oferujące pozaszkolne usługi edukacyjne w formie kursów, szkoleń, seminariów, warsztatów etc. dla podmiotów publicznych i komercyjnych.

Formy kształcenia dorosłych w Polsce

Zagadnienia związane z kształceniem osób dorosłych w Polsce są regulowane m.in. poprzez rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej, wg którego kształcenie ustawiczne może być prowadzone w następujących formach pozaszkolnych:

1) kwalifikacyjny kurs zawodowy;

2) kurs umiejętności zawodowych;

3) kurs kompetencji ogólnych;

4) turnus dokształcania teoretycznego młodocianych pracowników;

5) kurs, inny niż wymienione w pkt. 1-3, umożliwiający uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy, umiejętności i kwalifikacji zawodowych[9].

Interesujące z punktu widzenia badania formy edukacji osób dorosłych mieszczą się zatem w definicji ustawowej kształcenia osób dorosłych i obejmują pkt. 1, 2, 3 oraz 5. Z uwagi na fakt, iż terminologia rynku szkoleniowego jest znacznie bardziej rozbudowana od terminologii wynikającej z ustawy należy w tym miejscu wskazać formy kształcenia dorosłych oferowane przez firmy/instytucje szkoleniowe.

Do najpopularniejszych form kształcenia dorosłych oferowanych przez rynek szkoleniowy należą:

- Kurs
- Szkolenie
- Seminaria
- Konferencje i warsztaty
- E-learning
- Studia podyplomowe
- Konsulting i doradztwo

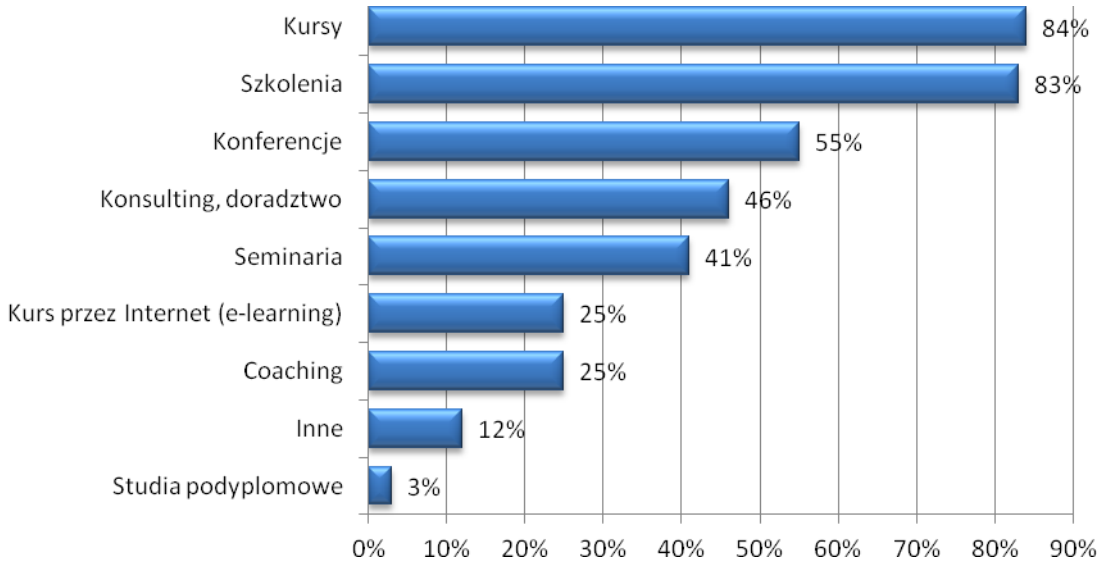
[8] Klasyfikacja zajęć edukacyjnych, Eurostat 2006, s. 13.
[9] Rozporządzenie ministra edukacji narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych.

- Coaching

Spośród wymienionych powyżej form można wyróżnić takie, które cieszą się dużym zainteresowaniem, oraz takie, które wykorzystywane są przez pracodawców i pracowników nieco rzadziej. Wskaźnikiem określającym stopnień zainteresowania klientów na rynku szkoleniowym może być oferta firm, która z definicji powinna odpowiadać na zapotrzebowanie na konkretne formy kształcenia.

Przyglądając się wynikom badań firm i instytucji szkoleniowych, realizowanym w ramach badania Bilans Kapitału Ludzkiego w roku 2011, widać wyraźnie, że wśród oferty polskich firm szkoleniowych dominują kursy i szkolenia – znalazły się one ofercie zdecydowanej większości badanych firm szkoleniowych (84% i 83%). Szczegółowy rozkład popularności poszczególnych form kształcenia w ofercie firm szkoleniowych ilustruje poniższy wykres.

Wykres 1. Formy kształcenia oferowane przez firmy szkoleniowe



Źródło: BKL, Badanie firm i instytucji szkoleniowych 2011[10].

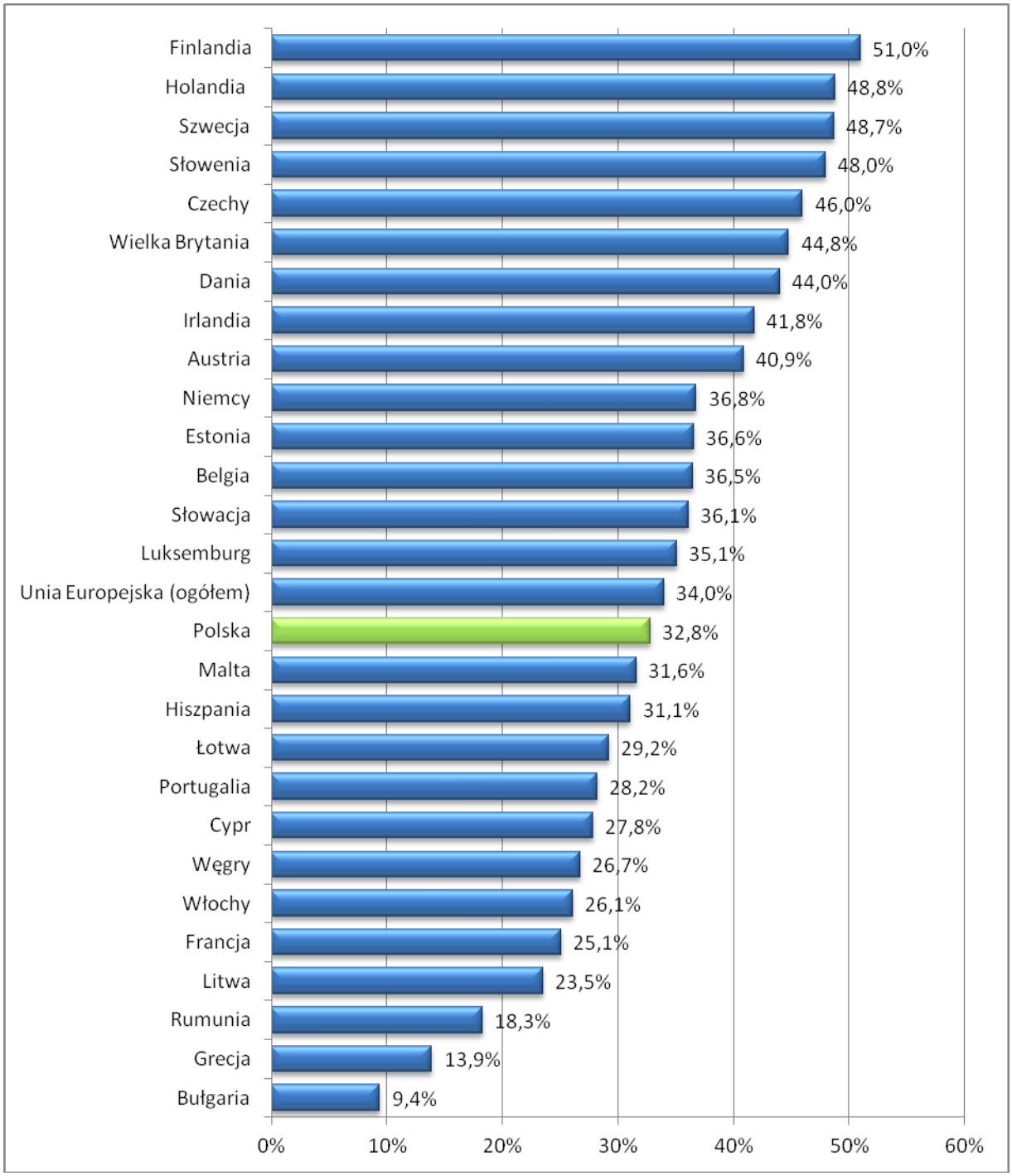
Kształcenie osób dorosłych w Polskich przedsiębiorstwach

Omawiając tematykę związaną z zainteresowaniem szkoleniami w Polskich przedsiębiorstwach warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na pozycję naszego kraju w tym zakresie na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej. Udział pracowników w kształceniu finansowanym przez pracodawcę jest w Polsce zbliżony do średniej Europejskiej. Rozpiętość pomiędzy krajami Unii Europejskiej w tym zakresie jest stosunkowo duża – różnica pomiędzy krajem o najwyższym udziale w kształceniu opłacanym przez pracodawcę a krajem o najniższym udziale wynosi aż 41 punktów procentowych. W Polsce wg danych za 2010 rok 32,8% pracowników korzystało ze szkoleń opłacanych przez pracodawcę, co daje wynik niższy od średniej europejskiej o 1,2 pp.

[10] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski, s. 161.

Szczegółowe dane na temat udziału pracowników w kształceniu opłacanym przez pracodawcę ilustruje poniższy wykres. Przedstawione powyżej dane odnoszą się do ogółu pracowników bez podziału na wielkość przedsiębiorstw, co tłumaczy zaskakująco wysoki odsetek szkolących się pracowników w Polsce.

Wykres 2. Udział w kształceniu opłacanym przez pracodawcę lub finansowanym przez osoby samozatrudnione w krajach Unii Europejskiej



Źródło: Opracowanie HRP[11] na podstawie wyników badania European Working Conditions Survey 2010.

[11] End Of financial Support, HRP, s. 20.

Mimo niższego od średniej udziału polskich pracowników w formach kształcenia opłacanych przez pracodawcę należy zauważyć, że średnia długość trwania szkolenia przypadająca na jednego pracownika była w Polsce wyższa (31,2 godziny) niż w Europie Zachodniej (18,1 godziny)[12] co w praktyce oznacza, że mimo, nieco mniejszego udziału polskich pracowników w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę szkolenia te są bardziej absorbujące czasowo.

Omawiając tematykę związaną z korzystaniem z kształcenia dorosłych w Polsce warto zwrócić uwagę na fakt, iż klientem na rynku szkoleniowym mogą być zarówno pracodawcy jak i pracownicy[13]. Korzystanie z wymienionych powyżej form kształcenia dotyczy więc sytuacji, w której koszty kształcenia ponoszone są przez pracodawcę lub bezpośrednio przez zainteresowanego podnoszeniem kompetencji pracownika.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, iż badania na temat dostępu polskich pracowników do szkoleń oraz opinii pracodawców na temat szkoleń pracowników są dość ograniczone. Najbardziej rzetelnym źródłem informacji na ten temat są dane z Bilansu Kapitału Ludzkiego. Znajduje to odzwierciedlenie w publikacjach z zakresu omawianej tematyki, w których to większość informacji pochodzi z BKL.

Pracodawcy

Z punktu widzenia przedsiębiorców szkolenie pracowników jest pewnego rodzaju inwestycją, która zakłada, że zdobyte przez pracownika kompetencje wpłyną pozytywnie na wykonywaną przez niego pracę, co przełoży się na wymierne korzyści dla pracodawcy. Mimo dużego znaczenia rozwoju kompetencji w sektorze biznesowym pracodawcy w niewystarczającym stopniu wykorzystują możliwość podnoszenia kompetencji swoich pracowników.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez autorów raportu *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski* [14] można stwierdzić, że pracodawcy są w niewystarczającym stopniu przekonani do roli jaką odgrywa proces podnoszenia kwalifikacji pracowników. Na podstawie danych z 2010 roku można wyciągnąć wniosek, że jedynie około połowy pracodawców podjęło działania zmierzające do podnoszenia kompetencji swoich pracowników[15]. Zjawisko to może wskazywać na postrzegane przez pracodawców bariery związane z delegowaniem pracowników na szkolenia lub brak zaufania/niechęć do form kształcenie pozaformalnego.

Należy jednak zaznaczyć, że postrzeganie przez pracodawców korzyści i barier związanych z kształceniem swoich pracowników jest silnie związane z pozycją przedsiębiorstwa (słaba, umiarkowana, silna, dominująca). Można ogólnie stwierdzić, że im bardziej dominująca pozycja przedsiębiorstwa tym częściej dostrzegane są pozytywne aspekty kształcenia pracowników[16]. Związek ten z pewnością jest dodatkowo wzajemnie wzmacniany tzn. silna pozycja przedsiębiorstwa skłania je do inwestowania w kadry a inwestycja ta skutkuje wzmocnieniem pozycji przedsiębiorstwa.

[12] End Of financial Support, HRP, s. 19
[13] Warto dodać, że wg danych EWCS z roku 2010, zaledwie 8% pracujących Polaków zadeklarowało, że uczestniczyło w szkoleniach opłaconych przez siebie.
[14] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski.
[15] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski, s. 141
[16] Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, s. 159.

Jak pokazują wyniki badań kadry zarządzającej, świadomość znaczenia szkoleń dla rozwoju przedsiębiorstwa jest znacznie wyższa wśród firm o dominującej pozycji. W opinii menagerów firm dominujących monitorowanie potrzeb szkoleniowych jest obowiązkiem firmy, a szkolenia pracowników wpływają pozytywnie na ich lojalność, motywację a tym samym efektywność pracy. Jednocześnie przedstawiciele firm o słabszej pozycji częściej wskazują na wątpliwości związane z faktem, że pracownik może nie popracować w firmie wystarczająco długo aby szkolenie było efektywne. Firmy te częściej wskazują również, że pracownicy nie chcą się szkolić lub posiadają wystarczające kwalifikacje. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytania dotyczące roli szkoleń ilustruje poniższy wykres. Zaprezentowano w nim średnie wskazania na skali 9-stopniowej (od zdecydowanie się nie zgadzam do zdecydowanie się zgadzam) dla każdego ze stwierdzeń.

Tabela 1. Szkolenia w opinii kadry zarządzającej

	Słaba	Umiarkowana	Silna	Dominująca
Wolimy przyjmować osoby, które już posiadają określone kwalifikacje	7,73	7,45	6,82	6,91
Nie wiem jak długo dana osoba będzie pracować w naszej firmie, stąd szkolenie może być mało efektywne	6,64	5,52	4,94	5,17
Pracownicy nie chcą się szkolić, nawet jeśli dzieje się to w godzinach pracy	6,09	5,27	4,73	4,83
Pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje i nie ma potrzeby ich podnoszenia	6,45	6,28	5,61	5,75
Monitorowanie potrzeb szkoleniowych pracowników leży w obowiązku firmy	5,91	6,02	6,48	7
Szkolenie pracowników wpływa pozytywnie na ich lojalność i przywiązanie do firmy	5,73	6,76	6,3	7,17
Szkolenia pracowników pozytywnie wpływają na ich motywację do pracy	6,28	5,82	6,5	8,17
Szkolenia podnoszące umiejętności interpersonalne pracowników są równie ważne, jak te podnoszące kwalifikacje	6,09	6,01	6,53	7,81
Warto inwestować w podnoszenie kwalifikacji pracowników, bo są bardziej efektywne	6,35	6,11	6,86	7,51
Koniecznie jest stałe szkolenie pracowników	6,21	5,72	6,52	7,26

Źródło: Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, s. 159.

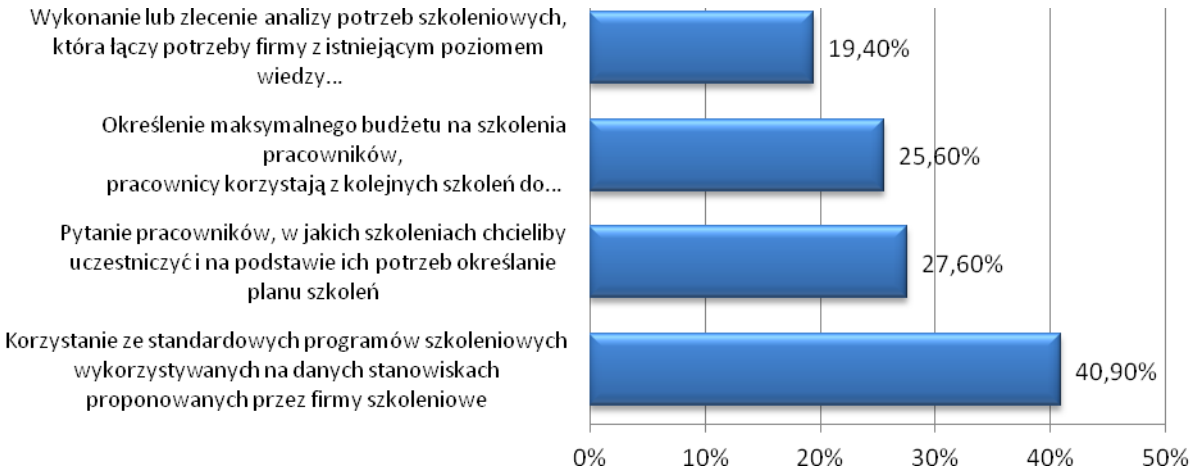
W tym miejscu warto jednak zaznaczyć, że mimo ogólnie niewielkiego zainteresowania pracodawców rozwojem kompetencji swoich pracowników, istnieją duże różnice pomiędzy przedsiębiorstwami w tym zakresie:

- Im większe przedsiębiorstwo, tym większe zainteresowanie pracodawcy podnoszeniem kwalifikacji – wśród badanych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 9 osób jedynie 52% pracodawców deklarowało inwestycje w rozwój kompetencji swoich pracowników, podczas gdy w przedsiębiorstwach zatrudniających 10-49 osób odsetek ten wyniósł 71% a w przedsiębiorstwach zatrudniających 50 i więcej pracowników – 85%. Zjawisko to może wskazywać na potrzebę wsparcia mikro i małych przedsiębiorców w procesie podnoszenia kwalifikacji pracowników,
- Istnieją wyraźne różnice w zainteresowaniu podnoszeniem kwalifikacji swoich pracowników wśród pracodawców działających w różnych branżach. Przedsiębiorcy z branż tradycyjnych znacznie rzadziej inwestują w rozwój pracowników niż przedsiębiorcy branż tzw. nowej gospodarki,
- Zainteresowanie rozwojem kwalifikacji pracowników jest związane także ze stopniem rozwoju przedsiębiorstwa (stagnacyjne, słabo rozwijające się, rozwijające się, silnie rozwijające się). Im bardziej rozwijające się przedsiębiorstwo tym większe zainteresowanie pracodawców podnoszeniem kompetencji swoich pracowników – różnica pomiędzy przedsiębiorstwami stagnacyjnymi a silnie rozwijającymi się wynosi 26 punktów procentowych (40% pracodawców przedsiębiorstw określanych jako stagnacyjne deklaruje inwestycje w szkolenia pracowników, podczas gdy wśród pracodawców przedsiębiorstw silnie rozwijających się odsetek ten wynosi już 66%)[17].

Jednocześnie należy zauważyć, że pracodawcy często nie mają świadomości znaczenia procesu rozwoju kwalifikacji swoich pracowników. Mimo, iż duże firmy często posiadają jasną politykę szkoleniową, wśród mniejszych firm potrzeby szkoleniowe są często bagatelizowane lub w ogóle nieidentyfikowane ze względu na brak narzędzi diagnozy. Jak się okazuje zdecydowana większość pracodawców nie dokonuje diagnozy potrzeb szkoleniowych lub nie zleca takiej diagnozy na zewnątrz. Największy odsetek badanych przedsiębiorców korzysta natomiast ze standardowych programów szkoleniowych polecanych dla danego stanowiska. W praktyce może oznaczać to, że szkolenia z jakich korzystają pracownicy są nieprzystające do ich potrzeb, co może się przekładać na niewystarczający efekt edukacyjny. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie o sposoby planowania szkoleń w opinii menagerów ilustruje poniższy wykres.

[17] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski s. 142 - 143

Wykres 3. Sposoby planowania szkoleń pracowników



Źródło: Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, s. 153

Pracownicy

Aby móc jednoznacznie stwierdzić jakie jest zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji należy przyjrzeć się również perspektywie pracowników. Jak się okazuje, dorosłe osoby pracujące są głównymi odbiorcami kursów i szkoleń. Co więcej, w porównaniu do 2010 roku w 2011 roku zaobserwowano wzrost odsetka osób pracujących wśród uczestników szkoleń, przy jednoczesnym ogólnym wzroście zainteresowania szkoleniami[18]. Mimo tego niewielkiego wzrostu należy pamiętać, że zainteresowanie Polaków kształceniem jest niewielkie – około 80% Polaków[19] w roku poprzedzającym badanie nie uczyło się w żaden sposób, nawet poprzez samokształcenie.

Wśród osób pracujących korzystających ze szkoleń dominowały osoby z wykształceniem wyższym (35%) i średnim (17%)[20]. W praktyce oznacza to, że osoby o niskich kwalifikacjach (mierzonych poziomem wykształcenia rzadziej korzystają ze szkoleń i podnoszą swoje kwalifikacje. W tym sensie dostęp do szkoleń jest silnie dychotomizowany – osoby dorosłe można podzielić na dwie grupy pod względem dostępu do szkoleń, co zauważyli twórcy raportu *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski*:

> *Analiza potwierdza to, że najczęściej w kursach i szkoleniach brały udział osoby dobrze wykształcone, młode lub w średnim wieku, aktywne zawodowo, pracujące (obecnie lub w przeszłości w przypadku bezrobotnych) w zawodach kierowniczych, specjalistycznych oraz technicznych i średniego szczebla, a także mieszkańcy miast*[21].

Tym samym można wskazać również na szereg cech, które zmniejszają prawdopodobieństwo uczestnictwa w szkoleniach – jest to głównie wiek oraz poziom wykształcenia. Osoby w wieku

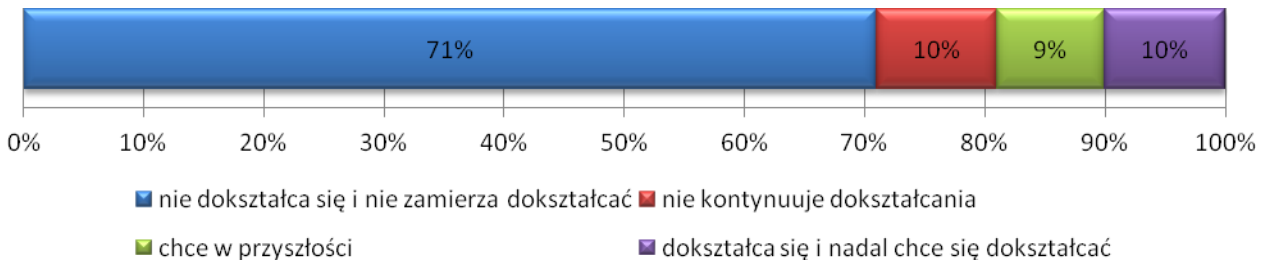
[18] Kompetencje jako klucz do rozwoju polski
[19] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski s. 145
[20] Tamże s. 146
[21] Tamże s. 148.

55+ oraz osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym i niższym, rzadziej korzystały ze szkoleń.

Niewielkie uczestnictwo dorosłych Polaków w rozmaitych formach kształcenia ustawicznego może być wynikiem wspomnianych obaw i niechęci pracodawców do szkolenia swoich pracowników. Jest to jednak jedynie jedna z przyczyn tego stanu rzeczy. Nie można pominąć faktu, że zainteresowanie dorosłych Polaków podnoszeniem swoich kwalifikacji jest niewielkie bez względu na przychylność bądź nieprzychylność pracodawców.

Jak pokazują wyniki badań BKL 71% dorosłych Polaków w ciągu ostatniego roku nie przejawiało aktywności w zakresie dokształcania się oraz nie planuje się dokształcać w ciągu najbliższego roku. Jedynie 10% dorosłych Polaków dokształcało się lub dokształca i planuje kontynuację tych działań. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na pytanie o udział w kształceniu i plany na przyszłość związane z kształceniem ilustruje poniższy wykres.

Wykres 4. Uczenie się w ciągu ostatniego roku i plany na najbliższy rok



Źródło: Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski, s. 149.

Niewielkie zainteresowanie dokształcaniem się jest wynikiem wysokiej samooceny. Polscy pracownicy są przekonani, że ich kompetencje i kwalifikacje są wystarczające do wykonywania swojej pracy - 95,2% pracowników uważa swoje kwalifikacje za wystarczające a 94,5% uważa za wystarczające swoje kompetencje[22].

Powyższe dane dowodzą, że obok niechęci pracodawców do wysyłania pracowników na szkolenia/kursy istnieje również duża bariera po stornie pracowników, którzy nie są świadomi konieczności ciągłego podnoszenia swoich kwalifikacji. Bariery po stronie pracodawców oraz niechęć pracowników wzajemnie się wzmacniają prowadząc do sytuacji, niskiego udziału pracowników MMŚP w procesie kształcenia pozaformalnego.

Regulacje dotyczące systemu uczenia dorosłych w Polsce

Stan prawny związany z kształceniem dorosłych charakteryzuje się dużym stopniem skomplikowania. Kompendium wiedzy na temat problemów prawnych związanych z kształceniem jest raport *Ocena barier i luk prawnych w kontekście efektywnej realizacji wsparcia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego* [23]. Autorzy raportu skupili się m.in. na kwestii edukacji

[22] Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw, PARP, s. 139
[23] Ocena barier i luk prawnych w kontekście efektywnej realizacji wsparcia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, MRR.

i adaptacyjności, w kontekście usług edukacyjnych oferowanych w ramach EFS. W nawiązaniu do celu badania niezwykle istotne stają się trzy zagadnienia prawne, które zostaną omówione poniżej.

1. Brak jednego podmiotu, odpowiedzialnego za wdrażanie polityki Long Life Learning

Problem ten związany jest z „nachodzeniem" na siebie kompetencji dwóch ministerstw: Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej. Oba ministerstwa posiadają pewne kompetencje związane z kształceniem, gdyż z jednej strony kształcenie ustawiczne jest ustawowym przedmiotem zainteresowania MEN, z drugiej zaś podnoszenie kwalifikacji przez osoby bezrobotne jest związane z obszarem działania MPiPS[24]. Jednocześnie, jak zauważają autorzy raportu, istnieje obszar edukacji pozaformalnej (kluczowej z punktu widzenia badania), który nie wchodzi w zakres zainteresowań żadnego z ministerstw. Sytuacja taka prowadzi do trudności w sprawnym wdrażaniu polityki *long life learning*, gdyż mimo utworzenia międzyresortowego zespołu zajmującego się tą kwestią dochodzi do rozproszenia odpowiedzialności i odczuwalny staje się brak jednego podmiotu, który byłby odpowiedzialny za wdrażanie polityki kształcenia się przez całe życie[25].

2. Brak rozwiązań prawnych związanych z zapewnianiem jakości kwalifikacji

Problem braku standardów weryfikacji i oceny kwalifikacji jest związany z wielością istniejących na rynku szkoleniowym zaświadczeń, dyplomów i certyfikatów. Brak jednoznacznych definicji kompetencji oraz metod ich pomiaru skutkuje tym, że wydawane przez firmy szkoleniowe certyfikaty często nie są respektowane przez pracodawców. Na rynku szkoleniowym brakuje jasno sprecyzowanych standardów.

Problem ten jest również związany z brakiem jednoznacznego myślenia o kwalifikacjach, gdyż w *naszym kraju kwalifikacje nie są uporządkowane w sposób systemowy - począwszy od sprawy elementarnej, to znaczy przyjętego oficjalnie języka (brak nawet jednej definicji terminu „kwalifikacja"), a skończywszy na braku jasnych i powszechnie stosowanych zasad i procedur walidacji czy zapewniania jakości*[26]. Brak jasnych standardów oraz nieposiadające żadnego poświadczenia jakości certyfikaty firm szkoleniowych prowadzą do sytuacji, w której jakość usług szkoleniowych nie jest w żaden sposób regulowana.

Autorzy raportu zwracają uwagę na konieczność wprowadzenia rozwiązania prawnego, które zapewniłoby porównywalność i jakość kwalifikacji poprzez wdrożenie krajowego systemu kwalifikacji obejmującego:

- **krajową ramę kwalifikacji** – czyli przyporządkowanie każdej kwalifikacji do określonego poziomu kształcenia, co zwiększy transparentność systemu i ułatwi użytkownikom poruszanie się w nim,
- **krajowy rejestr kwalifikacji** – czyli spis wszystkich kwalifikacji. Kwalifikacje nabywane w ramach kształcenia pozaformalnego byłyby zgłaszane do rejestru przez instytucję dostarczającą kwalifikację.

[24] Tamże, s. 49.
[25] Tamże, s. 50.
[26] Od Europejskich do Polskich ram kwalifikacji, Model Polskich ram kwalifikacji, MEN, s. 7.

- **system walidacji efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego** [27].

3. Brak możliwości wykorzystywania bonów szkoleniowych

Bony szkoleniowe zostały zidentyfikowane jako jedno z możliwych narzędzi lepszego przystosowania szkoleń do potrzeb uczestników projektów. W tym sensie bony takie pozwolą na indywidualizację udzielanego tym osobom wsparcia. Mimo, iż takie rozwiązanie jest z sukcesem stosowane w innych krajach europejskich autorzy raportu zwracają uwagę na nieprzystosowanie polskiego prawodawstwa do możliwości stosowania bonów szkoleniowych. Główną przeszkodą do wdrażania tego, stosowanego z sukcesem w innych krajach rozwiązania, jest obowiązujące w Polsce Prawo Zamówień Publicznych. W konsekwencji taki stan prowadzi do zaniżania jakości usług edukacyjnych oferowanych przez firmy szkoleniowe oraz mniejsze dopasowanie szkoleń do potrzeb pracowników[28].

Rozwiązaniem tego problemu mogłoby by być wprowadzanie bonów szkoleniowych poprzez:

1) **Wybór operatora udzielającego bonu szkoleniowego (na drodze PZP),**
2) **Wręczanie bonów szkoleniowych bezpośrednio osobom bezrobotnym, jak to ma miejsce w przypadku projektu pilotażowego *Twoja Kariera – Twój Wybór*, realizowanego w ramach rządowego programu *Młodzi na rynku pracy*,**
3) **Stosowanie umów ramowych na realizację usług szkoleniowych (na drodze PZP)**[29].

Rozwiązanie powyższych problemów przyczyniłoby się w dużym stopniu do zwiększenia jakości świadczonych usług szkoleniowych w Polsce, a co za tym idzie do zwiększenia trafności sposobu wydatkowania środków publicznych.

[27] Ocena barier i luk prawnych w kontekście efektywnej realizacji wsparcia w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, MRR, s. 63.
[28] Tamże, s. 65.
[29] Tamże, s. 66.

Planowane zmiany w systemie uczenia dorosłych w Polsce

W związku z zasygnalizowanymi powyżej problemami wynikającymi z niedostosowania rozwiązań prawnych do wyzwań stojących przed systemem kształcenia dorosłych podjęte zostały kroki zmierzające do poprawy jakości usług szkoleniowych. Ich celem jest zwiększenie jakości usług szkoleniowych oferowanych na rynku oraz uproszczenie systemu edukacji pozaformalnej.

1) **Krajowa Rama Kwalifikacji**

Zgodnie z zaleceniami dotyczącymi dążenia do utworzenia krajowego systemu kwalifikacji opracowywany jest model Polskich Ram Kwalifikacji. Tworzenie Polskich Ram Kwalifikacji jest odpowiedzią na Europejskie Ramy Kwalifikacji sformułowane przez Komisję Europejską.
Europejska Rama Kwalifikacji jest metasystemem, dla systemów opracowywanych przez poszczególne kraje Unii Europejskiej, w tym systemu Polskiego[30]. Celem opracowania systemu europejskiego jest *zintegrowanie w jednym opisie efektów uczenia się uzyskiwanych w systemie edukacji ogólnej, wyższej oraz zawodowej (łącznie ze szkoleniami) – formalnej i nieformalnej*[31]. W tym sensie projekt ten odpowiada na problemy związane z drugoplanowym traktowaniem przez władze edukacji pozaformalnej w Polsce:

> *Warto podkreślić , że oparcie systemu kwalifikacji na efektach uczenia się pozwoli formalnie uznawać (po odpowiednim sprawdzeniu wiedzy, umiejętności i innych kompetencji) kwalifikacje osób uczących się poza systemem edukacji formalnej (nonformal i informal education). Dzięki przestawieniu całego systemu kwalifikacji na efekty uczenia się (jako podstawowe kryterium nadawania kwalifikacji) możliwe będzie rozbudowanie, zalążkowo istniejącego w Polsce systemu walidacji (potwierdzania) efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, który umożliwi nabywanie kwalifikacji po za sformalizowanym systemem kształcenia szkolnego i akademickiego*[32].

Uwzględnienie w systemie kwalifikacji pozaformalnych będzie możliwe dzięki zmianie sposobu myślenia o kwalifikacjach jako takich – w nowo opracowywanym systemie kwalifikacje są ściśle definiowane poprzez efekty uczenia się. Takie podejście przyniesie wymierny efekt w postaci wzrostu jakości usług szkoleniowych, ponieważ zarówno firmy szkoleniowe jak i klienci będą zmuszone do posługiwania się kategoriami „efektów uczenia się".

Model Polskiej Ramy Kwalifikacji uwzględnia pojmowanie efektów uczenia się za pomocą: wiedzy, umiejętności i kompetencji[33]. W skład PRK wchodzi opis i hierarchizacja kwalifikacji, dzięki czemu możliwe będzie ich porównywanie. W tym miejscu należy jednak zauważyć, że opracowywana PRK nie jest narzędziem doskonałym. Jej tworzeniu towarzyszy przeświadczenie, że w Polsce brakuje precyzyjnego języka mówienia o kwalifikacjach oraz podstawowych definicji związanych z zagadnieniem edukacji dorosłych. Tymczasem opracowywana PRK opisuje efekty uczenia się za pomocą wiedzy, umiejętności i kompetencji. Tymczasem w literaturze definiuje się kompetencje jako wiedzę, umiejętności i postawy.

[30] Od Europejskich do Polskich ram kwalifikacji, Model Polskich ram kwalifikacji, MEN, s. 5
[31] Tamże, s. 5.
[32] Tamże, s. 16.
[33] Tamże, s. 19.

Mimo tych niejasności definicyjnych, które z pewnością zostaną usunięte w toku prac nad PRK, należy podkreślić, że opracowywanie ogólnopolskiego systemu nadawania kwalifikacji z pewnością przyczyni się do pozytywnych zmian na rynku szkoleniowym. W chwili obecnej na tym konkurencyjnym rynku występują niepokojące zjawiska związane z brakiem standardów certyfikacji. Ponieważ nie istnieją odgórne wytyczne dotyczące dyplomów, zaświadczeń i innych form certyfikacji szkoleń, każda firma oferuje inny dokument. Ten brak spójności w zakresie certyfikacji prowadzi do ograniczania zaufania ze strony klientów oraz pracodawców, którzy nie respektują wydawanych przez firmy szkoleniowe certyfikatów. Tworzone Polskie Ramy Kwalifikacji przyczynią się do ujednolicenia procedury nadawania kwalifikacji, co wzmocni zaufanie pracodawców i pracowników do firm szkoleniowych.

2) **Perspektywa małopolski – MSUES**

Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych są odpowiedzią na konieczność wdrażania idei uczenia się przez całe życie. Jednocześnie standardy te wychodzą naprzeciw niepokojącej sytuacji na rynku szkoleniowym – niskie zainteresowanie pracodawców i pracowników szkoleniami oraz niższa od oczekiwanej jakość usług szkoleniowych powodują konieczność wypracowywania standardów funkcjonowania podmiotów szkoleniowych na rynku i tym samym realizacji usługi szkoleniowej.
Na potrzeby opracowania standardów przyjęto szeroką definicję usługi edukacyjnej:

> *Usługa edukacyjno-szkoleniowa obejmuje różnorodne formy nauczania mające na celu rozwój kompetencji osób dorosłych, zmierzające do jasno wyznaczonych celów edukacyjnych i realizowane zgodnie z przygotowanym wcześniej programem*[34].

