

**Ewaluacja ex post instrumentów  
szkoleniowo-doradczych działania 2.2 i 2.21 PO WER  
skierowanych do kadr przedsiębiorstw**

**Raport końcowy**



**Warszawa, październik 2023**

**Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego**



**Wykonawca:**

EVALU Sp. z o.o. – lider konsorcjum  
ul. Dzika 19/23 lok. 55  
00-172 Warszawa  
e-mail: [evalu@evalu.pl](mailto:evalu@evalu.pl)

ECORYS Polska Sp. z o.o. – partner konsorcjum  
ul. Solec 38 lok. 105  
00-394 Warszawa  
e-mail: [ecorys@ecorys.pl](mailto:ecorys@ecorys.pl)

**Autorzy:**

*Beata Belica (Akademia Menadżera MŚP)*  
*Przemysław Bruhn (Akademia Menadżera MŚP)*  
*Beata Dec (Nowy start)*  
*Adam Grajek (Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw)*  
*Anna Górecka-Ojdana (Akademia Menadżera Innowacji)*  
*Aleksandra Kamińska (System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach, Dostępność szansą na rozwój, Ocena porównawcza typów projektów)*  
*Paulina Kowalczyk (Sukcesja w firmach rodzinnych)*  
*Paweł Penszko (Analizy kontrfaktyczne i rozdz. 5.5)*  
*Marcin Pierzchała (Kompetencje dla sektorów)*  
*Cezary Przybył (Charakterystyka wspartych grup – przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw)*  
*Agnieszka Śnieżek (Zamówienia publiczne dla MŚP, Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, Ocena porównawcza typów projektów)*  
*Weronika Zych (Sukcesja w firmach rodzinnych)*

**WSPÓŁPRACA:**

*Marta Lesiak, Andrzej Jędrzejowski, Jacek Pokorski, Departament Rozwoju Kadr w Przedsiębiorstwie, Departament Usług Rozwojowych (PARP) i inni.*

Wszelkie wnioski i rekomendacje sformułowane w raporcie stanowią opinię Wykonawcy badania i Zamawiający nie ponosi odpowiedzialności za ich treść

## SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI .....	3
WYKAZ SKRÓTÓW .....	7
STRESZCZENIE.....	9
1 WPROWADZENIE.....	17
2 SKRÓCONY OPIS METODYKI BADAWCZEJ .....	20
3 CHARAKTERYSTYKA WSPARTYCH GRUP – PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW .....	31
4 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW .....	44
4.1 Logika interwencji.....	44
4.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	47
4.2.1 Osiągnięte wskaźniki.....	47
4.2.2 Ocena przebiegu projektu .....	48
4.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników 52	
4.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach 57	
4.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	60
4.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	61
4.7 Podsumowanie i rekomendacje .....	63
5 ZAMÓWIENIA PUBLICZNE DLA MŚP.....	65
5.1 Logika interwencji.....	65
5.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	68
5.2.1 Osiągnięte wskaźniki.....	68
5.2.2 Ocena przebiegu projektów .....	70
5.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników 83	
5.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach 92	
5.5 Ocena wpływu projektów na aktywność i skuteczność przedsiębiorstw na krajowym ryнку zamówień publicznych .....	102
5.6 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	113
5.7 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	115
5.8 Podsumowanie i rekomendacje .....	121
6 PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE DLA MŚP.....	127
6.1 Logika interwencji.....	127
6.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	130

6.2.1	Osiągnięte wskaźniki.....	130
6.2.2	Ocena przebiegu projektu .....	132
6.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników 135	
6.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach 140	
6.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	143
6.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	143
6.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	147
7	AKADEMIA MENADŻERA MŚP.....	150
7.1	Logika interwencji.....	150
7.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	152
7.2.1	Osiągnięte wskaźniki.....	152
7.2.2	Ocena przebiegu projektu .....	158
7.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników 167	
7.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach 172	
7.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	174
7.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	177
7.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	186
8	AKADEMIA MENEDŻERA INNOWACJI .....	189
8.1	Logika interwencji.....	189
8.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	194
8.2.1	Osiągnięte wskaźniki.....	194
8.2.2	Ocena przebiegu projektu .....	196
8.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników 199	
8.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach 203	
8.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	205
8.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	206
8.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	208
9	SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH .....	210
9.1	Logika interwencji.....	210
9.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	212
	Osiągnięte wskaźniki .....	212
	Ocena przebiegu projektu.....	214

9.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników	218
9.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach	224
9.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	225
9.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	227
9.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	232
10	KOMPETENCJE DLA SEKTORÓW .....	235
10.1	Logika interwencji.....	235
10.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	243
10.2.1	Osiągnięte wskaźniki .....	243
10.2.2	Ocena przebiegu projektu.....	253
10.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników	260
10.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach	261
10.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	262
10.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	265
10.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	266
11	SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA MMŚP W OKRESOWYCH TRUDNOŚCIACH (SWO)	269
11.1	Logika interwencji.....	269
11.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	273
11.2.1	Osiągnięte wskaźniki .....	273
11.2.2	Ocena przebiegu projektu.....	276
11.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników	280
11.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach	285
11.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	288
11.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	291
11.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	295
12	NOWY START .....	299
12.1	Logika interwencji.....	299
12.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	300
12.2.1	Osiągnięte wskaźniki .....	300
12.2.2	Ocena przebiegu projektów .....	302

12.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników	308
12.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach	313
12.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	316
12.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	319
12.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	322
13	DOSTĘPNOŚĆ SZANSĄ NA ROZWÓJ .....	325
13.1	Logika interwencji.....	325
13.2	Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu .....	329
13.2.1	Osiągnięte wskaźniki .....	329
13.2.2	Ocena przebiegu projektu.....	331
13.3	Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników	336
13.4	Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach	340
13.5	Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami .....	342
13.6	Trafność – ocena modelu wdrażania projektu .....	343
13.7	Podsumowanie i rekomendacje .....	347
14	OCENA PORÓWNAWCZA TYPÓW PROJEKTÓW .....	350
14.1	Ocena porównawcza skuteczności i użyteczności typów projektów .....	350
14.2	Ocena porównawcza modeli wdrażania.....	360
14.3	Ocena komplementarności projektów .....	369
15	PODSUMOWANIE – OGÓLNA OCENA DZIAŁANIA 2.2 I 2.21 PO WER .....	370
16	WNIOSKI I REKOMENDACJE .....	375
17	SPIS ELEMENTÓW GRAFICZNYCH W TREŚCI TEKSTU .....	390
17.1	Spis tabel.....	390
17.2	Spis wykresów.....	392
17.3	Spis schematów .....	396
17.4	Spis map.....	397
18	Załączniki .....	397
18.1	Informacja o źródłach danych .....	397
18.2	Wyniki analiz kontrfaktycznych – aneks tabelaryczny .....	400

## WYKAZ SKRÓTÓW

Skrót	Rozwinięcie
AM	Akademia Menadżera MŚP – I edycja
AM II	Akademia Menadżera MŚP – II edycja
AM cyfryzacja	Akademia Menadżera MŚP – III edycja – kompetencje w zakresie cyfryzacji
AMI	Akademia Menedżera Innowacji
API	Application Programming Interface (interfejs programistyczny aplikacji)
BUR	Baza Usług Rozwojowych
BZP	Biuletyn Zamówień Publicznych
CATT	cohort average treatment effect on the treated (typ efektu netto)
CAWI	<i>Computer-Assisted Web Interview</i> , ankieta internetowa
CPV	Common Procurement Vocabulary
DP	Duże przedsiębiorstwo
Działanie 2.2	Działanie 2.2 PO WER Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku
Działanie 2.21	Działanie 2.21 PO WER Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach
FAQ	(ang. <i>Frequently Asked Questions</i> ) - sekcja na stronie internetowej z często zadawanymi pytaniami
FERS	Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego
BUS BDL	Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych
IDI	<i>Individual In-depth Interview</i> , wywiady pogłębione
IHC	Innovation Health Check, narzędzie opracowane przez Enterprise Ireland, rekomendowane przez Komisję Europejską, zgodnie ze specyfikacją techniczną CEN/TS 16555 do diagnozy poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwach
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
IP	Instytucja Pośrednicząca
IT	technologie informatyczne
JDG	Jednoosobowa działalność gospodarcza
KKK	Krajowe Klastry Kluczowe

Skrót	Rozwinięcie
LMS AMI	Interaktywna platforma edukacyjna, pozwalająca na wymianę informacji i wiedzy pomiędzy uczestnikami AMI
LSI	Lokalny System Teleinformatyczny
MMŚP	Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
MZP	Międzynarodowe zamówienia publiczne
NATO	Organizacja Traktatu Północnoatlantyckiego
NIP	Numer identyfikacji podatkowej
ONZ	Organizacja Narodów Zjednoczonych
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PI	Priorytet Inwestycyjny
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
PO WER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój
PPP	Partnerstwo publiczno-prywatne
PSM	Propensity score matching (metoda konstrukcji grupy kontrolnej)
PSW	Propensity score weighting (metoda konstrukcji grupy kontrolnej)
PWZ	Plan Wdrożenia Zmiany
PZP	Prawo Zamówień Publicznych
REGON	numer identyfikacyjny Rejestru Gospodarki Narodowej
RODO	Rozporządzenie o ochronie danych osobowych
SOWA	System Obsługi Wniosków Aplikacyjnych
SRK	Sektorowe Rady ds. Kompetencji
SWO	System wczesnego ostrzegania
SWZ	Specyfikacja Warunków Zamówienia
SZOOP	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych
TIK	Technologie informacyjno-komunikacyjne
WoD	Wniosek o dofinansowanie
WoP	Wniosek o płatność
ZP	Zamówienia publiczne



## STRESZCZENIE

**Celem badania ewaluacyjnego** było dokonanie podsumowującej oceny przebiegu i efektów projektów realizowanych w ramach Działań 2.2 i 2.21, identyfikacja czynników mających wpływ na ich sukces lub niepowodzenie oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących pożądanych form i kierunków podobnych interwencji realizowanych w przyszłości. W sumie w obu Działaniach wdrażanych jest łącznie 10 typów projektów o charakterze szkoleniowo-doradczym, zróżnicowanych pod względem tematyki oraz modelu wdrażania. W ramach badania wykorzystano ilościowe (badania kwestionariuszowe wśród uczestników wparcia), jak i jakościowe metody zbierania danych (wywiady pogłębione z przedstawicielami PARP, beneficjentami, trenerami i doradcami). W odniesieniu do typu projektu dotyczącego zamówień publicznych dla MŚP, zastosowano analizy kontrfaktyczne. Za pomocą dodatkowych analiz efektu brutto i szacowania efektu netto, dokonano kontrfaktycznymi metodami propensity score weighting i difference-in-difference, badano zagadnienie, jaki wpływ miały projekty z zakresu zamówień publicznych (typ projektu 2 Działania 2.2 PO WER) na aktywność i skuteczność przedsiębiorstw na krajowym rynku zamówień publicznych. Posłużono się danymi z Biuletynu Zamówień Publicznych, rejestru REGON i baz danych podmiotów uczestniczących w PO WER.

### **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw** (Działanie 2.2 typ 1)

Stopień osiągnięcia wskaźników w projektach jest zadowalający – projekty typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw zostały zakończone, ale nie osiągnięto wartości docelowych wskaźników produktu i rezultatu. Przyczyn tej sytuacji można upatrywać w wysokiej liczbie umów rozwiązanych (51 na 72), ze względu na nie kwalifikowalność podatku VAT w odniesieniu do usług doradczych. Skutkowało to problemami z rekrutacją. Ten sam problem dotyczył też innych projektów w Działaniu 2.2, w których przewidziano usługi doradcze – z zakresu zamówień publicznych dla MŚP.

Mimo trudności realizacyjnych, ocena efektów projektów jest wysoka. Jako główny efekt szkoleń należy wskazać podniesienie kompetencji, a następnie poprawę jakości działania firmy – np. poprzez poszerzenie oferty i kontaktów z klientami, podwyższenie standardu usług, optymalizację procesów planowania. W mniejszym stopniu wsparcie miało wpływ na poprawę sytuacji ekonomicznej firmy, choć takie efekty były najbardziej oczekiwane przez uczestników. Przedsiębiorcy są usatysfakcjonowani z otrzymanego wsparcia – opracowana diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa trafnie oddawała jego ówczesną sytuację, a analiza SWOT pozwoliła na identyfikację mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Same działania zmierzające do przygotowania planu rozwojowego były ważnym impulsem do zainicjowania zmian w firmie, a także do podniesienia świadomości na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i procesów, jakie w nim zachodzą. Ważnym elementem wsparcia było także doradztwo – omówienie z doradcą planu rozwojowego dawało bowiem przedsiębiorcom wiedzę niezbędną do samodzielnego posługiwania się planem i wdrożenia wynikających z niego zaleceń. Rozwiązania zawarte w planie rozwoju są wdrażane w bieżącej działalności

przedsiębiorstwa, poprzez udział w usługach rozwojowych, a także usprawnienia w funkcjonowaniu firmy, np. poprzez poszerzenie oferty firmy, czy podwyższenie standardu usług. Korzyści z powstania planu rozwojowego mogłyby być jeszcze większe, gdyby za jego opracowaniem szło wsparcie finansowe, doradztwo i pomoc przy wdrażaniu planu. Taki cel można by osiągnąć np. premiuując projekty, w których beneficjent zaproponowałby etap asysty dla przedsiębiorstw, dla których opracowano plan.

### **Zamówienia publiczne dla MŚP (Działanie 2.2 typ 2)**

Projekty szkoleniowo-doradcze w zakresie zamówień publicznych dotyczyły dwóch tematów – zamówień krajowych (projekty realizowane w makroregionach) oraz międzynarodowych (jeden projekt ogólnopolski). Stopień osiągnięcia wskaźników w projektach jest zadowalający. W projektach zakończonych przekroczone zakładane wartości wskaźników, a w niezakończonych ich realizacja nie jest zagrożona. Można oczekiwać, iż cele założone w Programie zostaną nieznacznie przekroczone. We wszystkich projektach odnotowano trudności realizacyjne, przede wszystkim problemy na etapie rekrutacji, spotęgowane pandemią. Powodem było niedostateczne zainteresowanie udziałem w projekcie, wynikające z braku przekonania przedsiębiorców do udziału w zamówieniach publicznych (krajowych i międzynarodowych). W przypadku projektu dotyczącego międzynarodowych zamówień publicznych zainteresowanie tymi zamówieniami, a przez to też szkoleniami, wzrosło znacząco w ostatnich 2 latach, co skłania do sformułowania rekomendacji o potrzebie kontynuacji takich działań w przyszłości. Pozytywnie należy ocenić zmiany wprowadzane w kolejnych konkursach na projekty dotyczące krajowych zamówień publicznych, m.in. zniesienie obligatoryjnego udziału zarówno w szkoleniu, jak i doradztwie w kolejnych naborach, skrócenie czasu trwania szkoleń i podział na szkolenie obligatoryjne i fakultatywne. Ocena użyteczności szkoleń nie jest jednoznaczna, wykorzystanie wiedzy ze szkoleń i doradztwa zależy bowiem od dostępności interesujących firmy zamówień na rynku. Odsetek firm, które ubiegały się o zamówienia przed szkoleniem i odsetek ubiegających się o nie w ostatnim roku jest podobny. Widoczna jest natomiast zmiana w grupie niekorzystających z ZP przed realizacją szkolenia – po zakończeniu wsparcia 29% takich przedsiębiorców próbowało swoich sił składając oferty, a ponad 13% zrobiło to skutecznie, tj. pozyskało co najmniej jedno zamówienie. Niewątpliwie też wzrósł profesjonalizm firm w zakresie poszukiwania zamówień i organizowania procesu przygotowania ofert. W projekcie z zakresu zagranicznych zamówień publicznych 17% przedsiębiorstw biorących udział w działaniach szkoleniowo-doradczych, ubiegało się o udzielenie zamówienia publicznego. W przypadku tego projektu pozytywnym efektem jest otwarcie się przedsiębiorców na wyzwania związane z zagranicznymi rynkami. Trwałość efektów szkoleń i doradztwa jest niepewna – w dużej mierze zależy bowiem od czynników zewnętrznych, związanych z dostępnością zamówień, warunkami i kryteriami oceny ofert.

Wyniki analiz wskazują, że przedsiębiorstwa, które przed udziałem w projekcie nie pozyskiwały zamówień publicznych udzielonych na podstawie Prawa zamówień publicznych, bardzo rzadko (w około 2% przypadków) zaczęły je pozyskiwać po projekcie (efekt brutto,

oszacowany na podstawie analiz pre-post dot. sytuacji beneficjentów). Natomiast przedsiębiorstwa, które pozyskiwały je już przed projektem, w efekcie otrzymanego (efekt netto, oszacowany na podstawie analiz kontrfaktycznych PSW+DID dot. sytuacji beneficjentów względem przypadków kontrolnych) wsparcia zwiększyły swoją konkurencyjność w tym zakresie. Przejawiło się to:

- zwiększeniem wśród uczestniczących w PO WER odsetka przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia w sytuacji niebycia jedynym oferentem o około 15 punktów procentowych (ze średnio 64% do 79%),
- zwiększeniem wśród uczestniczących w PO WER odsetka przedsiębiorstw rozszerzających krąg zamawiających, dla których realizują zamówienia publiczne, o około 9 punktów procentowych (ze średnio 18% do średnio 27%),
- zmniejszeniem wśród uczestniczących w PO WER odsetka przedsiębiorstw o kurczącym się kręgu zamawiających, dla których realizują zamówienia publiczne, o około 7 punktów procentowych (ze średnio 67% do średnio 60%),
- zwiększeniem odsetka zamówień realizowanych przez odbiorców wsparcia samodzielnie, a nie w konsorcjum, o około 10 punktów procentowych (ze średnio 68% do średnio 78%),
- zwiększeniem odsetka uczestniczących w PO WER przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia bez zgłoszenia zamiaru zaangażowania podwykonawcy o około 12 punktów procentowych (ze średnio 70% do średnio 82%),
- zmniejszeniem ryzyka zawężenia się zakresu zamówień realizowanych przez uczestniczące w PO WER przedsiębiorstwa – o 13 punktów procentowych (ze średnio 39% do średnio 26%), jeżeli za wyznacznik zawężenia zakresu uznać zmniejszenie liczby realizowanych rodzajów zamówień według podziału na trzy rodzaje (dostawy, usługi, roboty budowlane), a o 10 punktów procentowych (ze średnio 49% do średnio 39%), jeżeli za wyznacznik zawężenia zakresu uznać zmniejszenie liczby realizowanych kategorii zamówień według podziału na kilkadziesiąt kategorii na podstawie pierwszych dwóch cyfr kodu CPV.

W analizie uwzględniono zamówienia publiczne realizowane od połowy 2017 roku do połowy 2023 roku. W tym przedziale czasowym nie zaobserwowano wyraźnych, systematycznych różnic w efektach wsparcia między okresami różnej koniunktury gospodarczej i różnego nasilenia pandemii (czy też związanych z nią działań władz publicznych).

Wnioski z badania projektów w zakresie zamówień publicznych pozwalają na sformułowanie następujących rekomendacji:

- ustalenie minimalnych wymagań wobec trenerów/ doradców określających ich dorobek zawodowy w odniesieniu do okresu przed przeprowadzeniem szkolenia, a nie przed momentem złożenia wniosku o dofinansowanie,

- umożliwienie realizacji szkoleń w formule zdalnej, jako równorzędnej formuły do stacjonarnej, z jednoczesnym określeniem minimalnych parametrów, jakie powinna spełniać platforma/ komunikator, na którym prowadzone jest szkolenie,
- stworzenie oferty szkoleniowo-doradczej w zakresie podnoszenia kompetencji wśród przedsiębiorców mających już doświadczenie w zakresie krajowych zamówień publicznych,
- kontynuacja działań szkoleniowo-doradczych w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych, z rozbudowaną ofertą dostosowaną do różnych potrzeb i możliwości przedsiębiorców (uwzględniającą szkolenia ogólne i ukierunkowane na poszczególne rynki, szkolenia krótsze i dłuższe/ zaawansowane).

### **Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP (Działanie 2.2 typ 3)**

Ograniczone zainteresowanie przedstawicieli MŚP zaproponowaną tematyką wynikało m.in. z: niewielkiej liczby ogłoszeń o realizacji przedsięwzięć w formule PPP, jaka pojawia się na rynku, częstych zmian przepisów i co za tym idzie, brakiem stabilności długoterminowych przedsięwzięć, niskiego potencjału administracji publicznej, ograniczenia projektów w ramach PPP do dużych w skali przedsięwzięć o niezbędnym wysokim nakładzie finansowym, którymi mogą być zainteresowane tylko podmioty niespełniające statusu MŚP, ryzyk związanych z tą formułą realizacji przedsięwzięć (np. konieczność sfinansowania inwestycji, ryzyka wynikające z długoterminowego charakteru inwestycji). Same szkolenia zostały ocenione wysoko (program, formuła prowadzenia, trenerzy), ale ich użyteczność jest znikoma. Osiągnięto efekt w postaci wzrostu wiedzy i kompetencji z zakresu PPP, zbudowania w przedsiębiorcach postawy otwartości i zainteresowania rynkiem PPP, czemu towarzyszył ewentualny zamiar wejścia na rynek PPP w sytuacji zaistnienia zachęcających ku temu okoliczności. Nie osiągnięto jednak efektu w zakresie wzrostu aktywności przedsiębiorstw na rynku PPP oraz poprawy sytuacji finansowej firmy – zwiększenia przychodów ze sprzedaży, czy wzrostu rentowności firmy. Przyczyną są te same czynniki, które powodowały trudności rekrutacyjne, czyli: zbyt mały rynek PPP, brak zamówień w formule PPP na lokalnym rynku, zbyt duże ryzyka związane z tą formułą realizacji przedsięwzięć, szczególnie dla mniejszych podmiotów.

### **Akademia Menadżera MŚP (Działanie 2.21 typ 1)**

Projekt Akademia Menadżera MŚP skierowany był do kadr zarządzających przedsiębiorstw oraz osób, które były przewidziane do awansu na stanowiska kierownicze. Był to jeden z projektów, które osiągnęły najlepsze efekty. Wsparciem objęto ponad 15 tysięcy pracowników przedsiębiorstw, co stanowi 36% wszystkich wspartych w ramach ewaluowanej interwencji osób. Projekt w dalszym ciągu jest wdrażany przez Operatorów, co powoduje, że jest to jeden z projektów, na które pandemia COVID-19 oddziaływała w dużym stopniu. Należy wskazać, że projekt ten, jak również oferowane w jego ramach usługi rozwojowe, cechowały się licznymi silnymi stronami, do których należy zaliczyć m.in. możliwość rozliczania wkładu własnego w postaci wynagrodzeń czy też zdalna realizacja spotkań. Zasadne byłoby także wprowadzenie ograniczenia w zakresie korzystania ze

wsparcia tego typu przez jednoosobowe działalności gospodarcze niezatrudniające pracowników lub odrębnego wsparcia przeznaczonego dla takich podmiotów. Obecnie ewaluowane wsparcie nie jest bowiem przystosowane do specyfiki jednoosobowych działalności gospodarczych, jednak z uwagi na jego atrakcyjność – jest również przez nie wykorzystywane.

### **Akademia Menedżera Innowacji (Działanie 2.21 typ 2)**

Akademia Menedżera Innowacji to jeden z projektów, który cieszył się mniejszym zainteresowaniem. Mniejsza była też jego przewidywana skala. Założeniem tego typu projektu było przygotowanie kadr do zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. Do tego celu wykorzystano w projekcie innowacyjne narzędzie *Innovation Health Check*. Wsparcie było świadczone w ramach sześciu edycji, każda z nich przewidywała dwa cykle – szkoleniowy oraz doradczy. Efektem wsparcia było przygotowanie Planu Wdrożenia Zmiany dla przedsiębiorstw. O atrakcyjności wsparcia przesądziło przede wszystkim zaangażowanie do realizacji projektów osób, które z punktu widzenia rozwoju innowacyjności w przedsiębiorstwach stanowią autorytety na rynku krajowym i międzynarodowym.

### **Sukcesja w firmach rodzinnych (Działanie 2.21 typ 3)**

Następnym typem wsparcia jest Sukcesja w firmach rodzinnych. Projekt obejmował wsparcie doradców, którzy przeprowadzali diagnozę w przedsiębiorstwie, a następnie wskazywali potencjalne szanse i zagrożenia w procesie sukcesji. Mieli oni również za zadanie udzielanie przedsiębiorcom pomocy w zaprojektowaniu sukcesji pod względem prawnym, finansowym i organizacyjnym. Wsparcie w sukcesji wiązało się z zapoznaniem się przez doradców z często poufnymi informacjami, nie tylko na temat przedsiębiorstwa, ale również rodziny. Wobec tego, doradca w pierwszym kroku musiał zdobyć zaufanie przedsiębiorcy. Również to wsparcie było oceniane przez uczestników bardzo dobrze, co pozwala na wskazanie, że cechowało się ono znaczną efektywnością, skutecznością oraz trafnością. Z tego względu zasadne jest, by trenerzy i doradcy kierowani do wsparcia w takich projektach w przyszłości posiadali doświadczenie w zakresie projektowania sukcesji w firmach o charakterze rodzinnym.

### **Kompetencje dla sektorów (Działanie 2.21 typ 4)**

Kolejnym typem projektu, który cieszył się bardzo dużą popularnością (ponad 47% wszystkich osób wspartych w ramach ewaluowanej interwencji) były Kompetencje dla sektorów. Należy jednak zaznaczyć, że zasady wsparcia w ramach projektu były nie do końca dopasowane do specyfiki niektórych sektorów (np. pod kątem wielkości przedsiębiorstw w sektorze wodno-kanalizacyjnym i rekultywacji przeważają firmy duże). Dodatkowo, utrudnieniem jest długotrwały proces aktualizacji rekomendacji przez część SRK. Niezależnie od tego, wsparcie ukierunkowane branżowo było oceniane przez uczestników pozytywnie.

### **System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO) (Działanie 2.21 typ 5a)**

Projekt ma na celu wsparcie firm na wczesnym etapie problemów, kiedy możliwe jest wykorzystanie narzędzi pozafinansowych, tj. szkolenia, wsparcia doradczego i mentoringowego do ich rozwiązania. Osiągnięcie wartości docelowych wskaźników nie jest zagrożone. Choć poziom osiągnięcia wskaźnika rezultatu jest obecnie zerowy to jego wartość zostanie osiągnięta na koniec realizacji projektu. Wynika to z tego, że przedsiębiorcy skorzystali ze wsparcia, ale nie wykorzystali w pełni zakładanej jednostkowej puli wsparcia, przez co ich udział w projekcie nie został jeszcze oficjalnie zakończony. Nie odnotowano także większych zagrożeń w realizacji projektu, mimo kilku trudności realizacyjnych (opóźnienie rozpoczęcia realizacji projektu w związku z przedłużającym się procesem legislacyjnym rozporządzenia warunkującego możliwość przyznawania wsparcia, wolniejsze niż zakładano tempo podpisywania umów wsparcia z przedsiębiorcami wynikające z obciążeń związanych ze złożoną dokumentacją aplikacyjną). W kolejnych naborach wprowadzano zmiany zwiększające trafność wsparcia – w trzecim naborze zdecydowano o wyłączeniu mikrofirm, które dominowały w dwóch pierwszych naborach (co jednak nie wpłynęło na napływ zgłoszeń firm małych i średnich, dla których oferta szkoleniowa – biorąc pod uwagę niską kwotę wsparcia oraz obciążenia administracyjne, nie była atrakcyjna, zatem od czwartego naboru przywrócono możliwość zgłaszania się mikroprzedsiębiorców). Wprowadzono także obligatoryjny warunek prowadzenia aktywnej działalności gospodarczej przez minimum 12 miesięcy przed rozpoczęciem udziału w projekcie. Tematyka i zakres usług rozwojowych faktycznie odpowiadały na problemy, jakie były powodem ubiegania się o wsparcie w ramach projektu. Przedsiębiorcy mogli skorzystać z usług szkoleniowych lub doradczych, które zostały dobrane na podstawie rekomendacji konsultanta. Konsultanci analizowali kondycję przedsiębiorstwa tworząc pogłębioną diagnozę, która była podstawą do dalszych aktywności przedsiębiorstwa w projekcie. Uzyskano wysoką użyteczność wsparcia, o której świadczy wpływ zrealizowanych usług rozwojowych na sytuację firm (poprawę ich sytuacji finansowej). Usługi rozwojowe zostały ocenione bardzo pozytywnie. Dobrze oceniono także BUR, jako platformę funkcjonalną, czytelną i intuicyjną.

### **Nowy start (Działanie 2.21 typ 5b)**

Stopień realizacji celów w projektach typu Nowy start nie jest zadawalający i nie zostaną uzyskane zaplanowane wartości. Jedną z przyczyn jest założone kryterium odbiorców, które zawężyło liczbę podmiotów wśród których mogła być prowadzona rekrutacja, do osób zamykających i ponownie otwierających działalność gospodarczą, wykluczająca przedsiębiorców zawieszających działalność. Mimo licznych problemów związanych z rekrutacją uczestników i koniecznością wprowadzania zmian, modyfikacji form prowadzenia działań, beneficjenci dobrze radzili sobie z realizacją projektów. Ocena użyteczności wsparcia jest bardzo wysoka – osiągnięto efekty w postaci podniesienia kompetencji oraz wpływu wsparcia na poprawę oferty i jakości działania firm.

### **Dostępność szansą na rozwój (Działanie 2.21 typ 6)**

Wsparcie w ramach tego typu projektu było skierowane do przedsiębiorców oraz ich pracowników i dotyczyło wdrażania i rozwoju technologii asystujących i kompensacyjnych

oraz uniwersalnego projektowania. Przeprowadzono 2 konkursy: pierwszy został już zakończony, natomiast w ramach drugiego nadal trwa nabór uczestników projektów. Rolą organizatorów było także prowadzenie aktywnej rekrutacji, w czasie której budowano świadomość znaczenia kwestii związanych z dostępnością i płynących z tego korzyści.

Stopień osiągnięcia wskaźników w projektach jest dobry mimo problemów, które wystąpiły na etapie rekrutacji do projektów. Trudności były związane z okresem obostrzeń związanych z pandemią COVID-19, które utrudniały przeprowadzenie skutecznej rekrutacji uczestników. Drugą przyczyną mającą największy wpływ na powolne osiąganie założeń była mała świadomość przedsiębiorców w temacie dostępności, technologii kompensacyjnych i asystujących oraz uniwersalnego projektowania, co przekładało się na ich niechęć do udziału w projektach. Wskaźniki założone w projektach są obecnie osiągnięte w około połowie wartości docelowej założonej we wnioskach projektowych, zaś założenia tych wskaźników z SZOOP zostały już przekroczone. Rekrutacja do projektu przebiega dużo sprawniej po opanowaniu sytuacji epidemiologicznej. Pozytywnie na angażowanie się do projektu wpływa też większa świadomość przedsiębiorców w obszarze wsparcia wynikająca z opinii firm, które zakończyły już udział w projektach.

Jako obciążenie po stronie przedsiębiorców wskazano konieczność wypełnienia skomplikowanej i złożonej dokumentacji aplikacyjnej na etapie rekrutacji. Beneficjenci jednak wkładali dużo wysiłku w pomoc przedsiębiorcom nad wypełnianiem potrzebnej dokumentacji, dzięki czemu znacząco zmniejszyli odsetek rezygnacji z udziału w projekcie. Z kolei trudnością z jaką spotkali się beneficjenci były częste zmiany opiekunów projektów w PARP. W odczuciu beneficjentów, konieczność wdrożenia się nowego opiekuna przekładała się na nieco dłuższy proces akceptacji poszczególnych elementów realizacji projektu. Z punktu widzenia beneficjentów istotnym problemem była też sporna interpretacja kwalifikowalności VAT, co groziło nieuznaniem części poniesionych kosztów jako kwalifikowalnych<sup>1</sup>.

Współpraca pomiędzy instytucjami i podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów została oceniona ogólnie dobrze. Oceniono zatem, że instytucje, podmioty i osoby odpowiedzialne za realizację projektów wypełniały swoje funkcje w sposób prawidłowy.

Trudno natomiast w pełni ocenić użyteczność wsparcia, ponieważ większość przedsiębiorstw i ich pracowników nie była świadoma swoich potrzeb w zakresie dostępności. Świadomość pojawiała się zwykle dopiero po zakończeniu usług szkoleniowych i doradczych. Po zestawieniu rezultatów spodziewanych przez uczestników projektów z rezultatami faktycznymi udziału w projektach widać, że nie pokrywają się one w pełni z oczekiwaniami. Mimo tego, odnotowano wysoki stopień satysfakcji z udziału zarówno w szkoleniach jak i doradztwie. Efekty osiągnięte w ramach projektu wydają się trudne do zmierzenia, jednak

---

<sup>1</sup> Interpretacje kwalifikowalności VAT były wydawane przez Krajową Izbę Skarbową. Różniły się one w zależności od sytuacji danego przedsiębiorstwa.

sam fakt rozbudzenia świadomości i uważności na kwestie związane z dostępnością można traktować jako trwały efekt. Nawet jeżeli zaproponowane zmiany nie zostaną wprowadzone zaraz po zakończeniu udziału w projekcie, można przewidywać, że zdobyta wiedza posłuży przy planowaniu przyszłych działań. Uczestnicy szkoleń mieli możliwość skorzystania ze sprzętów imitujących sytuację osób ze szczególnymi potrzebami. Dzięki zajęciom praktycznym uczestnicy szkoleń/doradztwa mogli lepiej zrozumieć potrzeby osób z niepełnosprawnościami w kontekście swojej oferty produktowej lub usługowej.



# 1 WPROWADZENIE

**Celem badania ewaluacyjnego** pn. Ewaluacja ex post instrumentów szkoleniowo-doradczych Działania 2.2 i 2.21 PO WER skierowanych do kadr przedsiębiorstw było dokonanie podsumowującej oceny przebiegu i efektów projektów realizowanych w ramach Działania 2.2 i 2.21, identyfikacja czynników mających wpływ na ich sukces lub niepowodzenie oraz wypracowanie rekomendacji dotyczących pożądanych form i kierunków podobnych interwencji realizowanych w przyszłości.

**Przedmiotem ewaluacji** były Działania osi II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER):

- Działanie 2.2 Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku

oraz:

- Działanie 2.21 Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach

Działania te wpisują się w priorytet inwestycyjny 8v Przystosowanie pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian w ramach celu tematycznego 8: Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcia mobilności pracowników. Odpowiadają na potrzebę rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach oraz wsparcia przedsiębiorstw, w tym tych przechodzących procesy restrukturyzacyjne i modernizacyjne, w zakresie zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami ludzkimi.

Działanie 2.2 realizuje następujące cele szczegółowe priorytetu inwestycyjnego 8v:

- Wzrost liczby mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) wykorzystujących wsparcie partnerów społecznych przy realizacji działań wspierających rozwój przedsiębiorstwa, w tym pozwalających na efektywne wykorzystanie podmiotowych systemów finansowania w regionach;
- Wzrost liczby przedsiębiorstw, których pracownicy nabyli kompetencje w obszarach pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Natomiast Działanie 2.21 jest odpowiedzią na kolejny cel szczegółowy priorytetu 8v, którym jest:

- Wzrost liczby przedsiębiorstw objętych działaniami służącymi poprawie zarządzania, rozwojowi kapitału ludzkiego oraz wspierającymi procesy innowacyjne.

**Instytucją pośredniczącą** (IP) dla obydwu Działań jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

**Każde z Działań obejmuje kilka typów projektów** zróżnicowanych pod względem tematyki oraz modelu wdrażania. W ramach Działań 2.2 i 2.21 wdrażanych jest łącznie 10 typów projektów o charakterze szkoleniowo-doradczym. Są to:

1. Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw,
2. Zamówienia publiczne dla MŚP,
3. Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP,
4. Akademia menadżera MŚP,
5. Akademia menedżera innowacji,
6. Sukcesja w firmach rodzinnych,
7. Kompetencje dla sektorów,
8. System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO),
9. Nowy start,
10. Dostępność szansą na rozwój.

W niniejszym raporcie **każdy typ projektu został oceniony oddzielnie** pod kątem: trafności logiki interwencji oraz przyjętego modelu wsparcia, skuteczności w osiąganiu zakładanych celów, użyteczności z punktu widzenia odbiorców wsparcia i osiągniętych efektów, trwałości efektów, a także efektywności, tj. relacji między nakładami a osiągniętymi rezultatami. Analizy dla poszczególnych typów projektów przedstawiono w rozdziałach 4-13. Udzielono odpowiedzi na **pytania badawcze**:

1. Ile przedsiębiorstw i ilu pracowników tych przedsiębiorstw objęto wsparciem w ramach projektów? Czy zrealizowano założony wskaźnik produktu dotyczący liczby przedsiębiorstw /pracowników objętych wsparciem<sup>2</sup>? Jeśli nie, dlaczego? Czy problemom z realizacją wskaźnika produktu można było zapobiec, a jeśli tak, to w jaki sposób?
2. Jakie przedsiębiorstwa zostały objęte wsparciem w ramach projektów? Jak można je scharakteryzować ze względu na wielkość (mikro-, małe, średnie, duże), rodzaj działalności / sektor, lokalizację, staż rynkowy, zasięg działalności?
3. Jacy pracownicy przedsiębiorstw (wiek, wykształcenie, stanowisko) zostali objęci wsparciem w ramach projektów?
4. Jakiego rodzaju potrzeby rozwojowe przedsiębiorstwa zaspokajały w ramach udziału w projektach? Jakich obszarów kompetencyjnych dotyczyły te potrzeby<sup>3</sup>?
5. Czy i w jakim stopniu osiągnięto cele projektów ujęte we wskaźnikach rezultatu bezpośredniego i inne rezultaty (efekty) specyficzne dla danego typu projektu, wynikające z przyjętej teorii zmiany? Jeśli tych rezultatów nie udało się osiągnąć, to dlaczego?

---

<sup>2</sup> Jeśli odpowiedź na to pytanie będzie niemożliwa z tego powodu, że niektóre projekty w momencie opracowywania wyników badania będą pozostawać w fazie realizacji, Wykonawca odpowie na pytanie: *Czy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia wartości docelowych wskaźników produktu, a jeżeli tak, to jakie są tego przyczyny?*

<sup>3</sup> Odpowiedź na to pytanie badawcze, wraz z innymi zmiennymi, uwzględni również wielkość firm

6. Czy i w jakim stopniu projekty przyczyniły się do realizacji celów związanych z poprawą zarządzania w przedsiębiorstwach (w tym zarządzania strategicznego), rozwojem kapitału ludzkiego, w tym kadry menedżerskiej, wzrostem zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej, efektywnym wykorzystywaniem podmiotowych systemów finansowania w regionach<sup>4</sup>? Jeśli tych celów nie udało się osiągnąć, to dlaczego? W jaki sposób weryfikowano wpływ projektu na osiągnięcie celów organizacji?
7. Jakie inne, tj. nie związane z celami projektów, rezultaty (efekty) zaobserwowano u odbiorców wsparcia – na poziomie przedsiębiorstw oraz indywidualnych pracowników?
8. Czy rezultaty (efekty) projektów satysfakcjonowały odbiorców wsparcia: przedsiębiorstwa oraz indywidualnych pracowników? Czy projekty odpowiedziały na ich ówczesne potrzeby? Jak odbiorcy wsparcia oceniają przydatność i jakość zrealizowanych projektów (z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstw i indywidualnych pracowników)? Czy weryfikowano w przedsiębiorstwach stopień osiągnięcia celów na poziomie pojedynczych pracowników biorących udział w projekcie? W jaki sposób?
9. Czy zmiany zaistniałe w przedsiębiorstwach w wyniku udziału w projektach można uznać za trwałe, czy raczej tymczasowe? Jakie czynniki warunkują trwałość rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach?
10. Czy przedsiębiorstwa bez uzyskania wsparcia w ramach projektów skorzystałyby – w tym samym czasie i zakresie – z usług rozwojowych analogicznych do tych będących przedmiotem wsparcia? Jeśli tak, to jaki wpływ na ten fakt miała selekcja odbiorców wsparcia, a jakie inne zidentyfikowane w procesie ewaluacji czynniki?
11. Jaka jest relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, czasowymi) poniesionymi na realizację projektów lub związanymi z udziałem w projektach a osiągniętymi rezultatami (efektami) projektów? Czy uzyskane rezultaty (efekty) projektów były warte poniesionych nakładów?
12. Czy występowały problemy z terminowością realizacji projektów lub inne problemy w ich realizacji? Jeśli tak, to jakie były ich przyczyny i jak im zapobiegać w przyszłości?
13. Czy instytucje, podmioty i osoby odpowiedzialne za realizację projektów wypełniały swoje funkcje w sposób prawidłowy, tj. zapewniający terminową i zgodną z założeniami merytorycznymi realizację projektów?
14. Czy (ewentualne) zmiany wprowadzane w projektach w kolejnych konkursach przez PARP były trafne z punktu widzenia odbiorców wsparcia?
15. Jakie czynniki ułatwiały, a jakie utrudniały realizację projektów? W jaki sposób na ich realizację wpłynęła pandemia Covid-19?

---

<sup>4</sup> O ile projekty miały wspierać wykorzystywanie tych systemów.

16. Czy konstrukcja projektów (obszary tematyczne wsparcia, rodzaj prowadzonych działań, grupa docelowa) oraz przyjęty model ich wdrażania okazały się trafne z punktu widzenia realizacji założonych celów?
17. Jak uczestnicy projektów oceniają: dostępność informacji o projekcie, procedury ubiegania się o udział w projekcie, formułę projektów (kształt merytoryczny i organizacyjny), jakość usług szkoleniowo-doradczych, procedurę rozliczania kosztów udziału w projekcie?
18. Jakie zmiany należałoby wprowadzić w przyszłych działaniach podobnego typu (dotyczące np. definicji grupy docelowej, promocji projektów, programie merytorycznym, organizacji działań, zakresu zadań beneficjentów, modelu wdrażania, wartości pomocy i sposób finansowania wsparcia)?

Ponadto ewaluacja objęła **porównawczą ocenę poszczególnych typów projektów** pod względem komplementarności, skuteczności, użyteczności i trwałości (rozd. 14):

19. W jakim stopniu poszczególne typy projektów były ze sobą komplementarne, pokrywały się lub konkurowały ze sobą?
20. Czy wystąpiły różnice pomiędzy typami projektów w zakresie: popularności wśród przedsiębiorstw, skuteczności w osiąganiu zakładanych celów, użyteczności (przydatności) dla przedsiębiorstw, trwałości odnotowanych efektów? Które typy projektów wyróżniały się pod tymi względami pozytywnie, a które negatywnie? Z czego wynikały te różnice?
21. Który z zastosowanych modeli wdrażania projektów okazał się bardziej skuteczny z punktu widzenia osiągania zakładanych celów? Na czym polegała jego przewaga?

Ponadto dokonano ogólnej **oceny skuteczności poszczególnych Działań** (PO WER 2.2, PO WER 2.21), w tym ich wpływu na przedsiębiorstwa (rozd. 15).

Badanie prowadzone było w okresie **maj-sierpień 2023**. Dane zastane zaprezentowane w raporcie (m.in. z bazy SL2014, BUR, wnioski o płatność) pokazują stan na dzień **12.04.2023**.

## **2 SKRÓCONY OPIS METODYKI BADAWCZEJ**

Każdy z 10 typów projektów realizowanych w ramach Działania 2.2 i 2.21 PO WER posiada odrębną specyfikę. Wobec tego do badania poszczególnych typów projektów przyporządkowano odpowiednie techniki i metody badawcze. Dzięki temu możliwe było przeprowadzenie wnioskowania z uwzględnieniem każdego typu projektu, w tym również trafności modeli wdrażania.

Koncepcja badawcza została podzielona wg trzech rodzajów analiz:

### **Analiza danych zastanych**

Analiza danych zastanych objęła przede wszystkim dokumentację projektową oraz wyniki dotychczas przeprowadzonych badań ewaluacyjnych dotyczących Działań 2.2 i 2.2.21. W odniesieniu do każdego typu projektu przeanalizowano takie dokumenty jak:

dokumenty programowe i sprawozdania z realizacji PO WER, sprawozdania z realizacji Planu Działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – kwartalne i roczne, z lat 2014-2022, dokumentacja konkursowa, wnioski o dofinansowanie, dane na temat stopnia realizacji wskaźników produktu i rezultatu bezpośredniego, informacje z wniosków o płatność, a także bazy przedsiębiorstw i pracowników uczestniczących w projektach.

Działania 2.2 i 2.21 PO WER oraz wybrane typy projektów poddawane były już wcześniej badaniom ewaluacyjnym. W takich sytuacjach analiza objęła raporty końcowe z tych badań, a w przypadku ewaluacji on-going Działań 2.2 i 2.21 wykorzystane zostały również dane pierwotne: bazy danych z badania ilościowego oraz transkrypcje wywiadów pogłębionych. Te badania to:

- Ewaluacja mid-term postępu rzeczowego i finansowego PO WER 2014-2020 oraz wyliczenie wartości wskaźnika rezultatu długoterminowego (2019 rok) – badanie dotyczyło oceny śródkresowej całego PO WER, w tym Działań 2.2 i 2.21,
- Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych (2018 rok); badanie miało charakter ewaluacji on-going i dotyczyło typów projektów: Zamówienia publiczne dla MŚP oraz Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP,
- Ewaluacja I edycji Menadżera Innowacji (2020 rok) oraz Ewaluacja II edycji Menadżera Innowacji (2021 rok) – badania miały charakter ewaluacji on-going i dotyczyły typu projektu Akademia Menadżera Innowacji,
- Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER 2014-2020 (2021 rok) – badanie miało charakter ewaluacji on-going i dotyczyło typów projektów: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, Zamówienia publiczne dla MŚP, Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP, Sukcesja w firmach rodzinnych oraz Kompetencje dla sektorów,
- System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach. Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego realizowanego w ramach PO WER 2014-2020 (2022 rok) – badanie miało charakter ewaluacji mid-term i dotyczyło typu projektu: System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach,

### **Analiza danych pierwotnych, zebranych na potrzeby ewaluacji ex post**

W przypadku niektórych typów projektów zostały wykorzystane ilościowe i/lub jakościowe techniki badawcze (wywiady pogłębione).

- **Badania ilościowe**

Badanie ilościowe w ramach niniejszego zamówienia zostało zrealizowane w formule CAWI/CATI (*mixed mode*), przy czym podstawową formą realizacji badania było CAWI (z j. ang. *Computer-Assisted Web Interview*, in. ankieta internetowa).

Badaniem CAWI/CATI objęto sześć typów projektów:

- Zamówienia publiczne dla MŚP;
- Akademia Menadżera MŚP;

- Sukcesja w firmach rodzinnych;
- Kompetencje dla sektorów;
- Nowy Start;
- Dostępność szansą na rozwój.

Badaną populację stanowili pracownicy przedsiębiorstw, którzy zakończyli udział w wymienionych powyżej typach projektów w latach 2020-2023 (do momentu realizacji badania ilościowego w ramach realizacji *ex post*). Założono, że w badaniu może uczestniczyć kilkoro pracowników reprezentujących jedno przedsiębiorstwo.

Wykonawca w ramach niniejszego badania zastosował dobór losowo-warstwowy. Populacja uczestników została podzielona w tym celu na warstwy, zdefiniowane jako poszczególne typy projektów poddanych badaniu ilościowemu. W obrębie każdej z warstw został dokonany dobór losowy, dzięki czemu zostały wybrane do badania niezależne od siebie próby. Dla każdej z warstw założono, że badanie zostanie przeprowadzone na próbie badawczej gwarantującej maksymalny błąd szacowania 5% przy zachowaniu poziomu ufności na poziomie 95%.

Liczebność próby w podziale na typy projektów przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 1. Liczebność populacji i próby uczestników wsparcia w ramach ewaluowanych typów projektów uwzględnionych w badaniu CAWI/CATI**

Typy projektów	Pracownicy objęci wsparciem łącznie w latach 2020-2023	Założona wielkość próby	Zrealizowana wielkość próby
Zamówienia publiczne dla MŚP	2 324	330	330
Akademia Menadżera MŚP	13 666	374	529
Sukcesja w firmach rodzinnych	526	222	227
Kompetencje dla sektorów	9 532	369	633
Nowy start	303	169	171
Dostępność szansą na rozwój	1 488	305	375
łącznie	27 839	1769	2 265

Źródło: Opracowanie własne.

- **Wywiady pogłębione**

W przypadku wybranych typów projektów, przede wszystkim reprezentujących model „podażowy”, zostały zrealizowane badania jakościowe. Podobnie, jak w przypadku badania ilościowego, również badanie jakościowe stanowiło uzupełnienie dotychczas realizowanych badań ewaluacyjnych. Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z:

- **Pracownikami PARP** odpowiedzialnymi za wdrażanie Działań 2.2 i 2.21 – przeprowadzono 5 wywiadów w zakresie typów projektów: Zamówienia publiczne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP, Akademia Menedżera Innowacji, Kompetencje dla sektorów oraz Nowy start.

- **Beneficjentami projektów** – przeprowadzono **15** wywiadów z beneficjentami projektów typu: Zamówienia publiczne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP, Sukcesja w firmach rodzinnych, Kompetencje dla sektorów, Nowy start oraz Dostępność szansą na rozwój.
- **Uczestnikami projektów/ przedsiębiorcami** – przeprowadzono **15** wywiadów z uczestnikami projektów typu: Zamówienia publiczne dla MŚP, Nowy start oraz Dostępność szansą na rozwój.
- **Trenerami i doradcami** prowadzącymi działania projektowe – przeprowadzono **15** wywiadów z trenerami i doradcami w projektach typu: Zamówienia publiczne dla MŚP, Sukcesja w firmach rodzinnych, Nowy start oraz Dostępność szansą na rozwój.

Szczegółowa lista źródeł informacji wykorzystanych w ocenie każdego typu projektów została przedstawiona w załączniku 18.1 Informacja o źródłach danych.

### **Dodatkowe analizy oparte na wykorzystaniu danych administracyjnych**

W przypadku typów projektów, w których zakładano korzystanie przez przedsiębiorstwo z usług rozwojowych w BUR zostały przeprowadzone dodatkowe analizy. Analizie zostały poddane dane znajdujące się w bazie usług rozwojowych – informacje o przedsiębiorstwach, które korzystały z usług, okresie realizacji usługi, a także o cechach charakteryzujących tę usługę. Dane z BUR umożliwiły przede wszystkim dokładne scharakteryzowanie rodzaju i obszaru tematycznego wsparcia, z jakiego korzystały przedsiębiorstwa.

### **Analizy kontrfaktyczne**

W odniesieniu do projektów typu Zamówienia publiczne dla MŚP (Działanie 2.2, typ projektu 2), przeprowadzono również badano wykorzystujące dane z rejestrów publicznych w celu oceny, czy i w jakim stopniu projekty z zakresu zamówień publicznych miały wpływ na zmianę aktywności uczestniczących w nich przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych.

### **Źródła danych**

Do analiz wykorzystano przygotowane i przekazane przez Zamawiającego dane pochodzące z Biuletynu Zamówień Publicznych (BZP), rejestru REGON oraz baz danych przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia w ramach projektów dotyczących zamówień publicznych.

Z BZP dane pozyskał Zamawiający poprzez API udostępnione przez Urząd Zamówień Publicznych. Dane pochodziły z dwóch baz danych o różnej strukturze, nazwane umownie „starą” i „nową” bazą. „Stara” baza zawierała ogłoszenia o rozstrzygnięciu postępowania, opublikowane od maja 2017 roku do końca 2020 roku na podstawie ustawy PZP z 2004 roku. Próg jej stosowania wynosił we wskazanym okresie 30 000 euro, a ogłoszenia zawierające rozstrzygnięcie postępowania nosiły nazwę „ogłoszeń o udzieleniu zamówienia”. „Nowa” baza zawierała ogłoszenia opublikowane od początku 2021 do połowy 2023 roku na podstawie PZP z 2019 roku. W tym okresie próg stosowania ustalono na poziomie 130 000 zł, a ogłoszenia informujące o rozstrzygnięciu postępowania funkcjonowały jako „ogłoszenia o wyniku postępowania”. Przekazane bazy danych zawierały informacje o indywidualnym

postępowaniu, a także o wybranym wykonawcy i jego ofercie (w przypadku rozstrzygnięcia postępowania). Nie dysponowano informacjami o wykonawcach, którzy składali oferty nieskutecznie.

Z REGON zaczerpnięto dodatkowe dane o przedsiębiorstwach poddanych analizom w celu stworzenia zmiennych kontrolnych.

Baza danych przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia w ramach projektów dotyczących zamówień publicznych pozwoliła na identyfikację tych przedsiębiorstw w bazach danych pochodzących z BZP i REGON.

Dane z różnych źródeł wiązano ze sobą, używając jako kluczy identyfikatorów NIP i REGON, wewnętrznych identyfikatorów BZP oraz nazwy przedsiębiorstwa (po jej odpowiednim przetworzeniu).

