

## Załącznik nr 1

### Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia (SOPZ)

#### **Zrealizowanie usługi ekspertyzy dotyczącej dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych województwa warmińsko-mazurskiego do potrzeb budowania i wdrażania modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach Warmii i Mazur**

#### **I. Uzasadnienie ekspertyzy**

Województwo Warmińsko-Mazurskie reprezentowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego zawarło umowę z Fundacją Rozwoju Systemu Edukacji dotyczącą realizacji projektu własnego w ramach Inwestycji A.3.1.1., Komponent A: Odporność i Konkurencyjność Gospodarki, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, w zakresie obejmującym „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych”.

Celem głównym projektu jest budowa systemu koordynacji działań w województwie warmińsko-mazurskim, zorientowanych na wsparcie uczenia się przez całe życie, w tym kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia się dorosłych. Przyczyni się to do wzmocnienia dopasowania kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, zmian społecznych zachodzących w regionie oraz upowszechniania uczenia się przez całe życie.

Województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje duży potencjał ludzki, który jest fundamentem i warunkiem koniecznym dla rozwoju gospodarki i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw Warmii i Mazur.

Według danych GUS na koniec czerwca 2025 r. zarejestrowanych było 151,7 tys. podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON (bez rolników indywidualnych). Struktura podmiotów według klas wielkości ukazuje, iż przeważającą część na koniec 2024 roku, stanowiły podmioty o liczbie pracujących do 9 osób (96,7%). Udział podmiotów o liczbie pracujących 10–49 osób wyniósł 2,6%, a jednostek o liczbie pracujących powyżej 50 osób – 0,7%.

Jak wynika z powyższego Warmia i Mazury to zagłębie ludzi kreatywnych, samodzielnych, których zaangażowanie w prace jest podstawą rozwoju regionu.

Interesującym natomiast jest czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy są skłonni do wdrażania przemyślanych i długofalowych działań zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie. Właściwym byłoby również weryfikacja na ile i z jakim efektem oferta lokalnych firm/podmiotów szkoleniowych jest w stanie

efektywnie wpłynąć na rozwój kadr gospodarki i wspierać wdrażanie strategii zarządzania kompetencjami w lokalnych przedsiębiorstwach.

Koniecznym zatem nie tylko jest weryfikacja zasobów, ale również mocnych i słabych stron rynku szkoleniowego, zaproponowanie modelowego dostosowywania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do wdrażania zarządzania strategicznego kompetencjami w przedsiębiorstwie i wydaniem rekomendacji dla proaktywnego kształtowania rynku edukacyjnego ze szczególnym uwzględnieniem firm z branż inteligentnych specjalizacji regionu (ekonomia wody, drewno i meblarstwo, wysokiej jakości żywność oraz zdrowe życie).

W dynamicznie zmieniającym się rynku pracy (informatyzacja, rozwój usług, sztuczna inteligencja, przemysł 4.0) istotny jest szybki rozwój i dopasowanie kompetencji i kwalifikacji pracowników i ich firm. Ich rozwój w dużym stopniu będzie determinował podaż odpowiednio wykwalifikowanych kadr niezbędnych na regionalnym rynku pracy.

## II. Cel główny ekspertyzy

Głównym celem ekspertyzy jest opracowanie kompleksowego modelu, który umożliwi firmom szkoleniowym województwa warmińsko-mazurskiego skuteczne i proaktywne dostosowanie swojej oferty do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie budowania i wdrażania systemu zarządzania kompetencjami pracowników. Model ma wspierać rozwój kapitału ludzkiego oraz zwiększać efektywność działań szkoleniowych w kontekście realnych potrzeb przedsiębiorstw z różnych branż działających na terenie województwa (w tym szczególnie związanych z IS).

Cele szczegółowe:

- a. Identyfikacja obecnych wyzwań/trendów w zakresie zarządzania kompetencjami i rozwoju zasobów ludzkich.
- b. Identyfikacja potrzeb regionalnych przedsiębiorstw działających w branżach innych niż szkoleniowa w zakresie zarządzania kompetencjami pracowników,
- c. Ocena zasobów i stopnia dopasowania ofert firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego, w tym:
  - a) ocena poziomu wykorzystania oferowanych usług rozwojowych,
  - b) ocena zasobów firm/podmiotów szkoleniowych pod kątem dostępności szkoleń, ich zakresu i elastyczności;
  - c) ocena konkurencyjności oferty regionalnych firm/podmiotów szkoleniowych w stosunku do oferty konkurencji z innych województw.
- d. Opracowanie modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami.
- e. Wydanie rekomendacji dla skutecznego i efektywnego wdrażania modelu wśród regionalnych przedsiębiorstw i firm/podmiotów szkoleniowych.

Wyżej wskazane cele zrealizowane zostaną poprzez wykonanie zadań wymienionych w pkt. VII.

### **III. Odbiorcy ekspertyzy**

Odbiorcą ekspertyzy będzie Województwo Warmińsko-Mazurskie reprezentowane przez Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Wyniki ekspertyzy zostaną również przekazane Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Olsztynie oraz Fundacji Rozwoju Sytemu Edukacji z siedzibą w Warszawie. Dodatkowo wyniki mogą zostać udostępnione opinii publicznej na stronie internetowej Zamawiającego oraz firm i podmiotów szkoleniowych z województwa warmińsko-mazurskiego.

Ze względu na zakres ekspertyz można spodziewać się także, że jego wyniki będą mogły być wykorzystane przez inne organy administracji samorządowej i rządowej, a także partnerów społecznych i gospodarczych z województwa warmińsko-mazurskiego.