Zgodnie z tą definicja standardy są adresowane do wszelkich interesariuszy związanych z procesem nauczania osób dorosłych, bez względu na jego formę. Co więcej celem standardów jest bezpośrednie oddziaływanie na wszystkich aktorów procesu edukacyjnego tj:

Firmy szkoleniowe – zastosowanie standardów spowoduje przede wszystkim zwiększenie jakości oferowanych szkoleń, wzrost zaufania klientów, a w perspektywie długofalowej wzrost zainteresowania szkoleniami,

Trenerów – dzięki standardom trenerzy będą zmotywowani do podnoszenia swoich kwalifikacji, co w konsekwencji przełoży się na wzrost jakości świadczonych usług edukacyjnych,

Indywidualnych klientów – poprzez zastosowanie standardów zwiększy się świadomość klientów na temat jakości szkoleń, klienci będą wybierać szkolenia wysokiej jakości i przykładać dużą wagę do efektów edukacyjnych i ewaluacji procesu szkoleniowego,

Pracodawców zlecających szkolenia – dzięki wiedzy na temat tego jak powinna wyglądać profesjonalnie przeprowadzona usługa szkoleniowa pracodawcy będą wybierać szkolenia wysokiej jakości, przez co zmianie może ulec ogólna postawa przedsiębiorców względem potrzeby szkolenia swoich pracowników[35].

[34] Przewodnik po Małopolskich Standardach Usług Edukacyjno-Szkoleniowych, s. 14.
[35] Opracowanie małopolskich standardów usług edukacyjno-szkoleniowych, s. 7.

Opracowany w Małopolsce model zawiera łącznie 20 standardów, po 5 w każdej z grup tematycznych:

- Usługa edukacyjno szkoleniowa,
- Kompetencje i rozwój kadry szkoleniowej,
- Infrastruktura, organizacja i obsługa klienta,
- Zarządzanie instytucją szkoleniową[36].

W kontekście problematyki bonów szkoleniowych należy zauważyć, że opracowywane Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych są komplementarne względem planowanego procesu przyznawania bonów szkoleniowych. Celem MSUES jest regulacja rynku szkoleniowego tak, aby oferowane przez firmy szkoleniowe usługi edukacyjne były wysokiej jakości. Ponieważ firmy te konkurują pomiędzy sobą głównie ceną wprowadzenie standardów i formy akredytacji sprawi, że właściciele firm będą zmuszeni do zagwarantowania jakości, która nie zawsze jest możliwa przy bardzo niskich cenach szkoleń. Weryfikacja spełniania przez firmy szkoleniowe standardów przyczyni się do ogólnej poprawy sytuacji na rynku szkoleń w Małopolsce, co w konsekwencji będzie korzystne zarówno dla odbiorców usługi szkoleniowej (poprzez poprawę jakości usługi szkoleniowej) jak i dla firm szkoleniowych.

3) Propozycja PKPP Lewiatan i PIFS z grudnia 2012 dotycząca wspierania inwestycji w kształcenie i rozwój pracowników realizowanych przez pracodawców z MSP (wstępne założenia)[37]

Materiał obu instytucji ogniskuje się wokół trzech kwestii:

- Barier ograniczających inwestowanie w rozwój pracowników przez pracodawców MŚP przy wsparciu EFS.
- Ogólnego zakresu wsparcia kształcenia pracowników w EFS 2014 – 2020.
- Wsparcia Procesu kształcenia pracowników prowadzonego przez Pracodawców MSP

  a) podstawowe założenia,

  b) założenia szczegółowe w kilku obszarach,

  c) obszary w których szczegółowe założenia mają być wypracowane.

<u>Diagnoza sytuacji - bariery, które powodują ograniczenia w kształcenie pracowników przy wsparciu EFS:</u>

Dokument identyfikuje bariery w trzech elementach:

1. podejściu pracodawców do inwestowania w rozwój pracowników (niska świadomość potrzeby rozwoju własnych pracowników i generalnie niskie umiejętności w zarządzaniu personelem),
2. błędach (słabościach) systemu wsparcia - oferta szkoleniowa jest w ocenie pracodawców nieprzydatna dla nich, nie potrafią wybrać właściwej oferty zgodnej z potrzebami, zbyt

[36] Tamże, s. 9.

[37] Opis propozycji PKPP Lewiatan i PIFS jest oparty o materiał roboczy zatytułowany „Europejski Fundusz Społeczny 2014-2020 – *draft założeń dotyczący wspierania inwestycji w kształcenie/rozwój pracowników realizowanych prze pracodawców MŚP*"

długi jest okres oczekiwania, od określenia potrzeb po ich rzeczywistą realizacje, brak adekwatnych szkoleń wtedy, gdy są rzeczywiście potrzebne.

3. autorzy dostrzegają jeszcze kwestie związane z samymi podawanymi kształceniu pracownikami. Pracodawcy obawiają się, że podwyższenie kwalifikacji u pracowników może spowodować ich odejście do innej/lepszej pracy. Wskazują także, ze szkolenie pracowników w małych i mikro firmach jest dużym problemem związanym z bilansem czasu w małej firmie.

.

Diagnoza sytuacji nie obejmuje praktycznie kwestii jakości samych szkoleń i oferty firm szkoleniowych, wspominając jedynie o sytuacji, w której brak jest adekwatnej oferty szkoleniowej akurat wtedy, gdy pracodawca ich potrzebuje.

W związku z tak sformułowaną diagnozą proponuje się system wsparcia kształcenia pracowników w EFS 2014-2020 koncentrujący się zarówno na poziomie centralnym jak i regionalnym, na stronie popytowej czyli pracodawcach i pracownikach. W efekcie zaprojektowane działania mają pomóc przezwyciężyć zdefiniowane bariery, z których najważniejsza jest, według autorów materiałów, niska świadomość inwestowania w pracownika, powiązana z małymi umiejętnościami kierowania rozwojem ludzi. Proponuje się w związku z tym, działania na w trzech obszarach, na dwóch poziomach realizacji:

1. Promocję inwestowania w kształcenie/rozwój pracowników – poziom centralny
2. Edukację menedżerską (dotyczącą inwestowania w rozwój pracowników – poziom zarówno centralny jak i regionalny,
3. Wsparcie procesu kształcenia pracowników - poziom regionalny.

Ad. 1. Na poziomie centralnym – według propozycji Lewiatana i PIFS należy **promować inwestowanie w kształcenie pracowników** (tym samym oddziaływać na pracodawców poprzez :

- promocję dobrych praktyk,
- projekty promocyjne realizowane we współpracy ze związkami branżowymi lub określonymi korporacjami posiadającymi wiedzę na temat sektor MSP (np. sektor bankowy);
- portal informacyjno edukacyjny o charakterze WIKI (na bazie portalu Inwestycja w kadry) grupujący wiedzę i materiały merytoryczne związane z zarządzaniem ludźmi,
- kampanie promocyjne z wykorzystaniem mediów centralnych, regionalnych i lokalnych
- promocje bezpośrednią (mailingi z ofertą)
- materiały prasowe – głownie w prasie branżowej,

Ad. 2. Na poziomie zarówno centralnym i regionalnym należy wszechstronnie **edukować menedżerów** (projekty systemowe, konkursowe) . Nauczanie dotyczące rozwoju pracowników i praktyk HR należy powiązać z praktyczną wiedzą menedżerską związaną z zarządzaniem firmą. Autorzy podają listę szkoleń bezpośrednio odnoszących się do zarządzania firmą zwracając uwagę, że bezpośrednio nawiązujących do HR powinno być niewiele, „co odpowiada specyfice MŚP.”

Edukacja (szkoleniowa) wg autorów powinna być skorelowana z **usługa doradczą** ułatwiającą wdrażanie wiedzy otrzymanej podczas szkoleń z praktyką funkcjonowania firmy.

Ad. 3. Wsparcie procesu kształcenia pracowników prowadzonego przez pracodawców odbywające się na poziomie regionalnym.

- zwrot całości kosztów wydatkowanych na diagnozę potrzeb szkoleniowych pracowników firmy (limity kwotowe w zależności od wielkości firmy - liczby pracowników,
- zwrot części kosztów poniesionych na szkolenia pracowników (nie podaje się proporcji zwrotnej kwoty do nakładu pracodawcy),
- możliwość skorzystania (pozyskania zwrotu finansowego) na różnorodne metody i formy edukacji,
- otwarte roczne linie budżetowe na poziomie regionalnym , zwrot kosztów realizowany na bieżąco do wyczerpania środków z bieżącą (aktualizowaną) informacją o limicie środków które posiadają IP,
- pracodawca może sprawdzić w Internecie czy może liczyć na wsparcie z środków EFS– portal i potwierdzić przyjęcie pracownika na szkolenia i złożyć przyjęcie usługi edukacyjnej
- pracodawca powinien mieć dostęp do usług świadczonych przez zainteresowanych z całego kraju.

Kładzie się więc nacisk na badanie potrzeb szkoleniowych proponując pełny zwrot poniesionych kosztów i częściową refundację poniesionych kosztów kształcenia pracowników, przy założeniu różnorodności metod i form edukacji oraz ułatwienia organizacji informacji przez specjalny portal – wyszukiwarkę.

Wsparcie wymiany informacji o rynku podmiotów oferujących usługi edukacyjne

Lewiatan i PIFS postulują rezygnację z centralnych /regionalnych instytucji dopuszczających na wejściu firmy edukacyjne do rynku usług wspieranych przez EFS, rezygnację z kryteriów określających treść i formę programów szkoleniowych, oraz rezygnację z oceny programów przez administracje i KOPy (Komisje Oceniające Projekty). Co zatem jest obowiązkowe dla instytucji szkoleniowych?:

- Obowiązkowe zgłoszenie chęci realizacji usług edukacyjnych na wspomnianym portalu, który gromadzi dodatkowo podstawowe informacje o firmie (aktualizacja kwartalna informacji),
- Obowiązkowa zgoda instytucji edukacyjnych na kontrolę zewnętrzną,
- Warunkiem udzielenia wsparcia – posiadanie analizy potrzeb szkoleniowych przez pracodawcę
- Rejestracja zgłoszenia przez pracodawcę pracownika przez portal – wyszukiwarkę a drugiej strony potwierdzenie przez instytucje szkoleniową,
- Obowiązkowe badanie ankietowe pracodawcy jaki ma cel i oczekiwania wobec edukacji pracownika pełniący jak piszą autorzy rolę mobilizująco motywacyjną,
- Obowiązkowy *pre test* kwalifikacyjny opracowany przez Instytucje Edukacyjne dla pracownika badający jego kompetencje,
- Obowiązkowy *post test* badający przyrost kompetencji szkolonego pracownika,
- Obowiązkowa ocena jakości usługi (przez pracodawcę i pracownika) jako warunek zwrotu części kosztu (jakość programów edukacyjnych, oraz przydatności otrzymanego wsparcia,
- Opcjonalna dodatkowa sesja ewaluacyjna po 3 miesiącach,
- Systematyczny ranking Instytucji Edukacyjnych.

Wymienione działania maja zapewnić większą jakość usług szkoleniowych ich przydatność dla pracownika i pracodawców.

Przepływy finansowe miedzy pracodawcami (jako odbiorcami usług) a Instytucją Pośredniczącą (IP), następują po spełnieniu warunków formalnych z wykorzystaniem portalu – wyszukiwarki , gdzie następuje potwierdzenie rejestracji na szkolenie. Drugim warunkiem formalnym jest przeprowadzona ocena przez pracodawcę i pracownika, a trzecim wypełnienie oświadczenia przez pracodawcę pracownika i instytucję szkoleniową potwierdzająca tematykę szkolenia, długość jego trwania, program i obecność pracownika na szkoleniu. Ostatnim etapem jest przekazanie faktury (uprawniającej do zwrotu części kosztów) przez portal –wyszukiwarkę.

Założenia szczegółowe wskazują, że ten system wsparcia powinien dotyczyć wszystkich MŚP na równych prawach a system usług szkoleniowych powinien być regulowany przez rynek a nie administrację. Kierunkowe wsparcie przez tzw. premię informacyjną i premię ekonomiczną nie ma charakteru administracyjnego a jedynie informacyjny i promocyjny regulowany rynkowo.

Rynek szkoleniowy w Małopolsce a system podmiotowego finansowania kształcenia

Usługi szkoleniowe świadczone na terenie Małopolski

Głównym źródłem wiedzy w obszarze działalności instytucji szkoleniowych w województwie małopolskim, podobnie jak w pozostałych regionach, stanowi Rejestr Instytucji Szkoleniowych (RIS). Warto na wstępie zaznaczyć, że rejestr z założenia skupia instytucje posiadające w swojej ofercie usługi szkoleniowe skierowane do osób bezrobotnych/poszukujących pracy. Niemniej, w związku z tym, że jest to jedyna dostępna dla regionu (i kraju) oraz najbardziej wyczerpująca baza informacji o sektorze szkoleniowym, wykorzystano ujęte w niej dane ekstrapolując wynikające z nich wnioski na sytuację województwa małopolskiego w omawianym zakresie.

Według stanu na kwiecień 2013 r. liczba podmiotów wpisanych do rejestru wyniosła w Małopolsce 680 (nie licząc oddziałów i filii). Porównując tą liczbę z danymi ujętymi w opracowaniu *Rynek pracy, przedsiębiorczość i edukacja w Małopolsce. Raport za rok 2010* zauważalny jest niewielki spadek liczby instytucji szkoleniowych (o 25 podmiotów na przestrzeni dwóch i pół roku: IV. 2013 – XI.2010). Posiłkując się szczegółowymi danymi ujętymi w przytoczonym opracowaniu wskazać można, iż pośród zarejestrowanych małopolskich instytucji szkoleniowych[38]:

- ok.90% stanowią instytucje niepubliczne, z czego zdecydowana większość jednostki prowadzone przez osoby fizyczne w ramach działalności gospodarczej oraz stowarzyszenia, fundacje, spółki lub inne osoby prawne;
- reprezentowane są także, aczkolwiek mniej licznie, różnego rodzaju placówki edukacyjne. W Rejestrze znalazło się 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 posiada wieloletnią historię - funkcjonują na rynku szkoleniowym od ponad 10 lat;
- nieco ponad 12% wpisanych jest do ewidencji prowadzonej przez jednostki samorządu terytorialnego, a tym samym podlega przepisom Ustawy o systemie oświaty.

Biorąc pod uwagę rozkład terytorialny instytucji szkoleniowych funkcjonujących w małopolskim Rejestrze dostrzegalna jest znacząca dysproporcja pomiędzy potencjałem powiatów grodzkich regionu, a szczególnie stolicy województwa, a pozostałymi jednostkami terytorialnymi. Według stanu z kwietnia 2013 r. ponad 48% ogółu zarejestrowanych podmiotów miało swoją siedzibę w Krakowie, 8% w Nowym Sączu oraz 6% w Tarnowie. W pozostałych powiatach liczba instytucji szkoleniowych posiadających aktualny wpis do Rejestru kształtowała się od 2 (w powiecie brzeskim, 0,3% ogółu) do 29 (w powiecie gorlickim, 4,2% ogółu). Sytuacja ta jest naturalną konsekwencją zróżnicowego poziomu urbanizacji regionu, niemniej dla perspektywy wdrażania

[38] *Rynek pracy, przedsiębiorczość i edukacja w Małopolsce. Raport za rok 2010*, Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków, maj 2011 r., s.90 – 91.

systemu podmiotowego finansowania kształcenia w małopolskich przedsiębiorstwach stanowić może ona swego rodzaju trudność. W dużym uproszczeniu, mieszkańcy mniejszych miejscowości regionu mając mniejszy (terytorialnie) dostęp do dostosowanej do ich potrzeb usługi szkoleniowej mogą być narażeni na dodatkowe koszty w postaci kosztów dojazdu.

Z przeprowadzonego w roku 2011, w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego", badania instytucji i firm szkoleniowych wynika, iż małopolskie podmioty działające na rynku szkoleniowym najczęściej oferują formy kształcenia takie jak: szkolenie (84% wskazań), konferencje (57%), Konsulting i doradztwo (46%) oraz seminaria (42%). Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszą się stosunkowo młode formy kształcenia takie jak coaching (28% wskazań), kursy e-learningowe (24%), ale także studia podyplomowe (tylko 3% wskazań).

Obszary tematyczne proponowanej przez instytucje oferty są bardzo zróżnicowane. Najwięcej małopolskich podmiotów zarejestrowanych w RIS (wg stanu na kwiecień 2013 r.) szkoli w dziedzinach takich jak:

- Rozwój osobowościowy i kariery zawodowej (np. autoprezentacja, aktywne poszukiwanie pracy, trening interpersonalny, komunikacja interpersonalna, kompetencje społeczne i in.) – ofertę w tym zakresie posiada 25% zarejestrowanych instytucji;
- Informatyka i wykorzystanie komputerów (np. programy rachunkowe, MS Office, administrator baz danych, projektowanie systemów komputerowych i in.) - ofertę w tym zakresie posiada 23% zarejestrowanych instytucji;
- Sprzedaż, marketing, public relations, handel nieruchomościami (np. techniki skutecznej sprzedaży, obsługa kas fiskalnych, obsługa klienta, techniki organizacji i reklamy i in.) - ofertę w tym zakresie posiada 17% zarejestrowanych instytucji;
- Rachunkowość, księgowość, bankowość, ubezpieczenia, analiza inwestycyjna (np. pracownik do spraw kadr i płac, podatki, finanse publiczne, ubezpieczenia społeczne i in.) - ofertę w tym zakresie posiada 17% zarejestrowanych instytucji;
- Usługi transportowe, w tym kursy prawa jazdy - ofertę w tym zakresie posiada 16% zarejestrowanych instytucji;
- Zarządzanie i administrowanie (np. systemy jakości ISO, opracowanie i wdrażanie systemy HACCP w branży spożywczej, motywowanie pracowników, pozyskiwanie środków UE dla MŚ, ABC przedsiębiorczości i in.) - ofertę w tym zakresie posiada 16% zarejestrowanych instytucji.

Z kolei stosunkowo najsłabiej reprezentowane są przez małopolskie instytucje szkoleniowe takie obszary tematyczne jak: Weterynaria; Dziennikarstwo i informacja naukowo-techniczna; Górnictwo i przetwórstwo przemysłowe, w tym: przemysł spożywczy, lekki, chemiczny; Matematyka i statystyka; Usługi stolarskie, szklarskie; Nauki o życiu i nauki przyrodnicze, w tym: biologia, zoologia, chemia, fizyka. Co ciekawe, pomimo dość wyczerpującej klasyfikacji, w ramach której instytucje mogły określać tematycznie swoją ofertę szkoleniową, aż 34% wśród swoich wskazań wybrało również obszar „inne". W powiązaniu z faktem, iż w ramach każdej z określonych 33 dziedzin tematycznych znalazły się instytucje oferujące kształcenie w danym zakresie, można to odczytywać jako wystarczający potencjał instytucji szkoleniowych w zakresie zróżnicowania oferowanej tematyki szkoleniowej.

Z badań „Bilans Kapitału Ludzkiego" wynika, że wśród tematów aktualnych i planowanych działań małopolskich instytucji szkoleniowych dominują:

Tabela 2. Najczęstsze obszary tematyczne aktualnych i planowanych działań edukacyjnych wskazywane przez małopolskie instytucje szkoleniowe.

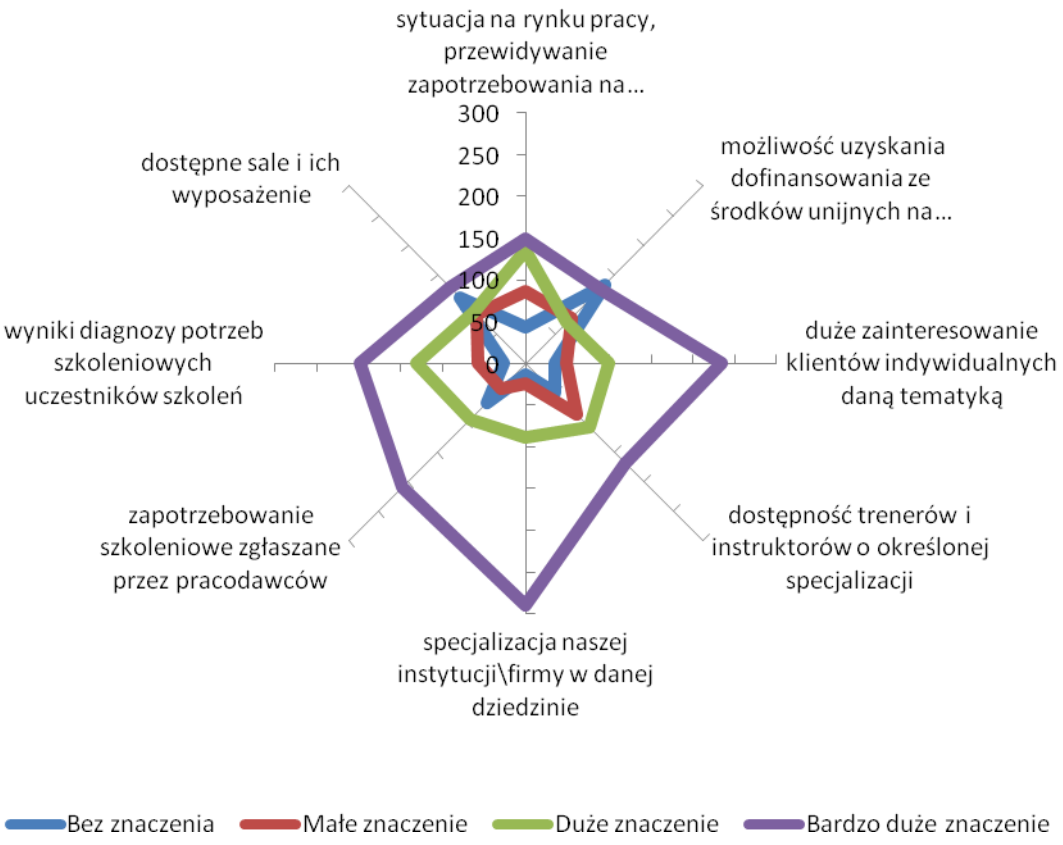
Forma kształcenia	Najczęściej wskazywana przez instytucje tematyka		
Kursy (N=331)	języki obce (45%)	prawo jazdy inne niż A i B, uprawnienia dla kierowców, transport (35%)	Prawo jazdy kategorii A i B (31%)
Szkolenia (N=337)	rozwój osobisty, kompetencje ogólne (36%)	informatyka, komputery (21%)	zarządzanie przedsiębiorstwem / handel, sprzedaż i obsługa klienta / Prawo jazdy kategorii A i B (po 18%)
Seminaria (N=147)	rozwój osobisty, kompetencje ogólne (20%)	tematyka medyczna, praca socjalna, psychologia, pierwsza pomoc (18%)	tematyka prawna (17%)
Konferencje i warsztaty (N=207)	rozwój osobisty, kompetencje ogólne (39%)	tematyka medyczna, praca socjalna, psychologia, pierwsza pomoc (18%)	szkolnictwo, edukacja, pedagogika (15%)
E-learning (N=72)	języki obce (35%)	informatyka, komputery (29%)	Prawo jazdy kategorii A i B (24%)
Studia podyplomowe (N=30)	szkolnictwo, edukacja, pedagogika (37%)	zarządzanie przedsiębiorstwem (30%)	tematyka medyczna, praca socjalna, psychologia, pierwsza pomoc (20%)
Konsulting, doradztwo (N=148)	zarządzanie przedsiębiorstwem (33%)	tematyka prawna (20%)	zarządzanie zasobami ludzkimi (18%)
Coaching (N=81)	rozwój osobisty, kompetencje ogólne (41%)	zarządzanie przedsiębiorstwem (31%)	handel, sprzedaż i obsługa klienta (20%)

Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Decyzja o wyborze tematyki oferowanych form kształcenia podejmowana jest przez małopolskie instytucje szkoleniowe w oparciu o szereg przesłanek. Do najistotniejszych z nich zaliczają się

specjalizacja instytucji w danej dziedzinie, zainteresowanie klientów indywidualnych daną tematyką oraz zapotrzebowanie szkoleniowe zgłaszane przez pracodawców. Szczegółowy rozkład odpowiedzi uzyskanych w ramach badania instytucji i firm szkoleniowych w projekcie „Bilans Kapitału Ludzkiego" przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 5. Determinanty decyzji o wyborze tematyki oferowanych form kształcenia według małopolskich instytucji szkoleniowych.



Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Interesującym aspektem interpretacji powyższego wykresu byłoby pogłębienie ujętych na nim danych dotyczących sposobów pozyskiwania informacji o istniejących potrzebach szkoleniowych. Uproszczona analiza wybieranych przez respondentów odpowiedzi z kafeterii wskazuje, że decyzje o wyborze tematyki oferowanych szkoleń podejmowane są raczej w oparciu o dane, jakie napływają do instytucji z rynku, od klientów, od instytucji publicznych, niż dane wywoływane (ankiety, wywiady itp.). Należy to jednak traktować jako przypuszczenie, które nie może znaleźć ani potwierdzenia ani zaprzeczenia w dostępnych statystykach czy wynikach badań.

Warto w tym miejscu przyjrzeć się kwestii klientów instytucji szkoleniowych i zadać pytanie o to, kto korzystał z usług małopolskich firm szkoleniowych. Odpowiedzi na tak sformułowane pytanie dostarczają wyniki przytaczanych już badań instytucji i firm szkoleniowych zrealizowanych w roku 2011 w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego". Spośród 419 małopolskich podmiotów objętych badaniem, aż 68% wskazało na zróżnicowanie klientów, którzy korzystają z ich oferty. W ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie byli to bowiem zarówno klienci indywidualni jak i instytucjonalni. W przypadku pozostałych respondentów klienci indywidualni (osoby prywatne) stanowili wyłączną grupę docelową dla 19% instytucji, podczas gdy klienci instytucjonalni (przedsiębiorstwa\ firmy, instytucje publiczne) wskazani zostali jako wyłączni klienci przez 13% podmiotów. W gronie klientów instytucjonalnych odbiorcami oferty szkoleniowej małopolskich firm były:

- przedsiębiorstwa (współpracowało z nimi 79,9% instytucji współpracujących z klientami instytucjonalnymi);
- instytucje publiczne poza urzędami pracy (współpracowało z nimi 54,1% instytucji współpracujących z klientami instytucjonalnymi);
- szkoły, uczelnie, placówki oświatowe (współpracowało z nimi 50,6% instytucji współpracujących z klientami instytucjonalnymi);
- Urzędy Pracy (współpracowało z nimi 45,3% instytucji współpracujących z klientami instytucjonalnymi);
- organizacje pozarządowe: fundacje, stowarzyszenia (współpracowało z nimi 42,6% instytucji współpracujących z klientami instytucjonalnymi).

Jak wynika z opracowania „Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego" z usług sektora szkoleniowego w skali kraju skorzystało 4,8 mln klientów. Było to: 2,8 mln osób pracujących, 290 tys. bezrobotnych oraz 530 tys. nieaktywnych zawodowo. Z danych tych wynika, że łącznie 36% Polaków w wieku 18–59/64 (niemal 9 mln osób), w jakiejkolwiek formie podnosiło swoje kompetencje, 64% Polaków nie skorzystało z żadnej formy kształcenia, a co trzeci Polak (37%) nigdy nie wziął udziału w szkoleniu, kursie, warsztacie lub innych formach kształcenia pozaformalnego[39]. Do najczęściej wybieranych kursów i szkoleń, w których uczestniczyli respondenci w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie należały[40]:

- kursy obowiązkowe (BHP, przeciwpożarowe lub inne) oraz kursy w miejscu pracy inne niż BHP i Ppoż;
- wśród kursów nieobowiązkowych dominowały zagadnienia z zakresu: medycyny, pracy socjalnej, psychologii i pierwszej pomocy, budownictwa i przemysłu oraz informatyki i komputerów.

W województwie małopolskim w roku 2007 (I–X) korzystanie ze szkoleń potwierdzało 55% mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy wśród dużych podmiotów było to aż 100%. Mniejsze przedsiębiorstwa częściej niż podmioty większe podnosiły kwestię barier w tym zakresie (m.in.

[39] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.9.
[40] Ibidem, s.10.

finansowe, informacyjne, przestrzenne, dotyczące właściwej oferty, a także brak zapotrzebowania)[41].

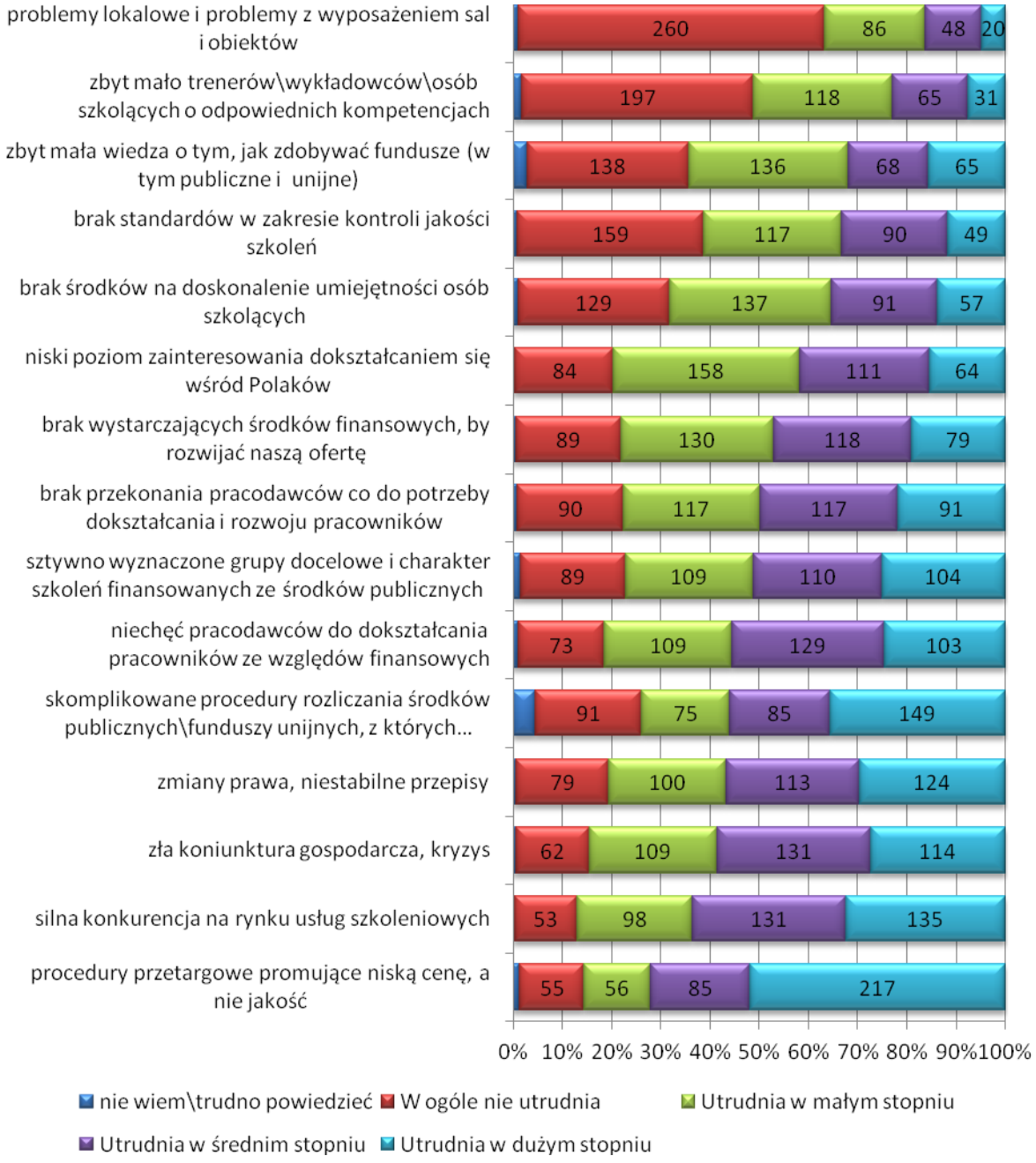
Biorąc pod uwagę kierunki rozwoju sektora szkoleniowego oraz charakter dostępnej oferty szkoleniowej warto przytoczyć głosy przedstawicieli firm szkoleniowych, biorących udział w badaniu EFS — „End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce". Wskazali oni, że w ciągu najbliższych lat największe zapotrzebowanie szkoleniowe odnotowywane będzie w odniesieniu do: szkoleń specjalistycznych (np. z zakresu aktualizacji prawa, finansów), dotyczących obsługi klienta czy technik sprzedażowych, z zakresu kompetencji kierowniczych (np. motywowanie pracowników), umiejętności IT oraz coachingu[42]. Dwa na trzy małopolskie podmioty szkoleniowe mają w planach (na kolejne 12 miesięcy) poszerzenie swojej oferty szkoleniowej, prawie co czwarty zakłada rozwinięcie oferty doradczej oraz zwiększenie zasięgu swojej działalności, 22,4% respondentów zakłada z kolei uruchomienie nowych rodzajów działalności[43]. Niemniej jednak objęte badaniem instytucje dostrzegają także wpływ szeregu czynników, które mogą utrudniać ich planowany rozwój. Wszystkie czynniki ujęto na kolejnym wykresie, w tym miejscu warto natomiast przyjrzeć się kilku najważniejszym, a są to:

- procedury przetargowe promujące niską cenę, a nie jakość;
- silna konkurencja na rynku usług szkoleniowych;
- zła koniunktura gospodarcza, kryzys;
- niechęć pracodawców do dokształcania pracowników ze względów finansowych.

Jak wynika z przytoczonych wyżej danych, małopolskie instytucje szkoleniowe dostrzegają bardzo duże nasycenie regionalnego rynku szkoleniowego, które pociąga za sobą istnienie znaczącej konkurencji. Z drugiej strony równocześnie zwracają uwagę na trudności dotyczące pozyskiwania klientów wynikające ze stosowanych procedur premiujących cenę kosztem jakości, złej koniunktury, która pociąga za sobą ograniczenia dla prowadzonej polityki szkoleniowej, ale także niskiej świadomości korzyści płynących z dokształcania pracowników i postrzegania tego procesu przez pracodawców głównie w kategoriach kosztów.

[41] Górniak J., Worek B. (red.), *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*, Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2008, s.154.
[42] Czernecka M., Wozczyk P. (red.), *End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce,* HRP, Łódź 2011.
[43] Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Wykres 6. Negatywny wpływ wybranych czynników na rozwój w opinii małopolskich instytucji szkoleniowych.



Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Finansowanie i zainteresowanie szkoleniami

Z ogólnopolskich badań „Bilans Kapitału Ludzkiego" wynika, że finansowanie działań mających na celu kształcenie pracowników przedsiębiorstw najczęściej w całości leży po stronie pracodawcy. Na sytuację w tym zakresie nie wpływa w sposób znaczący wielkość firmy, niemniej im podmiot mniejszy tym ten sposób finansowania jest powszechniejszy. W połączeniu z aspektem

finansowania warto zwrócić również uwagę na tendencję wskazującą, że „im większe przedsiębiorstwo lub instytucja, tym częściej podejmowana jest aktywność w kierunku rozwoju kompetencji i kwalifikacji pracowników: w podmiotach mikro przynajmniej jedno takie działanie zadeklarowało 70% pracodawców, w małych o 10 punktów procentowych więcej, w przypadku średnich i dużych pracodawców odpowiednio 93% i 95%”[44]. Widać zatem wyraźnie, że stosunkowo najmniejszą popularnością cieszy się inwestowanie w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach mikro i małych, a zatem to właśnie ta grupa wymaga szczególnego wsparcia w ramach wdrażania systemu podmiotowego finansowania kształcenia. Dodatkowo, jak wynika z publikacji „Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski” w tych właśnie podmiotach szkolona jest najczęściej kadra zarządzająca, zdecydowanie rzadziej szeregowi pracownicy[45]. Czynniki wpływające na taki stan rzeczy ujęto w dalszej części opracowania.

Aktywność w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników różnicuje się także według branż. Mniej aktywne okazują się być branże tradycyjne takie jak: budownictwo i transport, przemysł i górnictwo oraz handel, zakwaterowanie i gastronomia, podczas gdy zdecydowanie wyższym zaangażowaniem w rozwój kompetencji pracowniczych odznaczają się sektory edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz usług specjalistycznych. Jak podkreślają twórcy przytaczanego opracowania „Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego”: „w województwach aktywność szkoleniowa pracodawców rozkłada się stosunkowo równomiernie, nie powodując w tym obszarze przepaści między regionami”[46]. Małopolska pod tym względem uzyskała wynik 72% (przebadanych pracodawców, którzy sfinansowali lub współfinansowali działania zmierzające do rozwoju kompetencji i/lub kwalifikacji swoich pracowników) i był to jeden z lepszych wyników. Wyższy odsetek (73%) odnotowano jedynie w województwach: lubelskim, mazowieckim i warmińsko – mazurskim.