### **Napotkane problemy w trakcie przetwarzania danych**

Początkowo przetwarzanie danych odbywało się po stronie Zamawiającego. Następnie Zamawiający przekazał dane Wykonawcy, który kontynuował przetwarzanie w celu przygotowania danych do analiz. W trakcie prac napotkano problemy wynikające z braków danych (również w stosowanych identyfikatorach), niewystandaryzowanym formatowaniu pól (np. różne formaty ceny wybranej oferty), różnych zapisów nazwy tego samego przedsiębiorstwa i błędów we wprowadzaniu danych.

Szczególnym napotkanym problemem był brak w „starej” bazie BZP identyfikatora pozwalającego powiązać informacje o części zamówienia z informacjami o wykonawcy, któremu została ona udzielona. Oznacza to, że często nie można było rozstrzygnąć, który wykonawca pozyskał którą część zamówienia. Problem nie występował oczywiście, gdy zamówienie składało się tylko z jednej części. Jednak przekazane dane z BZP wskazywały na to, że tylko 38% wyborów wykonawcy zostało dokonanych w zamówieniach jednoczęściowych. W przypadku większości wykonawców zaistniał zatem problem w przypisaniu wykonawcy do części zamówienia, który mógł wynikać z trzech przyczyn:

- a) tego, że niektóre części zamówienia zostały unieważnione,
- b) tego, że dla jednej części zamówienia został wpisany więcej niż jeden wykonawca,
- c) tego, że kolejność wpisywania wykonawców była inna niż numeracja części zamówienia.

W celu przeprowadzenia analiz konieczne było przypisanie wykonawców do części zamówienia. Dokonano tego w ten sposób, że kolejnym nieunieważnionym częściami zamówienia, uszeregowanym według numeru części, przypisano kolejnych wykonawców wybranych w tym zamówieniu. Wyrzykowo sprawdzając dostępną w Internecie dokumentację zamówienia stwierdzono, że zazwyczaj taka kolejność wykonawców była zachowywana, choć nie zawsze. Jeżeli wykonawców było więcej niż nieunieważnionych części zamówienia, wykonawców, dla których "nie starczyło części zamówienia", przyporządkowano do ostatniej części zamówienia. Miało to miejsce w przypadku 3-7%



wykonawców.

Przyjęcie takiej przybliżonej techniki przypisania wykonawców do części zamówienia oznacza akceptację pewnego poziomu błędu w przypisaniu, przy czym konsekwencje są zróżnicowane dla poszczególnych zmiennych. Jeśli na przykład chodzi o rok udzielenia zamówienia, to skala błędów w danych była bardzo niewielka, ponieważ udzielenie różnych części tego samego zamówienia następowało zwykle w tym samym lub zbliżonym czasie. Większe błędy mogły powstawać na przykład w przypadku ceny wybranej oferty, jeżeli wartości poszczególnych części znacznie się różniły.

Aby sprawdzić, czy błędne przypisania wykonawców do części zamówienia mogły wpłynąć na oszacowania efektu netto, przeprowadzono analizy kontrfaktyczne również przy ograniczeniu ich do zamówień publicznych składających się z tylko jednej części. Uzyskane wyniki, które znajdują się w aneksie tabelarycznym, były podobne do tych omówionych w niniejszym raporcie i opartych na wszystkich zamówieniach odnotowanych w BZP. Typowa różnica polegała na tym, że oszacowania efektu netto były bardziej stabilne między kohortami i nieco wyższe. Zgadzałoby się to z hipotezą, że błędne przypisania wykonawców do części zamówienia wprowadziło nieco przypadkowego „szumu”, który zmniejsza precyzję oszacowań efektu netto i je zaniża (mówiąc obrazowo, w pewnym stopniu „zagłusza” efekt netto). Wskaźniki i kohorty, w przypadku których efekt netto okazał się istotny, są jednak niemal identyczne jak przy analizach na populacji wszystkich zamówień odnotowanych w BZP. Interesujący wyjątek stanowi to, że po zawężeniu analiz do zamówień składających się z jednej części silniejsze istotne statystycznie dla niektórych kohort stawały się oszacowane pozytywne efekty netto polegające na zwiększeniu liczby rodzajów i kategorii realizowanych zamówień. Może to wynikać z tego, że po odrzuceniu niektórych zamówień zmniejszyła się liczba zamówień realizowanych w poszczególnych rodzajach i kategoriach, dlatego łatwiej było o zajście sytuacji, w której w danym rodzaju lub kategorii przedsiębiorstwo nie realizowało żadnego zamówienia, a zatem również o zmianę ze stanu „nie realizuje zamówienia w określonej kategorii” do stanu „realizuje jakieś zamówienie w danej kategorii”. Byłby to zatem mechaniczny efekt wyłączenia części zamówień z analizy, a nie dokładniejsza identyfikacja efektu netto.

W przekazanych danych ze „starej” bazy BZP nie odnaleziono informacji o wartości podpisanej umowy. W związku z tym wykorzystano informację o cenie wybranej oferty, obecną zarówno w „starej”, jak i w „nowej” bazie.

### **Horyzont czasowy analizy**

Choć pierwsze efekty wsparcia mogły pojawić się jeszcze na etapie udziału we wsparciu, pełne ich uwidocznienie się w postaci pozyskania zamówień publicznych wymagało czasu. Z tego względu przyjęto, że najwłaściwszym okresem dla pomiaru efektów są dwa lata następujące po udziale przedsiębiorstwa w projekcie.

Aby zapewnić porównywalność wartości wskaźników przed i po udziale przedsiębiorstwa we wsparciu, długości branych pod uwagę okresów powinny być w obu przypadkach takie same. Dlatego przy pomiarze aktywności przedsiębiorstwa przed udziałem we wsparciu wzięty pod uwagę został okres dwóch lat przed jego udziałem w projekcie.

### **Podział na kohorty**

W celu poprawnego metodologicznie oszacowania efektów netto, a także zbadania zróżnicowania efektów w czasie – w okresach różnej koniunktury i występowania szoków ekonomicznych – przedsiębiorstwa uczestniczące w projektach dotyczących zamówień publicznych podzielono na kohorty na podstawie momentu, w którym zostały objęte wsparciem. Założono, że efekty mogą wystąpić najwcześniej miesiąc po rozpoczęciu okresu sprawozdawczego, w którym wykazano udział danego przedsiębiorstwa w projekcie. Stwierdzono, że przy założonym horyzoncie czasowym analizy, mogą nią zostać objęte trzy kohorty:

- a) **kohorta 2019/2** - obejmująca przedsiębiorstwa, dla których ostatnim półroczem, w którym nie mogły wystąpić efekty wsparcia, była druga połowa 2019 roku.  
Dla tej kohorty analizowany okres przed otrzymaniem wsparcia to lata 2018-2019, a analizowany okres po otrzymaniu wsparcia to lata 2020-2021.  
Dla 238 zidentyfikowanych przedsiębiorstw z kohorty 2019/2, które nie pozyskiwały zamówień publicznych przed udziałem w projekcie, obliczono efekt brutto.  
Oszacowania efektu netto dokonano dla 41 przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie. W skład grupy kontrolnej dla tej kohorty weszło 6225 przedsiębiorstw.
- b) **kohorta 2020/2** - obejmująca przedsiębiorstwa, dla których ostatnim półroczem, w którym nie mogły wystąpić efekty wsparcia, była druga połowa 2020 roku.  
Dla tej kohorty analizowany okres przed otrzymaniem wsparcia to lata 2019-2020, a analizowany okres po otrzymaniu wsparcia to lata 2021-2022.  
Dla 276 zidentyfikowanych przedsiębiorstw z kohorty 2020/2, które nie pozyskiwały zamówień publicznych przed udziałem w projekcie, obliczono efekt brutto.  
Oszacowania efektu netto dokonano dla 151 przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie. W skład grupy kontrolnej dla tej kohorty weszło 10478 przedsiębiorstw.
- c) **kohorta 2021/1** - obejmująca przedsiębiorstwa, dla których ostatnim półroczem, w którym nie mogły wystąpić efekty wsparcia, była pierwsza połowa 2021 roku. Dla tej kohorty analizowany okres przed otrzymaniem wsparcia trwał od lipca 2019 do czerwca 2021, a analizowany okres po otrzymaniu wsparcia - od lipca 2021 do czerwca 2023.  
Dla 154 zidentyfikowanych przedsiębiorstw z kohorty 2021/1, które nie pozyskiwały zamówień publicznych przed udziałem w projekcie, obliczono efekt brutto.

Oszacowania efektu netto dokonano dla 219 przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie. W skład grupy kontrolnej dla tej kohorty weszło 13201 przedsiębiorstw.

Wcześniejsze kohorty nie zostały objęte analizą, ponieważ nie dysponowano dla nich danymi za okres dwóch lat przed objęciem interwencją (przypomnijmy, że dane z BZP sięgały połowy 2017 roku). Późniejsze kohorty nie zostały objęte analizą, ponieważ jeszcze nie minął dla nich okres dwóch lat po otrzymaniu wsparcia.

### **Wykluczenia z analizy**

Do analiz nie mogły zostać włączone przedsiębiorstwa, w przypadku których brak było danych o numerze NIP lub wartości zmiennych kontrolnych. Z analiz wyłączono również podmioty, w przypadku których mogło dojść do przetwarzania danych osobowych. Były to głównie przedsiębiorstwa, w których nazwie znajdowały się imiona i nazwiska. Stanowiły one bardzo niewielką część przedsiębiorstw objętych wsparciem.

Do analizy efektu netto włączono tylko przedsiębiorstwa, które pozyskiwały zamówienia publiczne przed okresem udziału w projekcie (określonym dla każdej kohorty). Wyłączono z analiz efektu netto przedsiębiorstwa, które według REGON zakończyły działalność przed okresem udziału w projekcie lub rozpoczęły działalność dopiero po udziale w projekcie.

Z analiz efektu netto wyłączono przedsiębiorstwa objęte wsparciem o nietypowych formach prawnych: była to 1 izba gospodarcza i 1 spółdzielnia. Tak skrajnie nielicznych, a przy tym specyficznych kategorii podmiotów nie można było uwzględnić w analizach.

Ponadto z puli kontrolnej wyłączono podmioty o wartościach zmiennych kontrolnych niewystępujących wśród przedsiębiorstw objętych wsparciem. Były to między innymi:

- przedsiębiorstwa z niektórych sekcji PKD: B, K, L, O, T, U;
- przedsiębiorstwa zarejestrowane w części województw;
- przedsiębiorstwa o formach prawnych niewystępujących w analizowanej grupie przedsiębiorstw objętych wsparciem.

### **Metodyka analiz kontrfaktycznych**

Efekt netto (rzeczywiste oddziaływanie otrzymanego wsparcia) oszacowano dla każdej kohorty oddzielnie, uzyskując tzw. efekt CATT. Następnie obliczono efekt netto dla wszystkich uwzględnionych kohort jako ważoną średnią efektów CATT, z wagami proporcjonalnymi do liczby wspartych przedsiębiorstw w kohorcie.

Efekt netto obliczono stosując technikę difference-in-differences i wykorzystując jako pulę kontrolną zbiór przedsiębiorstw zidentyfikowanych w BZP, które przed zakończeniem okresu pomiaru efektów nie zostały objęte wsparciem w ramach typu projektów 2 Działania 2.2. PO WER. Jako podstawowego identyfikatora jednostki analizy użyto numeru NIP.

Przetestowano trzy techniki konstrukcji grupy kontrolnej:

- a) Technika propensity score matching z dopasowaniem 1:n, czyli dopasowująca określoną liczbę przedsiębiorstw kontrolnych do 1 przedsiębiorstwa biorącego udział w projekcie. Po oszacowaniu indeksu propensity score za pomocą regresji logistycznej ze zmiennymi kontrolnymi w roli zmiennych niezależnych, uruchomiony został algorytm przyporządkowujący przedsiębiorstwa kontrolne najmniej różniące się pod względem wartości tego indeksu od danego przedsiębiorstwa wspartego w ramach projektu. Przetestowane zostały warianty dopasowania różniące się liczbą dopasowywanych przedsiębiorstw kontrolnych (n).
- b) Technika Mahalanobis matching z dopasowaniem 1:n, czyli dopasowująca określoną liczbę przedsiębiorstw kontrolnych do 1 przedsiębiorstwa biorącego udział w projekcie. W porównaniu z techniką opisaną wyżej różni się ona tym, że dopasowywane miały być przedsiębiorstwa o najmniej różniącej się wartości propensity score, lecz o najmniejszym dystansie Mahalanobisa od danego przedsiębiorstwa biorącego udział w projekcie<sup>5</sup>. Indeks propensity score został jednak oszacowany modelem regresji logistycznej i uwzględniony jako jedna ze zmiennych użytych do obliczenia dystansu Mahalanobisa. W praktyce zastosowanie tej techniki w odniesieniu do przyjętego zestawu zmiennych kontrolnych natrafiło na przeszkodę techniczną w postaci nieprawidłowości macierzy dystansów Mahalanobisa. Odstąpiono więc od dalszych prób zastosowania tej techniki.
- c) Technika propensity score weighting. Również w tym przypadku pierwszym krokiem było oszacowanie indeksu propensity score. Została do tego jednak wykorzystana nie regresja logistyczna, jak przy dwóch poprzednio omówionych technikach, lecz technika CBPS, którą opracowali Kosuke Imai i Marc Ratkovic<sup>6</sup>. Oszacowane wartości propensity score posłużyły do obliczenia wag dla przedsiębiorstw wchodzących w skład puli kontrolnej<sup>7</sup>. W odróżnieniu od poprzednio wymienionych technik nie była zatem wykonywana czynność przyporządkowania określonych jednostek z grupy kontrolnej do określonych jednostek z grupy zasadniczej, a zamiast tego obliczone zostały wartości wag. Przeważona pula kontrolna stanowiła grupę kontrolną.

Testowanie poszczególnych rozwiązań przebiegało w czterech krokach. Pierwszy krok polegał na doborze grupy kontrolnej za pomocą danego rozwiązania. W drugim kroku został oszacowany efekt netto dla wartości każdej standaryzowanej<sup>8</sup> zmiennej kontrolnej przed

---

<sup>5</sup> Definicja dystansu Mahalanobisa (s. 145) oraz opis tej techniki jako alternatywnej wobec propensity score matching znajdują się w publikacji: Guo, S., & Fraser, M. W. (2014). Propensity score analysis: Statistical methods and applications (Vol. 11). SAGE publications.

<sup>6</sup> Imai, K., & Ratkovic, M. (2014). Covariate balancing propensity score. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Statistical Methodology)*, 76(1), 243-263.

<sup>7</sup> Przedmiotem szacowania był efekt netto dla przedsiębiorstw biorących udział w projekcie (CATT), dlatego przedsiębiorstwom tym zostanie przyznana waga o wartości 1.

<sup>8</sup> Standaryzacja zmiennych kontrolnych stanowiła niezbędny zabieg, by były one wyrażone na tej samej skali i uzyskane oszacowania mogły zostać zsumowane w kroku trzecim.

udziałem przedsiębiorstwa w projekcie. Ponieważ skutki projektu z definicji nie mogą występować przed jego realizacją, a grupa kontrolna przedsiębiorstw z założenia ma nie różnić się od grupy eksperymentalnej przed realizacją projektów, przy idealnym dopasowaniu grupy kontrolnej taki efekt netto powinien wynosić zero. Im bardziej zaś oszacowany efekt netto różni się od zera, czyli stwierdzany jest „fałszywy efekt netto”, tym mniej skuteczne okazuje się dopasowanie grupy kontrolnej ze względu na daną zmienną kontrolną. W trzecim kroku obliczony został syntetyczny wskaźnik jakości dopasowania grupy kontrolnej jako suma kwadratów oszacowanych w drugim kroku efektów netto dla wszystkich zmiennych kontrolnych, a także syntetyczny wskaźnik precyzji szacowania efektu netto jako suma kwadratów oszacowanych błędów standardowych dla wszystkich zmiennych kontrolnych. Czwarty krok polegał na porównaniu wartości syntetycznych wskaźników i obciążeń zmiennych kontrolnych dla różnych rozwiązań metodycznych.

Choć technika propensity score weighting (PSW) cechowała się nieco mniejszą precyzją oszacowań, to zdecydowanie górowała nad techniką propensity score matching (PSM) jakością dopasowania grupy kontrolnej. Wartość syntetycznego wskaźnika niedopasowania po zastosowaniu tej metody wyniosła 0,01 dla kohorty 2019/2 i 0,001 dla kohort 2020/2 i 2021/1. Natomiast w przypadku PSM przy zidentyfikowanej optymalnej liczbie dopasowywanych przedsiębiorstw kontrolnych (8 i 12) uzyskano wartości 0,43 i 0,067. Inaczej mówiąc wartość przyjętej funkcji błędu dopasowania była kilkadziesiąt razy wyższa dla PSM niż dla PSW. Z tego względu zdecydowano się wykorzystać do konstrukcji grupy kontrolnej technikę PSW.

Oszacowania efektu netto uzyskano przy zastosowaniu podejścia difference-in-differences, odejmując różnice w wartości wskaźników aktywności na rynku zamówień publicznych między okresem przed udziałem w projekcie i po udziale w projekcie, między grupą przedsiębiorstw objętych wsparciem a grupą kontrolną.

### **Zmienne kontrolne**

W analizach zastosowano następujący zestaw zmiennych kontrolnych w celu dopasowania grupy kontrolnej:

- PKD przeważającej działalności przedsiębiorstwa
- Lokalizacja: województwo
- Lokalizacja: duża aglomeracja miejska
- Rok powstania przedsiębiorstwa
- Forma prawna i forma własności
- Główny kod CPV zamówień pozyskiwanych przed udziałem w projekcie
- Klasa wielkości (przynależność do klasy małych i średnich przedsiębiorstw)
- Dominujący typ zaangażowania w zamówienia
- Liczba pozyskanych zamówień (ogółem i samodzielnie)
- Wartość pozyskanych zamówień

- Współczynnik samodzielnej realizacji zamówień
- Dominujący rodzaj pozyskiwanych zamówień
- Liczba pozyskanych zamówień danego rodzaju
- Liczba pozyskanych rodzajów zamówień
- Wartość pozyskanych zamówień danego rodzaju
- Liczba pozyskanych kategorii zamówień według kodów CPV
- Wygrana, jedyny oferent
- Wygrana najniższą ceną, nie jedyny oferent
- Zamiar zaangażowania podwykonawcy
- Liczba zamawiających, u których przedsiębiorstwo składało efektywne oferty.

### 3 CHARAKTERYSTYKA WSPARTYCH GRUP – PRZEDSIĘBIORCÓW I PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Celem niniejszego rozdziału jest dokonanie charakterystyki przedsiębiorstw i ich pracowników, którzy skorzystali ze wsparcia w ramach projektów z Działań 2.2 i 2.21 PO WER. Na potrzeby opracowania charakterystyki wykorzystane zostały dane na temat firm i pracowników, którzy zakończyli udział w projektach do 31 stycznia 2023 roku (udostępnione na potrzeby badania) oraz dane statystyczne (Główny Urząd Statystyczny – Bank Danych Lokalnych (GUS BDL)).

#### Charakterystyka przedsiębiorstw

Z analizy danych wynika, że do końca stycznia 2023 roku udział w 9 z 10 analizowanych typów projektów zakończyło 14 510 unikatowych przedsiębiorstw<sup>9</sup>. Odnosząc te dane do liczby przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce należy stwierdzić, że udział we wsparciu zakończyło nieco ponad 0,6% firm w Polsce<sup>10</sup>.

Warto zaznaczyć, że dana firma mogła wziąć udział w więcej niż jednym typie projektów oraz w więcej niż jednym projekcie w ramach danego typu. Analiza wykazała, że **7,6% przedsiębiorstw wzięło udział w więcej niż jednym projekcie**, w tym:

- 24,5% z nich wzięło udział w projektach z tego samego typu,
- 71% z nich wzięło udział w dwóch typach projektów,
- 2 firmy wzięły udział aż w 4 typach projektów.

**Najrzadziej w innych typach projektów brały udział przedsiębiorstwa uczestniczące w projektach z typu Nowy start (96% z nich wzięło udział tylko w projekcie z tego typu) oraz Zamówienia publiczne dla MŚP (91,8% z nich wzięło udział tylko w projekcie z tego typu).** Odsetek przedsiębiorstw, które wzięły udział tylko w jednym projekcie został w tabeli poniżej oznaczony szarym kolorem tła (ukośny układ komórek).

Jeśli chodzi o uczestnictwo przedsiębiorstw w więcej niż jednym typie projektów to wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że:

- 14,1% przedsiębiorstw, które wzięły udział w projektach Kompetencje dla sektorów wzięło również udział w projektach Akademia Menedżera MŚP,
- 11,8% przedsiębiorstw, które wzięły udział w projektach „Akademia Menedżera Innowacji” wzięło również udział w projektach Akademia Menedżera MŚP, a 6,6% w Zamówienia publiczne dla MŚP,

---

<sup>9</sup> Wśród przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach do 31.01.2023r. nie ma firm z projektu PARP „System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO)”.

<sup>10</sup> Liczba przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce zgodnie ze stanem na 2021r. wynosiła 2 355 980 (brak dostępnych danych dla 2022r.).

- 9,3% przedsiębiorstw, które wzięły udział w projektach Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP wzięło również udział w projektach Zamówienia publiczne dla MŚP.

W ramach analizy dotyczącej projektów zakładających korzystanie z usług zawartych w Bazie Usług Rozwojowych (BUR) ocenie poddano czy i jak często przedsiębiorstwa uczestniczące w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw decydowały się zaspokoić swoje potrzeby rozwojowe w ramach projektów typu Akademia Menadżera MŚP i Kompetencje dla sektorów. Wnioski płynące z analizy wskazują, że takie sytuacje miały miejsce, ale skala współuczestnictwa jest niewielka:

- 3,9% przedsiębiorstw (77 firm) uczestniczących w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw zaspokoiło swoje potrzeby rozwojowe uczestnicząc również w projektach typu Akademia Menadżera MŚP,
- 1,3% przedsiębiorstw (26 firm) uczestniczących w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw zaspokoiło swoje potrzeby rozwojowe uczestnicząc również w projektach typu Kompetencje dla sektorów,
- Jedynie 10 firm (0,5%) wzięło udział zarówno w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, jak i Akademia Menadżera MŚP oraz Kompetencje dla sektorów (jednocześnie).

Szczegółowe dane zostały zawarte w tabeli.

Jeśli spojrzeć na całą populację analizowanych firm pod względem udziału w różnych typach projektów należy stwierdzić, że **najlicniejszą grupę firm, które wzięły udział w więcej niż jednym typie projektu stanowią przedsiębiorstwa, które zakończyły udział w projektach Akademia Menadżera MŚP oraz:**

- **Kompetencje dla sektorów – stanowią 3% wszystkich firm,**
- **Zamówienia publiczne dla MŚP (0,6%),**
- **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw (0,5%).**

**Podsumowując ten wątek analizy należy więc uznać, że niewielka część przedsiębiorstw skorzystała z możliwości szerszego wsparcia szkoleniowo-doradczego oferowanego w ramach Działań 2.2 i 2.21 PO WER. W zdecydowanej większości firmy wzięły udział tylko w jednym projekcie.**



**Tabela 2. Rozkład udziału przedsiębiorstw w poszczególnych typach projektów**

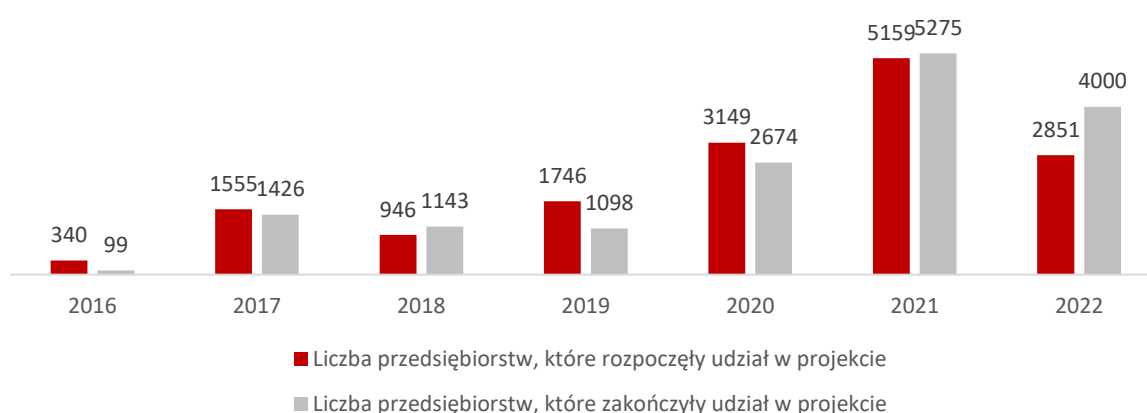
Nazwa Projektu	Akademia Menedżera MŚP	Dostępność szansą na rozwój	Akademia Menedżera Innowacji	Sukcesja w firmach rodzinnych	Nowy start	Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP	Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw	Kompetencje dla sektorów	Zamówienia publiczne dla MŚP
Akademia Menedżera MŚP	84,7%	6,1%	11,8%	5,6%	0,6%	1,0%	3,9%	14,1%	2,2%
Dostępność szansą na rozwój	0,6%	88,3%	2,6%	0,3%	0,0%	1,0%	0,4%	0,5%	0,4%
Akademia Menedżera Innowacji	0,2%	0,4%	81,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Sukcesja w firmach rodzinnych	0,3%	0,2%	0,0%	85,9%	0,0%	0,0%	0,8%	0,2%	0,2%
Nowy start	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	96,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	88,1%	0,1%	0,0%	0,5%
Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw	1,5%	1,6%	1,3%	4,9%	0,0%	0,5%	88,6%	0,8%	2,8%
Kompetencje dla sektorów	8,7%	3,4%	2,6%	2,0%	0,6%	0,0%	1,3%	83,2%	0,8%
Zamówienia publiczne dla MŚP	1,7%	3,0%	6,6%	2,6%	1,5%	9,3%	5,5%	1,1%	91,8%
<b>Liczba przedsiębiorstw ogółem</b>	<b>5017</b>	<b>506</b>	<b>76</b>	<b>304</b>	<b>326</b>	<b>193</b>	<b>1970</b>	<b>3096</b>	<b>3905</b>

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.

Analizując liczbę przedsiębiorstw w ujęciu dynamicznym (zmiana w latach) należy stwierdzić, że:

- tylko 3 na 10 przedsiębiorstw rozpoczęło udział w projektach w latach 2016-2019, pozostałe w 2020 roku i później,
- 3 na 4 przedsiębiorstwa zakończyły udział w projektach w okresie 2020-2022 (m.in. w czasie trwania pandemii COVID-19),
- w przypadku typu projektów Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw 9 na 10 przedsiębiorców zakończyło udział do końca 2019 roku, a w przypadku Partnerstwa publiczno-prywatnego dla MŚP wszyscy przedsiębiorcy zakończyli udział w latach 2017-2018.

**Wykres 1. Liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział we wsparciu w poszczególnych latach**



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.*

Analiza liczby przedsiębiorstw rozpoczynających i kończących udział w projektach w poszczególnych latach wskazuje, że zdecydowana większość firm została objęta wsparciem w okresie 2020-2022. Z analizy danych dotyczących czasu udziału przedsiębiorstwa w projekcie wynika, że:

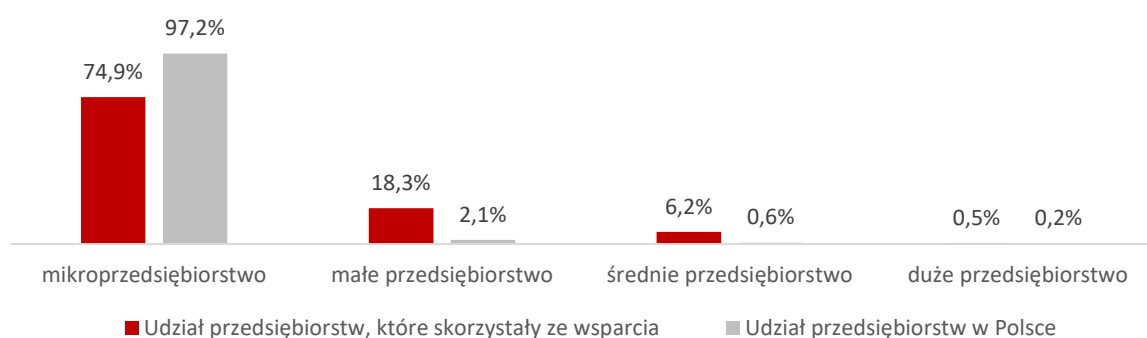
- średni czas udziału w projekcie wyniósł ok. 3,5 miesiąca (108 dni),
- czas udziału był zróżnicowany ze względu na typ projektu – (najkrócej Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP – średnio 35 dni, najdłużej Akademia Menedżera Innowacji – 225 dni),
- czas udziału był zróżnicowany ze względu na województwo, w którym ma siedzibę przedsiębiorstwo (krócej w projektach brali udział przedsiębiorcy z województw: pomorskiego (71 dni), kujawsko-pomorskiego (79), warmińsko-mazurskiego (83) i zachodniopomorskiego (84) niż z województw: lubelskiego (174 dni) czy łódzkiego (125)).

Wsparcie oferowane w ramach projektów z Działania 2.2 i 2.21 PO WER było co do zasady skierowane do sektora MMŚP. Jedynie w przypadku typów projektów Dostępność szansą na

rozwój, Akademia Menedżera Innowacji i Kompetencje dla sektorów<sup>11</sup> dopuszczono udział dużych przedsiębiorstw (łącznie dotychczas wsparcie otrzymało 76 takich firm, co stanowi niemal 0,5% wszystkich).

Jak wynika z analizy danych dotyczącej wielkości przedsiębiorstwa ze wsparcia korzystały głównie mikroprzedsiębiorstwa (stanowiąc niemal  $\frac{3}{4}$  wszystkich przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach). Jeśli zestawi się te dane ze strukturą wielkości przedsiębiorstw w Polsce to jednoznacznie wynika, że udział małych i średnich przedsiębiorstw, które wzięły udział we wsparciu jest wyższy, niż wynika to ze struktury populacji firm, a niższy w przypadku mikroprzedsiębiorstw.

## Wykres 2. Udział przedsiębiorstw, które skorzystały ze wsparcia oraz udział przedsiębiorstw w Polsce wg wielkości



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023 oraz danych GUS BDL na temat liczby przedsiębiorstw niefinansowych (2021).

Trudno jednoznacznie rozstrzygnąć czy w tym przypadku doszło do **zjawiska creamingu (spijania śmietanki) i autoselekcji**<sup>12</sup>. Z jednej strony mogą na to wskazywać przywołane dane, ale z drugiej strony należy pamiętać, że opisują one przedsiębiorstwa tylko w jednym wymiarze (wielkość). Tymczasem populację mikroprzedsiębiorstw tworzy liczne grono osób samozatrudnionych, które nie były bezpośrednimi adresatami wsparcia lub nie były zainteresowane udziałem w projekcie. Pełna ocena ewentualnego występowania **zjawiska creamingu i autoselekcji** wymagałaby pogłębionych analiz opartych o szerszy zestaw danych na temat przedsiębiorstw, co wykracza poza ramy niniejszego badania. Poza tym należy

<sup>11</sup> W ograniczonym zakresie – w sektorach przemysłowych związanych z reindustrializacją wskazanych w regulaminie konkursu.

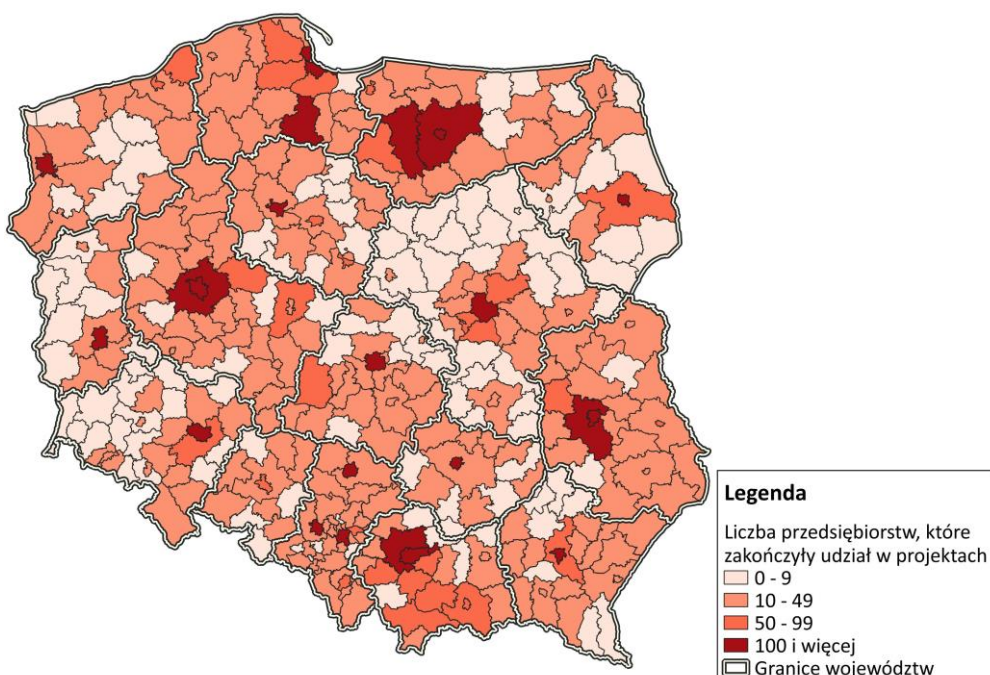
<sup>12</sup> Creaming (spijanie śmietanki) – uwzględnianie w projektach grup docelowych i rekrutowanie takich uczestników, wobec których istnieje przeświadczenie ze zakończą skutecznie udział, że są grupą łatwą m.in. rekrutacji, ale też komunikacji; Auto selekcja – występuje, gdy do projektów zgłaszają się osoby/podmioty o indywidualnych cechach różnych (korzystniejszych) od średniej dla całej grupy docelowej np. większe zainteresowanie udziałem w projekcie osób lepiej wykształconych, często aktywniejszych i bardziej zmobilizowanych do podejmowania aktywności zawodowej czy społecznej.

pamiętać, że struktura firm ze względu na wielkość jest zróżnicowana w zależności od typu projektu:

- mikroprzedsiębiorstwa stanowiły niemal 100% firm (poza 1 średnim przedsiębiorstwem) objętych wsparciem w ramach typu Nowy start. Z kolei w przypadku Akademii Menedżera Innowacji stanowiły jedynie 38,2%, a w przypadku Sukcesji w firmach rodzinnych nieco ponad połowę,
- małe przedsiębiorstwa stanowiły niemal 1/3 wszystkich w Sukcesji w firmach rodzinnych przy braku ich w typie Nowy start i udziale 10,8% w Dostępności szansą na rozwój (najniższy udział),
- największy udział średnich przedsiębiorstw (27,6%) można odnotować w typie projektów Akademia Menedżera Innowacji oraz Sukcesja w firmach rodzinnych (11,5%). W pozostałych typach projektów pozostaje na poziomie 5-8%.

Istotną kwestią z punktu widzenia charakterystyki przedsiębiorstw jest ich rozmieszczenie w ujęciu terytorialnym. Najwięcej firm, które zakończyły udział w projektach pochodziło z województw lubelskiego, wielkopolskiego i mazowieckiego (po 10,2%), najmniej z opolskiego i lubuskiego (po 1,8%) i świętokrzyskiego (2,2%). Z przeprowadzonej analizy firm w ujęciu powiatowym wynika, że we wsparciu wzięły udział firmy z niemal wszystkich powiatów Polski. **Jedynym wyjątkiem („białą plamą”) jest powiat lipski w województwie mazowieckim, z którego żadna firma nie zakończyła udziału w projektach do końca stycznia 2023 roku.**

**Mapa 1. Liczba przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach wg powiatów**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że:

- w 30,5% powiatów Polski udział w projektach zakończyło mniej niż 10 przedsiębiorstw,
- w 55,3% powiatów Polski udział w projektach zakończyło od 10 do 49 przedsiębiorstw,
- w 14,2% powiatów Polski udział w projektach zakończyło 50 i więcej przedsiębiorstw.

**Widoczna jest wysoka koncentracja wsparcia w miastach wojewódzkich – 38,6% przedsiębiorstw pochodziło z 16 miast wojewódzkich, co jednak znajduje potwierdzenie w dużej liczbie firm, które działają w tych miastach.** Z analizy zgodnie z klasyfikacją DEGURBA<sup>13</sup> wynika z kolei, że:

- 55,3% firm miało siedzibę na terenach gęsto zaludnionych (miasta, centra miejskie, obszary miejskie),
- 21,2% firm miało siedzibę na terenach pośrednich (małe miasta, przedmieścia),
- 23,5% firm miało siedzibę na terenach słabo zaludnionych (wiejskich).

Na potrzeby analizy koncentracji obliczony został **wskaźnik rozmieszczenia Florence’a**<sup>14</sup> dla województw. Wskaźnik ten opiera się na zestawieniu dwóch struktur procentowych: stosunku liczby przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach w poszczególnych województwach w stosunku do ogółu firm, które zakończyły udział w projektach w Polsce oraz stosunku liczby firm w poszczególnych województwach do ogółu firm w Polsce. Taka analiza umożliwia ocenę rozmieszczenia zjawiska w odniesieniu do potencjału (w niniejszym przypadku do liczby firm działających w poszczególnych województwach).

Wartość obliczonego indeksu wskazuje, że obie struktury są zbliżone ( $F=0,15$ )<sup>15</sup>. **Oznacza to, że nie występuje wyraźna koncentracja przestrzenna w skali województw** (tj. nie jest tak, że część województw ze względu na liczbę firm, które wzięły udział w projektach w odniesieniu do liczby firm w ogóle wyróżnia się na tle innych). W związku z powyższym należy ocenić, że przestrzenne zróżnicowanie liczby przedsiębiorstw w skali województw nie występuje, co świadczy o tym, że projekty nie koncentrują się tylko na wybranych obszarach (w wybranych województwach).

---

<sup>13</sup> <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/unijne-typologie-terytorialne-tercet/stopien-urbanizacji-degurba/>

<sup>14</sup> Jest to współczynnik wykorzystywany przy ocenie rozmieszczenia przestrzennego zjawisk. Pozwala na ocenę stopnia koncentracji przestrzennej w terytorialnych jednostkach, a także pozwala ocenić wielkość występujących dysproporcji między jednostkami charakteryzowanymi badaną cechą.

<sup>15</sup> Współczynnik Florence’a przyjmuje wartość z przedziału 0-1. Dla wartości poniżej 0,25 oznacza, że zjawisko charakteryzuje wysoki stopień rozmieszczenia (brak koncentracji w wybranych obszarach terytorialnych).

Niemal we wszystkich typach projektów brały udział przedsiębiorstwa z wszystkich województw. Jedynym wyjątkiem jest Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, w którym nie wzięły udziału żadne firmy z województw lubuskiego, opolskiego, podlaskiego i świętokrzyskiego. Jeśli weźmie się pod uwagę typ projektu i województwo to największe grupy firm tworzą:

- firmy z województwa małopolskiego, które wzięły udział w projektach Akademia Menadżera MŚP – stanowią 5,1% populacji wszystkich przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach,
- firmy z województwa mazowieckiego, które wzięły udział w projektach Akademia Menadżera MŚP (4,3%),
- firmy z województwa wielkopolskiego, które wzięły udział w projektach Zamówienia publiczne dla MŚP (4%),
- firmy z województwa pomorskiego, które wzięły udział w projektach Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw (4%) .

**Firmy, które skorzystały ze wsparcia objętego analizą to głównie firmy prowadzące działalność usługową.** Udział firm z innych sektorów jest zróżnicowany w zależności od typu projektu:

- firmy handlowe częściej brały udział w projektach Sukcesja w firmach rodzinnych (stanowiły 32,5%) niż Nowy start (20,2%),
- 3 na 10 firm, które wzięły udział w projektach z typu Zamówienia publiczne dla MŚP to firmy budowlane (w innych typach projektów stanowią zdecydowanie mniej),
- ponad 18% firm, które wzięły udział w projektach z typu Akademia Menadżera MŚP to firmy z sektora turystycznego (w innych typach projektów stanowią jedynie nieznaczny odsetek).

**Przedsiębiorstwa, które zakończyły udział w projektach działają głównie w skali kraju, częściej ogólnopolskiej niż regionalnej/lokalnej.** Najwięcej firm działających lokalnie wzięło udział w projektach Nowy start (w porównaniu do innych typów projektów). Z kolei w ramach typu Dostępność szansą na rozwój wzięło udział najwięcej firm prowadzących działalność w skali międzynarodowej (15% w skali europejskiej, a niemal ¼ w skali światowej).

### **Charakterystyka pracowników**

**Z analizy danych wynika, że do końca stycznia 2023 roku udział w 9 z 10 analizowanych typów projektów zakończyło 30 826 unikatowych pracowników<sup>16</sup>.** Odnosząc te dane do

---

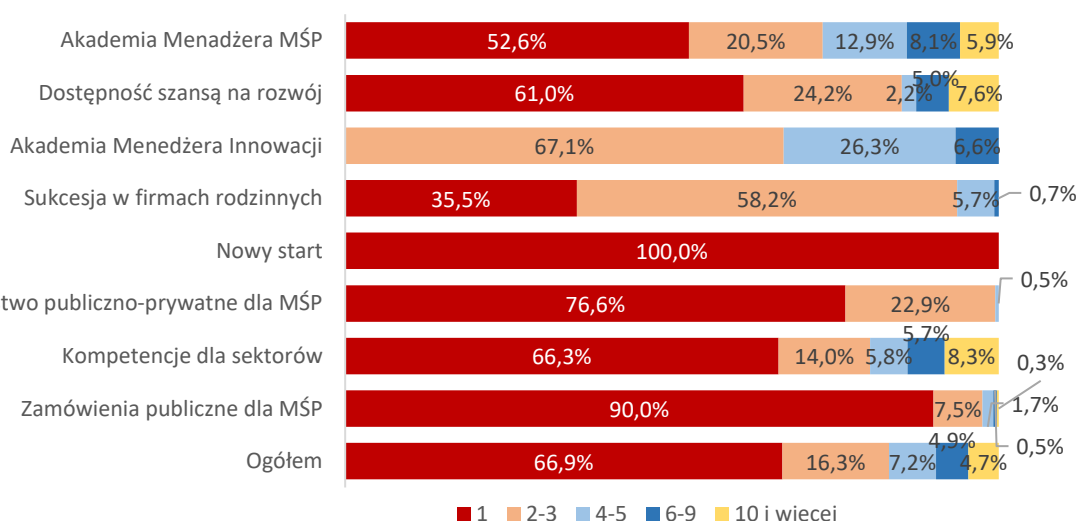
<sup>16</sup> Podobnie jak w przypadku firm nie brano pod uwagę pracowników z projektu PARP „System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO)”.

liczby osób pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych w Polsce należy stwierdzić, że udział we wsparciu zakończyło nieco ponad 0,3% tych osób<sup>17</sup>.

Warto zaznaczyć – podobnie jak w przypadku firm – że dany pracownik mógł wziąć udział w więcej niż jednym typie projektów oraz w więcej niż jednym projekcie w ramach danego typu. Liczba osób uczestniczących w projektach (tzw. osoboprojekt) wyniosła 32 652. Patrząc na typy projektów, w których brali udział pracownicy należy zwrócić uwagę, że **niemal połowa pracowników (48,5%), która zakończyła udział w projektach uczestniczyła w projektach z Akademii Menadżera MŚP. 3 na 10 pracowników wzięło z kolei udział w projektach z typu Kompetencje dla sektorów.**

**W ponad 2/3 przypadków w projekcie wziął udział jeden przedstawiciel danego przedsiębiorstwa** (w typie Nowy start taka sytuacja miała miejsce w przypadku wszystkich przedsiębiorstw, co wynika ze specyfiki wsparcia). Wyjątkiem jest tu jednak Akademia Menadżera Innowacji, gdzie nie było sytuacji, że w projekcie wziął udział tylko jeden pracownik danej firmy, w ponad 2/3 przypadków było to 2-3 pracowników, w niemal 1/3 – 4 pracowników i więcej. Najwięcej pracowników z jednej firmy brało udział w projektach Akademia Menadżera MŚP, Dostępność szansą na rozwój, Akademia Menadżera Innowacji i Kompetencje dla sektorów (średnio 3 z firmy). W projektach brali udział przede wszystkim właściciele/przedsiębiorcy oraz przedstawiciele kadry zarządzającej firm. Udział innych pracowników (np. zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych czy robotniczych stanowiskach pracy) był uzależniony od typu projektu.

**Wykres 3. Liczba pracowników z przedsiębiorstwa, którzy wzięli udział we wsparciu wg typów projektów**

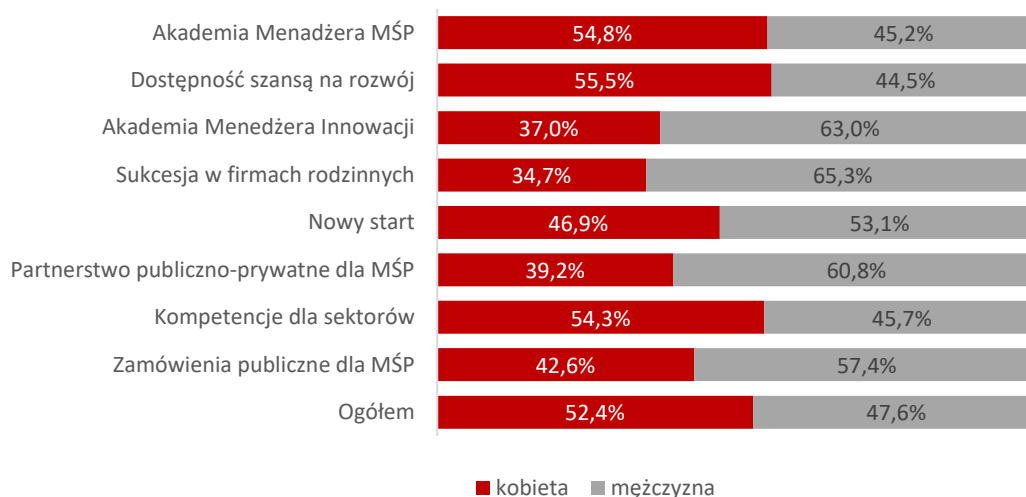


*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.*

<sup>17</sup> Liczba pracujących w Polsce w przedsiębiorstwach niefinansowych zgodnie ze stanem na 2021r. wynosiła 10 229 943 (brak dostępnych danych dla 2022r.).

**W projektach częściej brały udział kobiety, stanowiąc 52,4% wszystkich pracowników, którzy zakończyli w nich udział.** Występuje jednak zróżnicowanie jeśli weźmie się pod uwagę typ projektu – kobiety rzadziej niż mężczyźni brały udział w projektach z typów: Sukcesja w firmach rodzinnych, Akademia Menadżera Innowacji, Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, Zamówienia publiczne dla MŚP i Nowy start.

**Wykres 4. Udział kobiet i mężczyzn wśród pracowników, którzy zakończyli udział w projektach wg typów**



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.*

Proporcje udziału kobiet i mężczyzn, którzy wzięli udział w projektach są odmienne od tych, które są obserwowane na rynku pracy, gdzie to mężczyźni stanowią 53% pracowników (dane GUS BDL dla całego rynku pracy, nie tylko przedsiębiorstw). Można więc postawić wniosek, że w projektach poddanych niniejszej analizie częściej (niż wynika to ze struktury rynku pracy) brały udział kobiety. Choć z drugiej strony należy wziąć pod uwagę również odmienne motywacje i nastawienie do rozwoju pracowników różnych płci. Jak wskazują wnioski płynące z raportu Nowych Motywacji i Mobile Institute pt. „Kompetencje miękkie i potrzeba ich rozwoju: jak uczą się obecnie pracownicy?”<sup>18</sup> kobiety trzy razy częściej niż mężczyźni deklarują chęć udziału w szkoleniach i kursach. W oparciu o powyższe przesłanki nie można więc sformułować jednoznacznych wniosków dotyczących wystąpienia zjawisk creamingu czy autoselekcji, tym bardziej, że w części typów projektów proporcje są zbliżone z tymi obserwowanymi na rynku pracy.

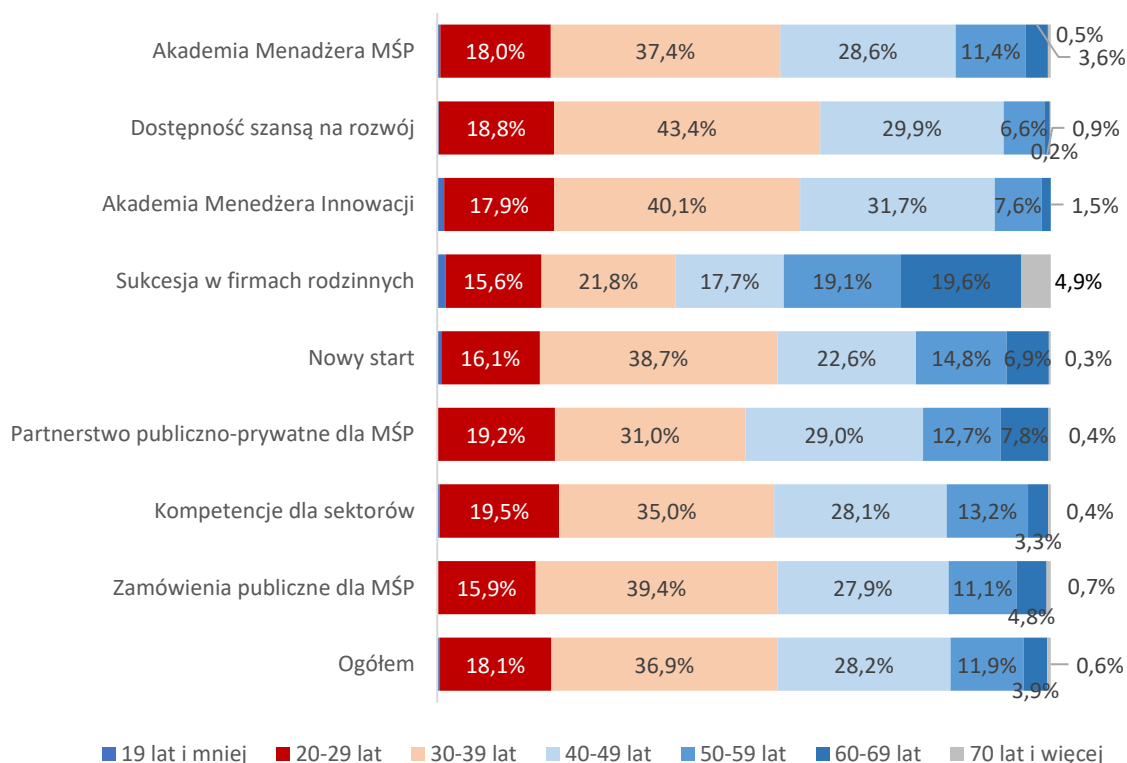
**Średni wiek pracowników, którzy wzięli udział we wsparciu wynosił 39 lat.** Najstarszy pracownik, który wziął udział w projekcie miał 87 lat (Zamówienia publiczne dla MŚP). Patrząc na typy projektów można stwierdzić, że nieco młodszy pracownicy brali udział w

<sup>18</sup> <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83349:wiek-i-plec-ma-znaczenie-kiedy-robisz-szkolenie>



projektach z typów: Dostępność szansą na rozwój i Akademia Menedżera Innowacji. Największe zróżnicowanie wiekowe wystąpiło w projektach Sukcesja w firmach rodzinnych, co wynika ze specyfiki wsparcia w tym typie projektów. We wszystkich typach projektów (poza Sukcesją w firmach rodzinnych) najliczniejszą grupę pracowników, którzy wzięli udział we wsparciu stanowiły osoby w wieku 30-39 lat.

**Wykres 5. Wiek pracowników, którzy wzięli udział we wsparciu wg typów projektów**



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.*

Pracownicy, którzy wzięli udział w projektach w zdecydowanej większości (62,5%) posiadali wyższe wykształcenie. Pracownicy z wykształceniem policealnym stanowili 9,2%, a ponadgimnazjalnym – 26,7%. Struktura poziomu wykształcenia jest jednak zróżnicowana w zależności od typu projektu:

- osoby z wyższym wykształceniem częściej brały udział w projektach z typów: Dostępność szansą na rozwój (85,3%), Akademia Menedżera Innowacji (87%) niż w projektach z typu: Nowy start (53,4%) i Kompetencje dla sektorów (54,8%),
- osoby z wykształceniem ponadgimnazjalnym stanowiły 35,4% pracowników, którzy wzięli udział w projektach Nowy start, a 34,5% - Kompetencje dla sektorów,
- osoby z najniższym poziomem wykształcenia (gimnazjalne i niższe) najliczniejszą grupę (2,7%) stanowiły w projektach z typu Kompetencje dla sektorów.

**Analizując strukturę rozmieszczenia pracowników należy zwrócić uwagę, że 43,5% z nich pochodziło z 4 województw: wielkopolskiego, śląskiego, mazowieckiego i małopolskiego.**

Dokonano zestawienia udziału firm i pracowników, którzy wzięli udział w projektach wg województw. W przypadku większości województw udziały są zbliżone/różnią się nieznacznie. Największe różnice można zaobserwować w przypadku województw lubelskiego i pomorskiego, w przypadku których udział przedsiębiorstw jest znacząco wyższy niż udział pracowników. Oznacza to między innymi, że w projektach w tych województwach brało udział średnio mniej pracowników z firmy.