### **IV. Zakres czasowy ekspertyzy**

W przypadku danych dotyczących wielkości przedsiębiorstw, ich regionalnego zróżnicowania, branż, w których działają dane nie mogą być starsze niż 2023 r.

W przypadku zakresu przedmiotowego badania, należy posługiwać się dokumentami aktualnymi na dzień podpisania umowy z Wykonawcą.

### **V. Zakres przestrzenny ekspertyzy**

Ekspertyza obejmuje swym zakresem obszar województwa warmińsko-mazurskiego.

### **VI. Zakres podmiotowy badania**

Zakres podmiotowy badania obejmie następujące:

- a. Przedsiębiorstwa województwa warmińsko-mazurskiego spoza branży szkoleniowej min. 30.
- b. Firmy/podmioty województwa warmińsko-mazurskiego, z branży szkoleniowej<sup>1</sup> min. 15.

### **VII. Zadania realizowane w ramach sporządzania ekspertyzy**

Ekspertyza musi dotyczyć minimum następujących zadań oraz z uwzględnieniem następujących zakresów i pytań:

#### **A. Zadanie I - Identyfikacja potrzeb regionalnych przedsiębiorstw spoza branży szkoleniowej w zakresie zarządzania kompetencjami pracowników**

---

<sup>1</sup> Działalność szkoleniowa może być prowadzona w różnych formach prawnych, takich jak jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka cywilna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, stowarzyszenie, fundacja itp. Głównym profilem działalności tych firm/podmiotów jest prowadzenie szkoleń i kursów.

Wykonawca zidentyfikuje potrzeby regionalnych przedsiębiorstw spoza branży szkoleniowej w zakresie zarządzania kompetencjami, w tym zwłaszcza uzyska odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Czy przedsiębiorstwa posiadają strategię/model/ usystematyzowany plan działań w zakresie zarządzania kompetencjami swojej kadry?
2. Jak często przedsiębiorstwa aktualizują powyższe założenia?
3. W jaki sposób przedsiębiorcy diagnozują potrzeby rozwoju kompetencji swojej kadry?
4. Czy przedsiębiorstwa korzystają z usług firm/podmiotów szkoleniowych w zakresie zdiagnozowania potrzeb swoich pracowników. Jeśli tak czy są to firmy/podmioty z województwa warmińsko-mazurskiego? Jeśli nie należy uzyskać odpowiedź na pytanie: co jest tego przyczyną?
5. Jakie są źródła finansowania usług doradczych w zakresie diagnozowania potrzeb pracowników przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego wykorzystywane przez przedsiębiorców oraz w jakim procencie są to wyłącznie środki własne?
6. Jaki średniomiesięczny koszt jest w stanie ponieść pracodawca na rozwój kompetencji i kwalifikacji swojego pracownika ze środków własnych? W trakcie analizy należy rozróżnić w tym wypadku szkolenia miękkie przeznaczone dla wszystkich szczebli pracowników, w tym koncentrujących się na budowaniu dobrostanu psychicznego w miejscu pracy, szkolenia dla kadry menadżerskiej, szkolenia zawodowe typu spawacz, kelner - barman, kucharz, szkoleń koncentrujących się na zdobywaniu umiejętności pracy z AI<sup>2</sup> oraz wyłączyć z analizy szkolenia wymagane od pracodawców przepisami prawa np. szkolenia okresowe.
7. Czy przedsiębiorcy korzystają z oferty wojewódzkich firm/podmiotów szkoleniowych zamieszczonej z Bazy Usług Rozwojowych? Jaki jest ich udział procentowy? Jeśli nie należy uzyskać odpowiedź na pytanie dlaczego taka jest ich decyzja?
8. Czy korzystają z usług firm/podmiotów szkoleniowych z województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie realizacji szkoleń miękkich przeznaczonych dla wszystkich szczebli pracowników, w tym koncentrujących się na budowaniu dobrostanu psychicznego w miejscu pracy, szkoleń dla kadry menadżerskiej, szkoleń zawodowe typu spawacz, kelner - barman, kucharz szkoleń koncentrujących się na zdobywaniu umiejętności pracy z AI. Przy czym z analizy należy wyłączyć szkolenia wymagane od pracodawców przepisami prawa np. szkolenia okresowe.
9. Czy przedsiębiorcy preferują i są bardziej skłonni do opłacania szkoleń wyłącznie ze środków własnych w systemie stacjonarnym w formule jeden na jeden, czy szkoleń stacjonarnych grupowych czy też szkoleń on-line?

---

<sup>2</sup> AI - sztuczna inteligencja to zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność.

Analiza powinna zostać przeprowadzona z uwzględnieniem każdej wyodrębnionej kategorii przedsiębiorstw ze względu:

1. na ich wielkość (mikro, małe, średnie i duże),
2. lokalizację siedziby (gminy pogranicza, Olsztyn, Elbląg, Ełk, subregion olsztyński, elbląski i ełcki),

**B. Zadanie II - Ocena zasobów i stopnia dopasowania ofert firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego**

Wykonawca dokona analizy zasobów firm/podmiotów szkoleniowych uzyskując odpowiedzi na min. następujące pytania:

1. Czy firmy/podmioty szkoleniowe posiadają w swojej ofercie usługę doradztwa i diagnozy w zakresie kompetencji pracowników przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego? Jeśli tak to ile firm korzystających z usług szkoleniowych wybiera również tę ofertę w każdym z lat począwszy od roku 2020 do dnia zbierania danych przez Wykonawcę?
2. Jakimi narzędziami firmy/podmioty szkoleniowe posługują się w diagnozowaniu potrzeb zarządzania kompetencjami pracowników przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego?
3. Jakie bariery identyfikują w dotarciu z ofertą doradczą/ diagnostyczną do przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego?
4. Czy i jaki jest udział następujących grup szkoleń w ofercie firm/podmiotów szkoleniowych:
  - a. szkolenia miękkie przeznaczone dla wszystkich szczebli pracowników, w tym koncentrujących się na budowaniu dobrostanu psychicznego w miejscu pracy i poprawie środowiska pracy (działanie 7.6), elastyczne formy zatrudnienia – 7.6
  - b. szkolenia dla kadry menadżerskiej,
  - c. szkolenia zawodowe typu spawacz, kelner - barman, kucharz, szkoleń itd.,
  - d. szkolenia koncentrujące się na zdobywaniu umiejętności pracy z AI?