Warto przyglądnąć się również strategiom jakie stosowały firmy w odniesieniu do kształcenia swoich pracowników. Gros objętych badaniem „Bilans Kapitału Ludzkiego” przedsiębiorstw (65%), które w 2011 r. podjęły jakiekolwiek działania na rzecz kształcenia swoich pracowników korzystało z kursów i szkoleń. Były to najczęściej formy realizowane w oparciu o usługi zewnętrznej instytucji szkoleniowej, jedynie co siódmy pracodawca bazował w tym zakresie wyłącznie na własnych zasobach, a 37% respondentów korzystało z obu tych form[47].

Biorąc pod uwagę źródło i wielkość nakładów finansowanych skierowanych na podnoszenie kompetencji pracowników, w aż 95% przypadków pracodawcy wskazywali na korzystanie ze środków własnych. Z dofinansowania środków publicznych (w tym unijnych) korzystał jedynie co 7 pracodawca i co ważne częściej były to podmioty większe, co pozwala postawić pytanie o efekt netto wsparcia – ilu spośród tych pracodawców podjęłoby analogiczne działania również bez

[44] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.55.
[45] Górniak J., Worek B. (red.), *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*, Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2008, s.154.
[46] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.58.
[47] Ibidem, s.66.

wsparcia środków zewnętrznych. Mechanizm wydatkowania środków publicznych na kształcenie ustawiczne pracujących Polaków budzi wśród przedsiębiorców wątpliwości. Zmian w tym zakresie oczekiwałoby 72% przedsiębiorców objętych badaniem w ramach projektu „Małopolskie partnerstwo na rzecz promocji – rozwoju kształcenia i poradnictwa ustawicznego – model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze na rynku pracy, edukacji, szkoleń". W publikacji „Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski" czytamy bowiem: „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"[48]. Co ważne, opinia ta różnicuje się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i podmioty małe stosunkowo częściej niż te większe wyrażają gotowość oddania części uprawnień instytucjom szkoleniowym, z uwagi na obawy przed dodatkowymi obciążeniami biurokratycznymi. Fakt ten należy wziąć pod szczególną uwagę przy konstrukcji zasad funkcjonowania systemu podmiotowego finansowania kształcenia. Proponowane w jego ramach procedury muszą być możliwie proste i przejrzyste, w innym wypadku istnieje ryzyko powrotu do struktury obecnie korzystających z dofinansowania środków publicznych, a więc dominacji podmiotów większych.

Średnio w 2011 r. przedsiębiorstwa na kształcenie swoich pracowników wydały 2.784 zł (5% średnia odcięta), niemniej należy odnotować, że na wysokość tych środków znaczący wpływ miała przede wszystkim wielkość podmiotu[49]. W przypadku przedsiębiorstw mikro i małych za swego rodzaju górną granicę kosztów ponoszonych w skali roku na kształcenie pracowników można przyjąć kwotę 5.000 zł. Na przeznaczenie na ten cel większych środków zdecydowało się bowiem jedynie 10% mikro i 24% małych przedsiębiorstw. Szczegółowych informacji dostarcza poniższa tabela.

[48] Górniak J., Worek B. (red.), *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*, Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2008, s.155.

[49] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.70-72.

Tabela 3. Koszty własne poniesione przez pracodawców na dokształcanie pracowników w 2011 r. (w przedziałach).

Poniesione koszty	Wielkość podmiotu		
	1-9	10-49	50+
do 1000 zł	42	19	13
1001 - 2500 zł	28	26	9
2501 - 5000 zł	20	31	18
5001 - 10000 zł	7	16	19
10001 - 25000 zł	2	6	18
powyżej 25001 zł	1	2	24

Źródło: Szczucka A., Turek K., Worek B., Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.71.

Środki przeznaczone przez pracodawców na szkolenia warto skonfrontować z średnią ceną jednej godziny szkoleniowej, która, jak wynika za analizy Rejestru Instytucji Szkoleniowych, w województwie małopolskim wynosi 43,1 zł[50]. Tym samym, kompilując ze sobą dane pochodzące z dwóch przytaczanych wyżej źródeł (RIS i badanie „Bilans Kapitału Ludzkiego") można przypuszczać, że pracodawca średniorocznie zapewnił swoim pracownikom 65 godzin szkoleniowych (8 dni szkoleniowych). W związku z zagrożeniami jakimi obarczone jest przedstawianie średnich ocen, należy mieć jednak na uwadze duże zróżnicowanie cenowe szkoleń w poszczególnych branżach/specjalizacjach. Z analizy danych ujętych w RIS wynika, że wśród obszarów szkoleniowych, dla których stawka godzinowa należy do najwyższych zalicza się przede wszystkim zarządzanie i administrowanie oraz informatyka i wykorzystanie komputerów.

Warto zauważyć, że wyniki badań „Bilans Kapitału Ludzkiego" wykazują istnienie korelacji między posiadaniem przez podmiot funduszu zakładowego lub budżetu szkoleniowego a prowadzeniem działań podnoszących kompetencje pracownicze. 96% pracodawców dysponujących wymienionymi narzędziami podejmowało aktywność w obszarze kształcenia pracowników, podczas gdy podmioty które takowych narzędzi nie posiadały, taką aktywność wykazywały jedynie w 68% przypadków.

Pracodawcy, którzy nie podejmowali działań w kierunku rozwoju kompetencji swojej kadry, wskazywali na istnienie szeregu czynników warunkujących taki stan rzeczy. Dwa najmocniej eksponowane argumenty to:

[50] Obliczenia własne dokonane w oparciu dane RIS dla województwa małopolskiego (stan na IV.2013 r.) i następujące założenia:
- N=3 068 (uwzględniono wszystkie obserwacje po usunięciu tych zawierających wartości w widełkach);
- w analizie uwzględniono kategorię „inne obszary szkoleń", gdyż obecność tej kategorii wynikała najczęściej z nieumiejętnego przyporządkowania szkoleń do danej kategorii – znalazły się w niej szkolenia, które z łatwością można by przypisać do konkretnej kategorii;
- nie dokonano podziału na obszary tematyczne z uwagi na wyeliminowanie wielu obserwacji (liczby w widełkach) – ceny dla kategorii mogłyby być bardzo mylące;
- brano pod uwagę obserwacje, dla których liczba godzin szkoleniowych wynosiła pomiędzy 8 a 100 godzin.

— zadowolenie z umiejętności swoich pracowników oraz
— zbyt wysoki koszt szkoleń / brak środków na nie.

Pierwszy z wymienionych wyżej argumentów pojawił się jako kluczowy czynnik zarówno w przypadków badań ogólnopolskich („Bilans Kapitału Ludzkiego"), ale znalazł też potwierdzenie w diagnozie regionalnej (Kształcenie ustawiczne w Małopolsce: badanie jakościowe przedsiębiorstw z regionu Małopolski. Raport z czwartego etapu badań naukowych). Wskazano tam, iż pracodawcy potrzebę rozwoju kompetencji pracowników wiążą najczęściej z wprowadzaniem zmian w firmie. W sytuacji nie odznaczającej się dynamicznymi przemianami (np. w sferze technologii, zasobów ludzkich czy oferty) pracodawcy nie dostrzegali konieczności korzystania przez swoich pracowników ze szkoleń lub kursów. Przytaczając te wnioski warto nawiązać również do zasygnalizowanych już opinii instytucji szkoleniowych, które wśród czynników utrudniających ich rozwój obok niechęci pracodawców do dokształcania pracowników ze względów finansowych wskazywały również na brak przekonania pracodawców co do potrzeby dokształcania i rozwoju pracowników. Co więcej, „w małych firmach najczęściej stosowaną strategią jest „podejście niewidzialnej ręki" – założenie, że pracownicy są w stanie sami zadbać o swoje kwalifikacje"[51].

Z kolei odnosząc się do drugiego z argumentów wskazanych wyżej (zbyt wysoki koszt szkoleń / brak środków na nie), w odniesieniu do województwa małopolskiego warto przytoczyć następujący cytat: „w subiektywnej ocenie osób kierujących przedsiębiorstwami kluczową barierą w podnoszeniu kwalifikacji pracowników są związane z tym nakłady finansowe. Obciążenie finansowe związane z uczestnictwem w szkoleniu wskazało jako istotną przeszkodę 61% badanych, podczas gdy na brak czasu pracowników wskazano w 48% przypadków, a np. brak potrzebnych szkoleń 37%. Taki wynik nie jest zaskoczeniem, gdyż poczucie ograniczenia zasobów w stosunku do konkurujących celów jest naturalną cechą działania ekonomicznego. […] To, że pracodawcy wskazują na bariery finansowe świadczy o tym, że kształcenie pracowników nie stanowi dla nich priorytetu"[52].

W tym kontekście, istotną barierą dla wprowadzenia systemu podmiotowego finansowania kształcenia będzie niska świadomość i gotowość pracodawców do inwestowania w swoich pracowników. Kluczowym elementem w tym zakresie może okazać się kwestia wysokości „wkładu własnego" pracodawców oraz konieczność poprzedzenia działań wdrożeniowych akcją informacyjną mającą na celu zmianę postaw prezentowanych przez przedsiębiorców.

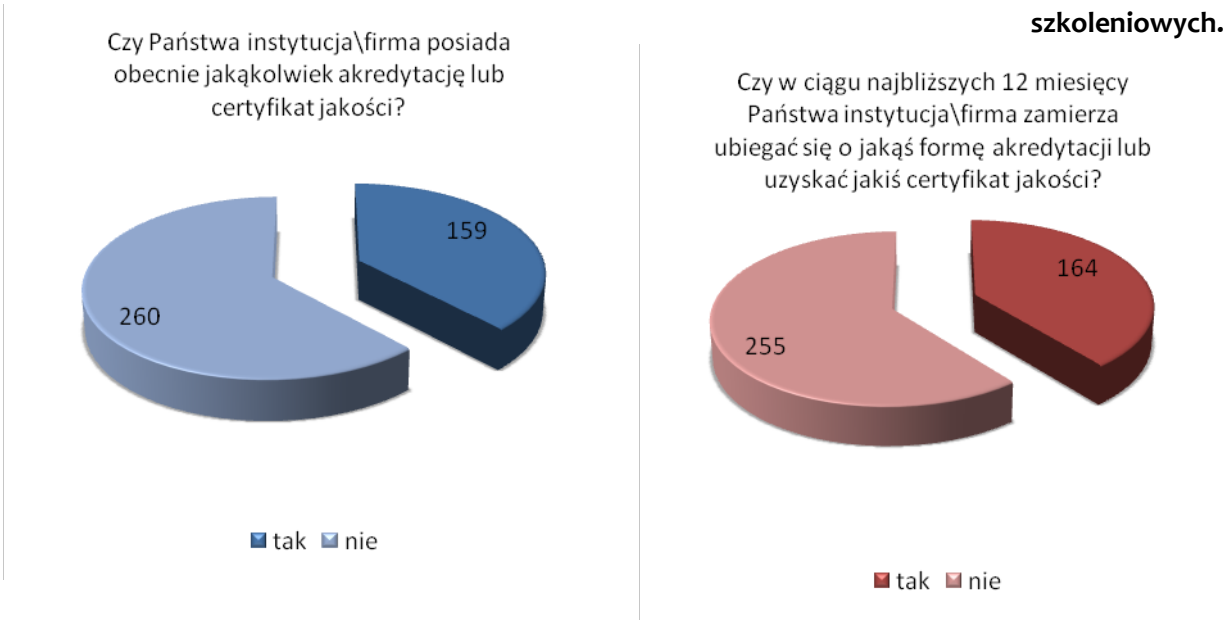
Firmy szkoleniowe a MSUES

Według Rejestru Instytucji Szkoleniowych, spośród 680 małopolskich podmiotów szkoleniowych jedynie co piąta (143 instytucje) potwierdziła posiadanie akredytacji lub znaku jakości. Nie jest to wynik wysoki, niemniej Małopolska wypada pod tym względem nieco lepiej niż średnia dla kraju – 17% ogółu zarejestrowanych instytucji szkoleniowych w Polsce posiada wspomnianą akredytację

[51] Górniak J., Jelonek M., Krupnik S., Szczucka A., Worek B., *Kształcenie ustawiczne w Małopolsce: badanie jakościowe przedsiębiorstw z regionu Małopolski. Raport z czwartego etapu badań naukowych,* Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s.63.
[52] Górniak J., Worek B. (red.), *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*, Wojewódzki Urząd Pracy, Kraków 2008, s.153.

lub znak jakości. Zgodnie z wynikami badania „Bilans Kapitału Ludzkiego" najpopularniejszym znakiem jakości wśród instytucji szkoleniowych pozostają certyfikaty ISO. Kolejno poddane badaniu instytucje wskazują na akredytację kuratora oświaty; co ciekawe również na sam RIS; ewidencje jednostek samorządu terytorialnego; certyfikaty firm, których instytucja jest partnerem, serwisem i inne . Tak szerokie traktowanie form potwierdzania jakości działania (uwzględniające choćby wpis do Rejestru Instytucji Szkoleniowych, który w żaden sposób nie weryfikuje jakości pracy danej instytucji) znajduje potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego" wśród małopolskich instytucji szkoleniowych. Jego wyniki bowiem są zdecydowanie bardziej optymistyczne niż wyniki analizy danych ujętych w RIS – blisko 38% ankietowanych, małopolskich instytucji deklaruje posiadanie akredytacji lub certyfikatu jakości, a kolejne 39% potwierdza zamiar ubiegania się o takie dokumenty[53]. Warto jednak w tym miejscu przytoczyć fragment publikacji „Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego", gdzie czytamy: „deklaracje co do planów uzyskania akredytacji czy certyfikatu jakości nie przekładają się na realne działania w tym obszarze. Jeśli bowiem podmioty wyrażające chęć ubiegania się o znaki jakości rzeczywiście podjęłyby działania zgodne ze swoimi oświadczeniami, dawałoby to rocznie 100% wzrost liczby podmiotów posiadających dokumenty formalnie potwierdzające jakość świadczonych przez nie usług"[54].

Wykres 7. Akredytacja i certyfikacja jakości w małopolskich instytucjach szkoleniowych.



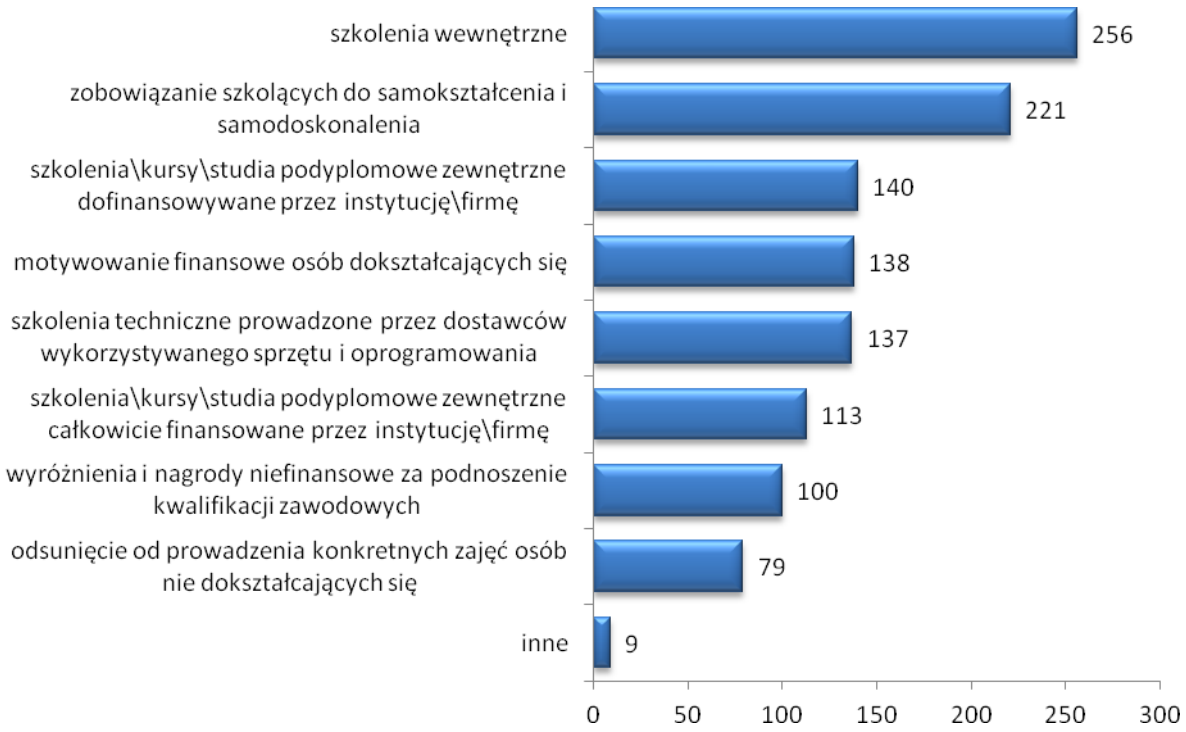
Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

[53] Opracowanie własne w oparciu o zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

[54] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.100.

Zagadnienie jakości oferty proponowanej przez instytucje szkoleniowe jest szczególnie istotne perspektywy zadowolenia klienta i efektywności wydatkowanych przez niego na ten cel funduszy. Małopolscy przedsiębiorcy wykazują tendencję do wystawiania wyższych ocen szkoleniom komercyjnym jak szkoleniom dofinansowanym. Najważniejszym aspektem rzutującym na ocenę jakości szkolenia przez pracodawców był poziom kompetencji osób szkolących[55]. W tym kontekście istotnych informacji o działaniach mających na celu podnoszenie kwalifikacji kadry trenerskiej w małopolskich instytucjach dostarczają wyniki badania BKL (badanie instytucji i firm szkoleniowych, 2011 r.). Wyniki te wskazują, że aż 97% instytucji dokonuje oceny jakości oferowanych szkoleń, a 3 na 4 podmioty szkoleniowe w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie podjęły działania służące rozwojowi umiejętności osób prowadzących zajęcia. Na kolejnym wykresie przedstawiono rodzaje podejmowanych w tym zakresie działań.

Wykres 8. Działania mające na celu rozwój umiejętności osób prowadzących szkolenia podjęte w małopolskich instytucjach szkoleniowych w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie.



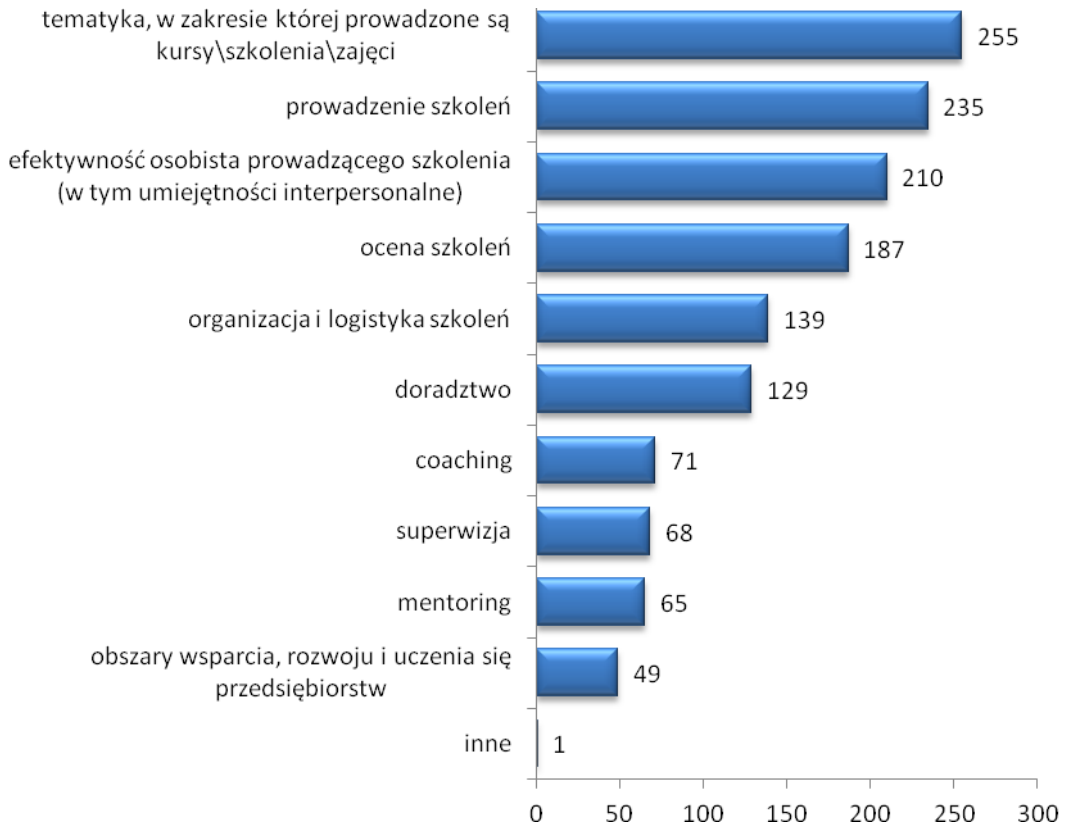
Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Wśród wymienionych wyżej form podnoszenia kompetencji kadry trenerskiej znalazły się zarówno działania mające istotny wpływ na oferowaną przez instytucję jakość, jak i działania, które można nazwać „fasadowymi", nie mające znaczącego, realnego przełożenia na kompetencje szkolących. Do tej pierwszej grupy warto zaliczyć przede wszystkim szkolenia\ kursy\ studia podyplomowe zewnętrzne dofinansowane lub całkowicie finansowane przez instytucję, z których skorzystało odpowiednio 33,4% oraz 27% instytucji odejmujących jakiekolwiek

[55] Górniak J., Jelonek M., Krupnik S., Szczucka A., Worek B., *Kształcenie ustawiczne w Małopolsce: badanie jakościowe przedsiębiorstw z regionu Małopolski. Raport z czwartego etapu badań naukowych,* Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s.83 - 85.

działania w tym obszarze. Tematyka szkoleń, z jakich korzystała kadra szkoleniowa małopolskich instytucji w celu podniesienia swoich kwalifikacji prezentuje się następująco:

Wykres 9. Problematyka szkoleń mających na celu rozwój umiejętności kadry trenerskiej w małopolskich instytucjach szkoleniowych (w okresie 12 miesięcy poprzedzających badanie).



Źródło: Zagregowane bazy danych z wynikami badań BKL (badań instytucji i firm szkoleniowych, 2011), www.bkl.parp.gov.pl.

Przedstawione wyżej wyniki oraz wnioski z opracowania „Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego" wskazują, że „samoocena sektora pod względem prowadzonych w nim działań służących ocenie jakości oferowanych usług jest bardzo wysoka. Jego przedstawiciele powszechnie deklarują, że stosują ankiety ewaluacyjne, prowadzą nieformalne rozmowy z uczestnikami czy sprawdzają poziom zdobytych przez nich umiejętności. Przyjmując, że deklaracje te dobrze oddają rzeczywistość, kluczową kwestią pozostaje jednak charakter prowadzonej ewaluacji oraz wykorzystanie jej wyników"[56].

Na zakończenie tej części raportu warto przytoczyć wyniki badań, przeprowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, których celem była samoocena małopolskich instytucji szkoleniowych w zakresie spełniania przez nie Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno –

[56] Szczucka A., Turek K., Worek B., *Kształcenie przez całe życie. Na podstawie badań zrealizowanych w 2012 roku w ramach III edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s.102.

Szkoleniowych (MSUES). Badania te, zrealizowane na próbie 15 instytucji, wskazują, że jedynie co trzecia instytucja szkoleniowa spełnia wszystkie standardy określone w MSUES. Do standardów, które przysparzają podmiotom szkoleniowym najmniej trudności (wszystkie badane instytucje zadeklarowały ich spełnianie) należą standardy następujące:

- Kadra zarządzająca instytucją szkoleniową potrafi wskazać związek pomiędzy ofertą szkoleń otwartych a potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych odbiorców, odwołując się do wykraczających poza własną opinię źródeł wiedzy (np. własne badania rynku, ogólnodostępne raporty i publikacje).
- Oferowane przez instytucję materiały wspomagające kształcenie (np. skrypty, prezentacje, filmy) są wykorzystywane w sposób respektujący prawo autorskie, co obejmuje w szczególności przywołanie ich autora i źródła.
- Oferowane przez instytucję szkolenia wykorzystują różnorodne, angażujące uczestników metody kształcenia i są dostosowane do specyfiki sytuacji uczących się osób dorosłych.
- Stosowane metody są adekwatne do deklarowanych rezultatów, treści szkolenia oraz specyfiki grupy.
- Każde z oferowanych przez instytucję szkoleń jest objęte nadzorem kierownika/opiekuna merytorycznego: osoby zatrudnionej lub stale współpracującej z instytucją i odpowiedzialnej za zapewnienie rzetelności treści i adekwatnych do celów metod pracy. Funkcja ta może być pełniona przez osobę prowadzącą szkolenie.
- Harmonogramy czasowe szkoleń prowadzonych przez instytucję spełniają następujące wymagania: czas trwania jednego modułu/zjazdu nie przekracza 5 następujących po sobie dni, czas trwania zajęć łącznie z przerwami nie przekracza 8 godzin zegarowych w ciągu jednego dnia, w trakcie zajęć zaplanowane są się regularne przerwy w ilości nie mniejszej niż 15 minut na 2 godziny zegarowe, w trakcie zajęć trwających dłużej niż 6 godzin zegarowych zaplanowana jest jedna przerwa trwająca min. 45 minut. (…).
- Oferowane przez instytucję szkolenia odbywają się w pomieszczeniach zapewniających dostęp do różnorodnych środków i materiałów dydaktycznych, w tym: tablicy suchościeralnej lub tablicy typu flipchart, rzutnika folii lub komputera i rzutnika multimedialnego (…).

Są to zatem przede wszystkim zagadnienia odnoszące się do logistyki i organizacji szkoleń, przebiegu procesu edukacyjnego oraz diagnozą potrzeb szkoleniowych. Zdecydowanie najrzadziej spełnianymi standardami okazały się z kolei te odnoszące się do przygotowania i oceny kompetencji kadry szkoleniowej (standardy 8.1. oraz 18.1.), procedury składania reklamacji (standard 15.1) oraz zapewniania i upowszechniania informacji o jakości oferowanych szkoleń (standard 19.1.). Tym samym, mając na uwadze przytoczony już wyżej wniosek mówiący o tym, że najważniejszym aspektem oceny jakości szkolenia przez pracodawców jest poziom kompetencji osób szkolących, można pokusić się o stwierdzenie, iż obszarem kluczowym dla ustawicznego podnoszenia jakości oferty szkoleniowej w Małopolsce, będą działania ukierunkowane na rozwój i weryfikację kompetencji trenerów.

Tabela 4. Spełnianie standardów MSUES przez małopolskie instytucje szkoleniowe – wyniki samooceny.

Standard	Spełniam	Nie spełniam	Nie wiem
1.1. Kadra zarządzająca instytucją szkoleniową potrafi wskazać związek pomiędzy ofertą szkoleń otwartych a potrzebami i oczekiwaniami potencjalnych odbiorców, odwołując się do wykraczających poza własną opinię źródeł wiedzy (np. własne badania rynku, ogólnodostępne raporty i publikacje).	15		
1.2. Realizacja wszystkich prowadzonych przez instytucję szkoleń zamkniętych jest poprzedzone badaniem potrzeb, którego wyniki są opisane w postaci notatki zawierającej co najmniej: informacje o uczestnikach, w szczególności dotyczące wyjściowego poziomu kompetencji rozwijanych w trakcie szkolenia, informacje o oczekiwaniach zamawiającego, w szczególności dotyczące pożądanych rezultatów szkolenia i obszaru ich stosowania.	14		1
1.3. Instytucja kontaktuje się z częścią uczestników szkoleń otwartych przed rozpoczęciem szkolenia i zbiera uzupełniające informacje o ich potrzebach.	10	5	
1.4. W szkoleniach otwartych o czasie trwania wynoszącym 60 lub więcej godzin szkoleniowych instytucja zawiera z każdym uczestnikiem lub podmiotem zamawiającym szkolenie umowę określającą zakres usług i wzajemne zobowiązania.	13	1	1
2.1. Instytucja opisuje cele uczenia się dla oferowanych szkoleń w taki sposób, by spełniały one łącznie następujące kryteria: cele są prezentowane w formie opisu efektów uczenia się dla uczestnika, cele są sformułowane w sposób mierzalny.	13	1	1
3.1. Uczestnicy szkoleń otrzymują materiały zawierające podsumowanie treści szkolenia i odwołania do źródeł wiedzy, na której zostało ono oparte.	14	1	
3.2. Oferowane przez instytucję materiały wspomagające kształcenie (np. skrypty, prezentacje, filmy) są wykorzystywane w sposób respektujący prawo autorskie, co obejmuje w szczególności przywołanie ich autora i źródła.	15		
3.3. Oferowane przez instytucję szkolenia wykorzystują różnorodne, angażujące uczestników metody kształcenia i są dostosowane do specyfiki sytuacji uczących się osób dorosłych.	15		
3.4. Stosowane metody są adekwatne do deklarowanych rezultatów, treści szkolenia oraz specyfiki grupy.	15		
4.1. Instytucja zapewnia uczestnikom lub delegującej ich organizacji co najmniej jedną formę wsparcia w utrwalaniu efektów uczenia się, w tym m.in.: rekomendacje i wskazówki dotyczące samokształcenia po zakończeniu szkolenia, dodatkowe ćwiczenia i zadania do wykonania po szkoleniu, (…)	11	4	
5.1. Instytucja stosuje procedurę oceny efektów uczenia się wszystkich szkoleń, uwzględniającą badanie opinii uczestników lub inne zaawansowane formy ewaluacji.	13	1	1
5.2. Instytucja udostępnia raporty podsumowujące ocenę efektów uczenia się kadrze prowadzącej dane szkolenie, a w wypadku szkoleń zamkniętych również zlecającej je instytucji.	11	2	2
5.3. Instytucja publikuje na stronach internetowych lub w materiałach informacyjnych podsumowania prowadzonych działań ewaluacyjnych, referencje lub opinie uczestników szkoleń.	12	3	
6.1. Każde z oferowanych przez instytucję szkoleń jest objęte nadzorem kierownika/opiekuna merytorycznego: osoby zatrudnionej lub stale współpracującej z instytucją i odpowiedzialnej za zapewnienie rzetelności treści i adekwatnych do celów metod pracy. Funkcja ta może być pełniona przez osobę prowadzącą szkolenie.	15		

6.2. Osoba pełniąca w instytucji szkoleniowej rolę kierownika/opiekuna merytorycznego spełnia łącznie następujące warunki: posiada min. 3-letnie doświadczenie zawodowe w zakresie odpowiednim do tematyki nadzorowanych szkoleń LUB zrealizowała w tym zakresie 300 godzin szkoleń lub doradztwa, dysponuje wykształceniem (…)	13	2	
7.1. Wszyscy członkowie kadry szkoleniowej posiadają doświadczenie zawodowe lub wykształcenie odpowiednie do zakresu tematycznego prowadzonych szkoleń.	13	1	1
8.1. Każda z osób należących do kadry szkoleniowej instytucji spełnia co najmniej jeden z wymienionych poniżej warunków: ukończyła trwający min. 60 godzin kurs dydaktyczny lub przygotowujący do kształcenia dorosłych, (…) dysponuje przyznanym przez zewnętrzną instytucję certyfikatem potwierdzającym posiadanie kompetencji zbliżonych do wymienionych powyżej, posiada 750 godzin doświadczenia zakresie w edukacji osób dorosłych, posiada specjalistyczne wykształcenie i min. 5-letnie doświadczenie zawodowe w danej dziedzinie oraz prowadzi kształcenie wyłącznie w formie wykładowej.	9	3	3
9.1. Każdy z członków kadry szkoleniowej bierze udział w co najmniej jednym w ciągu roku programie edukacyjnym zorientowanym na rozwój i aktualizację kompetencji związanych z wykonywanym zawodem (…)	12	3	
11.1. Instytucja stosuje procedurę realizacji usługi szkoleniowej rozumianą jako spis czynności, do których przypisane są role odpowiedzialne za ich wykonanie. Procedura definiuje co najmniej następujące role: opiekun/kierownik merytoryczny (por. standard 6) odpowiedzialny za nadzór nad treścią i rezultatami szkolenia, koordynator organizacyjny odpowiedzialny za zarządzanie informacją, kontakt z klientem i organizację szkolenia. (…)	10	2	3
12.1. Oferowane przez instytucję szkolenia odbywają się w pomieszczeniach spełniających poniższe warunki: powierzchnia odpowiednia do liczebności grupy, dostęp do światła dziennego i oświetlenia sztucznego, komfortowa temperatura powietrza, brak zakłócającego pracę hałasu z zewnątrz (…)	14		1
13.1. Harmonogramy czasowe szkoleń prowadzonych przez instytucję spełniają następujące wymagania: czas trwania jednego modułu/zjazdu nie przekracza 5 następujących po sobie dni, czas trwania zajęć łącznie z przerwami nie przekracza 8 godzin zegarowych w ciągu jednego dnia, w trakcie zajęć zaplanowane są się regularne przerwy w ilości nie mniejszej niż 15 minut na 2 godziny zegarowe, w trakcie zajęć trwających dłużej niż 6 godzin zegarowych zaplanowana jest jedna przerwa trwająca min. 45 minut. (…)	15		
14.1. Oferowane przez instytucję szkolenia odbywają się w pomieszczeniach zapewniających dostęp do różnorodnych środków i materiałów dydaktycznych, w tym: tablicy suchościeralnej lub tablicy typu flipchart, rzutnika folii lub komputera i rzutnika multimedialnego (…)	15		
15.1. Instytucja stosuje procedurę reklamacji dotyczącą sytuacji, w których szkolenie nie spełniło oczekiwań odbiorców. Procedura ta jest podana do wiadomości odbiorców i opisuje sposoby rozpatrywania reklamacji oraz możliwe formy rekompensaty.	9	4	2
15.2. Instytucja stosuje procedurę postępowania w wypadku pojawienia się nieprzewidzianych trudności – szczególnie nieobecności osoby prowadzącej szkolenie lub niedostępności miejsca jego realizacji.	11	3	1
16.1. Instytucja szkoleniowa publikuje na stronie internetowej lub w materiałach promocyjnych informacje o swojej koncepcji działania, która może zawierać m.in. misję, cele, wartości, obszary tematyczne szkoleń, metody kształcenia, czy kierunki doskonalenia i rozwoju.	14	1	
17.1. Instytucja szkoleniowa publikuje aktualny katalog oferowanych szkoleń zawierający informację o programach nauczania, uwzględniając: efekty uczenia, wstępne wymagania wobec poziomu zaawansowania uczestników, czas trwania i formę kształcenia, (…)	12	3	

17.2. Instytucja publikuje aktualną informację o kadrze szkoleniowej delegowanej do prowadzenia konkretnych zajęć a w szczególności jej kwalifikacjach, doświadczeniu zawodowym i ważniejszych dotychczas zrealizowanych projektach szkoleniowych.	11	2	2
17.3. W wypadku szkoleń projektowanych na zlecenie klienta informacje wymienione w punktach 17.1. i 17.2. są przekazywane zleceniodawcy przed rozpoczęciem szkolenia.	12	1	2
18.1. Instytucja prowadzi ocenę kadry szkoleniowej w sposób uwzględniający teoretyczną i praktyczną wiedzę z zakresu tematyki szkoleń oraz kompetencje społeczne i metodyczne związane z kształceniem dorosłych. Analogiczne kryteria są stosowane w odniesieniu do rekrutacji, o ile jest prowadzona.	9	3	3
18.2. Instytucja szkoleniowa wdrożyła wewnętrzną procedurę zapewniania jakości uwzględniającą w szczególności wykorzystanie wniosków z ewaluacji.	10	3	2
18.3. Instytucja szkoleniowa powadzi dokumentację przebiegu kształcenia w rejestrując co najmniej: program szkolenia (w tym wymiar godzinowy i tematy poszczególnych zajęć),listę lub listy obecności, protokół z egzaminu, o ile taki został przeprowadzony, zaświadczenia wydane uczestnikom.	14	1	
19.1. Instytucja podaje do publicznej wiadomości rozwiązania i dobre praktyki, które stosuje w celu zapewniania jakości realizowanych szkoleń.	6	8	1
20.1. W obszarach tematycznych szkoleń i formach kształcenia, w których jest to wymagane, instytucja szkoleniowa tworzy programy nauczania zgodne z obowiązującymi podstawami programowymi oraz standardami kształcenia określonymi przez właściwych ministrów.	10		5
20.2. W tych obszarach tematycznych szkoleń oraz formach kształcenia, w których jest to wymagane, instytucja szkoleniowa posiada aktualne akredytacje, licencje lub certyfikaty.	10		4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie.