**Tabela 3. Udział przedsiębiorstw i pracowników, którzy brali udział w projektach wg województw**

Województwo	Udział przedsiębiorstw	Udział pracowników
Dolnośląskie	5,5%	7,2%
Kujawsko-pomorskie	4,7%	4,3%
Lubelskie	10,2%	7,1%
Lubuskie	1,8%	1,7%
Łódzkie	4,9%	5,6%
Małopolskie	9,5%	10,6%
Mazowieckie	10,2%	10,8%
Opolskie	1,8%	2,0%
Podkarpackie	5,2%	5,8%
Podlaskie	4,2%	6,1%
Pomorskie	9,5%	6,0%
Śląskie	9,0%	11,1%
Świętokrzyskie	2,2%	2,3%
Warmińsko-mazurskie	5,9%	4,5%
Wielkopolskie	10,2%	11,1%
Zachodniopomorskie	5,2%	4,1%
Ogółem	14 510	32 652

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 31.01.2023.*

Podobnie jak w przypadku rozmieszczenia terytorialnego firm nie można ocenić, że w strukturze populacji dominują mieszkańcy jednych województw kosztem innych.

W przypadku części typów projektów (Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, Akademia Menadżera MŚP, Kompetencje dla sektorów oraz System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach) od uczestniczących w nich przedsiębiorstw oczekiwano korzystania z usług rozwojowych znajdujących się w BUR. Po wykonaniu diagnozy potrzeb rozwojowych<sup>19</sup> przedsiębiorstwa objęte wsparciem były zobowiązane do skorzystania z usług

<sup>19</sup> W przypadku projektów *Kompetencje dla sektorów* rolę takiej diagnozy pełniły rekomendacje wypracowane dla sektorów przez odpowiednie Sektorowe Rady ds. Kompetencji.

rozwojowych dostępnych w BUR. Usługi te odpowiadały na zdiagnozowane potrzeby. W trzech ostatnich wymienionych wyżej typach projektów korzystanie z usług w BUR było obligatoryjne i miało nastąpić w okresie realizacji projektu (koszty usług były refundowane).

Z analizy danych pochodzących z BUR na temat zakończonych usług rozwojowych wynika, że:

- pracownicy przedsiębiorstw skorzystali głównie z usług szkoleniowych (87,1% wszystkich usług), rzadziej z doradztwa (12,2%), sporadycznie z coachingu (0,5%) i mentoringu (0,1%),
- rodzaj usługi rozwojowej, z której skorzystano jest zróżnicowany w zależności od typu projektu – uczestnicy projektów Kompetencje dla sektorów oraz SWO korzystali niemal wyłącznie z usług szkoleniowych (odpowiednio 98,3% i 98,7%), podczas gdy w projektach Akademia Menadżera MŚP w usługach szkoleniowych wzięło udział 80,8%, a 18,5% skorzystało z doradztwa,
- uczestnicy korzystali głównie z usług stacjonarnych (63,9%) oraz zdalnych w czasie rzeczywistym (33%). Częściej z usług stacjonarnych korzystali uczestnicy projektów SWO (w przypadku niemal  $\frac{3}{4}$  zakończonych usług), podczas gdy 4 na 10 usług w projektach typu Kompetencje dla sektorów odbyło się w trybie zdalnym.
- 6 na 10 usług rozwojowych miała charakter zamknięty (usługa dla konkretnych użytkowników, przedsiębiorstw lub w odpowiedzi na zapotrzebowanie na usługi). Najczęściej miały miejsce w przypadku projektów z typu Akademia Menadżera MŚP. W przypadku projektów z typu SWO częściej korzystano z usług otwartych (56,3%).

Biorąc pod uwagę tematykę usług rozwojowych, z których skorzystali uczestnicy projektów z typów Akademia Menadżera MŚP, Kompetencje dla sektorów oraz System Wczesnego Ostrzegania należy zwrócić uwagę, że najczęściej korzystano z usług w kategorii Biznes (niemal 7 na 10 usług rozwojowych). Częściej korzystali z nich uczestnicy projektów z typu Akademia Menadżera MŚP (81,8%) niż Kompetencje dla sektorów (45,6%). W tej kategorii najczęściej korzystano z usług obejmujących zarządzanie przedsiębiorstwem (niemal połowa usług z kategorii Biznes), rzadziej – zarządzanie zasobami ludzkimi (18,3%) i organizację (14,3%). Zainteresowanie poszczególnymi usługami z kategorii Biznes było zróżnicowane w zależności od typu projektu. Przykładowo – z usług rozwojowych z zakresu marketingu (7,5% wszystkich usług w tej kategorii) skorzystała ponad 1/3 uczestników projektów SWO, a z usług dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem (które stanowiły niemal połowę w tej kategorii) skorzystało tylko 26,7% uczestników projektów z typu Kompetencje dla sektorów. Zróżnicowanie w zakresie tematycznym usług, z których korzystali pracownicy przedsiębiorstw jest rezultatem zakresu i tematyki wsparcia właściwego dla poszczególnych typów projektów.

W przypadku projektów typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw korzystanie z usług rozwojowych (w tym w BUR) było oczekiwane jako następstwo diagnozy potrzeb (co było

wskazywane w planie rozwoju). Koszty tych usług nie były jednak refundowane uczestnicy projektów dotyczących zarządzania strategicznego zdecydowali się potem na udział w projektach Akademia Menadżera MŚP, to byli wówczas zwolnieni z obowiązku przygotowania planu rozwoju, pod warunkiem jego zgodności z wymaganiami wskazanymi w regulaminie konkursu.

Analiza danych na temat zakończonych usług BUR pokazuje, że 112 firm, które wzięły udział w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw po zakończeniu udziału w projekcie korzystała z usług BUR. Jest to relatywnie nieduża skala – firmy te stanowią 5,6% wszystkich, które zakończyły udział w projektach tego typu. W zdecydowanej większości pracownicy tych firm korzystali z usług z kategorii „biznes” (78,2%). Spośród nich najwięcej stanowiły usługi w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem (61,8%), rzadziej korzystano z usług w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (13,6%) i sprzedaży (10,9%). Profil usług jest więc podobny do tego, z którego korzystali uczestnicy projektów typu Akademia Menadżera MŚP, Kompetencje dla sektorów oraz System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach.

## **4 ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW**

### **4.1 Logika interwencji**

#### **Charakterystyka typu projektu**

Pierwszym typem projektu, który został wyodrębniony w ramach działania 2.2 PO WER jest realizacja przez partnerów społecznych działań mających na celu opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP (z uwzględnieniem potrzeb pracowników w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy – o ile dotyczy to danego przedsiębiorstwa), którzy nie posiadają planu lub strategii rozwoju. Skrócona nazwa tego typu projektów to Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw. Projekty wpisywały się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców przedsiębiorstw sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez poprawę jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw sektora MMŚP (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie w sytuacji kryzysowej).

Projekty polegały na identyfikacji i rekrutacji odbiorców wsparcia, tj. MMŚP lub ich grup powiązanych branżowo lub regionalnie, nie posiadających strategii lub planu rozwoju, oraz na realizacji przez wnioskodawców (beneficjentów) na ich rzecz określonych działań merytorycznych. Do realizacji tych działań beneficjenci mieli zaangażować kadrę doradców legitymujących się odpowiednim doświadczeniem zawodowym.

#### **Opis działań projektowych**

Projekty miały obejmować w szczególności:

- 1) działania doradcze związane z przygotowaniem analizy potrzeb rozwojowych dla MMŚP objętych projektem;
- 2) przygotowanie dla MMŚP – na podstawie opracowanych analiz – planów rozwojowych określających zakres działań niezbędnych do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych (w tym rekomendowane usługi rozwojowe);
- 3) analizę faktycznej dostępności rekomendowanych dla MMŚP usług rozwojowych, z uwzględnieniem BUR (wcześniej Rejestr Usług Rozwojowych – RUR), a – w razie braku dostępności – podejmowanie działań interwencyjnych<sup>20</sup>;
- 4) upowszechnianie wśród interesariuszy<sup>21</sup> wiedzy o zdiagnozowanych potrzebach lub barierach rozwojowych, które wykraczają poza bezpośredni zakres wsparcia w BUR i podejmowanie działań wdrożeniowych lub interwencji koniecznych do ich zaspokojenia (mainstreaming potrzeb rozwojowych).

Działania te miały być przeprowadzone zgodnie z opracowanymi przez PARP minimalnymi wymaganiami jakościowymi, dotyczącymi m.in. zakresu tematycznego doradztwa, sposobu jego organizacji, zawartości planu rozwoju.

#### **Definicja odbiorców projektów i warunki udziału we wsparciu**

Warunki we wsparciu były zależne od konkursu. Wsparcie w ramach pierwszych dwóch konkursów kierowane było do MMSP lub ich grup, którzy:

- 1) w co najmniej 90% należą do przedsiębiorców działających w tej samej branży albo w co najmniej 90% należą do przedsiębiorców działających w tym samym regionie<sup>22</sup> oraz
- 2) nie posiadają strategii lub planu rozwoju, tj. nie posiadają dokumentu o określonym horyzoncie czasowym, podpisanego przez kierownictwo przedsiębiorcy, który określałby cele i mierniki celów, które mają być osiągnięte.

Wsparcie w ramach trzeciego konkursu było skierowane do MMŚP lub ich grup, którzy:

---

<sup>20</sup> W ramach działań interwencyjnych możliwe jest opracowanie programu usługi rozwojowej wspólnie z przedstawicielami przedsiębiorstw zainteresowanych udziałem w takiej usłudze i instytucją edukacyjną. Może to być również współpraca z Radą Sektorową poprzez zainteresowanie jej podjęciem działań w kierunku zaspokojenia potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw. Interwencja oznacza reprezentowanie, występowanie przed instytucjami publicznymi na rzecz konkretnego przedsiębiorcy, bądź grupy przedsiębiorstw z branż.

<sup>21</sup> Wśród potencjalnych interesariuszy należy wymienić instytucje odpowiedzialne za wdrażanie Priorytetu 8.V w ramach programów regionalnych, Rady sektorowe, jeżeli funkcjonują w danej branży, uczelnie wyższe, instytucje szkoleniowe i inne, które mogłyby zareagować na zdiagnozowane potrzeby).

<sup>22</sup> Za przedsiębiorcę działającego w danym regionie będzie uważany przedsiębiorca, który posiada: 1) siedzibę zgodnie z dokumentem rejestrowym na terenie danego regionu; 2) struktury organizacyjne na terenie danego regionu, np. filie, oddziały, zakłady produkcyjne, przedstawicieli handlowych, itp.; 3) dostawców lub odbiorców na terenie danego regionu

- 1) należą do przedsiębiorców działających w danej branży oraz
- 2) nie posiadają strategii lub planu rozwoju, tj. nie posiadają aktualnego dokumentu o określonym horyzoncie czasowym, podpisanego przez kierownictwo przedsiębiorcy, który określałby cele i mierniki celów, które mają być osiągnięte w ramach rozwoju przedsiębiorstwa<sup>23</sup>.

W ramach tego konkursu dofinansowanie przeznaczone było na projekty doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP, dzięki którym przedsiębiorcy otrzymują wsparcie doradcze w zakresie opracowania analizy potrzeb, planów/ strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz doradztwo na etapie wdrożenia planów/ strategii rozwoju. Projekt miał charakter branżowy tzn. wszystkie działania przewidziane w projekcie miały dotyczyć jednej spośród 21 branż<sup>24</sup> wskazanych w Regulaminie konkursu. Składany w konkursie projekt mógł dotyczyć tylko jednej branży.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

Przeprowadzono 3 konkursy na wybór projektów omawianego typu (2/2016, 4/2016, 8/2017). Dwa pierwsze dopuszczały możliwość udziału w projektach – jak wyżej wspomniano – przedsiębiorstw z sektora MMŚP lub ich grup powiązanych branżowo lub regionalnie (tj. pochodzących z tego samego województwa). Trzeci konkurs miał zaś charakter branżowy, tzn. projekty ubiegające się o dofinansowanie miały dotyczyć jednej spośród wskazanych 21 branż. Ponadto w konkursie tym silniej niż w poprzednich wyeksponowano potrzebę praktycznego wdrażania przez przedsiębiorstwa rekomendacji wynikających z planów rozwojowych poprzez korzystanie z usług rozwojowych. Wśród zadań beneficjentów znalazły się dodatkowo działania doradcze związane z monitoringiem wdrożenia opracowanych planów rozwoju MMŚP w okresie trwania projektu.

Ponadto PARP w dokumentach konkursowych sugerowała, aby do udziału w projekcie byli preferowani przedsiębiorcy, którzy zadeklarują chęć skorzystania ze wsparcia w ramach Priorytetu Inwestycyjnego 8v Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO): Przystosowanie

---

<sup>23</sup> Regulamin konkursu Wsparcie zarządzania strategicznego mikro, małych i średnich przedsiębiorców, Warszawa, marzec 2017.

<sup>24</sup> Były to następujące branże: budownictwo – produkcja materiałów budowlanych; budownictwo (w tym budownictwo energooszczędne i pasywne); ekogospodarka, odnawialne źródła energii, recykling; motoryzacja – naprawa i handel; motoryzacja - produkcja samochodów i pozostałych pojazdów; produkcja i przetwórstwo żywności; produkcja leków oraz urządzeń i wyrobów medycznych; przemysł drzewny i meblarski; przemysł kosmiczny i lotniczy; przemysł maszynowy i metalowy; przemysł modowy i tekstylny; przemysł tworzyw sztucznych i chemiczny; przemysł wydobywczy; przemysły kreatywne; specjalistyczne usługi budowlane i roboty wykończeniowe; technologie informacyjno-telekomunikacyjne; transport, spedycja i logistyka; turystyka i rekreacja; urządzenia elektryczne, elektroniczne; usługi medyczne i okołomedyczne; usługi związane ze zdrowiem i urodą (inne niż medyczne).

pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian. Miało to służyć zwiększeniu synergii między działaniami podejmowanymi przez partnerów społecznych a finansowaniem ze środków RPO.

W konkursach wyłoniono 72 projekty (z czego w toku realizacji rozwiązano 51 umów). Projekty rozpoczęły się w latach 2016, 2017 lub 2018 i wszystkie zostały zakończone do 2021 roku. Projekty częściej miały charakter regionalny (ewentualnie z ukierunkowaniem na określone branże w regionie; 14 projektów) niż sektorowy (7 projektów)<sup>25</sup>.

Dostępna w pierwszym konkursie alokacja wynosiła 40 mln zł, w drugim nieco ponad 33,5 mln zł natomiast w ostatnim 50 mln zł (w tym kwota dofinansowania 45 mln zł). W pierwszym i drugim konkursie minimalna wartość projektu wynosiła 50 tys. zł a maksymalna wartość projektu 2 mln zł. Średni koszt przypadający na jeden podmiot objęty projektem w ramach trzeciego konkursu (wartość wydatków kwalifikowanych projektu/liczba podmiotów objętych wsparciem – wskaźnik produktu) nie mógł przekroczyć wartości 15 114 zł.

Poziom dofinansowania projektu stanowił nie więcej niż 90% wydatków kwalifikowalnych projektu. Wnioskodawca zobowiązany był do zapewnienia wkładu własnego w wysokości co najmniej 10% wartości wydatków kwalifikowalnych projektu<sup>26</sup>.

## **4.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu**

### **4.2.1 Osiągnięte wskaźniki**

Projekty wspierane w ramach typu 1 (Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw) realizowały jeden wskaźnik produktu:

- Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw objętych wsparciem przez partnerów społecznych w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych

oraz 1 wskaźnik rezultatu:

- Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy

---

<sup>25</sup> Załącznik 1 do OPZ – Opis typów projektów realizowanych w ramach Działania 2.2 PO WER Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku

<sup>26</sup> Regulamin konkursu Wsparcie zarządzania strategicznego mikro, małych i średnich przedsiębiorców, Warszawa, marzec 2017.

**Tabela 4. Wartość osiągnięta i docelowa wskaźnika produktu i rezultatu w ramach typu projektu „Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw”**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa	Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw objętych wsparciem przez partnerów społecznych w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych	szt.	1 713	2 208	78%	72%
Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy	szt.	1 765	2 084	85%	93%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego.

Tak jak już wspomniano, wszystkie projekty (21) zostały zakończone. Należy więc stwierdzić, że nie osiągnięto wartości docelowych wskaźnika produktu oraz rezultatu. Wskaźnik „Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw objętych wsparciem przez partnerów społecznych w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych” został zrealizowany na poziomie 78%, natomiast „Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy” – na nieco wyższym – 85%. Tym samym udało się osiągnąć w 72% zakładaną wartość wskaźnika produktu oraz w 93% rezultatu z SZOOP (których wartości docelowe odpowiednio wynoszą 2 368 przedsiębiorstw w przypadku wskaźnika produktu oraz 1 894 rezultatu). Wskaźnik produktu został osiągnięty (wartość 100% i więcej) w 9 projektach, natomiast rezultatu w 11.

Przyczyn nieosiągnięcia wartości wskaźników należy poszukiwać w wysokiej liczbie umów rozwiązanych (51). Są one szerzej omówione w rozdziale dotyczącym problemów we wdrażaniu projektów.

#### **4.2.2 Ocena przebiegu projektu**

##### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

W ramach typu projektu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw rozwiązano aż 51 umów. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy szukać głównie w związku z **niekwalifikowalnością podatku VAT w odniesieniu do usług doradczych**. Zgodnie z wydawanymi przez Izby Skarbowe indywidualnymi interpretacjami dotyczącymi podatku VAT, usługi współfinansowane w ramach Działania 2.2 PO WER podlegały opodatkowaniu VAT (zgodnie z



art. 5 ust. 1 pkt 1 ustawy o podatku VAT), podobnie jak wkład własny wnoszony przez przedsiębiorców biorących udział w dofinansowanych projektach – co miało wpływ na cenę świadczonych przez beneficjentów usług na rzecz przedsiębiorców. Skutkiem tych decyzji było wstrzymywanie przez beneficjentów (partnerów społecznych) realizacji projektów do momentu otrzymania wiążącego stanowiska Ministerstwa Finansów w zakresie podatku VAT od otrzymanych transz dotacji. To, że usługi doradcze współfinansowane w ramach Działania 2.2 PO WER niezależnie od ich źródła finansowania (dotacja, wkład własny wnoszony z tego tytułu przez przedsiębiorców biorących udział w dofinansowanych projektach) podlegają opodatkowaniu podatkiem VAT zostało potwierdzone zarówno w ramach indywidualnych interpretacji Izb Skarbowych, jak i przez Ministerstwo Finansów. Skutkiem tej sytuacji było wstrzymanie się lub liczne odstąpienia beneficjentów (partnerów społecznych) od realizacji projektów.<sup>27</sup>

Analizie poddano również projekty zrealizowane i zakończone. Wśród występujących w nich problemach w toku realizacji wyróżniają się trzy główne kwestie: wcześniej wspomniana niekwalifikowalność podatku VAT; problemy związane z rekrutacją uczestników (w tym niskie zainteresowanie uczestnictwem) oraz pandemia COVID.

Konsekwencjami związanymi z kwestią podatku VAT wśród projektów zrealizowanych było wycofywanie się/ rezygnacja z udziału w projekcie firm czy wykluczenia z listy zakwalifikowanych do projektu podmiotów, które zostały zweryfikowane i zatwierdzone, a w konsekwencji konieczność przeprowadzenia **dotatkowej rekrutacji** (wpłynęło to też negatywnie na samo tempo rekrutacji). Często były przypadki opóźnień realizacyjnych w związku z oczekiwaniem na interpretacje ws. podatku VAT oraz przedłużenia terminu realizacji projektu. Projekty były także zawieszane (nawet na 1,5 roku – zawieszenie projektu związane było także z ryzykiem utraty zainteresowania firm udziałem w projekcie) a same działania doradcze wstrzymywane. Beneficjenci byli zmuszeni **skorygować wartości wskaźników** (nawet do 50%). Problem związany z rozliczaniem podatku VAT dotyczył także Wnioskodawców, którzy prowadzili zadania w ramach działań statutowych (w związku z czym nie rozliczali podatku VAT, ani nie byli w stanie wystawiać faktur VAT) – skutkowało to przeniesieniem budżetu na partnera projektu.

W konsekwencji występujących problemów z realizacją zakładanych wskaźników w projektach podejmowano kroki naprawcze, takie jak: poszerzenie grupy docelowej/zwiększenie puli przedsiębiorstw mogących wziąć udział w projekcie (co umożliwiło zrekrutowanie ustalonej liczby przedsiębiorstw), przedłużano okresu realizacji projektu, a dla beneficjentów organizowane były dodatkowe (indywidualne) spotkania informacyjne.

Podczas realizacji projektów występowały liczne **problemy rekrutacyjne**. Wynikały one m.in. z niskiego zainteresowania firm usługami doradczymi (np. z uwagi na trudność ponoszenia wydatków finansowych związanych z koniecznością wniesienia wkładu własnego), czy po

---

<sup>27</sup> Sprawozdania z działalności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za lata 2016-2019.

prostu zgłaszaniu się małej liczby firm do udziału w projekcie. Doświadczano także zjawiska typowego dla wydarzeń związanych z zamykaniem starego roku i rozpoczynaniem nowego roku obrachunkowego w przedsiębiorstwach. Skłonność firm do rozmów o udziale w projekcie uległa w tym okresie zmniejszeniu. Firmy wskazywały na możliwość powrotu do rozmów na temat ich udziału w projektach po zakończeniu pierwszego kwartału. Trudności w rekrutacji były spowodowane także wakacjami – okresem urlopowym w wielu firmach. Problemy te skutkowały licznymi opóźnieniami w realizacji projektów. Zdarzały się sytuacje, gdzie z powyższych powodów nie osiągnięto wartości docelowej wskaźnika, a także wdrażano zmiany do harmonogramu płatności.

W odpowiedzi na występujący problem podejmowano szereg działań zaradczych. Pierwszym rozwiązaniem w przypadku problemów z rekrutacją odpowiedniej liczby firm danej kategorii (wielkości) kwalifikowalne było objęcie w zamian wsparciem firmy z innej kategorii, pod warunkiem objęcia jej wymaganą dla danej kategorii liczbą godzin doradztwa. Beneficjenci rozszerzali także grupy docelowe projektu o dodatkowe PKD czy decydowali o rekrutowaniu większej liczby przedsiębiorców niż liczba wskazana w grupie docelowej, z uwagi na zdarzające się wycofania z udziału w projekcie w trakcie realizacji wsparcia. W celu zniwelowania zdiagnozowanego problemu, wnioskodawcy wprowadzali zmiany w projektach m.in. zatrudnienie dodatkowej osoby zajmującej się identyfikacją i rekrutacją potencjalnych beneficjentów. Najczęstszymi jednak działaniami było intensyfikowane działań promocyjno-informacyjnych i spotkań bezpośrednio w firmach, aby zachęcić większą liczbę firm do udziału w projekcie. Ważnym elementem takich działań było przedstawienie idei projektu i korzyści wynikających z udziału we wsparciu. Aby zapobiec trudnościom rekrutacyjnym wprowadzano ofertę związaną z realizacją dodatkowego szkolenia dla zainteresowanej firmy w ramach środków własnych partnera projektu czy też podejmowanie działań dodatkowych tj. organizacja dodatkowych mini szkoleń i spotkań/ mini warsztatów, podczas których oprócz części merytorycznej uczestnicy są zachęceni do wzięcia udziału w projekcie.

Oczywistym problemem utrudniających realizację projektów była **pandemia COVID-19**. W związku z pandemią, wydłużano okres realizacji projektów. Celem złagodzenia negatywnego wpływu pandemii COVID-19, dopuszczono (tam gdzie to możliwe), realizację usług rozwojowych w formie zdalnej. Ponadto, aby ułatwić realizację projektów, beneficjenci mogli dokonywać zmian w zakresie terminów składania wniosków o płatność i okresu realizacji projektu. Okres realizacji projektu mógł zostać przedłużony nawet w sytuacji, gdy po zmianie wykroczał on poza kryteria dostępu wykazane w dokumentach konkursowych<sup>28</sup>.

Jednakże, jak wskazują beneficjenci, w związku z sytuacją związaną z wystąpieniem COVID-19, nie było możliwości realizacji projektu w sposób umożliwiający zakończenie go nie tylko w terminie określonym w umowie, ale też w terminie wydłużonym o 90 dni wynikającym z ustawy o szczególnych rozwiązaniach wspierających realizację programów operacyjnych w związku z wystąpieniem COVID-19.

---

<sup>28</sup>Sprawozdanie z działalności Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za rok 2020.

Beneficjenci po ogłoszeniu pandemii kontaktowali się telefonicznie z przedsiębiorcami, którzy we wcześniejszym okresie deklarowali chęć skorzystania ze wsparcia doradczego. Niestety żadna z firm nie wyraziła chęci udziału w projekcie ze względu na sytuację epidemiologiczną. Przedsiębiorcy nie byli zainteresowani zdalną formą wsparcia wskazując, iż preferują kontakt osobisty z doradcą z uwagi na: zawilości w dokumentach rekrutacyjnych (zwłaszcza w części dotyczącej pomocy de minimis), zastrzeżenia co do przekazywania danych o firmie w formie elektronicznej oraz chęci bezpośredniego kontaktu z doradcą w celu dokonywania uzgodnień. W odróżnieniu od innych typów projektów realizowanych w Działaniu 2.2, formuła zdalna nie okazała się adekwatna do potrzeb przedsiębiorców, ze względu na charakter wsparcia – doradztwo oraz konieczność głębokiego wejścia w dane i specyfikę danego przedsiębiorstwa.

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Pomiędzy konkursami wprowadzono następujące zmiany:

#### 1) Charakter konkursu

Dwa pierwsze konkursy dopuszczały możliwość udziału w projektach przedsiębiorstw z sektora MMŚP lub ich grup powiązanych branżowo lub regionalnie (tj. pochodzących z tego samego województwa). Trzeci konkurs miał zaś charakter branżowy, tzn. projekty ubiegające się o dofinansowanie miały dotyczyć jednej spośród wskazanych 21 branż.

#### 2) Zakres konkursu

W trzecim konkursie wśród zadań merytorycznych określonych w regulaminie znalazły się dodatkowo: przygotowanie na podstawie opracowanej analizy Planów Rozwojowych określających zakres działań niezbędnych do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych oraz doradztwo w zakresie monitoringu wdrożenia planów rozwoju MMŚP w okresie trwania projektu. A więc w konkursie tym silniej niż w poprzednich wyeksponowano potrzebę praktycznego wdrażania przez przedsiębiorstwa rekomendacji wynikających z planów rozwojowych poprzez korzystanie z usług rozwojowych, a także położono nacisk na działania doradcze związane z monitoringiem wdrożenia opracowanych planów rozwoju MMŚP w okresie trwania projektu. Rozwiązanie to należy uznać jako słuszne. Dodatkowo daje korzyść informacyjną realizatorom projektów oraz PARP w zakresie rzeczywistego wykorzystania opracowanych Planów.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Badanie wśród uczestników wsparcia pozwala wysoko ocenić jakość działań podejmowanych przez partnerów społecznych - współpracę z nimi deklarowało 39% badanych, a 21% kontynuuje tę współpracę. Pozytywne oceny dotyczą zarówno współpracy, jak też przygotowania merytorycznego osób prowadzących analizę potrzeb rozwojowych i doradztwa, a także dopasowania formy wsparcia do potrzeb firmy.

Osoby prowadzące analizę potrzeb rozwojowych i doradztwo również zostały ocenione bardzo wysoko pod względem poziomu przygotowania merytorycznego – zadowolonych było 94% badanych<sup>29</sup>.

### **4.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Realizacja celów przedsiębiorstw i ich potrzeby rozwojowe**

Jak wynika z logiki interwencji, realizacja omawianego typu projektów miała wywołać następujące efekty:

- Podniesienie kompetencji – kadry zarządzającej, pracowników,
- Poprawa jakości działania firmy – wzbogacenie oferty i nawiązanie kontaktów z klientami, podwyższenie standardu usług, optymalizacja procesów planowania, większa satysfakcja z pracy pracowników, zwiększenie zadowolenia klienta,
- Poprawa sytuacji ekonomicznej firmy – wzrost przychodów, rentowności, redukcja kosztów, wzrost liczby klientów.

---

<sup>29</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020 , Raport końcowy z czterech edycji badania

## Wykres 6. Oczekiwane i osiągnięte rezultaty wsparcia w projektach Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw



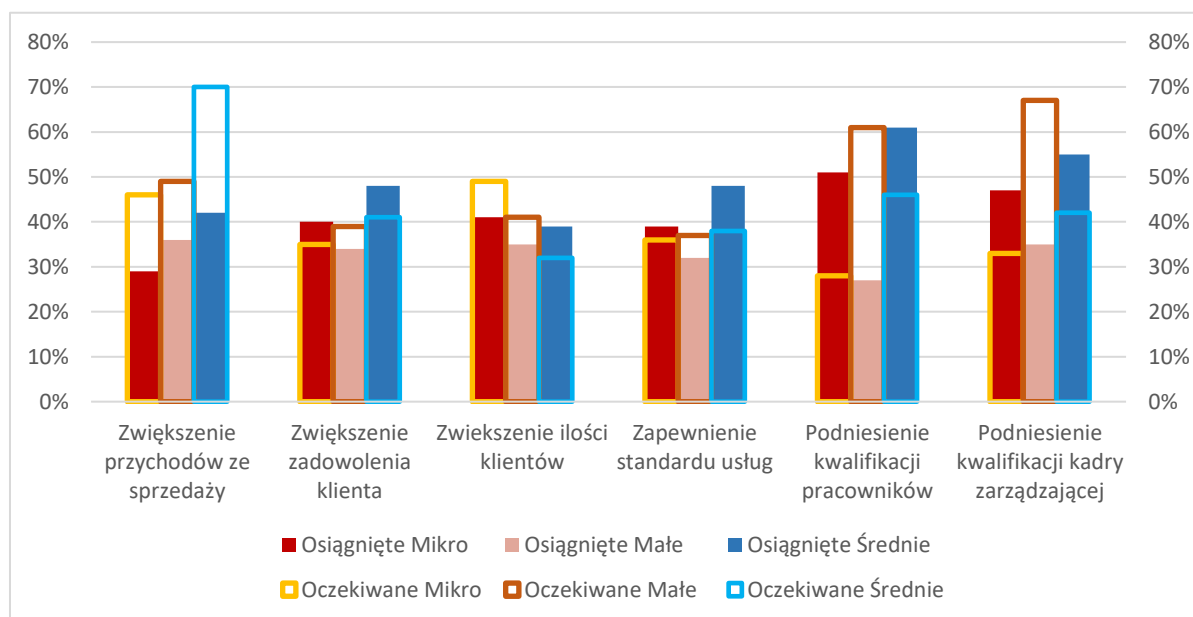
Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021;

Największe oczekiwania przedsiębiorstw koncentrowały się wokół poprawy sytuacji ekonomicznej firmy. Dotyczyły one zwiększenia przychodów ze sprzedaży, zwiększenia liczby klientów, wzrostu rentowności, a także redukcji kosztów. W tej kategorii efektów istnieją największe różnice oczekiwań w stosunku do osiągniętych rezultatów. Rezultaty odbiegają od oczekiwań w przypadku zwiększenia przychodów o 17 p.p., zwiększenia liczby klientów o 12 p.p., wzrostu rentowności o 11 p.p. a redukcji kosztów o 8 p.p. Pomimo tych rozbieżności należy podkreślić, że wpływ wsparcia na zmianę sytuacji firmy jest widoczny, w szczególności pod względem zwiększenia przychodów, wzrostu liczby klientów oraz rentowności.

Kolejną kategorią efektów było podniesienie kompetencji. W tej grupie osiągnięte rezultaty były zbliżone do oczekiwań przedsiębiorców. Nie zidentyfikowano różnic w poziomie oczekiwań względem rezultatów w przypadku podniesienia umiejętności kadry zarządzającej, natomiast w kwestii pracowników różnica wynosiła 3 p.p. Poprawa umiejętności jest odczuwalnym efektem wsparcia, w szczególności w przypadku najmniejszych firm, gdzie rezultaty w tym zakresie znacznie przekroczyły oczekiwania (wykres poniżej).

Względnie podobny poziom oczekiwań odnotowano w kontekście podniesienia jakości działania firmy. Osiągnięte rezultaty sprostają oczekiwaniom w przypadku zwiększenia zadowolenia klienta, nieznacznie różniły się jeśli chodzi o podniesienie satysfakcji z pracy pracowników (1 p.p.), podniesienie jakości wyrobów/usług i zapewnienia standardów usług (2 p.p.) a także optymalizacji procesów planowania (4 p.p.). Wymiernym efektem udziału w projektach jest poprawa jakości wyrobów lub usług, ich większa standaryzacja, optymalizacja procesów planowania, co przekłada się na większe zadowolenie klienta.

**Wykres 7. Najważniejsze rezultaty oczekiwane vs najważniejsze rezultaty, które wystąpiły w związku z wdrażanym planem rozwoju wg wielkości przedsiębiorstwa**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Wziąwszy pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa widoczne są pewne różnice. W małych przedsiębiorstwach różnica pomiędzy osiągniętymi a oczekiwanymi rezultatami w każdym przypadku jest ujemna. Szczególnie jest to widoczne w obszarze kompetencji (32 p.p. – kadry zarządzającej i 34 p.p. – pracowników). Zupełnie odwrotna sytuacja jest w tej kategorii efektów w przypadku mikro i średnich firm, gdzie rezultaty widocznie przewyższyły oczekiwania. We wszystkich typach firm negatywnie prezentuje się także zwiększenie przychodów ze sprzedaży – oczekiwania znacznie przewyższają faktyczne rezultaty. W przypadku pozostałych rezultatów występują nieduże różnice (kilku punktowe) między oczekiwaniami a osiągniętymi efektami.

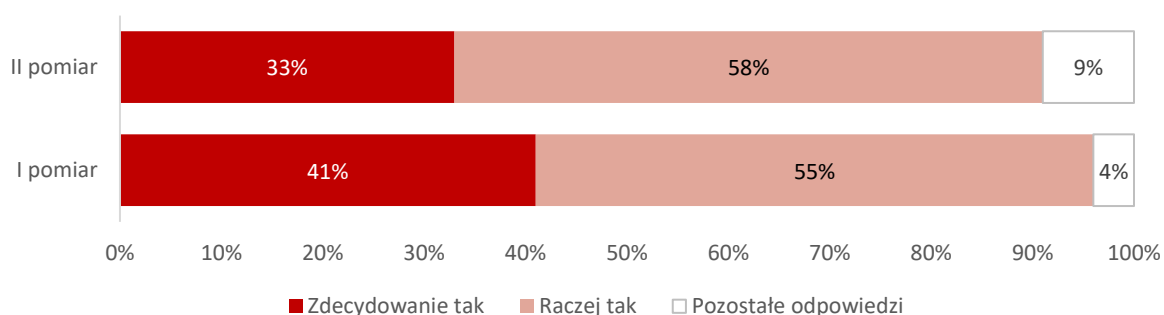
Istotnym elementem z punktu widzenia efektów są **wdrażane innowacje**. Posiadanie strategii obejmującej m.in. kwestie wdrażania w firmie innowacji posiadało 38% badanych w II pomiarze bez istotnych różnic jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstwa. Odsetek tych, którzy w związku z wdrażanym planem rozwojowym wdrożyli innowacje w firmie, jest wysoki, zarówno w grupie firm małych i średnich (w obu grupach 64%), jak i w mikro (58%).

Głównie są to innowacje w zakresie usprawnienia już istniejących wyrobów, usług lub procesów. Takie deklaruje 85% badanych. Rzadziej są to innowacje, które mają na celu wdrożenie w firmie rozwiązań stosowanych przez inne podmioty na rynku (61%) oraz innowacje przełomowe – takie które silnie wpłyną na rynek, na którym działa firma (42%).

### **Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia**

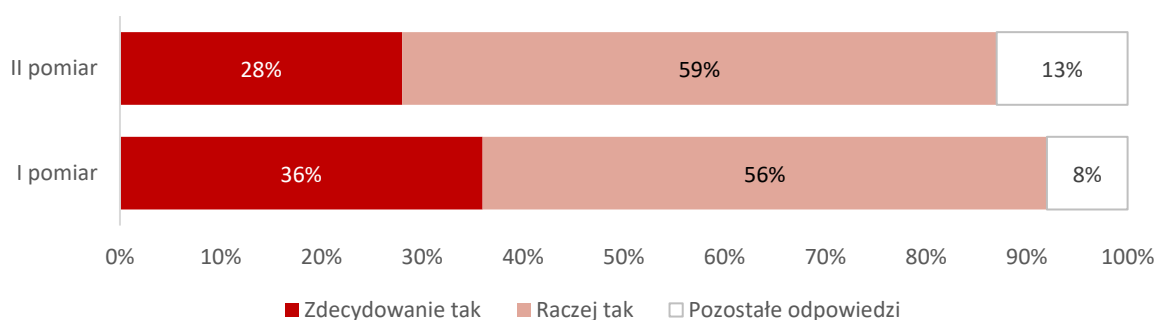
Generalnie, zdaniem badanych w ramach ewaluacji on-going, opracowana **diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa** trafnie oddawała jego ówczesną sytuację, przy czym skala najwyższych ocen spadała w czasie – czyli między I pomiarem bezpośrednio po zakończeniu wsparcia, a pomiarem rok później. Podobnie jest w przypadku **analizy SWOT** – pozwoliła ona na identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa, dzięki którym może ono osiągnąć przewagę konkurencyjną. Spadek zadowolenia w czasie jest zrozumiały – przedsiębiorstwa miały możliwość zweryfikowania przydatności wypracowanych dokumentów. Spadek należy też ocenić jako niewielki – rok po zakończeniu udziału w projekcie przedsiębiorcy mogli sprawdzić efekty wsparcia w praktyce, zrobili to, i oceny w większości nadal pozostają wysokie.

**Wykres 8. Ocena diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście trafności oddawania jego ówczesnej sytuacji**



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

**Wykres 9. Ocena analizy SWOT w kontekście identyfikacji mocnych stron przedsiębiorstwa**



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Grupa przedsiębiorców niezadowolonych z diagnozy oraz SWOT jest niewielka. Wśród przyczyn niezadowolenia wskazano zbytnią ogólność diagnozy i niedostosowanie do specyfiki przedsiębiorstwa; pojedyncze głosy wskazywały, że do przygotowania diagnozy ekspert wykorzystał gotowce wzorce. Mała skala takich opinii wskazuje jednak na to, że wymagania stawiane beneficjentom w Minimalnym zakresie działań w projekcie, sprawdziły się w praktyce. Zgodnie z tymi wymaganiami, diagnoza stanu przedsiębiorstwa powinna zostać przeprowadzona w ścisłej współpracy doradcy z przedsiębiorcą i jego pracownikami, w szczególności z kluczową kadrą przedsiębiorcy. W przypadku MMŚP szczególnie ważny w procesie diagnozy jest udział wytypowanych przez przedsiębiorcę lub kadrę zarządzającą pracowników, aby problemy przedsiębiorstwa zostały zidentyfikowane nie tylko z perspektywy zarządzających, ale także osób zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Taki sposób organizacji doradztwa przyczyni się do zwiększenia obiektywności przeprowadzonej analizy i zwiększy skuteczność wsparcia<sup>30</sup>.

Działania zmierzające do przygotowania **planu rozwojowego** były ważnym impulsem dla przedsiębiorców do zainicjowania zmian w firmie, a także do podniesienia świadomości na temat mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa i procesów. Dla części badanych była to pierwsza okazja, aby w sposób usystematyzowany i przy wsparciu profesjonalisty dokonać takiej oceny. Jak pokazały badania jakościowe<sup>31</sup>, ważne było nie tylko zidentyfikowanie słabości i obszarów wymagających poprawy, ale szczególnych wartości firmy, np. niepowtarzalnego produktu, w który warto inwestować.

Większość uczestników podkreślała użyteczność planu rozwoju – jasność sformułowanych celów (pozytywne oceny stanowiły 95%) oraz jasno sformułowane wskazówki prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów (88%). Wysoko oceniano terminy i harmonogram opracowania planu rozwojowego – jako dopasowane do potrzeb firmy, a także rzetelność planu. Niewielki odsetek niezadowolonych stawiał zarzuty, że plan jest zbyt pobieżny, a wskazówki zbyt schematyczne, niebiorące pod uwagę specyfiki firmy oraz otoczenia rynkowego.

**Doradztwo** było ważnym elementem wsparcia – dawało bowiem przedsiębiorcom wiedzę niezbędną do samodzielnego posługiwania się planem rozwojowym i wdrożenia wynikających z niego zaleceń. Z etapu doradztwa zadowolonych było 93% badanych. Nieliczni wskazywali na utrudniony kontakt z doradcą, lub jego niedostateczne zaangażowanie w ten proces, przez co przedsiębiorca czuł się pozostawiony sam z tym dokumentem, bez spotkania podsumowującego. Dla części badanych zabrakło kolejnego kroku we wsparciu, tj. możliwości uzyskania wsparcia w realizacji rekomendacji zawartych w planie.

---

<sup>30</sup> Załącznik nr 11 do Regulaminu konkursu – Minimalny zakres działań w projekcie.

<sup>31</sup> Wywiady pogłębione w ramach badania Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.

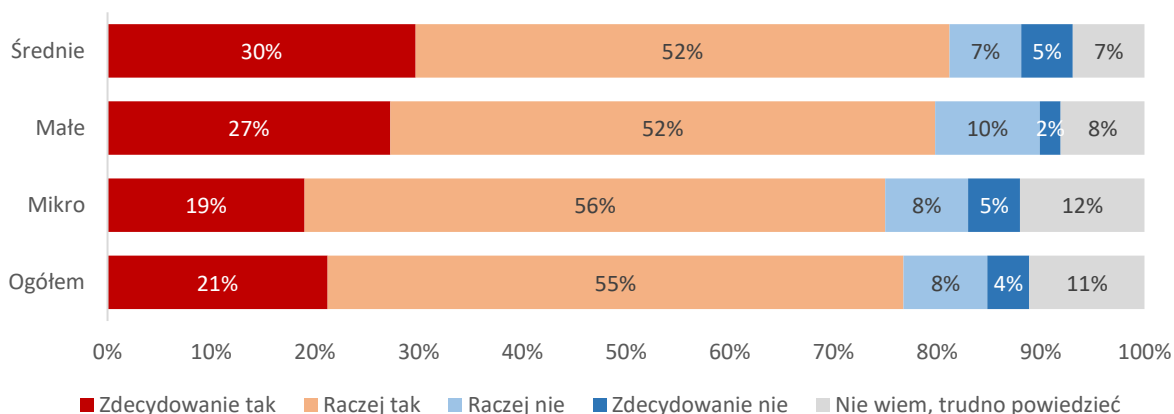


## 4.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach

### Stopień trwałości zaistniałych zmian

O trwałości wsparcia świadczy wykorzystanie nabytej wiedzy i wypracowanych dokumentów w działalności przedsiębiorstwa. Po roku po zakończeniu udziału w projekcie 76% uczestników deklaruje, że korzysta z rozwiązań opracowanych w planie rozwoju, a mniej (54%), że korzysta ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych. W największym stopniu plan wdrażają firmy średnie, a w mniejszym – mikro. W przypadku tych ostatnich wyższy jest też odsetek odpowiedzi „nie wiem/ trudno powiedzieć”, co można zinterpretować tak, że w przypadku najmniejszych firm strategia działania mniej jest zależna od planów i strategii rozwoju przedsiębiorcy, a bardziej od czynników zewnętrznych, koniunktury i obciążeń finansowych.

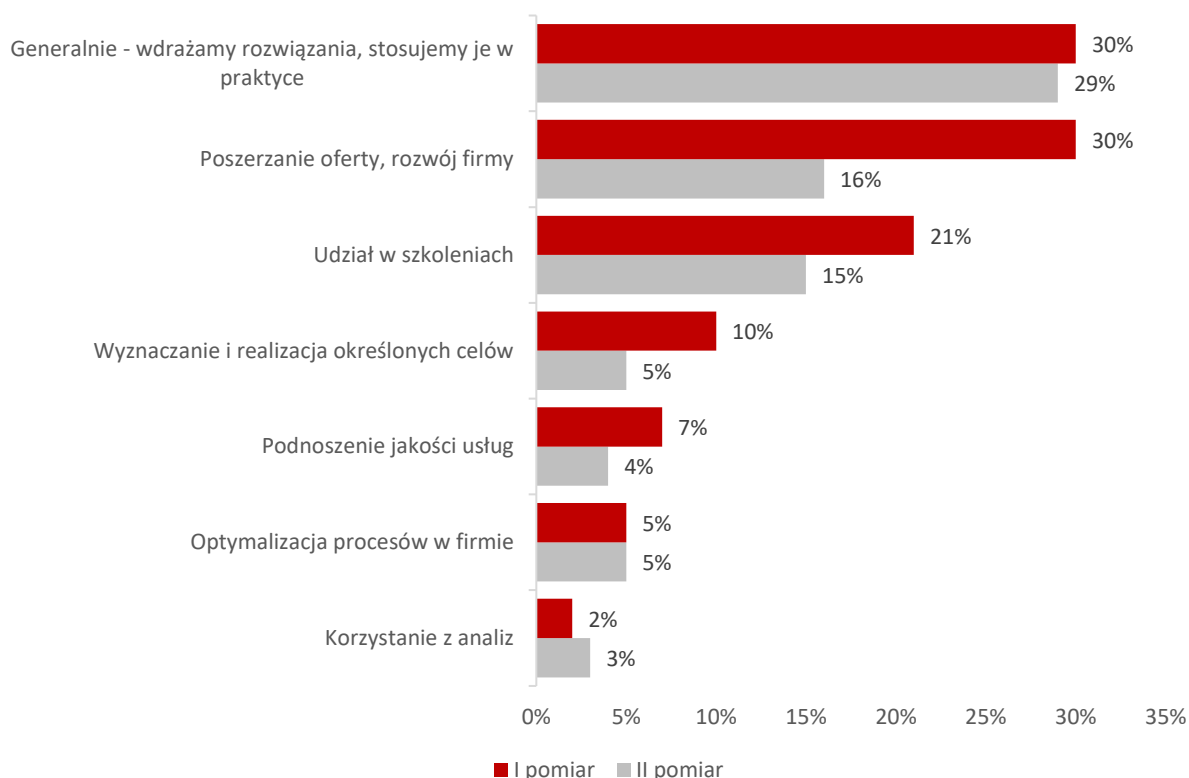
**Wykres 10. Wykorzystywanie rozwiązań zawartych w planie rozwoju działalności przedsiębiorstwa**



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Największa część badanych wskazuje, że plan wykorzystuje ogólnie w działalności firmy. Bezpośrednio po zakończeniu udziału w projekcie 30% przedsiębiorców wykorzystało plan do wprowadzenia szerszej oferty w firmie, a 21% do podjęcia decyzji o skorzystaniu z usług rozwojowych. W późniejszym okresie te odsetki spadły, co jest zrozumiałe, bo główne cele pod tym względem zostały zrealizowane.

### Wykres 11. Sposób wykorzystania rozwiązań zawartych w planie rozwoju działalności przedsiębiorstwa



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Uczestnicy, którzy zdecydowali się na skorzystanie z usług rozwojowych rekomendowanych w planie, wskazali, że były to najczęściej: usługi szkoleniowe (ogólnie lub konkretne: marketingowe, medyczne, ISO, sprzedażowe, językowe), usługi doradcze. Część wskazała, że korzystają z usług szkoleniowych i doradczych zawartych w Bazie Usług Rozwojowych.

Powyższa analiza świadczy o trwałości efektów projektu. Przedsiębiorstwa wskazują, że rozwiązania zawarte w planie rozwoju realizują generalnie w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, a także poszerzając ofertę firmy, biorąc udział w szkoleniach, podnosząc jakość usług oraz optymalizując procesy w firmie. Pozytywnie też należy ocenić to, że przedsiębiorstwa wdrażały najczęściej zmiany bezpośrednio po opracowaniu planu rozwoju, co potwierdza, że plan ten był impulsem do usprawnienia procesów w firmie.

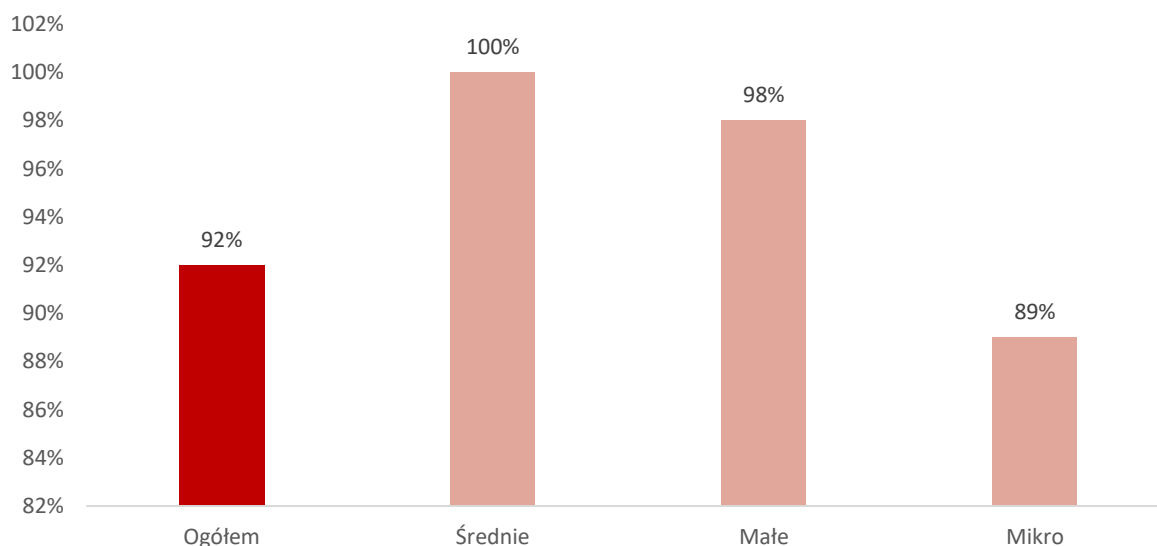
#### **Czynniki wpływające na trwałość zmian**

Czynnikiem, które wzmacniają trwałość wsparcia, są **posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii innowacji** (firmy mające taką strategię są bardziej skłonne do korzystania z usług

rozwojowych wskazanych w planie) oraz korzystanie ze szkoleń i doradztwa jeszcze przed udziałem w szkoleniach.

O trwałości świadczyć też może utrzymanie zatrudnienia uczestników projektów. To jest na wysokim poziomie – 92%. Największy odsetek odnotowano w przypadku średnich firm (100%), najmniejszy zaś w mikro przedsiębiorstwach (89%).

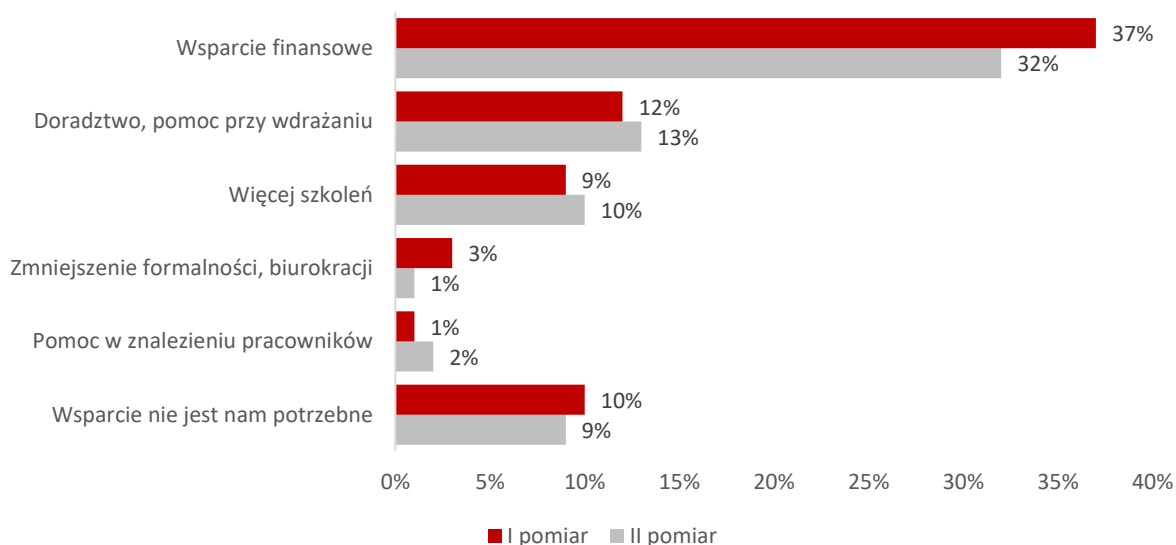
**Wykres 12. Odsetek pracowników zaangażowanych we wprowadzanie planu rozwojowego w dalszym ciągu pracujących w przedsiębiorstwie (odsetek odpowiedzi "tak")**



*Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021, na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: Ogółem N=632, Mikro N=464, Małe N=124, Średnie N=44.*

Natomiast wśród powodów niekorzystania z usług zawartych w planie wskazywano najczęściej: brak środków finansowych, brak czasu, zmianę profilu działalności/uwarunkowań prowadzenia przedsiębiorstwa (w tym również kilku badanych z czwartej edycji wskazało na zmiany wywołane przez pandemię COVID-19). Zdaniem badanych, ułatwieniem wdrożenia wniosków z planu rozwojowego byłoby przede wszystkim wsparcie finansowe, doradztwo i pomoc przy wdrażaniu planu, większa liczba szkoleń, zmniejszenie biurokracji i wymogów formalnych, wsparcie (również finansowe) w znalezieniu pracowników, którzy mogliby zająć się wdrażaniem planu, a także więcej informacji o możliwości uzyskania finansowego wsparcia.