Uwaga ! Z analizy należy wyłączyć szkolenia wymagane od pracodawców przepisami prawa np. szkolenia okresowe

5. Jaki sposób organizacji szkoleń jest najczęściej wybierany przez klientów instytucjonalnych:
  - a. indywidualne w formule on–line, w czasie rzeczywistym łączenie trenera z kursantem;
  - b. grupowe w formule on–line, w czasie rzeczywistym łączenie trenera z kursantami;
  - c. indywidualne w formule stacjonarnej;
  - d. grupowe w formule stacjonarnej;

- e. hybrydowe łączące elementy szkoleń stacjonarnych i on–line, przy czym kategorii tej ni podlegają szkolenia ograniczające aktywność on-line do zamieszczania materiałów przeznaczonych do samodzielnej nauki?
6. Czy firmy/podmioty szkoleniowe oceniają swoją konkurencyjność?
7. Jakimi narzędziami/ technikami firmy/podmioty szkoleniowe posługują się w ocenie swojej konkurencyjności (wystawianie opinii on-line, wskaźnik ROI<sup>3</sup>, model Kickpatricka<sup>4</sup> itp.)?
8. Czy firmy/podmioty szkoleniowe stosują modele długotrwałej współpracy z przedsiębiorcami? a jeśli tak to jakie?

Analiza powinna zostać przeprowadzona z uwzględnieniem każdej wyodrębnionej kategorii przedsiębiorstw ze względu:

1. zasięg terytorialny prowadzenia działalności (min. 25% stanowić będą firmy/podmioty szkoleniowe zasięgiem oferty obejmują min. 2 subregiony województwa warmińsko-mazurskiego),
2. czas prowadzenia działalności szkoleniowej na terenie województwa (Wykonawca zapewnia udział min. 2 firmy/podmioty ze stażem prowadzenia działalności min. 20 lat, maks. 10% stanowić będą firmy/podmioty prowadzące działalność krócej niż 5 lat),
3. różnorodność proponowanej oferty szkoleniowej (maks. 10% stanowić będą firmy/ podmioty oferujące szkolenia w co najmniej dwóch obszarach z następujących: szkoleń miękkich przeznaczonych dla wszystkich szczebli pracowników, w tym koncentrujących się na budowaniu dobrostanu psychicznego w miejscu pracy, szkoleń dla kadry menadżerskiej, szkoleń zawodowe typu spawacz, kelner - barman, kucharz, szkoleń koncentrujących się na zdobywaniu umiejętności pracy z AI.  
Zmawiający nie dopuszcza możliwości analizowania ofert i działań firm szkoleniowych o bardzo wąskiej specjalizacji ograniczającej się do jednego typu z powyższych).

### C. Zadanie III – przedstawienie minimum 2 dobrych praktyk,

Zamawiający wymaga przedstawienia i opisanie przez wykonawcę minimum 2 dobrych praktyk z kraju, w tym

1. jedna praktyka w zakresie obniżenie kosztów firm związane z badaniem kompetencji swoich pracowników wprowadzona i wdrażana w okresie maksymalnie 3 lat poprzedzających realizację ekspertyzy;

---

<sup>3</sup> Wskaźnik ROI (return on investment) oznacza wartość lub zysk, jaki możesz osiągnąć po dokonaniu inwestycji początkowej.

<sup>4</sup> Model służący do mierzenia efektywności szkoleń na czterech poziomach z użyciem różnych metod zakładających rozłożenie pomiaru w czasie. Ma na celu zwiększenie efektywności i sprawności działania



2. jedna praktyka w zakresie efektywnego pakietowania usług rozwojowych tj. doradczo szkoleniowych z terenu kraju wprowadzona i wdrażana w okresie maksymalnie 3 lat poprzedzających realizację ekspertyzy.

#### D. Zadanie IV – Opracowanie modelu

Celami opracowania modelu są:

1. Zwiększenie dopasowania oferty szkoleniowej do realnych potrzeb kompetencyjnych firm z regionu.
2. Wzmocnienie strategii zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego.
3. Zwiększenie efektywności inwestycji w szkolenia poprzez lepsze planowanie i dobór usługodawców.
4. Ułatwienie komunikacji i współpracy między firmami szkoleniowymi a przedsiębiorstwami.
5. Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorców województwa warmińsko-mazurskiego.

Zamawiający oczekuje, że opracowany zostanie model w oparciu o informacje zdobyte w wyniku przeprowadzania analiz w zadaniu I, II, III oraz analizy wyzwań/trendów w zakresie zarządzania kompetencjami i rozwoju zasobów ludzkich.