Systemy podmiotowego finansowania kształcenia – doświadczenia zagraniczne

Wdrożenia innowacyjnego rozwiązania, diametralnie zmieniającego dotychczasową, systemową praktykę musi się wiązać z dobrym przygotowaniem takiej zmiany. Jednym z kluczowych elementów takiego przygotowania, jest dokonanie diagnozy i zbadanie, czy proponowane do wdrożenia rozwiązanie nie funkcjonuje już w innych warunkach. Zgodnie z takimi wytycznymi postępowano również w przypadku idei podmiotowego finansowania kształcenia. Małopolska chcąc zmienić dotychczasową praktykę szkoleniową, rozpoczęła poszukiwania zagranicznego modelu, mogącego być odpowiedzią na zdefiniowane w poprzednich rozdziałach bolączki rynku szkoleniowego i polityki rozwojowej w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach.

Analiza zagranicznych doświadczeń związanych z podmiotowym finansowaniem kształcenia ukazała, że nie ma jednego idealnego modelu. Wiele europejskich regionów próbowało tworzyć własne, autorskie rozwiązania, w ich mniemaniu najlepiej dostosowane do lokalnych warunków i potrzeb. Nie wszystkie z nich okazały się trafnie zbudowane i po okresie testowania rezygnowano z ich dalszej realizacji. Wśród dobrych przykładów, na które warto zwrócić więcej uwagi można wymienić bon szkoleniowy z Walonii i szersze rozwiązanie wdrożone w Lombardii.

Walonia

System bonów edukacyjnych funkcjonuje nieprzerwanie w Walonii od 1998 roku[57]. Został wprowadzony przez Ministerstwo Zatrudnienia i Szkoleń Walonii [Ministère Wallon de l'Emploi et de la Formation], jako element polityki stymulującej rozwój kadr w MŚP, która opiera się na szybkości działania, prostocie i elastyczności. Przepisy regulujące działanie systemu bonów edukacyjnych zawarte zostały w rozporządzeniu Rządu Walonii z dnia 23 lipca 1998 r. w sprawie bonów edukacyjnych.

Główne założenia

Sukces rozwiązania belgijskiego regionu osadza się na kilku elementach. Zdaniem samych Walończyków nie byłby możliwy, gdyby zabrakło któregoś spośród nich:

- Prosta systemu;
- Transparentność przepływu środków;
- Szybkość i odbiurokratyzowanie działania;
- Jakość usługi szkoleniowej;
- Dostępność oferty szkoleniowej;
- Wsparcie i pomoc w diagnozie potrzeb szkoleniowych i wyborze oferty szkoleniowej dla MŚP.

[57] Całość opracowania nt. bonów szkoleniowych w Walonii została przygotowana w oparciu o spotkania i wywiady przeprowadzone przez konsultantów Centrum Doradztwa Strategicznego z przedstawicielami walońskiej instytucji FOREM, raport z wizyty studyjnej pracowników WUP w Krakowie w Walonii w 2012 r. oraz na podstawie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia w postępowaniu przetargowym na wybór operatora systemu bonów edukacyjnych w Walonii.

Fakt, że powyższe elementy znalazły się równocześnie w jednym rozwiązaniu, zdecydował o tym, że system bonów szkoleniowych w Walonii cieszy się popularnością i zainteresowaniem - zarówno ze strony instytucji szkoleniowych, jak i samych pracodawców oraz pracowników. Sukcesem omawianego rozwiązania, było nijako „odczarowanie" dotychczasowego wizerunku administracji publicznej (powszechnie postrzeganej jako struktura zbiurokratyzowana, niewydajna, wolna i niechętna obywatelowi). Służba publiczna zyskała nowy wymiar, a mieszkańcy Walonii docenili dynamikę przyjętych rozwiązań.

Przed zobrazowaniem zasad funkcjonowania modelu walońskiego, warto zwrócić uwagę, że opiera się on na trzech filarach. Jest to kluczowa jego cecha, gdyż brak jednego z nich, był zazwyczaj przyczyną niepowodzenia testowanych rozwiązań w innych regionach Europy.

Walończycy decydując się na wdrożenie systemu podmiotowego finansowania szkoleń, wychodzili z podobnych założeń, z jakimi mamy obecnie do czynienia w Małopolsce. Dostrzegając ułomność na rynku szkoleniowym, który nie gwarantował swym odbiorcom oczekiwanego poziomu usług, postanowiono ograniczyć strumień publicznych środków jedynie do instytucji szkoleniowych, spełniających wymagany przez region poziom. Sposobem na wymuszenie jakości usług szkoleniowych był proces certyfikacji dla instytucji szkoleniowych. Uzyskanie certyfikatu stało się tożsame z dostępem do środków publicznych. Otrzymanie certyfikatu było poprzedzone zewnętrznym audytem w firmie szkoleniowej, pozwalającym zweryfikować, czy firma dokłada wszelkich starań pod względem formalnym i merytorycznym, aby szkolenie przeprowadzone było zgodnie z potrzebami pracodawców i osób szkolonych.

W Walonii funkcjonują trzy rodzaje certyfikatów:

1. ISO
2. System Holenderski CDOQ +For
3. Certyfikat dla firm edukacyjnych wydawany przez system bonów edukacyjnych, dla firm, które nie mają certyfikatów wymienionych w punktach 1 i 2.

Zewnętrzny audytor sprawdza metodologię i procedury, które mają zapewnić jakość szkolenia. Aby szkolenie mogło uzyskać certyfikat, muszą zostać spełnione poniższe warunki:

- Podnoszenie konkretnych kwalifikacji uczestnika szkolenia,
- Adekwatność do potrzeb rynku pracy,
- Ogólność szkolenia w rozumieniu możliwość transferu jego efektów na grunt innej firmy (pracownik danej firmy po zakończeniu szkolenia powinien móc wykorzystać nabyte kwalifikacje w każdym innym przedsiębiorstwie w danej branży, a nie tylko u pracodawcy, który oddelegował go na szkolenie).
- cena za szkolenie- nie może być niższa niż 7 EURO za godzinę.

W 2012 roku w bazie zarejestrowanych było 358 firm szkoleniowych, posiadających akredytacje do realizowania szkoleń refundowanych z bonów szkoleniowych. Według relacji przedstawicieli FOREM w systemie łącznie funkcjonowało już ponad 900 firm.

Audytorzy sprawdzają czy firma szkoleniowa posiada inne certyfikaty jakości usług. Jeżeli dysponuje takowymi, są one sprawdzane przez komisję bonów a następnie wydawana jest decyzja czy firma ta może otrzymać także certyfikat w ramach analizowanego systemu. Decyzja o akredytacji jest ważna przez okres trzech lat, po tym okresie, proces certyfikacji musi być powtórzony. Eksperci przyznający akredytacje wyłaniani są w drodze przetargu organizowanego na poziomie ministerialnym dla Walonii. Wyłoniony ekspert musi być specjalistą z branży, w której będzie przyznawał akredytację. Koszty przyznania akredytacji pokrywa firma szkoleniowa, która się o nią stara. Stawki procesu certyfikującego są narzucone i wynoszą od 880 € - 2640 €. Zależą od ilości oferowanych szkoleń i liczby centrów szkoleniowych (fili).

FOREM oferuje konsultacje, poprzedzające proces certyfikacji w firmach szkoleniowych. Pracownicy instytucji starają się przygotować instytucje szkoleniowe do procesu, dając wskazówki co do obszarów, które należy wzmocnić lub zmodyfikować. FOREM przeprowadza także próbną akredytację. Dla firm szkoleniowych został również przygotowany specjalny podręcznik, mający przygotować je do procesu certyfikacji i przeprowadzić przez całą procedurę.

W przewodniku opisane są kryteria oceny pogrupowane wg obszarów np. Kadra nauczająca, Zarządzanie szkoleniami, Zarządzanie infrastrukturą – bazą. Instytucja szkoleniowa musi udokumentować spełnienie poszczególnych kryteriów. Audytorzy sprawdzają np. cv trenerów, sposób ich zatrudniania, aktualizowanie wiedzy i uzupełnianie kwalifikacji. Obowiązkiem firmy szkoleniowej, ubiegającej się o certyfikat, jest także badanie poziomu zadowolenia swoich klientów z jakości usług, jakie im zaoferowano.

Efektem wdrożenia procedur certyfikujących było oddanie w ręce przedsiębiorców zweryfikowanej pod kątem jakości oferty szkoleniowej, stale monitorowanej, ewaluowanej i kontrolowanej.

W związku z tym zmienił się także system dystrybucji publicznego pieniądza na rynku szkoleń. Pomoc publiczna miała podążać za przedsiębiorcą. Wychodząc naprzeciw pracodawcom, którzy oczekują w relacjach z instytucjami publicznymi standardów relacji biznesowych, zadbano o odbiurokratyzowanie systemu, szybki przepływ informacji (obecnie odbywający się w całości drogą elektroniczną). Jasno zdefiniowane zasady określające warunki uzyskania pomocy publicznej, jej wymiaru, skali i zakresu gwarantują przejrzystość systemu oraz wskazują miejsca możliwych nadużyć wraz z mechanizmami ich identyfikacji i niwelacji.

Walonia uruchamiając swój system podjęła się kompleksowego wsparcia dla przedsiębiorców, aby w pełni mogli wykorzystać możliwości oferowanego im rozwiązania. Uznano, że specjalnie przygotowany zespół pracowników reprezentujących region, powinien towarzyszyć pracodawcy w diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych jego i jego pracowników, oraz w wyborze oferty szkoleniowej spośród certyfikowanych podmiotów. Pracodawca na każdym etapie korzystania z systemu może liczyć na bezpłatne wsparcie pracowników publicznych służb zatrudnienia, jak i operatora bonów szkoleniowych.

Znając podstawowe wyznaczniki systemu walońskiego, należy przyjrzeć się poszczególnym elementom składowym. Jednym z nich jest sam bon edukacyjny. Ustalono, że będzie on miał równowartość jednej godziny szkolenia dla jednego pracownika. Wartość nominalna bonu edukacyjnego ustalona została na 30€ i jak dotychczas nie była modyfikowana. Metodologia wyliczania wartości bonu szkoleniowego zakładała uwzględnienie średniej godzinowej stawki kosztów pracy obliczonej na 20€ (wystandaryzowany koszt nieobecności 1 pracownika przez 1 godzinę w zakładzie pracy) i godzinowej stawki kosztów szkolenia wycenionej na 10€. W kosztach nabycia bonu zakłada się partycypację przedsiębiorców i środków regionalnych. Pracodawcy, aby nabyć jeden bon muszą uiścić opłatę w wysokości 15€. Z tej kwoty potrącone zostaną koszty firmy szkoleniowej. Bon edukacyjny jest zarówno środkiem płatniczym i dotacją w ramach umowy szkoleniowej pomiędzy przedsiębiorstwem a firmą szkoleniową.

Z bonów szkoleniowych mogą korzystać przedsiębiorstwa będące osobą fizyczną lub osobą prawną, która jest płatnikiem VAT, zatrudniająca maksymalnie 250 pracowników zgłoszonych do ubezpieczenia w Office National de la Sécurité Sociale, mająca siedzibę w regionie, w którym językiem urzędowym jest język francuski. Przedsiębiorstwo musi być utworzone w formie spółki handlowej i posiadać numer pod którym zarejestrowane jest w rejestrze handlowym i spółek, za wyjątkiem architektów, biegłych rewidentów księgowych i doradców finansowych. Każde przedsiębiorstwo może nabyć maksymalnie 800 bonów edukacyjnych w jednym roku kalendarzowym.

Na początku działania systemu pracownicy musieli być zatrudnieni na mocy umowy o pracę lub być zgłoszeni jako mający główne zatrudnienie jako prezesi lub aktywnie działający wspólnicy spółek w Institut National d'Assurance Sociale des Travailleurs Indépendants [Krajowy instytucja ubezpieczeń społecznych pracowników wykonujących wolny zawód]. Musieli oni prowadzić działalność w siedzibie znajdującej się w Regionie, w którym językiem urzędowym jest język francuski i otrzymywać wynagrodzenie za czas spędzony na szkoleniu.

Obieg bonu edukacyjnego w systemie przedstawia się w sposób następujący:

1) Zamówienie bonu edukacyjnego

- przedsiębiorstwo, które chce starać się o możliwość korzystania z bonów edukacyjnych musi wysłać wypełniony formularz zgłoszeniowy oraz deklarację uczciwego użytkowania bonów edukacyjnych (pierwotnie odbywało się to przy wykorzystaniu poczty tradycyjnej lub faksu obecnie przepływ informacji odbywa się drogą elektroniczną),
- biuro zajmujące się systemem bonów edukacyjnych ma 24 godziny na sprawdzenie prawdziwości danych przedsiębiorstwa m.in.

- Siedziba przedsiębiorstwa w Regionie, w którym językiem urzędowym jest język francuski;
- Przedsiębiorstwo jest płatnikiem VAT;
- Ilość zatrudnionych pracowników jest niższa lub równa 250 (w okresie początkowym system obejmował jedynie firmy zatrudniające do 50 pracowników);
- Łączna ilość bonów edukacyjnych wydanych przedsiębiorstwu w danym roku kalendarzowym, łącznie z bonami edukacyjnymi z bieżącego zamówienia, która nie może przekraczać 800 (w fazie początkowej górny limit bonów wynosił 400).

- jeżeli przedsiębiorstwo nie spełnia wymogów, otrzymuje odmowną odpowiedź dotyczącą niemożliwości skorzystania z bonów,
- jeżeli przedsiębiorstwo spełnia wymogi, to biuro zajmujące się systemem bonów edukacyjnych w ramach FOREM informuje operatora bonów i to on kontaktuje się z przedsiębiorstwem i przekazuje informację o możliwości korzystania z bonów,
  - *wystawca bonów edukacyjnych wybierany jest co trzy lata na drodze przetargu. Od początku funkcjonowania systemu bonów edukacyjnych przetarg wygrywa firma SODEXO,*
- w ciągu dwóch dni od zgłoszenia przedsiębiorstwo musi otrzymać od operatora potwierdzenie wpisu i numer klienta,
- jednocześnie otrzymuje informację dotyczącą ilości możliwych do wykorzystania w skali roku bonów edukacyjnych (zależy to od wielkości przedsiębiorstwa),
- przedsiębiorca zamawia u operatora przyznaną mu ilość bonów edukacyjnych (od 100 do 800 bonów edukacyjnych w skali roku co daje odpowiednio wsparcie z pomocy publicznej w wysokości 1500€ -12000€) i uiszcza za nie opłatę,
- w pierwszych latach, kiedy obieg dokumentów odbywał się w formie tradycyjnej, operator miał 5 dni roboczych od zaksięgowania wkładu pracodawcy na dostarczenie wydrukowanych bonów pod wskazany przez przedsiębiorcę adres,
- Otrzymane przez przedsiębiorstwo bony mają nadane indywidualne numery, zawierają dane przedsiębiorstwa (do 2006 roku bony miały formę papierową, od 2006 roku dystrybuowane są w wersji elektronicznej),
- Rezem z bonami przedsiębiorca otrzymuje dokumenty księgowe (fakturę kosztową odpowiadającą wkładowi przedsiębiorcy i notę wsparcia potwierdzającą wkład regionu).

2) Przekazanie bonów edukacyjnych pracownikowi

- Przedsiębiorstwa w Walonii w momencie zamawiania puli bonów nie muszą wiedzieć, na jakie szkolenie, gdzie i kiedy będą chcieli wysłać swoich pracowników. W momencie znalezienia odpowiedniej oferty wśród certyfikowanych firm szkoleniowych, przekazują pracownikom pakiet bonów odpowiadający ilości godzin wybranego szkolenia. Obecnie pracodawca w Walonii może przekazać bon szkoleniowy pracownikowi bez względu na to

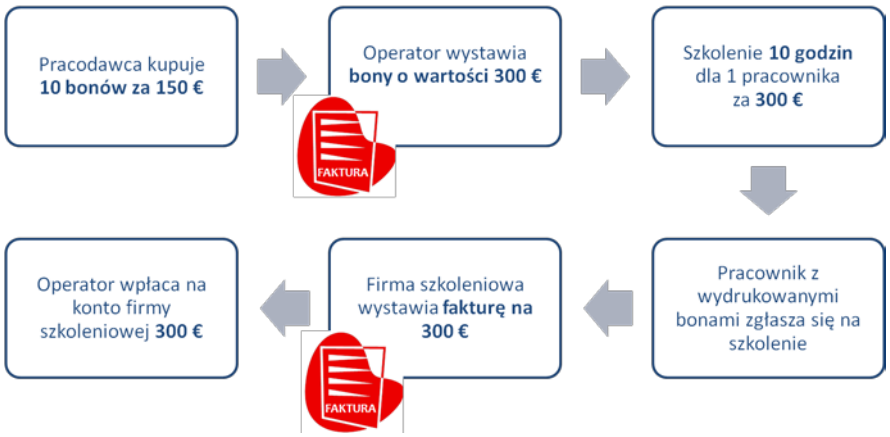
w jakich stosunkach prawnych z nim jest – jaki rodzaj umowy go z nim wiąże, oraz bez względu na to jaki jest status pracownika na rynku pracy (osoba niepełnosprawna, z terenów wiejskich, w wieku 50+, zagrożona wykluczeniem społecznym itp.).

3) Szkolenie

- Pracownik wysłany przez przedsiębiorstwo na szkolenie, przekazuje szkoleniowcowi podpisane przez siebie bony, wpisując na nich bieżącą datę.
- Uczestnicząc w szkoleniu pracownik musi pamiętać, by po każdej sesji (co najmniej raz w ciągu dnia szkoleniowego) opatrzyć datą i podpisać odpowiednią ilość bonów adekwatną do ilości odbytych godzin szkolenia.
- Firma szkoleniowa każdy bon oznacza swoją pieczątką.

4) Rozliczenie bonów MŚP

- Za wykonaną usługę szkoleniową firma szkoleniowa wystawia fakturę, której oryginał trafia do przedsiębiorstwa. Na fakturze znajdują się m.in. poniższe dane:
  - Tytuł szkolenia, czas trwania szkolenia, daty i godziny przeprowadzenia szkolenia oraz numer certyfikacji szkolenia,
  - Lista uczestników szkolenia z określeniem efektywnych godzin szkolenia, w których każdy z nich uczestniczył,
  - Ilość bonów edukacyjnych przekazanych przez uczestników szkolenia.



W przypadku gdy przedsiębiorstwo znalazło na rynku usługę szkoleniową **droższą niż wartość bonu**, dopłaca firmie szkoleniowej różnicę pomiędzy kwotą wyszczególnioną na fakturze a sumą wartości bonów edukacyjnych przekazanych firmie szkoleniowej (poniżej schemat przedstawiający przykładowy obieg bonu w wariancie zakładającym dopłatę przedsiębiorstwa).

Kopię faktury firma szkoleniowa przesyła operatorowi bonów wraz pulą bonów szkoleniowych otrzymanych od uczestników szkolenia.

Operator systemu bonów szkoleniowych weryfikuje w bazie danych czy firma szkoleniowa posiada aktualną certyfikację dla szkolenia, którego dotyczy faktura. Jeżeli nie ma zastrzeżeń formalnych operator bonów wypłaca firmie szkoleniowej równowartość bonów szkoleniowych otrzymanych od przedsiębiorców.

Wystawca bonów płaci kwotę faktury firmie szkoleniowej do wysokości sumy wartości otrzymanych przez nią bonów edukacyjnych.

W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo wybierze ofertę szkoleniową o wartości niższej niż wartość bonu szkoleniowego, operator bonów zwraca przedsiębiorstwu kwotę wynikającą z różnicy pomiędzy wartością wystawionych bonów a kosztem zafakturowanym przez firmę szkoleniową (poniżej schemat przedstawiający przykładowy obieg bonu w wariancie zakładającym zwrot dla przedsiębiorstwa).

5) Fakturowanie na rzecz FOREM

Do 10 dnia każdego miesiąca operator bonów zobowiązany jest przesyłać FOREM fakturę za poprzedni miesiąc z wyszczególnieniem:

- Kosztów proporcjonalnie do ilości bonów, za które wypłacone były środki pieniężne w ciągu ubiegłego miesiąca,
- Stałych miesięcznych kosztów związanych ze świadczeniem usługi, niezależne od ilości bonów edukacyjnych,
- Danych statystycznych dotyczących ubiegłego miesiąca oraz danych skumulowanych od początku roku kalendarzowego.

Warto zwrócić uwagę, że obieg bonów w systemie związany jest z pewnymi obostrzeniami. Region Walonii wyliczył limity bonów, jakie przypisane są poszczególnym przedsiębiorcom ze względu na ich wielkość. System podmiotowego finansowania szkoleń w Walonii oprócz podstawowych bonów szkoleniowych, które omawiane były powyżej, obejmuje także inne formy podmiotowego wsparcia rozwoju kadr w sektorze MŚP. Formy te są propozycjami władz regionu wychodzącymi naprzeciw przemianom gospodarczym w globalnym świecie. Stąd wsparcie dla szkoleń językowych pozwalających na rozwój kontaktów biznesowych z krajami BRICS (szkolenia z języka rosyjskiego, portugalskiego, chińskiego, angielskiego). Drugim wspieranym w ostatnim

czasie obszarem szkoleniowym są kursy sprzyjające proekologicznym postawom w biznesie (np. źródła energii odnawialnej). Szczegółowe zestawienie limitów w poniższej tabeli.

Tabela 5. Limity bonów edukacyjnych w Walonii w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

bony edukacyjne podstawowe	bony edukacyjne językowe	bony edukacyjne na szkolenia w zawodach ekologicznych	wielkość przedsiębiorstwa
100	25	200	jednoosobowa działalność gospodarcza
400	100	200	przedsiębiorstwo zatrudniające 2 - 50 osób
600	150	200	przedsiębiorstwo zatrudniające 51 – 100 osób
700	175	200	przedsiębiorstwo zatrudniające 101 – 200 osób
800	200	200	przedsiębiorstwo zatrudniające 201 – 250 osób

Doświadczenia walońskie wskazują, że warto przyjąć minimalny próg kosztów godziny szkolenia, zapobiegający stosowaniu przez firmy szkoleniowe cen dumpingowych. Idea forsowania jakości szkoleń znalazła odzwierciedlenie także w tym wymiarze. Władze regionu przyjęły, że szkolenia oferowane poniżej 7€, nie mogą być współfinansowane z pomocy publicznej w postaci bonów szkoleniowych. Równocześnie mechanizm tzw. ceny minimalnej umożliwia realizację tanich szkoleń poza systemem, a więc z pominięciem procedur, zbędnych takim przypadku. Jeżeli pracodawca chce kupić tanie szkolenie, nie potrzebuje wsparcia z pomocy publicznej.

Kolejnym obostrzeniem w systemie jest termin, w trakcie którego należy wykorzystać zamówione bony szkoleniowe. Przedsiębiorca ma 11 miesięcy od daty wystawienia bonu, aby wykupić na rynku autoryzowaną usługę szkoleniową. W przypadku, gdy przedsiębiorca ma świadomość, że nie wykorzysta zamówionej puli bonów, może przed upływem ich terminu ważności, zwrócić je do systemu – wówczas otrzymuje zwrot poniesionych nakładów, pomniejszonych o koszty obsługi administracyjnej wystawionych bonów.

Zaprezentowany system podmiotowego finansowania szkoleń od samego początku w dużej mierze opierał się na wzajemnym zaufaniu pomiędzy różnymi podmiotami na rynku szkoleniowym. Aby uzyskać zainteresowanie przedsiębiorców starano się w maksymalnym stopniu uprosić i ograniczyć procedury biurokratyczne. Niestety, jak przekonali się Walończycy, takie postawienie sprawy, bez wprowadzenia odpowiednich elementów kontroli systemu, doprowadziło do stopniowo narastających przypadków defraudacji publicznych środków. Pomiar wykorzystywania funduszy publicznych zgodnie z ich przeznaczeniem, rozpoczęto dopiero w 8 lat po uruchomieniu systemu bonowego. W sposób ciągły monitoring działa od 2008 roku.

W kontekście gotowości do adaptacji rozwiązania walońskiego w Małopolsce, należy wykorzystać doświadczenie partnerów i przygotować system szczelny i wyłapujący próby nadużyć. Kluczowym elementem, jest uruchomianie całego systemu zabezpieczeń i kontroli od samego początku, jako integralny element wdrażanego rozwiązania. Pewnego rodzaju ułatwieniem w tej

kwestii, będzie z pewnością katalog defraudacji, już zidentyfikowanych w belgijskim regionie, wraz metodami ich wychwytywania i niwelacji.

Tabela 6. Zidentyfikowane w Walonii rodzaje defraudacji i reakcje na nie.

Rodzaj defraudacji	Odniesiona korzyść	Sposób przeciwdziałania
Pracodawca przekazuje firmie szkoleniowej większą ilość bonów niż wynika to z przeliczenia godzin szkolenia (sytuacja nadpłaty za szkolenie firmie szkoleniowej, w efekcie zwrot środków do pracodawcy jest automatycznie większy).	Dodatkowy zysk dla pracodawcy, firmie szkoleniowej łatwiej sprzedać usługę – szkolenie (ponieważ pracodawca dodatkowo zyska na transakcji); firma szkoleniowa jest pewna, ze otrzyma zwrot środków za szkolenie, firma szkoleniowa może w tej sytuacji dążyć do sztucznego podwyższania ceny za szkolenie	W bazie danych zapisane są wszystkie moduły szkoleniowe, które mogą być finansowane w systemie bonów edukacyjnych. Przy każdym module zawarte są podstawowe informacje m.in. opis szkolenia, cel, czas trwania. Otrzymując informację o zrealizowanym szkoleniu system automatycznie sprawdza dane z informacjami zawartymi w bazie weryfikacja list szkoleniowych, programów szkoleń (ważne, aby były to oryginały).
Wykorzystanie bonów edukacyjnych na zakup innej usługi (np. zakup usług informatycznych, tłumaczenia, oprogramowania)	Firma szkoleniowa może świadczyć szersze usługi na rzecz pracodawcy, co może zwiększać pulę klientów zainteresowanych jej usługami, pracodawca ma bezpłatny dostęp do usług (pieniądze ze szkoleń przeznacza na zakup innej usługi).	Inspektorzy społeczni wizytujący firmy szkoleniowe, sprawdzający dokumentację zarówno w firmie szkoleniowej jak i u przedsiębiorcy.
Wykorzystanie bonów edukacyjnych przez nieuprawnione osoby (najczęściej powiązane prywatnie z przedsiębiorcą)	Zyskuje i firma szkoleniowa – ma klienta i pracodawca – szkoli bliską sobie osobę.	Inspektorzy społeczni, analiza list obecności.
„Szkolenia duchy" (pracodawca w porozumieniu z firmą informuje, że szkolenie się odbyło, podczas gdy nie zrealizowano usługi, nastąpiło jedynie przekazanie środków)		Najgorszy typ defraudacji, ale dość łatwy do zidentyfikowania. Zazwyczaj w przypadku takich szkoleń dokumentacja jest bardzo źle przygotowana i wzbudza podejrzenia. Nadużycie to nie występuje przy szkoleniach, które kończą się egzaminem i/lub certyfikatem.

W Walonii doświadczenia z próbami nadużyć, przyczyniły się do wprowadzenia mechanizmu informowania firm szkoleniowych trafiających do systemu, że już w pierwszym roku od przyznania certyfikatu będą kontrolowane i jakie dokumenty będą w polu zainteresowań odpowiednich służb. Za kontrolę odpowiedzialni są inspektorzy społeczni. Są to urzędnicy administracji państwowej, którzy za swoją pracę otrzymują wynagrodzenie. Mają prawo analizować wszystkie dokumenty, zarówno u pracodawcy, jak i w firmie szkoleniowej. Samodzielnie podejmują decyzję, gdzie i kiedy przeprowadzają kontrolę.

Analizowany system podmiotowego finansowania szkoleń zakłada dwa warianty kontroli:

a) zabezpieczającą – brak doniesień o nieprawidłowościach, ok. 20 w ciągu roku;
b) doraźną – związaną z wystąpieniem podejrzenia defraudacji, dłuższa, prowadzi ją kilku inspektorów, obejmuje okres 5 lat wstecz, ok. 6 w ciągu roku.

Elementem skutecznie odstraszającym firmy szkoleniowe od prób naginania przyjętych regulacji, jest stała groźba wypadnięcia z systemu. Groźba tym skuteczniejsza, że ściśle powiązana z utratą dostępu do publicznych środków, potęgowana cyklicznym ubieganiem się o przyznanie nowego certyfikatu.

Według przedstawicieli instytucji FOREM kluczowe dla powodzenia systemu jest utworzenie jednego biura, odpowiadającego za obsługę. W Walonii liczącej prawie tyle samo mieszkańców co Małopolska (ok. 3,5 mieszkańców) w ramach FOREM system bonów edukacyjnych obsługuje 5 osób. Ich zasadniczą rolą jest utrzymywanie stałego kontaktu i nawiązywanie współpracy ze środowiskami pracodawców i instytucji szkoleniowych.

Warto zaznaczyć, że system waloński jest przede wszystkim nastawiony na przedsiębiorców. To oni są w nim traktowani podmiotowo i mają prawo oczekiwać realnego wsparcia ze strony systemu. Stąd zwrócenie szczególnej uwagi na takie przygotowywanie programu szkoleniowego, by był on zgodny z oczekiwaniami pracodawcy i dostosowany do poziomu pracownika. Wyznacznikiem sukcesu tego rozwiązania, będzie zawsze satysfakcja klienta – w tym wypadku jest to przedsiębiorca. Certyfikowane ogólne ramy szkoleniowe poszczególnych modułów tematycznych, dają pewien margines elastyczności na dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta (oczywiście w tym miejscu nie może być mowy o złamaniu omówionej powyżej zasady ogólności szkoleń).

Istotnym i zasadnym z punktu widzenia wdrażania nowego rozwiązania jest zawsze pytanie o jego koszty. W modelu walońskim koszty administracyjne, związane z obsługą 1 bonu edukacyjnego, szacuje się na 0,24€. Są to koszty obecnie ponoszone w ramach systemu, które zostały ograniczone po przejściu wyłącznie na elektroniczny obieg bonu. Dlatego należy pamiętać, że wykorzystanie w początkowej fazie adaptowanego systemu bonów w wersji papierowej będzie wiązało się z koniecznością poniesienia dodatkowych nakładów finansowych, na które złożą się m.in. wydruk bonów, zabezpieczenie bonów przed podrabianiem, oraz koszty wysyłki do przedsiębiorcy.

Zakładając, że roczny budżet bonów szkoleniowych w Walonii wynosi ok. 11,5 mln €, to na pokrycie kosztów administracyjnych, uwzględniających wynagrodzenia personelu przeznaczanych jest ok. 7% dostępnych środków.

W systemie rocznie funkcjonuje ok. 750 000 bonów szkoleniowych, z których korzysta ponad 10000 pracodawców. Średnio na jedno przedsiębiorstwo przypadają zatem 72 bony szkoleniowe. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że spośród nowopowstałych przedsiębiorstw, w pierwszym roku ich działalności blisko połowa spośród nich korzysta z systemu.

Lombardia

System podmiotowego finansowania szkoleń wdrożony został przez władze włoskiego regionu Lombardii w roku 2008. Opiera się on na funkcjonowaniu edukacyjnych kont osób dorosłych oraz osób poniżej 26. roku życia, które pozwalają mieszkańcom Lombardii na wybór odpowiednich do ich potrzeb usług edukacyjnych. Wprowadzenie systemu oparte zostało na trzech podstawowych zasadach:

- zasadzie **spersonalizowanego wsparcia**, zgodnie z którą finansowane są faktyczne potrzeby edukacyjne mieszkańców Lombardii, a nie dostępna oferta instytucji jako taka. Powoduje to, że publiczne środki przepływają do instytucji szkoleniowych wraz z pozyskanym klientem, w efekcie realizacji odpowiadającej jego potrzebom usługi;
- zasadzie **akredytacji i selekcji podmiotów**, które mogą profitować z systemu kont edukacyjnych. W regionie opracowany został wspólny system akredytacyjny zarówno dla instytucji publicznych i prywatnych. Wyłącznie instytucje akredytowane mogą świadczyć usługi w ramach podmiotowego systemu finansowania szkoleń;
- zasadzie **konkurencyjności**, która dotyczy zarówno podmiotów publicznych i prywatnych – obywatel Lombardii może wybierać spośród ofert proponowanych wyłącznie przez akredytowane jednostki. Instytucja musi zatem oferować usługi, które cieszą się zainteresowaniem klienta, bo to on wybiera, z jakiej oferty będzie korzystał. Konieczność konkurowania o klienta pociąga za sobą dbałość o jakość oferty, która poddawana jest ocenie, a ocena upubliczniana w ramach tzw. systemu ratingowego.

Istotnym elementem funkcjonowania systemu lombardzkiego jest **proces akredytacji**. Dotyczy ona zarówno instytucji, jak i ich usług. Warto zauważyć, że w Lombardii istnieją dwa obowiązujące systemy akredytacji:

- dla firm szkoleniowych (kształcenie);
- dla instytucji rynku pracy publicznych i prywatnych (agencji zatrudnienia – aktywizacja bezrobotnych).

Skupiając się na pierwszym z nich - wśród standardów analizowanych podczas procedury akredytacji znajdują się zarówno wymogi dotyczące wykształcenia kadry zarządzającej instytucją, organizacji jej pracy, jak i wymogi odnoszące się do oferty. Przyznanie akredytacji jest bezterminowe, natomiast raz w roku każda instytucja zobowiązana jest do składania oświadczenia dotyczącego kontynuacji spełniania wszystkich wymogów akredytacyjnych. Uzyskanie akredytacji wiąże się także z poddawaniem się procedurze kontroli, która dotyczy zarówno oferowanych przez instytucję szkoleń, jak i funkcjonowania całej instytucji kształcącej. Kontrola może odbywać się w oparciu o dane dostępne w ramach systemu informatycznego oraz w formule bezpośredniej - w siedzibie danej instytucji i jej efekt stanowi raport pokontrolny. Za procedurę akredytacji i kontroli odpowiada region Lombardii, który przeznacza środki na realizację działań w tym zakresie.

Procedura **funkcjonowania kont edukacyjnych** we Włoszech przedstawia się następująco:
Krok 1. Region Lombardii w drodze publicznych ogłoszeń upowszechnia wśród mieszkańców informację o możliwości finansowania kształcenia w oparciu o ofertę instytucji akredytowanych. Osoba zgłaszająca się do akredytowanej placówki może otrzymać 3.000€ na zgodne z jej potrzebami usługi szkoleniowe.
Krok 2. Lombardczyk zwraca się do operatora (akredytowanej instytucji świadczącej usługi szkoleniowe), który realizuje dla niego usługę. Informacje wprowadzane są do systemu informatycznego, który zbiera potrzeb klientów i śledzi ich ścieżkę wsparcia.
Krok 3. Po zakończeniu świadczenia usługi operator wystawia i przekazuje rachunek regionowi Lombardia.
Krok 4. Region weryfikuje w oparciu o system informatyczny jakie usługi i na jaką kwotę zostały zrealizowane. Jeżeli weryfikacja wypadnie pomyślnie pieniądze przekazywane są do operatora.

Wśród **zalet** systemu lombardzkiego warto wskazać na kilka najistotniejszych. Po pierwsze, podniesienie jakości świadczonych usług. Proces akredytacji pozwolił instytucjom prywatnym na świadczenie usług, które były zarezerwowane dla instytucji publicznych. Te z kolei, również objęte wymogami akredytacyjnymi, musiały zweryfikować zakres lub jakość swoich dotychczasowych działań. W efekcie, wprowadzenie akredytacji spowodowało ograniczenie liczby podmiotów świadczących usługi edukacyjne z 2000 do 650. Po drugie, wzmocnione zostały mechanizmy współpracy i partnerstwa międzyinstytucjonalnego (także międzysektorowego) – instytucje świadczące komplementarne, akredytowane usługi konstruują wspólną, rozbudowaną ofertę. Wspiera to także proces specjalizacji instytucji, co również pozytywnie wpływa na jakość świadczonych usług. Po trzecie, przy uproszczonym systemie zarządzania środkami publicznymi, oferowane usługi trafiają w faktycznie istniejące w regionie potrzeby, są spersonalizowane i odpowiadają oczekiwaniom konkretnego mieszkańca regionu.

Jak wynika z doświadczeń lombardzkich w procesie wdrażania systemu kont edukacyjnych należy zwrócić szczególną uwagę przede wszystkim na:

- zapewnienie możliwie kompleksowego wsparcia dla instytucji ubiegających się o akredytację oraz
- stworzenie efektywnego i użytecznego systemu informatycznego stanowiącego ważne narzędzie w procesie zbierania i analizowania danych oraz kontroli wydatkowania środków.

Wskazówki te warto uwzględnić również w planowaniu wdrażania podmiotowego systemu kształcenia w województwie małopolskim. W tym kontekście uwaga powinna być zwrócona na sposób przygotowania i zapewnienie pomocy instytucjom szkoleniowym biorącym udział w procesie certyfikacji, a także na sposób zorganizowania przepływu informacji, tak aby szczegółowe dane dotyczące bonów i ich użytkowników mogły w łatwy sposób podlegać analizie, ale i kontroli. Wydaje się ponadto, że ważnym - dla powodzenia wdrażania innowacji w Małopolsce - aspektem będzie też kwestia zaostrzenia konkurencji na regionalnym rynku szkoleniowym, a co za tym idzie konieczność minimalizacji zagrożeń związanych z negatywnym stosunkiem instytucji szkoleniowych do proponowanych zmian.