### Wykres 13. Rodzaj wsparcia, które ułatwiłoby wdrożenie wniosków z planu rozwojowego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportu pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021, na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=302, II pomiar N=583.

Trwałość w niniejszym projekcie zależy od kilku czynników, jednakże nie wydaje się zagrożona. Z pewnością pozytywny wpływ na osiągnięcie trwałości miałyby większe wsparcie finansowo-doradcze na etapie realizacji planu rozwojowego.

## 4.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami

### Efektywność wsparcia

Ocena efektywności wsparcia rozumiana jako relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, czasowymi, poniesionymi na realizację projektów lub związanymi z udziałem w projektach a osiągniętymi rezultatami (efektami) projektów, jest umiarkowana. Realizatorzy projektów przeznaczali znacznie więcej zasobów, zarówno czasowych, jak i ludzkich oraz finansowych na rekrutację. Mimo znacznego zwiększenia wysiłków na rekrutację, nie osiągnięto takich efektów, jak zakładano w projektach. Wynikało to z dużej liczby rozwiązywanych umów (51) wskutek niekwalifikowalnością podatku VAT. Efekty projektu więc byłyby znacznie większe, gdyby nie wystąpienie wspomnianego problemu.

### Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych

Głównymi motywacjami do wzięcia udziału w projekcie wśród przedsiębiorstw były ciekawość oraz chęć przekonania się o korzyściach płynących z profesjonalnej usługi doradczej. Stosunkowo rzadko przedstawiciele przedsiębiorstw mieli jasno sprecyzowane oczekiwania. Niektórzy wiązali nadzieję z tym, że dzięki projektowi zweryfikują słuszność rozwiązań, które wcześniej rozważali. Firmy chciały poznać także praktyczne zastosowanie działań objętych projektem, by w przyszłości móc je samodzielnie wykonywać.

Co więcej, uczestnicy podkreślali, że chcieli skorzystać z doradztwa, ponieważ mieli pewne pomysły na rozwój działalności, jednakże potrzebowali określonego planu, by je wdrożyć (a nie opieraniu działań na własnej intuicji). Motywacją była także chęć poznania/uczestniczenia w profesjonalnej analizie przedsiębiorstwa, która stałaby się pewnym wzorem lub wytyczną, na podstawie której będzie można oprzeć działanie firmy w przyszłości.

Powyższe pozwala wnioskować, że większość firm nie korzystała dotychczas z podobnego typu wsparcia i samodzielnie nie osiągnęłyby takich samych lub podobnych efektów bez udziału w projekcie z zakresu zarządzania strategicznego.

Warto także podkreślić, że część przedsiębiorstw (około 40%) było gotowych do wdrażania ze środków własnych dalszych analiz i doradztwa z zakresu zarządzania strategicznego. Nie zidentyfikowano jednak w tym przypadku różnic w wielkości przedsiębiorstwa czy stażu rynkowego, ani innych zmiennych warunkujących powyższe.

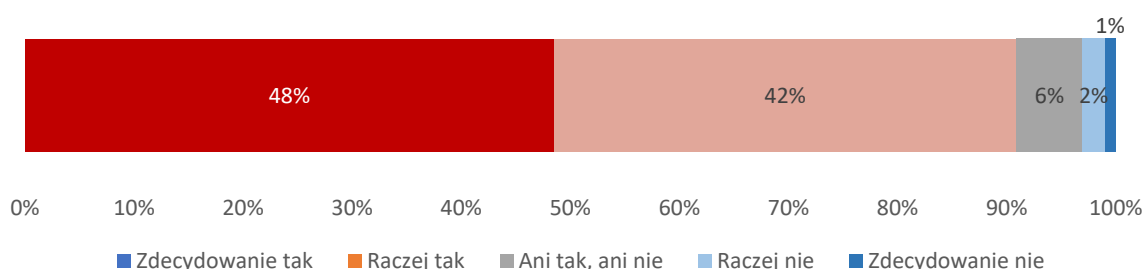
## 4.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu

### Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia

Jednym z wymiarów oceny trafności wsparcia jest zdolność do polecenia udziału w nim przez uczestników. W omawianym przypadku wskaźniki rekomendacji są wysokie, zarówno w I, jak i w II pomiarze (odpowiednio 91% i 86%). Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na niewielkie udziały beneficjentów, którzy nie są skłonni do polecenia udziału w projekcie – 4% w I pomiarze i 8% w II pomiarze. Widać więc nieznaczny spadek entuzjazmu w czasie.

Wśród nielicznych respondentów niechętnych do rekomendowania udziału w projekcie przeważały opinie wskazujące na niską skuteczność programu, wysokie wymagania w kontekście nakładu pracy oraz dużą biurokrację.

#### **Wykres 14. Ocena dopasowania procesu rekrutacji do możliwości czasowych/organizacyjnych przedsiębiorstwa**



*Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Wyniki badań ilościowych nie wskazują, by **proces rekrutacji** do projektu sprawiał przedsiębiorstwom trudności – zdecydowana większość badanych (90%) deklaruje, że proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Zdaniem partnerów społecznych współpraca z przedsiębiorcami na **etapie tworzenia i składania wniosków** przebiegała dobrze, choć sam proces był dość czasochłonny i obwarowany formalnościami.

Otrzymana w ramach projektu **diagnoza** stanu firmy trafnie oddawała jego ówczesną sytuację, a analiza SWOT pozwoliła na identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa.

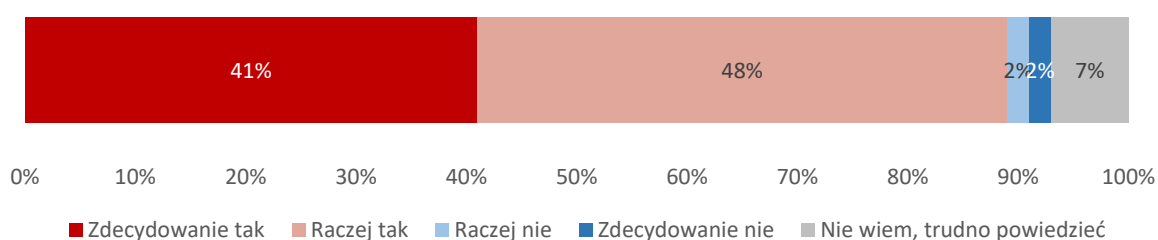
Zdecydowana większość przedsiębiorstw badanych w roku otrzymania wsparcia (I pomiar) deklaruowała, że **plan rozwojowy** zawierał jasno sformułowane cele (95%) oraz jasno sformułowane wskazówki prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów (88%). Wskaźniki te w grupie przedsiębiorstw badanych po roku od otrzymania wsparcia (II pomiar) były nieznacznie niższe – odpowiednio o 4 p.p. i 6 p.p.

Podobnie bardzo wysokie wskaźniki zadowolenia uzyskano w ocenie doradztwa w zakresie **wdrożenia planu rozwojowego** – 93% badanych w roku otrzymania wsparcia (I pomiar) zadeklarowało, że doradztwo obejmowało przekazanie wiedzy niezbędnej do samodzielnego posługiwania się planem rozwojowym i wdrożenia wynikających z niego zaleceń. Po roku od otrzymania wsparcia (II pomiar) wskaźnik ten spadł o 5 p.p.

Odpowiedzi na kolejne pytania dotyczące działań związanych z opracowywaniem planu rozwojowego wskazują na wysoki poziom zadowolenia z otrzymanego planu – 97% badanych w I pomiarze deklaruje, że **terminy i harmonogram opracowania planu** rozwojowego były dopasowane do potrzeb firmy, a 98%, że informacje przekazywane w czasie opracowywania planu były rzetelne.

Wysokie wskaźniki zadowolenia uzyskano również w pytaniu o **poziom przygotowania merytorycznego osób prowadzących analizę potrzeb rozwojowych i doradztwo** (94%).

#### Wykres 15. Ocena, czy formy wsparcia dostępne w projekcie odpowiadają potrzebom firmy



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.*

Potwierdzeniem pozytywnych opinii jest powyższy wykres, który odwzorowuje opinie respondentów na temat tego, czy **formy wsparcia dostępne w projekcie** (opracowanie planu rozwojowego i doradztwo w jego wdrożeniu) **odpowiadają potrzebom firmy**. Twierdząco odpowiedziało 89% badanych.

## 4.7 Podsumowanie i rekomendacje

Pomimo wysokiego poziomu zadowolenia z otrzymanego planu rozwoju, w niektórych przedsiębiorstwach wskazano na brak spotkania podsumowującego ten plan, w tym pod kątem możliwości pozyskania wsparcia na realizację jego założeń. Warto rozważyć w kolejnych tego typu projektach spotkanie doradcy z przedsiębiorcą w celu omówienia planu, w tym przedstawienie możliwych ścieżek uzyskania dalszego/przyszłego wsparcia, szczególnie pod kątem finansowym, tak, by dana firma wiedziała, jakie ma dalsze możliwości działania.

Ułatwieniem wdrożenia wniosków z planu rozwojowego byłoby przede wszystkim wsparcie finansowe, doradztwo i pomoc przy wdrażaniu planu, a także więcej informacji o możliwości uzyskania finansowego wsparcia. Taki cel można by osiągnąć np. premiuując projekty, w których beneficjent zaproponowałby etap asysty dla przedsiębiorców, angażując do tego osoby mające rozeznanie w dostępnych źródłach finansowania rozwoju przedsiębiorstw (wiedza na temat funduszy, konkursów, warunków).

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trafna diagnoza stanu firm oddająca jego sytuację</li><li>• Analiza SWOT pozwalająca na identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa</li><li>• Działania zmierzające do przygotowania planu rozwojowego przynoszące namacalne skutki i przekładające się na realne zmiany w prowadzonym biznesie</li><li>• Dobrze skonstruowany plan rozwojowy zawierający jasno sformułowane cele oraz wskazówki prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów</li><li>• Wysoki poziom doradztwa w zakresie wdrożenia planu rozwojowego</li><li>• Odpowiednie przygotowanie merytoryczne osób</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umiarkowane efekty w zakresie poprawy sytuacji ekonomicznej firm</li><li>• Umiarkowany odsetek firm korzystających ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych</li></ul>

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
	<p>prowadzących analizę potrzeb rozwojowych i doradztwo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dopasowanie formy wsparcia do potrzeb firmy</li> <li>• Projekty przyczyniające się do wprowadzenia bezpośrednich zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz pomagające usystematyzować wiedzę o firmie i rynku</li> <li>• Trwałość efektów projektu</li> </ul>	

Strony	Pozytywne O (Opportunities) Szanse	Negatywne T (Threats) Zagrożenia
<p style="text-align: center;"><b>Zewnętrzne</b> (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak dodatkowego wsparcia finansowego na realizację planów rozwoju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niekorzystne dla przedsiębiorców zmiany w prawie</li> <li>• Niskie zainteresowanie firm udziałem w projektach</li> <li>• Przeprowadzanie rekrutacji w niekorzystnych z perspektywy uczestników terminach</li> <li>• Nadmierna biurokracja</li> <li>• Zdarzenia losowe (np. pandemia)</li> </ul>



## 5 ZAMÓWIENIA PUBLICZNE DLA MŚP

### 5.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Projekty dotyczące działań szkoleniowo-doradczych w zakresie zamówień publicznych dla MŚP mieszczą się w typie projektu 2 *Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie: a) funkcjonowania na rynku zamówień publicznych; b) wdrażania strategii wejścia na zagraniczne rynki zamówień publicznych*. Projekty wpisywały się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v *Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców przedsiębiorstw sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez poprawę jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw sektora MMŚP (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie w sytuacji kryzysowej)*.

Projekty miały odpowiedzieć na istniejącą słabość strukturalną MMŚP w postaci niedoboru odpowiednich kompetencji w zakresie zamówień publicznych, co z kolei przekłada się na niższą liczbę kontraktów przez te firmy w porównaniu do sektora dużych przedsiębiorstw. Horyzontalny wymiar tego zagadnienia stanowi przesłankę dla realizacji tego typu przedsięwzięć na poziomie krajowym.

#### Opis działań projektowych

Projekty dotyczyły dwóch tematów – krajowych zamówień publicznych (ZP) oraz międzynarodowych zamówień publicznych (MZP). Projekty w zakresie krajowych zamówień publicznych obejmowały:

- Utworzenie punktu konsultacyjno-doradczego dla uczestników projektu (w pierwszym konkursie),
- Działania szkoleniowe i doradcze.

Założenia dotyczące udziału w działaniach szkoleniowo-doradczych ulegały zmianie w kolejnych konkursach. W pierwszym obligatoryjnie były zarówno szkolenia, jak i indywidualne doradztwo poszkoleniowe. W kolejnych dwóch konkursach (9/2017, 5/2018) założono, że projekty obejmą (w wariantach minimum) działania szkoleniowe i doradcze, przy czym dopuszczono, że przedsiębiorcy mogą uczestniczyć w obydwu tych formach wsparcia lub tylko w jednej z nich (szkoleniach lub doradztwie). W następnych dwóch konkursach (2/2019 i 3/2020) projekty zakładały realizację działań szkoleniowych (w tym z tematyki e-zamówień) połączonych z doradztwem poszkoleniowym oraz działań doradczych (bez komponentu szkoleniowego) z możliwością wyboru przez przedsiębiorcę tej formy wsparcia, z której chce korzystać. W ostatnim konkursie (5/2020) wrócono do podejścia, w którym projekty mają obejmować szkolenia oraz doradztwo, a przedsiębiorcy mogą korzystać z jednej lub obydwu tych form wsparcia, w zależności od swojego wyboru.

W związku z wygaszeniem konkursów w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP), do programu szkoleń w dwóch konkursach (2/2019 i 3/2020) włączono w omawianych konkursach z zakresu zamówień publicznych tematykę PPP (maksymalnie 2 godziny lekcyjne).

Projekt z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych objął działania:

- Bieżąca analiza rynku międzynarodowych zamówień publicznych oraz zamówień publicznych organizacji międzynarodowych pod kątem możliwości udziału w nich polskich przedsiębiorstw sektora MMŚP,
- Przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń informacyjnych oraz działań doradczych z zakresu możliwości udziału polskich przedsiębiorców z sektora MMŚP w zagranicznych zamówieniach publicznych lub zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych.

### **Definicja odbiorców projektów i warunki udziału we wsparciu**

W przypadku projektów dotyczących krajowych zamówień publicznych uczestnikami projektów byli przedsiębiorcy (i ich pracownicy) z sektora MMŚP mający siedzibę na terenie makroregionu, którego dotyczy projekt. Założenia dotyczące grupy docelowej ewoluowały, co opisano w rozdziale 5.3, w punkcie Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów.

Projekt dotyczący międzynarodowych zamówień publicznych objął wsparciem przedsiębiorców z sektora MMŚP zainteresowanych ubieganiem się o międzynarodowe zamówienia publiczne. Co najmniej 80% firm biorących udział w projektach miały stanowić mikro i małe przedsiębiorstwa.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

Projekty, zarówno w zakresie krajowych, jak i zagranicznych zamówień publicznych były wyłaniane w **trybie konkursowym**.

O dofinansowanie **mogły ubiegać się następujące podmioty**: a) przedsiębiorcy, b) podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego, c) podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców, d) reprezentatywne organizacje związkowe i pracodawców, e) organizacje pracodawców, f) organizacje samorządu gospodarczego, g) organizacje związkowe. Beneficjenci wszystkich 16 projektów reprezentują pierwszy typ beneficjenta, tj. **sektor przedsiębiorstw**.

Rolą tych podmiotów była **identyfikacja i rekrutacja uczestników** oraz przygotowanie i przeprowadzenie **działań szkoleniowo-doradczych**, z udziałem zespołu trenerów i doradców, legitymujących się odpowiednim doświadczeniem zawodowym. Projekty były realizowane przy zachowaniu minimalnych standardów jakościowych opracowanych przez PARP, dotyczących zakresu tematycznego działań oraz sposobu ich organizacji.

Konkursy dotyczące **krajowych zamówień publicznych** prowadzone były w podziale na 5 makroregionów<sup>32</sup> (przy założeniu, że w jednym konkursie w ramach każdego makroregionu do dofinansowania wybrany mógł być tylko 1 projekt). W sumie przeprowadzono 6 konkursów, przy czym niektóre (3/2020, 5/2020) miały charakter „uzupełniający”, tj. zmierzały do wyboru projektów w tych makroregionach, w których nie wyłoniono ich w wyniku wcześniejszych konkursów. Uczestnikami projektów mieli być przedsiębiorcy (i ich pracownicy) z sektora MMŚP mający siedzibę na terenie makroregionu, którego dotyczy projekt.

## Mapa 2. Makroregiony w ramach konkursów wchodzących w typ projektu Zamówienia publiczne dla MŚP



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy.*

Konkursy dotyczące **zagranicznych zamówień publicznych** miały charakter ogólnopolski i nie uwzględniały podziału na makroregiony. Międzynarodowym zamówieniom publicznym poświęcono dwa konkursy (7/2017, 10/2017) – w pierwszym konkursie ze względu na dokonanie zmian skutkujących istotną modyfikacją jedynego złożonego wniosku, pozostawiono go bez rozpatrzenia, a w drugim konkursie wyłoniono jeden projekt.

<sup>32</sup> Makroregion 1 – województwo: kujawsko-pomorskie, podlaskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie; makroregion 2 – województwo: lubelskie, mazowieckie; makroregion 3 – województwo: małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie; makroregion 4 – województwo: łódzkie, opolskie, śląskie; makroregion 5 – województwo: dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie.

## 5.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu

### 5.2.1 Osiągnięte wskaźniki

Projekty dotyczące zamówień publicznych realizowały jeden wskaźnik produktu i jeden rezultatu:

- Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych (wskaźnik rezultatu),
- Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych (wskaźnik produktu).

**Tabela 5. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Zamówienia publiczne dla MŚP**

Wskaźnik	Jedn. miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych	sztuka	5 250	4 556	87%	101%
Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych	sztuka	5 823	4 658	80%	93%

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.*

Stopień osiągnięcia wskaźników w projektach jest zadowalający. Wskaźnik rezultatu w grupie wszystkich projektów został osiągnięty na poziomie 87%, przy czym w przypadku projektów zakończonych udało się przekroczyć zakładane wartości docelowe i wskaźnik osiągnięto w 111%. Już teraz, przy 9 projektach niezakończonych, udało się osiągnąć w 101% zakładaną wartość wskaźnika z SZOOP (4496 przedsiębiorstw). Jeśli projekty zakończą się zgodnie z planami, będzie to 117%.

Pod względem liczby mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych (wskaźnik produktu), założenia w projektach zakończonych zostały nieco przekroczone – osiągnięto 102% wartości docelowej. Zakończenie wszystkich projektów zgodnie z założeniami pozwoli osiągnąć 117%

wartości docelowej wskaźnika określonej w SZOOP (4993 przedsiębiorstw); już teraz osiągnięto ten wskaźnik w 93%.

W przypadku projektów z zakresu krajowych zamówień publicznych wartości docelowe dla wskaźnika rezultatu zostały osiągnięte w 4 na 5 makroregionów. W przypadku wskaźnika produktu w jednym makroregionie (5) osiągnięto wartość docelową, a w kolejnych trzech makroregionach wartości są niemal osiągnięte. Jedynie w makroregionie 2 (województwo: lubelskie, mazowieckie) postępy nie są tak duże, co wynika z trudności realizacyjnych w jednym projekcie, realizowanym przez spółkę HRP GROUP. Analizując skalę problemów w tym projekcie, jego realizację należy uznać za zagrożoną.

**Tabela 6. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Zamówienia publiczne dla MŚP, zamówienia krajowe – w podziale na makroregiony i projekt MZP**

a) Wskaźnik: Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych

Wyróżnienie	Wartość Docelowa	Wartość Osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych
Makroregion 1	935	967	103%
Makroregion 2	1086	682	63%
Makroregion 3	135	151	112%
Makroregion 4	485	485	100%
Makroregion 5	420	465	111%
MZP	225	208	92%

b) Wskaźnik: Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych

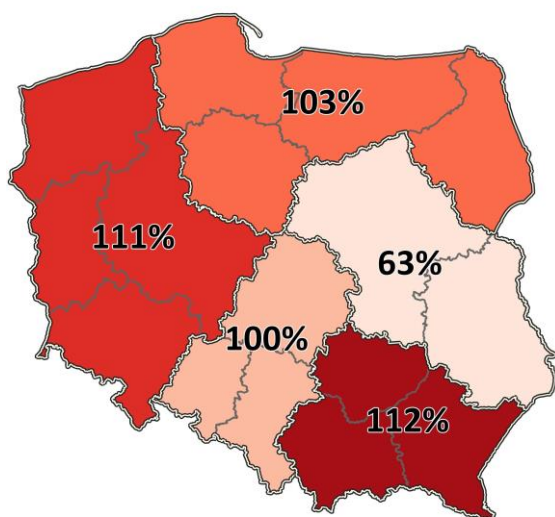
Wyróżnienie	Wartość Docelowa	Wartość Osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych
Makroregion 1	1038	989	95%
Makroregion 2	1205	692	57%
Makroregion 3	707	629	89%
Makroregion 4	536	486	91%
Makroregion 5	694	697	100%
MZP	250	221	88%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

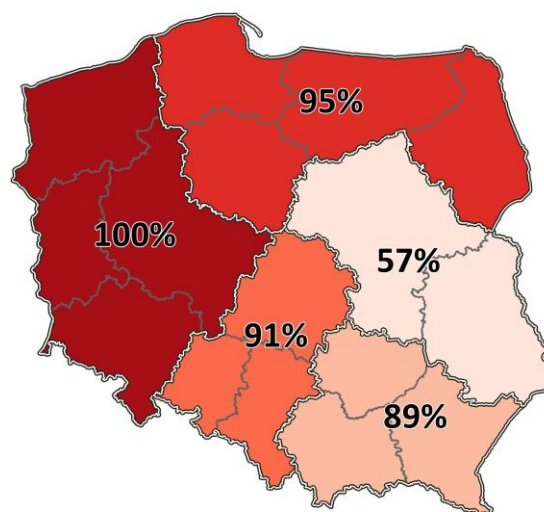
W projekcie z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych (MZP) postępy są zadowalające. Jak wynika z wywiadu z beneficjentem, osiągnięto wszystkie wskaźniki w projekcie (część z nich przekoczono), natomiast powyższa tabela nie uwzględnia danych z wniosków o płatność końcową (w momencie przeprowadzania wywiadu był w trakcie przygotowania).

### Mapa 3. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźników rezultatu i produktu w ramach typu projektu „Zamówienia publiczne dla MŚP”, zamówienia krajowe – w podziale na makroregiony

Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych (wskaźnik rezultatu)



Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych (wskaźnik produktu)



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

## 5.2.2 Ocena przebiegu projektów

### Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19

We wszystkich projektach odnotowano trudności realizacyjne, co pokazują opisy problemów realizacyjnych we wnioskach o płatność, wywiady z beneficjentem, trenerami oraz przedstawicielami PARP.

- **Niedostateczne zainteresowanie udziałem w projekcie**

Głównym problemem, podnoszonym we wszystkich projektach było niedostateczne zainteresowanie udziałem w projekcie, wynikające z braku przekonania przedsiębiorców do udziału w zamówieniach publicznych (krajowych i międzynarodowych). Konsekwencją tych problemów była nie zawsze trafna rekrutacja, co mogło osłabiać efekty projektów. W przypadku szkoleń z zakresu krajowych zamówień publicznych wynikało to głównie z:

- Braku potrzeby podnoszenia kompetencji w zakresie krajowych zamówień publicznych; duża część przedsiębiorstw objętych wsparciem (55%) brała udział w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie,
- Zlecenia przygotowania ofert zewnętrznym podmiotom w przypadku firm średnich; w związku z tym przedsiębiorcy nie chcą angażować pracowników do odbycia szkolenia lub pracownicy zatrudnieni w firmie nie są odpowiedzialni za kwestię zamówień publicznych,
- Posiadanie dedykowanych działów w firmie lub umowa z firmą zewnętrzną, które zajmują się tematyką prawa zamówień publicznych,
- Duża niepewność przedsiębiorców związana ze zmianami, jakie niosła ze sobą nowelizacja ustawy w 2018 roku; powodowało to odwlekanie przeszkolenia się z nowej ustawy do czasu jej wejścia w życie.

Z kolei w przypadku międzynarodowych zamówień publicznych powodem, dla którego przedsiębiorcy nie biorą udziału w takich zamówieniach i nie chcą też podnosić kompetencji w tym zakresie jest: występująca u polskich przedsiębiorców ogólna niechęć do szkoleń, szczególnie dotyczących nowych, nieznanych tematów, brak przekonania o swoim potencjale, obawy przed biurokracją i złożonością przepisów PZP za granicą (niestudna obawa, że jest to skomplikowane w podobnym stopniu jak polskie PZP), a także brak wiedzy na temat tego, gdzie szukać informacji o przetargach zagranicznych. Bariery udziału, w szczególności dla mikro i małych przedsiębiorców, są też bariery językowe. Jak zwracali uwagę uczestnicy wywiadów, ta bariera rzeczywiście ich ogranicza i widzą potrzebę podnoszenia kompetencji właśnie językowych. Z tego samego powodu uczestnicy bardzo wysoko ocenili przydatność zaprezentowanych podczas szkolenia **darmowych, elektronicznych narzędzi do automatycznego tłumaczenia** stron internetowych oraz dokumentów. Są to narzędzia, z których niektórzy korzystają na co dzień, poszukując ofert adekwatnych do profilu firmy, czy wykorzystując w kontaktach z kontrahentami zagranicznymi.

W wyniku trudności z rekrutacją, spotęgowanych w okresie pandemii w 2020 i 2021 roku, w dużej części projektów wystąpiła konieczność odwoływania szkoleń, konieczność ich przesuwania np. na kolejny rok. To skutkowało koniecznością przedłużenia okresu realizacji projektu.

Beneficjenci i partnerzy w projektach podejmowali liczne działania zaradcze, które miały wspomóc rekrutację, dotrzeć do potencjalnych uczestników i poprawić dostępność szkoleń. Takie działania to:

- Intensyfikacja działań informacyjno-promocyjnych, wykorzystanie nowych kanałów dotarcia do uczestników, m.in. wywieszenie informacji na tablicy ogłoszeń w WUP, PUP oraz urzędach miast i gmin,

- Upowszechnianie wśród potencjalnych uczestników korzyści płynących z udziału w oferowanym wsparciu, w szczególności korzyści związanych z możliwością pozyskania nowych zleceń, rozszerzenia grona klientów oraz dotychczasowych rynków zbytu, dzięki udziałowi w rynku zamówień publicznych,
- Dywersyfikacja lokalizacji, w których odbywać się będą szkolenia, aby ułatwić do nich dostęp,
- Kontakt bezpośredni z potencjalnymi uczestnikami, telefoniczny i poprzez spotkania, organizowanie spotkań, których przekazywane są informacje o projekcie
- Współpraca z instytucjami otoczenia biznesu, ze stowarzyszeniami, zrzeszeniami, organizacjami branżowymi, lokalnymi kancelariami prawnymi, spotkania informacyjne w zrzeszeniach przedsiębiorców w mniejszych miastach; e-mailing z prośbą o rekomendację projektu wśród członków izb branżowych
- Zatrudnienie dodatkowej osoby zajmującej się wyłącznie rekrutacją uczestników do projektu,
- Uczestnictwo beneficjenta w różnorodnych konferencjach i spotkaniach dla przedsiębiorstw i prezentowanie oferty,
- Płatna kampania rekrutacyjna na portalach społecznościowych z targetowaniem na poszczególne województwa i skierowane do MŚP, finansowana z kosztów pośrednich, pomimo wydatkowania kosztów bezpośrednich
- Wprowadzenie oferty 2 godzin doradztwa gratis przy wykupieniu 10 godzin.

Również PARP (poprzez działania Departamentu Komunikacji i Marketingu) dostrzegając problemy z pozyskiwaniem uczestników, wspomagała beneficjentów w działaniach rekrutacyjnych, m.in. poprzez mailing z ofertą szkoleniową do firm znajdujących się w bazach PARP, publikowanie artykułów promocyjnych w prasie, prowadzenie kampanii banerowych w internecie.

Najbardziej skuteczną metodą docierania do potencjalnych uczestników i zachęcania do udziału w projektach okazywały się **bezpośrednie kontakty z przedsiębiorcami**.

Jak podkreślił przedstawiciel beneficjenta projektu w zakresie zamówień publicznych, w ich przypadku koszty takich spotkań i działań były pokrywane z własnych środków beneficjenta, gdyż koszty bezpośrednie nie były wystarczające. Jednocześnie bez takich działań nie osiągnięto by dostatecznych efektów w projekcie.

Skuteczność bezpośrednich kontaktów dostrzegał także PARP i dodatkowo umożliwiano beneficjentom promowanie swoich projektów na wydarzeniach organizowanych przez PARP.



---

*Najskuteczniejsze były bezpośrednie działania, dlatego też na przykład przy jakiś eventach organizowanych przez PARP, wydarzeniach promocyjnych, konferencjach zdarzało się, że beneficjenci mieli udostępnione swoje miejsce, swoje stanowisko, gdzie mogli się dyskretnie pojawić i osobiście mówić o projekcie, przekazywać ulotki, zachęcać do udziału, [nawiązywać] taki bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami.*

---

*Źródło: IDI, przedstawiciel PARP*

W projekcie z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych w początkowym okresie odnotowywano trudności na etapie rekrutacji uczestników. Jednakże, co potwierdzają zarówno przedstawiciele PARP, jak i beneficjenta, udało się w szybkim czasie wypracować najbardziej skuteczną komunikację z potencjalnymi uczestnikami (komunikaty w języku korzyści, właściwe kanały dotarcia do firm potencjalnie zainteresowanych takim rodzajem zamówień). Udało się również sprawnie zorganizować szkolenia zdalne – materiały w wersji papierowej (wysoko oceniane przez uczestników w wywiadach pod względem atrakcyjności, czytelności i użyteczności) były przesyłane pocztą do uczestników, a formuła zdalna szkoleń okazała się nawet wygodniejsza, gdyż pozwalała wyświetlać uczestnikom strony i formularze zagranicznych zamówień publicznych oraz inne strony internetowe. Jak deklaruje przedstawiciel beneficjenta, zainteresowanie szkoleniami rośnie w czasie.

---

*Początkowo ta rekrutacja szła dosyć opornie i firmy były niechętne do udziału w projekcie, ale już pod koniec projektu, zwłaszcza w ostatnim półtora roku, naprawdę szło nam super, więc szkoda, że ten projekt się skończył, bo chętnych mielibyśmy jeszcze od groma.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Zdaniem beneficjenta, czynnikiem, który ułatwił rekrutację uczestników w ostatnim roku realizacji projektu była zmiana „atmosfery” wokół zagranicznych zamówień publicznych. Za sprawą działań podejmowanych przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii (promowanie możliwości, jakie dają zamówienia ogłaszane przez NATO, ONZ, Europejską Agencję Kosmiczną) temat takich zamówień stał się popularny i wzrosło też zainteresowanie szkoleniami. Jak zauważa przedstawiciel beneficjenta oraz trenerzy, różnica jest zauważalna, gdyż w pierwszym okresie realizacji projektu, rekrutacja uczestników wymagała dużego wysiłku ze strony beneficjenta, aby zainteresować przedsiębiorców tematyką zagranicznych zamówień. Rzadko zdarzały się sytuacje, że do projektu zgłaszali się przedsiębiorcy rzeczywiście „zainteresowani aktywnym uczestnictwem w rynku zagranicznych zamówień publicznych lub zamówieniach publicznych organizacji międzynarodowych”<sup>33</sup>. Konieczne było

---

<sup>33</sup> Cytat z dokumentacji konkursowej.

raczej ich przekonanie, że mają duże szanse na tym rynku i powinni podnieść swoje kompetencje.

---

*Jeśli nie porozmawiamy z firmą, nie przedstawimy im szans, możliwości, nie pokażemy jak sobie inne firmy radzą i co tak naprawdę udział w szkoleniu może im dać, jeśli nie pokaże im się tak naprawdę sukcesów, zalet itd. to ta firma nie zdecyduje się sama na udział bo nie będzie widziała dla siebie szans udziału w tym zagranicznym rynku.*

---

Źródło: IDI, beneficjent projektu

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, iż takie działania „uświadamiające” przedsiębiorcom potrzeby w zakresie podnoszenia kompetencji, są często jednym z ważniejszych elementów wsparcia i decydują o powodzeniu projektów. Jednocześnie są to działania, które są czasochłonne i wymagają indywidualnego podejścia do przedsiębiorcy, i trudno jest sfinansować biorąc pod uwagę stawki przewidziane na aktywną rekrutację. Działania takie, zgodnie z wytycznymi, muszą być pokrywane z kosztów pośrednich.

- **Pandemia COVID-19**

**Skutki pandemii COVID-19** w 2020 roku dodatkowo wpłynęły na zmniejszenie zainteresowania udziałem w projekcie wśród przedsiębiorców. Spowodowały czasowe wstrzymanie realizacji większości działań projektowych do czasu przejścia szkoleń w formułę zdalną. Konsekwencją pandemii były również trudności z realizacją szkoleń w założonej skali (np. 6 dni szkoleniowych). Po stronie beneficjentów, trenerów i partnerów występowały trudności wynikające z zachorowań personelu. Podobne obciążenia pojawiły się po stronie przedsiębiorców – przy ograniczonych zasobach jeszcze trudniej udawało się wydelegować pracowników na szkolenia. Pogorszenie się sytuacji ekonomicznej firm spowodowało, że konieczność poniesienia wkładu własnego w wysokości 10% kosztów szkolenia okazywało się zbyt dużym obciążeniem. Częściej pojawiały się też problemy z terminowymi płatnościami faktur za wkład własny. PARP wychodziła naprzeciw sygnalizowanym trudnościom zgadzając się na niezbędne zmiany w projektach, wydłużenie terminu realizacji, czy np. brak możliwości spełnienia kryterium dostępu przez beneficjentów w konkursie z 2020 roku, tj. rozpoczęcie szkoleń w okresie 3 miesięcy od podpisania umowy o dofinansowanie.

Beneficjenci wprowadzali w projektach liczne rozwiązania umożliwiające dalszą realizację działań i poprawiające dostępność szkoleń. Wdrożono zdalną formułę spotkań w czasie rzeczywistym. W jednym z projektów skrócono udział w szkoleniach poprzez umożliwienie udziału uczestnika tylko w jednym module szkoleniowym, co pozwoliło firmom na elastyczność i wybieranie tych modułów szkoleń które są im niezbędne. Szczególnie osoby już działające na rynku zamówień publicznych niekoniecznie były zainteresowane szkoleniami prowadzonymi w tak szerokim zakresie, jak pierwotnie oczekiwano. W innym

zniesiono limit maksymalnej ilości godzin doradztwa (tj. 24 h). Zmieniono kanały działań informacyjno-promocyjnych – przeniesiono te działania do internetu.

Paradoksalnie pandemia i wprowadzenie **zdalnej formuły szkoleń ułatwiło rekrutację uczestników w tych firmach, które widziały trudność w oddelegowaniu pracowników**. Tak było w przypadku projektu z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych, w którym do udziału w szkoleniach organizowanych w Warszawie i Poznaniu zapraszano firmy z całej Polski. Jak przyznał przedstawiciel beneficjenta, i co potwierdzili również uczestnicy, o wiele łatwiej jest wydelegować pracownika na szkolenie bez konieczności dojazdów. W przypadku szkoleń z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych okazało się to szczególnie istotne, gdyż poszczególne szkolenia są niepowtarzalne, każde dotyczy bowiem innego zagranicznego rynku. **Rekomenduje się umożliwienie realizacji szkoleń w formule zdalnej również w przyszłości, jako równorzędnej formuły ich prowadzenia**. Ponieważ dla części uczestników szkolenia stacjonarne są lepsze i przystępniejsze, oferta szkoleniowa może zawierać oba typy szkoleń, tj. szkolenie realizowane w formie stacjonarnej, jak szkolenia zdalne, co zwiększy elastyczność oferty i zachęci do udziału firmy, mające mniejsze możliwości ponoszenia kosztów dojazdu oraz oddelegowania pracowników na dłuższe, wyjazdowe szkolenie.

Warto jednocześnie wspomnieć o potrzebie zapewnienia właściwego oprogramowania do prowadzenia szkoleń zdalnych. Powinno to być narzędzie umożliwiające trenerowi podgląd uczestników, umożliwiać udostępnienie ekranów trenera i uczestników, umożliwiać bieżącą komunikację i sprzyjać interakcji. Takiego narzędzia, jak przyznaje jeden z trenerów w projekcie dotyczącym zagranicznych zamówień publicznych, zabrakło. Trener nie tylko nie widział uczestników, ale nie miał nawet wiedzy, jaka jest ich liczba. Uczestnicy zadawali pytania na czacie, co nie sprzyjało interakcji, choć, jak przyznaje trener, przy pewnym wysiłku i zachęcaniu, udawało się wprowadzić interakcję na większości szkoleń. Ponieważ szkolenia miały charakter praktyczny, a nie wykładowy, każdy z uczestników przechodził na swoim komputerze zadanie wybrane przez trenera. Brak możliwości podglądu ekranu uczestnika utrudniało zrozumienie problemu przez trenera i właściwe pokierowanie uczestnika. **Zaleca się, aby przy umożliwieniu prowadzenia szkoleń w formule zdalnej, określić minimalne parametry, jakie powinna spełniać platforma/ komunikator, na którym prowadzone jest szkolenie, tak aby zapewnić jak najbardziej swobodne i warsztatowe podejście**.

Warto podkreślić, że wskazane przez trenera wyżej niedogodności nie wpłynęły na obniżenie jakości szkolenia, czy jego użyteczność. Wszyscy uczestnicy szkoleń objęci wywiadami pozytywnie wypowiadali się o szkoleniu i sposobie prowadzenia. Niemniej trafniejsze narzędzie ułatwiłoby pracę trenerowi i odbiór szkolenia.

- **Trudności finansowe w zapewnieniu wkładu własnego**

Jak deklaruje część beneficjentów projektów w zakresie krajowych zamówień publicznych<sup>34</sup>, ustalenie **wkładu własnego w wysokości na poziomie min. 10% wartości usługi dla wielu przedsiębiorców stanowiło ograniczenie**, które uniemożliwia lub ogranicza im możliwość skorzystania z proponowanych usług doradczo-szkoleniowych. Większość przedsiębiorców jako priorytetowe uważa zabezpieczenie odpowiednich środków finansowych na wynagrodzenia, obciążenia fiskalno-skarbowe oraz bieżącą działalność usługową/produkcyjną/handlową. Wydatki związane ze szkoleniami/usługami doradczymi znajdują się przy końcu listy wydatków związanych z działalnością gospodarczą. Trudności finansowe spotęgowała pandemia. Przedsiębiorcy doświadczający takich trudności decydowali się np. na wysłanie na szkolenie tylko jednego pracownika, co miało wpływ na zaburzenie wartości wskaźnika liczby osób delegowanych z jednego przedsiębiorstwa do udziału w projekcie, lub np. rezygnowali z usługi doradczej na rzecz udziału jedynie w szkoleniu. Beneficjenci starali się wychodzić naprzeciw tym trudnościom – umożliwiali wydłużanie terminów wpłaty wkładu własnego na indywidualną prośbę przedsiębiorcy, zmniejszyli (w I konkursie, kiedy doradztwo było obowiązkowe) za zgodą PARP ogólną liczbę godzin doradczych dostosowując ją do aktualnego zainteresowania i potrzeb MMŚP.

Badanie ilościowe wśród beneficjentów wskazuje, że trudności finansowe pojawiały się, mimo że dotyczyły niewielkiej liczby uczestników. Średnia ocena projektów pod względem wysokości ponoszonych kosztów (wkład finansowy przedsiębiorstwa) wyniosła 6,80 na 10 stopniowej skali<sup>35</sup>. 14% respondentów wystawiło oceny najniższe, tj. 1-3, a 47% oceny najwyższe, tj. 8-10.

W projekcie z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych nie odnotowano trudności wynikających z finansowych ograniczeń uczestników. Zdaniem beneficjenta, sfinansowanie 10% kosztu szkolenia o unikalnej, niedostępnej gdzie indziej, tematyce, nie był to koszt wysoki. Większość rozmówców przyznawała też, że całkowita rezygnacja z opłat byłaby demotywująca (z opłaconego szkolenia trudniej jest zrezygnować) i obniżająca rangę szkolenia (powszechne przekonanie, że to co bezpłatne jest niskiej jakości). Ponadto uznawano także, że konieczność uiszczenia opłaty pełni funkcję selekcyjną – powoduje, że potencjalny uczestnik szkolenia rozważy gruntownie zasadność swojego w nim udziału, dzięki czemu w składzie grup szkoleniowych będzie mniej osób „z przypadku”. **Dlatego nie rekomenduje się rezygnacji ze współfinansowania udziału w szkoleniach na poziomie 10%, ale warto zachęcać beneficjentów do stworzenia w ramach projektu oferty jak najbardziej elastycznej, dostosowanej do różnych możliwości finansowych przedsiębiorców.**

---

<sup>34</sup> Informacje z wniosków o płatność (opis problemów w projekcie).

<sup>35</sup> 1 to ocena bardzo niska, 10 – bardzo wysoka.

- **Mniejszy niż zakładano we wniosku dofinansowanie, udział kobiet w projektach**

W dwóch projektach sygnalizowano, że do udziału w projekcie zgłaszało się **więcej mężczyzn niż kobiet**, głównie ze względu na to, że firmy najbardziej zainteresowane zamówieniami publicznymi reprezentowały sektor budownictwa, zdominowany zawodowo przez mężczyzn. W projektach próbowano w szczególny sposób kierować działania promocyjne do branż o wyższym udziale zatrudnienia kobiet, np. świadczących usługi cateringowe, hotelarskie, sprzątające. Zainteresowanie takich firm zamówieniami publicznymi okazało się jednak niedostateczne. W innym projekcie stworzono listę rezerwową uczestników płci męskiej i jednocześnie próbowano rekrutować kobiety, co spowodowało, że z listy rezerwowej wykruszyła się część uczestników, gdy realizacja projektu została utrudniona przez pandemię. Najlepszym rozwiązaniem okazała się możliwość zmiany zakładanych proporcji kobiet i mężczyzn w projekcie, co wydaje się słusznym założeniem, biorąc pod uwagę, że bariery równościowe nie występują w obszarze wsparcia (dostęp do wsparcia jest równy), a zapotrzebowanie wśród mężczyzn na udział w projekcie jest duże i odmawianie im udziału można by uznać za działanie dyskryminujące.

- **Obciążenie wynikające ze zbyt obszernej dokumentacji rekrutacyjnej**

Kolejnym problemem wpływającym ograniczająco na zainteresowanie udziałem w projektach, było duże obciążenie przedsiębiorców (a tym samym też beneficjentów i partnerów) koniecznością wypełniania rozbudowanej dokumentacji aplikacyjnej. Po stronie beneficjentów obciążeniem była z kolei konieczność weryfikacji prawdziwości oświadczeń i danych. Jak wynika z badania on-going<sup>36</sup>, i znajduje potwierdzenie w niniejszym badaniu, najwięcej trudności sprawiło wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc *de minimis*. Skomplikowane okazały się też, w szczególności dla mniejszych podmiotów, dokumenty dotyczące powiązań spółki z innymi podmiotami, wypełnianie danych finansowych (część przedsiębiorców rezygnowała z udziału w projekcie nie chcąc dzielić się tymi danymi).

---

*Nie wszyscy przedsiębiorcy są w stanie sami wypełnić te dokumenty albo też zadeklarować czy przedsiębiorstwem powiązanych czy nie powiązanych, że często te dokumenty wypełniają bez zasięgnięcia czy bez jakiegś głębokiej analizy a potem na beneficjencie ciąży odpowiedzialność za zweryfikowanie tych danych. Często był problem z pozyskiwaniem dokumentów do potwierdzenia danych finansowych, sprawozdań.*

---

Źródło; IDI, PARP

---

<sup>36</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021

W roku 2022 dodatkowo konieczna stała się weryfikacja, czy przedsiębiorca nie posiada powiązań, które wykluczają ją z otrzymania wsparcia wynikającego z nałożonych sankcji w związku z agresją Federacji Rosyjskiej na Ukrainę rozpoczętą w lutym 2022 r. Jak wskazuje przedstawiciel PARP, beneficjenci sygnalizowali o trudnościach z weryfikacją prawdziwości takich oświadczeń. Jak zapisano w Minimalnym zakresie usług świadczonych przedsiębiorcom i ich pracownikom w ramach projektu (załącznik do regulaminu konkursu), tworząc dokumenty rekrutacyjne Beneficjent musi dołożyć wszelkich starań, aby były one jak najbardziej przyjazne i proste w wypełnieniu dla przedsiębiorcy. Beneficjenci rzeczywiście starali się jak najbardziej uprościć i ułatwić proces aplikowania. Niektórzy, widząc trudności, upraszczali formularz zgłoszeniowy. Tworzono elektroniczne narzędzia do zgłaszania się na szkolenie, w którym wypełnia się dane pozwalające na wstępne przygotowanie przez beneficjenta dokumentów zgłoszeniowych, co odciąża później przedsiębiorcę.

Jak przyznaje beneficjent projektu z zakresu zagranicznych zamówień publicznych, dla części średnich firm złożoność dokumentacji aplikacyjnej była niewspółmiernie duża do potencjalnych korzyści ze szkolenia (niewiele firm miało bardzo silne motywacje do wejścia na rynki międzynarodowe, raczej traktowano te szkolenia jako jedną z możliwości). Część firm rezygnowała z udziału, nie chciała dzielić się danymi ze swoich sprawozdań finansowych, czy wypełniać skomplikowanych dokumentów poświadczających brak powiązań między spółkami.

---

*Wiele firm się zniechęciło jak widziały, że mają wziąć udział w jednym szkoleniu, a tych dokumentów jest naprawdę sporo do uzupełnienia. Dużo firm sobie po prostu odpuszczało i dawało sobie z tym spokój.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent*

Większość beneficjentów aktywnie wspomagała przedsiębiorców przy wypełnianiu dokumentów. Powszechną praktyką było przejście przez beneficjentów i partnerów przynajmniej częściowego wypełniania dokumentów danymi.

---

*W ramach kosztów zarządzania mieliśmy osoby, które wspomagały każdą firmę, podpowiadały gdzie co wypełnić, czasami uzupełniliśmy za firmy dokumenty, przesyłaliśmy im do sprawdzenia danych, do uzupełnienia lub też wspólnie razem z nimi uzupełnialiśmy te dokumenty.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent*

- **Trudności z oddelegowaniem osoby na szkolenie w mniejszych firmach**

Oferta działań szkoleniowo-doradczych w projektach zakresu zamówień publicznych skierowana jest w szczególności do mikro i małych przedsiębiorstw, które w dużej większości

są firmami składającymi się tylko z właściciela i ewentualnie kilku lub kilkunastu pracowników. Odczuwalną barierą dla udziału w szkoleniach w takich firmach była zatem konieczność oddelegowania pracownika, lub samego właściciela na szkolenie, przy obciążeniu innymi zadaniami. Odczuwali to również trenerzy wskazując, że pojawiały się trudności przy umawianiu się na spotkania doradcze, przedsiębiorcy te spotkania odwoływali/ przekładali, lub rezygnowali po pierwszym spotkaniu. Trenerzy wykazywali się pod tym względem dużą elastycznością, starając się dopasować do możliwości przedsiębiorcy.

---

*Łatwiej jest docierać ze wsparciem do większych przedsiębiorców, ponieważ one mają zupełnie inną sytuację, mają większą liczbę pracowników, łatwiej im wydelegować pracownika, ponieważ tych ludzi jest więcej, ktoś może daną osobę biorącą udział w szkoleniu zastąpić. Natomiast w tych mikro, małych firmach sytuacja jest inna, bo jeden pracownik odpowiada za wiele obszarów, jego nieobecność w pracy drastycznie zaburza funkcjonowanie firmy i często te mikroprzedsiębiorstwa, szczególnie w okresie pandemii, kiedy była większa liczba zachorowań, kiedy była duża absencja pracowników, miały ogromne problemy z tym żeby pracowników delegować na szkolenie.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP

- **Interpretacje dotyczące podatku VAT**

Problemem ogólnym na poziomie całego Działania 2.2 były interpretacje urzędów skarbowych (a potem wiążącego stanowiska Ministerstwa Finansów w zakresie podatku VAT od otrzymanych transz dotacji) dotyczące podatku VAT. Usługi doradcze współfinansowane w ramach Działania 2.2 PO WER niezależnie od ich źródła finansowania (dotacja, wkład własny wnoszony z tego tytułu przez przedsiębiorców biorących udział w dofinansowanych projektach) podlegają opodatkowaniu podatkiem VAT. Zostało to potwierdzone zarówno w ramach indywidualnych interpretacji Izb Skarbowych, jak i przez Ministerstwo Finansów. Skutkiem tej sytuacji było wstrzymanie się lub odstąpienie beneficjentów od realizacji projektów. W analizowanych projektach w zakresie zamówień publicznych pojawił się problem rezygnacji z tego powodu przez partnerów w projektach. Powodowało to konieczność wstrzymania działań do czasu znalezienia nowego partnera. PARP ostatecznie wypracowała rozwiązanie pozwalające na przyznawanie większej ilości środków w projektach.

Niejasności związane z opodatkowaniem VAT dotacji zniechęcały również przedsiębiorców do udziału w projektach. Jak wskazał jeden z beneficjentów, głównym powodem zniechęcającym przedsiębiorców jest VAT od dotacji i obawy przed kontrolami z urzędu skarbowego. Dla uczestników nie było do końca jasne, że opodatkowanie subwencji (dotacji) stanowi wyjątek od zasad ogólnych wspólnego systemu VAT. Nie wszystkie subwencje

(dotacje) stanowią element podstawy opodatkowania VAT. Jedynie takie, które są subwencjami (dotacjami) związanymi bezpośrednio z ceną dostawy towarów czy ceną świadczenia usług. Beneficjent rozwiązał problem poprzez przygotowanie pisma szczegółowo wyjaśniającego podatek VAT od dotacji i przekazywanie go do księgowych obsługujących potencjalnych uczestników.

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Zmiany, jakie wprowadzono w poszczególnych edycjach konkursów dotyczyły:

- **Zniesienia obligatoryjnego udziału zarówno w szkoleniu, jak i doradztwie**

Wprowadzenie tych zmian należy ocenić pozytywnie, gdyż wyszły one naprzeciw potrzebom przedsiębiorców. Beneficjenci projektów wybranych w pierwszym konkursie sygnalizowali, że znaczna część zgłaszanych przedsiębiorstw interesuje się jedynie szkoleniami, nie chcąc wziąć udziału w doradztwie (pełnej ścieżce wsparcia). Ze względu jednak na konieczność osiągnięcia założonych w projekcie wskaźników rezultatu i produktu, projektodawca był zmuszony odmówić udziału takiej osobie w szkoleniu. Możliwość wyboru form wsparcia i ilości doradztwa poszkoleniowego daje przedsiębiorcom większe możliwości działania oraz spotyka się z większą przychylnością przedsiębiorców. Jak słusznie zauważyli autorzy raportu z badania 2018 roku<sup>37</sup>, doradztwo w przypadku niektórych przedsiębiorstw było nieprzydatne, ze względu na to, że przedsiębiorcy nie mieli w danym okresie problemów, którymi warto byłoby się zająć (bo np. nie przystępowali w danym okresie do zamówień publicznych). Z kolei brak możliwości uzyskania doradztwa wówczas, kiedy pojawiły się w przedsiębiorstwie takie potrzeby, był niekiedy powodem dużej frustracji i rodził niezadowolenie z całego projektu.

- **Skrócenia szkoleń**

Jak wskazali autorzy raportu z 2018 roku<sup>38</sup>, szkolenia realizowane w I konkursie były zbyt długie (łącznie 4 dni), a materiał szkoleniowy był przeładowany. Podkreślano, że zasadniczo przedsiębiorcy chcą uzyskać odpowiedź na nurtujące ich problemy, a niekoniecznie chcą zostać specjalistami do spraw zamówień publicznych. Skrócenie przez PARP w kolejnym konkursie czasu trwania szkoleń do 2 dni szkolenia teoretycznego i wprowadzenie szkolenia praktycznego jako fakultatywnego należy więc – w świetle powyższych uwag – ocenić jako posunięcie jak najbardziej właściwe.