Minimalny zakres prac w zakresie opracowania modelu obejmuje:

1. Zdefiniowanie kluczowych komponentów modelu:
  - a. Typologie kompetencji (miękkie, twarde - zawodowe, przyszłościowe, w tym dotyczące wykorzystywania AI).
  - b. Matryca dopasowania: potrzeba – oferta – narzędzia wdrożeniowe.
  - c. Mechanizmy aktualizacji i ewaluacji potrzeb kompetencyjnych.
2. Opracowanie standardu oceny jakości oferty szkoleniowej pod kątem jej zgodności ze strategią zarządzania kompetencjami.
3. Propozycja narzędzi wspomagających dostosowanie oferty (np. ankiety, formularze samooceny, wskaźniki KPI<sup>5</sup>).
4. Walidacja modelu:
  - a. Przeprowadzenie co najmniej 2 warsztatów testujących model (z udziałem firm/podmiotów szkoleniowych i przedsiębiorstw z województwa warmińsko-mazurskiego).
  - b. Zebranie opinii uczestników i uwzględnienie ich w finalnej wersji modelu.
  - c. Przeprowadzenie panelu eksperckiego

---

<sup>5</sup> Kluczowe Wskaźniki Efektywności (ang. Key Performance Indicators)- mierzalne wskaźniki, które służą do oceny skuteczności działań i postępów w realizacji określonych celów, zarówno biznesowych, jak i strategicznych

5. Sporządzenie dokumentu opisującego model, jego zastosowania i rekomendacje wdrożeniowe. Dokument będzie zawierał co najmniej:
  - a. Opis modelu wraz z komponentami,
  - b. Instrukcję wdrażania modelu,
  - c. Rekomendacje dla firm/ podmiotów z branży szkoleniowej,
  - d. Stworzenie syntetycznej wersji modelu (np. w formie infografiki, mapy procesów lub karty wdrożeniowej).

Minimalne wymagania jakościowe:

- a. musi opierać się na aktualnej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, andragogiki, zarządzania kompetencjami i kwalifikacjami,
- b. uwzględnia specyfikę regionalną oraz realia funkcjonowania przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb najliczniejszej grupy przedsiębiorców tj. mikro, małych i średnich,
- c. musi być możliwy do praktycznego zastosowania w działalności firm/podmiotów szkoleniowych i wskazywać niezbędne nakłady i rozwiązania jakie muszą przez nie zostać wprowadzone.
- d. uwzględnia wnioski i możliwe do wdrożenia na rynku warmińsko – mazurskim elementy dwóch zidentyfikowanych dobrych praktyk.

### **VIII. Metodyka badania użyte w trakcie sporządzania ekspertyzy**

Wykonawca powinien zaproponować kompletny zestaw metod, technik i narzędzi badawczych tak, aby w przypadku każdego pytania badawczego, wskazane przez Zamawiającego oraz zaproponowane przez Wykonawcę metody umożliwiały zebranie wszystkich niezbędnych danych oraz pełną ich analizę. Zaproponowane przez Wykonawcę metody zbierania i analizy danych powinny dawać gwarancję wysokiej jakości i wiarygodności danych. Wykonawca zobowiązany jest również do zastosowania zasady triangulacji na trzech poziomach:

- źródeł danych – polegającą na analizie dokumentów zastanych oraz danych wywołanych,
- metod badawczych – polegającą na połączeniu różnych metod badawczych w badaniu tych samych zagadnień w celu obserwacji różnych aspektów badanego przedmiotu,
- perspektyw badawczych – polegającą na zaangażowaniu w ewaluację zespołu badaczy (nie jednej osoby), co pozwoli na uzyskanie bogatszego i bardziej wiarygodnego obrazu badanego przedmiotu.

Metodyka obejmuje:

#### **1. Wstępną analizę Desk research**

Wstępna analiza podstawowych dokumentów źródłowych powinna być punktem wyjścia i będzie polegała na zebraniu i wstępnej analizie dostępnych danych wtórnych takich jak raporty, opracowania, sprawozdania, analizy, dokumenty programowe, akty



prawne, literatura naukowa, statystyki publiczne, informacje dostępne na stronach internetowych, itp. Przed wykorzystaniem danych w ekspertyzie, zostaną one przebadane pod względem wysokiego stopnia obiektywizmu oraz możliwości wykorzystania zebranych informacji. Wstępna analiza podstawowych dokumentów źródłowych pozwoli również zebrać informacje niezbędne do zaprojektowania metodyki badania, w tym przygotowania narzędzi badawczych.

Oczekuje się, że w rezultacie wstępnej analizy Wykonawca dokona doprecyzowania metodyki badania, tj. metod, technik i narzędzi badawczych oraz zidentyfikuje pozostałe dokumenty źródłowe potrzebne w kolejnych fazach badania.

Wykonawca dokona, w porozumieniu z Zamawiającym na etapie raportu metodycznego, wyboru ostatecznej listy dokumentów, które powinny zostać uwzględnione w analizie (w tym zaproponuje dodatkowe badania, analizy i publikacje – krajowe i/lub zagraniczne).

Wykonawca opracuje wstępny oraz właściwy Desk Research na najnowszych wersjach dokumentów<sup>6</sup>.

## **2. Właściwą analizę podstawowych danych źródłowych (Desk Research)**

Metoda będzie polegała na zebraniu oraz analizie danych zastanych, które zostały zidentyfikowane we wstępnym Desk Research (pełna lista dokumentów zamieszczona będzie w raporcie metodycznym).

Rzetelność prowadzonej analizy zapewni odpowiedni dobór dokumentów źródłowych. W ramach badania analizowane będą najbardziej aktualne wersje dokumentów. Każdy dokument analizowany będzie szczegółowo, a informacje budzące wątpliwości Wykonawcy będą na bieżąco konsultowane z Zamawiającym.