System podmiotowego finansowania kształcenia – opinie środowiska MŚP

W ramach prac diagnostycznych związanych z tworzeniem, nowego i innowacyjnego rozwiązania dystrybucji funduszy publicznych na wsparcie dla MŚP, nie mogło zabraknąć głosu samych zainteresowanych, czyli małopolskich przedsiębiorców. Analiza dotychczasowych doświadczeń przedstawicieli MŚP, związanych z rynkiem szkoleniowym oraz konstruktywna ocena rozwiązań podmiotowego finansowania szkoleń możliwych do zaadaptowania w Małopolsce, stały się podstawą badań jakościowych. Poniższe wnioski zostały opracowane na podstawie czterech spotkań fokusowych z małopolskimi pracodawcami.

Doświadczenia MŚP na rynku szkoleniowym

Przedstawiciele małopolskich MŚP, mówiąc o własnych doświadczenia szkoleniowych z ostatnich lat, wskazywali na kilka istotnych elementów determinujących ich pogląd w tej sprawie. Badani deklarowali, że w ostatnich trzech latach szkolili się lub wysyłali na szkolenia swoich pracowników. To był element wspólny praktycznie dla wszystkich respondentów. Różnice pojawiały się w momencie określenia jakości, efektywności, przydatności realizowanych szkoleń. Pracodawcy byli zgodni, że grupami w które inwestują zawsze, bez względu na koszty są księgowe i kadrowe, gdyż w tych obszarach nie mogą sobie pozwolić na nieaktualizowanie bieżących uregulowań prawnych czy interpretacji branżowych.

Generalne refleksje na temat szkoleń nie były zbyt korzystne dla instytucji szkoleniowych. Pracodawcy podważali jakość szkoleń i przygotowanie merytoryczne kadry trenerskiej. Kwestionowali także adekwatność oferty rynkowej do ich faktycznych potrzeb. Odnosili się do szkoleń jako jedynie mechanizmu rynkowego, będącego źródłem zarobkowania dla firm szkoleniowych, podważając tym samym element edukacyjny i rozwojowy.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw mieli styczność zarówno ze szkoleniami dofinansowanym, jak opłacanymi w całości przez zakład pracy. Podnosili kwalifikacje w ramach szkoleń wewnętrznych, jak i korzystali z oferty dostępnej na rynku szkoleniowym.

> *Kursy, które są strasznie kiepskie i drogie. Są firmy które uczą 'czegoś', ale to nie ten poziom. Mogli by robić kurs na miarę, ale koszty są za wysokie.*
>
> *Mamy doświadczenia z przypadkowymi szkoleniami. Polega to na tym, że można w dobrym hotelu się wyspać i coś dobrego zjeść. To trochę bez sensu.*
>
> *Na rynku nie ma szkoleń dla naszej branży, poziom pracowników po studiach jest na tyle wysoki, że trudno ich wyszkalać w tym zakresie.*

Po generalnych refleksjach dotyczących polityki szkoleniowej, przedsiębiorców poproszono o uszczegółowienie kilku kwestii, m.in. zainteresowanie wysyłaniem pracowników na szkolenia. Tutaj można wyróżnić trzy zasadnicze stanowiska przyjmowane przez pracodawców.

1. Pierwsze, najbardziej pożądane z punktu widzenia rozwoju kadr MŚP, to sukcesywne wdrażanie przyjętej strategii podnoszenia kwalifikacji pracowników. Taka polityka obejmuje wszystkich zatrudnionych, którzy mają rozpisane ścieżki kariery, elementy szkoleniowe na każdy rok. Jest to element polityki motywacyjnej względem pracownika, a także strategicznie budowanie kapitału pozwalającego na rozwój przedsiębiorstwa.

U mnie każdy nowy pracownik przychodząc do firmy ma rozpisany pięcioletni program szkoleniowy.

Korzystamy ze szkoleń, sam się szkole, ale też wysyłam pracowników, żeby podnosili swoje kwalifikacje.

2. Druga postawa reprezentowana przez badanych przedstawicieli środowiska MŚP również zakładała otwartość wobec polityki szkoleniowej, ale w bardziej okrojonej postaci. Odnosiła się ona tylko do wybranych pracowników, głównie kadry zarządzającej i menedżerskiej, zatrudnionych w działach marketingu i sprzedaży. W tym kontekście pojawiały się także, wspomniane powyżej szkolenia dla księgowych i kadrowych oraz szkolenia językowe. Do tej grupy można również zaliczyć przedsiębiorców, którzy wysyłają swoich pracowników na szkolenia związane z pojawieniem się na rynku nowych technologii (obsługa urządzeń lub programów komputerowych).

   Na pewno chcielibyśmy szkolić kadrę zarządzającą, kierowników produkcji, dział marketingu i sprzedaży, no i pracowników z języków obcych, bo te kontakty z zagranicą są coraz częstsze.

3. Trzecia postawa charakteryzowała się nieufnością do polityki szkoleniowej. Tutaj szkolenia traktowane były jako przykry obowiązek, wynikający z realizacji obligatoryjnych uregulowań w danej branży. Brak zainteresowania wysyłaniem pracowników na szkolenia, wynikał także z rozczarowania dotychczasowymi efektami udziału pracowników w szkoleniach. Kolejnym tematem, który był podnoszony w trakcie dyskusji grupowych, było zaniechanie polityki szkoleniowej, jako efekt spowolnienia gospodarczego. W odczuciu respondentów, w dobie kryzysu, pierwszą pozycją w której szuka się oszczędności, jest ewentualny budżet szkoleniowy. Ostatnim czynnikiem, który został zaakcentowany przez przedsiębiorców, był brak rzeczywistej potrzeby szkolenia. Odczucie, że wsparcie szkoleniowe nie jest odpowiednie dla zatrudnianych pracowników wynikało z dwojakich przesłanek. Po pierwsze, niedopasowania oferty do realiów działania firmy, po drugie niedostrzegania przez pracodawców realnej poprawy, możliwej do uzyskania w wyniku szkolenia na konkretnym stanowisku pracy. W tym miejscu pojawił się jeszcze jeden argument, który miałby zniechęcać pracodawcę do delegowania pracowników na szkolenia. Mianowicie obawa przed odejściem z firmy pracownika, w którego rozwój przedsiębiorca zainwestował. Takie stanowisko spotkało się z reakcją uczestników spotkania fokusowego, którzy odmówili mu racjonalności. Zwrócili oni uwagę, iż pracownik sam z siebie od dobrego pracodawcy nie odejdzie, oraz że brak inwestycji w kadry z obawy przed ich utratą jest rozwiązaniem prowadzącym do nikąd.

   Na szkolenia otwarte niechętnie wysyłam ludzi. Bo raz, nie do końca wiem, co tam robią, czy informację, którą dostają to jest dokładnie to, o co chodzi, i czy jakość tego jest odpowiednia.

   Szef jest raczej przeciwny, bo jest zdania, że jeżeli zainwestuje i przeszkoli pracownika, to on mu szybko ucieknie. Sami pracownicy też nie zawsze chcą się szkolić.

Przedstawione powyżej stanowiska, pozwalają na konstatację, iż podejście do polityki szkoleniowej w dużej mierze zależy od świadomości pracodawcy. Przedsiębiorca, który rozumie

uwarunkowania prowadzenia własnego biznesu, wie, że polityka kadrowa jest jednym z wyznaczników sukcesu. Skuteczna polityka kadrowa zakłada element rozwojowy. Oczywiście pracodawca ponosi określone koszty takiego przedsięwzięcia, ale równocześnie ma świadomość ich inwestycyjnego charakteru.

Warto w tym miejscu przyglądnąć się bliżej kalkulacjom pracodawców w zakresie wyliczania kosztów nieobecności pracownika z powodu uczestnictwa w szkoleniu. Uczestnicy badania wskazywali w tym miejscu na kilka kategorii kosztów. Przede wszystkim, w naturalny sposób, zwracali uwagę na wynagrodzenie za pracę, które obejmuje także dni, kiedy pracownik szkoli się poza firmą w dniu roboczym. Drugą kategorią były tzw. koszty z tytułu utraconego przychodu, związane z tym, że pracownik będąc na szkoleniu nie wykonuje swoich codziennych obowiązków. Przedstawiciele firm z branży IT szczególnie mocno akcentowali ten koszt. Kolejnym elementem był koszt samego szkolenia, w przypadku zakupu usługi edukacyjnej na wolnym rynku. Przedstawiciele MŚP, szczególnie ci spoza Krakowa, zwracali uwagę na koszty związane z transportem na i z szkolenia, koszty ewentualnego noclegu i wyżywienia. Koszty te są szczególnie dotkliwe dla mikro i małych przedsiębiorstw. Ostatnią grupę, przywołanych w tym miejscu kosztów, zamykają koszty ewentualnego ryzyka utraty wyszkolonego pracownika. Na ten aspekt zwracali uwagę pracodawcy operujący w branżach wymagających wysokich technologii, gdzie przeszkolenie z obsługi danego urządzenia jest długotrwałe i kosztowne, często także wiąże się z wyjazdem zagranicznym. Tutaj obawy o 'podkradanie' wyszkolonych pracowników przez konkurencję były największe i budziły zrozumienie ze strony pozostałych przedsiębiorców. Przedstawiciele sektora MŚP, dostrzegali wprawdzie możliwości prawne uregulowania ewentualnych strat, związanych z utratą pracownika, w którego rozwój przedsiębiorstwo zainwestowało, jednak wszelkiego rodzaju umowy lojalnościowe, zakładające z góry pewną dozę nieufności w relacjach pracodawca-pracownik, nie są optymalnym rozwiązaniem realnego problemu na rynku pracy. W tym miejscu pojawił się jeszcze jeden koszt, związany z odejściem wyszkolonego pracownika – koszt utraconego wkładu z pomocy publicznej (odpis z pomocy *de minimis*).

> *Wysyłając pracownika na szkolenie, muszę mu zapłacić za jego godziny, najczęściej za samo szkolenie. Traciłem czas pracy tego pracownika i ryzykowałem, że ten pracownik po szkoleniu mi odejdzie. Oczywiście, mogę tak zrobić z młodymi ludźmi, którzy chcą się uczyć, że podpisuje z nimi umowę: ja ci funduje szkolenie, ale ty pracujesz u mnie, powiedzmy przez 3 lata. Jak wcześniej odejdziesz do konkurencji, to zwracasz mi koszty szkolenia. Jeżeli ja mam 50-letniego pracownika i do tych czterech kategorii kosztów muszę dodać jeszcze nakłanianie tego pracownika, żeby się szkolił i tracić na to czas, to wówczas nie szukam szkolenia.*
>
> *To jest koszt szkolenia, koszt dowozu pracownika na i z szkolenia oraz jego normalna wypłata w tym czasie, bo przecież ja mu płacę za to, że on nie pracuje, tylko się uczy. My im damy na szkolenie, oni się wyszkolą, a konkurencja da im piątkę więcej i oni odchodzą. Czyli nawet jeżeli pracodawca dostał pomoc publiczną, to stracił część swojej puli, a inny pracodawca dostał przeszkolonego pracownika nic nie tracąc.*

Pracodawcy nie ujmowali zagadnienia szkoleń jedynie w kategorii kosztów. Wielu z nich, szczególnie tych reprezentujących młodsze pokolenie, widziało w nich wartość dodaną, zalążek

inwestycji. Często respondenci zwracali uwagę, że szkolenia mogą być dobrym rozwiązaniem na czas przestoju wynikającego ze specyfiki danej branży, sezonowe ograniczenie prac, czy system pracy projektowej. Wówczas pracodawca, może wykorzystać luźniejszy okres na realizację działań prorozwojowych wśród pracowników. Tym samym wypełnia 'bezproduktywne' godziny pracy na udział w szkoleniach.

> *[Pracownicy] nie robią tzw. „dupogodzin" – bo szef jest, bo tak trzeba. Kiedy jest tzw. okienko pomiędzy projektami wysyłam pracowników na szkolenia – to nie jest koszt tylko inwestycja. Wchodzi nowy program, szkole z niego pracownika i dzięki temu mogę wziąć dodatkowe zlecenie lub rozbudować ofertę.*

Zdiagnozowane powyżej podejście przedstawicieli małopolskich MŚP wskazuje, że w większości przypadków mamy do czynienia z fragmentaryczną polityką szkoleniową, działaniami *ad hoc*, zazwyczaj wywołanymi potrzebą chwili. Większość badanych podmiotów nie prowadzi regularnych badań identyfikujących potrzeby szkoleniowe swoich pracowników. Nie korzysta z pomocy zewnętrznych konsultantów oraz nie używa wystandaryzowanych narzędzi diagnozujących luki kompetencyjne i obszary wymagające rozwoju. Działania takie nie są podejmowane zarówno w stosunku do kadry zarządzającej, jak i ogółu pracowników. Decyzja o oddelegowaniu pracownika na szkolenie jest raczej wynikiem obserwacji zmian w otoczeniu zewnętrznym. Przez co należy rozumieć przede wszystkim zmiany technologiczne, wymagające aktualizacji kompetencji oraz nowe ustawodawstwo lub orzecznictwo, mogące wpłynąć na funkcjonowanie prowadzonego biznesu. Przedstawiciele pracodawców, dawali do zrozumienia, że wiedzą czego potrzeba ich pracownikom, ale podkreślali przy tym równocześnie, że decyzja o wysłaniu pracownika na szkolenie musi zyskać jego aprobatę. Zresztą to sami pracownicy często są inicjatorami oddelegowania ich na konkretne szkolenie, którym są zainteresowani. Ważne jest by uwzględnić wolę samego pracownika, wpisać szkolenie w element polityki motywacyjnej, a nie element przymusu.

> *Jeżeli pojawia się nowe oprogramowanie, na tyle rozbudowane, że potrzebna jest pomoc w sprawnym przejściu do obsługi programu. Więc tutaj decyduje czysty pragmatyzm, związany z wdrożeniem do firmy innowacji. A to już się przekłada na to, że można szybciej, więcej, lepiej. A to z kolei przekłada się na finanse czy też na jakość pracy.*
>
> *Pracownicy się sami zgłaszają, kto pierwszy wykaże inicjatywę ten idzie na szkolenie.*
>
> *Wiemy, jakie mamy potrzeby, wiemy w czym moglibyśmy się szkolić.*
>
> *My proponujemy szkolenia, jak zmieniają się jakieś tam sprawy kadrowe, sprawy księgowe.*

Jeśli przedsiębiorstwo już zdecyduje się na szkolenie pracowników, kluczowym aspektem jest wybór konkretnej firmy szkoleniowej. Tutaj zasadnicze znaczenie ma rozeznanie w rynku szkoleniowym i dostępnej ofercie. Pracodawcy żalą się, że nawet jeżeli mają jasno sprecyzowane oczekiwania, to ciężko im w gąszczu informacji zgromadzonej w Internecie, znaleźć właściwą ofertę szkoleniową. Można zaobserwować trzy modele penetracji rynku szkoleniowego.

1. Pierwszy zakłada, że to sam pracodawca dokonuje wyboru. Korzysta z własnych doświadczeń, dokonuje przeglądu ofert w sieci, zbiera rekomendację w środowisku branżowym lub wśród znajomych.

2. Drugi wariant opiera się na aktywności firm szkoleniowych, które docierają do pracodawcy, wywołują u niego potrzebę szkolenia a następnie sprzedają swoją usługę edukacyjną.
3. Pośrednim rozwiązaniem jest skorzystanie ze szkoleń organizowanych przez projektodawcę realizującego wsparcie w ramach środków europejskich. Wówczas, przystępując do projektu, pracodawca zdaje się na wybór dokonany przez beneficjenta.

Sam szukam. I różnie to bywa.

Raczej to jest tak, że to nas firmy szkoleniowe znajdują. Ja mam tę ofertę na biurku, czy na mailu. Albo mam osobę oddelegowaną odpowiedzialna za szkolenia i jak jest coś ciekawego w ofercie to siadamy dyskutujemy, czy warto z tego skorzystać.

Mamy takich stałych dostawców szkoleń, są już sprawdzeni i z ich usług korzystamy najczęściej.

Ktoś nam zaoferował i skorzystaliśmy z unijnego programu.

W dokonywaniu wyborów przedstawiciele małopolskich MŚP kierują się przede wszystkim merytorycznymi aspektami szkolenia. Szukają jakości na rynku szkoleniowym ich zdaniem należy jej upatrywać w konkretnych szkoleniowcach, a nie w firmach szkoleniowych. Często w trakcie rozmów padało określenie, że *chodzi się na konkretne nazwiska*, co miało obrazować wykorzystywanie sprawdzonych kontaktów, bez względu na to, jaką organizację w danym momencie reprezentują. Pod uwagę brany jest także praktyczny obszar oferowanych szkoleń. Istotne dla pracodawcy jest to, by po zakończeniu kursu pracownik mógł jak najszybciej wdrożyć nabyte kompetencje w swojej firmie. Równie ważnym elementem jest elastyczność firmy szkoleniowej w konstruowaniu oferty. Przedsiębiorcy szukają szkoleń *szytych na miarę*. Zależy im by przekaz edukacyjny był jak najbardziej adresowany do specyfiki ich branży oraz poziomu rozwoju pracownika, jak i organizacji, którą reprezentuje. W opiniach pracodawców, zawsze branym pod uwagę kryterium jest cena. Jednak jak podkreślają respondenci, im bardziej uzasadniona potrzeba szkoleniowa, tym bardziej marginalne znaczenie dla firmy ma jej koszt.

Dla mnie ważne jest szkolenie takie intensywne, konkretny programik, konkretna działka. Szkolenia zawodowe muszą być praktyczne.

Szkolenia muszą być dobrze celowane, fachowe – wtedy to ma sens. Jeżeli widać, że firma szkoleniowa szuka tylko 'mięsa armatniego', a ludzie na szkoleniu mają być przypadkowi, to to nie ma sensu.

Tu patrzymy na dwie rzeczy: merytoryczne przygotowanie wykładowcy i koszty szkolenia. Na koszty nie patrzymy w przypadku szkoleń podatkowych/rachunkowych, tu jest zbyt dużo ryzyko powikłań źle podjętych decyzji. Na tym się nie oszczędza.

Zawsze wybieramy szkoleniowca, a nie firmę szkoleniową. Nie ważne jaka jest firma, ważne jest jaki jest człowiek, który uczy nas tam przez te 3 dni. Oczywiście, że marka firmy się liczy, ale nawet bardzo dobra firma szkoleniowa może dać bardzo słabego trenera. U mnie pracownik może mieć 5-7 dni szkoleniowych przez rok i mnie nie stać na to, żeby ona zmarnowała te dni. Dla mnie najważniejsza jest jakość.

W sposób naturalny, podniesienie kwestii poziomu usług szkoleniowych, zostało powiązane z dostępnością środków pomocowych z Unii Europejskiej. Wśród przedsiębiorców przeważał pogląd, który można streścić do sformułowania, iż Europejski Fundusz Społeczny zepsuł rynek szkoleniowy w Polsce. 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. Na fali otwarcia się europejskiego rynku powstawały nowe instytucje szkoleniowe, oferujące dofinansowane szkolenia, ale równocześnie zaniżające poziom dotychczasowych usług rozwojowych. 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 kwalifikowany. 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. Na taką opinię wpływały przede wszystkim: słabe przygotowanie merytoryczne kadry trenerskiej, świadomość dostępności przedstawianych treści w Internecie – ograniczoność, banalność i schematyczność przekazu, a także niepraktyczny charakter szkolenia. Rozgoryczenia jakością szkoleń mogą uwidocznić poniższe cytaty.

> *Rynek unijny popsuł jakość szkoleń. (…) Po kilku takich doświadczeniach, gdzie pracownicy jechali na fajnie zapowiadające się szkolenie, gdzie program fajny, wszystko fajne, a potem wracali i mówili, że beznadziejnie. Wyczuliliśmy się na takie praktyki.*

> *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. Mamy bardzo wiele firm szkoleniowych, które zabiły te szkolenia. Dziś można bardzo łatwo znaleźć tanie szkolenia, ale dobre szkolenia jest bardzo trudno znaleźć.*

> *Jeżeli po szkoleniu przychodzi mi 20 osób rozjechanych psychicznie, to ja już wolę ich w ogóle nie uczyć, bo to jest już antyszkolenie, bo prowadzący się nie przygotował. A my mamy wobec pracowników bardzo duże wymagania, i chcemy, żeby po szkoleniu oni już wykorzystywali te zasoby, które nabyli na szkoleniu.*

Nie można jednak zafałszowywać całościowego obrazu rynku szkoleń współfinansowanych ze środków UE. Wśród badanych przedsiębiorców, byli także bardziej ostrożni w ocenach i skłonni do przychylnych refleksji odnoszących się do praktyk na unijnym rynku szkoleniowym. Nie upatrywali oni całej winy w źródle finansowania szkoleń. Podnosili raczej kwestie:

- obszarów oferty szkoleniowej możliwej do dofinansowania,
- racjonalności wyboru szkolenia przez pracodawcę,
- adekwatności szkolenia do faktycznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Zdaniem części badanych przedsiębiorców problemem jest brak wystarczającego zaangażowania pracodawcy w wybór szkolenia. Jeżeli decyduje się on na nie tylko dlatego, że jest darmowe lub w

znacznej mierze dofinansowane, a niekoniecznie odpowiadające na potrzeby rozwojowe jego pracowników, to stąd już krótka droga do frustracji oddelegowanych podwładnych. Równocześnie zwrócono uwagę, co potwierdzono także własnymi doświadczeniami, że również na komercyjnym rynku szkoleniowym, można zetknąć się z niskiej jakości ofertą. Ważne dlatego jest weryfikowanie firm świadczących usługę niezgodnie ze sztuką trenerską. Powinno ono odbywać się na dwóch frontach:

- dysponent środków europejskich na rozwój kadr MŚP, powinien w większym stopniu zatroszczyć się o jakość usług wykonywanych za publiczne fundusze;
- sami pracodawcy powinni we własnym środowisku informować się wzajemnie o firmach szkoleniowych bądź konkretnych trenerach, nie wywiązujących się z przyjętych na siebie zobowiązań, przede wszystkim względem jakości procesu szkoleniowego.

Są na rynku szkolenia niewypały, ale byłabym daleka od uogólniania wszystkiego. Ja się też rozczarowałam na szkoleniach rynkowych, renomowanych i wcale nie tanich firm szkoleniowych, a z kolei szkolenia dofinansowane mam bardzo pozytywne wrażenia z części szkoleń. Sukces zależy od nakładu pracy, jaki w proces włoży pracodawca, w penetrację rynku.

Ja nie mam takich doświadczeń, jakoby szkolenia dofinansowane były diametralnie gorsze od tych kupionych na rynku. Dla mnie jedynym problem jest to, że tych szkoleń ze środków unijnych jest bardzo dużo i część z nich jest zupełnie nieprzydatna tym pracownikom. Nie widzę różnicy w jakości szkoleń, które faktycznie są mi potrzebne, czy moim pracownikom. I tu nie ma znaczenia, czy ja za nie płacę czy Unia. Ja wybieram potrzebną mi ofertę. Rynek jest zepsuty tym, że pracownicy po 3-dniowym szkoleniu, mają poczucie straconego czasu, bo on już więcej nie będzie chciał iść na szkolenie, bo nic się nie nauczył. Zamiast motywować to demotywujemy pracowników.

Uczestnicy badania podzielili się także spostrzeżeniami na temat obecnie funkcjonującego modelu dystrybucji środków europejskich, wykraczającymi poza kwestię samej jakości usługi szkoleniowej. Jednym z głównych zastrzeżeń wobec sytemu wsparcia realizowanego w ramach PO KL, był nadmiar biurokracji, wymogi gromadzenia, zbędnej zdaniem przedsiębiorców, papierologii. Kwestionowano także sensowność różnego rodzaju ograniczeń w dostępności do szkoleń z publicznych środków. Jednym ciągiem wymieniano tutaj przykłady zaczerpnięte z dokumentacji konkursowych, obwarowujące udział w projekcie szkoleniowym pod warunkiem posiadania pracowników w wieku 50+, zamieszkujących na obszarach wiejskich, zagrożonych zwolnieniem itp. Pomijając aspekty związane z prawem regionu do ustalania priorytetów w interwencji publicznej, pracodawcy nie rozumieli sytuacji, w której mają realną potrzebę szkoleniową, której nie mogą współfinansować, a równocześnie na rynku trwa intensywne poszukiwanie pracowników (często nieskuteczne, lub mocno naciągane), wpisujących się w założenia przyjęte w danym konkursie. Taka polityka zdaniem przedsiębiorców, być może wynikająca w dużej mierze z niezrozumienia specyfiki dystrybucji publicznych środków w regionie, była jednym z czynników zniechęcających do ubiegania się o jakiekolwiek formy publicznego wsparcia.

Kolejnym argumentem, który wpływał na osłabienie popularności aplikowania o środki publiczne, był ogrom prac koncepcyjnych wymaganych na poziomie wniosku. Opisanie całego programu

rozwojowego dla pracowników, uwzględniającego kilkanaście miesięcy, ze szczegółowym podaniem zakresów szkolenia, terminów, wskazaniem konkretnych pracowników, było rozwiązaniem chybionym i przeciwskutecznym. Pracodawcy często rezygnowali z tej procedury, uważając ją za czasochłonną, skomplikowaną, najeżona unijną nomenklaturą, odłożoną w czasie (wyniki konkursu i podpisania ewentualnej umowy odległe od terminu aplikacji) i niegwarantującą realnych korzyści.

Elementem, który także został uwidoczniony w trakcie rozmów fokusowych, było zawężenie oferty szkoleniowej. Pod tym hasłem kryło się niezadowolenie przedsiębiorców, z faktu że to instytucje szkoleniowe kształtowały ofertę, która często miała się nijak do potrzeb pracodawcy. Była ona wynikiem napisanych wniosków aplikacyjnych pod premiowane kryteria, czego efektem było pojawienie się na rynku serii szkoleń z obsługi wózków widłowych, podczas gdy ciężko było o ofertę z zarządzania projektami np. Prince 2.

Podsumowując ten blok należy zwrócić uwagę, na fakt iż zaproszeni do badań przedsiębiorcy, dostrzegają wagę polityki szkoleniowej. Widzą jej mocne i słabe strony w regionie. Mają rozeznanie w ofercie szkoleniowej i możliwościach uzyskania dofinansowania do rozwoju kadr w obecnym systemie dystrybucji pomocy dla MŚP. Patrzą na podejmowane w ostatnich latach działania z rozwagą, dostrzegają słabości oferowanego im rozwiązania. Widzą przestrzeń do usprawnień, zmierzających przede wszystkim w kierunku podniesienia jakości oferty szkoleniowej, weryfikacji instytucji szkoleniowych, usprawnienia procedur administracyjnych i biurokratycznych. Oczekują otworzenia się systemu na potrzeby przedsiębiorców. Liczą na system przyjazny, nieinwazyjny, nieabsorbujący, ale gwarantujący transparentność, łatwy dostęp do informacji i szybkość podejmowanych decyzji. Badani pracodawcy wiedzą, że produkt darmowy lub tani nie niesie za sobą oczekiwanych przez nich rezultatów. Rośnie w nich poczucie, by wymagać jakości, efektywności i użyteczności od świadczonych usług edukacyjnych, zarówno tych dofinansowanych, jak i oferowanych na rynku komercyjnym.

Przedsiębiorcy a system podmiotowego finansowania szkoleń

Diagnoza bolączek, istniejącego systemu dystrybucji publicznych środków na rozwój kompetencji kadr w sektorze MŚP, ukazała elementy tożsame z analogiczną identyfikacją barier na rynku szkoleniowy w Walonii. Jak zostało to przedstawione w poprzedniej części raportu, Walończycy również dostrzegli spadającą jakość szkoleń, anachroniczny i zbiurokratyzowany system komunikacji z przedsiębiorcami oraz brak faktycznego wsparcia dla nich w kształtowaniu polityki personalnej, ukierunkowanej na rozwój. Taka konstatacja stała się przesłanką do zaprezentowania uczestnikom badań fokusowych walońskiego modelu podmiotowego finansowania kształcenia.

Warto w tym miejscu odnotować pierwsze wrażenia, jakie wywołała prezentacja modelu walońskiego, wśród przedstawicieli środowiska MŚP. Sformułowania, jakie najczęściej padały, generalnie wskazywały na pozytywny stosunek do prezentowanego rozwiązania. Przedsiębiorcy używali m.in. takich określeń jak: sensowny, transparentny, logiczny, prosty, nastawiony na jakość, dający swobodę, komplementarny. Jednak w swych reakcjach dostrzegali także możliwe komplikacje. Dlatego też należy przywołać takie stanowiska, które streszczają się w zwrotach: trudny do przełożenia, korupcjogenny, nieprzystający do realiów.

Na pewno jest to sensowniejszy system, niż to co jest.

Te trzy filary są bardzo fajne, że to jest takie komplementarne.

Najbardziej podoba mi się ta certyfikacja, to postawienie na jakość. I ta szybkość procedur.

Logiczny, prosty, ale jak usłyszałem o zwrotach to zapaliła mi się automatycznie czerwona lampka.

Mi się wydaję, że ten system jest nieprzystający do naszych warunków, że jak się do tego dobierze fiskus to nic z tego nie będzie.

Nakreślone przez przedstawicieli przedsiębiorców pierwsze wrażenia stały się kanwą do dyskusji na temat atutów i możliwych obszarów problemowych. Uczestnicy badania bardzo konkretnie i w rożnych kontekstach ujmowali proponowany im system. Recenzowali go bez wstępnych uprzedzeń, starli się punktować potencjalne ryzyka i elementy krytyczne. Warto zauważyć, że respondenci wskazywali na różne aspekty modelu z punktu widzenia własnych doświadczeń biznesowych i edukacyjnych oraz branży i skali działalności. Poniżej zestawiono cytaty ilustrujące obawy i aspekty budzące entuzjazm u badanych przedsiębiorców.

Tabela 7. Reakcje przedstawicieli MŚP na waloński model PFK.

Atuty	Słabe strony / zagrożenia
Transparentność *i możliwość wyboru, na co będą wykorzystane bony –* ***możliwość wyboru szkolenia adekwatnego do potrzeb*** *pracodawcy. Ja znam, swoje potrzeby, znam potrzeby swoich pracowników i decyduję, na co tę przyznaną pulę bonów wydać.* *Pracodawca będzie miał w tym założeniu asa w rękawie –* ***decyduje kiedy i dla kogo zrealizuje szkolenie****, którym jest zainteresowany.* *Ważna jest ta* ***swoboda w dysponowaniu bonami****, bo teraz pisząc projekt na półtora roku musieliśmy określić kto, kiedy i z jakiego szkolenia skorzysta, kto na nie pójdzie, a tego się nie da zrobić.* *Możliwość projektowania szkolenia stricte pod potrzeby pracodawcy – jeżeli byłoby faktycznie możliwe takie* ***szycie szkolenia na miarę*** *to byłoby super.* *To wspiera taki faktyczny, wolny rynek szkoleniowy, bo to co mamy teraz to jest odwrócenie tej sytuacji. Jest* ***różnica jakościowa*** *- firma może zaprojektować sobie szkolenie w swoim kierunku.*	*Widzę tu ryzyko* ***zarabiania i kombinowania****. Kombinatorzy mogą szukać najtańszych szkoleń, żeby na tym zarobić.* *Jak usłyszałem o* ***zwrotach*** *to zapaliła mi się automatycznie czerwona lampka.* *Obawa przed* ***rozdawaniem pieniędzy pod stołem****. Firmy szkoleniowe mogą sobie skrzykiwać znajomych i realizować fikcyjne szkolenia.* *Pamiętajmy, że mówimy o Polsce, że* ***Polak potrafi****. Ja jestem ciekawy, jakie będzie zabezpieczenie, żeby nie tworzyć łańcuszków, że ja ci zrobię szkolenie, ty mi wyślesz pracowników, zrobimy taniej niż bon, w mniejszym wymiarze czasowym, ja ci wszystko podpisze i jeszcze dostaniemy zwrot.*
Ten system jest fajny bo jest ***skalowalny*** *– można go wykorzystać w różnych miejscach.*	*Jest takie ryzyko, że firmy wykupując wcześniej bony,* ***zamrażają swoje pieniądze****.*
W tym modelu, ja jako przedsiębiorca, który się kompletnie nie zna na braniu pieniędzy z Unii,	*Ryzyko, że firmy – producenci oprogramowania, firmy międzynarodowe mogą* ***nie być***

Atuty	Słabe strony / zagrożenia
składam wniosek o bony, dostaje te bony i mogę je sobie wykorzystać. Jest to ***prostsze****, będzie dużo większe wykorzystanie tego przez uczciwych obywateli.* *Jak bym nie musiał obliczać tysiąca rzeczy, wyliczać wkładów pracowniczych - to nie jest jakaś wyższa matematyka, ale to jest irytujące zwyczajnie. Więc* ***jeśli to wszystko, co teraz irytuje, by zniknęło, to miałoby to duży sens****.*	***zainteresowane poddaniu się audytowi i certyfikacji****.*
Atut to to, że firmy szkoleniowe będą ***certyfikowane****.*	*Dla mnie istotna jest* ***forma zatrudnienia****, dotychczas forsowana była umowa o pracę. Nie zawsze i nie w każdych warunkach ta umowa jest słuszna i korzystna dla obu stron. Zgodnie z prawem można zawierać przecież pełnoprawne kontrakty czy umowy cywilno-prawne, ja nie mówię tutaj o łamaniu prawa, to dlaczego ja mam* ***wykluczać z dofinansowania*** *takie formy współpracy.*
Pracodawca zostaje ***włączony w system finansowania****, jemu się* ***pomaga****, ale on już tutaj kalkuluje, czy to mu się opłaca czy nie. (…) on już* ***będzie wymagał****, on już będzie sprawdzał, czy pracownik przyszedł wyszkolony. Pracodawca będzie planował, żeby pracownik już coś umiał, a nie miał dodatkowy papierek do CV.*	***Biurokracja*** *w Beneluksie to wypełnienie dwóch kartek, u nas za pewne to będzie dalej cały zeszyt - to nie jest fajne. Wypełnialiśmy ostatnio parę wniosków i to jest po prostu straszne. Dwa – pamiętajmy że obecnie wszystkie wytyczne związane ze środkami europejskimi są dużo bardziej* ***zbiurokratyzowane*** *niż wymaga tego od nas Bruksela. Boję się tego w* ***wykonaniu polskich urzędów****.*
	Dla mnie pojawia się tutaj jedno słowo, którego nie lubię – Małopolska. (…) Ja mam NIP krakowski, tutaj płacę podatki, to dlaczego ja nie mogę przeszkolić swojego pracownika z Poznania. Dla mnie to jest niesamowita ***dyskryminacja pracowników w ramach jednej firmy****.* *Mam godzinę drogi do Katowic, nie jest przecież dla mnie żadnym problem skoczyć tam na szkolenie, które mi pasuje, ale ono jest tylko dla województwa śląskiego.*
	Pracodawcy korzystający z refundacji kosztów pracy pracowników młodocianych, mogą się dość szybko narazić na ***wyczerpanie limitów z pomocy publicznej*** *w przypadku pomocy de minimis.*

Celowo przywołano tutaj autentyczne przykłady wypowiedzi badanych przedsiębiorców, aby uzmysłowić ich odpowiedzialne podejście do tematu. Powyższe zestawienie pokazuje jasno, jak

rozkładają się opinie na temat omawianego modelu. Wariant waloński, choć na pierwszy rzut oka wydawał się bardzo atrakcyjny, po bliższej analizie – zdaniem przedstawicieli pracodawców – będzie wymagał procesu dostosowawczego do polskich warunków. Nie chodzi tu tylko o uwarunkowania systemowe, prawne, podatkowe, ale także kulturowe i mentalnościowe.