- **Zapewnienia w projekcie odpowiedniego udziału grup docelowych**

W pierwszym konkursie (1/2016) działania projektowe miały się koncentrować się na przedsiębiorstwach z sektora MMŚP zainteresowanych ubieganiem się o zamówienia

---

<sup>37</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

<sup>38</sup> Tamże.



publiczne na terenie Polski, w tym minimum 80% odbiorców wsparcia miały stanowić firmy mikro i małe. Okazało się, że limitowany udział przedsiębiorstw średniej wielkości w projektach zwiększył trudności z rekrutacją, gdyż to w firmach średniej wielkości potrzeby doksztalania w zakresie PZP były większe. Dodatkowo firmy te dysponują odpowiednio licznymi zasobami ludzkimi, aby móc pozwolić sobie na oddelegowanie pracowników na kilkudniowe szkolenia.

W kolejnych dwóch konkursach (9/2017, 5/2018) grupę docelową zdefiniowano podobnie (przedsiębiorstwa zainteresowane ubieganiem się o zamówienia publiczne na terenie Polski), nie określając jednak minimalnego udziału firm mikro i małych. Wprowadzono wymóg zapewniający zróżnicowanie wojewódzkie ostatecznych odbiorców wsparcia (oczekiwano, że co najmniej 25% uczestników projektu będzie pochodzić z każdego województwa wchodzącego w skład danego makroregionu).

W kolejnych dwóch konkursach (2/2019 i 3/2020) wsparcie ponownie kierowano do przedsiębiorców z sektora MMŚP zainteresowanych ubieganiem się o zamówienia publiczne na terenie Polski. Przyjęto jednak, że co najmniej 80% uczestników projektów będą stanowić przedsiębiorcy nieposiadający doświadczeń na rynku zamówień publicznych w Polsce, tj. tacy, którzy przed przystąpieniem do projektu nie zawarli żadnej umowy z zamawiającym w wyniku rozstrzygnięcia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Założono, że wsparcie dla przedsiębiorców posiadających doświadczenie na rynku zamówień publicznych, może zostać uruchomione nie wcześniej niż w 13. miesiącu realizacji projektu. Cele konkursów tym samym zorientowano na wzrost aktywności przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych poprzez wzrost wiedzy i kompetencji przede wszystkim tych przedsiębiorców (i ich pracowników), którzy do tej pory byli na tym rynku nieaktywni.

W ostatnim konkursie (5/2020) powrócono do szerszej definicji grupy docelowej, rozumianej jako przedsiębiorcy z sektora MMŚP zainteresowani ubieganiem się o zamówienia publiczne na terenie Polski. Nie uwzględniono dodatkowych kryteriów odnoszących się do ich uprzedniej aktywności na rynku zamówień publicznych. Sformułowano jedynie wymóg rekrutacji co najmniej 25% uczestników projektu z każdego województwa wchodzącego w skład makroregionu.

Wprowadzane zmiany w poszczególnych konkursach z jednej strony miały wyjść naprzeciw pojawiającym się trudnościom rekrutacyjnym, a z drugiej jednocześnie zapewnić dotarcie do odpowiednich uczestników w odpowiednim stopniu – ze wszystkich województw, z naciskiem na tych, którzy nie uczestniczyli przed projektem w zamówieniach publicznych. Wprowadzane zmiany należy ocenić jako właściwe, aczkolwiek nie uniknięto trudności na etapie rekrutacji i konieczne były modyfikacje w niektórych projektach. Co więcej, jak wskazywał beneficjent objęty wywiadem pogłębionym (będący jednocześnie beneficjentem projektu z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych, jak i kilku projektów dot. zamówień krajowych), wprowadzane zmiany z konkursu na konkurs wprowadzały pewne

zamieszanie (wynikające z przyzwyczajenia do warunków z poprzedniego konkursu) i nie zostały uznane jako rozwiązanie problemów rekrutacyjnych.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Ocena potencjału instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów jest wysoka, choć potencjał poszczególnych **beneficjentów** do sprawnej realizacji projektów i szybkiego radzenia sobie z trudnościami, był zróżnicowany. Mimo licznych ograniczeń i trudności, konieczności modyfikacji projektów i wydłużania realizacji, w większości z nich udało się osiągnąć zakładane efekty. Zdaniem przedstawicieli PARP, skuteczność radzenia sobie przez beneficjentów i partnerów z trudnościami zależna była od doświadczenia podmiotów w realizowaniu działań szkoleniowych i innych działań skierowanych do przedsiębiorców. Podmiotom mającym wcześniejsze doświadczenia łatwiej było podjąć szybko działania zaradcze i przyjąć efektywne rozwiązania, np. kierując dodatkowe działania informacyjno-promocyjne najbardziej skutecznymi kanałami. Takie podmioty, na przykład, po pierwszych trudnościach w okresie pandemii wypracowały szybko skuteczne metody rekrutacji, promocji i prowadzenia szkoleń w formie zdalnej.

---

*[Taki beneficjent], jak pojawiały się jakiekolwiek trudności, to bardzo szybko podejmował działania i wachlarz tych działań i ich różnorodność była bardzo duża, tych pomysłów na usprawnienia było dużo i te działania były podejmowane natychmiast. Dzięki temu ten projekt udało się zrealizować tak skutecznie.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Beneficjent objęty wywiadem bardzo wysoko ocenia jakość współpracy z PARP i podkreśla, że współpraca ta wychodzi poza samą realizację projektów.

---

*Współpraca z PARP nam się układa bardzo dobrze. Mieliśmy kilkanaście spotkań. Jak otworzono filię [PARP] w Poznaniu, to od razu zaczęliśmy z nimi współpracować, zorganizowaliśmy kilka konferencji wspólnie z PARP dotyczących i funduszy unijnych i zamówień publicznych, i dalej mamy nadzieję współpracować przy kolejnych konferencjach.*

---

Źródło: IDI, beneficjent projektu.

Beneficjent podkreśla dużą otwartość po stronie opiekunów projektów na wszelkie zmiany w projektach niezbędne ze względu na pojawiające się trudności z rekrutacją, czy skutkami pandemii. Podobny obraz wyłania się z analizy problemów opisywanych we wnioskach o płatność przez innych beneficjentów. Tam, gdzie zmiany w projektach nie dotyczyły kryteriów dostępu (te nie mogły ulegać zmianie), opiekunowie z PARP wyrażali na nie najczęściej zgodę. Jedynym problemem sygnalizowanym przez beneficjenta 4 projektów oraz

jednego z trenerów, były zmiany na stanowiskach opiekunów w PARP, co powodowało, że konieczne było np. robocze wypracowanie tych samych ustaleń, co z wcześniejszym opiekunem (np. w zakresie podejścia do tworzenia programów szkoleń).

Również uczestnicy projektów wysoko oceniają kontakty z **PARP** w związku z uczestnictwem w projekcie – choć podejmowało je nieliczna grupa badanych (5,2% kontaktowała się raz, a 8,3% więcej niż raz). Średnia ocena tych kontaktów na skali 1-5<sup>39</sup> wyniosła 4,47. Tylko dwóch respondentów wystawiło ocenę najniższą, ale z otwartych odpowiedzi można wywnioskować, że niezadowolenie jednej osoby wynikało z trudnego uczestnictwa w innym projekcie – na wsparcie start-upu, a drugiej – z braku możliwości pozyskania od PARP certyfikatu.

Uczestnicy projektu wysoko ocenili też współpracę z **beneficjentem** – średnia ocena tej współpracy na etapie rekrutacji wyniosła 7,79 (skala 10 stopniowa<sup>40</sup>), a na etapie realizacji projektu 7,66. Nisko etap rekrutacji (oceny 1-3) wystawiło jedynie 3,0% respondentów, a na etapie realizacji 3,3%.

### **5.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw**

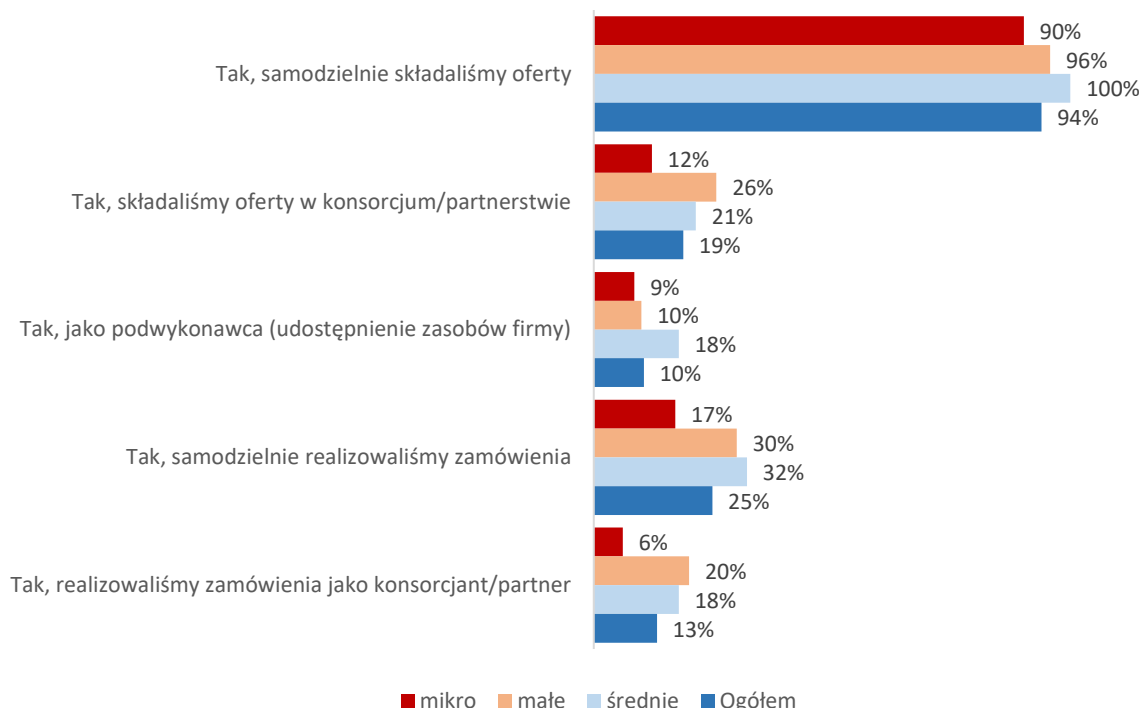
45% przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu ilościowym nie brała udziału w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie, a 41% nie ubiegało się o takie zamówienia. Wśród tych, którzy takie doświadczenie mieli, większość samodzielnie składała oferty, a 15% samodzielnie je realizowała. Skuteczność ubiegania się o zamówienia zatem nie była wysoka. Znacznie mniejsza część składała oferty w konsorcjum, lub partnerstwie i podobna część realizowała takie zamówienia.

---

<sup>39</sup> 1 oznacza zdecydowanie negatywnie a 5 zdecydowanie pozytywnie.

<sup>40</sup> 1 oznacza bardzo niską ocenę, a 10 bardzo wysoką.

**Wykres 16. Sposób uczestniczenia w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie (przedsiębiorcy mający wcześniejsze doświadczenia w zamówieniach publicznych)**



Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=181).

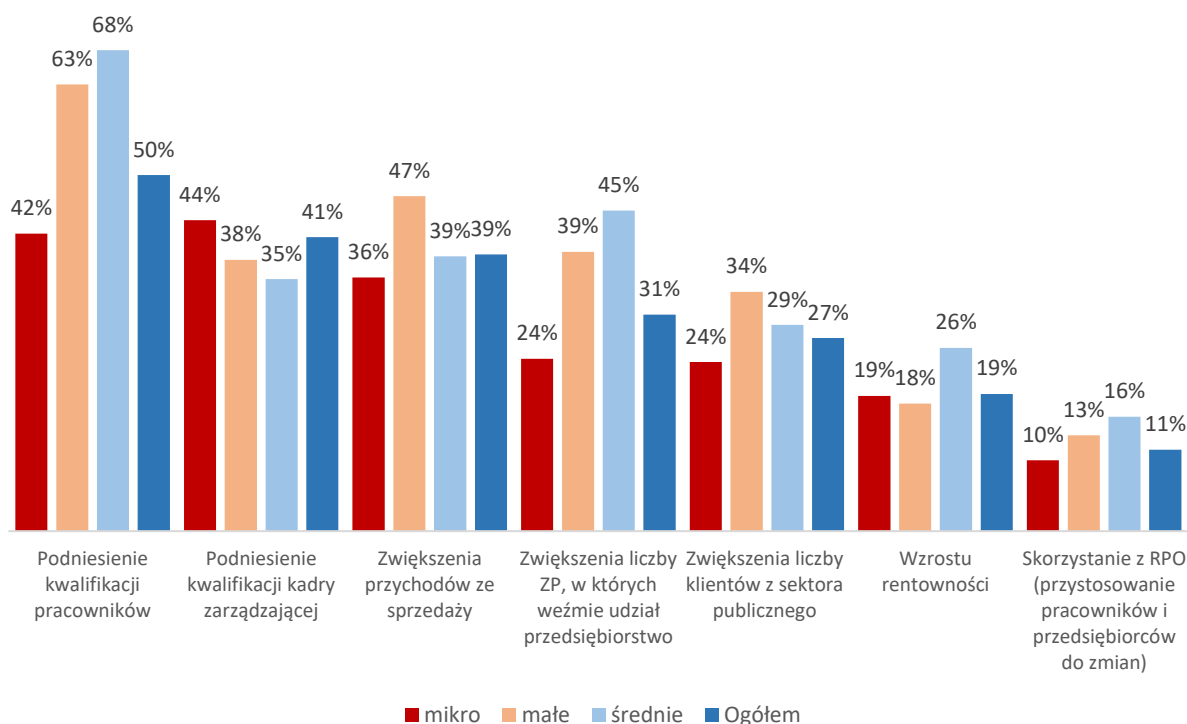
Zamówienia, o które ubiegały się firmy, to przede wszystkim przetargi (oparte o prawo zamówień publicznych) (68%) oraz zapytania ofertowe poniżej 30 tysięcy euro (67%). O połowę mniej firm (30%) starało się o zamówienia publiczne powyżej progów unijnych. Bardzo niewielki odsetek (<4%) ubiegał się o zagraniczne zamówienia publiczne i zamówienia w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Logika interwencji wskazuje na możliwe rezultaty wsparcia w postaci:

- Podniesienia wiedzy i kwalifikacji,
- Zwiększenia liczby pozyskiwanych zamówień publicznych,
- Poprawy w wyniku tego parametrów finansowych firmy (przychodów i rentowności).

Przystępując do szkolenia uczestnicy przede wszystkim oczekiwali efektów w tym pierwszym zakresie, czyli nabycia wiedzy i kwalifikacji. Głównie średnie firmy oczekiwały, że w efekcie zwiększą liczbę zamówień publicznych, w których wezmą udział. Firmy mikro nie miały tak często podobnych oczekiwań – raczej nastawione były na podniesienie kompetencji (pracowników i kadry zarządzającej).

## Wykres 17. Oczekiwania przedsiębiorców wobec efektów szkolenia z zamówień publicznych

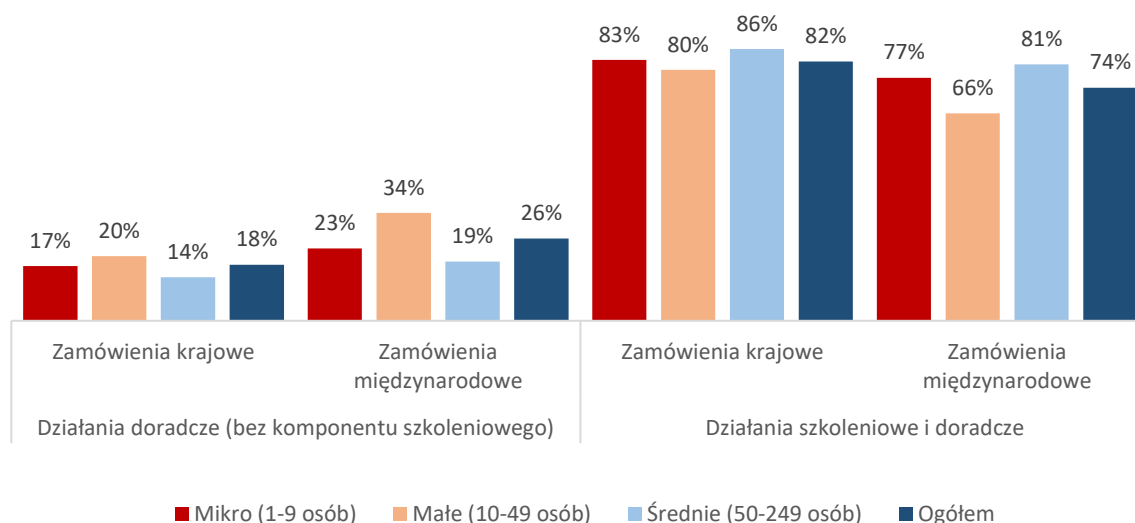


Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).

### Realizacja celów przedsiębiorstw

Większość badanych osób wzięła udział zarówno w szkoleniach, jak i doradztwie.

## Wykres 18. Zakres działań szkoleniowo-doradczych, w których uczestniczyli respondenci



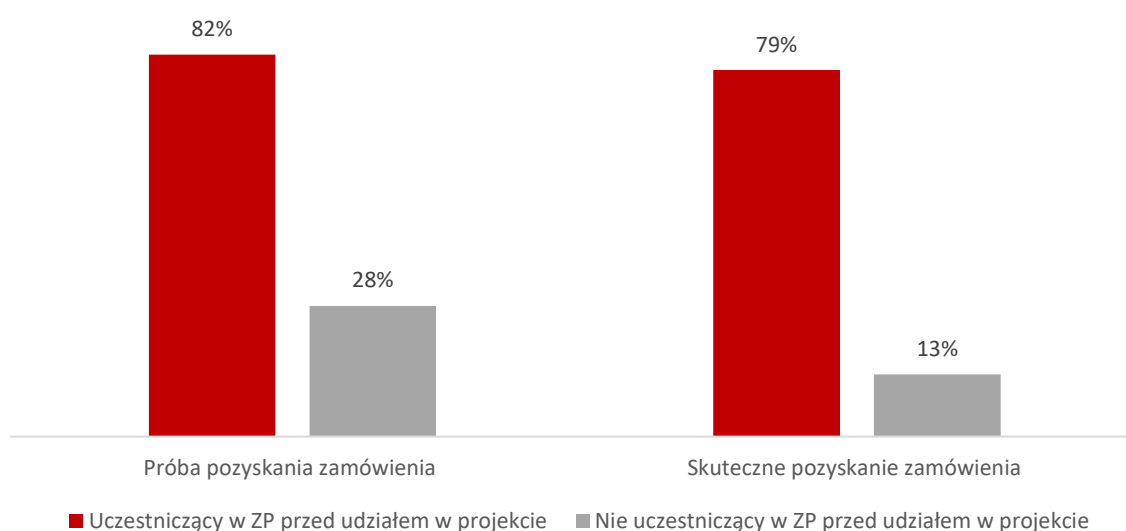
Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).

Prawie co trzeci uczestnik (32%) projektów dotyczących krajowych zamówień publicznych szkolił się w temacie realizacji zamówień w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, a 59% w zakresie elektronicznej zamówień publicznych.

**Efekt w postaci wzrostu aktywności na rynku zamówień publicznych w całej badanej grupie uczestników, jest znikomy.** Odsetek tych, którzy brali udział w zamówieniach publicznych przed szkoleniem oraz w ostatnim roku przed badaniem (po szkoleniu) jest na takim samym poziomie – 49%. W ostatnim roku 58% badanych przedsiębiorstw próbowało pozyskać jakiegokolwiek zamówienie (np. zapytania ofertowe poniżej 30 tys. euro, przetargi PZP, zamówienia powyżej progów unijnych etc.). Dla przypomnienia – przed udziałem w szkoleniu odsetek ten wyniósł 59%.

O rzeczywistym wpływie działań szkoleniowo-doradczych świadczą natomiast **zmiany w aktywności na rynku zamówień wśród tych, którzy nie ubiegali się o takie zamówienia przed udziałem w projekcie.** W ostatnim roku, a więc po zakończeniu wsparcia, 29% takich przedsiębiorców próbowało swoich sił składając oferty, biorąc udział w konsorcjach, lub jako podwykonawcy. Ponad 13% zrobiło to skutecznie, tj. pozyskało choć jedno zamówienie. W grupie tych, którzy startowali w przetargach przed udziałem w projekcie odsetek podmiotów aktywnych na rynku ZP po projekcie jest znacznie wyższy, ale nie wynosi 100%, co wskazuje, że nie każdy z przedsiębiorców trafił na interesującą go ofertę, lub nie brał udziału z innych przyczyn. Odsetek tych, którzy weszli w rynek zamówień, choć nie robili tego wcześniej wydaje się być zadowalający.

**Wykres 19. Aktywność na rynku ZP przedsiębiorstw biorących i niebiorących udziału w ZP przed projektem**

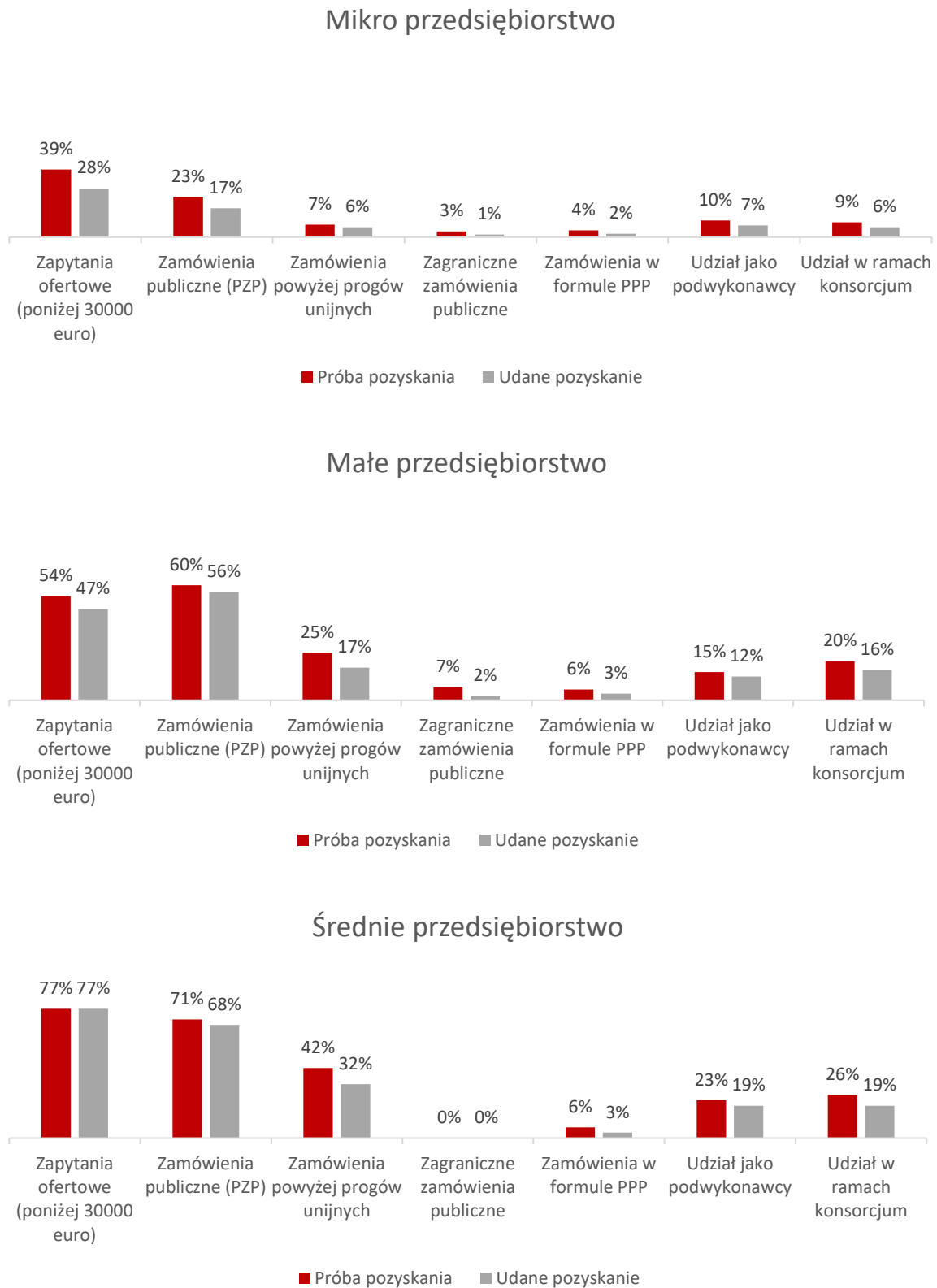


*Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (uczestniczący przed projektem n=181, nie uczestniczący n=149).*

Należy uznać, że jeśli projekty szkoleniowo-doradcze mają być kierowane do firm już obecnych na rynku zamówień publicznych, to nie należy od nich oczekiwać dużego wzrostu aktywności na tym rynku. Głównym celem działań skierowanych do tej grupy podmiotów powinna być aktualizacja wiedzy, której potrzeba ujawnia się szczególnie w sytuacji zmian w prawie zamówień publicznych. Warto więc uruchamiać projekty szkoleniowo-doradcze dla firm działających na rynku zamówień publicznych zwłaszcza po wprowadzeniu zmian legislacyjnych w PZP.

W ostatnim roku 47% badanych przedsiębiorstw próbowało pozyskać zamówienia ofertowe poniżej 30 tysięcy euro i 38% zrobiło to skutecznie. Nieco mniej popularne były zamówienia publiczne oparte o PZP – te próbowało pozyskać 38%, a skutecznie 32%. Najmniej aktywne były mikro przedsiębiorstwa – zamówienia o najniższej wartości, poniżej 30 tys. euro próbowało pozyskać 39%. Mikroprzedsiębiorstwa były też mniej skuteczne – odsetek tych którym dało się pozyskać zamówienia poniżej 30 tys. euro był o 11 p.p. niższy niż odsetek tych, którzy próbowali swoich sił. W grupie firm małych było to 7 p.p., a średnich 0 p.p. (wszystkie firmy skutecznie pozyskały choć jedno zamówienie). Średnie firmy były najbardziej aktywne w pozyskiwaniu zamówień, a także najbardziej skuteczne.

**Wykres 20. Odsetek przedsiębiorstw próbujących oraz skutecznie pozyskujących zamówienia w czasie ostatniego roku**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne; mikro n=209, małe n=89, średnie n=31, ogółem n=330



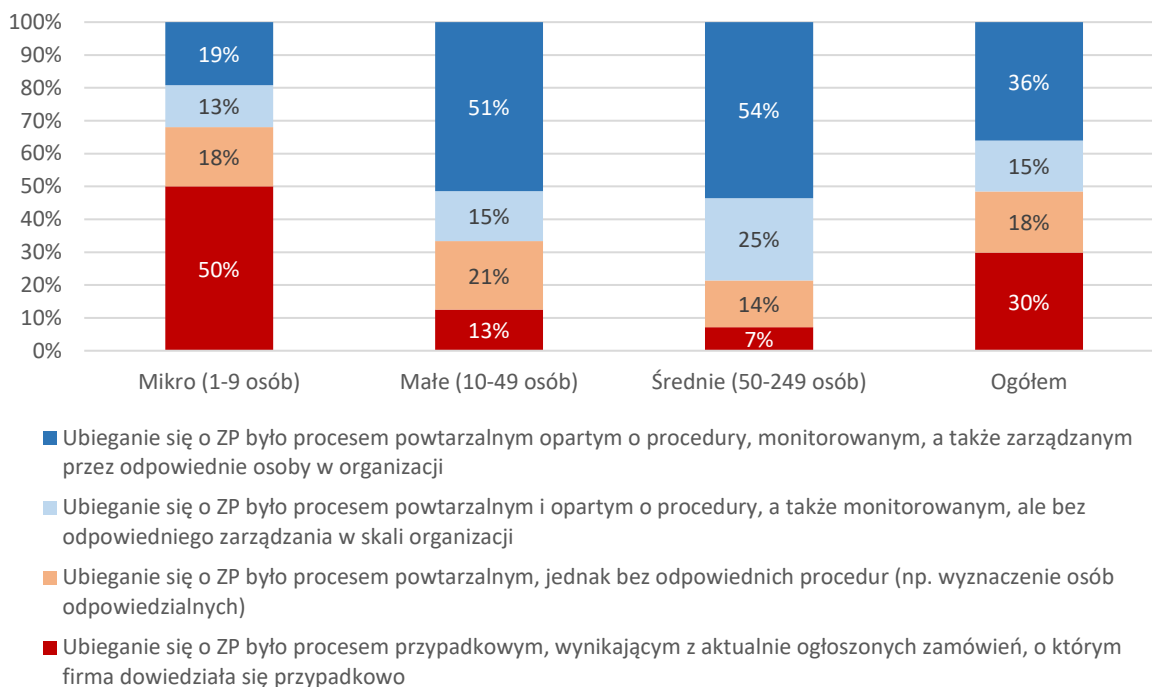
W projekcie z zakresu zagranicznych zamówień publicznych, wg monitoringu prowadzonego przez beneficjenta<sup>41</sup>, 42 na 251 przedsiębiorstwach biorących udział w działaniach szkoleniowo-doradczych, ubiegało się o udzielenie zamówienia publicznego (17%). Głównymi powodami braku aktywności pozostałych firm w tym obszarze były: brak odpowiednich/interesujących postępowań, zbyt duża ilość realizowanych zamówień, niespełnienie warunków udziału w postępowaniu, zbyt krótki termin na przygotowanie i złożenie oferty oraz zmiana profilu działalności firmy. Łącznie firmy te złożyły 135 ofert w okresie styczeń 2019 – maj 2023 r. Oferty przedsiębiorców zostały złożone w ramach rynku dot. organizacji międzynarodowych (ONZ, UE, Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Banku Światowego), na rynkach krajów europejskich, Azji, Ameryki Północnej lub Południowej oraz Afryki. Spośród wszystkich złożonych ofert 30% ofert jest nadal w ocenie. Skuteczność oferentów w już rozstrzygniętych zamówieniach jest wysoka – w co piątym przypadku pozyskano zamówienie, a w 54% oferty spełniały warunki udziału w postępowaniu, jednak nie zostały uznane za oferty najkorzystniejsze. 21% ofert zostało odrzuconych. Wyniki te można uznać za zadowalające, w szczególności pod względem jakości ofert (wśród już rozstrzygniętych zamówień 79% ofert przeszło pozytywnie ocenę formalną i merytoryczną). W zdecydowanej większości przypadków (91%) firmy startowały w zamówieniach samodzielnie.

Wśród badanych firm, które miały doświadczenia z zamówieniami publicznymi przed udziałem w projekcie, rysują się dwa główne podejścia do tej działalności. Dla jednej, złożonej głównie z firm mikro, ubieganie się o zamówienia publiczne było procesem przypadkowym, wynikającym z aktualnie ogłoszonych zamówień, o którym firma dowiedziała się przypadkowo. Druga grupa, złożona głównie z firm małych i średnich, miała ten proces zorganizowany i monitorowany – ubieganie się o zamówienia publiczne było procesem powtarzalnym opartym o procedury, monitorowanym, a także zarządzanym przez odpowiednie osoby w organizacji.

---

<sup>41</sup> Końcowy raport z monitoringu udziału przedsiębiorców w zagranicznych rynkach zamówień publicznych i organizacji międzynarodowych, okres: 15.08.2018 – 14.05.2023 r., Projekt: „Zagraniczne zamówienia publiczne w Twojej firmie” Realizator projektu: Wielkopolska Grupa Prawnicza Mażwa, Sendrowski i Wspólnicy Spółka Komandytowa.

## Wykres 21. Podejście do procesu zamówień publicznych w przedsiębiorstwie przed udziałem w projekcie



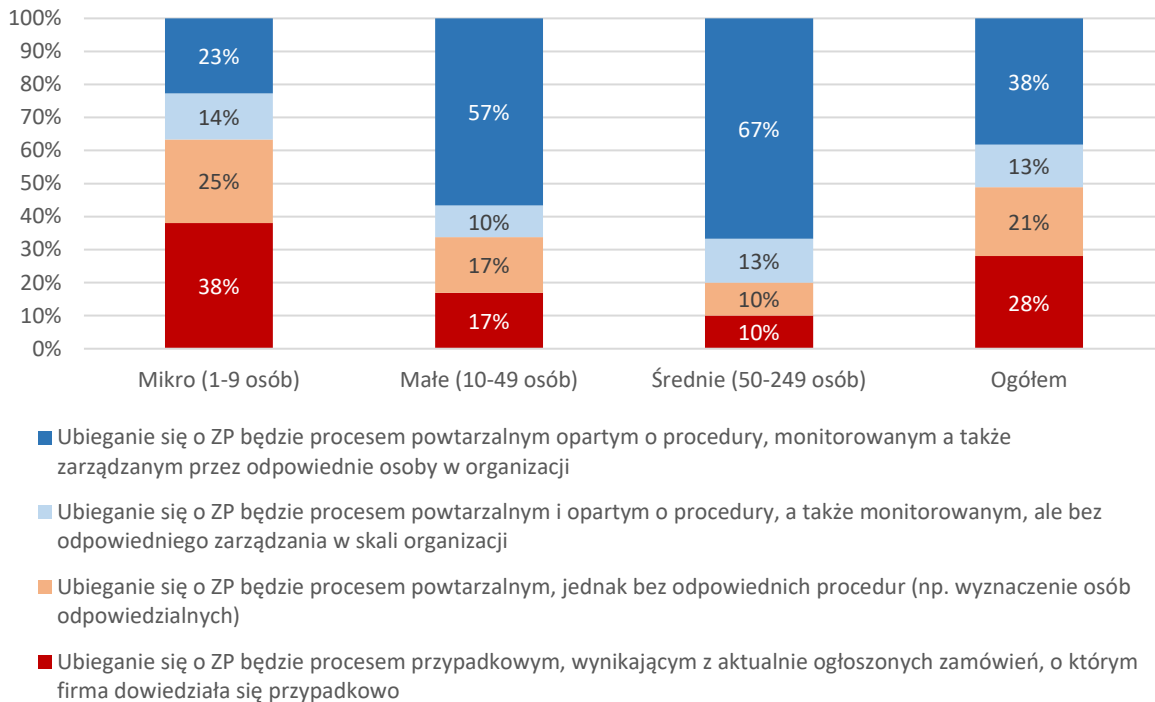
Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=195).

Po udziale w projekcie spadł odsetek tych, dla których ubieganie się o ZP to proces przypadkowy, wynikający z aktualnie ogłoszonych zamówień, o którym firma dowiedziała się przypadkowo (spadek o 2 p.p.). Największy spadek odnotowano w grupie mikroprzedsiębiorstw – o 12 p.p. Te firmy głównie podniosły poziom wystandaryzowania procesów w firmie do poziomu takiego, że ubieganie się o zamówienia publiczne to proces powtarzalny, jednak bez odpowiednich procedur (np. wyznaczenie osób odpowiedzialnych). Zmianę tę należy ocenić pozytywnie, osiągnięto bowiem cel, kiedy zamówienia publiczne stają się jednym ze stałych źródeł pozyskiwania przychodów, a jednocześnie ze względu na wielkość firmy uzasadnione jest, że jest to najczęściej proces jednoosobowy, bez zbędnych procedur.

Jednocześnie w ogóle badanych firm wzrósł odsetek tych, którzy wskazali, że ubieganie się o ZP będzie procesem powtarzalnym opartym o procedury, monitorowanym a także zarządzanym przez odpowiednie osoby w organizacji (o 2 p.p.). W tym przypadku największy wzrost (o 13 p.p.) miał miejsce w grupie firm średnich. Można ocenić, iż właśnie w tej grupie miała miejsce największa profesjonalizacja procesu prowadzenia zamówień w firmie.

Wśród firm małych zmiana nie jest oczywista – wzrósł bowiem jednocześnie odsetek tych o najniższym poziomie strukturalizacji procesów w zakresie zamówień publicznych w firmie (o 4 p.p.) i odsetek tych najlepiej zorganizowanych (o 5 p.p.).

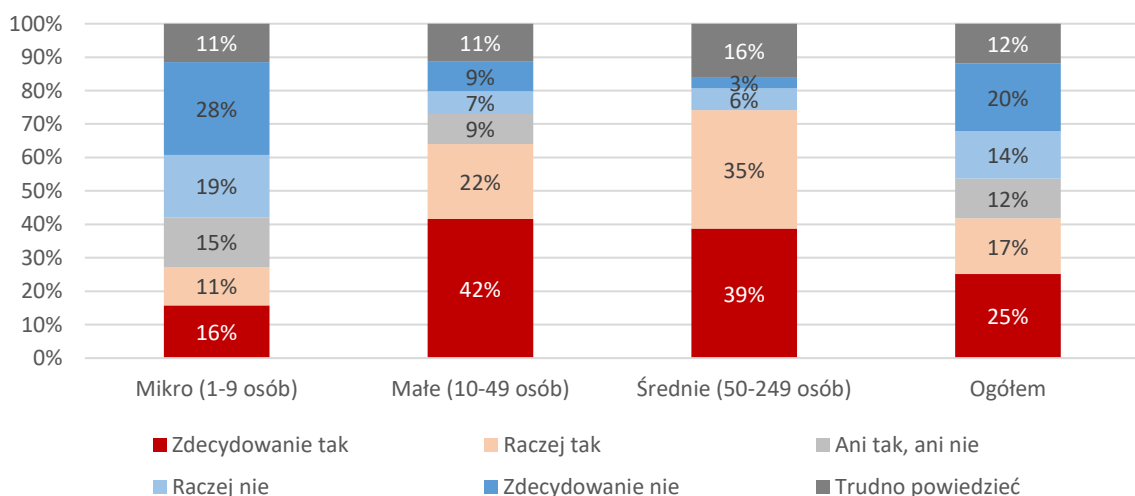
**Wykres 22. Podejście do procesu zamówień publicznych w przedsiębiorstwie po udziale w projekcie**



Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=264).

Dla ponad połowy (51%) firm realizacja zamówień publicznych jest obecnie istotnym elementem działalności firmy (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Największe znaczenie ma dla firm średnich, a najmniejsze dla firm mikro – w tej grupie odsetek tych, którzy wskazali odpowiedź „zdecydowanie nie” i „raczej nie” jest najwyższy (44%).

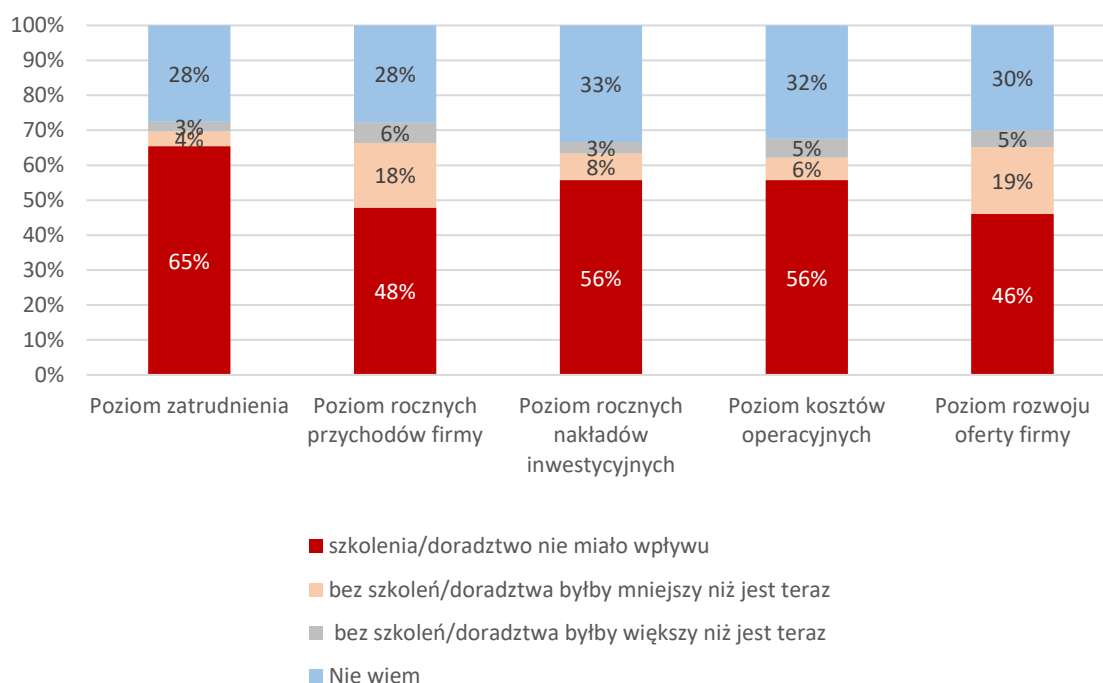
**Wykres 23. Czy realizacja zamówień publicznych jest obecnie istotnym elementem działalności firmy?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=1193); pokazano połączone wyniki z badania on-going oraz ex-post

Nie osiągnięto efektu w postaci poprawy sytuacji ekonomicznej firmy, poza niewielkim wpływem szkoleń na poziom rocznych przychodów firmy oraz poziom rozwoju oferty firmy. Znaczące są wysokie odsetki odpowiedzi „nie wiem”, co można interpretować w ten sposób, że na sytuację firmy ma wpływ szereg innych czynników, przez co trudno jest określić, jakie dokładnie znaczenie mogą mieć szkolenia odbyte przez pracowników.

**Wykres 24. Ocena wpływu szkolenia na sytuację ekonomiczną i zatrudnieniową w przedsiębiorstwie**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=1419), pokazano połączone wyniki z badania on-going oraz ex-post.*

Wśród badanych przedsiębiorstw 16% odnotowało wzrost udziału przychodów związanych z zamówieniami publicznymi w dochodach firmy w porównaniu z okresem przed udziałem w projekcie szkoleniowo-doradczym.

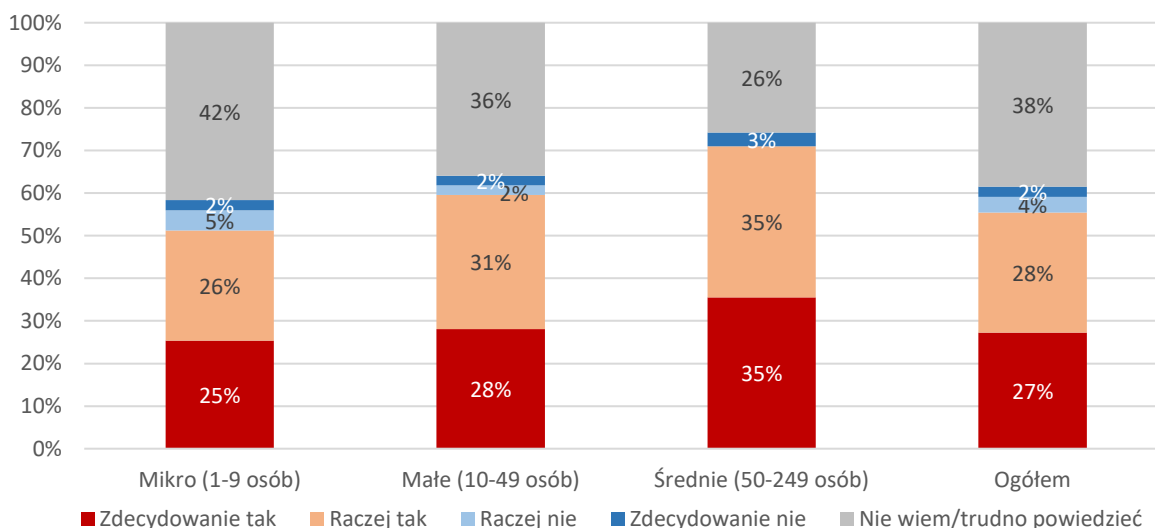
## **5.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach**

### **Stopień trwałości zaistniałych zmian**

O trwałości efektów projektu świadczy m.in. wykorzystywanie nabytej wiedzy i umiejętności po zakończeniu szkolenia. W ogóle badanych co drugi deklaruje, że korzysta z wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkoleń i doradztwa (w ramach projektu) w praktyce działalności przedsiębiorstwa. Jednocześnie znaczny odsetek (38%) wskazuje odpowiedź „nie wiem/ trudno powiedzieć”, co można interpretować na dwa sposoby. Po pierwsze w przypadku firm, które po szkoleniu nie były aktywne na rynku zamówień publicznych, może

to oznaczać, że korzystanie z umiejętności nabytych na szkoleniu jest „odłożone w czasie”, aż znajdzie się okazja (interesujący przetarg), aby je wykorzystać. W przypadku firm, które już przed szkoleniem były aktywne, nabyta wiedza może niewiele zmieniać w działalności firmy, co nie musi jednak oznaczać, że nie okazała się przydatna.

**Wykres 25. Deklaracje wykorzystania wiedzy i umiejętności ze szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w praktyce działalności przedsiębiorstwa**



*Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).*

Respondenci wykorzystują nabytą wiedzę i kompetencje na wszystkich etapach ubiegania się o zamówienia<sup>42</sup>:

- Do (szybszego) wyszukiwania przetargów, analizy rynku zamówień, bieżącej analizy postępowań w obliczu zmian rynkowych,
- Do (szybszego) przygotowania ofert,
- Do weryfikacji ofert, skuteczniejszego przygotowania ofert (mniej wezwań do uzupełnień, uchybień w zakresie tajemnicy przedsiębiorstwa, mniej odrzuconych ofert),
- Do zadawania pytań do SWZ, prowadzenia korespondencji z Zamawiającym, rozwiązywania wątpliwości i problemów na etapie zamówienia,
- Do realnej oceny wymogów formalnych, kryteriów wyboru ofert, interpretacji zapisów SWZ, lepszego zrozumienia mechanizmów przetargowych,
- Do przygotowania i złożenia ofert elektronicznych, obsługi systemu,
- Do prowadzenia dialogu i negocjacji z zamawiającymi,
- Do pozyskiwania informacji o wynikach zamówień,

<sup>42</sup> Lista opracowana na podstawie wskazań w pytaniu otwartym „W jaki sposób wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane podczas szkoleń i doradztwa (w ramach projektu) w praktyce działalności przedsiębiorstwa?”

- Do lepszego poruszania się w przepisach, szybszego wyszukiwania informacji,
- Do lepszego poznania praw oferentów, specyfiki zamówień publicznych, właściwej interpretacji przepisów,
- Do poszukiwania konsorcjantów, zawierania umów z konsorcjantami,
- Do lepszej kalkulacji ceny w kontekście warunków zamówienia (aby pozostać konkurencyjnym),
- Do przygotowania zamówień jako zamawiający,
- Do skutecznego odwoływania się od decyzji Zamawiającego,
- Do krytycznej oceny ofert konkurencji,
- Do startowania w większej liczbie przetargów,
- Do bardziej świadomego kontrolowania procesu (np. pilnowania terminów obowiązujących oferentów),
- Do prowadzenia działań doradczych dla innych podmiotów (np. w zakresie zasady konkurencyjności), przekazywania klientom wiedzy w zakresie PZP.

Zdecydowana większość respondentów, którzy nie wykorzystują wiedzy ze szkoleń, wskazała, że wynika to z braku adekwatnych zamówień na rynku oraz podjęcia decyzji, że jednak nie będą startować w przetargach. Pojedyncze osoby wskazały na nieprzydatność szkoleń – brak pogłębienia wiedzy („de facto inni uczyli się od nas”), zbyt skomplikowane treści szkolenia.

---

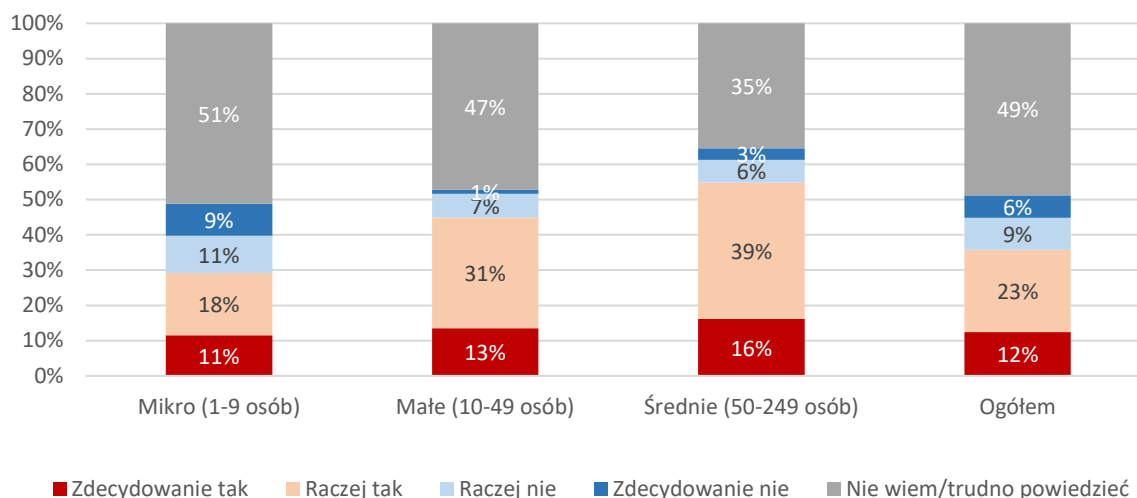
*Szkolenie okazało się bezużyteczne w praktyce prowadzenia małego przedsiębiorstwa. Całe mnóstwo szczegółów prawnych lub technicznych, ale dalej nie mam pojęcia czym są zamówienia publiczne, jak je znaleźć, albo jak wypełnić wniosek (jak już znajdę sama, nie korzystając z wiedzy ze szkolenia).*

---

*Źródło: odpowiedź otwarta w badaniu ilościowym*

O ile odsetki tych, którzy wykorzystują wiedzę i doświadczenie w przedsiębiorstwie sięgają 55% (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”), o tyle odsetek tych, którzy przewidują, że ta wiedza i doświadczenie przydadzą się w kolejnych 12 miesiącach jest niższy i wynosi 46%. Najmniejszy entuzjazm co do przyszłości jest wśród firm mikro, a największy wśród średnich (najwięcej odpowiedzi „zdecydowanie tak”). Generalnie jednak przeważają odpowiedzi „nie wiem/ trudno powiedzieć”, co wskazuje na dużą niepewność co do uczestniczenia przez przedsiębiorców w rynku zamówień publicznych. Cieszy natomiast niewielki odsetek tych, którzy deklarują, że w ogóle nie wykorzystają już nabytej wiedzy. Wśród tych osób tylko część wskazuje na nieużyteczność szkoleń, a część na przyczyny obiektywne – zamknięcie działalności, czy przejście na emeryturę.

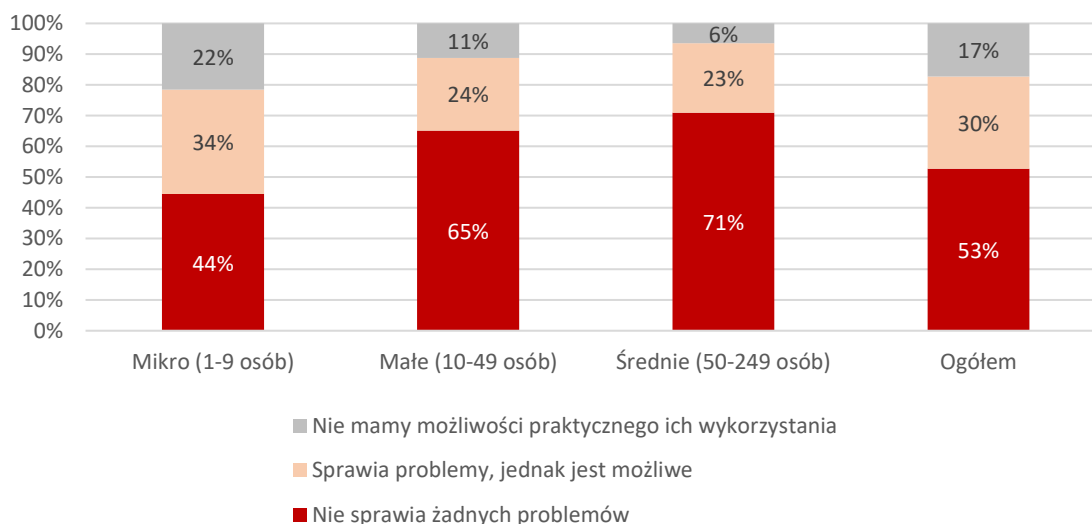
**Wykres 26. Deklaracje wykorzystania wiedzy i umiejętności ze szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w niedalekiej przyszłości (w ciągu kolejnych 12 miesięcy)**



*Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).*

Dla ponad połowy badanych, praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa nie sprawia problemów. Szczególnie średnie i małe firmy radzą sobie dobrze na rynku zamówień.

**Wykres 27. Ocena możliwości praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa**



*Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).*

Trudności z przygotowaniem dokumentów potwierdzających spełnienie warunków udziału w postępowaniu doświadczają przede wszystkim firmy najmniejsze. Częściej też mają problemy z analizą ogłoszenia i SWZ pod kątem możliwości udziału w postępowaniu i przygotowaniem oferty zgodnie z wymogami SWZ.

## Wykres 28. Obszary zamówień publicznych, w których wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy



Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=146).