## **3. Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI ang. *Individual In-depth Interview* z wykorzystaniem technik internetowych/telefonicznych wywiadów pogłębionych (TDI) – 10 przeprowadzonych z firmami/ podmiotami szkoleniowymi i 20 z przedsiębiorcami spoza branży szkoleniowej z województwa warmińsko mazurskiego**

Metoda wywiadu pogłębionego umożliwi zebranie danych o charakterze jakościowym, których wykorzystanie jest kluczowe w kontekście diagnozy grupy docelowej. IDI/TDI powinny zostać przeprowadzone z osobami:

1. W przypadku firm szkoleniowych: właścicielami lub specjalistami ds. sprzedaży/kontakt z przedsiębiorcami w rozumieniu klientów tych firm/podmiotów;

---

<sup>6</sup> Wykonawca ma obowiązek sprawdzać, czy dokumenty zawarte w Desk Research nie zostały zaktualizowane. Wykonawca ma obowiązek śledzić zmiany oraz pracować na najbardziej aktualnych wersjach, które zostały wydane do dnia podpisania umowy. Dokumenty wydane po tym czasie nie muszą być zaktualizowane w raporcie końcowym.

2. W przypadku przedsiębiorców spoza branży szkoleniowej: właścicielami lub specjalistami ds. kadrowych/ HR<sup>7</sup>.

Dobór próby przedsiębiorstw będzie losowy i warstwowy (wielkość przedsiębiorstwa, powiat). Dobór przeprowadzony będzie w oparciu o dane dotyczące podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON według GUS zatrudniających powyżej 9 osób (dane na koniec 2023 roku).

Dobór próby powinien zagwarantować udział podmiotów reprezentujących **cztery inteligentne specjalizacje województwa warmińsko-mazurskiego**. Biorąc pod uwagę liczebność generalną, podmioty reprezentujące branże (wg PKD) zaliczane do inteligentnych specjalizacji powinny stanowić ok. 20% badanych firm (po 5% na każdą z IS).

Minimalna wielkość próby badawczej powinna wynosić **20 przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób** (wielkość populacji generalnej to 4 990) **spoza branży szkoleniowej i 10 firm/podmiotów prowadzących działalność szkoleniową na terenie województwa warmińsko-mazurskiego i posiadające siedzibę główną na terenie tego województwa** .

Badaniem powinno zostać objętych w kategorii przedsiębiorstw spoza branży szkoleniowej:

- ✓ 15 przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 pracowników;
- ✓ 9 przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników;
- ✓ 4 przedsiębiorstw zatrudniających od 250 do 999 pracowników;
- ✓ 2 przedsiębiorstwa zatrudniające 1000 i więcej pracowników.

Wykonawca zapewni udział w badaniu przedsiębiorców z następujących lokalizacji:

1. gminy pogranicza,
2. miasto Olsztyn,
3. miasto Elbląg,
4. miasto Ełk,
5. pozostałe powiaty nie należące do powyższych kategorii min. 3 z każdego subregion olsztyński, elbląski i ełcki

W przypadku **firm/ podmiotów szkoleniowych** badaniem powinny zostać objęte:

1. min. 5 firm/podmiotów szkoleniowych, których oferta obejmuje zasięgiem oferty min. 2 subregiony województwa warmińsko-mazurskiego,
2. min. 2 firm/podmiotów ze stażem prowadzenia działalności czas prowadzenia działalności szkoleniowej na terenie województwa min. 20 lat,
3. 2 firmy prowadzące działalność krócej niż 5 lat,

---

<sup>7</sup> Human Resources, to w języku polskim zarządzanie zasobami ludzkimi. W praktyce HR to dział w firmie, który zajmuje się sprawami pracowniczymi, takimi jak rekrutacja, zatrudnianie, wdrażanie nowych pracowników, szkolenia, rozwój, a także administracja związana z pracownikami.

4. maks. 2 będą firmy/ podmioty oferujące szkolenia w co najmniej dwóch obszarach z następujących: szkoleń miękkich przeznaczonych dla wszystkich szczebli pracowników, w tym koncentrujących się na budowaniu dobrostanu psychicznego i środowiska w miejscu pracy, szkoleń dla kadry menadżerskiej, szkoleń zawodowe typu spawacz, kelner - barman, kucharz, szkoleń koncentrujących się na zdobywaniu umiejętności pracy z AI. Zmawiający nie dopuszcza możliwości analizowania ofert i działań firm/podmiotów szkoleniowych o bardzo wąskiej specjalizacji ograniczającej się do jednego typu z powyższych.

**4. Zogniskowane wywiady grupowe (badania fokusowe FGI - Focus Group Interview) – wśród przedsiębiorców spoza branży szkoleniowej i firm/ podmiotów prowadzących działalność szkoleniową – 4 wywiadów .**

Wykonawca zapewni udział w badaniu, min. 10 przedsiębiorców spoza branży szkoleniowej i 6 firm/ podmiotów prowadzących działalność szkoleniową. Badana grupa będzie zróżnicowana pod względem lokalizacji siedziby przedsiębiorcy, wielkości przedsiębiorstwa, prowadzenia działalności gospodarczej w ramach jednej z inteligentnych specjalizacji województwa warmińsko-mazurskiego. Wykonawca zapewni reprezentatywność każdej z grup odpowiadającą udziałowi procentowemu w całej populacji województwa warmińsko-mazurskiego.

**5. Analizy statystyczne**

Do przeprowadzenia badania wykorzystany zostanie zróżnicowany zestaw metod i technik statystycznych pozwalających na poprawne merytorycznie wnioskowanie ze zbioru zgromadzonych danych. Analizy statystyczne zostaną wykorzystane do przetwarzania i analizowania danych zebranych w trakcie realizacji badania. W toku analiz statystycznych wykorzystane powinny zostać m.in. następujące źródła danych:

- Bank Danych Lokalnych GUS, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny Olsztyn oraz inne US, które w opracowaniach podejmują tematykę związaną z doradztwem zawodowym,
- Eurostat, Bank Światowy, OECD,
- dane Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), Ministerstwa Rozwoju i Technologii (MRiT), Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS), WUP Olsztyn, PUP województwa warmińsko-mazurskiego,
- dane pochodzące z badań ilościowych.