Patrząc na mocne strony wyartykułowane przez przedsiębiorców wybija się entuzjazm związany z szansą na realizowanie polityki szkoleniowej zgodnie z wolą pracodawcy. Oznacza to przede wszystkim możliwość zakupu szkolenia w dowolnym momencie, kiedy na rynku pojawi się odpowiednia oferta. Na uznanie zdaniem pracodawców zasługuje fakt, iż nie muszą wcześniej deklarować, który z pracowników będzie oddelegowany na szkolenie oraz gdzie będzie ono realizowane. Mając bon szkoleniowy, mogą podjąć całkowicie arbitralną decyzję o jego realizacji. Duże nadzieje budzą także zmiany jakościowe, upodmiatawiające pracodawcę i jego pracowników. Pracodawca staje się istotnym elementem systemu, współodpowiedzialnym i współdecydującym. Taka koncepcja przypadła do gustu uczestnikom spotkania. Badani doceniają ponadto zwrócenie uwagi na jakość. Tutaj upatrywali największych bolączek dotychczasowego sytemu. W certyfikacji i audytowaniu firm szkoleniowych widzą element naprawczy i oczyszczający obecne praktyki na rynku edukacyjnym. Duży nacisk kładą na odbiurokratyzowanie procesu aplikowania o pomoc publiczną i jej rozliczanie. Uproszczenie sytemu jest przez nich szczególnie pożądane. Docenione zostało także włączenie w analizowany model wsparcia dla pracodawcy, na każdym etapie. Możliwość kontaktu z kompetentnymi doradcami, oferującymi pomoc, przy wykorzystaniu rożnych kanałów komunikacji (Internet, telefon, bezpośrednie spotkanie, zorganizowane spotkania dla grup branżowych, samorządów gospodarczych). Planując adaptację modelu walońskiego w Małopolsce, warto zwrócić uwagę na opinie jednego z uczestników badania, który dostrzegł w systemie ukryty potencjał. Mianowicie, prostota analizowanego rozwiązania, pozwala na jego multiplikację i wykorzystywanie w rożnych elementach interwencji publicznej, w obszarze rynku pracy i edukacji. Przykładowo pracodawca za przyjęcie do pracy absolwenta mógłby otrzymywać dodatkowy pakiet bonów szkoleniowych, analogicznie za przyjecie na staż bezrobotnego.

Uczestnicy badań fokusowych, dostrzegli także ryzyka związane z wdrożeniem modelu walońskiego. Ryzyka te w dużej mierze pokrywają się z słabymi stronami wyłapanymi przez autorów pierwotnego rozwiązania. W głównej mierze dotyczą one prób defraudacji publicznych pieniędzy w wyniku zmowy pracodawcy i firmy szkoleniowej. Takim praktykom, zdaniem badanych, służyć może rozwiązanie zakładające zwrot gotówkowy, w zamian za wybór na rynku szkolenia tańszego niż wartość bonu szkoleniowego. Drugim wariantem możliwych nadużyć byłoby organizowanie fikcyjnych szkoleń, gwarantujących wynagrodzenie firmie szkoleniowej, bez konieczności realizacji faktycznej usługi edukacyjnej. W tym miejscu należy zaznaczyć, że uczestnicy fokusów w ich trakcie nie byli informowani o ryzykach i sposobach radzenia sobie z nimi w Walonii.

Kolejnym zagrożeniem, ale już innej natury, jest obawa części przedsiębiorców o ograniczenie oferty na rynku szkoleniowym. Chodzi tutaj o ograniczenie pomocy publicznej jedynie do firm szkoleniowych, które poddadzą się zewnętrznej weryfikacji. Zdaniem badanych, niektóre firmy szkoleniowe – w szczególności duże, ogólnopolskie lub zagraniczne – mogą nie być zainteresowane uzyskiwaniem regionalnych certyfikatów. Idąc dalej, możliwy jest również 'bojkot' ze strony regionalnych instytucji szkoleniowych, w sytuacji gdy proces certyfikacji będzie

wiązał się z konkretnymi kosztami. Pracodawcy dostrzegają tutaj ryzyko, że pomimo posiadania bonów szkoleniowych, nie będą mogli ich wykorzystać, zgodnie ze zdiagnozowanymi potrzebami i celami.

Badani postrzegając uproszczenie systemu w Walonii jako ogromny pozytyw, obawiają się, że w polskiej rzeczywistości, uproszczenie to przyjmie karykaturalne wymiary. Przedsiębiorcy zaznaczają, że publiczne instytucje starają się być *bardziej papieskie niż sam papież* i przyjmują procedury wymagające *stosów* dokumentacji, niekoniecznie wymaganej przez struktury unijne. Przedsiębiorcy wyrażają zaniepokojenie, że w gąszczu regulacji administracyjnych, orzecznictwa dotyczącego pomocy publicznej i zamówień publicznych, interpretacji skarbowych i podatkowych, prostota prezentowanego im modelu zostanie w całości zakwestionowana. Jest to wyraźny sygnał, dla autorów projektowanego małopolskiego rozwiązania, aby wykorzystać możliwe kanały komunikacji z partnerami publicznymi i wypracować możliwie nieinwazyjne i nieabsorbujące dla przedsiębiorców rozwiązania. Wymóg dochowania poprawności procedur, przepisów i wytycznych powinien spoczywać na operatorze systemu i dysponencie środków publicznych, natomiast sami przedsiębiorcy powinni być uwolnieni z tego typu obciążeń.

Ważnym aspektem, rodzącym niepokój przedsiębiorców, byłyby próby zawężania grup, do których wsparcie rozwojowe mogłoby być kierowane. Przedstawiciele pracodawców podkreślali, że aby utrzymać transparentność i prostotę systemu, nie powinno się tworzyć wyjątków, od udzielnego wsparcia. W tym miejscu wskazywano przede wszystkim na kryteria związana z formą zatrudnienia pracownika i jego statusem z punktu widzenia rynku pracy (tzw. grupy defaworyzowane). Przedsiębiorcy chcieliby tutaj zachować wolność wyboru, co do tego, którego z swoich podwładnych skierują na szkolenie. W ich gestii powinno znaleźć się prawo decydowania, czy na szkolenie wyślą pracownika zatrudnionego w oparciu o umowę zlecenie czy w oparciu o umowę o pracę. Rozwój pracownika, podnoszenie kwalifikacji i nabywanie nowych kompetencji powinny mieć priorytet przed formą zatrudnienia. Zdaniem respondentów, podobna sytuacja ma miejsce w przypadku, kierowanie wsparcia publicznego do konkretnych grup osób np. zamieszkujących na obszarach wiejskich czy w wieku 50+. Pracodawcy mają duże wątpliwości, czy takie podejście jest słuszne. Rozumieją próby aktywizacji grup, w jakiś sposób zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy, ale z drugiej strony uważają taką polityką za zbyt ingerująca w ich decyzje kadrowe. Zadają w tym miejscu pytanie, czy celem takiego podejścia jest poprawa jedynie publicznych statystyk, czy też realna pomoc, tam, gdzie jest ona faktycznie potrzebna. Wkład własny pracodawcy przy zakupie bonu szkoleniowego miałyby być gwarantem tego, że pomoc publiczna trafiałaby dokładnie w te miejsca, gdzie jest na nią zapotrzebowanie. Do władz regionu należałoby zatem rozstrzygniecie, czy w ramach jednego mechanizmu, możliwe byłoby realizowanie dwóch celów polityki regionalnej: udzielania wsparcia przedsiębiorcom zgodnie z ich oczekiwaniami i wyrównywanie szans na rynku pracy osób z grup zagrożonych różnego rodzaju wykluczeniem.

Kilku, spośród badanych pracodawców, zwróciło uwagę na pewne niedogodności, mające swoje źródło w dotychczasowych regulacjach PO KL. Kwestionowali oni zasady wynikające z podziału funduszy unijnych wg klucza regionalnego, co ma swoje przełożenie na definiowanie grup docelowych i terytorialne zawężenie obszarów wsparcia. Postulowali tutaj, aby bonem szkoleniowym, mogły zostać objęte instytucje szkoleniowe spoza regionu i żeby na takie szkolenia poza Małopolską pracodawcy mogli wysyłać swoich pracowników. Równocześnie

zwracali uwagę na takie konstruowanie zapisów systemu, by pozwolił on na objęcie wsparciem wszystkich pracowników firmy, bez względu na to gdzie dany pracownik zamieszkuje. Argumenty te odnoszą się w tej samej mierze do dotychczasowych rozwiązań, jak i do planowanych do wdrożenia. Rozwiązaniem postawionych przez pracodawców dylematów, byłoby wprowadzenie powszechnego, ogólnopolskiego systemu podmiotowego finansowania szkoleń. To jednak wymagałoby przemodelowania systemu dystrybucji środków publicznych lub porozumienia pomiędzy poszczególnymi regionami o wzajemnym honorowaniu wsparcia.

Po przeanalizowaniu mocnych i potencjalnie słabych stron proponowanego do wdrożenia systemu podmiotowego finansowania kształcenia, przedstawiciele przedsiębiorców skupili się na poszczególnych elementach modelu. Starali się tym samym sformułować rekomendacje, mogące w ich opinii, przyczynić się do sukcesu tego rozwiązania w Małopolsce.

Informacja o systemie

Pierwszym elementem, który zdaniem przedsiębiorców, wymaga szczególnego zainteresowania małopolskich decydentów, jest system dystrybucji informacji o wdrażanym rozwiązaniu. Niesatysfakcjonujący poziom świadomości przedsiębiorców, co do wagi wspierania polityki rozwojowej w firmach, wymaga dobrze skonstruowanej strategii informacyjnej. Badani dali pewne wskazówki o tym, jak chcą być informowani o ofercie wynikającej z nowego rozwiązania. Sugerują oni przede wszystkim stworzenie portalu gromadzącego cały zasób wiedzy na temat podmiotowego systemu finansowania kształcenia. Proponują ponadto organizację serii spotkań informacyjnych z organizacjami pracodawców, klastrami, samorządami gospodarczymi. Jeżeli chodzi o kontakt mailowy, odradzają go, gdyż zazwyczaj tego typu informacja jest traktowana jako spam lub ginie w gąszczu podanych komunikatów. Jeżeli chodzi o komunikację elektroniczną, to ewentualnie rekomendują wykorzystanie baz danych wspomnianych powyżej organizacji – jeżeli mail będzie od wiarygodnego dla firmy nadawcy jest szansa, że jego treść trafi do odpowiedniej osoby. Odradzają także wykorzystywanie studiów call center do promowania systemu. Tego typu usługi są traktowane jako natrętne i uciążliwe. Zazwyczaj tego typu kontakt kończy się na osobach obierających telefony w firmach. Kolejnym kanałem, który warto wykorzystać zdaniem niektórych respondentów, jest prasa branżowa. Ciekawym pomysłem, byłaby promocja systemu wśród studentów np. przez biura karier. Zdaniem przedstawicieli małopolskich przedsiębiorców, ta grupa jest najbardziej aktywna na rynku szkoleniowym. To oni najczęściej występują do pracodawców o zgodę na udział w szkoleniach – mają ambicję i wiążą rozwój zawodowy z szybszą ścieżką awansu. Badani uznali, że zaszczepienie wśród nich idei bonów szkoleniowych, może spowodować jej szybsze dotarcie do zakładów pracy.

> *Na pewno kontakty ze wszystkimi organizacjami zrzeszającymi pracodawców i pracowników, których ostatnio się namnożyło. Na pewno wszystkie klastry. To są dobre kierunki, bo wystarczy wysłać maila do jednej osoby i to się już rozpowszechni. Można też wykorzystać biura karier. Jak student przyjdzie do mnie do pracy z taką informacją: słuchaj może byś mnie wysłał na szkolenie. Są na to takie specjalne bony, to ja na pewno go wyślę, ja załatwię mu takie szkolenie, bo dowiem się, że jest taka możliwość. Dwa to ci studenci przecież zakładają pełno różnych dziwnych działalności i sami mogliby od razu wejść do takiego systemu. Oni są dużo bardziej aktywni i mają więcej czasu. Nie oszukujmy się, oni to chcą się jeszcze szkolić, a im później tym głębiej w las.*

Mail jest traktowany jako wróg.

Call center to nie najlepszy pomysł, bo sekretarki są przygotowane, jak spuszczać konsulatów, jak to się mówi, po brzytwie. (…)Trzeba być w wyjątkowo dobrym humorze, żeby nie zakończyć rozmowy po haśle, dzień dobry czy mogę panu zająć chwilkę.

Analiza potrzeb szkoleniowych i wybór oferty szkoleniowej

Badani pracodawcy docenili ideę wsparcia na poziomie diagnozy potrzeb szkoleniowych w firmie. Jednak zastrzegają, że powinna ona być dostępna na życzenia przedsiębiorstwa. Nie chcą być nagabywani. Wolą wiedzieć, że mają taką możliwość, że mogą zgłosić się do odpowiedniej osoby, lub zasygnalizować taką potrzebę za pośrednictwem systemowego portalu internetowego. Proponują również, by taka forma wsparcia mogła być rozliczana w postaci bonów doradczych lub była częścią bonów edukacyjnych. Miałoby to na celu sprofesjonalizowanie takiej usługi, tak by była ona adekwatna do np. branży, skali, typu działalności. Pracodawcy wątpią, czy kilka osób zatrudnionych do świadczenia tego typu usług na poziomie regionu, byłoby w stanie wywiązać się ze swego zadania w kontaktach z bardzo zróżnicowanym środowiskiem MŚP. Z tego punktu widzenia, warto rozważyć realizację tego typu usług na zasadach rynkowych. Wówczas firmy doradcze, wyspecjalizowane w poszczególnych obszarach działalności gospodarczej, mogłyby oferować wewnętrzną diagnozę przedsiębiorstwa pod kątem rekomendacji szkoleniowych.

Byłoby super gdyby takie wsparcie było, nawet było by super, gdyby ono było wycenione w bonach. Gdyby taka usługa szkoleniowa była sprzedawana w pakiecie z identyfikacją potrzeb w firmie.

Przedsiębiorcy obecni na spotkaniach fokusowych, nie byli szczególnymi entuzjastami rozwiązania zwanego BON'dem, czyli doradcy na wzór pracowników walońskiego FOREM odwiedzających i wspierających przedsiębiorców. W belgijskim regionie forma ta jest uznawana za jeden z elementów sukcesu sytemu podmiotowego finansowania szkoleń – indywidualny kontakt, życzliwe i otwarte podejście, wiarygodność. Przedstawiciele małopolskich MŚP dają do zrozumienia, że nie mają czasu na indywidualne spotkania czy rozmowy telefoniczne.

Ja bym zrobił to na jakimś portalu, telefonicznie też, ale zawsze łatwiej sobie siąść i poszukać w wolnym czasie tego co mnie interesuje, tylko żebym miał dobre narzędzie do szukania.

Nie ma czasu na kolejne spotkania, kiedy z chęcią by się porozmawiało z człowiekiem face to face, ale czas na to nie pozwala. To musi być wejście do Internetu.

Może być taka opcja, ale nie zastępująca wejścia do Internetu.

Dobrze przeprowadzona identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych z pewnością daje podstawy do wybrania odpowiedniej oferty na rynku edukacyjnym. Część z badanych, skłonna zgodzić się na spotkanie z *małopolską wersją BON'da,* wskazała na cechy, jakich oczekiwałaby od takiej osoby, zanim wpuściłaby ją do swojej firmy.

To nie może być urzędnik, to powinna być osoba, która ma przynajmniej kilkuletnie doświadczenie w prowadzeniu firmy.

Osoba, która szkoliła lub sama przeszła dużo szkoleń.

Idealnym rozwiązaniem by było gdyby w danej firmie doradzał fachowiec z danej branży.

Jak dla mnie może mieć etat w WUPie, byleby to była kompetentna osoba.

Podjęcie decyzji o wyborze konkretnej oferty szkoleniowej pod wpływem sugestii BON'da, spośród bazy certyfikowanych podmiotów, budzi pewne obawy. Niektórzy z respondentów dostrzegają tutaj ryzyko niezgodnych z prawem zachowań. Niejasnych powiązań firm szkoleniowych z doradcami służącymi radą przedsiębiorcom.

Tutaj jest dużo ryzyko korupcjogenności zachowań przy polecaniu konkretnych szkoleń pracodawcom. Pytanie, kto miałby to robić, żeby to było wiarygodne, moim zdaniem nie mogą tego robić urzędnicy czy pracownicy WUP.

Przedstawiciele sektora MŚP proponują rozwiązanie oparte o narzędzie internetowe, które w oparciu o przeprowadzoną na portalu diagnozę potrzeb szkoleniowych, wyświetlałoby rekomendowane obszary szkoleniowe oraz wszystkie pozytywnie zweryfikowane instytucje świadczące pożądane usługi edukacyjne. Narzędzie to oczywiście musiałoby być odpowiednio wystandaryzowane, ale np. dzięki losowej kolejności wyświetlanych firm szkoleniowych, dawałoby poczucie obiektywności. Alternatywnym lub równorzędnym rozwiązaniem może być takie wykorzystanie portalu internetowego, by pracodawca mógł zgłaszać tam zapotrzebowanie na konkretny rodzaj szkolenia, a zainteresowany firmy szkoleniowe kontaktowały by się z nim już bezpośrednio. Dzięki wykorzystaniu portalu przedsiębiorca miałby pewność, że na jego zapytania odpowiadają tylko certyfikowane firmy. A mając wachlarz ofert gwarantujących pewną jakość, wybierałby tę dla niego najbardziej dogodną – kierując się miejscem czy terminem realizacji szkolenia, marką firmy szkoleniowej, proponowaną kadrą trenerską, kosztem, lub elastycznością w zakresie konstruowanie programu szkolenia.

Ważne jest, żeby wykaz tych wszystkich certyfikowanych firm szkoleniowych był ogólnie dostępny, na specjalnym portalu, albo że jako pracodawca zgłaszam na takim portalu zapotrzebowanie na szkolenie i wtedy te firmy kontaktują się już ze mną. Nie tak, że ja muszę szukać, albo że dzwoni do mnie niesprawdzona firma i ja wtedy muszę sam sprawdzać czy ona ma certyfikację.

Zdecydowana większość badanych nie rekomendowałaby żadnych ograniczeń tematycznych mogących być finansowanych bądź nie w ramach systemu bonów edukacyjnych. Jednak niektórzy z przedsiębiorców mieli konkretne pomysły na priorytetowe obszary szkoleniowe, niewykluczające jednak pozostałych. Zaliczali do nich przede wszystkim szkolenia tzw. miękkie oraz te, które w wymierny sposób wpływałyby na poprawę kondycji przedsiębiorstwa i wzrost jego konkurencyjności.

Powinien być blok pewnych kursów, tzw. podstawowych – polepszających wydajność firmy, zwiększających obroty, zwiększających zatrudnienie.

Bardzo bym chciał, żeby ten program nauczył ludzi komunikować się, negocjować, żeby miękkie szkolenia się na tym rozwinęły. Polacy nie są tego uczeni w szkołach i to szwankuje, nie umiemy tego robić i tu mamy zaszłości. Ale jest przeciwnikiem wszelkiego rodzaju ograniczeń jeżeli chodzi o obszary szkoleniowe wspierane ze środków publicznych.

Jeden z pracodawców uczestniczących w badaniu zaproponował, by procedura weryfikacji firm szkoleniowych została oparta o sprawdzone w biznesie narzędzie. Narzędzie to miałoby być przede wszystkim pomocne w wyborze odpowiedniej firmy szkoleniowej. W tym kontekście padła propozycja wykorzystania metody Net promotor score[58].

> *Jest taki amerykański system Net promoter score, to jest taki system polecenia. Ja bym o coś takiego oparł system weryfikowania firm szkoleniowych w systemie – to jest bardzo proste rozwiązanie i do tego sprawdzone. Ja sam to stosuje od lat we własnej firmie i w kontaktach z klientem. To jest mechanizm, który zadziała, jest do bólu prosty i skuteczny, do tego sprawdzony.*

Koncepcja ta spodobała się pozostałym uczestnikom spotkania fokusowego. Dlatego rekomendowaliby jej wykorzystanie, albo jako element systemu weryfikowania firmy szkoleniowej, albo jako składnik powszechnie dostępnej poszkoleniowej ewaluacji firmy. Każdy przedsiębiorca, który zakupił i wykorzystał bon szkoleniowy, miałby dostęp do odpowiedniego narzędzia na portalu sytemu. Wpisując tam kod autoryzacyjny mógłby anonimowo ocenić firmę szkoleniową, w której zrealizował zakupione bony. Skumulowane wyniki dla danej firmy szkoleniowej były dostępne dla użytkowników systemu oraz pomocne przy wyborze odpowiedniej instytucji edukacyjnej.

Współfinansowanie kosztów szkolenia, wartość i limit bonów edukacyjnych

Stopniowe zagłębianie się w specyfikę podmiotowego systemu finansowania szkoleń, musiało także wymusić zajęcie przez badane MŚP stanowiska wobec ewentualnej partycypacji w pokryciu kosztów bonu szkoleniowego. Co ciekawe, żaden z przedstawicieli MŚP nie postulował, aby system bonów w całości był finansowany ze środków publicznych. Przedstawiciele pracodawców dostrzegli ewidentne korzyści wynikające z ich udziału w zakupie bonów – upodmiotowienie, prawo do wymagania jakości, weryfikacja sensowności i przydatności szkoleń. Kwestią sporną więc nie było, czy partycypować w kosztach, ale w jakim wymiarze. Tutaj ukształtowały się dwa bloki, orędownicy każdego z nich konstruktywnie argumentowali za swoim rozwiązaniem.

Pierwsza grupa, w której znaleźli się przede wszystkim młodsi przedsiębiorcy, z innowacyjnych, opartych na nowoczesnych technologiach branż, optowała za podziałem kosztów bonu - pół na pół. Ich zdaniem, dawało im to legitymację do równoprawnego decydowania o polityce szkoleniowej w przedsiębiorstwie w oparciu o bony. Taki podział kosztów, miał być ich zdaniem, dodatkowym argumentem za pozostawieniem w dyspozycji pracodawcy decyzji o tym, kogo wysyła na szkolenia. Chodziło tutaj m.in. o podnoszone wcześniej kwestie formy zatrudnienia pracownika i jego statusu. Dodatkowo wskazywano na sprawiedliwość takiego rozwiązania oraz prostotę.

[58] NPS to stworzony przez Fredericka F. Reichhelda wskaźnik służący do pomiaru lojalności klienta. Opracował go, chcąc znaleźć lepsze narzędzie do ilościowego pomiaru tego, jak firma służy klientom, niż długie i skomplikowane kwestionariusze. NPS opiera się na jednym pytaniu: „W skali od zera do dziesięciu, na ile prawdopodobne jest, że polecisz firmę X swojemu znajomemu?". Na podstawie uzyskiwanych wyników można stwierdzić, że klienci, którzy zaznaczyli 9 lub 10, są bardziej skłonni ponowić zakup produktu lub usługi od danej firmy oraz znacznie częściej polecają ją znajomym. Firmy, które osiągają wysokie wartości wskaźnika, rosną w szybszym tempie. – źródło: http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=33400F87015341EBB9A90752C0567F51, dostęp w dniu: 17.04.2013 r.

Trzeba pamiętać, że zasada, że coś jest za darmo jest bezsensu.

Mi się wydaje, że fifty-fifty jest super.

Pół na pół to by było takie najprostsze – nie ma co kombinować. Jak ktoś podejmuje działalność to podejmuje ryzyko, bez względu na to czy jest mikro, mały czy średni. Kryterium powinno być jedno dla wszystkich. Jak będą różnice, każda firma zostanie znowu podzielona na 10.

50/50 to by było najuczciwsze, dokładnie tyle ile daję tyle dostaję.

Jeżeli ja nie dopłacę 50% do potrzebnego mi szkolenia, tzn. że to szkolenie w ogólne nie jest mi potrzebne.

Drugie podejście, dostrzegające znaczną dysproporcję pomiędzy dotychczasowymi obciążeniami finansowymi pracodawcy w ramach wsparcia PO KL, a koncepcją walońską rekomendowało mniej równomierny podział. Proporcje w pokrywaniu kosztów wahały się tutaj od 20-80, poprzez 30-70 i 40-60. Zawsze mniejszy wkład miał być po stronie pracodawcy. Najczęściej wymienianą proporcją był próg 30% wkładu własnego przedsiębiorstwa. Koronny argument stronników takiego rozwiązania odnosił się do wychodzenia naprzeciw pracodawcom, którzy dotychczas nie korzystali ze szkoleń. Takie proporcje, faworyzujące przedsiębiorcę, miały być elementem zachęcającym na starcie systemu. Równocześnie ten wkład pracodawcy, byłby na tyle znaczy, że nie pozwoliłby na wybieranie nieprzydatnych kursów, a dawałby równocześnie poczucie wymagania jakości od firmy szkoleniowej, w związku z poniesionymi kosztami. Kilkakrotnie pojawiły się tutaj argumenty wskazujące na różnicę w poziomie zamożności między Walonią a Małopolską, stąd te proporcje nie mogły być identyczne w obu regionach. Warto zaznaczyć, że zwolennicy takiego rozwiązania, nie wykluczali, że w przyszłości te proporcje powinny zmierzać do wariantu rekomendującego podział 50 – 50.

Próg 30% wydaje mi się, że byłby zachęcający, żeby wysłać pracownika na tego typu szkolenie. Ten wkład pracodawcy powinien być znaczący, żeby móc oczekiwać jakości, czy wymagać od firmy szkoleniowej, ale także od pracownika, którego wysyłam na szkolenie, mam prawo oczekiwać od niego podniesienia kwalifikacji.

Powielenie rozwiązania z Walonii z wkładem w wysokości 50% to jest dużo, to jest więcej niż teraz.

Jeżeli system zda egzamin, to można podnieść ten wkład z 20 do 30 czy nawet 50%, ale na stracie tak wysoki udział może zniechęcić.

My powinniśmy nie tyle przez łapczywość, ale przez rozsądek zmierzać do rozwiązań 20 do 80, jeżeli chcemy, żeby ten system się udał. Początek powinien być zachęcający, z mniejszym obciążeniem.

Z kolei jeżeli chodzi o metodologię wyliczania bonów szkoleniowych zdecydowana większość uczestników spotkań fokusowych rekomendowała wzorowanie się na doświadczeniach walońskich. Postulowano zatem uwzględnienie dwóch zmiennych: wystandaryzowanego kosztu nieobecności pracownika w zakładzie pracy przez 1 godzinę i wystandaryzowanego kosztu jednej godziny szkolenia na rynku. Relacje miedzy tymi zmiennymi miały być analogiczne jak w Walonii –

2/3 do 1/3. Uczestnicy przyjmowali różne dane na potrzeby wyliczenia kosztu nieobecności pracownika. Przedstawiciele MŚP w trakcie jednego z badań fokusowych wskazali:

> *To trzeba liczyć podwójny koszt dnia. Bo to jest koszt nieobecności i koszt zastępstwa innych. Liczmy podwójną dniówkę z wynagrodzenia 5000 zł brutto brutto. To wychodzi 454 zł, czyli 1 godzina 57 zł.*

W trakcie innego spotkania zwracano równocześnie uwagę, że w tę godzinę nieobecności, oprócz wynagrodzenia, które i tak trzeba wypłacić, należy wliczyć także:

> *koszt tego, że pracownik nie pracuje, nie produkuje, to jest koszt tego, ile on może dla mnie zarobić – właściwie to jest dla mnie utracony przychód.*

Tutaj koszt godziny nieobecności pracownika wyliczono na ok. 60 zł. Powoływano się przy tym na argument, iż na szkolenia wysyłani są dużo częściej pracownicy wykwalifikowani, wymagający stałej aktualizacji kompetencji, zajmujący stanowiska menedżerskie, a więc równocześnie lepiej wynagradzani.

> *Wiadomo, że jak ktoś jest lojalny, dobrze sobie radzi i jest inteligentny, wiadomo że więcej zarabia. Kogoś takiego się wysyła na szkolenie, żeby jeszcze więcej sobą reprezentował. W moim przekonaniu szkolenie jest pewną formą gratyfikacji za dobrze wykonaną pracę. Pamiętajmy, że poza pensją są też inne koszty szkolenia, bo tylko on ma taką wiedzę i w 100% się go nie zastąpi.*

Trzeba podkreślić, że pojedynczy respondenci sugerowali rozwiązanie opierające się wyłącznie na wystandaryzowanym koszcie godziny szkoleniowej. Ich zdaniem niższa wartość bonu np. 40 zł byłaby bardziej korzystna z punktu widzenia wyliczenia wkładu własnego MŚP.

Ostatnim elementem systemu, który wzbudził zainteresowanie pracodawców, było zdefiniowanie ewentualnych limitów w zakresie puli przyznawanych bonów szkoleniowych. Przedstawiciele małopolskich MŚP nie byli tutaj w pełni zgodni. Znaleźli się zarówno orędownicy zrównania w prawach mikro, małych i średniej wielkości podmiotów, co miałoby się wyrażać takimi samymi obwarowaniami w dostępie do systemu bonów i ich ilości, jak i zdecydowani przeciwny takiej *równości*. Większość respondentów była za implementacją założeń z Walonii, dywersyfikujących pulę bonów proporcjonalnie do wielkości przedsiębiorstwa. Starając się ustalić konkretne wartości bonów, o które w ciągu roku kalendarzowego pracodawcy mogliby aplikować, podawano zasadniczo dwie metodologie. Pierwsza odnosiła się wprost do liczby pracowników – tutaj proponowano by na każdego pracownika przypadały dwa dni szkoleniowe w skali roku, a więc 16 bonów. Druga koncepcja uzależniałby limity bonów w zależności od ilości dostępnych w danym roku środków regionalnych. Dostrzeżono w tym miejscu także ryzyko, że wprowadzenie limitów, może aktywnym i świadomym potrzeb rozwojowych pracodawcom utrudniać prowadzenie efektywnej polityki kadrowej. Dlatego postulowano, by w sytuacji, gdyby pule bonów dostępne dla ogółu pracodawców nie zostały wykorzystane w danym terminie np. do końca października, pozostałe środki zostały otwarte dla podmiotów, które w danym roku wykorzystały już dostępne im pule bonów.

> *2 dni szkoleniowe na pracownika to jest taka realna pula, patrzmy realnie mały czy mikro nie może sobie pozwolić, żeby pracownik ciągle nic nie robił tylko mu sie szkolił.*

Pula bonów powinna być przede wszystkim uzależniona od ilości środków regionalnych, unijnych. Nie powinno być limitów, jeżeli dana firma potrzebuje szkoleń, to je zamawia.

Ja bym proporcjonalnie przypisała liczbę bonów do wielkości firm od mikro do średnich. Tylko żeby nie było minimalnego progu, który trzeba wykupić.

Jeżeli pracodawcy nie mają potrzeby szkolenia w firmie, jeżeli ich pracownicy nie potrzebują szkoleń to ciężko będzie nad nimi pracować, żeby jednak chcieli. A są firmy, które chcą i mają takie potrzeby. W związku z tym jakaś pula tych bonów zawsze zostanie. Fajnie by było gdyby te bony niewykorzystane, wracały do tych, którzy doszli już do limitu, a i tak chcą dalej szkolić.

Ocena rynku szkoleniowego w Małopolsce – perspektywa instytucji szkoleniowych

Z wywiadów indywidualnych z przedstawicielami małopolskich instytucji szkoleniowych wynika, że obecnie firmy szkoleniowe zdecydowanie gorzej prosperują, niż jeszcze kilka lat temu. Na rynku jest dość duża konkurencja, i nie byłoby w tym nic zaskakującego, gdyby nie fakt, że instytucje szkoleniowe zmuszone są do jeszcze bardziej zintensyfikowanych działań w walce o każdego klienta. Wiąże się to przede wszystkim z obecnym systemem, który zakłada możliwość dofinansowania szkoleń ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. System ten zapoczątkował niekontrolowany rozrost wielu nowych instytucji szkoleniowych, które zaczęły funkcjonować wyłącznie dzięki uruchomieniu kolejnych transz środków unijnych. Potwierdzają to wyniki badań z 2011 r. przedstawione w raporcie „End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce", gdzie autorzy szacują, że w 2006 r., a więc w trakcie pierwszego okresu programowania, powstało 41% firm szkoleniowych obecnie funkcjonujących na rynku. Liczba ta jeszcze się zwiększyła w kolejnym okresie programowania[59].

W konsekwencji przełożyło się to na znaczącą – z punktu widzenia firm szkoleniowych – modyfikację rynku szkoleniowego, na którym coraz mniej liczyła się jakość szkoleń, zaś większą uwagę zaczęto przykładać do ilości klientów korzystających ze świadczonych przez firmy szkoleniowe usług. Jak zaznaczali przedstawiciele firm szkoleniowych, miało to oczywisty wpływ na znaczne zmniejszenie się liczby użytkowników szkoleń (tzw. klientów niedofinansowanych), która korzystała z nich na wcześniejszych zasadach i obowiązujących na rynku cenach. Równocześnie wzrosła liczba użytkowników szkoleń (tzw. klientów dofinansowanych), którzy masowo korzystali z dotacji unijnych, a szkolenia zaczęli traktować jako tanią lub bezpłatną formę dokształcania się.

Według przedstawicieli instytucji szkoleniowych rynek szkoleniowy przed unijnymi programami, zakładającymi możliwość korzystania ze środków unijnych: Sektorowym Programem Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO *RZL*) na lata 2004-2006, czy Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki (POKL) na lata 2007-2013, funkcjonował zupełnie inaczej. Przedsiębiorcy mieli wówczas świadomość, że za usługę należy zapłacić, dlatego w swoich budżetach uwzględniali środki na realizację szkoleń dla swoich pracowników. Poza tym w czasach prosperity firm szkoleniowych, a więc stosunkowo niedawno, przedstawiciele instytucji szkoleniowych mogli cieszyć się uznaniem i wysoką rangą pełnionego przez siebie zawodu wykwalifikowanego trenera. Jednak wraz z pojawieniem się funduszy unijnych ranga ta stopniowo się obniża i traci na znaczeniu. Świadczyć może o tym fakt, że większość przedsiębiorców oczekuje od instytucji szkoleniowych, że zapewnią im dofinansowanie w ramach świadczonych usług i dostosują ceny swoich szkoleń do obecnego systemu finansowania.

Przyjrzyjmy się zatem negatywnym i pozytywnym zmianom obecnego systemu dofinansowania szkoleń, jakie dostrzegli przedstawiciele instytucji szkoleniowych:

[59] „End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce", Łódź 2011 str. 8

Negatywne zmiany obecnego systemu dofinansowania szkoleń jakie można wskazać, to:

- **Przyrost firm szkoleniowych na małopolskim rynku, które świadczą usługi słabej jakości**

  Przedstawiciele instytucji szkoleniowych zwrócili 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:

  „Przedsiębiorcy mali i średni mieli bardzo dobre rozeznanie w firmach szkoleniowych, fakt że tych firm było mniej. Bo przy EFS-ach nagle napowstawało firm, których ja, który znam rynek krakowski ostatnio nie potrafię powiedzieć o 80% firmach co to za firmy są i skąd się wzięły. (…) ten rynek zrobił się rozdrobniony".

- **obniżenie cen szkoleń**

  W opinii przedstawicieli instytucji szkoleniowych powstanie nowych firm szkoleniowych odbiło się nie tylko na jakości, ale także na cenach szkoleń. Skoro większość z nowopowstałych firm, środki finansowe na swoją działalność czerpie z funduszy unijnych, np. realizując szkolenia współfinansowane w ramach określonych projektów, to zaczęli oni znacznie obniżać ceny swoich usług. Doprowadziło to do „niezdrowej" i dumpingowej polityki cenowej, która z założenia miała wyeliminować konkurencyjne firmy szkoleniowe na rynku:

  „Większość klientów patrzy przez pryzmat (…) że musi to być dofinansowane, to musi być tanie. Ceny szkoleń zjeżdżają na łeb na szyję (…). Jeżeli kilka lat temu dzień szkoleniowy (…) był w okolicy 2,5-3 tys. zł., to dziś dzień szkoleniowy to jest 1200-1500 zł i to nie zawsze jest się w stanie wygrać przetarg nawet z taką stawką która jest. Stawki trenerskie wahały się od 200 w górę, czyli dzień szkoleniowy to jest 1600, dzisiaj te stawki poleciały na łeb na szyję".

  „Jeżeli firma szkoleniowa najpierw robiła szkolenia komercyjne, a potem przeszła tylko na te dotowane, to ona trochę na tym straci (…) bo jej przychody już nie będą takie".

- **strata klientów**

  Obniżenie cen szkoleń przez firmy szkoleniowe z wieloletnim doświadczeniem doprowadziło do straty sporej ilości tzw. klientów niedofinansowanych, czyli tych którzy dotychczas korzystali z usług po normalnych cenach rynkowych. Bo skoro mieli szansę otrzymać na rynku tą samą usługę szkoleniową po znacznie niższej cenie, to z tego korzystali:

  „Straciłem klientów. W związku z tym, że fundusze były głównie pozycjonowane na małych, mikro, na dużych też tylko, że dużego przejmie duży. (…) Więc straciłem dużych, którzy mi wypadli (…) natomiast małe i mikro do mnie nie wraca. Bo mimo, że ja obniżyłem ceny szkoleń i to zdecydowanie, ja dalej jestem dla niego za drogi".