Trudną tematyką jest też tworzenie konsorcjów, odpowiedzialność członków konsorcjum. Firmy małe natrafiają najczęściej na trudności z wyszukiwaniem odpowiednich ogłoszeń o zamówieniach, a średnie, najbardziej doświadczone w stosowaniu ZP, nie napotykać na znaczące trudności, poza procedurą składania odwołania /wnoszenia skargi.

**Respondenci, którzy dostrzegają trudności w pozyskiwaniu zamówień publicznych, oczekiwaliby przede wszystkim kolejnych szkoleń, przede wszystkim specjalistycznych – dla firm już uczestniczących na tym rynku, a także szkoleń powtarzalnych, organizowanych po zmianie ustawy PZP i dotyczących tych zmian.** Drugą główną potrzebą jest doradztwo, ale niedostępne w czasie określonym przez beneficjenta w projekcie, ale doradztwo dostępne na bieżąco, polegające na analizie konkretnych przypadków, asysty w wypełnianiu dokumentów do konkretnego przetargu, doradztwo w trudnych sprawach. Badani wskazywali na różne formy dostępności takich usług: doradcy dostępni poprzez infolinię, e-mailing, chat, forum gdzie można zadać pytania specjalistom.

---

*Dobrze byłoby mieć stały pakiet godzin doradczych w kancelarii z zakresu PZP, by w razie problemu skorzystać z profesjonalnego wsparcia.*

---

Źródło: odpowiedź otwarta w badaniu ilościowym z uczestnikami

**Optymalnym rozwiązaniem byłaby zatem usługa doradztwa dostępna na bieżąco dla przedsiębiorców, którzy mogliby z niej skorzystać w razie potrzeby, np. trudności w interpretacji zapisów w SWZ, przygotowania pisma do Zamawiającego, czy też weryfikacji poprawności przygotowanej dokumentacji (możliwość kontroli ex ante).**



Innymi rozwiązaniami wskazywanymi przez respondentów były narzędzia do samodzielnego pozyskiwania wiedzy: opracowanie i rozwijanie strony z FAQ (Frequently Asked Questions) z najczęściej pojawiającymi się problemami i praktycznymi poradami (np. wyjaśniającymi zmiany w PZP), kurs e-learningowy, nagrane webinary do odtworzenia, do samodzielnej realizacji przez zainteresowane osoby, podręcznik/poradnik/e-book dotyczący zamówień publicznych z praktycznymi przykładami. **Warto rozważyć opracowanie różnych materiałów wspomagających pracowników zajmujących się zamówieniami publicznymi, poza usługą doradcy.**

Kilku respondentów, zastanawiając się nad rozwiązaniami, które ułatwiłyby im realizację zadań związanych z pozyskiwaniem zamówień, wskazało na potrzebę wzmocnienia własnego potencjału poprzez stworzenie nowego stanowiska pracy związanego z wyszukiwaniem i braniem udziału w postępowaniach o zamówienie publiczne. Dwie osoby postulowały możliwość pozyskania dofinansowania dla utworzenia takiego stanowiska.

Kilka osób wskazało na potrzebę lepszego dostosowania wyszukiwarek z zamówieniami dla klienta realizującego zamówienia oraz potrzebę ujednoczenia platform zakupowych, co ułatwiłoby wyszukiwanie zamówień.

W przypadku projektu dotyczącego zamówień zagranicznych, o trwałości efektów projektów świadczy kontynuacja współpracy beneficjenta z niektórymi przedsiębiorcami.

---

*Jest sporo firm, które do nas wracają i mamy bezpośrednią wiedzę, że te firmy cały czas są zainteresowane [zagranicznymi zamówieniami], zresztą ja do tej pory moim klientom w ramach projektu cały czas podsyłam jakieś ciekawe przetargi międzynarodowe.*

---

*Źródło: IDI, trener*

Trwałość efektów projektów może być także widoczna **po stronie beneficjentów realizujących projekty**. Tak jest w przypadku projektu z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych, który dzięki projektowi nabył doświadczenie i kompetencje, i wzmocnił swój potencjał.

---

*Jesteśmy jedną z nielicznych firm w Polsce, która jest w stanie udzielić takiej pomocy przedsiębiorcom [kompleksowa pomoc w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych].*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Warto podkreślić kontynuację działań realizowanych w ramach tego projektu. Już na końcowym etapie realizacji beneficjent (kancelaria, która specjalizuje się w zagranicznych zamówieniach publicznych) nawiązał współpracę z Ministerstwem Rozwoju i Technologii.

---

*Zauważyliśmy taki trend, że te zagraniczne zamówienia stały się dosyć popularne, jest coraz więcej szkoleń, coraz więcej konferencji, więc dużo łatwiej było zachęcić uczestników do udziału w projekcie niż jeszcze na początku 2018, 2019 roku. Zaczęliśmy też współpracę z Ministerstwem Rozwoju i Technologii, dużo z nimi współpracujemy, oni też organizują różne szkolenia, konferencje dotyczące zamówień publicznych na przykład w ONZ.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Zarówno beneficjent, jak i trenerzy dostrzegają dużą potrzebę i duży potencjał do kontynuacji projektu szkoleniowo-doradczego w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych.

---

*Te ostatnie lata już były takie, że nie mieliśmy żadnych problemów z rekrutacją. Było coraz więcej firm i szło to naprawdę sprawnie i zresztą szłoby do tej pory. Szkoda że ten projekt, się skończył i nie ma swojej kontynuacji, bo firmy teraz bardzo potrzebują tego wsparcia.*

---

*Źródło: IDI, trener*

Pewne działania w tym zakresie podejmuje Ministerstwo Rozwoju i Technologii, ale są to raczej działania promocyjne, wydarzenia, prezentacje i konferencje, niż działania szkoleniowe i doradcze.

---

*Nasz projekt był kompleksowy, bo zakładał najpierw szkolenie, a jak ktoś chciał skorzystać ze wsparcia doradczego, to mógł. Mieliśmy też wyszukiwarkę przetargów, więc mieliśmy też taką analizę rynków pod kątem ich atrakcyjności, przekazywaliśmy przedsiębiorcom informacje. (...) Był taki jedyny projekt w skali kraju.*

---

*Źródło: IDI, trener*

Beneficjent (kancelaria prawna) planuje rozszerzyć swoją ofertę o szkolenia i doradztwo w zakresie MZP na komercyjnych warunkach. Jak podkreślił przedstawiciel beneficjenta, rynkowa oferta pozwoli na zorganizowanie takich działań bez ograniczeń i obciążeń, jakie narzucał projekt dofinansowany ze środków unijnych – bez limitu co do liczby osób z jednej firmy, ani ograniczeń co do formuły zatrudnienia pracownika (w szkoleniu PO WER uczestnik szkolenia musiał być zatrudniony na umowę o pracę), bez konieczności wypełniania dokumentów i składania oświadczeń.

### **Czynniki wpływające na trwałość zmian**

Respondenci napotykają na liczne **bariery ograniczające i utrudniające uczestnictwo w rynku zamówień publicznych**. Bariery te można podzielić na:

- Zewnętrzne – możliwe do przezwyciężenia poprzez podnoszenie kompetencji,

- Zewnętrzne – niezależne od posiadanych kompetencji,
- Wewnętrzne – związane z potencjałem przedsiębiorcy.

W badaniu ilościowym przedsiębiorcy wskazywali na następujące bariery<sup>43</sup>:

**Zewnętrzne – możliwe do przewyciężenia poprzez podnoszenie kompetencji:**

- Duża ilość i złożoność dokumentów do przygotowania,
- Czasochłonność przygotowania dokumentów potwierdzających spełnienie przez wykonawcę warunków udziału w postępowaniu,
- Trudne składanie ofert w formie elektronicznej,
- Ograniczenia platform z ogłoszeniami – zbyt różniące się, aby wygodnie przeszukiwać ogłoszenia,
- Zbyt krótkie terminy na przygotowanie ofert,
- Trudności w interpretacji SWZ,
- Zawiłość i zmienność przepisów dot. zamówień publicznych.

**Zewnętrzne – niemożliwe do przewyciężenia niezależnie od posiadanych kompetencji:**

- Niekorzystne kryteria oceny ofert (100% cena, niemerytoryczne kryteria jakościowe),
- Zbyt sformalizowane podejście niektórych zamawiających,
- Niedostateczna znajomość specyfiki zamówienia przez zamawiających,
- Brak stosowania dialogu technologicznego, brak znajomości technologii przez zamawiających,
- Brak udostępniania budżetów,
- Brak możliwości negocjowania warunków umowy, jednostronność umów – dużo bardziej korzystne dla Zamawiających bez możliwości zmian zapisów,
- Brak możliwości zgłoszenia Podwykonawców,
- Zbyt wysokie wymagania, trudne do spełnienia przez firmę,
- Brak rzeczywistego rozeznania rynku przez zamawiających,
- Spadek liczby zamówień w związku z pandemią,
- Dumpingowe ceny konkurencji, duża konkurencja, niskie ceny,
- Zbyt wysokie wadium,
- Niekorzystne warunki finansowe – konieczność finansowania zamówienia przez cały okres realizacji, brak zaliczek lub wymogi zabezpieczania płatności zaliczkowych,
- Zbyt krótkie terminy na realizację zamówienia,
- Brak odpowiedzi na pytania do SWZ, lub odpowiedzi, które niewiele wyjaśniają,
- Ograniczające zapisy w OPZ (niedopuszczanie innych urzędzeń do oferowania niż opisane w OPZ, opisy produktów niewystępujących na rynku, podawanie parametrów produktu pod konkretną markę, do której dostęp ma jeden wykonawca),

---

<sup>43</sup> Zestawienie opracowane na podstawie odpowiedzi na pytanie otwarte: Jakie bariery lub ograniczenia napotkali Państwo w trakcie działań związanych ze startem firmy w postępowaniach w ramach zamówień publicznych?

- Słaba jakość SWZ, niejasne, sprzeczne zapisy,
- Nieadekwatność warunków i wymaganych referencji do zakresu i wartości zamówienia,
- Wzrost cen RMS na przełomie roku 2021/2022 z powodu wojny na Ukrainie,
- Zaniżone szacowanie wartości zamówienia w porównaniu z ceną rynkową, zbyt niskie budżety.

#### **Wewnętrzne – związane z potencjałem przedsiębiorcy:**

- Niewystarczający potencjał kadrowy, zbyt duże obciążenie innymi zadaniami, aby śledzić na bieżąco rynek PZP, brak pracowników,
- Brak doświadczenia, co oznacza brak odpowiednich (spełniających wymagania Zamawiającego) referencji,
- Brak potencjału technicznego,
- Brak umiejętności wyszukiwania przetargów,
- Brak umiejętności poprawnego wypełnienia formularza ofertowego,
- Niewystarczający potencjał finansowy,
- Brak wiedzy i doświadczenia w tworzeniu konsorcjów, dzieleniu odpowiedzialnościami członków konsorcjum,
- Trudności w wypełnianiu formularza JEDZ,
- Czasochłonność przygotowania oferty merytorycznej.

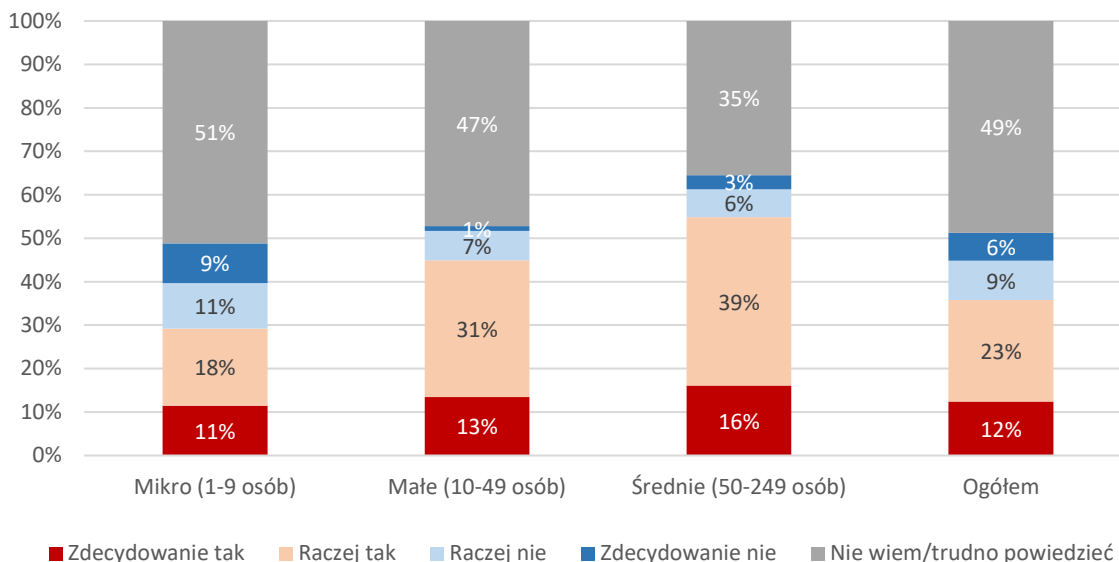
Na trwałość efektów wsparcia będzie wpływać potencjał przedsiębiorców w zakresie wyszukiwania i pozyskiwania zamówień. Pod tym względem występuje duże zróżnicowanie wśród przedsiębiorstw zależnie od ich wielkości. Zdecydowana większość średnich firm (84%) **zatrudnia osobę lub osoby** zajmujące się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień publicznych. Wśród małych firm jest to 63%, a wśród mikro już tylko 20%. Czasochłonność procedur związanych z PZP będzie zatem dla tych ostatnich jedną z większych barier w przyszłości.

Trwałość wsparcia wzmocniana będzie stabilnością zatrudnienia osób zajmujących się zamówieniami w firmach. Większość respondentów deklaruje, że wszyscy pracownicy przeszkoleni w ramach projektu w dalszym ciągu pracują w firmie (87% w firmach mikro i małych). Jedynie wśród firm średnich rotacja pracowników jest wyższa – odsetek takich odpowiedzi jest niższy i wyniósł 74%.

Wśród odpowiedzi na pytanie o **gotowość przedsiębiorców do finansowania dalszego podnoszenia kwalifikacji pracowników** w zakresie zamówień publicznych ze środków własnych zwracają uwagę wysokie odsetki wskazań odpowiedzi „nie wiem/ trudno powiedzieć”. Wynika to prawdopodobnie z niepewnej, nieugruntowanej pozycji firm na rynku zamówień, niedostatecznego potencjału i doświadczenia oraz od pojawienia się na rynku zamówień interesujących dla danego przedsiębiorcy. W przypadku takich przedsiębiorstw optymalna byłaby oferta szkoleniowo-doradcza dostępna ad hoc, w miarę

potrzeb. Wzmacnia to rekomendację dotyczącą utworzenia oferty usług doradczych dostępnych na bieżąco oraz opracowania materiałów (kursów zdalnych, FAQ, podręcznika/poradnika) do samodzielnego korzystania.

**Wykres 29. Gotowość przedsiębiorców do finansowania dalszego podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie zamówień publicznych ze środków własnych**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=962); pokazano połączone wyniki z badania on-going oraz ex-post*

Gotowość do podnoszenia kompetencji pracowników ze środków własnych deklarują najczęściej firmy średnie. Niewielka część respondentów, którzy nie zamierzają szkolić pracowników, tłumaczy to ograniczeniami finansowymi.

Podsumowując, trwałość wsparcia szkoleniowo-doradczego należy ocenić jako umiarkowaną, w szczególności w przypadku mniejszych firm. Jest to spowodowane licznymi czynnikami zewnętrznymi, utrudniającymi udział firm w zamówieniach publicznych, dezaktualizacją wiedzy wynikającą ze zmian w PZP, niedostatecznym potencjałem do prowadzenia czasochłonnego procesu wyszukiwania zamówień i przygotowania ofert. Wysokie odsetki odpowiedzi „nie wiem/trudno powiedzieć” na pytania o wykorzystanie wiedzy ze szkoleń oraz gotowości do dalszego podnoszenia kompetencji wskazuje, że część przedsiębiorców przyjmuje strategię, że jeśli trafią na odpowiednie zamówienie i warunki będą sprzyjające, podejmą wyzwanie i złożą ofertę. Dla takich osób optymalne będą usługi szkoleniowo-doradcze dostępne ad hoc.

## 5.5 Ocena wpływu projektów na aktywność i skuteczność przedsiębiorstw na krajowym rynku zamówień publicznych

### Efekty brutto w postaci pozyskiwania zamówień publicznych

W projektach dotyczących zamówień publicznych uczestniczyły dwie kategorie przedsiębiorstw.

- Pierwsza z nich to przedsiębiorstwa, dla których przed udziałem w projektach nie odnotowano w Biuletynie Zamówień Publicznych skutecznego pozyskania choć jednego zamówienia publicznego udzielanego na podstawie przepisów ustawy PZP.
- Druga grupa to podmioty, dla których przed udziałem w projektach odnotowano w Biuletynie Zamówień Publicznych pozyskanie zamówienia publicznego udzielanego na podstawie przepisów ustawy PZP.

W przypadku pierwszej kategorii przedsiębiorstw oczekiwanym efektem po udziale w projekcie PO WER było skuteczne pozyskiwanie zamówień publicznych. Przeprowadzone analizy pokazują jednak, że miało to miejsce bardzo rzadko, przynajmniej jeśli chodzi o zamówienia udzielane na podstawie przepisów ustawy PZP (a więc powyżej pewnego progu wartości). W kohorcie 2019/2<sup>44</sup> tylko dla 3 spośród 238 objętych analizą przedsiębiorstw odnotowano w BZP informacje o pozyskaniu zamówienia w ciągu dwóch lat od uczestnictwa w projekcie. W przypadku kohorty 2020/2 było to 9 z 276 podmiotów, a w kohorcie 2021 – 15 ze 154. Jeżeli obie wymienione kohorty potraktować łącznie, to można obliczyć, że po udziale w projekcie skutecznie zaczęło pozyskiwać zamówienia publiczne na podstawie PZP tylko około 4% z nich. Ponieważ przed udziałem w projekcie nie czyniło tego żadne z nich, wielkość ta charakteryzuje osiągnięty efekt brutto. Niestety w analizie nie były dostępne dane dotyczące pozyskiwania zamówień publicznych, w przypadku których nie stosowano PZP, ani nieskutecznego ubiegania się o zamówienia publiczne. Nie można więc było uwzględnić efektów w tych dwóch zakresach, co sprawia, że pozostają one nieznanne.

Analogiczne analizy można przeprowadzić dla tych przedsiębiorstw z trzech uwzględnionych kohort, które pozyskiwały zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie. W tym przypadku odsetek przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia publiczne nie mógł wzrosnąć, ponieważ jego wartość bazowa wynosiła już 100%. Warto nadmienić, że jeżeli podawany jest odsetek przedsiębiorstw, to podstawą procentowania jest zawsze pełna analizowana grupa wspartych przedsiębiorstw (pozyskujących zamówienia przed udziałem w projekcie). Dlatego efekt brutto ma wartość ujemną, która informuje o tym, jaka część przedsiębiorstw przestała pozyskiwać zamówienia publiczne, biorąc pod uwagę okres dwóch lat po uczestnictwie w PO WER. W grupie 192 analizowanych przedsiębiorstw z obu kohort wartość ta wyniosła -19,3%, ponieważ dla 80,7% z nich odnotowano w BZP udzielenie zamówienia w ciągu 2 lat po udziale w projekcie. Można przy tym zauważyć, że spadki tego rodzaju dotyczyły usług i robót

---

<sup>44</sup> Analizowane przedsiębiorstwa zostały podzielone na kohorty według momentu udziału w projekcie. Definicje poszczególnych kohort podano w rozdziale opisującym metodologię badania.

budowlanych, podczas gdy odsetek przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia na dostawy pozostawał na zbliżonym poziomie przed i po projekcie.

**Tabela 7. Efekty brutto dla przedsiębiorstw, które nie pozyskiwały zamówień przed projektem**

Wskaźnik	Kohorta 2019/2			Kohorta 2020/2			Kohorta 2021/1			Trzy kohorty łącznie		
	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie	0,0%	1,3%	+1,3 p.p.	0,0%	3,3%	+3,3 p.p.	0,0%	9,7%	+9,7 p.p.	0,0%	4,0%	+4,0 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie samodzielnie	0,0%	1,3%	+1,3 p.p.	0,0%	3,3%	+3,3 p.p.	0,0%	8,4%	+8,4 p.p.	0,0%	3,7%	+3,7 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na usługi	0,0%	0,4%	+0,4 p.p.	0,0%	1,1%	+1,1 p.p.	0,0%	4,5%	+4,5 p.p.	0,0%	1,6%	+1,6 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na roboty bud.	0,0%	0,8%	+0,8 p.p.	0,0%	0,7%	+0,7 p.p.	0,0%	3,9%	+3,9 p.p.	0,0%	1,5%	+1,5 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na dostawy	0,0%	0,4%	+0,4 p.p.	0,0%	1,4%	+1,4 p.p.	0,0%	1,3%	+1,3 p.p.	0,0%	1,0%	+1,0 p.p.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, pochodzących z BZP, REGON i baz danych beneficjentów PO WER.

**Tabela 8. Efekty brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem**

Wskaźnik	Kohorta 2019/2			Kohorta 2020/2			Kohorta 2021/1			Trzy kohorty łącznie		
	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto	Przed udziałem	Po udziale	Efekt brutto
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie	100,0%	80,5%	-19,5 p.p.	100,0%	80,8%	-19,2 p.p.	100,0%	84,9%	-15,2 p.p.	100,0%	83,0%	-17,0 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie samodzielnie	100,0%	80,5%	-19,5 p.p.	96,0%	80,1%	-15,9 p.p.	95,9%	81,3%	-14,6 p.p.	96,4%	80,8%	-15,6 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na usługi	29,3%	31,7%	+2,4 p.p.	43,7%	31,8%	-12,0 p.p.	35,2%	31,0%	-4,2 p.p.	37,7%	31,4%	-6,3 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na roboty bud.	56,1%	46,3%	-9,8 p.p.	45,7%	33,1%	-12,6 p.p.	52,5%	46,8%	-5,7 p.p.	50,4%	41,7%	-8,7 p.p.
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały choć jedno zamówienie na dostawy	43,9%	41,5%	-2,4 p.p.	39,1%	39,9%	+0,8 p.p.	37,0%	28,7%	-8,3 p.p.	38,4%	34,1%	-4,3 p.p.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, pochodzących z BZP, REGON i baz danych beneficjentów PO WER.



## **Efekty netto i brutto w postaci zmiany aktywności na rynku zamówień publicznych**

Ze względu na użycie Biuletynu Zamówień Publicznych do ustalenia wartości zmiennych kontrolnych w analizach kontrfaktycznych, charakteryzujących stan przed udziałem przedsiębiorstwa w projekcie, oszacowanie efektu netto było możliwe jedynie dla kategorii przedsiębiorstw, które rozpoczynając swoje uczestnictwo w PO WER miały już za sobą doświadczenie zdobycia choć jednego zamówienia. Dokonano takiego oszacowania dla trzech kohort – 2019/2, 2020/2 i 2021/1 – oddzielnie, a następnie obliczono łączny efekt netto. Wyniki zestawiono z wyliczonym efektem brutto. Szczegółowe wyniki analiz przedstawiono w aneksie tabelarycznym, a poniżej omówiono najważniejsze z nich.

Można zauważyć, że niemal wszystkie efekty brutto są ujemne. Wynika to z dwóch przyczyn. Po pierwsze, związane jest to z ograniczeniem analiz do przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed udziałem w projekcie. Ponieważ w okresie przed uczestnictwem w PO WER wykazały się wysoką aktywnością, to prawdopodobieństwo, że w okresie kolejnym ta aktywność się zmniejszy, jest większe niż prawdopodobieństwo, że się zwiększy.<sup>45</sup> Najbardziej ewidentne jest to w przypadku wcześniej omówionego wskaźnika opartego na pozyskaniu choć jednego zamówienia we wskazanym okresie. Prawdopodobieństwo, że tak mierzona aktywność się zwiększy po projekcie, jest zerowe, ponieważ z definicji przed projektem osiąga wartość maksymalną. Natomiast prawdopodobieństwo, że aktywność się zmniejszy, nie jest zerowe, ponieważ z różnych powodów przedsiębiorstwo mogło nie pozyskać żadnego zamówienia udzielanego na podstawie PZP po uczestnictwie w PO WER. W przypadku wskaźników wykorzystanych do ustalenia efektu netto sprawa nie jest tak oczywista, jednak również w ich przypadku taki mechanizm odgrywa rolę, zwłaszcza gdy mierzony jest odsetek przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia określonego rodzaju. Po drugie, w analizowanych danych z BZP można zaobserwować wyraźne obniżenie liczby udzielanych zamówień w roku 2020, jeszcze większe w pierwszej połowie 2021 roku, a szczególnie gwałtowne w pierwszej połowie 2023 roku. Sprawia to, że przedsiębiorstwa ze wszystkich trzech analizowanych kohort po udziale w projekcie napotkały na rynku na mniejszą liczbę zamówień publicznych udzielanych na podstawie PZP niż przed udziałem. Oba te mechanizmy oddziałują zarówno na przedsiębiorstwa objęte wsparciem, jak i na przedsiębiorstwa z grupy kontrolnej, dlatego nie odgrywają decydującej roli przy szacowaniu efektu netto. W tych okolicznościach pozytywny efekt netto oznacza często nie tyle zwiększenie aktywności i skuteczności w pozyskiwaniu zamówień publicznych, co zmniejszenie dzięki wsparciu świadczonemu w projektach skali spadku tej aktywności i

---

<sup>45</sup> Jest to podobne do zjawiska znanego jako „regression to the mean” w badaniach panelowych (opisuje je np. Steven Finkel, "Causal analysis with panel data", Sage 1995, str. 7 i następne). Po stosunkowo wysokich wartościach zmiennej w pewnym momencie pomiaru, w kolejnym momencie jej wartości są średnio niższe, co generuje negatywną korelację między wartością zmiennej w danym momencie a jej zmianą w kolejnym. Może to oznaczać, że efekty brutto są w pewnym stopniu artefaktem, wynikającym z zawężenia analiz do populacji przedsiębiorstw o niezerowej aktywności przed projektem.

skuteczności. Pochopne wnioskowanie na podstawie zmiany aktywności i skuteczności przedsiębiorstw po udziale w projekcie (czyli samego efektu brutto) prowadziłyby do mylnego wniosku o braku korzystnych skutków projektów.

**Tabela 9. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – pozyskiwanie zamówień**

Wskaźnik	Efekt brutto				Efekt netto			
	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie
Średnia liczba pozyskanych zamówień ogółem	-13.20	-11.22	-1.88	-6.44	-0.33	3.24	-0.17	1.07
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie będąc jedynym oferentem	-0.27	-0.19	0.00	-0.10	0.00	0.03	0.13 *	0.08
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie NIE będąc jedynym oferentem	-0.15	-0.15	-0.12	-0.14	0.15 *	0.13 *	0.16 *	0.15
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie NIE będąc jedynym oferentem i oferując najniższą cenę	-0.15	-0.11	-0.09	-0.10	0.15 *	0.10 *	0.16 *	0.14
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie NIE będąc jedynym oferentem i oferując cenę wyższą od najniższej	0.02	-0.19	-0.14	-0.14	0.08	0.11 *	0.09 *	0.10
Średnia liczba zamawiających, u których przedsiębiorstwo pozyskało zamówienia	-8.95	-3.73	-0.64	-2.61	1.06	1.34	0.11	0.66
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały zamówienia od większej liczby zamawiających	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	0.05	0.11 *	0.09 *	0.09
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały zamówienia od mniejszej liczby zamawiających	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	-0.01	-0.07	-0.08 *	-0.07

\* oznacza wynik istotny przy poziomie istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, pochodzących z BZP, REGON i baz danych beneficjentów PO WER.

Naturalnym wskaźnikiem aktywności i skuteczności na rynku zamówień publicznych wydaje się liczba i wartość pozyskanych zamówień. Są to jednak zmienne o niesprzyjających właściwościach statystycznych. Ich duża wariancja, czyli zróżnicowanie wartości między poszczególnymi przedsiębiorstwami, sprawia, że efekt netto szacowany jest z małą precyzją. Temu można przypisać, że oszacowania wartości efektu netto dla średniej liczby zamówień są różne dla poszczególnych kohort i nieistotne statystycznie nawet przy na pozór znacznych wartościach bezwzględnych. Wskaźników bazujących na wartości pozyskanych zamówień wyrażonych w złotych problem ten dotyczy w jeszcze większym stopniu, dlatego nie niosą ze sobą praktycznie żadnej wartości informacyjnej i nie są w tym miejscu omawiane. Zostały jednak uwzględnione w aneksie tabelarycznym.

Stabilne w czasie i istotne statystycznie oszacowania efektu netto uzyskano natomiast dla wskaźników, mówiących o udziale przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie w określonych okolicznościach. Wyniki analizy kontrfaktycznej prowadzą do wniosku, że 15% spośród przedsiębiorstw uczestniczących w projektach dzięki otrzymanemu wsparciu pozyskało choć jedno zamówienie nie będąc jedynym oferentem, 14% pozyskało choć jedno zamówienie nie będąc jedynym oferentem i oferując najniższą cenę, a 10% pozyskało choć jedno zamówienie nie będąc jedynym oferentem i oferując cenę wyższą od najniższej. A zatem projekty typu 2 w Działaniu 2.2 PO WER przyczyniły się do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych, polegającej nie tylko na możliwości realizacji zadań niższym kosztem.

Innym analizowanym aspektem aktywności na rynku zamówień publicznych była liczba zamawiających, u których dane przedsiębiorstwo pozyskało zamówienie. Również w tym przypadku istotne efekty netto stwierdzono posługując się nie zmienną ilościową „liczba zamawiających”, lecz zmiennymi dychotomicznymi informującymi o tym, czy liczba ta była mniejsza czy większa po udziale w projekcie niż przed. Zgodnie z dokonanymi oszacowaniami, wsparcie otrzymane w ramach PO WER sprawiło, że około 9% przedsiębiorstw z kohort 2020/2 i 2021/1 zwiększyło liczbę zamawiających, dla których wykonywało zamówienia publiczne, a około 7% z nich nie doznało zmniejszenia tej liczby<sup>46</sup>.

W analizach zwracano też uwagę na to, czy przedsiębiorstwa pozyskiwały zamówienia samodzielnie, czy w konsorcjum z innymi podmiotami, a także na zgłaszanie przez nie zamiaru zaangażowania podwykonawców. Oszacowano, że dzięki wsparciu zwiększył się średni odsetek zamówień realizowanych przez jego odbiorców samodzielnie (o około 10 punktów procentowych), a także odsetek przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia bez zgłoszenia podwykonawcy (o około 12 punktów procentowych). Oznacza to, że projekty zwiększyły potencjał uczestniczących przedsiębiorstw do samodzielnego pozyskiwania i

---

<sup>46</sup> Innymi słowy, gdyby nie było projektów typu 1 w Działaniu 2.2, to wśród uczestniczących w nich przedsiębiorstw byłoby o 7 p.p. więcej takich, dla których liczba zamawiających się zmniejszyła, do zera lub do innej liczby (byłoby ich 67%, a nie 60%).

realizowania zamówień publicznych lub że były szczególnie korzystne dla przedsiębiorstw taki potencjał posiadających.

**Tabela 10. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – samodzielność pozyskiwania**

Wskaźnik	Efekt brutto				Efekt netto			
	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie
Średnia liczba pozyskanych zamówień samodzielnie	-12.51	-9.48	-1.80	-5.69	-0.16	3.49	-0.07	1.23
Udział przedsiębiorstw przeważnie pozyskujących zamówienia samodzielne	-0.15	-0.17	-0.15	-0.16	0.11	0.08 *	0.08 *	0.08
Średni udział zamówień realizowanych samodzielnie (nie w konsorcjum) do ogólnej liczby pozyskanych zamówień	-0.14	-0.14	-0.14	-0.14	0.11	0.10 *	0.09 *	0.10
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie i zgłosiły zamiar zaangażowania podwykonawcy	-0.07	-0.15	-0.04	-0.08	0.04	-0.01	0.06	0.03
Udział przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienie i NIE zgłosiły zamiaru zaangażowania podwykonawcy	-0.17	-0.15	-0.13	-0.14	0.13 *	0.11 *	0.13 *	0.12

\* oznacza wynik istotny przy poziomie istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, pochodzących z BZP, REGON i baz danych beneficjentów PO WER.

Wyniki dotyczące wpływu na pozyskiwanie zamówień określonego rodzaju nie są spójne między kohortami. W przypadku kohort 2019/2 i 2020/2 sugerują, że wsparcie sprzyjało przede wszystkim pozyskiwaniu zamówień na dostawy, a w przypadku kohorty 2021/1, że w pozyskiwaniu zamówień na roboty budowlane. Podobne są natomiast oszacowania wpływu polegającego na zapobieganiu zawężeniu się zakresu realizowanych zamówień, na przykład z dwóch realizowanych rodzajów zamówień do jednego lub z jednego rodzaju do całkowitego braku realizowanych zamówień. Ryzyko takiego zawężenia zmniejszyło się dzięki badanemu typowi projektów wśród uczestniczących w nich przedsiębiorstw o około 13 punktów procentowych. Jeżeli zamiast podziału na trzy rodzaje zamówień (dostawy, usługi, roboty budowlane) zastosować podział na kilkadziesiąt kategorii wyróżnionych ze względu na pierwsze dwie cyfry kodu CPV, analogiczne oszacowanie dotyczące zawężenia się zakresu realizowanych zamówień wynosi około 10 punktów procentowych.

Syntetyzując wyniki analiz, można wyróżnić trzy grupy wskaźników:

- 1) te, w przypadku których uzyskano stabilne oszacowania efektu netto, omówione wyżej, świadczące o podniesieniu konkurencyjności wspartych przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych;
- 2) te, w przypadku których uzyskano dość stabilne, niewielkie i nieistotne statystycznie oszacowania efektu netto – dotyczą one pozyskiwania zamówień publicznych przy niekoniecznie wysokim potencjale własnym (np. angażowania podwykonawców), efektów trudnych do osiągnięcia przy spadającej podaży zamówień (np. zwiększenia liczby rodzajów pozyskiwanych zamówień) albo określonych rodzajów zamówień (np. na usługi);
- 3) te, w przypadku których uzyskano niestabilne i nieistotne statystycznie oszacowania efektu netto – są to z reguły wskaźniki w formule liczby lub wartości zamówień, cechujące się dużą wariancją.

O ile efekty brutto są ujemne, co wynika ze spadającej podaży na rynku zamówień publicznych, a także zawężenia analiz kontrfaktycznych do przedsiębiorstw aktywnych na tym rynku już przed udziałem w projekcie, o tyle efekty netto w przypadkach, w których udało się je wykazać, są pozytywne.

Odrębne oszacowanie efektów dla poszczególnych kohort miało między innymi umożliwić zbadanie zróżnicowania efektów wsparcia w okresach różnej koniunktury gospodarczej i występowania szoków ekonomicznych. Można zauważyć, że uwzględniony okres dwóch lat po udziale w projekcie przypadł w przypadku kohorty 2019/2 w większości, w przypadku kohorty 2020/2 częściowo, a w przypadku kohorty 2021/1 w małym stopniu na okres pandemii i związanych z nią zaburzeń. W wynikach analiz nie ujawniają się jednak wyraźne, systematyczne różnice między kohortami pod względem efektów wsparcia. Wręcz przeciwnie, istotne efekty wsparcia mają z reguły zbliżone nasilenie we wszystkich odrębnie analizowanych kohortach, co podnosi wiarygodność uzyskanych oszacowań.

**Tabela 11. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – rodzaje i kategorie zamówień**

Wskaźnik	Efekt brutto				Efekt netto			
	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie	Kohorta 2019/2	Kohorta 2020/2	Kohorta 2021/1	łącznie
Średnia liczba pozyskanych zamówień na usługi	-1.44	-1.10	0.00	-0.55	-0.24	0.25	0.33	0.25
Średnia liczba pozyskanych zamówień na dostawy	-12.95	-11.80	-0.63	-5.96	0.68	1.85	-0.75	0.35
Średnia liczba pozyskanych zamówień na roboty budowlane	-0.88	-1.30	-0.63	-0.91	0.14	0.53	0.31	0.37
Udział przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia głównie na usługi	-0.05	-0.07	-0.05	-0.06	-0.02	0.04	0.02	0.02
Udział przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia głównie na dostawy	0.00	-0.02	-0.05	-0.04	0.12 *	0.06 *	0.01	0.04
Udział przedsiębiorstw pozyskujących zamówienia głównie na roboty budowlane	-0.13	-0.13	-0.04	-0.08	0.05	-0.02	0.07 *	0.04
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały więcej rodzajów zamówień	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	0.05	0.04	0.03	0.04
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały mniej rodzajów zamówień	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	-0.16 *	-0.15 *	-0.12 *	-0.13
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały zamówień z większej liczby kategorii CPV	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	0.02	0.03	0.00	0.01
Udział przedsiębiorstw, które po udziale w projekcie pozyskiwały zamówień z mniejszej liczby kategorii CPV	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy	-0.10	-0.14 *	-0.08 *	-0.10

\* oznacza wynik istotny przy poziomie istotności 0,05.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, pochodzących z BZP, REGON i baz danych beneficjentów PO WER.



## **Wnioski dla polityki publicznej**

Uzyskane oszacowania efektu netto prowadzą do wniosku, że wsparcie udzielone w Działaniu 2.2 (typ projektu 2) zwiększyło konkurencyjność odbierających je podmiotów na krajowym rynku zamówień publicznych i pomogło im pozyskiwać zlecenia w warunkach zmniejszającej się podaży na tym rynku. W przypadku części wskaźników aktywności i skuteczności przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych nie wykazano pozytywnego wpływu udziału w projekcie, lecz wynikało to z niesprzyjających właściwości statystycznych tych wskaźników albo dotyczyło szczególnych kategorii pozyskanych zamówień (np. zamówienia na usług, zamówienia wykonywane przy zaangażowaniu podwykonawców). Wyniki stanowią zatem argument za dalszym świadczeniem tego rodzaju wsparcia szkoleniowo-doradczego, pod warunkiem, że zwiększenie konkurencyjności części przedsiębiorstw w zakresie pozyskiwania zamówień publicznych zostaje uznane za leżące w interesie publicznym.

Powyzsze wnioski na temat pozytywnych efektów netto dotyczą podmiotów gospodarczych, które pozyskiwały zamówienia publiczne udzielane na podstawie PZP już przed udziałem w projekcie. Do rzadkości należały natomiast przypadki, gdy przedsiębiorstwo niewykonujące takich zamówień zaczęło to robić po otrzymaniu wsparcia. Omawiane projekty Działania 2.2 nie okazały się zatem skutecznym środkiem do wprowadzania nowych podmiotów na rynek zamówień publicznych udzielanych na podstawie PZP lub też nie takie były zamiary uczestniczących w nim przedsiębiorstw. Niekoniecznie stanowi to zresztą oczekiwany efekt programu – przedsiębiorstwa mogą na przykład dobrze funkcjonować, ograniczając się do zamówień publicznych poniżej progu stosowania PZP. W sytuacji, gdy wsparcie w wejściu na rynek zamówień publicznych udzielanych na podstawie PZP należeć będzie jednak do celów przyszłej interwencji publicznej, Działanie 2.2 nie będzie stanowić dobrego wzoru do powielenia. Należałoby wtedy silniej ukierunkować interwencję na osiągnięcie takiego celu, zarówno jeśli chodzi o świadczone wsparcie, jak i dobór uczestników.

## **5.6 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

### **Efektywność wsparcia**

Efektywność wsparcia, tj. relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, czasowymi) poniesionymi na realizację projektów a osiągniętymi rezultatami (efektami) projektów jest umiarkowana.

Po pierwsze, sam proces wyboru projektów do realizacji przebiegał nie bez trudności. Ze względu na rozwiązanie umowy przez beneficjenta w makroregionie nr 3 (województwo: podkarpackie, świętokrzyskie, małopolskie) konieczne było powtórzenie naboru. Dodatkowy nabór został również ogłoszony w 2020 roku, kiedy w wyniku naboru w 2019 roku do dofinansowania zostały rekomendowane projekty tylko dla trzech makroregionów: 1, 2 oraz 5. W 2020 roku konieczne było także ogłoszenie konkursu dla makroregionu 4 ze względu na

wycofanie się beneficjenta, którego projekt został wybrany do dofinansowania w konkursie z 2017 r.

Po drugie, wdrażanie projektów napotkało na liczne trudności, m.in. związane z pandemią COVID-19, co spowodowało znaczne wydłużenie realizacji działań.

Po trzecie, napotkano na znaczące trudności z rekrutacją uczestników do projektów, co spowodowało, iż znaczne środki finansowe i ludzkie (większe niż planowano) poświęcono na działania rekrutacyjne.

Po czwarte, efekty szkoleń w postaci zwiększenia aktywności na rynku zamówień publicznych nie są znaczące, w szczególności w grupie tych, którzy już wcześniej pozyskiwali zamówienia.

Na korzyść efektywności przemawiają zadowalające efekty projektów w obszarze podnoszenia kompetencji, zmiany nastawienia przedsiębiorców do zamówień publicznych (nawet jeśli bariery zewnętrzne na razie nie pozwalają na dużą aktywność na tym rynku).

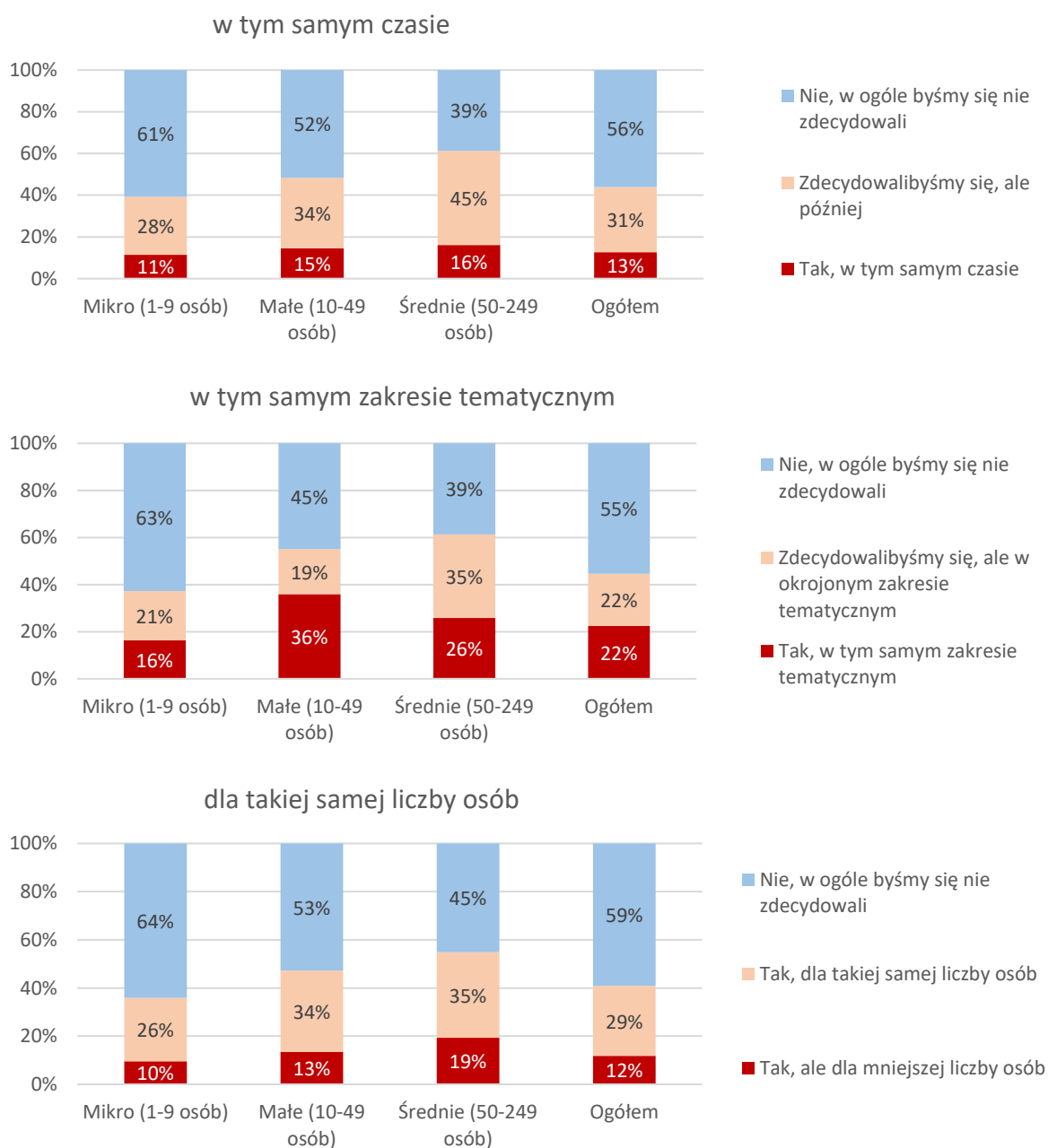
Na korzyść efektywności pod względem finansowym przemawia przewidywane przekroczenie wartości docelowych wskaźników określonych w SZOOP. Zakończenie wszystkich projektów zgodnie z założeniami pozwoli osiągnąć 117% wartości docelowej wskaźnika produktu oraz 117% wskaźnika rezultatu. Także na poziomie wartości wskaźników określonych w poszczególnych projektach efektywność jest wysoka – w projektach zakończonych przekroczone założone cele.

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

Większość respondentów bez wsparcia zewnętrznego w ogóle nie zdecydowałaby się na skorzystanie z usług rozwojowych finansowanych z własnych środków. Szczególnie najmniejsze firmy miałyby z tym trudność. Średnie i małe częściej deklarują, że wydatkowałyby własne środki, ale nie jest to wysoki odsetek. Część firm, głównie małych i średnich i tak uczestniczyłoby w płatnych szkoleniach, ale zdecydowałoby się na ograniczenia – pod względem liczby przeszkolonych osób, okrojenia zakresu tematycznego lub na przesunięcie w czasie.

Na tym tle wyróżnia się grupa małych firm, wśród których aż 36% zdecydowałoby się na opłacenie szkolenia z własnego budżetu pod warunkiem utrzymania zakresu tematycznego szkolenia. Można założyć, że tematyka szkoleń była w największym stopniu dopasowana do potrzeb małych firm.

**Wykres 30. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych finansowanych z własnych środków**



Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).

## 5.7 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu

### Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów

Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów została oceniona z dwóch perspektyw: oceny warunków stawianych beneficjentom i projektom oraz oceny adekwatności modelu wsparcia do potrzeb uczestników.

Jako trafny należy ocenić model wdrażania wsparcia – realizację działań w **pięciu makroregionach Polski za pomocą operatorów** doświadczonych w organizacji projektów i kadry profesjonalnych trenerów i doradców z zakresu zamówień publicznych. Zapewniono wybór beneficjentów gwarantujących możliwość prawidłowej realizacji projektów (dysponowali doświadczeniem w realizacji podobnych projektów, odpowiednim zapleczem i motywacją i zapewniono wybór wysokiej jakości trenerów i doradców).

W przypadku projektu z zakresu zagranicznych zamówień publicznych, nietrafne z punktu widzenia potrzeb uczestników, było ograniczenie udziału w projekcie firm z **regionów lepiej rozwiniętych, czyli województwa mazowieckiego**. Właśnie wśród firm z tego województwa zainteresowanie szkoleniami było największe (pula miejsc została wykorzystana już w pierwszym miesiącu po uruchomieniu rekrutacji), a ponieważ brak było (i jest) oferty szkoleniowej i doradczej w tym zakresie na rynku, przedsiębiorcy zostali wyłączeni z możliwości podniesienia kompetencji w tym zakresie. Ponieważ proporcje między uczestnikami z regionów lepiej rozwiniętych i słabiej rozwiniętych były kryterium dostępu, nie było możliwości odejścia od nich, mimo zgłaszanych do PARP potrzeb.

W tym samym projekcie ograniczeniem dla firm, które były najbardziej zainteresowane pozyskiwaniem zagranicznych zamówień, był **brak możliwości wzięcia udziału w większej liczbie szkoleń** (z możliwością pojedynczych odstępstw, które dawał beneficjent). Biorąc pod uwagę, że każde szkolenie dotyczyło odrębnego rynku zagranicznego (np. ONZ, NATO, rynek niemiecki, amerykański, grecki etc.), nie dawało to szerokich możliwości najbardziej zainteresowanym przedsiębiorcom. Jak wynika z wywiadu z trenerem, podczas szkoleń brano to pod uwagę, i prezentując specyficzne uwarunkowania różnych rynków zamówień, dużo czasu poświęcono też kwestiom uniwersalnym, wspólnym dla zamówień tego typu. Starano się też przy okazji prezentować możliwości, jakie dają też inne, nieomawiane szczegółowo, rynki zagraniczne.

Podobny problem pojawił się przy warunku, że firma, która wzięła już udział w innym projekcie z Działania 2.2 PO WER (np. w szkoleniu z zakresu krajowych zamówień publicznych) **nie mogła już wziąć udziału w kolejnym szkoleniu**. Możliwa była pewna elastyczność w tym zakresie, ale nadal pojawiały się niezrozumiałe dla przedsiębiorców sytuacje, kiedy odmawiano im udziału w projekcie. Dawało to poczucie wykluczenia, tym bardziej w sytuacji, kiedy przedsiębiorca nie miał wiedzy o pełnej ofercie szkoleniowej – brał więc udział w jednym projekcie np. z zakresu krajowych zamówień, a oferta, która się pojawiła dotyczyła innego projektu (np. zamówień międzynarodowych), która okazywała się dla niego znacznie bardziej interesująca, ale była już niedostępna. Problem potęguje też m.in. to, że przepisy dotyczące zamówień publicznych zmieniają się bardzo często i wiedza ze szkolenia sprzed 2-3 lat się dezaktualizuje, a dodatkowo w firmach następuje bezustanna rotacja kadr i na miejsce przeszkolonej osoby przychodzi kolejna, dla której szkolenia byłyby cenne. Biorąc pod uwagę długość perspektywy finansowej (pierwsze szkolenia z zamówień publicznych uruchomiono w 2016 roku) brak możliwości skorzystania ze szkoleń w kolejnych

7 latach wydaje się absurdem w oczach przedsiębiorcy. **Planując wartości wskaźników na poziomie całego Działania oraz na poziomie poszczególnych projektów należy przewidzieć większą możliwość udziału w projektach tych samych firm i tych samych pracowników.** W ten sposób wsparcie będzie mogło mieć bardziej wszechstronny i kompleksowy charakter.

Biorąc pod uwagę problem, jakim jest zbyt mały udział polskich przedsiębiorstw w zagranicznych przetargach (a zdaniem trenera i beneficjenta, potencjał do tego po stronie firm jest, tylko wymaga uruchomienia), oferta powinna być jak najszersza i jak najbardziej dostępna. Dodatkowo należy przyjąć odpowiedni język komunikatów (język zachęty, korzyści) i pokazywać praktyczne pozytywne przykłady udziału polskich firm w zagranicznych przetargach.

---

*Powinna być prowadzona akcja informująca o tym, że przetarg, że uczestniczenie w przetargach międzynarodowych nie jest trudne, nie jest biurokratyczne i żeby to było robione przez właśnie bardziej pragmatyków, niż Ministerstwo [Rozwoju i Inwestycji], które prowadzi pewne rzeczy i tam jest coraz lepiej, ale to jest jednak mimo wszystko takie trochę urzędnicze.*

---

Źródło: IDI, trener

W projekcie dot. zagranicznych zamówień publicznych wysoko należy ocenić **etapowość działań** – w pierwszej kolejności przeprowadzano bowiem **bieżącą analizę danego zagranicznego rynku** zamówień publicznych pod kątem możliwości udziału polskich przedsiębiorstw sektora MMSp, a także bieżący monitoring międzynarodowych przetargów ogłaszanych zarówno przez krajowe, jak i międzynarodowe instytucje publiczne, i dopiero w oparciu o wyniki tych analiz podejmowano decyzję o szkoleniu w zakresie danego rynku oraz opracowywano program szkoleniowy pokazujący możliwości oraz zasady i warunki ubiegania się o konkretne zamówienie.