**6. Studium Przypadku (Case Study)**

Głównym celem tej metody jest jak najlepsze zobrazowanie pewnego "przypadku" uznanego na etapie analiz dokumentacji za dobre praktyki Wykonawca przeanalizuje i przedstawi:

- a) jedną praktykę w zakresie obniżenie kosztów przedsiębiorstw związane z badaniem kompetencji swoich pracowników wprowadzona i wdrażana w okresie maksymalnie 3 lat poprzedzających realizację ekspertyzy oraz
- b) jedną praktykę w zakresie efektywnego pakietowania usług rozwojowych tj. doradczo-szkoleniowych z terenu kraju wprowadzona i wdrażana w okresie maksymalnie 3 lat poprzedzających realizację ekspertyzy.

Studium przypadku stanowi wnikliwą analizę konkretnego zjawiska oraz szczegółową analizę przypadku i celów.

Wykonawca zobowiązany będzie, na etapie raportu metodycznego, dokonać wyboru kryteriów doboru podmiotów/rozwiązań systemowych do studiów przypadku. Kryteria doboru wymagały będą akceptacji Zamawiającego.

## 7. Analiza SWOT

Wykonawca przedstawi analizę SWOT firm/podmiotów działających w branży szkoleniowej województwa warmińsko-mazurskiego.

Zastosowanie analizy umożliwi opracowanie przejrzystego obrazu sytuacji wyjściowej, a także ma być obszarem, który musi zostać uwzględniony w opracowaniu modelu i rekomendacji dotyczących jego wdrażania.

Wyniki analizy SWOT muszą zostać zaprezentowane w formie tabeli oraz omówione jako integralna część rozdziału dotyczącego wdrażania modelu.

## 8. Ocena ekspercka

Na każdym etapie ewaluacji członkowie zespołu eksperckiego będą wykorzystywać swoją wiedzę ekspercką szczególnie na potrzeby konstruowania wniosków z badania oraz rekomendacji. Ocena ekspercka zostanie przeprowadzona na podstawie materiałów zebranych w trakcie realizacji ekspertyzy. Ocena ekspercka zostanie wykorzystana do sformułowania odpowiedzi do wszystkich pytań badawczych, sformułowania wniosków i rekomendacji z ekspertyzy i stworzenia modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami.

## IX. Harmonogram realizacji badania

1. Realizacja ekspertyzy potrwa do **110 dni** od dnia podpisania umowy i będzie przebiegać zgodnie z następującym harmonogramem:
2. w terminie do **14 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie Zamawiającemu projektu raportu metodycznego (.doc oraz .pdf) w formie elektronicznej (e-mail).
3. w terminie do **20 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie Wykonawcy uwag do projektu raportu metodycznego (e-mail),

4. w terminie do **25 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie Zamawiającemu ostatecznej wersji raportu metodycznego (.doc oraz .pdf) uwzględniającego zgłoszone uwagi Zamawiającego w formie elektronicznej (e-mail),
5. w terminie do **85 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie Zamawiającemu projektu ekspertyzy (.doc oraz .pdf) w formie elektronicznej (e-mail),
6. w terminie do **95 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie Wykonawcy uwag do projektu ekspertyzy (e-mail),
7. w terminie do **110 dni** od dnia podpisania umowy – przekazanie ostatecznej wersji ekspertyzy (.doc oraz .pdf) uwzględniającego uwagi Zamawiającego w formie elektronicznej (e-mail) oraz drukowanej 2-stronnie (3 egz.).  
Wraz z ekspertyzą zostanie przekazany Zamawiającemu zebrany materiał badawczy w trakcie realizacji zamówienia w formie elektronicznej (e-mail lub płyta CD/DVD/pendrive/etc.).

Bieg powyższych terminów rozpoczyna się od następnego dnia kalendarzowego po podpisaniu umowy.

## **X. Produkty wytworzone w ramach zamówienia**

1. Raport metodyczny (projekt oraz ostateczna wersja raportu).
2. Ekspertyza (projekt oraz ostateczna wersja ekspertyzy).
3. Inne materiały wytworzone w trakcie realizacji zamówienia (jeśli dotyczy).

Wszystkie ww. produkty muszą zostać przekazane Zamawiającemu w formie kompletnych dokumentów (edytowalna wersja elektroniczna: .doc oraz .pdf) i być zgodne z zasadami określonymi w Księdze identyfikacji wizualnej Krajowego Planu Odbudowy (właściwe wzory logotypów zostaną przekazane Wykonawcy przez Zamawiającego).

Wykonawca zapewnia, że wszystkie prowadzone działania w ramach wykonywanego badania oraz wytworzona dokumentacja będą zgodne z *ustawą z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, ustawą z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* oraz zgodna z zasadami określonymi w *Wytycznych dotyczących realizacji zasad równościowych w ramach funduszy unijnych na lata 2021-2027*, w tym w szczególności ze standardem informacyjno-promocyjnym opisanym w *Standardzie dostępności dla polityki spójności 2021-2027* stanowiącymi załącznik nr 2 do w/w Wytycznych.