- **zmniejszenie budżetów szkoleniowych przez przedsiębiorców**

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych dostrzegli, że przed pojawieniem się funduszy unijnych przedsiębiorcy starali się wygospodarować w budżecie środki na szkolenia dla swoich pracowników i tworzyli tzw. budżety szkoleniowe. Jednak, gdy pojawiły się możliwości korzystania z dotacji unijnych, przedsiębiorcy znacznie ograniczyli, zmniejszyli lub w ogóle zaprzestali tworzenia swoich budżetów szkoleniowych. Wynikało to głównie z chęci maksymalizowania zysków w swoich firmach oraz ze świadomości istnienia na rynku szkoleń dofinansowanych:

„Nie ma rynku szkoleń. Rynek szkoleń został przez środki europejskie i całą administrację z tym związaną zniszczony. (…) dopuszczanie do dofinansowania głównie dużych spowodowało to, że zmniejszyły się budżety szkoleniowe. Duży w efekcie przesunął środki na zyski zmniejszając budżet szkoleniowy. Bo przyjął dotację, którą miał. Połowa z tej dotacji to było zarządzanie, więc ten budżet w efekcie o połowę zmniejszony".

„Przed SPO RZL i PO KL jak się szło na rozmowę, że chcemy projekty, szkolenia, w ogóle nikt się nie pytał o to czy to jest dofinansowywane. Bo to było normalne, że firma ma za to zapłacić. Potem o tym dyskutowali i firmy sobie robiły budżety takie, w których zakładały środki po prostu na realizację tych szkoleń. Natomiast na ten moment (…) pierwsze pytanie, które pada po raz pierwszy <no to dobrze, macie Państwo na to jakieś dofinansowanie>? (…) tak naprawdę nie ma budżetów. Budżety w firmach są na te przedsięwzięcia, które nie były objęte dofinansowaniem, bądź na te które są konieczne do realizacji, czyli te usprawnieniowe szkolenia, szkolenia z zakresu BHP, szkolenia, które po prostu są wymagane przepisami prawa".

– **spadek znaczenia wartości świadczonej usługi**

Wraz pojawieniem się szkoleń finansowanych ze środków unijnych, spadła nie tylko jakość świadczonych usług szkoleniowych, ale także ich sens i wartość. Szkolenia komercyjne, które miały określone ceny na rynku, zaczęły być postrzegane przez przedsiębiorców jako usługi bezpłatne, tanie lub zupełnie niepotrzebne:

„Ze względu na to, że szkolenia w ramach POKL w odczuciu niektórych były za darmo dla przedsiębiorców, to niestety strasznie „usyfiało" rynek i zdeprecjonowało wartość usługi i nie tylko w Małopolsce, ale w całej Polsce".

– **zmuszenie firm do działalności non profit**

Wśród przedstawicieli instytucji szkoleniowych pojawiły się opinie, że środki unijne z Europejskiego Funduszu Społecznego odgórnie zakładały niemożność wypracowania przez firmy szkoleniowe marży zysku. Nastawienie na zysk i prowadzenie polityki cenowej usług świadczonych przez te podmioty, uznawane są przez system funduszy unijnych jako działania bezprawne. Dlatego przedstawiciele instytucji szkoleniowych mają świadomość, że koniec finansowania firm szkoleniowych przez środki unijne, może być równoznaczny z końcem działalności tych firm na rynku:

„Od strony zarządczej system absolutnie pokręcony. Dlatego, że wymaganie od firm, żeby realizowały usługi na zasadach non profit. (…) To takie wepchnięcie firm w taki bym powiedziała kanał spowodowało, że ja mam poczucie, że po prostu wiele firm polegnie. Dlatego nie miały skąd i w jaki sposób zbudować sobie owego kapitału zapasowego, czyli

poduszki bezpieczeństwa, która by powodowała, że w okresie suszy, kiedy POKL-a będzie mniej, gdy się przepracowują jego zasady, żeby przetrwali, żeby mieli co robić nawet poniżej progu rentowności. A w tym momencie nie ma tego zaplecza".

– **konieczność zwiększonej promocji nowych produktów szkoleniowych**

Konkurencja cenowa na rynku szkoleniowym i walka instytucji szkoleniowych o klienta, zmusiły instytucje szkoleniowe do podjęcia wzmożonych działań promocyjnych swoich produktów szkoleniowych. Bo firmy szkoleniowe, które chcą wyjść naprzeciw szkoleniom dofinansowanym, muszą stworzyć atrakcyjny produkt, za który klient byłby w stanie zapłacić każdą cenę:

„Myśmy sobie założyli, opracowali i zorganizowali zupełnie inny produkt, niż w tej chwili oferują firmy. To są szkolenia, które kończą się międzynarodowymi certyfikatami. I pomimo, że są one dość kosztowne, to mamy zainteresowanie tymi szkoleniami. (…) Z drugiej strony no borykamy się z tym, że są nowe w związku z tym musimy dużo czasu poświęcić na przekonywanie, że ma sens taka praca jaką wykonujemy".

– **nadprodukcja trenerów**

Obecny system dofinansowania szkoleń doprowadził do sytuacji, w której wielu wykwalifikowanych trenerów boryka się z problemem bezrobocia. Wynika to z tego, że w okresie istnienia Europejskiego Funduszu Społecznego masowo kształcono szkoleniowców, którzy pracowali w ramach projektów z PO KL i utrzymywali się ze środków unijnych. Natomiast w obecnej sytuacji, kiedy środków tych zaczyna brakować, część z nich może pozostać bez pracy:

„Zaczyna się robić problem, bo wyszkoliło się kupę trenerów, którzy nie mają pracy. (…) Zazwyczaj to są ludzie młodzi, którzy zostali zachęceni do pracy w określonym systemie, no bo fama chodziła ile to trenerzy zarabiają, jakie to proste zajęcie etc. PARP włożył masę pieniędzy w szkolenia trenerów, dzisiaj i tak trenerów jest nadprodukcja".

Jednak przedstawiciele instytucji szkoleniowych, dostrzegli też pozytywne strony korzystania z Europejskiego Funduszu Społecznego przez własne firmy szkoleniowe. Kluczową zmianę dla nich stanowi jakościowy rozwój firm szkoleniowych i doskonalenie warsztatu poprzez uczestnictwo w dużych projektach unijnych, na które firmy nie mogłyby sobie pozwolić bez środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z ich opinii wynika, że sporo firm szkoleniowych potrafiło dobrze wykorzystać dopływ środków unijnych, np. rozwijając swoją ofertę szkoleń zarówno komercyjnych, jak i dotowanych.

Przyjrzyjmy się zatem jakie pozytywne i negatywne zmiany obecnego systemu finansowania szkoleń, dostrzegają przedstawiciele instytucji szkoleniowych.

Pozytywne zmiany obecnego systemu dofinansowania szkoleń jakie można wskazać, to:

– **pozyskanie nowych klientów i możliwość długofalowej współpracy**

Instytucje szkoleniowe skutecznie wykorzystały szansę w trakcie programowań unijnych. Swoje uczestnictwo w projektach współfinansowanych ze środków UE traktowały jako

możliwość nawiązania kontaktów z potencjalnymi klientami oraz możliwość długofalowej współpracy. Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorcy, którzy byli zadowoleni ze współpracy i dotowanych szkoleń, później mogli przekonać się do odpłaty za świadczoną usługę:

„Mechanizm na pewno taki istniał, że jeżeli do tej pory u nas w firmie nie pojawiały się osoby z konkretnych przedsiębiorstw, podmiotów, bo jakoś nie były przekonane, szły gdzie indziej itd. to w momencie jak ten projekt był realizowany i one przyszły do nas za te tanie pieniądze, bo było dofinansowanie, to myślę, że gros z tych ludzi – biorąc pod uwagę jakość naszych szkoleń i ich wartość merytoryczną – potem mogło kontynuować z nami współpracę po normalnych cenach, czyli zyskaliśmy kogoś".

– **rozwój firmy i doskonalenie usług szkoleniowych**

Środki unijne były też bardzo dobrą szansą na rozwój firm szkoleniowych oraz poszerzenie i stałe doskonalenie świadczonych usług. Instytucje szkoleniowe swój udział w projektach współfinansowanych ze środków EFS traktowali jako auto-ewaluację i możliwość poprawy swoich narzędzi warsztatowych:

„ (…) pozytywne było to, iż można było w ramach tego systemu realizować przedsięwzięcia, na które normalnie firm nie stać, które były droższe. I to w sam system było to wpisane, że trzeba zrobić ewaluację pogłębioną. Także to są rzeczy, za które firmy płacą, ale niezbyt chętnie. Natomiast w POKL-u było to wpisane w istotę działań, w związku z tym było na to finansowanie. Uważam, że to było fajne, bo myśmy korzystając z tego, żeśmy się bardzo dużo nauczyli. To wymagało dyscypliny w pracy i tej dyscypliny i organizacji w pracy żeśmy się nauczyli".

– **pewność i stabilność pracy w trakcie realizacji projektu**

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych podkreślali, że większość firm szkoleniowych w trakcie realizacji określonych projektów współfinansowanych ze środków unijnych, miało poczucie pewnej pracy do momentu zakończenia projektu. A więc środki z EFS-u dały im choćby tymczasową stabilność finansową:

„Pozytywne było to, że (…) w momencie jak zawieraliśmy umowę na 2-3 lata, to mieliśmy właściwie pewność, że przez te 2-3 lata mamy pracę".

Ocena systemu podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce – perspektywa instytucji szkoleniowych

Obecnie, środki unijne z perspektywy finansowej na lata 2007-2013 powoli się kończą, co będzie miało określone konsekwencje dla instytucji szkoleniowych. Wspomnieć można choćby o niepokojących danych z przywoływanego już raportu, z których wynika, że do momentu rozpoczęcia kolejnego programowania z funduszy unijnych, może upaść co trzecia firma szkoleniowa w Polsce. Oznacza to duże zmiany jakie stoją przed funkcjonowaniem wielu instytucji szkoleniowych na rynku. Jednak, co zauważają autorzy raportu, w branży szkoleniowej może nastąpić „oczyszczenie", dzięki któremu na rynku utrzymają się tylko te firmy, które mają wieloletnie doświadczenie i świadczą usługi dobrej jakości. Przywrócone zostaną też rzeczywiste

wartości szkoleń, które nie będą już – jak było dotychczas – sztucznie zaniżane ze względu na konkurencyjną ofertę szkoleń dofinansowanych ze środków unijnych[60].

Pomysł podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce ma pomóc właśnie w przywróceniu jakości świadczonych przez instytucje szkoleniowe usług oraz odbudowaniu „zdrowych" relacji biznesowych między przedsiębiorcami a instytucjami szkoleniowymi. Przedstawiciele małopolskich instytucji szkoleniowych mają pozytywny stosunek do nowej propozycji finansowania szkoleń, wzorowanej na systemie walońskim. Jest to dla nich szansa na zmianę świadomości przedsiębiorców, którzy odtąd będą mieli poczucie realnej zapłaty w formie bonu szkoleniowego za świadczoną przez nich usługę. Oznacza to powrót do korzeni i myślenia przedsiębiorców o poniesieniu określonego kosztu, w zależności od dokonanego przez nich wyboru mniej lub bardziej jakościowej i merytorycznie wartościowej usługi szkoleniowej. Będzie to stanowiło także dodatkową motywację dla instytucji szkoleniowych, które chcąc utrzymać się w bazie certyfikowanych instytucji posiadających znak jakości, będą musiały jeszcze więcej pracować nad wdrożeniem określonych procedur i poprawą jakości swoich usług. Przyczyni się to do selekcji instytucji szkoleniowych, które wobec mechanizmu konkurencji rynkowej będą rywalizowały między sobą jakością proponowanych użytkownikom usług.

Z punktu widzenia przedstawicieli instytucji szkoleniowych, system ten w znaczny sposób wpłynie na podniesienie rangi kształcenia dorosłych i rozwoju wiedzy poprzez aktywność szkoleniową. W ten sposób będzie propagował sens uczenia się przez całe życie, przywróci wartość świadczonej przez firmy szkoleniowe usługi i być może przyczyni się do podniesienia dotychczasowych wskaźników kształceniowych wśród Małopolan.

Warto wobec tego przyjrzeć się mocnym i słabym stronom systemu podmiotowego finansowania szkoleń, jakie dostrzegli przedstawiciele instytucji szkoleniowych.

Mocne strony systemu jakie można wskazać, to:

- **stawianie na jakość**

  Przedstawiciele instytucji szkoleniowych docenili przejrzystość i transparentność proponowanego rozwiązania. Zwrócili uwagę na fakt, że audyt któremu mają się poddać instytucje szkoleniowe ubiegające się o znak jakości i możliwość znalezienia się w bazie certyfikowanych instytucji szkoleniowych, jest dla nich formą doskonalenia firmy. Przy czym podkreślili, że istotną rolę pełnią tu wykwalifikowani audytorzy, posiadający wiedzę z zakresu kształcenia dorosłych:

  „Ja uważam, że audyt jest narzędziem doskonalącym firmę. Jeżeli jakość audytorów będzie dobra, czyli jeżeli to nie będą po prostu przypadkowe osoby, którzy na uczeniu ludzi dorosłych się niespecjalnie znają, czy na kształceniu się nie znają i patrzą sztywno przez pryzmat zapisów, no to wtedy ten audyt będzie niezbyt ciekawy. Ale jeżeli będą to audytorzy, którzy znają firmy szkoleniowe, specyfikę, tez znają szkolenia, mają takie szersze widzenie, to każda uwaga, każde spostrzeżenie, każda propozycja jest doskonalącą".

- **wolny wybór przez przedsiębiorcę określonej instytucji szkoleniowej**

[60] „End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce", Łódź 2011 str. 10

Z punktu widzenia przedstawicieli instytucji szkoleniowych, pozostawienie wolności przedsiębiorcy w kwestii wyboru instytucji szkoleniowej, przyczyni się do podniesienia znaczenia samodecydowania o losach i przyszłości własnego przedsiębiorstwa. Spowoduje to, że przedsiębiorca sam będzie decydował jaka firma spełnia stawiane przez niego wymagania merytoryczne i kryteria finansowe oraz jaka firma jest w stanie zaoferować szkolenie, które pomoże mu w rozwiązaniu jego realnych potrzeb i problemów firmy:

„(…) wracamy do mechanizmów wolnorynkowych. Bo jeśli będzie miała osoba wybór pomiędzy 20-30 podmiotami, to już mam wybór. I mając określoną kwotę zapewnioną przez bon szkoleniowy czy ona chce tylko w oparciu o ten bon czy będzie szukała usług tańszych, czy może jednak dołoży z własnej kieszeni i chce mieć usługę droższą – czytaj przez lepszych ludzi".

– **własna wycena szkoleń przez daną firmę i jej rozwój**

W opinii przedstawicieli instytucji szkoleniowych, własna polityka cenowa firm szkoleniowych, uwzględniająca ceny rynkowe szkoleń komercyjnych, jest w pewnym sensie powrotem do mechanizmów wolnego rynku, stąd jest bardzo dobrym rozwiązaniem. Przyczyni się to do możliwości rozwoju firm szkoleniowych. Wpłynie pozytywnie także na zerwanie z presją obniżania cen szkoleń, spowodowaną dumpingowymi cenami konkurencyjnych firm szkoleniowych i zapewni elastyczność cenową w tym zakresie. Przełoży się to na możliwość osiągania zysków za świadczone przez firmy szkoleniowe usługi oraz wzmoże aktywność klienta, który będzie chciał skorzystać z bonu szkoleniowego:

„W związku z tym nasze produkty, które w tej chwili mamy będziemy mogli sprzedawać w naszych cenach, natomiast dla klienta będą one tańsze. Aczkolwiek będzie musiał się wykazać pewną pracą, będzie musiał pozyskać bon, będzie musiał o niego zawalczyć (…) więc to jest fajne, bo to jest przeniesienie odpowiedzialności na klienta – super, niech też trochę popracuje. (…) Dla nas to powinno być rozwojowo dobre".

– **ustalony limit bonów dla MŚP**

Jasne zasady, co do kryteriów przyznawania określonej liczby bonów dla MŚP, sprawią że bon nie będzie produktem masowym i trzeba będzie wykazać więcej aktywności, by z niego skorzystać. Co więcej, może to dać szansę na skorzystanie z usług szkoleniowych większości pracowników mikro, małych i średnich przedsiębiorstw:

„Jeżeli mówimy o firmie, że będzie ich 200 no to jest to te 200 osób, które mogą z tego bonu skorzystać i w związku z tym co jakiś czas kogoś nie będzie w pracy. Ja powiem, że ten [ustalony limit bonów] to w porządku".

– **rozpiętość czasowa skorzystania z bonu przez przedsiębiorcę i gwarancja dofinansowania ze środków publicznych**

Okres czasowy na wykorzystanie bonu przez przedsiębiorców (w trakcie jego 11 miesięcy ważności) jest oceniany przez przedstawicieli instytucji szkoleniowych jako pomysł dobry, gdyż nie narzuca z góry terminów realizacji szkoleń, daje im gwarancję dofinansowania i

możliwość dłuższego zastanowienia się nad wyborem: czasu, miejsca, godziny i osoby, która ostatecznie będzie szkolona.

„Ja myślę, że to jest lepszy pomysł, dlatego że jest to rozciągnięte w czasie (…) i dwa, że ma zagwarantowaną zniżkę".

Jednak w trakcie rozmów z przedstawicielami instytucji szkoleniowych pojawiło się też dużo wątpliwości, obaw i zagrożeń wynikających z samych założeń systemu podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce. Zagrożenia te mogą w znaczny sposób przyczynić się do powstania problemów w określonych obszarach systemu.

W pierwszej kolejności warto przyjrzeć się słabym stronom i realnym zagrożeniom systemu, które dostrzegli przedstawiciele instytucji szkoleniowych.

Słabe strony systemu jakie można wskazać, wraz z propozycjami modyfikacji, to:

- **ryzyko rekrutacji i zachęcenia przedstawicieli MŚP do korzystania ze szkoleń**

  W opinii przedstawicieli instytucji szkoleniowych ryzyko związane z rekrutacją i zainteresowaniem przedsiębiorców propozycją bonów szkoleniowych może być całkiem duże. Dlatego ich zdaniem promocją tego systemu powinny zająć się takie podmioty jak: WUP i Operator. Co więcej, w ich odczuciu należałoby zmniejszyć pośrednictwo firm szkoleniowych w ubieganiu się o klientów i przełożyć odpowiedzialność i aktywność w tym zakresie na klientów. Bo przedstawiciele firm szkoleniowych, tak jak do tej pory będą promowali swoje usługi szkoleniowe wśród klientów. Jednak w ich odczuciu rekrutacja i zachęcanie klientów do skorzystania ze szkoleń powinno być dobrowolne i nie powinno być obowiązkiem firm szkoleniowych, wynikającym z założeń systemu:

  „(…) to jest moja dobra wola, a nie przymus. A jeśli to wprowadzimy, położymy na instytucji szkoleniowej znowu obowiązek, będzie tak jak z POKL-em. (…) Firmy szkoleniowe mogą to reklamować, podejrzewam, że będą to reklamować, natomiast nie powinno to stanowić obowiązku wynikającego z działania systemu".

  „(…) promocja tego systemu leży po stronie organizatora tego systemu, czyli w tej sytuacji WUP-u i ewentualnie tej organizacji, która będzie te bony przyznawać. Przecież to w końcu każda firma szkoleniowa sobie szuka klientów. No dalej będziemy szukać klientów, tylko możemy im powiedzieć, że jeżeli chcecie taniej sobie robić te szkolenia, je dofinansować, to idźcie do WUP-u i postarajcie się o bon. Ale ja bym na tym kończyła, czyli żeby (…) klient sam szukał, identyfikował, a nie żeby go firma wyręczała".

- **procedura wyboru MŚP przez Wojewódzki Urząd Pracy do skorzystania z bonów szkoleniowych**

  Zdaniem przedstawicieli instytucji szkoleniowych istnieje możliwość, że w trakcie procedury wyboru przez WUP określonych przedsiębiorstw, które będą mogły skorzystać z bonów szkoleniowych, mogą wystąpić problemy związane z wykluczeniem tych przedsiębiorstw, które mają rzeczywiste potrzeby szkoleniowe i najbardziej potrzebują pomocy w tym zakresie:

„Mikro, a tym chyba jest najbardziej potrzebna pomoc szkoleniowa. (…) Jeżeli nie będą się kwalifikować do pomocy publicznej(…)to jest problem zasadniczy, bo jeżeli nie spełnia wymogów pomocy publicznej, to jej takowej nie może dostać, a jak jej nie może dostać, to co mu jest na danym etapie potrzebne, nie może z tego skorzystać. Czyli może chcieć szkolić swoich pracowników, ale sytuacja finansowa powoduje, że tej możliwości nie ma".

– **zagrożenia związane z osobą Bonda**

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych zauważyli, że istnieje wiele zagrożeń związanych z osobą odpowiedzialną za diagnozowanie potrzeb szkoleniowych w firmach. Po pierwsze, ich zdaniem istnieje duże ryzyko, że Bond będzie miał skłonności korupcjogenne, a co za tym idzie będzie nakłaniał przedsiębiorców do skorzystania z usług szkoleniowych konkretnej firmy. Po drugie, osoba Bonda może stanowić problem formalny dla MŚP, gdyż przez procedury formalne (czas na zdiagnozowanie potrzeb szkoleniowych za pomocą określonych narzędzi) może to znacznie wydłużyć wybór szkolenia przez przedsiębiorców. Dlatego skorzystanie z jego pomocy powinno być dobrowolne, nie zaś obowiązkowe. Po trzecie, konieczne jest wdrożenie systemu ewaluacji, kontroli i oceny Bonda, by sprawdzać skuteczność i efektywność podejmowanych przez niego działań:

„(…) na pewno nie powinna ta osoba wskazywać firmy, która to zrealizuje. Bo to uważam byłoby cholerne nadużycie, tworzyłoby element jednego ze słabszych ogniw".

„Uważam, że taki doradca nie powinien absolutnie rekomendować żądnej firmy jako, że ta jest niby najlepsza i w ogóle. (…) Bo to będzie korupcjogenne po prostu. Taki Bond powie, że mają się szkolić u firmy X i firma X od razu ma klientów. Z definicji to powinna być osoba, która nie będzie nikogo, żadnej firmy polecać. Jeśli cokolwiek takiego by się pojawiło, to po prostu powinno być tępione w zarodku. [Bond] Powinien po prostu pokazać listę firm".

„Problem z Bondem jest zasadniczy, bo jeżeli on nie będzie obowiązkowy. Jeżeli on będzie obowiązkowy wydłuży drogę dla małych, mikro. (…) Głównie mikro to jest 1-2 osobowa firma, on i tak już nie chce iść na to szkolenie, bo jemu uciekają klienci, nie ma czasu, pracownik nie pracuje tylko siedzi na jakimś nie wiadomo po co szkoleniu. (…) Jeżeli mu dojdzie jeszcze jeden dodatkowy element, że on będzie musiał obowiązkowo z kimś odbyć określoną rozmowę…"

Bond w opinii przedstawicieli instytucji szkoleniowych powinien być obiektywny i niezależny, co w jednoznaczny sposób zapobiegłoby jego lobbowaniu na rzecz określonej firmy szkoleniowej. Ponadto, taka osoba powinna mieć **kompetencje konsultingowo-szkoleniowe w zakresie diagnozy potrzeb szkoleniowych oraz wiedzę z zakresu zarządzania biznesem, w celu zgłębienia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i pomocy w formułowaniu i tworzeniu jego przyszłych celów biznesowych. Wśród przedstawicieli instytucji szkoleniowych pojawiły się propozycje, aby osoba ta była: doradcą, trenerem lub coach'em:**

„Dla mnie taką naturalną grupą, która mogłaby być Bondem są coach'e. Są to osoby, które pomagają innym definiować ich mocne strony kompetencyjne, dążenia, pragnienia itd. (…) Coach jest w stanie jeżeli sam będzie wiedział, że taki bon jest odpowiednio z klientem

przedyskutować sprawę. (…) To są ludzie, którzy normalnie działają na rynku. Widzę, że właściciele firm na coaching [się piszą], to jest modne w tej chwili".

Co więcej, w opinii szkoleniowców nie powinna być to jedna osoba, lecz zespół coach'ów, dobrany wedle określonych kryteriów, uwzględniających branżę i tematykę szkolenia:

(…) Wydaje mi się, że nie może to być 1 coach, tylko to musi być rynek segmentowany czy branżowo, czy tematycznie, gdzie do określonych zagadnie będą wybrane określone osoby (…)Na pewno musi to być osoba, która posiada wiedze na temat diagnozy potrzeb szkoleniowych i szkoleń ogólnie…"

– **zagrożenia związane z bonem szkoleniowym**

Zdaniem przedstawicieli instytucji szkoleniowych istnieje całkiem poważne ryzyko, że bony szkoleniowe, które w swym założeniu mają być bezgotówkową formą rozliczeniową za usługę edukacyjną, mogą pojawić się w nielegalnym obiegu na tzw. wtórnym rynku. Pojawił się również postulat, by możliwość wystąpienia o bon miał także pracownik danej firmy (a nie jedynie jej właściciel). Mogłoby to wpłynąć na większe zainteresowanie nabyciem bonów szkoleniowych poprzez zintensyfikowane działania w tym zakresie indywidualnych pracowników firm, którzy mogliby pozytywnie wpłynąć na decyzję pracodawcy w kwestii własnego dokształcania :

„Papiery wartościowe są dobre, bo rynek papierów wartościowych jest. Pytanie czy nie otworzy się wtórny rynek papierów wartościowych (…) pomysłowość ludzka nie zna granic".

„Moim zdaniem bon powinien być dla osoby, bo chcemy żeby się ludzie uczyli. (…) Moim zdaniem pracownik [powinien występować o bon]. Dziewczyna czy to chłopak na określonym stanowisku powinni mieć możliwość rozwoju, bez względu na to czy jego pracodawca widzi taką potrzebę, czy nie. Ja uważam, że ciężar powinien być położony na ludziach nie na firmach".

Jeśli chodzi o propozycje wyceny bonu szkoleniowego, które padły ze strony przedstawicieli instytucji szkoleniowych, wahały się one w **przedziale cenowym 70-120 zł netto za godzinę szkolenia dla pracownika.** Choć większość z nich pozostawiłaby cenę 30 euro, a więc 120 zł jaka została wdrożona w systemie walońskim, z uwagi na koszty związane z pokryciem pracy dobrego wykładowcy, zapleczem techniczno-organizacyjnym (w tym cateringiem), materiałami szkoleniowymi oraz wypracowaniem marży zysku dla firmy szkoleniowej.

Jednocześnie przedstawiciele instytucji szkoleniowych podkreślili, że w przypadku gdyby kwota 120 zł była opodatkowana w wysokości 23% VAT, to wówczas musiałaby być zwiększona. Swoją wycenę bonu szkoleniowego tłumaczyli przede wszystkim cenami rynkowymi szkoleń komercyjnych dobrych firm szkoleniowych, które za 2 dni szkolenia (po 8h) pobierają kwotę w granicach od 1800-1900 zł za jedną osobę.

– **ryzyko traktowania bonu przez MŚP jako darmowych pieniędzy do wykorzystania**

Przedstawiciele instytucji szkoleniowych jednoznacznie opowiedzieli się za wykluczeniem możliwości uzyskania przez MŚP zwrotu realnych pieniędzy. Ich zdaniem pozwoliłoby to na działania korupcyjne i „układy" przedsiębiorców z firmami szkoleniowymi. Dlatego ze

swej strony zaproponowali, by zwrot środków dla przedsiębiorcy przyjął formę puli do wykorzystania przy kolejnym bonie:

„Uważam, żeby to nie było korupcjogenne już na wstępnym założeniu, [zwrot pieniędzy dla przedsiębiorcy] to powinno zwiększać jego pulę bonu do wykorzystania dalej. Czyli, że masz gdzieś nadpłacone 30 euro w bonach, to zastanów się może coś dokupisz, może znajdziesz tańszą firmę szkoleniową. On może przyjść do mnie i uczestniczyć w szkoleniu za 100, gdzie te 30 da i 70 będzie musiał sam dopłacić. Więc nie zwracałbym na pewno realnych środków przedsiębiorcy".

W trakcie rozmów z przedstawicielami małopolskich instytucji szkoleniowych pojawiło się także wiele wątpliwości, co do systemu podmiotowego finansowania szkoleń. Wiązały się one przede wszystkim z niewystarczającym zasobem wiedzy, informacji i konkretnych danych dotyczących poszczególnych obszarów systemu.

Przyjrzyjmy się zatem obszarom, które dla przedstawicieli instytucji szkoleniowych były niejasne i które z ich punktu widzenia należałoby dopracować.

Wątpliwości, jakie można wskazać, to:

- **niejasny system księgowości i opodatkowania**

  Dla przedstawicieli instytucji szkoleniowych bardzo istotną kwestię stanowi system księgowości i opodatkowania, które będą musieli odliczać od wykonanej usługi szkoleniowej. Nieznajomość terminów realizacji płatności przez Operatora dla instytucji szkoleniowych za wykonanie usługi także budzi wątpliwości:

  „Jeżeli stworzymy system, który z samego założenia będzie kryminogenny, nawet najlepsze standardy nie rozwiążą problemów. I to będzie tak, jak się zrobiło przy EFSach. To wydłuży kwestię dochodzenia płatności mojej, bo ja będę miał papiery wartościowe natomiast nie będę miał środków. A pytanie kiedy mnie rozliczy operator, wtedy jak [przedsiębiorca] mu dopłaci [przy droższym szkoleniu], czy rozliczy mnie od razu? Problemu nie ma kiedy nie przekraczamy ustalonej wartości bonu, który on sobie wykupił. (…) Jeżeli są ludzkie terminy płatności mnie to rozwiązanie pasuje i nie przeszkadza".

- **niejasna sprawozdawczość**

  Zdaniem przedstawicieli instytucji szkoleniowych w założeniach systemu nie ma informacji dotyczących sprawozdawczości, jaką będzie musiała wykonywać firma szkoleniowa. Tego rodzaju doświadczenia przy różnych projektach, także tych współfinansowanych ze środków UE, bardzo obciążały i skutecznie zniechęcały firmy szkoleniowe do takiej formy sprawozdania finansowego:

  „Miałem taką sytuację z urzędem zamówień publicznych, który robił rejestr placówek, które szkolą z zamówień publicznych. I co z tego, że ja byłem w tym rejestrze jak szkolili wszyscy, każdy robił szkolenia jak chciał, a ja miałem dodatkowy obowiązek i musiałem robić sprawozdawczość."

- **nieznany wpływ Wojewódzkiego Urzędu Pracy na Operatora w kwestii finansowania określonych działań szkoleniowych**

Według przedstawicieli instytucji szkoleniowych informacje dotyczące polityki szkoleniowej, jaka będzie wdrożona w systemie podmiotowego finansowania szkoleń są szczątkowe. A mogłyby im dać jasną odpowiedź czy działania szkoleniowe określonych firm szkoleniowych będą wpisywały się w tą politykę, czy też nie. W ten sposób będą mieli wiedzę czy kwalifikują się do systemu, czy też szkolenia przez nich realizowane są niezgodne z jego założeniami:

„Nie znając tego wpływu nie jesteśmy w stanie powiedzieć co będą realizowały firmy szkoleniowe. Pieniądze służą temu, żeby realizować określone założenia polityki państwa, polityki regionu w określonym systemie osobowym. (…) WUP dysponując pieniędzmi będzie wpływał w określony sposób na operatora".

Podsumowując powyższe rozważania dotyczące wprowadzenia w Małopolsce podmiotowego finansowania kształcenia, należy zwrócić uwagę na fakt, że z rozmów z przedstawicielami małopolskich instytucji szkoleniowych wynika, że rynek szkoleń niedofinansowanych w Małopolsce przeżywa obecnie kryzys. W głównej mierze jest on spowodowany obecnym systemem finansowania szkoleń z budżetu unijnego. **Dlatego pomimo pewnych realnych zagrożeń systemu podmiotowego finansowania szkoleń, mają oni jasno określone oczekiwania względem tej propozycji i upatrują w niej szansę na: poszerzenie współpracy z nowymi klientami, a co za tym idzie rozwój firmy oraz dodatkowe finansowanie swojej działalności, które przyczyni się do wypracowania zysków i utrzymania dotychczasowych miejsc pracy.**

Kluczowymi problemami systemu pod względem promocji i rekrutacji mogą okazać się w ich przekonaniu: pobudzenie zainteresowania szkoleniami wśród przedsiębiorców MŚP i sama procedura wyboru przez Wojewódzki Urząd Pracy określonych firm, które mogłyby skorzystać z bonów szkoleniowych. Z punktu widzenia interesu instytucji szkoleniowych należałoby dopracować system księgowości, sprawozdawczości oraz sprecyzować konkretne działania szkoleniowe, które zostałyby objęte systemem. Niewątpliwie największe niebezpieczeństwa systemu pod względem możliwości wystąpienia nadużyć i przestępstw korupcyjnych, w celu uzyskania prywatnych korzyści, przedstawiciele instytucji szkoleniowych widzą w: zwrocie realnych środków dla przedsiębiorców oraz postaci Bonda, odpowiedzialnego za identyfikowanie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw.

Podsumowanie wyników

- Kursy i szkolenia to dominujące formy edukacji pozaformalnej w Polsce. Kursy znajdują się w ofercie 84% firm szkoleniowych, natomiast szkolenia są oferowane przez 83% firm szkoleniowych.
- Nawet po uwzględnieniu dużych przedsiębiorstw udział Polskich pracowników w szkoleniach finansowanych przez pracodawców jest niższy (32,8%) niż średnia UE (34%).
- Pracodawcy nie postrzegają szkoleń jako inwestycji we własną firmę. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw cechujących się słabą pozycją, natomiast zainteresowanie szkoleniem pracowników wzrasta wraz z wielkością i stopniem rozwoju przedsiębiorstwa.
- Pracodawcy zbyt rzadko korzystają z profesjonalnej diagnozy potrzeb szkoleniowych. Z tego typu usług korzysta jedynie 19,4% przedsiębiorców.
- Pracownicy niechętnie podnoszą swoje kwalifikacje – 71% nie dokształca się i nie ma takich planów. Większość pracowników jest zdania, że ich kompetencje są wystarczające do wykonywania swojej pracy.
- Stan prawny w Polsce jest nieprzystosowany do sprawnej realizacji polityki Long Life Learning. Wynika to przede wszystkim z braku podmiotu odpowiedzialnego za realizację tej polityki, braku jednoznacznych standardów potwierdzania kwalifikacji oraz braku możliwości wykorzystywaniu bonów szkoleniowych.
- Krajowa Rama Kwalifikacji jako narzędzie regulujące system uczenia się i przyznawania kwalifikacji może w dużym stopniu poprawić sytuację na rynku szkoleniowym – poprawi się jakość szkoleń i zaufanie przedsiębiorców do firm szkoleniowych.
- Wzorem godnym naśladowania w podnoszeniu jakości usług edukacyjnych są Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych, które mają duży potencjał do podnoszenia jakości usług edukacyjnych, a co za tym idzie wprowadzenia konkurencji opartej o czynniki inne niż cena szkolenia.
- Biorąc pod uwagę rozkład terytorialny instytucji szkoleniowych funkcjonujących w małopolskim RIS dostrzegalna jest znacząca dysproporcja pomiędzy potencjałem powiatów grodzkich regionu, a szczególnie stolicy województwa, a pozostałymi jednostkami terytorialnymi. Tym samym, mieszkańcy mniejszych miejscowości regionu mając mniejszy (terytorialnie) dostęp do dostosowanej do ich potrzeb usługi szkoleniowej mogą być narażeni na dodatkowe koszty w postaci kosztów dojazdu.
- Z przeprowadzonego w roku 2011, w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego", badania instytucji i firm szkoleniowych wynika, iż małopolskie podmioty działające na rynku szkoleniowym najczęściej oferują formy kształcenia takie jak: szkolenie (84% wskazań), konferencje (57%), Konsulting i doradztwo (46%) oraz seminaria (42%). Zdecydowanie mniejszą popularnością cieszą się stosunkowo młode formy kształcenia takie jak coaching (28% wskazań), kursy e-learningowe (24%), ale także studia podyplomowe (tylko 3% wskazań).