Trudnością sygnalizowaną przez beneficjenta projektu z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych było **zapewnienie trenerów, których doświadczenie było zgodne z warunkami** określonymi w Minimalnym zakresie usług świadczonych przedsiębiorcom i ich pracownikom w ramach projektu (załącznik do regulaminu konkursu) i jednocześnie mających najlepszą wiedzę w zakresie danego rynku zamówień. Zgodnie z Minimalnym zakresem usług, każdy z ekspertów zaangażowanych w realizację projektu musiał posiadać wypracowane co najmniej 120 godzin szkoleniowych lub seminaryjnych/ doradczych w okresie 3 lat przed terminem złożenia wniosku o dofinansowanie. Biorąc pod uwagę, że projekt trwał 5 lat, oznaczało to konieczność wykazania w 2022 roku trenerów z doświadczeniem sprzed 2017 roku. Wykluczano w ten sposób bardzo dobrych specjalistów z zakresu różnych rynków zamówień, posiadających aktualną wiedzę, uczestniczących w różnych, w tym międzynarodowych wydarzeniach (m.in. organizowanych przez PARP) i prowadzących szkolenia, seminaria i doradztwo wyłącznie z tego powodu, że ich dorobek

szkoleniowy nie sięgał lat 2015-2017. Zdaniem beneficjenta stanowiło to utrudnienie w projekcie i spowodowało, że nie skorzystano w przypadku kilku szkoleń z najlepszych specjalistów. To ograniczenie było szczególnie dotkliwe w takim projekcie, jak ten, czyli dotyczącym międzynarodowych zamówień. Zdaniem jednego z trenerów, w momencie rozpoczynania projektu tematyka takich zamówień zupełnie nie była popularna, co przekładało się na trudności nie tylko rekrutacyjne, ale też problemy ze znalezieniem trenerów-specjalistów. W miarę wzrostu zainteresowania zagranicznymi zamówieniami wśród przedsiębiorców, zaczęli pojawiać się również świetni trenerzy/ konsultanci w tym obszarze, ale ze względu na zbyt krótkie doświadczenie nie mogli być zaangażowani do projektu.

**Zaleca się, aby w kolejnych projektach tego typu ustalić minimalne wymagania wobec trenerów określające ich dorobek zawodowy w okresie 3-5 lat przed przeprowadzeniem szkolenia, a nie przed momentem złożenia wniosku o dofinansowanie.** Jest to szczególnie ważne w przypadku projektów wieloletnich. W sytuacji, kiedy przed każdym szkoleniem akceptowany jest program szkolenia, akceptacja mogłaby dotyczyć również trenera.

Usługi doradcze w zakresie zagranicznych zamówień publicznych cieszyły się **niskim zainteresowaniem przedsiębiorców**. Zdaniem trenera, wynikało to z poczucia przedsiębiorców, że przystępując do zamówienia publicznego (doradztwo w założeniu miało dotyczyć konkretnego przetargu) muszą poradzić sobie sami.

---

*Był kłopot żeby przekonać firmę, że do pierwszej oferty, albo do pierwszych dwóch lub trzech, powinni wynająć doradcę, żeby nauczył ich kolejnych kroków. Bo one są bardzo podobne bez względu na rynek, naprawdę są bardzo podobne. Natomiast ja jak doradzałem to widziałem to nastawienie: ok, pytamy tyle ile trzeba, ale resztę to ja sobie zrobię sam/ sama.*

---

*Źródło: IDI, trener*

Wymagało to od trenera dodatkowego wysiłku, aby podczas szkolenia pokazać korzyści, jakie niesie ze sobą doradztwo. Z kolei przedstawiciel beneficjenta deklarował, że podejmowano dodatkowe działania mające zachęcić przedsiębiorców do udziału w postępowaniach przetargowych, a tym samym w doradztwie, wyszukując samodzielnie przetargi na rynku zagranicznym zgodne z profilem firmy i przysyłając informacje do przedsiębiorcy. Pomimo tych trudności, jak deklaruje beneficjent, udało się zaangażować w doradztwo prawie 1/3 uczestniczących w szkoleniach przedsiębiorstw.

Nie do końca sprawdziło się założenie, że „w ramach świadczonego doradztwa przedsiębiorcy m.in. otrzymają **wsparcie doradcze w zakresie: ubiegania się o konkretne zamówienia** publiczne, przygotowania lub weryfikacji wniosku o udział w postępowaniu,

przygotowania lub weryfikacji oferty przetargowej<sup>47</sup>. Zdaniem trenerów tak opisane wsparcie jest adekwatne dla firm, które już mają jakieś doświadczenie w zamówieniach zagranicznych i są zdecydowane składać ofertę. Natomiast dla firm niedoświadczonych doradztwo polegało raczej na dokładniejszym omówieniu uwarunkowań danego rynku, tak aby ułatwić przedsiębiorcy podjęcie decyzji. Przygotowanie oferty, weryfikacja – to kolejny etap, do którego firmy często nie przechodziły.

Zdaniem jednego z trenerów w projekcie dotyczącym zagranicznych zamówień publicznych, PARP zbyt duży nacisk kładła w programie szkoleń na treści dotyczące przepisów regulujących zamówienia publiczne w poszczególnych krajach i organizacji międzynarodowych. Zdaniem trenera, do skutecznego ubiegania się o zamówienia nie jest konieczna dogłębna znajomość przepisów PZP, a pierwszy kontakt z zagadnieniem zagranicznych zamówień powinien zachęcić uczestników do podjęcia wyzwania w tym zakresie i pokazać praktyczne narzędzia i rozwiązania ułatwiające przejście przez proces ubiegania się o zamówienie. Podobnie krytycznie trener wypowiadał się o konieczności uwzględnienia w programie szkoleń tematyki związanej z odwołaniami, co uznał za zbyt ciężkie przy ograniczonej liczbie godzin szkoleniowych.

Pozytywnie należy ocenić warunek, iż „średnia liczba godzin doradczych przypadających na przedsiębiorcę wynosi 20 godzin”<sup>48</sup>. Dawało to beneficjentowi elastyczność i umożliwiało dostosowanie wsparcia do potrzeb uczestników. Z kolei zapis, iż „minimalna liczba godzin szkoleniowych przypadających na uczestnika szkoleń informacyjnych wynosi 6 godzin dydaktycznych” był adekwatny, aby przeprowadzić pogłębione wielowątkowe szkolenie z omówieniem praktycznych przykładów, ale zdaniem jednego z trenerów, poza takim szkoleniem przydałaby się oferta krótkiego szkolenia (np. 2 godzinnego) prezentującego wstępnie uwarunkowania danego rynku zagranicznego, pokazująca potencjalne korzyści i zalety.

---

*Prawda jest taka, że przedsiębiorcy są zabiegani, ktoś może nie chcieć poświęcić tyle czasu. Po prostu potrzebuje wiedzy na przykład z rynku NATO, i tu wystarczą dwie godziny szkolenia tak, żeby poznać te takie podstawowe zasady.*

---

Źródło: IDI, trener

**Warto rozważyć poprzedzanie pogłębionych szkoleń mini-szkoleniami / mającymi bardziej charakter wstępnej prezentacji i zachęcenia do pogłębienia wiedzy na temat danego rynku.**

Dobrym rozwiązaniem w projekcie dot. zagranicznych zamówień publicznych było zadanie polegające na prowadzeniu przez beneficjenta bieżącej analizy międzynarodowych

---

<sup>47</sup> Załącznik nr 4 do Regulaminu Konkursu – Minimalny zakres usług świadczonych przedsiębiorcom i ich pracownikom w ramach projektu.

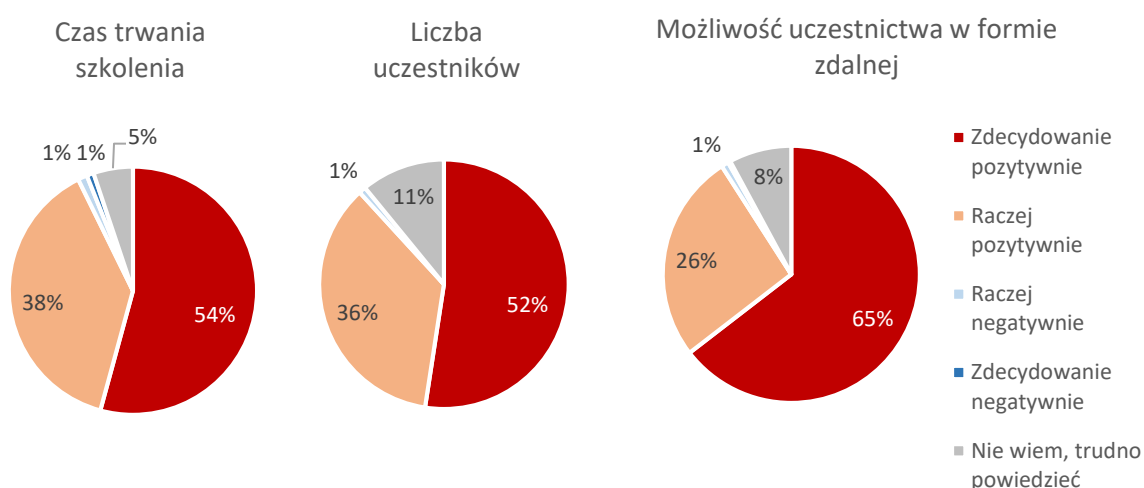
<sup>48</sup> Załącznik nr 4 do Regulaminu Konkursu – Minimalny zakres usług świadczonych przedsiębiorcom i ich pracownikom w ramach projektu.

**zamówień** publicznych oraz zamówień publicznych organizacji międzynarodowych pod kątem możliwości udziału polskich przedsiębiorstw sektora MMŚP. Pozwoliło to z jednej strony trafnie dopasować tematy szkoleń/ omawiane rynki do tego potencjału, a z drugiej mieć bieżącą wiedzę o aktualnych zamówieniach zagranicznych, które trenerzy lub beneficjent podsuwali przedsiębiorcom i motywowali do udziału. Dobrym rozwiązaniem jest również monitorowanie aktywności przeszkolonych firm na tym rynku, choć w praktyce nie przyniosło to innej wartości, poza informacyjną.

### Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia

Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia jest wysoka – pod względem procedur rekrutacyjnych, organizacji i czasu trwania szkolenia.

#### Wykres 31. Ocena organizacji szkolenia



Źródło: badanie CAWI ex-post z uczestnikami projektów typu Zamówienia Publiczne (n=330).

Ogólna jasność warunków udziału w projekcie (w tym dokumentacji) oceniono średnio na 7,92 na 10 stopniowej skali<sup>49</sup>. Tylko 5% oceniło ten aspekt bardzo nisko (oceny 1-3), a 68% bardzo wysoko (oceny 8-10).

Większość (73%) uczestników brała udział w szkoleniu zdalnym. Formułę taką oceniono wysoko i można ją rekomendować również w przyszłości.

Forma szkolenia była właściwa, biorąc pod uwagę jego tematykę – przyznało tak 92% uczestników (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Oceny były podobnie wysokie we wszystkich grupach przedsiębiorców, niezależnie od wielkości.

Większość rekomendowałaby również udział w podobnym projekcie szkoleniowo-doradczym innym przedsiębiorstwom. Głównie zrobiłyby tak firmy małe i mikro (85-86%). Reprezentanci

<sup>49</sup> 1 to ocena bardzo niska, 10 – bardzo wysoka.



firm średnich są nieco mniej entuzjastyczni (udział w podobnym projekcie szkoleniowo-doradczym poleciłoby 77% badanych).

## 5.8 Podsumowanie i rekomendacje

W ramach FERS nie zaplanowano realizacji działań szkoleniowo-doradczych z zakresu zamówień publicznych. Niemniej jednak, zarówno trenerzy, jak i beneficjent projektu z zakresu międzynarodowych zamówień dostrzegają dalsze, a nawet zwiększające się zapotrzebowanie na takie usługi.

Trener w projekcie z zakresu międzynarodowych zamówień publicznych dostrzega kilka obszarów, **w których polscy przedsiębiorcy powinni podnosić swoje kompetencje**, chcąc wchodzić na zagraniczne rynki. Pierwszym jest nawiązywanie i prowadzenie międzynarodowych kontaktów biznesowych z urzędnikami i przedsiębiorcami w różnych krajach. Chodzi o pokazanie różnic mentalnych i uczulenie na różnego typu zachowania. Drugim obszarem, w którym rozmówca dostrzega deficyty, jest **niechęć przedsiębiorców do wchodzenia w partnerstwa i konsorcja z konkurencją**, co zwiększyłoby potencjał wykonawcy w zagranicznych zamówieniach. Wskazane jest uwzględnienie takiej tematyki w szkoleniach dla menadżerów w przyszłości.

---

*W międzynarodowych przetargach najczęściej szuka się partnerów, bo zamówienia są najczęściej tak skonstruowane niestety, że sami nie jesteśmy w stanie [spełnić warunków], więc musimy szukać partnerów. To moim zdaniem jest bardzo ważne i dobrze byłoby to robić bo to będzie zyskiem dla wszystkich, dla polskich firm przede wszystkim, a potem również dla instytucji publicznych.*

---

Źródło: IDI trener

Kolejnym pomysłem wartym rozważenia, jest organizowanie **wizyt studyjnych dla przedsiębiorców w instytucjach organizujących zamówienia** (np. UE, NATO, ONZ).

Warto również utrzymać ofertę, jaką jest **doradztwo indywidualne przy tworzeniu pierwszych ofert**, mimo niedostatecznego zainteresowania takim doradztwem w projekcie. Oferta taka powinna być jednak dostępna w trybie ciągłym, z której przedsiębiorca mógłby skorzystać w dowolnym momencie – wtedy, kiedy ukaże się interesujące go zamówienie.

---

*Polskie firmy mają naprawdę usługi dobrej jakości i jeszcze trochę ceną wygrywają z zachodem, więc jest to szansa, ale wymagałoby to lekko zmienionego systemu wsparcia.*

---

Źródło: IDI, trener

Respondenci, którzy dostrzegają trudności w pozyskiwaniu krajowych zamówień publicznych, oczekiwaliby przede wszystkim kolejnych szkoleń, przede wszystkim specjalistycznych – dla firm już uczestniczących na tym rynku, a także szkoleń powtarzalnych, organizowanych po zmianie ustawy PZP i dotyczących tych zmian. Drugą główną potrzebą

jest doradztwo, ale nie dostępne w czasie określonym przez beneficjenta w projekcie, ale doradztwo dostępne na bieżąco. Wskazane byłoby zatem stworzenie możliwości korzystania z doradztwa w dłuższym okresie czasu (np. zamiast 8-godzinnego spotkania w firmie cztery krótsze sesje doradcze, realizowane również on-line i drogą telefoniczną wówczas, gdy po stronie przedsiębiorcy pojawiają się potrzeby skorzystania z doradztwa). Warto zastanowić się również nad uruchomieniem punktów doradczo-konsultacyjnych, szczególnie wartościowych dla podmiotów aktywnych na rynku zamówień publicznych. Takie podmioty często potrzebują pomocy w rozwiązywaniu bieżących problemów, lub przy zmianach ustawy PZP. Można by włączyć do oferty takich punktów również tematykę PPP. Badani wskazywali na różne formy dostępności takich usług: doradcy dostępni poprzez infolinię, e-mailing, chat, forum gdzie można zadać pytania specjalistom. Innymi rozwiązaniami wskazywanymi przez respondentów były narzędzia do samodzielnego pozyskiwania wiedzy: opracowanie i rozwijanie strony z FAQ z najczęściej pojawiającymi się problemami i praktycznymi poradami (np. wyjaśniającymi zmiany w PZP), kurs e-learningowy, nagrane webinary do odtworzenia, do samodzielnej realizacji przez zainteresowane osoby, podręcznik/poradnik/e-book dotyczący zamówień publicznych z praktycznymi przykładami.

Rekomendacja stworzenia oferty szkoleniowo-doradczej dla przedsiębiorców mających już doświadczenie w zakresie krajowych zamówień publicznych, jest spójna z wynikami przeprowadzonego analiz kontryfaktycznych, które wskazują, że to właśnie w tej grupie przedsiębiorstw efekty w postaci zwiększenia aktywności na rynku PZP i poprawy konkurencyjności w tym zakresie są największe.

Ze względu na coraz większe zainteresowanie przedsiębiorców rynkami zagranicznymi, wzmacniane działaniami prowadzonymi przez MRiT oraz brakiem adekwatnej oferty szkoleniowo-doradczej na rynku, **rekomenduje się też kontynuację działań szkoleniowo-doradczych w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych**. Zdaniem trenera z tego projektu, działania doradcze powinny być dostępne ad hoc, w miarę pojawiających się potrzeb przedsiębiorców (nie tylko bezpośrednio po szkoleniu) i obejmować nie tylko etap pozyskiwania zamówienia, ale też jego realizacji.

---

*Jak już ktoś wygrywa przetarg, to powinien dostać wsparcie na etapie realizacji tego zamówienia. Bo to wcale nie jest takie proste, ktoś kto jest firmą która realizowała zamówienia przez lata w Polsce i nagle ma znaleźć się na rynku niemieckim. Inne prawodawstwo inne przepisy, inne wymagania.*

---

*Źródło: IDI, trener*

Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie także specjalnego **portalu dla przedsiębiorców** zawierającego praktyczne informacje o poszczególnych rynkach (baza wiedzy uzupełniająca wiedzę możliwą do zdobycia na szkoleniach) oraz bazę przetargów. Portal nie musiałby ograniczać swojej tematyki do zamówień publicznych, ale dotyczyć szeroko pojętej ekspansji polskich przedsiębiorstw na rynki zagraniczne. Taką rolę mógłby pełnić portal Ministerstwa

Rozwoju i Technologii <https://www.trade.gov.pl>, który mógłby być rozbudowany o część poświęconą zamówieniom publicznym w różnych krajach, a także organizacji międzynarodowych.

Warto podkreślić, iż beneficjenci projektów w zakresie zamówień publicznych podpisali umowę przejęcia praw autorskich przez PARP do wypracowanych materiałów/dokumentów podczas realizacji projektu. PARP ma możliwość dalszego przetwarzania, przekazywania lub użyczenia tych materiałów. Daje to możliwość wykorzystania już istniejących materiałów szkoleniowych i edukacyjnych na potrzeby kolejnych działań – również tych podejmowanych przez MRiT.

Nowe możliwości pozyskiwania zamówień międzynarodowych wzmacniane są przez **skutki wojny w Ukrainie**. Zdaniem jednego z trenerów w projekcie dotyczącym zamówień zagranicznych, działania w zakresie odbudowy Ukrainy to wielka szansa dla polskich firm, a zamówienia w tym zakresie będą prowadzone i finansowane głównie przez organizacje międzynarodowe (m.in. ONZ, Czerwony Krzyż, Bank Światowy). Tym rynkiem powinien w szczególności zainteresować się polski biznes oraz polska administracja – poprzez wspieranie udziału w tym rynku. W kontekście sytuacji geopolitycznej rezygnacja z kontynuacji działań szkoleniowo-doradczych z rynków międzynarodowych jest decyzją chybną.

Beneficjenci podpisali umowę przejęcia praw autorskich przez PARP do wypracowanych materiałów/dokumentów, podczas realizacji projektu. Przed ogłoszeniem kolejnego konkursu w zakresie zamówień publicznych, warto zapoznać się z powstałymi produktami, w celu określenia zakresu wsparcia dla MŚP, aby nie dublować założeń niniejszych konkursów.

Działania szkoleniowo-doradcze mogą być realizowane w **formule zdalnej**. Takie rozwiązanie zostało dobrze ocenione przez uczestników, a przedsiębiorcy po okresie pandemii przyzwyczaili się to takiej formy komunikacji. Ponieważ jednak dla części uczestników szkolenia stacjonarne pozostają lepsze i przystępniejsze, oferta szkoleniowa może zawierać oba typy szkoleń, tj. szkolenie realizowane w formie stacjonarnej, jak szkolenia zdalne, co zwiększy elastyczność oferty i zachęci do udziału firmy, mające mniejsze możliwości ponoszenia kosztów dojazdu oraz oddelegowania pracowników na dłuższe szkolenie, lub oddalone od miejsca prowadzenia działalności. Jednocześnie, dopuszczając taki model, wskazane jest określenie minimalnych parametrów, jakie powinna spełniać platforma/komunikator, na którym prowadzone jest szkolenie, tak aby zapewnić jak najbardziej swobodne i warsztatowe podejście.

Istotnym mankamentem wsparcia oferowanego w Działaniu 2.2, które szczególnie widoczne było na przykładzie projektów w zakresie zamówień publicznych i zagranicznym, były **ograniczenia wzięcia udziału przez pracowników jednego przedsiębiorstwa w większej liczbie szkoleń** oraz możliwości udziału w kilku projektach (np. w zakresie zamówień krajowych i międzynarodowych) – z możliwością niewielkich odstępstw. Biorąc pod uwagę długość perspektywy finansowej (pierwsze szkolenia z zamówień publicznych uruchomiono

w 2016 roku) brak możliwości skorzystania ze szkoleń w kolejnych 7 latach jest niekorzystne dla przedsiębiorców chcących rozwijać swój potencjał, ale mających ograniczone możliwości. Planując wartości wskaźników na poziomie całego Działania oraz poziomie poszczególnych projektów należy przewidzieć większą możliwość udziału w projektach tych samych firm i tych samych pracowników. W ten sposób wsparcie będzie mogło mieć bardziej wszechstronny i kompleksowy charakter.

**Konieczna jest w przyszłości zmiana wymagań stawianych trenerom. Wymaganie posiadania doświadczenia przez trenerów w okresie przed terminem złożenia wniosku o dofinansowanie** (np. wypracowanie co najmniej 120 godzin szkoleniowych lub seminaryjnych/ doradczych w okresie 3 lat przed terminem złożenia wniosku) znacząco ogranicza możliwość zaangażowania do projektów wysokiej klasy specjalistów, którzy nabyli doświadczenie w późniejszym czasie. W szczególności dotyczy to projektów wieloletnich, takich jak projekt w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych, w którym np. w 2022 roku wystąpiła konieczność wykazania trenerów z doświadczeniem sprzed 2017 roku. Nie skorzystano w przypadku kilku szkoleń z najlepszych specjalistów, ponieważ tematyka zagranicznych zamówień publicznych stała się popularna dopiero w ostatnich latach i w związku z tym pojawiło się dopiero w ostatnim okresie wielu świetnych specjalistów. Zaleca się, aby w kolejnych projektach tego typu ustalić minimalne wymagania wobec trenerów określające ich dorobek zawodowy w okresie **3-5 lat przed przeprowadzeniem szkolenia, a nie przed momentem złożenia wniosku o dofinansowanie**. Jak deklarują przedstawiciele PARP, planując projekty w perspektywie 2021-2027, odchodzi się od tych ograniczających wymagań wobec trenerów.

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uwzględnienie w typie 2 projektów dwóch tematów – krajowych oraz międzynarodowych zamówień publicznych</li> <li>Trafny model wdrażania wsparcia w zakresie krajowych ZP – realizacja działań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nietrafna w I konkursie na projekty w zakresie krajowych zamówień publicznych obligatoryjność uczestniczenia zarówno w szkoleniu, jak i usłudze doradczej</li> <li>Niewielki wzrost aktywności na rynku krajowych zamówień publicznych w wyniku udziału w projektach</li> <li>Brak planów kontynuacji wsparcia szkoleniowo-doradczego w zakresie MZP</li> </ul>

Strony	<b>Pozytywne S (Strengths) Mocne strony</b>	<b>Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony</b>
	<p>w pięciu makroregionach Polski za pomocą operatorów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zniesienie obligatoryjnego udziału zarówno w szkoleniu, jak i doradztwie w kolejnych naborach</li> <li>• Uwzględnienie w projekcie dot. MZP zadania polegającego na bieżącej analizie rynku międzynarodowych zamówień publicznych oraz zamówień publicznych organizacji międzynarodowych pod kątem możliwości udziału w nich polskich przedsiębiorstw sektora MMŚP</li> <li>• Zastosowanie przez beneficjentów licznych i skutecznych działań zaradczych w obliczu małego zainteresowania udziałem we wsparciu</li> <li>• Wsparcie uczestników przez beneficjentów w wypełnianiu skomplikowanej dokumentacji rekrutacyjnej</li> <li>• Wysoka jakość pracy trenerów i doradców</li> <li>• Wdrożenie formuły szkoleń zdalnych w projekcie z MZP – zróżnicowane szkolenia stały się bardziej dostępne niezależnie od siedziby przedsiębiorcy</li> <li>• Zastosowanie języka korzyści podczas rekrutacji i szkoleń jako dodatkowa zachęta do podjęcia aktywności za rynku ZP</li> <li>• Osiągnięte efekty wsparcia - profesjonalizacja procesu prowadzenia zamówień w firmie w wyniku szkolenia (firmy średnie), otwarcie na ZP w wyniku szkolenia/ zmiana podejścia (firmy mikro)</li> </ul>	<p>w sytuacji wzrostu zainteresowania i popytu na te zamówienia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nietrafne z punktu widzenia potrzeb uczestników ograniczenie udziału w projekcie firm z regionów lepiej rozwiniętych, czyli województwa mazowieckiego (projekt z zakresu zagranicznych zamówień publicznych)</li> <li>• Brak możliwości wzięcia udziału w większej liczbie szkoleń (np. w celu aktualizacji wiedzy, w przypadku zmiany pracowników na stanowisku zajmującym się ZP)</li> </ul>

Strony	Pozytywne O (Opportunities) Szanse	Negatywne T (Threats) Zagrożenia
Zewnętrzne (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Równolegle prowadzone działania podejmowane przez MRiT w zakresie promowania ekspansji zagranicznej polskich firm i udziału w międzynarodowych zamówieniach publicznych,</li> <li>• Wzrost zainteresowania międzynarodowymi ZP w ostatnim roku realizacji projektu MZP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Małe zainteresowanie udziałem w projektach</li> <li>• Przekonanie polskich przedsiębiorców o niskim potencjale do pozyskania zagranicznych zamówień publicznych</li> <li>• Liczne bariery zniechęcające/ograniczające udział przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych (związane z trudnymi warunkami udziału w przetargach, niespójnymi lub niejasnymi zapisami SWZ etc.)</li> </ul>

## 6 PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE DLA MŚP

### 6.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Projekty dotyczące działań szkoleniowo-doradczych dla firm z sektora MMŚP zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciach planowanych do realizacji w formule PPP mieszczą się w typie projektu 3 *Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie: a) zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, b) przygotowania oferty do przedsięwzięcia realizowanego w formule partnerstwa publiczno-prywatnego oraz procesu negocjacji*. Projekty wpisywały się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców przedsiębiorstw sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez poprawę jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw sektora MMŚP (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie w sytuacji kryzysowej).

Uruchomienie projektów typu 3 oraz przyjęcia danego modelu wsparcia wynikało z udanych doświadczeń komponentu szkoleniowego w projekcie systemowym realizowanego w perspektywie finansowej 2007-2013<sup>50</sup> – przy czym tam wsparcie skierowane było do firm średnich i dużych. Przesłanką uruchomienia projektów typu 3 był również brak na rynku oferty szkoleń z zakresu PPP dla przedsiębiorstw. Wsparcie szkoleniowe w ramach Działania 2.2 miało tę lukę wypełnić<sup>51</sup>.

Założenia na poziomie teorii ocenić należy jako częściowo trafne – teoria zakładająca wpływ wiedzy na wzrost przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, zmianę ich postaw wobec PPP i – w dalszej perspektywie – wejście na rynek PPP, była uzasadniona merytorycznie. Nie znalazła jednak potwierdzenia w rzeczywistości ze względu na istotne czynniki zewnętrzne – poważne bariery dostępu MŚP do rynku PPP, a także ograniczona podaż takich zamówień. W odniesieniu do tego ostatniego aspektu negatywnie należy ocenić efekty innych działań popularyzujących to rozwiązanie, np. szeroko zakrojonych szkoleń kierowanych do przedstawicieli administracji publicznej w ramach projektu „Rozwój PPP w Polsce”, które nie skutkowały wzrostem zainteresowania sektora publicznego stosowaniem formuły PPP i wzrostem liczby postępowań w tej formule.

---

<sup>50</sup> Projekt systemowy „Partnerstwo publiczno-prywatne”, współfinansowany ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw. W ramach projektu prowadzono seminaria regionalne, których celem było przeszkolenie pracowników instytucji sektora publicznego oraz pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw w zakresie aspektów prawnych oraz uwarunkowań administracyjno-organizacyjnych związanych z realizacją PPP.

<sup>51</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

## **Definicja odbiorców projektów**

Wsparcie w ramach projektów było skierowane do mikro, małych i średnich przedsiębiorców (i ich pracowników), posiadających siedzibę (zgodnie z dokumentem rejestrowym) na terenie kraju, zainteresowanych wejściem na rynek partnerstwa publiczno-prywatnego.

## **Opis działań projektowych i warunki udziału we wsparciu**

Kryteria dostępu dla wnioskodawców w projektach szkoleniowych dotyczyły:

- Doświadczenia w realizacji szkoleń lub doradztwa z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego dla przedsiębiorców (i ich pracowników) lub administracji publicznej (rządowej i samorządowej),
- Doświadczenia szkoleniowego lub doradczego z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego zespołu ekspertów zaangażowanych do realizacji projektu,
- Okresu realizacji projektu, który nie mógł przekroczyć 36 miesięcy,
- Daty rozpoczęcia realizacji projektu, nie jest późniejszej niż 9 miesięcy od ostatecznego terminu składania wniosków dla konkursu.

Projekt musiał być realizowany zgodnie z minimalnymi wymaganiami jakościowymi dotyczącymi realizacji szkoleń określonymi w Regulaminie konkursu i obligatoryjnie obejmował:

- 1) analizę rynku pod kątem planowanych przedsięwzięć PPP w formule PPP;
- 2) realizację działań szkoleniowych (szkolenia ogólne), skierowanych do przedstawicieli MMŚP w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule PPP;
- 3) realizację działań szkoleniowych (szkolenia dedykowane) skierowanych do przedstawicieli MMŚP w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule PPP w odniesieniu do konkretnego przedsięwzięcia planowanego przez podmiot publiczny do realizacji w formule PPP, które będą wynikały z analizy rynku o której mowa w pkt. 1).

Dodatkowo premiowano obecność w zespole eksperta posiadającego praktyczne doświadczenie w realizacji przedsięwzięcia w partnerstwie publiczno-prywatnym, dodatkowe doświadczenie wnioskodawcy w zakresie w realizacji szkoleń lub doradztwa dotyczących PPP dla przedsiębiorców (i ich pracowników), dodatkowe doświadczenie kierownika projektu oraz personelu.

Opisane wyżej wymagania można ocenić wysoko – jako zapewniające wybór najlepszych podmiotów do realizacji projektów i zapewniające wysoką jakość kadry zaangażowanej w zadania organizacyjne i merytoryczne w projektach. Zainteresowanie naborami wskazuje, że nie były to warunki zbyt surowe i ograniczające dostęp do wsparcia.

Warunki udziału we wsparciu dla przedsiębiorców dotyczyły:



- Wielkości przedsiębiorstwa – z sektora MMŚP,
- Zainteresowania przedsiębiorcy udziałem w przedsięwzięciach planowanych do realizacji w formule PPP,
- Oddelegowania do udziału w projekcie pracowników, którzy są zaangażowani, lub planowane jest ich zaangażowanie w postępowanie o wybór partnera prywatnego.

Pochodną trudności rekrutacyjnych była nietrafiona grupa odbiorców wsparcia, składająca się przede wszystkim z mikroprzedsiębiorców. Zdaniem autorów raportu<sup>52</sup>, mają oni zbyt niski potencjał do wchodzenia w partnerstwa z sektorem publicznym. Nie wykorzystano natomiast potencjału firm średnich, których reprezentacja była na szkoleniach niedostateczna. Negatywnie także należy ocenić wykluczenie ze wsparcia firm dużych. Wobec ogólnej niskiej wiedzy wśród przedsiębiorstw o PPP objęcie szkoleniami również takich firm byłoby zasadne. Zwraca na to uwagę jeden z beneficjentów opisując problemy rekrutacyjne we wniosku o płatność.

---

*Zainteresowanie PPP jest niewielkie i zauważalne raczej wśród dużych firm, które nie stanowią grupy docelowej tego Działania.*

---

*Źródło: wniosek o płatność*

Trudności rekrutacyjne spowodowały także, że mimo słusznych założeń dotyczących zainteresowania przedsiębiorców udziałem w PPP oraz udziału w szkoleniach właściwych pracowników, w szkoleniach brali także udział uczestnicy o mniejszej motywacji do udziału w projektach PPP.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

Projekty miały zasięg ogólnopolski. Były wyłaniane w **trybie konkursowym**. O dofinansowanie mogły ubiegać się następujące podmioty:

- podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjności przedsiębiorców,
- podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego,
- partnerzy społeczni zgodnie z definicją przyjętą w PO WER,
- przedsiębiorcy.

Rolą tych podmiotów była identyfikacja i rekrutacja uczestników oraz przygotowanie i przeprowadzenie działań szkoleniowo-doradczych, z udziałem zespołu trenerów i doradców, legitymujących się odpowiednim doświadczeniem zawodowym. Działania te miały być

---

<sup>52</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

realizowane przy zachowaniu minimalnych standardów jakościowych opracowanych przez PARP, dotyczących zakresu tematycznego szkolenia i doradztwa oraz sposobu ich organizacji.

Przeprowadzono 3 konkursy na wybór projektów omawianego typu (3/2016 na szkolenia, 5/2016 na doradztwo i 6/2016 na szkolenia). Dofinansowanie w konkursach 3/2016 i 6/2016 uzyskało 8 projektów, z czego 3 zostały zrealizowane (do 2019 roku). Spośród 8 planowanych do podpisania umów, dwóch beneficjentów wycofało się na etapie podpisania umowy i trzech kolejnych już po podpisaniu umowy zrezygnowało z realizacji. Wśród głównych powodów odstąpienia od realizacji projektów beneficjenci wskazywali brak odpowiednich uregulowań prawnych umożliwiających skuteczną realizację postępowań w formule partnerstwa publiczno-prywatnego przez samorządy i organy administracji centralnej, co powodowało brak zainteresowania udziałem w szkoleniach przygotowujących do udziału w tego typu postępowaniach.

Konkurs 5/2016 był kierowany bezpośrednio do przedsiębiorstw zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu realizowanym w formule PPP i chcących skorzystać z działań doradczych w tym obszarze, np. w zakresie przygotowania oferty do przedsięwzięcia oraz do procesu negocjacji. W naborze, który trwał od 31 sierpnia 2016 r. do 31 marca 2017 r. dofinansowanie uzyskał jeden przedsiębiorca.

Wobec problemów z rekrutacją uczestników projekty omawianego typu wygaszono, nie prowadząc dalszych konkursów w tym obszarze. Tematykę PPP umieszczono w programie szkoleń w projektach z zakresu zamówień publicznych (w dwóch konkursach: 2/2019 i 3/2020). Projekty w nich wyłonione realizowały – oprócz wskaźników produktu i rezultatu bezpośredniego dotyczących zamówień publicznych – analogiczne wskaźniki dotyczące PPP.

## **6.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu**

### **6.2.1 Osiągnięte wskaźniki**

Projekty dotyczące PPP realizowały jeden wskaźnik rezultatu:

- Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę dot. realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, i jeden produktu:
- Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno- prywatnego.

Pierwotnie w Programie założono, że wsparciem do 2023 roku objęte zostaną 953 podmioty z sektora MŚP (wskaźnik produktu), z czego 858 nabędzie wiedzę (poprzez swoich

przedstawicieli) w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego (wskaźnik rezultatu)<sup>53</sup>. Ostatecznie zmniejszono te założenia do 477 i 429 MMŚP<sup>54</sup>.

**Tabela 12. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP**

Wskaźnik	Jedn. miary	Wartość docelowa		Wartość osiągnięta		Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
		projekty PPP	projekty ZP	projekty PPP	projekty ZP		
Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych	szt.	301	1 091	206	559	55%	178%
Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych	szt.	315	1 211	200	659	56%	180%

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.*

W 3 projektach dedykowanych wyłącznie wsparciu w zakresie PPP (projekty PPP) nie udało się osiągnąć zakładanych wartości docelowych wskaźników (wskaźnik rezultatu osiągnięto w wysokości 68%, a wskaźnik produktu 63%). W 5 projektach typu 2 tj. z zakresu zamówień publicznych, w których realizowane są szkolenia z zakresu PPP, dotychczas osiągnięto wskaźniki na poziomie 51% i 54%. Projekty nie są jeszcze zakończone. Osiągnięte wartości wskaźników w projektach przekraczają założenia z SZOOP (wskaźnik rezultatu o 178%, a wskaźnik produktu o 180%). Ukończenie projektów typu 2 zgodnie z założeniami pozwoli

<sup>53</sup> Załącznik 2a do SZOOP PO WER 2014 - 2020, Tabela wskaźników rezultatu bezpośredniego i produktu dla działań i poddziałań, wersja obowiązująca od 19.04.2018.

<sup>54</sup> Załącznik 2a do SZOOP PO WER 2014 - 2020, Tabela wskaźników rezultatu bezpośredniego i produktu dla działań i poddziałań, wersja obowiązująca od 2.11.2022.

osiągnąć te założenia odpowiednio na poziomie 324% i 320%, co wynosi też więcej niż pierwotne założenia z SZOOP z 2018 roku.

## **6.2.2 Ocena przebiegu projektu**

### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

- **Niedostateczne zainteresowanie udziałem w projekcie**

Głównym problemem realizacyjnym w projektach dotyczących PPP, który zresztą zdecydował o wygaszeniu tego typu wsparcia, były **trudności rekrutacyjne**. **Ograniczone zainteresowanie** przedstawicieli MMŚP zaproponowaną tematyką dotyczącą partnerstwa publiczno-prywatnego wynikało m.in. z:

- niewielkiej liczby ogłoszeń o realizacji przedsięwzięć w formule PPP, jaka pojawia się na rynku; jak wskazał jeden z beneficjentów we wniosku o płatność, wyniki analiz, jakie prowadzone były comiesięcznie wskazały, że przez pół roku (09.2016-02.2017) na terenie całego kraju zostało ogłoszonych tylko 12 przetargów na wybór partnera prywatnego. Demotywuujący dla przedsiębiorców był również fakt, iż wiele z postępowań na wybór partnera prywatnego zostaje unieważnionych, a jedynie 28% postępowań PPP kończy się podpisaniem umowy finalnej;
- częste zmiany przepisów i co za tym idzie brak stabilności dotyczących długoterminowych przedsięwzięć; Przedsiębiorcy wolą angażować się w przedsięwzięcia krótkoterminowe i pozyskiwać zlecenia komercyjne lub przystępować do przetargów nieograniczonych, prowadzonych w oparciu o ustawę PZP, która pozwala na szybsze wyłonienie wykonawcy i wiąże się ze znacznie mniejszym ryzykiem inwestycyjnym;
- niedoborów wykwalifikowanej kadry znającej specyfikę i problemy rynku PPP po stronie administracji publicznej,
- ograniczenia projektów w ramach PPP do dużych w skali przedsięwzięć o niezbędnym wysokim nakładzie finansowym, którymi mogą być zainteresowane tylko podmioty niespełniające statusu MŚP; zainteresowanie PPP jest zauważalne raczej wśród dużych firm, które nie stanowią grupy docelowej tego Działania.
- ryzyk związanych z tą formułą realizacji przedsięwzięć: konieczność posiadania środków finansowych lub dostępu do zewnętrznego finansowania w celu sfinansowania inwestycji, niepewność wynikająca z długoterminowego charakteru inwestycji,
- braku efektów szkoleń kierowanych do przedstawicieli administracji publicznej w ramach projektu „Rozwój PPP w Polsce”, które w założeniu miały skutkować zwiększeniem liczby dobrze przygotowanych postępowań PPP,

- „obfitości” dostępnych środków unijnych – mając je do dyspozycji i posiadając sprawdzone sposoby ich wydatkowania instytucje publiczne nie mają dużej motywacji do pozyskiwania zewnętrznego kapitału poprzez stosowanie PPP;
- niskiego potencjału przedsiębiorców w zakresie zarządzania strategicznego, co przejawia się w krótkoterminowych i zachowawczych strategiach firm.

Beneficjenci w obliczu problemów rekrutacyjnych podejmowali liczne działania zaradcze, w szczególności polegające na intensyfikacji działań informacyjno-promocyjnych. Wdrożono takie działania jak:

- zatrudnienie rekruterów zewnętrznych, w tym osób, które legitymują się dużym doświadczeniem we współpracy z przedsiębiorcami,
- bezpośrednie kontakty kadry zarządzającej projektem z potencjalnymi uczestnikami projektu,
- nawiązanie współpracy z organizacjami branżowymi oraz samorządami w celu promowania projektów,
- nawiązanie kontaktów z Punktami Informacyjnymi Funduszy Europejskich (PIFE)
- upowszechnianie wśród potencjalnych uczestników korzyści płynących z udziału w przedsięwzięciach realizowanych w formule PPP (przedsiębiorcy przed podjęciem decyzji o udziale w usłudze muszą zostać przekonani, iż przedmiotowy projekt pozwoli im nabyć wiedzę, która może wpłynąć na realizację stawianych przez nich celów biznesowych poprzez m.in. zwiększenie sprzedaży i udziałów w rynku, lepsze wykorzystanie zasobów firmy, prestiż wyrażający się, np. w intensyfikacji obecności firmy w mediach, nawiązanie nowych kontaktów z podmiotami publicznymi i biznesowymi),
- dostosowywanie harmonogramu wsparcia do miejsca i możliwości czasowych uczestników projektu

W tym kontekście negatywnie oceniono brak w projekcie środków przewidzianych na wyjątkowo trudną rekrutację uczestników – pula kosztów pośrednich była uznawana za zbyt małą, aby pokryć koszty rekrutacji, zwłaszcza przy projektach o relatywnie niedużej wielkości.

Wydłużano także, za zgodą PARP, okres realizacji projektów, w jednym z projektów rozszerzono także obszar kwalifikowalności grupy docelowej.

Wszystkie te działania przynosiły znikomy skutek. W związku z tym część beneficjentów zdecydowała o zaprzestaniu działań rekrutacyjnych, gdyż nakład pracy i ponoszone wydatki okazały się niewspółmierne z osiąganymi wynikami, i rozwiązała umowy o dofinansowanie, rozliczając projekt z wyników dotychczas osiągniętych.

- **Obciążenie wynikające ze zbyt obszernej dokumentacji rekrutacyjnej**

Pewnym obciążeniem dla przedsiębiorców chcących uczestniczyć w szkoleniach, był nadmiar dokumentów do wypełnienia wymagany przy zapisywaniu się do udziału w projekcie – absorbujący ich czas i dodatkowo zniechęcający do uczestnictwa.

- **Trudności finansowe w zapewnieniu wkładu własnego**

Część przedsiębiorców miała świadomość niedostatków w zakresie wiedzy w obszarze PPP i chętnie pogłębiłaby wiedzę w tym zakresie, jednakże barierą utrudniającą decyzję o przystąpieniu do projektu była konieczność partycypacji w kosztach na poziomie minimum 10%. Pojawiały się oczywiście opinie pozytywne na temat takiego rozwiązania – badani uważali, że element płatności zmienia na korzyść postrzeganie jakości oferowanych usług oraz mobilizuje do uczestnictwa w projekcie. Jak wskazywała część beneficjentów, wymóg dofinansowania udziału we wsparciu, w powiązaniu z obciążeniami wynikającymi z rozbudowanej dokumentacji aplikacyjnej, nie pomagał w rekrutacji, zwłaszcza wobec istnienia opisanych wyżej jej strukturalnych barier<sup>55</sup>. O tym, że wysokość ponoszonych kosztów był problematyczny dla uczestników świadczą wyniki badania ilościowego zrealizowanego w ramach badania on-going; aż 40% z nich wystawiło negatywną ocenę pod tym względem (jednocześnie 22% wystawiło oceny najwyższe).

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Nie wprowadzono zmian w warunkach dwóch konkursów na działania szkoleniowe, tj. 3/2016 oraz 6/2016.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Zaangażowanie wszystkich instytucji oraz osób odpowiedzialnych za realizację projektów należy ocenić wysoko na co wskazują wyniki obu analizowanych raportów<sup>56</sup>, a także zapisy we wnioskach o płatność.

**Beneficjenci** podchodzili do realizacji projektów z zaangażowaniem i dbałością o jakość. Jednak ujawniły się między nimi różnice w poziomie koncepcyjnego przygotowania projektów. Wydają się one wynikać z różnego poziomu znajomości tematyki PPP i uwarunkowań jego rozwoju na polskim gruncie, a także z różnego poziomu doświadczeń w realizacji szkoleń w tym zakresie.

---

<sup>55</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

<sup>56</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018; Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.

Wysoko również można ocenić **trenerów** zaangażowanych w projekty. Beneficjenci wybierali do realizacji projektów ekspertów posiadających wymagane doświadczenie szkoleniowe/doradcze z zakresu PPP (tj. wypracowane co najmniej 100 godzin dydaktycznych, w okresie 5 lat przed terminem złożenia wniosku z tematyki partnerstwa publiczno-prywatnego), a niekiedy znacznie przerastających te wymogi. Dodać należy, że wymogi ustalone przez PARP były uznawane za wysokie, a ich spełnienie nie było łatwe. Również niewielka liczba oferowanych trenerom godzin szkoleniowych powodowała, że zajęcia projektowe nie były dla nich atrakcyjne finansowo. Ostatecznie jednak do projektów udało się pozyskać trenerów, których praktyczne doświadczenie z zakresu PPP było zauważane przez uczestników szkoleń i bardzo wysoko oceniane. Jakość ich pracy uczestnicy, nawet ci niezadowoleni z programu szkoleń i użyteczności, ocenili bardzo wysoko pod względem przygotowania merytorycznego oraz posiadanego doświadczenia w zakresie PPP. Również kompetencje miękkie i umiejętności dydaktyczne trenerów były mocną stroną szkoleń.

Wysoko także należy ocenić działania **opiekunów z PARP**, którzy wspierali beneficjentów w obliczu trudności realizacyjnych, i tam, gdzie było to możliwe wyrażali zgodę na modyfikacje w projektach.

### **6.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw**

Większość przedsiębiorstw wzięła udział w szkoleniach ogólnych (85%), a 27% badanych w szkoleniach dedykowanych<sup>57</sup>.

Oczekiwania przedsiębiorców wobec szkoleń dotyczyły:

- Wzrostu wiedzy i kompetencji: zdobycie wiedzy i doświadczenia z zakresu PPP, podniesienie kwalifikacji pracowników, podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej,
- Rozwoju biznesu w obszarze PPP: znalezienie nowych partnerów biznesowych w sektorze publicznym, znalezienie nowych obszarów (rynków), na których firma może się rozwijać, realizacja strategii rozwoju uwzględniającej świadczenia usług dla sektora publicznego,
- Poprawy sytuacji finansowej firmy: zwiększenie przychodów ze sprzedaży, wzrost rentowności firmy.

---

<sup>57</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021

Oczekiwania uczestników szkoleń ewaluowały w czasie. Widać rozdźwięk pomiędzy odpowiedziami z I i II pomiaru<sup>58</sup>. W I pomiarze, realizowanym w krótszym okresie po zakończeniu udziału w projekcie (w tym samym roku), badani wskazywali na oczekiwania bezpośrednio związane z rozwojem biznesu w obszarze PPP (np. znalezienie nowych partnerów biznesowych w sektorze publicznym; znalezienie nowych obszarów, na których firma może się rozwijać). W II pomiarze natomiast, a więc roku po udziale w projekcie, widać większy nacisk na oczekiwania związane z podniesieniem kwalifikacji i wiedzy – kadry zarządzającej i pracowników. Różnice te mogą oznaczać, że **pierwotne oczekiwania przedsiębiorstw związane z rozwojem biznesu nie zostały do końca spełnione**, a najbardziej widocznym rezultatem okazało się podniesienie kompetencji kadry.

**Wykres 32. Oczekiwania przedsiębiorców wobec efektów szkolenia PPP**



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: N=82 oraz II pomiaru: N=95*

<sup>58</sup> W badaniu „CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020” przeprowadzono 4 edycje badania ilościowego. W każdej edycji badania, wywiady ilościowe realizowano w dwóch falach (pomiarach): I pomiar: badania stanu początkowego – badania przedsiębiorstw, które w bieżącym roku zakończyły udział w projektach doradczo-szkoleniowych; II pomiar: Badania poziomu zmiany – badania przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach w roku poprzedzającym badanie.



## Realizacja celów przedsiębiorstw

Większość uczestników projektów zetknęła się z ideą PPP dopiero w trakcie szkoleń. Jeśli wiedzę na ten temat posiadano wcześniej, to była ona raczej ogólna – ze szczegółowymi informacjami o PPP, istocie tej formuły, procedurach spotykano się podczas uczestnictwa w projektach. Zatem przedstawiony w niniejszym rozdziale obraz PPP ukształtował się w dużej mierze w wyniku informacji przekazywanych w trakcie szkoleń.

### **Wykres 33. Osiągnięte efekty w zakresie rozwoju biznesu w obszarze PPP w wyniku udziału w szkoleniu**



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021*; dla I pomiaru: N=82 oraz II pomiaru: N=95

Efekty projektów szkoleniowo-doradczych w Działaniu 2.2 PO WER okazały się niewielkie. Użyteczność wsparcia dla przedsiębiorców jest umiarkowana. Doszło do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w rozumieniu nabycia przez nie **wiedzy i umiejętności** pozwalających na efektywniejsze działanie na rynku PPP. Przy czym, ze względu na problem rekrutacyjny i jego skutki, wiedza ta – zwłaszcza po upływie długiego czasu – to raczej świadomość, że istnieje taka forma współpracy publiczno-prywatnej jak PPP i ogólne wyobrażenie, na czym to ona polega. Bardzo ograniczony był wpływ wsparcia na **budowę przewagi konkurencyjnej**, właśnie ze względu na niewielkie możliwości wchodzenia MŚP na rynek PPP. Trudno mówić bowiem o jakiegokolwiek przewadze konkurencyjnej wynikającej z pozyskania wiedzy, której możliwość wykorzystania w praktyce jest znikoma.

Jednocześnie jednak **nie odnotowano zmian w poziomie aktywności** firm w tych obszarach. W przypadku szkoleń z PPP, docelowo i raczej w perspektywie długo- niż krótkofalowej dzięki nabytym umiejętnościom i wiedzy uczestnicy projektów mieli wkroczyć na rynek PPP w roli partnerów prywatnych. W sytuacji braku podaży takich ofert na rynku nie należy oczekiwać takiego efektu. Pozytywną zmianą jest natomiast zbudowanie w przedsiębiorcach **postawy otwartości i zainteresowania rynkiem PPP**, czemu towarzyszył ewentualny zamiar wejścia na rynek PPP w sytuacji zaistnienia zachęcających ku temu okoliczności. Pod wpływem udziału w szkoleniach niektórzy przedsiębiorcy zainteresowali się formułą PPP i nawet podjęli działania w kierunku realizacji przedsięwzięć PPP (np. złożyli wniosek o dopuszczenie do udziału w postępowaniu). Takie efekty mogą jednak wystąpić u przedsiębiorców zmotywowanych do udziału w projektach oraz działających w sektorach, w których przedsięwzięcia PPP są realizowane.

Ze względu na niedojrzałość rynku PPP trudno mówić o wystąpieniu efektów w zakresie **wzrostu aktywności przedsiębiorstw na rynku PPP** – choć teoretycznie są one możliwe.

Większość przedsiębiorstw objętych wsparciem w postaci doradztwa i szkoleń z obszaru zamówień publicznych (74% w I pomiarze i 79% w II pomiarze) **nie podejmowała prób pozyskania zamówień w formule PPP** w okresie trzech lat przed przystąpieniem do projektu. Pozyskaniem zamówień w formule PPP mogło pochwalić się jedynie 12% badanych w I pomiarze i 8% w II pomiarze. Procenty te są niewiele większe niż wskazania na podejmowanie takiej aktywności po szkoleniu. Wśród przedsiębiorstw, które brały udział w szkoleniach dedykowanych (które w założeniu były skierowane do tych, którzy zainteresowani byli konkretnym przedsięwzięciem, planowanym przez podmiot publiczny, do realizacji w formule PPP), jedynie 23% zbadanych w I pomiarze złożyło ofertę w postępowaniu w formule PPP. W II pomiarze wskaźnik ten spadł do poziomu 7%.

Podsumowując, satysfakcjonujące mogą być efekty dotyczące wzrostu wiedzy, zmiany przekonań, wzbudzenia zainteresowania, niekoniecznie zaś schodzące na poziom zachowań (stosowania wiedzy i umiejętności w praktyce).

### **Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia**

Jak wynika z badania z 2018 roku<sup>59</sup>, szkolenia były oceniane przez przedsiębiorców bardzo różnie, ale z dominacją opinii pozytywnych. Interpretując te wyniki, trzeba mieć na uwadze zróżnicowane oczekiwania przedsiębiorców co do udziału we wsparciu. Niektórzy z uczestników wsparcia przystępowali do niego bez konkretnych oczekiwań, a nawet pod wpływem swego rodzaju presji ze strony realizatorów.