## **XI. Raport metodyczny**

Raport metodyczny będzie spełniał następujące **warunki**:

- a. raport jest zgodny z zapisami Szczegółowego Opisu Przedmiotu Zamówienia oraz Oferty Wykonawcy,



- b. raport nie może być napisany z użyciem **narzędzi sztucznej inteligencji**,
- c. raport jest opracowany w języku polskim, poprawnie pod względem stylistycznym i ortograficznym,
- d. raport jest sformatowany (czcionka Arial, 12 pkt., wyjustowany, itd.) i nie wymaga dalszych poprawek w tym zakresie,
- e. raport nie narusza cudzych praw autorskich zgodnie z *Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych z 4 lutego 1994 r. (wraz z późn. zm.)*,
- f. informacje oraz dane zawarte w raporcie są wolne od błędów rzeczowych i logicznych,
- g. raport jest uporządkowany pod względem wizualnym, tzn. formatowanie tekstu oraz rozwiązania graficzne (tabele, grafy, mapy oraz inne narzędzia prezentacji informacji) zastosowane zostały w sposób jednolity oraz powodują, że raport jest czytelny i przejrzysty,
- h. raport jest opatrzony w logotypy wskazujące źródło finansowania (zgodnie ze wzorem przesłanym przez Zamawiającego),
- i. w sposób kompletny i prawidłowy został przedstawiony przedmiot oraz koncepcja badania,
- j. prawidłowo i w pełni wyszczególnione zostały wszystkie pożądane przez Zamawiającego pytania badawcze,
- k. metodologia jest w pełni opisana, ze szczegółowością umożliwiającą stwierdzenie, że za jej pomocą możliwa będzie realizacja całego zakresu badania oraz uzyskanie wszystkich oczekiwanych wyników badania,
- l. źródła informacji (dokumenty, itp.) zostały zidentyfikowane adekwatnie do przedmiotu badania, tzn. w sposób umożliwiający uzyskanie wszystkich oczekiwanych wyników badania,
- m. harmonogram realizacji badania uwzględnia wszystkie zadania związane z realizacją badania, uporządkowane w sposób spójny, logiczny i możliwy do realizacji,
- n. przedstawiona propozycja struktury raportu końcowego oraz formy, w jakiej prezentowane będą wyniki badania, umożliwia stwierdzenie, że raport końcowy z realizacji badania w sposób przejrzysty i łatwy w odbiorze przedstawi wyniki badania,
- o. zagadnienia etyczne są prawidłowo zawarte tzn. zasady postępowania wobec osób biorących udział w badaniu oraz badanych dokumentów i danych w sposób pełny zapewniają anonimowość oraz poufność źródłom informacji,
- p. narzędzia badawcze pozwalają w sposób prawidłowy rozwiązać problem badawczy, tzn. w sposób adekwatny oraz wystarczający pozwolą zrealizować poszczególne obszary badawcze oraz umożliwią zebranie danych służących do odpowiedzi na zadane pytania badawcze,
- q. narzędzia badawcze są skonstruowane w sposób zrozumiały, precyzyjny i logicznie uporządkowany,



- r. raport ze wstępnej realizacji metody Desk Research w sposób trafny oraz kompletny identyfikuje dostępne dane oraz dane brakujące (które powinny zostać zebrane za pomocą pozostałych metod badawczych), tzn. wskazane dokumenty, literatura przedmiotowa, wcześniejsze badania dotyczące przedmiotu badania oraz inne dane zastane zostały w pełni przeanalizowane,
- s. Wykonawca odniósł się do wszystkich uwag Zamawiającego do projektu raportu metodologicznego.

### Struktura raportu metodycznego:

- strona tytułowa (Raport metodyczny + tytuł badania, nazwa Zamawiającego, logotypy Zamawiającego, data, miejsce, Zespół ekspercki, itp.),
- spis treści,
- uszczegółowienie koncepcji badania (w tym dodatkowe pytania badawcze ogólne/ szczegółowe zaproponowane przez Wykonawcę),
- tabela pytań badawczych przedstawiająca dla poszczególnych pytań: metody badawcze, jakie zostaną zastosowane do pozyskania odpowiedzi, źródła danych,
- szczegółowa metodologia planowanej oceny,
- identyfikacja czynników zagrażających realizacji badania (ograniczenia badawcze, ew. ryzyka) oraz wskazanie sposobów ich niwelacji,
- listę dokumentów, które Wykonawca podda analizie,
- szczegółowy harmonogram realizacji badania,
- inne materiały niezbędne do przeprowadzenia warsztatów np. prezentacje, itp. (jeśli dotyczy).

## XII. Ekspertyza

Ekspertyza będzie spełniała następujące **warunki**:

- jest zgodna ze Szczegółowym Opisem Przedmiotu Zamówienia, ofertą Wykonawcy oraz raportem metodycznym,
- nie może być napisana z użyciem **narzędzi sztucznej inteligencji**,
- jest opracowana w języku polskim, z wyjątkiem streszczenia ekspertyzy, które jest opracowane w języku polskim i angielskim,
- informacje oraz dane zawarte w ekspertyzie są wolne od błędów rzeczowych i logicznych,
- jest sporządzona poprawnie pod względem stylistycznym i ortograficznym, zgodnie z regułami języka polskiego,
- jest sformatowana (czcionka Arial, 12 pkt., wyjustowany, itd.) i nie wymaga dalszych poprawek w tym zakresie,
- nie narusza cudzych praw autorskich zgodnie z *Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych z 4 lutego 1994 r. (wraz z pozn. zm.)*,