- Instytucje szkoleniowe dostrzegają wpływ szeregu czynników, które mogą utrudniać ich planowany rozwój. Najważniejsze to: procedury przetargowe promujące niską cenę, a nie jakość; silna konkurencja na rynku usług szkoleniowych; zła koniunktura gospodarcza, kryzys; niechęć pracodawców do dokształcania pracowników ze względów finansowych.
- Zdecydowanie najrzadziej spełnianymi przez instytucje szkoleniowego małopolskimi Standardami Usług Edukacyjno – Szkoleniowych standardami okazały się te odnoszące się do przygotowania i oceny kompetencji kadry szkoleniowej, procedury składania reklamacji oraz zapewniania i upowszechniania informacji o jakości oferowanych szkoleń. Tym samym, mając na uwadze, że najważniejszym aspektem oceny jakości szkolenia przez pracodawców jest poziom kompetencji osób szkolących, obszarem kluczowym dla ustawicznego podnoszenia jakości oferty szkoleniowej w Małopolsce, będą działania ukierunkowane na rozwój i weryfikację kompetencji trenerów.
- Z ogólnopolskich badań „Bilans Kapitału Ludzkiego" wynika, że finansowanie działań mających na celu kształcenie pracowników przedsiębiorstw najczęściej w całości leży po stronie pracodawcy. Na sytuację w tym zakresie nie wpływa w sposób znaczący wielkość firmy, niemniej im podmiot mniejszy tym ten sposób finansowania jest powszechniejszy.
- Aktywność w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników różnicuje się według branż. Mniej aktywne okazują się być branże tradycyjne takie jak: budownictwo i transport, przemysł i górnictwo oraz handel, zakwaterowanie i gastronomia, podczas gdy zdecydowanie wyższym zaangażowaniem w rozwój kompetencji pracowniczych odznaczają się sektory edukacji, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz usług specjalistycznych.
- 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.
- Mechanizm wydatkowania środków publicznych na kształcenie ustawiczne pracujących Polaków budzi wśród przedsiębiorców wątpliwości. Zmian w tym zakresie oczekiwałoby 72% przedsiębiorców objętych badaniem w ramach projektu „Małopolskie partnerstwo na rzecz promocji – rozwoju kształcenia i poradnictwa ustawicznego – model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze na rynku pracy, edukacji, szkoleń".
- Średnio w 2011 r. przedsiębiorstwa na kształcenie swoich pracowników wydały 2.784 zł (5% średnia odcięta), na wysokość tych środków znaczący wpływ miała przede wszystkim wielkość podmiotu. Średnia cena jednej godziny szkoleniowej, jak wynika za analizy Rejestru Instytucji Szkoleniowych, w województwie małopolskim wynosi 43,1 zł.
- Pracodawcy, którzy nie podejmowali działań w kierunku rozwoju kompetencji swojej kadry, wskazywali na istnienie szeregu czynników warunkujących taki stan rzeczy. Dwa najmocniej eksponowane argumenty to: zadowolenie z umiejętności swoich pracowników oraz zbyt wysoki koszt szkoleń / brak środków na nie.
- Małopolscy przedsiębiorcy wykazują tendencję do wystawiania wyższych ocen szkoleniom komercyjnym jak szkoleniom dofinansowanym. Najważniejszym aspektem

rzutującym na ocenę jakości szkolenia przez pracodawców był poziom kompetencji osób szkolących.

- Systemy podmiotowego finansowania kształcenia sprawdzają się w uwarunkowaniach regionalnych – Walonia, Lombardia.
- Waloński system bonów edukacyjnych charakteryzuje: prosta systemu, transparentność przepływu środków, szybkość i odbiurokratyzowanie działania, jakość usługi szkoleniowej, dostępność oferty szkoleniowej, wsparcie i pomoc w diagnozie potrzeb szkoleniowych i wyborze oferty szkoleniowej dla MŚP.
- Sposobem na wymuszenie jakości usług szkoleniowych w Walonii był proces certyfikacji dla instytucji szkoleniowych. Uzyskanie certyfikatu stało się tożsame z dostępem do środków publicznych.
- Aby otrzymać certyfikat w Walonii należy poddać się zewnętrznemu audytowi sprawdzającemu, czy firma dokłada wszelkich starań pod względem formalnym i merytorycznym, aby szkolenie przeprowadzone było zgodnie z potrzebami pracodawców i osób szkolonych.
- Bon szkoleniowy w Walonii stanowi równowartość jednej godziny szkolenia dla jednego pracownika.
- Wartość nominalna bonu edukacyjnego ustalona została na 30€. Metodologia wyliczania wartości bonu szkoleniowego zakładała uwzględnienie średniej godzinowej stawki kosztów pracy obliczonej na 20€ (wystandaryzowany koszt nieobecności 1 pracownika przez 1 godzinę w zakładzie pracy) i godzinowej stawki kosztów szkolenia wycenionej na 10€.
- Przedsiębiorca pokrywa 50% kosztów zakupu bonu szkoleniowego i pozostałe 50% pochodzi ze środków regionalnych.
- W Walonii istnieją limity bonów na przedsiębiorstwo – pula bonów zależna od wielkości przedsiębiorstwa.
- Badani przedstawiciele MŚP oczekują zmian w dotychczasowym systemie dystrybucji środków publicznych na szkolenia kadr.
- Małopolscy MŚP nie mają jednoznacznego stanowiska w sprawie rynku szkoleniowego, ale dostrzegają spadek jakości usług szkoleniowych w kontekście uruchomienie funduszy europejskich.
- Generalna ocena przedstawicieli małopolskich MŚP o systemie podmiotowego finansowania kształcenia jest pozytywna.
- Określając planowany do wdrożenia system przedsiębiorcy używali sformułowań: sensowny, transparentny, logiczny, prosty, nastawiony na jakość, dający swobodę, komplementarny, ale równocześnie trudny do przełożenia, korupcjogenny, nieprzystający do realiów.
- Przedstawiciele przedsiębiorców podkreślali wagę jakości oferowanych im szkoleń, oczekiwali wsparcia na poziomie wyboru oferty szkoleniowej w postaci interwencji regionu w weryfikację firm szkoleniowych – proces certyfikacji oraz stworzenia internetowego portalu systemu PFK.
- Badane MŚP podkreślają, że aby analogiczny system zakończył się sukcesem w Małopolsce, musi zostać maksymalnie odbiurokratyzowany, procedury absorbujące

przedsiębiorcę muszą zostać uproszczone. Badani oczekują także elektronicznego obiegu dokumentów.

- Badani podkreślali by zachować prostotę systemu, nie ograniczać pracodawcy w decydowaniu o polityce szkoleniowej w firmie – swoboda wyboru konkretnego pracownika, który weźmie udział w szkoleniu.
- Pracodawcy są gotowi partycypować w kosztach bonu szkoleniowego, uważają to za wyraz ich upodmiotowienia w systemie dystrybucji oraz mechanizm weryfikowania i wymagania jakości od firm szkoleniowych.
- Fundusze unijne zapewniły doskonałe warunki do pojawienia się na rynku szkoleniowym wielu firm świadczących usługi słabej jakości, co w efekcie doprowadziło do tego, że sama usługa szkoleniowa straciła na znaczeniu i wartości.
- System podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce jest pozytywnie oceniany przez przedstawicieli instytucji szkoleniowych, jego mocnymi stronami są: stawianie na jakość, wolność wyboru przez przedsiębiorcę określonej instytucji szkoleniowej, własna wycena szkoleń przez firmy szkoleniowe, limit bonów szkoleniowych dla MŚP oraz rozpiętość czasowa przy ich wykorzystaniu;
- Słabe strony i zagrożenia systemu podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce, jakie zauważyli przedstawiciele instytucji szkoleniowych, to: ryzyko rekrutacji i zachęcania MŚP do korzystania ze szkoleń; ewentualne działania korupcyjne Bonda i jego lobbowanie na rzecz określonej firmy szkoleniowej; wykluczenie możliwości ubiegania się o bon przez pracowników MŚP; ryzyko pojawienia się wtórnego rynku bonów szkoleniowych; zagrożenie związane z traktowaniem bonu szkoleniowego przez przedsiębiorców jako darmowych środków;
- Przedstawiciele instytucji szkoleniowych postulowali, by w żadnym wypadku nie zwracać przedsiębiorcom realnych środków za użytkowanie bonów, tylko stworzyć tzw. pulę środków do wykorzystania przy kolejnym bonie; wyceniony przez nich bon szkoleniowy wahał się między 70-120 zł netto, przy czym w swojej wycenie brali oni pod uwagę rynkowe ceny szkoleń komercyjnych, koszty poniesione na dobrego wykładowcę i zaplecze techniczno-organizacyjne;
- Osoba odpowiedzialna za diagnozowanie potrzeb szkoleniowych (tzw. Bond), zdaniem przedstawicieli instytucji szkoleniowych powinna posiadać kompetencje konsultingowo-szkoleniowe, wiedzę z zakresu branży szkoleniowej, zarządzania biznesem. Osobą, która wpisuje się w ten model kompetencyjny mógłby zostać coach.

Wnioski, rekomendacje, ryzyka – w kontekście wdrożenia systemu PFK

Poniższe wnioski, rekomendacje i ryzyka zostały zdiagnozowane na etapie badań, a następnie poddane weryfikacji przez ekspertów regionalnych i krajowych podczas paneli dyskusyjnych. Rekomendacje odnoszą się do trzech *filarów* systemu walońskiego (jakość, prostota – transparentność – szybkość, wsparcie – pomoc), który został uznany za słuszny do adaptacji do małopolskich uwarunkowań.

Wniosek z badań	Rekomendacja do systemu PFK	Ryzyka związane ze stworzeniem systemu PFK
Rekomendacje generalne		
Zgodność modelu walońskiego z uwarunkowaniami małopolskimi, potwierdzona diagnozą rynku szkoleniowego w regionie, systemu uczenia dorosłych, opiniami MŚP i instytucji szkoleniowych.	Adaptacja systemu podmiotowego finansowania szkoleń funkcjonującego w Walonii z uwzględnieniem modyfikacji systemu do warunków małopolskich.	Wdrożenie nowego systemu może zostać oprotestowane przez interesariuszy dotychczasowego modelu dystrybucji publicznych środków na szkolenia w MŚP. Prace nad konkurencyjnym modelem podmiotowego systemu finansowania szkoleń. Koszty związane z promocja nowego rozwiązania.
Mechanizm wydatkowania środków publicznych na kształcenie ustawiczne pracujących Polaków budzi wśród przedsiębiorców wątpliwości. Zmian w tym zakresie oczekiwałoby 72% przedsiębiorców objętych badaniem w ramach projektu „Małopolskie partnerstwo na rzecz promocji – rozwoju kształcenia i poradnictwa ustawicznego – model wymiany informacji, narzędzi, badań, dobrych praktyk w obszarze na rynku pracy, edukacji, szkoleń”.		
Rekomendacje odnoszące się do jakości szkoleń – certyfikacja firm szkoleniowych		
Wśród największych barier rozwojowych małopolskie instytucje szkoleniowe wskazują na stosowanie procedur (zamówień) premiujących cenę kosztem jakości. Doświadczenia walońskie zakładają wprowadzenie machizmu minimalnej ceny za	Wprowadzenie progu cenowego pozwalającego na realizację szkoleń w ramach systemu PFK. Rekomenduje się ustalenie minimalnej wartości szkolenia, która może zostać sfinansowana w ramach bonu szkoleniowego w wysokości 25% wartości bonu (przy	Kwestionowanie minimalnego progu przez firmy szkoleniowe.

godzinę szkolenia, która może zostać pokryta bonem szkoleniowym – mechanizm ten ma dodatkowo walor antydumpingowy.	założeniu, że wartość bonu została wyliczona w oparciu o metodologię zaczerpnięta z Walonii)	
Przedstawiciele MŚP dostrzegają spadek jakości szkoleń oraz słabe przygotowanie merytoryczne kardy trenerskiej. Zjawisko to utożsamiają z procesem dofinansowywania szkoleń ze środków UE.	Rekomenduje się ograniczenie możliwości wykorzystania bonów szkoleniowych przez MŚP, jedynie do firm szkoleniowych spełniających Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych, co potwierdza stosowany certyfikat i znak jakości. Dochowywanie standardów powinno być monitorowane i weryfikowane. Do udziału w ewaluacji firm szkoleniowych powinni być włączeni pracodawcy i pracownicy biorący udział w szkoleniach.	Brak zainteresowania firm szkoleniowych poddaniem się procedurze certyfikacji. Kwestionowanie konieczności starania się o dodatkowy certyfikat w przypadku posiadania już innego, uznawanego dokumentu, pełniącego podobną funkcję. Wprowadzenie alternatywnych procesów certyfikacji o skali ogólnopolskiej.
Najważniejszym aspektem rzutującym na ocenę jakości szkolenia przez pracodawców był poziom kompetencji osób szkolących. Małopolscy przedsiębiorcy wykazują tendencję do wystawiania wyższych ocen szkoleniom komercyjnym jak szkoleniom dofinansowanym.	Wskazane jest uwzględnienie w systemie certyfikacji instytucji szkoleniowych obszaru związanego z oceną kompetencji kadry trenerskiej małopolskich instytucji szkoleniowych. Dodatkowo, istotnym wydaje się udostępnienie korzystającym z PFK (pracodawców i pracowników) możliwości oceny jakości świadczonych przez instytucje szkoleniowe usług. W oparciu o wystawione oceny tworzony byłby publicznie dostępny ranking instytucji szkoleniowych (generalna ocena, ocena w ramach tematów szkoleniowych). System oceny rankingowej powinien być prosty, nie powinien powielać aspektów uwzględnianych w ewaluacji szkolenia.	Ryzyko może stanowić kwestia wiarygodności ocen wystawianych przez korzystającym z usług w ramach PFK pracodawców i pracowników. System oceniania powinien zostać skonstruowany w sposób umożliwiający wystawienie oceny wyłącznie przez osoby faktycznie korzystające z danej usługi. W innym wypadku istniałoby zagrożenie obniżania ocen instytucjom szkoleniowych przez konkurencyjne instytucje lub ich pracowników. Trudnością w tym zakresie może być także opór lub obawy firm szkoleniowych przed rangowaniem ich działania/jakości ich usług.
Przedsiębiorcy oczekują, szkoleń ściśle dopasowanych do ich potrzeb – szkoleń	Rekomenduje się by system PFK, kładł nacisk na monitorowanie spełniania 1.	Firmy szkoleniowe oferujące szkolenia otwarte, na których są przedstawiciele różnych

szytych na miarę.	Standardu MSUES w zakresie weryfikacji dostosowania celów i zakresu tematycznego szkolenia do potrzeb uczestników	MŚP, mogą być mało elastyczne i realizować program szkoleniowy wg ogólnej ścieżki (nieuwzględniającej specyfiki przedsiębiorstw, z których pochodzą uczestnicy szkolenia) zrażenie MŚP do udziału w szkoleniach jako mało efektywnej formy rozwoju.
Rekomendacje odnoszące się do transparentności, szybkości, odbiurokratyzowania systemu PFK na etapie dystrybucji i rozliczania pomocy publicznej		
Przedsiębiorcy entuzjastycznie odnoszą się do rozwiązań walońskich, dających pracodawcy swobodę w wysyłaniu pracowników na szkolenie, bez względu na formę zatrudnienia i status na rynku pracy.	Zaleca się, by wsparcie w postaci bonów uwzględniało także osoby zatrudnione w oparciu o umowy cywilno - prawne. Pracodawca powinien sam decydować, którzy pracownicy wymagają wsparcia szkoleniowego. Dla utrzymania prostoty i czytelności systemu rekomenduje się nie wprowadzanie obwarowań i priorytetyzacji dla tzw. grup defaworyzowanych na rynku pracy. Decyzja o uczestnictwie w szkoleniu powinna być suwerenną decyzją pracodawcy.	Brak szczególnego wsparcia dla grup zagrożonych wykluczeniem, może sprzyjać ich dezaktywizacji zawodowej. Ryzyko, że pracodawca będzie wysyłał na szkolenia wciąż te same osoby, nie rozszerzając wsparcia szkoleniowego na ogół zatrudnionych.
Istnieje ryzyko nadużyć finansowych, defraudacji publicznych środków, zmów pomiędzy MŚP i firmami szkoleniowymi.	Rekomenduje się wprowadzenie od samego początku funkcjonowania systemu PFK mechanizmów kontroli w różnych formach np. kontrola następcza, kontrola niezapowiedziana, kontrola dokumentacji obiegu bonu, weryfikacja założeń szkolenia udostępnionych na portalu z dokumentacją poszkoleniową (pod kątem liczby bonów, celu szkolenia, liczby uczestników). Wejście do systemu firmy szkoleniowej powinno być równoznaczne z akceptacją zasad funkcjonowania w nim.	Nieskuteczność działań kontrolnych, powszechna wiedza o nadużyciach w systemie zniechęcająca do uczestnictwa w nim MŚP. Spadek zaufania do instytucji szkoleniowych.

	Wszelkie próby oszustw powinny skutkować usunięciem z systemu i pociągnięciem do odpowiedzialności prawnej zgodnie z obowiązującymi w tej materii regulacjami. MŚP również wchodząc do systemu muszą mieć świadomość kary i konsekwencji wszelkich prób niewłaściwego wykorzystania bonów edukacyjnych.	
Obawa ze strony przedsiębiorców przed zwrotami środków pieniężnych w sytuacji zakupu szkolenia o niższej wartości niż bon szkoleniowy. Przedsiębiorcy obawiają się niejasnych przepisów w tym zakresie, kontroli urzędów skarbowych itp.	W przypadku braku jasnych interpretacji prawnych i spójnego orzecznictwa podatkowego, rekomenduje się by ewentualne zwroty nie trafiały do pracodawców w postaci gotówki, a zasilały ponownie pule dostępnych dla nich bonów szkoleniowych lub trafiały na fundusz szkoleniowy firmy.	Stworzenie odstępstwa od prostoty systemu. W przypadku przekazywania pozostałych środków na fundusz szkoleniowy firmy, pozostaje pytanie, w jaki sposób miałaby być sprawowana kontrola nad właściwym wydatkowaniem zgromadzonych tam środków, przez jaki czas, kto miałby sprawować taką kontrolę i ile miałaby ona kosztować. Byłoby odstępstwo od modelowego rozwiązania, które podrożałoby koszty jego funkcjonowania i naruszało prostotę.
Udział pracodawcy w kosztach bonu szkoleniowego powinien być pochodną metodologii jego wyliczania przyjętą i sprawdzoną w Walonii. Zapewnić obligatoryjny wkład własny pracodawcy przy zakupie bonu szkoleniowego, jako wyraz upodmiotowienia w systemie PFK. Wśród największych barier rozwojowych małopolskie instytucje szkoleniowe wskazują na niechęć pracodawców do dokształcania pracowników ze względów finansowych. *Mediana wynagrodzenia ogółem (brutto brutto)* z	Rekomenduje się wyliczenie wartości bonu zarówno na podstawie kosztów godziny szkolenia, jak i kosztów ponoszonych przez pracodawcę w konsekwencji nieobecności pracownika przez 1 godzinę na stanowisku pracy (koszt wynagrodzenia pracownika i jego zastępstwa). Wartość bonu szkoleniowego proponuje się ustalić na poziomie na 90 zł (43 zł + 47 zł). Przy zachowaniu 50% wkładu pracodawcy i 50% wkładu ze środków publicznych.	Wprowadzenie mechanizmu współfinansowania bonów szkoleniowych, dla pracodawców mniej świadomych potrzeb rozwojowych swoich kadr, może okazać się czynnikiem zniechęcającym do udziału w szkoleniach.

uwzględnieniem inflacji wyniosła 3790,9 zł (23,7 zł/godz.) Średnia cena jednej godziny szkoleniowej, w województwie małopolskim wynosi 43,1 zł		
Pula bonów szkoleniowych przysługujących MŚP powinna być proporcjonalnie zróżnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. Limit bonów powinien zapewnić minimum 2 dni szkoleniowe na pracownika w ciągu roku. Średnia długość szkolenia przypadająca na jednego pracownika w Polsce to 31,2 godziny (wartość uwzględniająca duże przedsiębiorstwa). System bonów powinien wspierać firmy aktywnie szkolące, dając równocześnie szansę skorzystania z bonów szkoleniowych MŚP z niższym poziomem świadomości potrzeb szkoleniowych swoich pracowników.	Rekomenduje się by w ciągu roku przedsiębiorstwa mogły skorzystać z następującej puli bonów: Jednoosobowa działalność gospodarcza – 100 bonów Mikro przedsiębiorstwa (2-9 osób) – 300 bonów szkoleniowych Małe (10-49 osób) – 750 bonów szkoleniowych Średnie – 1500 bonów szkoleniowych. Rekomenduje się by bony niewykupione do końca października danego roku kalendarzowego, mogły być zamawiane ponownie przez MŚP, które wykorzystały powyższe limity bonów.	System faworyzujący pracowników mikro i małych przedsiębiorstw. Ryzyko ograniczeń bonów na firmę, a nie na pracownika może spowodować faworyzowanie jednych grup pracowników kosztem innych np. kadry menedżerskiej kosztem pracowników niższego szczebla.
Elektroniczny obieg bonów szkoleniowych daję gwarancję szybkości procedury, ułatwia kontrolę, nie angażuje nadmiernie czasu pracodawcy. W początkowym stadium w Walonii obieg bonów szkoleniowych odbywał się w postaci tradycyjnej – wersja papierowa.	Ze względu na otwartość MŚP na elektroniczny obieg dokumentów rekomenduje się wdrożenie bonów w wersji elektronicznej, jako tańszej, efektywniejszej, łatwiejszej w kontroli i nie narażonej na utrudnienia np. opóźnienia związane z pocztą, odbiorem awizo, zgubieniem bonu itp. Rozwiązania z Walonii były wdrażane przed spopularyzowaniem sieci internetowej. Obecnie zdecydowana większość prowadzących działalność gospodarczą ma swój e-mail i korzysta z Internetu. Wariantowo można zaproponować wybór	Koszty wdrożenia tradycyjnego modelu obiegu bonów w systemie są wyższe – koszty zabezpieczeń, wysyłki, druku. Ryzyko, że elektroniczny obieg może zniechęcić bardziej konserwatywnych pracodawców, przyzwyczajonych i bardziej ufających tradycyjnemu obiegowi dokumentów, w wersji papierowej.

	pomiędzy tradycyjna formą bonu lub wersją elektroniczną. Należy jednak uwzględnić wsparcie systemu dla pracodawców, nie znających nowych technologii w stopniu pozwalającym na swobodne zamawianie i odbieranie bonów. W tym miejscu ważną rolę może pełnić BON – doradca. W ramach przekonywania do uczenia się i podnoszenia kwalifikacji, mógłby także przedstawiać zasady funkcjonowania systemu i objaśniać w jaki sposób zamawia się bony itp.	
Jak wynika z doświadczeń lombardzkich, w procesie wdrażania systemu kont edukacyjnych, należy zwrócić szczególną uwagę na stworzenie efektywnego i użytecznego systemu informatycznego stanowiącego ważne narzędzie w procesie zbierania i analizowania danych oraz kontroli wydatkowania środków.	W procesie wdrażania PFK warto uwzględnić zastosowanie systemu informatycznego pozwalającego na gromadzenie szczegółowych informacji na temat odbiorców bonów edukacyjnych (zarówno przedsiębiorstw jak i pracowników), dostawców usług (instytucji szkoleniowych) oraz rodzaju udzielonej usługi, jej przebiegu i ewaluacji. Gromadzenie tych danych w jednym systemie, do którego mogłyby być wprowadzone przez instytucje szkoleniowe realizujące usługę w oparciu o bony, pozwoliłoby na ich szybką analizę i bieżącą kontrolę. W efekcie, system mógłby stanowić narzędzie: — dostarczające danych statystycznych, — umożliwiające monitorowanie efektów wdrażania PFK, a tym samym szybką reakcję na potencjalne trudności , — stanowiące pierwszy poziom kontroli pozwalający na	System taki powinien być prosty i intuicyjny, aby nie jego obsługa nie nastręczała instytucjom szkoleniowym trudności. Korzystanie z narzędzi informatycznych wiązać się może bowiem z obawami potencjalnych użytkowników. System informatyczny, z uwagi na deklaratywność wpisywanych do niego danych, nie może stanowić jedynego narzędzia kontrolnego dla wdrażania PFK. Dlatego też wskazane jest założenie dodatkowych form kontroli ad hoc, nie wynikających z danych systemowych.

	wyłonienie instytucji/usług, które należy objąć kontrolą bezpośrednią. Dane podawane przez firmy szkoleniowe powinny być weryfikowane pod kątem zgodności z deklaracjami przyjętymi na poziomie audytu i ofertą dostępną na stronie systemu (np. zgodność celu, czas trwania itp.)	
Biorąc pod uwagę rozkład terytorialny instytucji szkoleniowych funkcjonujących w małopolskim Rejestrze dostrzegalna jest znacząca dysproporcja pomiędzy potencjałem powiatów grodzkich regionu, a szczególnie stolicy województwa, a pozostałymi jednostkami terytorialnymi. Sytuacja ta jest naturalną konsekwencją zróżnicowanego poziomu urbanizacji regionu, niemniej dla perspektywy wdrażania systemu podmiotowego finansowania kształcenia w małopolskich przedsiębiorstwach stanowić może ona swego rodzaju trudność.	W związku z oczekiwaniem (ze strony pracodawców), ale i wyznacznikiem sukcesu (w odniesieniu do zagranicznych praktyk), jakim jest kwestia prostoty i przejrzystości systemu podmiotowego finansowania kształcenia, nie rekomenduje się w tym zakresie różnicowania wysokości bonów edukacyjnych w zależności od siedziby pracodawcy. Niemniej jednak wskazane jest stałe monitorowanie stopnia zainteresowania korzystaniem z tego mechanizmu przez przedsiębiorstwa usytuowane w mniejszych ośrodkach miejskich oraz na terenach wiejskich. Wyniki takiego monitoringu mogą stanowić podstawę do wprowadzenia zmian w wartości bonu uwzględniających również lokalizację podmiotu gospodarczego i potencjalne koszty dojazdu.	Brak zwrotu kosztów dojazdów, które mogły być do tej pory refundowane może spowodować mniejsze zainteresowanie korzystaniem z systemu PFK przez przedsiębiorstwa usytuowane w powiatach o niewielkiej liczbie instytucji szkoleniowych lub na terenach mniej zurbanizowanych.
Przedsiębiorcy obawiają się nadmiernego zbiurokratyzowania systemu PFK, co spowoduje odejście od prostoty, szybkości i transparentności pierwowzoru.	Rekomenduje się włączenie w prace koncepcyjne nad PFK wszystkich interesariuszy systemu dystrybucji publicznych środków na rozwój kadr MŚP. Należy podejmować działania zmierzające do minimalizacji wymogów formalnych w stosunku do przedsiębiorców.	Podmioty publiczne zaangażowane w system PFK nie będą skłonne do uproszczenia obiegu dokumentów. Przedsiębiorcy będą zmuszeni do wypełniania różnego typu deklaracji, przedstawiania zestawień, wyliczeń itp. co spowoduje niechęć do

	Należy rozważyć utworzenie zespołów roboczych ds. konkretnych rozwiązań prawnych lub praktyk, które mogłyby zostać zmodyfikowane w celu ułatwienie obiegu dokumentów w systemie. W miarę możliwości należy zastąpić wymogi przedstawiania określonych dokumentów, jednym oświadczeniem mówiącym o spełnianiu wszystkich obligatoryjnych kryteriów (obwarowanym sankcją karną za złożenie oświadczenia niezgodnego z prawdą). Wszelkie kwestie związane z obsługą systemu PFK powinny być jak najmniej absorbujące dla pracodawców. Kwestie formalne powinny być przerzucone na operatora systemu i dysponenta środków (ewentualnie firmy szkoleniowe).	uczestnictwa w systemie. Faworyzowanie przez instytucje publiczne alternatywnych rozwiązań w zakresie podmiotowego finansowania kształcenia.
Rekomendacje odnoszące się do wsparcia i pomocy dla MŚP na poziomie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych oraz na poziomie wyboru oferty szkoleniowej		
Stosunkowo najmniejszą popularnością cieszy się inwestowanie w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach mikro i małych, a zatem to właśnie ta grupa wymaga szczególnego wsparcia w ramach wdrażania systemu podmiotowego finansowania kształcenia. Aktywność w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników różnicuje się także według branż. Mniej aktywne okazują się być branże tradycyjne takie jak: budownictwo i transport, przemysł i górnictwo oraz handel, zakwaterowanie i gastronomia.	Rekomenduje się powołanie w strukturach biura systemu konsultantów i doradców wzorujących się na walońskim rozwiązaniu. Ich zadaniem byłoby docieranie do najmniejszych podmiotów gospodarczych, szczególnie z tradycyjnych branż, w celu zaszczepiania w nich idei uczenia się i podnoszenia kwalifikacji. Osoby pełniące rolę tzw. BON'da powinny wykazać się doświadczeniem zawodowym w biznesie. Powinny posiadać cechy coacha: odnosić się z szacunkiem do rozmówcy, być otwartym na rozmówce, wykazywać się uczciwością, być obiektywnym, skupiać się	Usytuowanie Bon'da w strukturze urzędowej może budzić nieufność przedsiębiorców. Sukcesem rozwiązania walońskiego był bezpośredni kontakt doradcy z MŚP. Widoczne działania w tej mierze wymagałyby znacznego zatrudnienia w tym obszarze, a to doprowadziłby do podrożenia systemu.

	na rozwiązaniu problemów, być kreatywnym i mieć pozytywne nastawienie, posiadać umiejętność motywowania, być empatycznym, posiadać umiejętność i łatwość nawiązywania kontaktów. Ważne aby miały rozbudowane umiejętności analityczne.	
Z dofinansowania środków publicznych (w tym unijnych) korzystał jedynie co 7 pracodawca i co ważne częściej były to podmioty większe. Pracodawcy, którzy nie podejmowali działań w kierunku rozwoju kompetencji swojej kadry, wskazywali na istnienie szeregu czynników warunkujących taki stan rzeczy. Dwa najmocniej eksponowane argumenty to: — zadowolenie z umiejętności swoich pracowników oraz — zbyt wysoki koszt szkoleń / brak środków na nie. Niska świadomość pracodawców na temat znaczenia szkoleń w rozwój firmy oraz niechęć do bezpośrednich form docierania do pracodawców z informacjami na temat bonów szkoleniowych (telefony, maile).	Organizacja spotkań z organizacjami zrzeszającymi pracodawców, samorządami gospodarczymi, biurami karier. Promowanie bonów szkoleniowych za pomocą profesjonalnych kampanii marketingowych celowanych w środowisko MŚP. Wykorzystanie elementów „bonów promocyjnych" przyznawanych w ramach upowszechniania systemu – rozsyłanie pocztą do MŚP, rozdawanie w trakcie imprez promujących system. Organizowanie kilkugodzinnych, darmowych szkoleń dla kadry kierowniczej pokazujących potencjalne korzyści z wdrażania polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie. Organizacja w ramach imprez MPKU pokazowych szkoleń dla MŚP (wersje demo).	Niechęć do nowych rozwiązań ze strony pracodawców. Problemy z dotarciem z przekazem promującym system do MŚP nieskupionych w organizacjach branżowych.
Pracownicy nie są zainteresowani podnoszeniem swoich kwalifikacji, a co z tym związane, niechętnie się szkolą. W ich opinii posiadają oni wystarczające kwalifikacje do wykonywania swojej pracy, zatem nie mają potrzeby dokształcania się.	Uwzględnienie pracowników jako kategorii odbiorców systemu komunikacji PFK. Pracownicy powinni zostać uwzględnieni na etapie komunikowania o funkcji szkoleń w rozwoju przedsiębiorstw (aspekt świadomościowy) oraz zasadach funkcjonowania PFK.	W przypadku nie uwzględnienia pracowników jako odbiorców komunikacji istnieje ryzyko wystąpienia efektu biegu jałowego tzn. w szkoleniach będą brali udział wyłącznie te firmy i pracownicy, którzy brali w nich udział do tej pory. Brak działań promocyjnych skierowanych

	Formułowany przekaz powinien zachęcać pracowników, do aktywnego zabiegania u swoich pracodawców o kreowanie polityki szkoleniowej w firmie.	do pracowników nie zmieni ich negatywnej postawy do szkoleń.
Pracodawcy nie monitorują potrzeb szkoleniowych. Diagnoza potrzeb bardzo rzadko występuje w przedsiębiorstwach. Wybór szkoleń następuje najczęściej w oparciu o standardową ofertę szkoleniową związaną z danym stanowiskiem lub w oparciu o sugestie pracownika.	Analiza potrzeb szkoleniowych nie powinna być obligatoryjnym warunkiem udziału w systemie podmiotowego finansowania szkoleń – pod warunkiem założenia wkładu własnego pracodawcy. Dysponent środków publicznych i ich dystrybutor powinien zapewnić na portalu internetowym systemu PFK narzędzie pomagające w diagnozie potrzeb szkoleniowych (pakiet narzędzi do ściągnięcia, inspirujące pytania w diagnozowaniu potrzeb). Rekomenduje się także upowszechnienie narzędzi tego typu innymi kanałami np. w formie aplikacji lub broszury. Rekomenduje się zapewnienie w systemie konsultantów, którzy na prośbę przedsiębiorców dokonywaliby lub pomagali w diagnozie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa. W przypadku niemożności obsłużenia zainteresowanych przedsiębiorstw przez etatowych pracowników systemu PFK, należy rozważyć wprowadzenie bonów doradczych odpowiadających 1 godzinie doradztwa w zakresie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych.	Brak analizy potrzeb szkoleniowych może skutkować, wybieraniem przez przedsiębiorców szkoleń nie mających odniesienia do ich specyfiki i sytuacji rynkowej. Firmy szkoleniowe mogą nagabywać przedsiębiorców na niepotrzebne im szkolenia, aby otrzymać równowartość zrealizowanych bonów szkoleniowych.
Niskie zaufanie pracodawców do instytucji szkoleniowych i ich oferty. Pracodawcy nisko oceniają jakość szkoleń	Monitorowanie stanu prac nad Krajową Ramą Kwalifikacji, dostosowywanie i wbudowanie w system PFK	Szum informacyjny wokół kilku równocześnie wdrażanych/pilotowanych rozwiązań z zakresu uczenia

oferowanych na rynku, co jest wynikiem m.in. braku jednoznacznego systemu nadawania i potwierdzania kwalifikacji.	mechanizmów związanych z wprowadzaniem KRK.	osób dorosłych.
Przedsiębiorcy obawiają się, że rolę ewentualnych doradców w systemie PFK będę pełnili urzędnicy, do których nie mają wielkiego zaufania. Przedstawiciele MŚP boją się stronniczości i podatności na wpływy firm szkoleniowych ewentualnych doradców, pomagających w wyborze oferty szkoleniowej. Boją się, że rekomendowane będą firmy szkoleniowe „zaprzyjaźnione" z doradcą.	Rekomenduje się, by decydując się na wprowadzenie osoby doradcy do systemu PFK, jasno określić pożądany profil kompetencyjny. Powinna być to osoba z doświadczeniem w prowadzeniu biznesu, znająca rynek szkoleniowy, posiadająca cechy coacha i wykorzystująca techniki marketingowe/PR-owe w swej działalności. Sugeruje się, by nie był to urzędnik. Musi być to osoba odznaczająca się wysokimi poziomem etyki – niekarana za przestępstwa gospodarcze i korupcyjne. Należy rozróżnić rolę osoby BON'da, koncentrującego się przede wszystkim na promowaniu i budowaniu potrzeby szkolenia wśród mikro i małych firm, od ewentualnych doradców na poziomie analizy potrzeb szkoleniowych i wyboru oferty szkoleniowej.	Brak zainteresowania ze strony przedsiębiorców usługami doradztwa w zakresie diagnozy potrzeb szkoleniowych i wyboru oferty szkoleniowej, wynikający z braku czasu na tego typu spotkania i braku zaufania do doradców (obawa przed ujawnieniem mechanizmów funkcjonowania firmy – kwestii problemowych, rozwojowych).
Pracodawcy mają problem z wyborem konkretnej oferty szkoleniowej. Brakuje im intuicyjnych, łatwo dostępnych narzędzi pozwalających wyszukać usługę szkoleniową pasującą do ich potrzeb.	Rekomenduje się stworzenie w ramach portalu sytemu PFK odrębnej aplikacji, zawierającej informacje o firmach szkoleniowych, które uzyskały znak jakości MSUES. Baza ta powinna dawać możliwość wyszukania interesującej oferty pod kątem różnych zmiennych, np. temat szkolenia, trener, miejsce szkolenia, termin, cena, średnia ocen firmy szkoleniowej/modułu szkoleniowego (w przypadku	Firmy szkoleniowe mogą być niechętne podawaniu szczegółów swojej oferty sprzedażowej, która mogłaby być konfrontowana z ofertą konkurencji w ramach portalu PFK. Firmy szkoleniowe mogą protestować przeciwko upublicznianiu oceny ich działalności szkoleniowej.

	wprowadzenia mechanizmu oceny przez pracodawców np. Net promotor score). Aplikacja ta powinna być kompendium potrzebnych informacji, pomocnych w podjęciu decyzji przedsiębiorcom. Postuluje się by oferty pasujące do oczekiwań pracodawcy pod kątem tematu szkolenia wyświetlane były w losowej lub alfabetycznej kolejności .	