- zrealizowane zostały wszystkie metody/techniki/narzędzia badawcze zgodnie ze Szczegółowym Opiszem Przedmiotu Zamówienia, ofertą Wykonawcy oraz raportem metodycznym,
- jest uporządkowana pod względem wizualnym, tzn. formatowanie tekstu oraz rozwiązania graficzne (tabele, grafy, mapy oraz inne narzędzia prezentacji informacji) zastosowane zostały w sposób jednolity oraz powodują, że ekspertyza jest czytelna i przejrzysta,
- zawiera spis tabel, wykresów, map, itp. form wizualizacji badanych zjawisk (każda forma wizualizacji posiada tytuł, numerację oraz źródło opracowania),
- została przygotowana w formacie .doc, .pdf,
- pliki bitmapowe (schematy oraz wykresy) osadzone w tekście publikacji zostały dostarczone dodatkowo w plikach otwartych (umożliwiających edycję tych plików), np. w formacie \*.xls, \*.xlsx lub \*.ai.,
- opatrzona w logotyp wskazujący na źródło finansowania (zgodnie z przesłanym do Wykonawcy wzorem),
- w sposób optymalny zaplanowana została objętość ekspertyzy i streszczenia - przedstawienie wyników badania w sposób przystępny dla jego odbiorców,
- streszczenie ekspertyzy w sposób syntetyczny przedstawia cel ekspertyzy i stworzenia modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami, jego zakres, zastosowaną metodykę oraz wszystkie najważniejsze wyniki badania,
- dane zebrane w trakcie realizacji badania są wystarczające do przedstawienia wszystkich pożądaných wyników badania,
- ekspertyza nie sprowadza się jedynie do zreferowania (streszczenia) uzyskanych danych i odpowiedzi respondentów, wykonawca w procesie wnioskowania stosuje triangulację metod badawczych oraz źródeł danych,
- przedstawione w ekspertyzie wyniki stanowią odzwierciedlenie zebranych w badaniu danych,
- w sposób rzetelny przedstawione zostały wyniki analiz/badań, tzn. przedstawiona została analiza oraz interpretacja danych zebranych w ramach wszystkich zastosowanych metod badawczych (metod zbierania danych),
- w sposób wyczerpujący przedstawiono wszystkie pożądanę wyniki badania oraz odpowiedzi na wszystkie postawione pytania,
- sformułowane wnioski poparte zostały przedstawionymi wynikami badania,
- sformułowane wnioski stanowią rezultat przeprowadzonej przez Zespół ekspercki analizy i interpretacji wyników badania oraz nie stanowią wyłącznie opinii poszczególnych respondentów badania,
- w kontekście zebranych danych oraz zaprezentowanych wyników badania nie brakuje żadnego istotnego wniosku,
- zagadnienia etyczne zostały prawidłowo zastosowane tzn. ekspertyza zapewnia anonimowość respondentom biorącym udział w badaniu,

- Wykonawca odniósł się do wszystkich, sformułowanych przez Zamawiającego, uwag do projektu ekspertyzy,
- załączniki do ekspertyzy są kompletne, spójne, tekst jest sformatowany i nie wymagają dodatkowych poprawek.

Niespełnienie któregokolwiek z powyższych wymagań może skutkować stwierdzeniem przez Zamawiającego nienależytego wykonania niniejszego zamówienia.

#### **Struktura ekspertyzy:**

- strona tytułowa (EKSPERTYZA + tytuł, nazwa Zamawiającego, logotypy Zamawiającego, data, miejsce, Zespół ekspercki, itp.);
- spis treści;
- wykaz skrótów użytych w ekspertyzie;
- streszczenie ekspertyzy (nie więcej niż 5 stron w formacie A4), streszczenie ekspertyzy w sposób syntetyczny przedstawia cel, zakres, zastosowaną metodykę oraz wskazuje na najważniejsze wnioski z badania i graficzne przedstawienie modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zarządzania kompetencjami;
- streszczenie raportu w języku angielskim;
- syntetyczny opis koncepcji ekspertyzy oraz wybranej i zastosowanej metodyki badania;
- opis wyników zawierający odpowiedzi na wszystkie postawione pytania badawcze wraz z przyporządkowanymi wnioskami (do każdego pytania badawczego);
- opis modelu dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie zarządzania kompetencjami i graficzne przedstawienie tegoż modelu;
- aneksy zawierają m.in.:
  - tabela z wnioskami i rekomendacjami w zakresie dostosowania oferty firm/podmiotów szkoleniowych do potrzeb przedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie zarządzania kompetencjami,
  - tabela z wynikami analizy SWOT firm/podmiotów działających w branży szkoleniowej województwa warmińsko-mazurskiego,
  - listę dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych, wykorzystanych w ekspertyzie,
  - inne materiały opracowane w trakcie realizacji ekspertyzy.

#### **XIII. Przedstawienie wyników badania**

Wykonawca zrealizuje dwa wystąpienia min. po 3 godz. w terminie uzgodnionym z Zamawiającym (Zamawiający przedstawi na min. 7 dni przed planowanym terminem spotkania dwie propozycje terminów). Wykonawca zapewni podczas wystąpień prelegenta/ów, który uczestniczył w przygotowaniu opracowania (w tym zapewni mu koszty dojazdu, noclegu itp.).

#### **XIV. Zasady współpracy z Zamawiającym:**

Wykonawca zamówienia zobligowany jest do **bieżącej współpracy z Zamawiającym na każdym etapie realizacji zamówienia** oraz uwzględnianie jego uwag co do sposobu realizacji zamówienia.

Wykonawca wyznaczy osobę do kontaktów roboczych z Zamawiającym i ogólnej koordynacji realizacji przedmiotu zamówienia. Wskazana osoba będzie na bieżąco współpracowała z osobą wskazaną przez Zamawiającego. Przy realizacji zamówienia Zamawiający dopuszcza możliwość porozumiewania się z Wykonawcą drogą elektroniczną (email) oraz telefonicznie.

#### **XV. Finansowanie zamówienia**

Badanie współfinansowane jest ze środków projektu własnego w ramach Inwestycji A.3.1.1., Komponent A: Odporność i Konkurencyjność Gospodarki, Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności, w zakresie obejmującym „Zbudowanie systemu koordynacji i monitorowania regionalnych działań na rzecz kształcenia zawodowego, szkolnictwa wyższego oraz uczenia przez całe życie, w tym uczenia się dorosłych” (nr umowy KPO/22/LLL/U/0001).