---

<sup>59</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

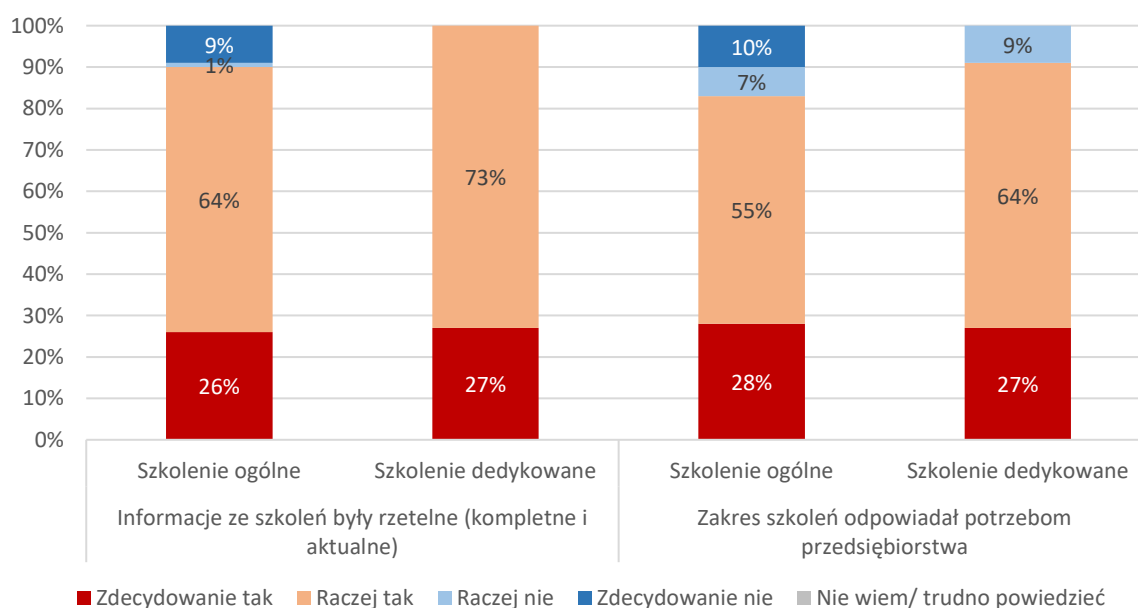
Dwudniowe szkolenie ogólne podzielone było na dwie części – bardziej ogólną, dotyczącą podstaw prawnych PPP, oraz drugą, pokazującą konkretne przedsięwzięcia realizowane w tej formule w Polsce. Jak wynika z wywiadów, atrakcyjniejsza była ta druga część, jako bardziej praktyczna, bo dająca szansę odniesień do własnej branży czy choćby własnych doświadczeń respondentów jako użytkowników usług publicznych.

W szkoleniach dedykowanych uczestniczyli nieliczni badani. Opinie na ten temat były jednak wyłącznie pozytywne. Pozytywnie wypowiedziano się również na temat podejmowanych na szkoleniu zagadnień dotyczących budowy konsorcjum na potrzeby realizacji PPP.

Zastrzeżenia dotyczyły braku w programie szkolenia zagadnienia stanowiącego duże wyzwanie w projektach PPP, a mianowicie modelu finansowania inwestycji. Postulowano też wprowadzenie tego tematu również do programu szkoleń dla samorządowców.

Również w badaniu on-going<sup>60</sup> lepsze oceny uzyskały szkolenia dedykowane pod względem trafności tematyki do potrzeb przedsiębiorstwa oraz rzetelności informacji. W obu aspektach przeważają oceny raczej pozytywne.

### Wykres 34. Ocena szkoleń w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (typ 3)



Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: N=82 oraz II pomiaru: N=95

<sup>60</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021.

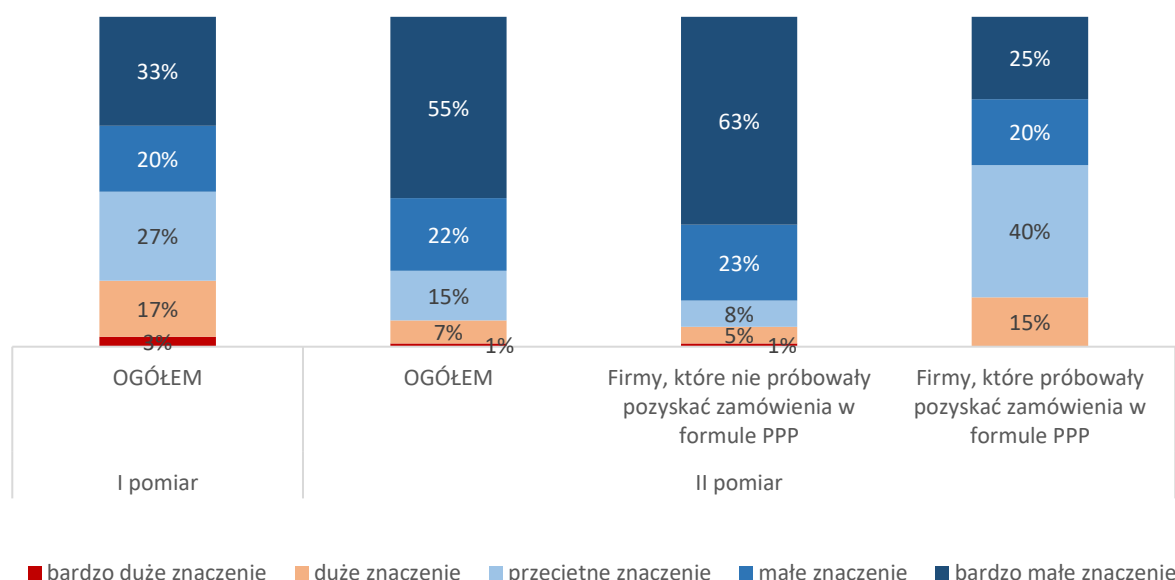
## 6.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach

### Stopień trwałości zaistniałych zmian

W świetle braku przełożenia się nabytej wiedzy na zwiększenie aktywności na rynku PPP, można oczekiwać niskiej trwałości projektów i szybkim wygaszaniu ich efektów.

Zamówienia w formule PPP mają marginalne znaczenie w strategii przedsiębiorstwa – w szczególności w przypadku firm, które nie miały doświadczeń w PPP przed udziałem w projekcie. Między I a II pomiarem rośnie odsetek deklarujących, że znaczenie to jest małe i bardzo małe, co wskazuje na brak realizacji założonego celu wsparcia. Generalnie firmy które próbowały pozyskiwać zamówienia w formule PPP przed projektem, wskazują na wyższe znaczenie rynku PPP w dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa.

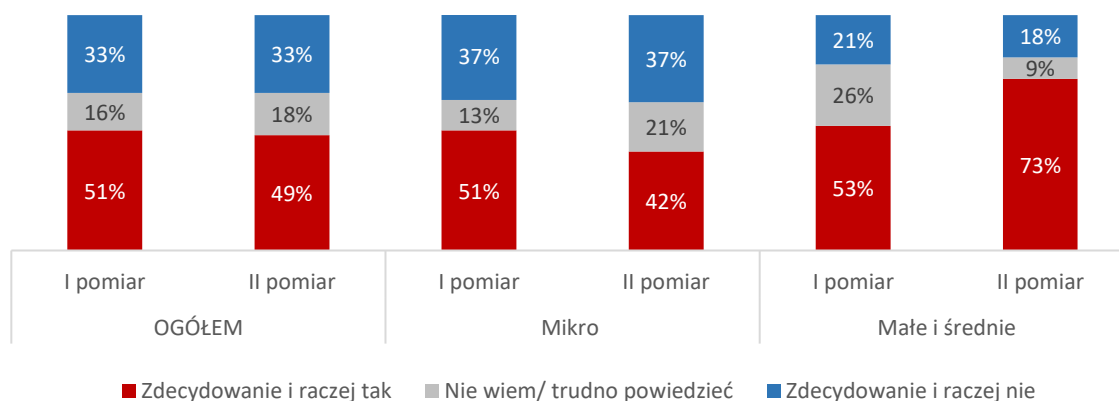
**Wykres 35. Znaczenie rynku zamówień w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa**



Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: N=30 (uwaga: niewielka próba!) oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=75, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=20

Jednocześnie dość wysoki jest odsetek przedsiębiorstw, w których wykorzystuje się nabyte na szkoleniach wiedzę i doświadczenie. Deklaruje tak połowa badanych, zarówno w I, jak i w II pomiarze. Częstość korzystania z nabytej wiedzy jest wyższy w grupie większych firm i dodatkowo rośnie w czasie (w grupie firm małych i średnich rośnie aż o 20 p.p. między I i II pomiarem), podczas gdy w przypadku firm mikro następuje spadek o 9 p.p.

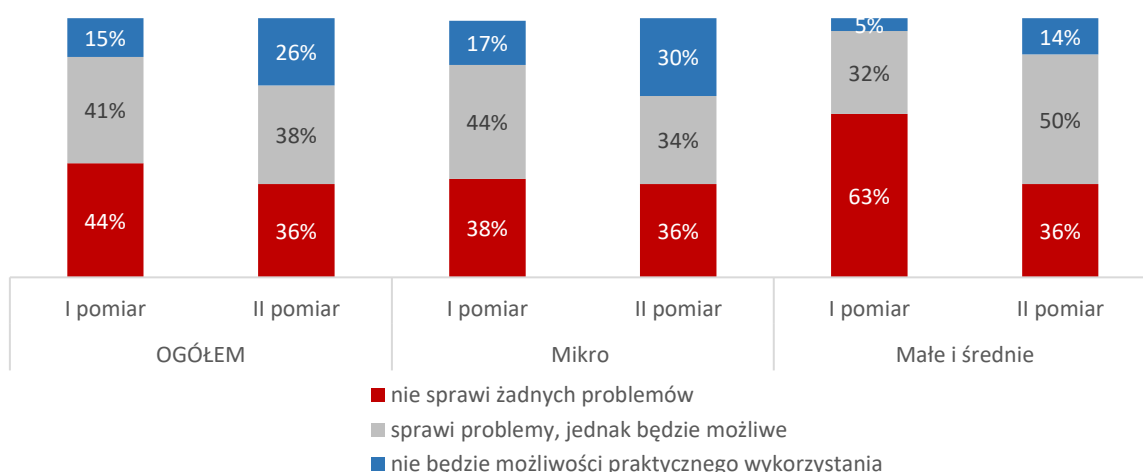
**Wykres 36. Czy wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności zdobyte (w ramach projektu) podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?**



Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: OGÓŁEM N=82, Mikro N=63, Małe i Średnie N=19 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

W miarę upływu czasu przedsiębiorcy widzieli coraz więcej problemów z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń, szczególnie w przypadku firm małych i średnich – te w miarę upływu czasu widzą coraz więcej trudności, choć są one możliwe do przezwyciężenia. Wśród firm mikro odsetek wskazujących na brak problemów pozostaje na podobnym poziomie, ale wzrasta udział tych, dla których praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności w ogóle nie będzie możliwe.

**Wykres 37. Proszę dokończyć zdanie: Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa**



Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: OGÓŁEM N=82, Mikro N=63, Małe i Średnie N=19 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

Obszary, które utrudniają wykorzystanie zdobytej wiedzy to przede wszystkim czynniki związane z pozyskaniem zamówień PPP: spełnianie wymogów formalno-prawnych, pozyskanie partnera do realizacji projektu, czy przygotowanie oferty. Podkreślano również braki kadrowe i trudności w finansowaniu przedsięwzięć w formule PPP. Jednak najwyższy odsetek respondentów nie potrafił wskazać, w jakich obszarach wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy (24% w I pomiarze i 38% w II pomiarze). Wśród działań, które ułatwiłyby wykorzystanie w praktyce wiedzy uzyskanej podczas szkoleń, respondenci wskazywali najczęściej:

- doradztwo, pomoc przy wdrażaniu wiedzy ze szkoleń w praktyce;
- wsparcie finansowe;
- wsparcie prawno-księgowo;
- więcej szkoleń, np. aktualizujących wiedzę zdobytą podczas szkolenia.

O niewielkiej trwałości efektów wsparcia świadczy również niewielki odsetek firm, w których jest wyspecjalizowana osoba zajmująca się monitoringiem rynku i pozyskiwaniem zamówień w formule PPP – 81% firm nie zatrudniało takich osób i odsetek ten nie zmienił się z czasem (w II pomiarze było to 80%).

W wyniku szkolenia spadł o 16 p.p. odsetek przedsiębiorstw, które nie korzystały z formuły PPP, dwukrotnie wzrosła liczba firm sporadycznie biorąca udział w takich zamówieniach. Odsetki tych, którzy deklarują powtarzalność procesu PPP w przedsiębiorstwie była i pozostała znikoma.

### Wykres 38. Ocena potencjału przedsiębiorstwa w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego przed udziałem w projekcie i po zakończeniu projektu



Źródło: Raport pn. Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru N=95

## **Czynniki wpływające na trwałość zmian**

Czynnikiami wpływającymi negatywnie na trwałość zmian w przedsiębiorstwach objętych szkoleniami z zakresu PPP są te same czynniki, które powodowały trudności rekrutacyjne, czyli:

- zbyt mały rynek PPP, brak zamówień w formule PPP na lokalnym rynku,
- trudności w nawiązaniu kontaktu z partnerami,
- zbyt duże ryzyka związane z tą formułą realizacji przedsięwzięć, szczególnie dla mniejszych podmiotów.

## **6.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

### **Efektywność wsparcia**

Ocena efektywności wsparcia czyli relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, czasowymi) poniesionymi na realizację projektów lub związanymi z udziałem w projektach a osiągniętymi rezultatami (efektami) projektów jest negatywna. Realizatorzy projektów przeznaczyci znacznie więcej zasobów, zarówno czasowych, jak i ludzkich oraz finansowych na rekrutację. Mimo znacznego zwiększenia wysiłków na rekrutację, nie osiągnięto takich efektów, jak zakładano w projektach. O niskiej efektywności świadczy też brak efektów wsparcia w postaci poprawy aktywności przedsiębiorstw na rynku zamówień PPP.

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

Można z dużą dozą pewności założyć, biorąc pod uwagę, iż duża część uczestników szkoleń nie słyszała wcześniej o formule PPP, nie poszukiwała informacji o takich szkoleniach i część z nich wzięła w nich udział bez oczekiwania konkretnych rezultatów, że przedsiębiorstwa bez uzyskania wsparcia w ramach projektów nie skorzystałyby – w tym samym czasie i zakresie – z usług rozwojowych analogicznych do tych będących przedmiotem wsparcia.

Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych szkoleń z zakresu PPP ze środków własnych jest przeciętna – 38% badanych w I pomiarze deklaruje taką gotowość (9% w sposób zdecydowany), a wartość tego wskaźnika w II pomiarze spada do poziomu 26% (w II pomiarze jedynie 2% deklaruje, że zdecydowanie jest skłonna do ponoszenia takich kosztów). Większą gotowość do samodzielnego finansowania zaobserwowano w grupie większych przedsiębiorstw (48%), jednak również w tej grupie wartość omawianego wskaźnika spada w II pomiarze o 7 p.p.

## **6.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

### **Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów**

Wysoko ocenić należy **formułę szkolenia – podział na bardziej teoretyczne, wprowadzające do tematyki szkolenie ogólne oraz szkolenia tzw. dedykowane** omawiające konkretne

przykłady postępowań PPP. W odniesieniu do tych drugich szkoleń niemożliwe do zrealizowania okazało się jednak założenie, że szkolenia dedykowane będą skupiać firmy zainteresowane udziałem w konkretnym przedsięwzięciu z zakresu PPP, planowanym przez podmiot publiczny do realizacji. Takie planowane przedsięwzięcia rzeczywiście były omawiane, ale wymóg zainteresowania udziałem w nich MŚP był traktowany luźno. W konsekwencji uczestnicy szkoleń ocenili je jako „ciekawe”, ale bezwartościowe dydaktycznie. Beneficjenci w różny sposób podchodzili do łączenia obu typów szkoleń w projekcie. Zakładali np. że wszyscy uczestnicy projektu biorą udział w szkoleniach ogólnych, a część z nich dodatkowo w szkoleniach dedykowanych, lub odwrotnie – wszyscy biorą udział w szkoleniach dedykowanych, a część z nich dodatkowo w szkoleniu ogólnym. Obowiązkowy udział, czy to w szkoleniu ogólnym czy dedykowanym, bez możliwości rezygnacji, okazał się ograniczający dla uczestników, a sztywne założenia dodatkowo wzmocniły trudności z rekrutacją uczestników.

Nie zgłaszano zastrzeżeń pod adresem **zakresu tematycznego szkoleń**<sup>61</sup>. Zwracano uwagę na korzystne połączenie w projekcie teorii z praktyką – zarówno w szkoleniach dedykowanych, jak i ogólnych.

Zdaniem autorów raportu z 2018 roku<sup>62</sup>, **uznanie MŚP za odbiorcę wsparcia szkoleniowego** z zakresu PPP z jednej strony było uznawane za merytorycznie uzasadnione, bowiem dostrzegano w tej grupie potencjał z punktu widzenia rozwoju PPP. Z drugiej strony, brak możliwości świadczenia usług dla firm uznawanych na dzień dzisiejszy za najbardziej zainteresowane PPP, tj. firm dużych, spółek komunalnych i z nimi współpracujących oceniono jako okoliczności istotnie utrudniające skuteczne prowadzenie działań rekrutacyjnych. W konsekwencji do grupy docelowej włączono także przedsiębiorców świadczących usługi doradcze z obszaru PPP. Były to najczęściej jednoosobowe działalności gospodarcze, których właściciele chcieli, korzystając ze szkoleń z Działania 2.2, rozszerzyć swoją ofertę usług doradczych.

Pozytywnie należy ocenić **brak określenia w regulaminie konkursu limitów dla firm poszczególnej wielkości**, tak jak zrobiono to w projektach dotyczących zamówień publicznych, gdzie założono, iż co najmniej 80% firm biorących udział w projektach miały stanowić mikro i małe przedsiębiorstwa.

Wśród błędnych założeń projektowych, które przyczyniły się do problemów z naborem założonej liczby uczestników szkoleń, wymieniano w raporcie z 2018 roku **brak w projekcie środków przewidzianych na wyjątkowo trudną rekrutację uczestników** – pula kosztów pośrednich była uznawana za zbyt małą, aby pokryć koszty rekrutacji, zwłaszcza przy projektach o relatywnie niedużej wielkości.

---

<sup>61</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

<sup>62</sup> Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.



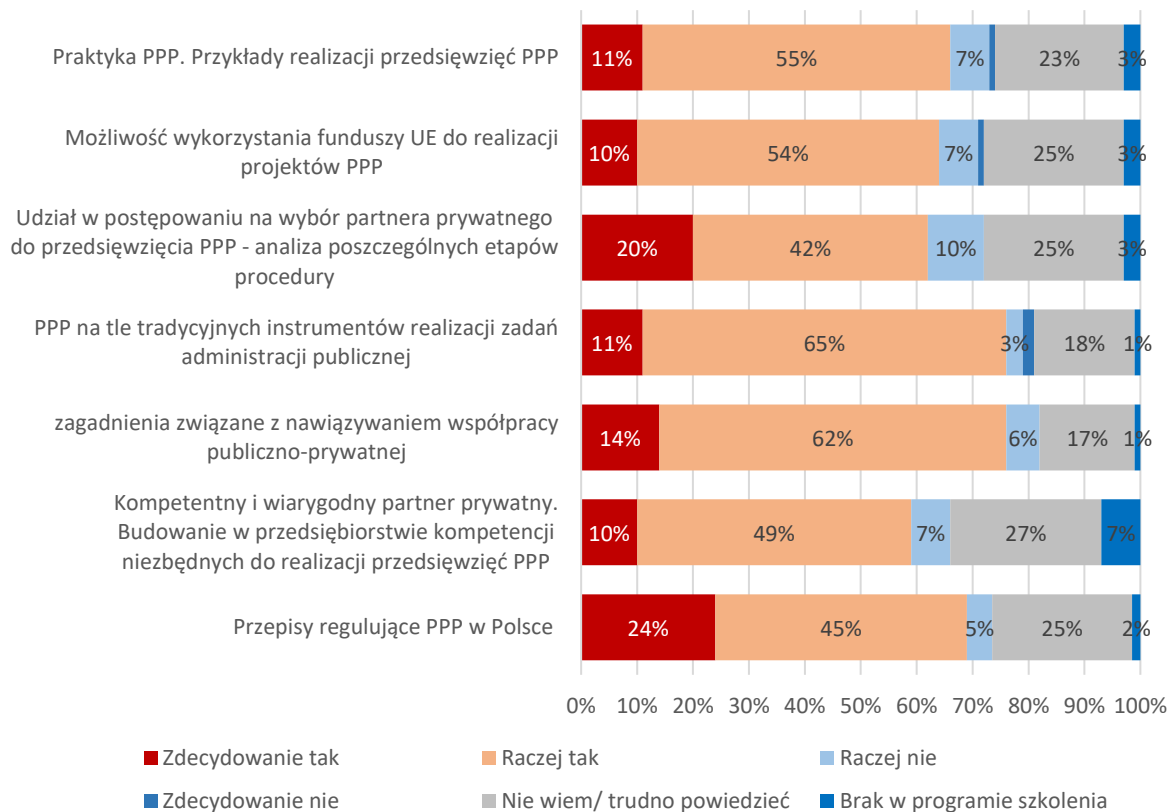
## Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia

W zrealizowanych badaniach ewaluacyjnych dotyczących projektów szkoleniowo-doradczych w zakresie PPP nie wskazywano na trudności w dostępie do informacji o projekcie. Głównym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były strony www (np. PARP, portale branżowe), e-mailing oraz spotkania informacyjno-promocyjne – wskazane przez odpowiednio 43%, 32% i 26% badanych w I pomiarze. 17% respondentów wskazało na inne kanały informacji – głównie poprzez osobiste kontakty i „znajomych”.

Warte podkreślenia są wysokie oceny beneficjentów dotyczące procesu rekrutacji – zdaniem 84% badanych proces ten był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa, a jedynie 7% nie potrafiło dokonać oceny w tym zakresie. Trudnością, o czym wspomniano w rozdziale poświęconym problemom realizacyjnym w projektach, na którą napotykali respondenci, była rozbudowana dokumentacja rekrutacyjna, w szczególności wypełnienie formularza niezbędnego przy ubieganiu się o pomoc de minimis.

W opinii większości badanych, program szkoleń ogólnych był wystarczający z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa, choć odsetek ocen zdecydowanie pozytywnych jest niewielki. Zwraca uwagę dość duży odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” (17-27% w ocenie poszczególnych tematów szkoleń), co potwierdza oceny o niewielkiej przydatności szkoleń w kontekście braku możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy. Natomiast bardzo wysoko oceniono jakość pracy trenerów – praktycznie 100% badanych zadeklarowało, że osoby prowadzące szkolenia były dobrze przygotowane merytorycznie.

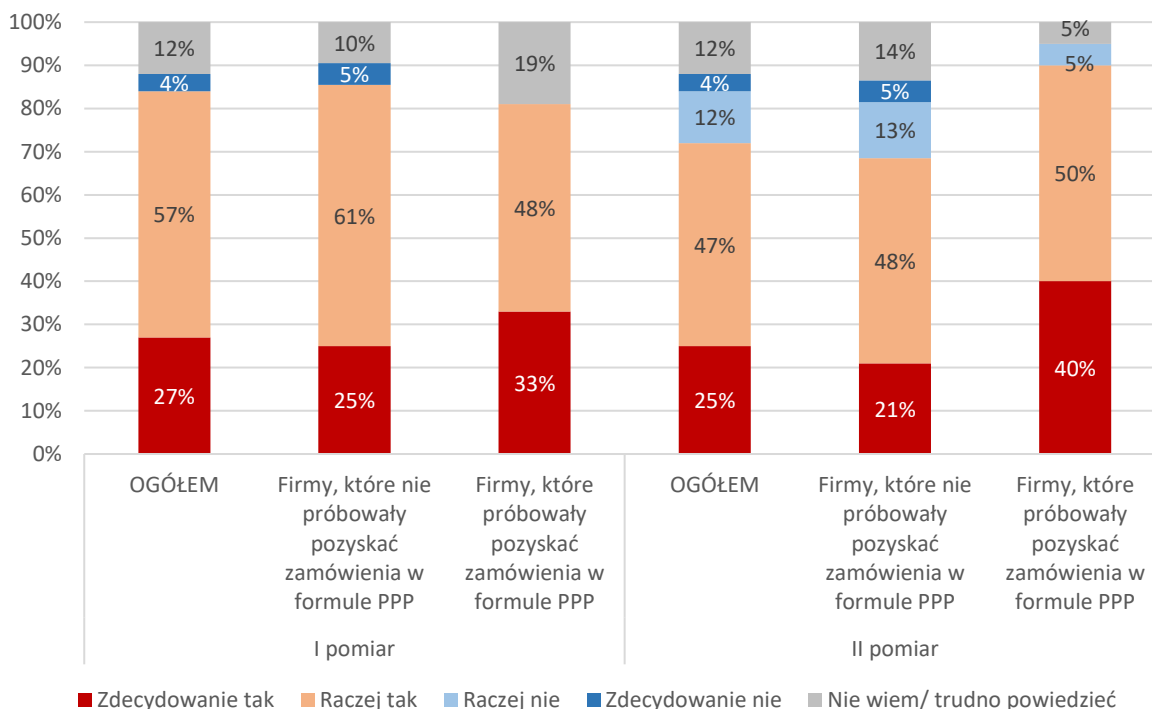
### Wykres 39. Ocena, czy program szkoleniowy (szkolenia ogólne) był wystarczający z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru N=71 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych)*

Dobłą jakość szkoleń pod względem merytorycznym i organizacyjnym potwierdzają wysokie odsetki respondentów skłonnych rekomendować innym przedsiębiorstwom udział w podobnym wsparciu. W I pomiarze odsetek rekomendujących osiągnął poziom 84%, aczkolwiek w dłuższej perspektywie czasu, przy braku możliwości sprawdzenia zdobytej wiedzy w praktyce, odsetek spadł o 11 p.p. w II pomiarze. Co ciekawe, w I pomiarze wskaźnik ten był wyższy w grupie firm, które nie próbowały pozyskiwać zamówień w formule PPP przed udziałem w projekcie, natomiast w II pomiarze skłonność do rekomendacji była wyższa wśród firm, które miały doświadczenie w ubieganiu się o zamówienia PPP przed udziałem w projekcie (w okresie 3 lat przed przystąpieniem do projektu). Można założyć że w krótkiej perspektywie po szkoleniu obecny był wśród badanych pewien entuzjazm i oczekiwanie, że szkolenie otwiera przez przedsiębiorcą nowe ścieżki rozwoju biznesu.

## Wykres 40. Skłonność do rekomendowania udziału w podobnym projekcie innym przedsiębiorstwom



Źródło: Raport pn. *Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 PO WER, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania, Danae 2021; dla I pomiaru: OGÓŁEM N=82, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=61, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=21 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=75, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=20*

Wśród wymienianych przez nielicznych respondentów powodów braku skłonności do rekomendacji projektu warto zwrócić uwagę na głosy podkreślające, że jest to projekt adresowany do większych podmiotów, o większych zdolnościach inwestycyjnych. I choć stanowisko takie reprezentowały nieliczne podmioty, to przy projektowaniu kolejnych projektów nakierowanych na pobudzenie PPP należy podkreślać otwartość tego typu inicjatyw w odniesieniu do mniejszych podmiotów. Pojedynczy badani zwracali również uwagę na niską jakość merytoryczną szkoleń, a także niewielkie szanse na realizację zamówień w formule PPP w Polsce.

### 6.7 Podsumowanie i rekomendacje

Realizacja projektów z zakresu PPP nie jest planowana w ramach FERS, zarówno jako oddzielne szkolenie, jak i włączenie tej tematyki w zakres innych szkoleń. Brak oddzielnych szkoleń jest decyzją słuszną, biorąc pod uwagę małą skalę takich zamówień na rynku. Jednocześnie warto uwzględnić tę tematykę w szkoleniach z zakresu zamówień publicznych

(tak jak zrobiono to w Działaniu 2.2 od 2019 roku<sup>63</sup>). Kluczową kwestią jest przedstawienie takich zamówień jako jednej z możliwych i korzystnych ścieżek rozwoju firmy, niż prezentowanie przedsiębiorcom szczegółowych procedur i przepisów.

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
<b>Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastosowanie minimalnych standardów jakościowych opracowanych przez PARP</li> <li>• Podział na szkolenia ogólne i dedykowane</li> <li>• Elastyczność (w niektórych projektach) wyboru szkolenia - w jednym lub dwóch rodzajach szkoleń</li> <li>• Zastosowanie kryteriów dostępu premiujących wybór najlepszych podmiotów do realizacji projektów i zapewniające wysoką jakość kadry zaangażowanej w zadania</li> <li>• Wysoka jakość szkoleń i sposobu prowadzenia ich przez trenerów</li> <li>• Adekwatny program szkolenia</li> <li>• Zaangażowanie opiekunów z PARP</li> <li>• Nabycie wiedzy i umiejętności pozwalających na efektywniejsze działanie na rynku PPP</li> <li>• Zbudowanie w przedsiębiorcach postawy otwartości i zainteresowania rynkiem PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieosiągnięcie zakładanych wartości docelowych wskaźników</li> <li>• Nietrafiona grupa odbiorców wsparcia, składająca się przede wszystkim z mikroprzedsiębiorców</li> <li>• Brak w projekcie środków przewidzianych na wyjątkowo trudną rekrutację uczestników</li> <li>• Obciążenie wynikające ze zbyt obszernej dokumentacji rekrutacyjnej</li> <li>• Trudności finansowe w zapewnieniu wkładu własnego przez uczestników szkoleń</li> </ul>

<sup>63</sup> W ramach FERS nie planuje się również projektów w zakresie zamówień publicznych, natomiast w rozdziale poświęconym temu typowi projektów wskazuje się na potrzebę ich kontynuacji – jeśli nie w ramach FERS, to w ramach działań własnych MRiT.

Strony	Pozytywne O (Opportunities) Szanse	Negatywne T (Threats) Zagrożenia
Zewnętrzne (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umieszczenie tematyki PPP w programie szkoleń w projektach z zakresu zamówień publicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niedostateczne zainteresowanie udziałem w projekcie przedsiębiorców</li> <li>Niedojrzałość rynku PPP w Polsce, brak zainteresowania sektora publicznego stosowaniem formuły PPP</li> <li>Negatywne oceny formuły PPP jako instrumentu nieatrakcyjnego dla przedsiębiorcy (skomplikowane procedury, duży wkład finansowy, wysokie ryzyko)</li> <li>Brak efektów szkoleń kierowanych do przedstawicieli administracji publicznej w ramach projektu „Rozwój PPP w Polsce”, które w założeniu miały skutkować zwiększeniem liczby dobrze przygotowanych postępowań PPP</li> <li>Brak możliwości wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności na rynku PPP</li> <li>Brak wzrostu aktywności przedsiębiorstw na rynku PPP</li> </ul>

## 7 AKADEMIA MENADŻERA MŚP

### 7.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Pierwszym typem projektu, który został wyodrębniony w ramach działania 2.21 PO WER jest Zwiększanie zdolności adaptacyjnych MMŚP poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi – w skróconej formie nazwany Akademią Menedżera MŚP.

Projekty wpisywały się w realizację PI 8v Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców przedsiębiorstw sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) poprzez poprawę jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw sektora MMŚP (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie w sytuacji kryzysowej). Konieczność wsparcia wynika ze zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych, które wymagają od osób zarządzających przedsiębiorstwami posiadania określonych kompetencji (w tym cyfrowych).

#### Opis działań projektowych

Refundacji podlegały następujące koszty:

- przeprowadzenie analizy potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa;
- przeprowadzenie analizy potrzeb rozwojowych kadry menadżerskiej lub pracowników MMŚP przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego;
- świadczenie usług rozwojowych dla kadry menadżerskiej lub pracowników MMŚP przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego, których potrzeba wynika z przeprowadzonych analiz.

#### Definicja odbiorców projektów

Odbiorcami projektów była kadra menadżerska mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym właściciele, współwłaściciele oraz pracownicy przewidziani do objęcia stanowiska kierowniczego.

#### Warunki udziału we wsparciu

Wymogi stawiane potencjalnym **Operatorom wsparcia** dotyczyły przede wszystkim konieczności posiadania niezbędnego potencjału kadrowego, ekonomicznego i technicznego oraz doświadczenia w zakresie wspierania przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw.

Ponadto, w drugim i trzecim konkursie ograniczono możliwość udziału w projektach jednoosobowych działalności gospodarczych niezatrudniających pracowników – mogły one stanowić nie więcej niż 10% wszystkich wspartych firm, co musieli uwzględnić Operatorzy świadczący wsparcie.

**Przedsiębiorstwom stanowiącym odbiorców wsparcia** również postawiono warunki udziału, do których zaliczało się: posiadanie statusu mikro-, małego lub średniego przedsiębiorstwa, plany w zakresie przeszkolenia osób na stanowiskach kierowniczych lub przewidzianych do objęcia takiego stanowiska, spełnianie warunków uzyskania pomocy *de minimis* lub pomocy publicznej oraz zobowiązanie się do pokrycia 20% kwoty wsparcia jako wkładu własnego.

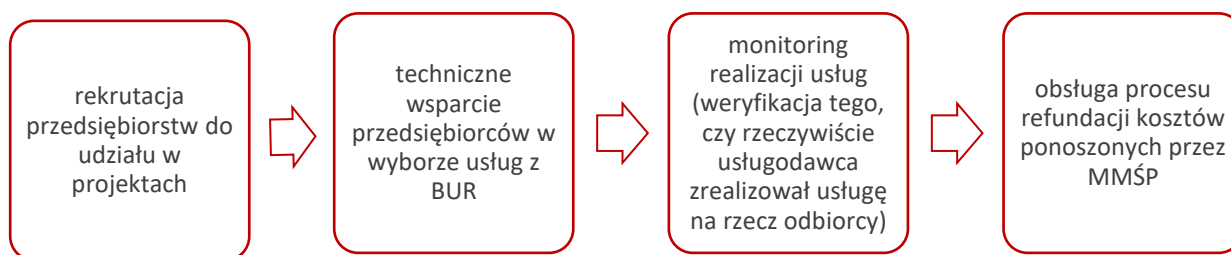
W kolejnych konkursach brać mogły udział również podmioty, które już wcześniej skorzystały ze wsparcia w ramach Akademii Menadżera pod warunkiem, że uprzednio otrzymały wsparcie jedynie na opracowanie analizy potrzeb rozwojowych lub wydelegowały do Akademii tylko część pracowników objętych analizą potrzeb rozwojowych (jeśli zamierzały delegować do uczestnictwa pozostałą część pracowników). Pierwszeństwo przysługiwało jednak podmiotom, które dotychczas nie uczestniczyły w projektach tego typu.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

W ramach tego typu projektu założono refundację kosztów usług rozwojowych poniesionych przez przedsiębiorców.

Wsparcie świadczone było poprzez model popytowy, przez Operatorów, za pośrednictwem Bazy Usług Rozwojowych. Założono, że przedsiębiorstwa będą partycypować w ponoszeniu kosztów realizowanych w projekcie działań.

Rolą Operatorów była:



Do chwili opracowania niniejszej ewaluacji w ramach opisywanego typu projektu przeprowadzono 3 nabory w trybie konkursowym:

- 3/2018 – Akademia Menadżera MŚP;
- 1/2020 – Akademia Menadżera MŚP II;
- 1/2021 – Akademia Menadżera MŚP – kompetencje w zakresie cyfryzacji.

Alokacja w ramach dwóch pierwszych naborów podzielona była na pięć makroregionów, przedstawionych na poniższej mapie. Założono wybór pięciu Operatorów – po jednym na każdy makroregion. Takie założenie miało zagwarantować w miarę równomierną dostępność świadczonych usług na obszarze całego kraju.

#### Mapa 4. Makroregiony w ramach konkursów wchodzących w typ projektu Akademia Menadżera



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy.

W ramach trzeciego konkursu nie zastosowano podziału na makroregiony. Konkurs dotyczył również nieco innych kompetencji – nie ogólnych kompetencji menadżerskich, jak dwa poprzednie – a cyfrowych.

## 7.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu

### 7.2.1 Osiągnięte wskaźniki

Projekty wspierane w ramach tego typu (Akademia Menadżera) realizowały wskaźniki, do których zaliczają się:

- Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi;
- Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

**Tabela 13. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników w ramach typu projektu Akademia Menadżera**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa
Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi	osoby	9 980	13 884



Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa
Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi	osoby	13 090	15 295

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

W dalszej części zostało zaprezentowane, jak przedstawia się stopień realizacji wskaźników w podziale na poszczególne konkursy oraz makroregiony.

### **Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi**

Należy zaznaczyć, że poziom wskaźnika *Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem*, w tym zarządzania zasobami ludzkimi przewidziany dla tego typu projektów w SzOOP wynosi 7 200 osób, zatem osiągnięta wartość została przekroczona względem planowanej.

W przypadku tego wskaźnika obserwowana jest bardzo duża dysproporcja – w ramach I edycji konkursu wartość docelowa została przekroczona, w przypadku II edycji – osiągnięta 99% wartości docelowej, zaś w przypadku III edycji jedynie 9% wartości docelowej. Należy wnioskować, że projekty, które są realizowane i zmiierają ku zakończeniu, pozwolą na osiągnięcie wartości wskaźników na poziomie 100%. Związane może być to z faktem, że w przypadku większości projektów z tego konkursu umowy z Operatorami podpisano na przełomie 2021 i 2022 roku (projekty zaplanowane są do realizacji do końca III kwartału 2023 r.) – można szacować zatem, że wskaźnik będzie osiągany na dalszym etapie życia projektów.

**Tabela 14. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu**

Konkurs	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Osiągnięta wartość [w%]
Akademia Menadżera	3 700	4 194	113%
Akademia Menadżera II	5 402	5 370	99%
Akademia Menadżera - cyfryzacja	4 588	416	9%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

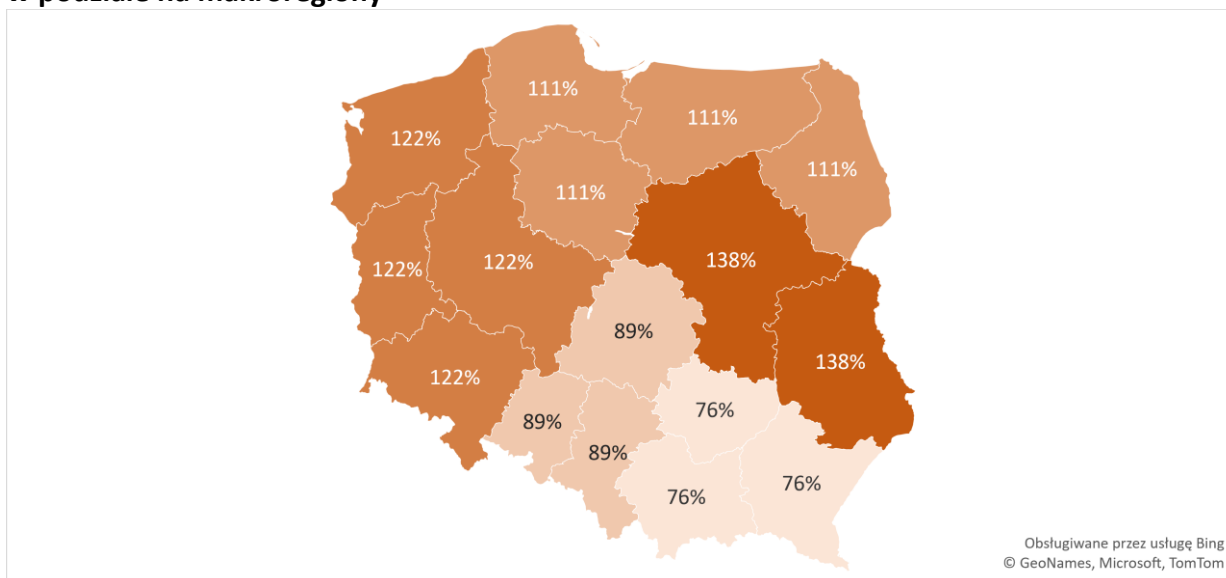
W podziale na podregiony zauważa się duże zróżnicowanie. O ile w przypadku makroregionów 1, 2 i 5 doszło do przekroczenia wartości docelowych, o tyle w przypadku makroregionów 3 i 4 wartość ta nie została osiągnięta – wyniosła 89% dla makroregionu 4 oraz 76% dla makroregionu 3. Dane w ujęciu nominalnym zawarto w poniższej tabeli, zaś procent osiągnięcia wartości docelowej dla danego makroregionu – na mapie w dalszej części dokumentu.

**Tabela 15. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony**

Makroregion	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Osiągnięta wartość [w%]
Makroregion 1	1 557	1 728	111%
Makroregion 2	1 408	1 950	138%
Makroregion 3	1 624	1 230	76%
Makroregion 4	2 578	2 286	89%
Makroregion 5	1 935	2 370	122%
Bez przypisania do makroregionu (konkurs Akademia Menadżera – cyfryzacja)	4 782	416	9%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

**Mapa 5. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

### **Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi**

W przypadku tego wskaźnika stopień osiągnięcia wartości docelowej również jest zróżnicowany. Największy stopień realizacji wskaźnika osiągnęły przedsięwzięcia wsparte w ramach Akademii Menedżera I, gdzie założona wartość została przekroczona. W przypadku II

edycji Akademii Menadżera wartość docelowa osiągnęła 70%, zaś w przypadku III edycji – 88%, co może być wynikiem tego, że projekty te są dopiero wdrażane.

**Tabela 16. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika produktu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu**

Konkurs	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość osiągnięta [w %]
Akademia Menadżera	4 100	4 329	106%
Akademia Menadżera II	6 000	4 204	70%
Akademia Menadżera - cyfryzacja	5 195	4 557	88%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

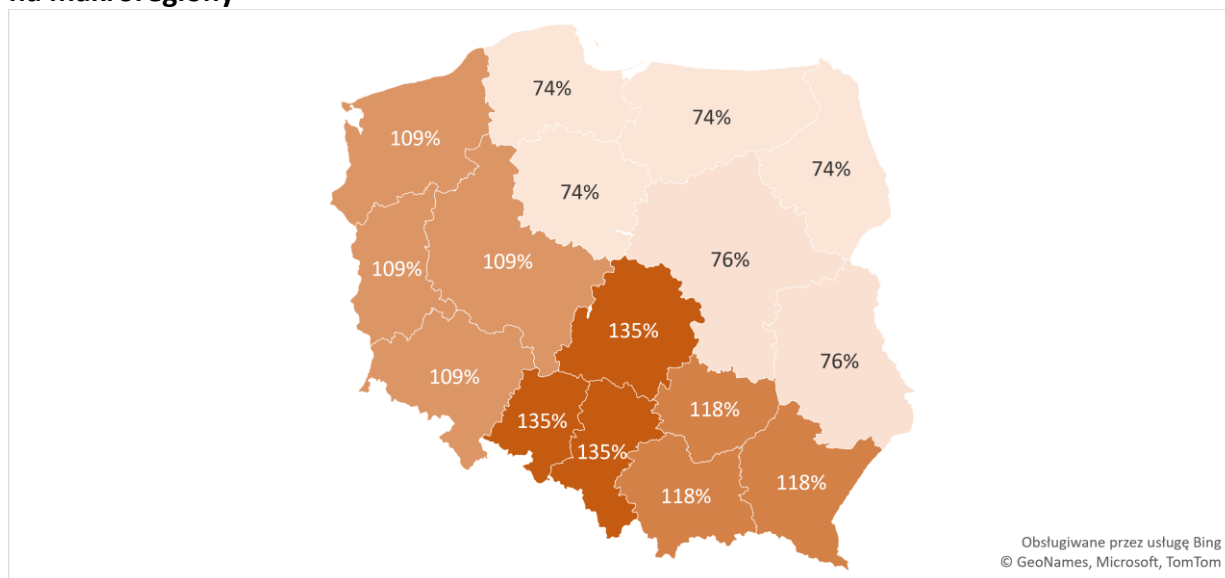
W podziale na podregiony zauważa się jeszcze większy niż w przypadku pierwszego wskaźnika rezultatu stopień zróżnicowania. Najlepsze rezultaty osiągnęły podmioty z południowej części kraju (makroregiony 3 i 4). W pozostałych podregionach stopień osiągnięcia wskaźnika wahał się od 69% do 109%.

**Tabela 17. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony**

Makroregion	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Wartość osiągnięta [w %]
Makroregion 1	988	729	74%
Makroregion 2	2 862	2 182	76%
Makroregion 3	2 253	2 661	118%
Makroregion 4	700	946	135%
Makroregion 5	1 847	2 015	109%
Bez przypisania do makroregionu (konkurs Akademia Menadżera – cyfryzacja)	6 645	4 557	69%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

**Mapa 6. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

**Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne**

W przypadku wskaźnika, jakim jest liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne osiągnięto 100% założonej wartości docelowej. W ramach I edycji konkursu wsparty został 1 podmiot (w makroregionie 1), zaś w ramach III edycji – 5 podmiotów.

**Tabela 18. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu**

Konkurs	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta
Akademia Menadżera	1	1
Akademia Menadżera II		
Akademia Menadżera - cyfryzacja	5	5

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

**Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych**

W przypadku tego wskaźnika wsparcie następowało w ramach III edycji konkursu, dotyczył on bowiem kompetencji stricte cyfrowych. Z uwagi na fakt, że – jak już wspomniano wcześniej – projekty w ramach tej edycji w dalszym ciągu są wdrażane, nie osiągnięto jeszcze 100% wartości docelowej wskaźnika. Wartość ta znajduje się na poziomie 55%.

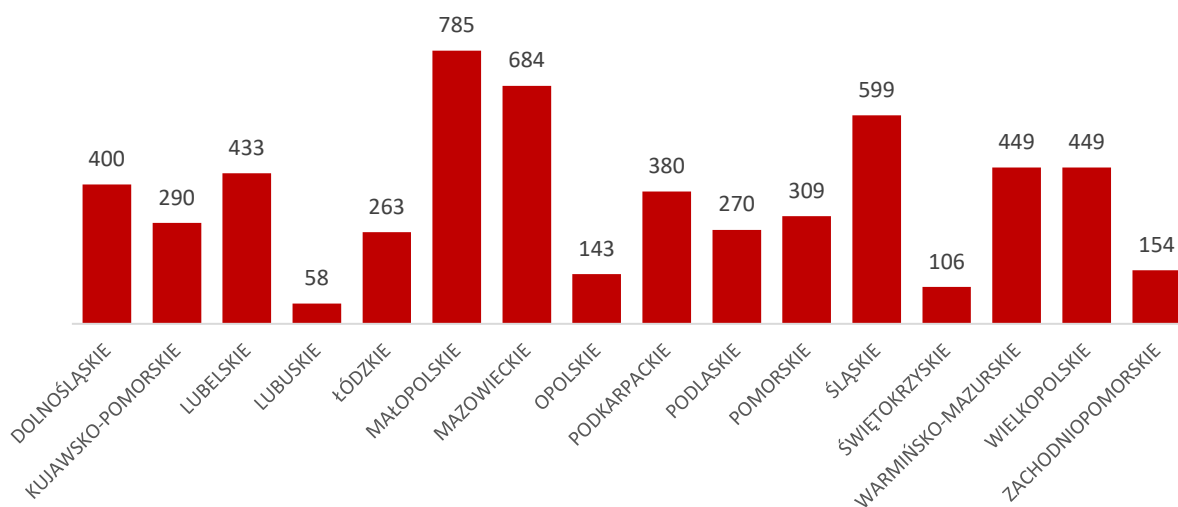
**Tabela 19. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu**

Konkurs	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta
Akademia Menadżera	-	-
Akademia Menadżera II	-	-
Akademia Menadżera - cyfryzacja	2 075	1 143

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

Podsumowując, wsparciem w ramach projektów typu Akademia Menadżera we wszystkich trzech edycjach objęto łącznie 24 213 osób, co stanowi 78% założonej wartości docelowej (która wynosi 31 254 osoby). Projekty w dalszym ciągu są realizowane, dlatego należy wskazać, że w opinii Zespołu Badawczego nie istnieje ryzyko nieosiągnięcia założonych wskaźników rezultatu. Jednocześnie warto wspomnieć, iż wsparciem objęto – w ramach trzech edycji działania – 5 767 przedsiębiorstw, najwięcej – w województwie małopolskim (785), mazowieckim (684) oraz śląskim (599).

**Wykres 41. Liczba przedsiębiorstw wspartych w ramach trzech edycji działania typu Akademia Menadżera w podziale na województwa**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

Wskaźniki rezultatu w ramach projektów typu Akademia Menadżera osiągnięto na zadowalającym poziomie, niepowodującym ryzyka nieosiągnięcia wartości docelowej. Ewentualny niepełny stopień osiągnięcia wskaźników wynikać może przede wszystkim z faktu, że część projektów (głównie w ramach III edycji konkursu) jeszcze nie została zakończona (planowane zakończenie – III kwartał 2023 r.). Zakończenie projektów będzie więc gwarantowało, że zaplanowane wartości docelowe wskaźników zostaną osiągnięte.

## 7.2.2 Ocena przebiegu projektu

### Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19

Analizie poddano również problemy we wdrażaniu projektów. Jak wynika z analizy problemów zgłaszanych do PARP przez Operatorów na etapie składania wniosków o płatność, jak również z wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji, zdecydowanie największe oddziaływanie na realizowane wsparcie miała **pandemia COVID-19**, której reperkusje odczuwalne były w ramach wszystkich trzech edycji Akademii Menadżera. Pandemia przyniosła utrudnienia o charakterze operacyjnym, które związane były np. z koniecznością dostosowania się do pracy zdalnej i zdalnej formy szkoleń, czasową nieobecnością pracowników z uwagi na zachorowania oraz kwarantanny, jak również oddziałujące całościowo na realizację wsparcia, np. poprzez konieczność wydłużenia okresu realizacji projektu przez Operatorów.

---

*Oczywiście pandemia COVID była dużym utrudnieniem, ze względu na to, że firmy nie wiedziały, co się będzie z nimi działo tak naprawdę, w wielu branżach był zastój. Tutaj projekt opierał się o system refundacyjny i opiera się w dalszym ciągu. Należało na początku wyłożyć środki własne i dopiero po zatwierdzeniu dokumentów rozliczeniowych przez Operatora następował zwrot, więc to była dla wielu firm konieczność zamrożenia, nawet na kilka tygodni, czasami znaczących kwot była dużym utrudnieniem. Druga sprawa, to kwestia komunikacji, my operujemy w finalnej wersji na dokumentach papierowych, nawet jeżeli można było wersję do sprawdzenia pierwszego przesłać drogą elektroniczną, finalnie dokumenty musiały docierać w wersji papierowej i tutaj też zebranie podpisów od pracowników, czasami pracowali zdalnie i tak dalej, więc to było sporym utrudnieniem.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Równie istotnym problemem były **błędy w wypełnianiu dokumentacji projektowej** przez przedsiębiorców aplikujących o wsparcie, niezrozumienie zapisów dokumentacji rekrutacyjnej. Skutkowało to np. zgłaszaniem się do projektów podmiotów, które były wykluczone z możliwości uzyskania wsparcia. Potwierdzili to zarówno przedstawiciele PARP, jak i Operatorzy w ramach przeprowadzanych wywiadów pogłębionych.

---

*Rekrutacja, w zasadzie ilość dokumentów, to na pewno jest zawsze czynnik ograniczający, tym bardziej, że po prostu przedsiębiorcy mają średnią świadomość tego w ogóle kim są, czym są, jakie powiązania mają. Nie dla wszystkich jest to oczywiste, więc mieliśmy dużo takich sytuacji, że niestety tam trzeba było gdzieś te formularze korygować, wzywać do uzupełnień, także ta dokumentacja jest dosyć skomplikowana.*

---

Źródło: IDI, Operator.

---

*Przejrzystość rozliczania środków publicznych musi się charakteryzować odpowiednią porcją dokumentacji, która potwierdza prawidłowość wydatkowania*

*środków publicznych. Niestety dla wielu firm, co mnie dziwi, przygotowanie, nawet, jeżeli posiadają dokładną instrukcję, za jednym razem kompletnej dokumentacji rozliczeniowej, stanowiło pewne wyzwanie, stąd czasami proces kompletowania dokumentacji rozliczeniowej był dłuższy niż zakładaliśmy.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Beneficjenci niefrasobliwie podchodzili również do kwestii poprawek i uzupełnień w złożonej dokumentacji, opóźniając ich przekazanie lub nie składając ich w ogóle. Istotnym problemem było również zaangażowanie przez potencjalnych beneficjentów do uzupełnienia dokumentacji firm zewnętrznych – powodowało to, że Operator nie miał bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem, które chciało skorzystać z usługi.

---

*Opóźnienia wynikały z tego, że przedsiębiorcy mieli trudności nazwijmy to, ze składaniem dokumentacji. Czyli ta dokumentacja była niepełna, źle wypełniona, trzeba było odsyłać do poprawy i tak dalej. To wpływało na sprawność realizacji projektu.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Odrębnym problemem był **brak informacji ze strony firm szkoleniowych** o przełożeniu szkolenia na inny termin lub o zmianie formy ze stacjonarnej na zdalną. Uchybienia tego rodzaju niejednokrotnie stwierdzone były przez Operatorów w trakcie wizyt monitoringowych. Zidentyfikowano **próbę oszustwa** ze strony firmy szkoleniowej lub przedsiębiorstw zrekrutowanych do udziału we wsparciu przedsiębiorstw (zidentyfikowane przez jednego Operatora w odniesieniu do firmy szkoleniowej i w pojedynczych przypadkach w odniesieniu do uczestników). Próby te polegały na przedłożeniu sfałszowanej dokumentacji (np. list obecności, potwierdzeń dokonania przelewów). Również tego typu zdarzenia wykrywane były przez Operatora na etapie kontroli firm szkoleniowych. Sytuacje tego typu były bezwzględnie zgłaszane odpowiednim służbom, które podejmowały przewidziane prawem działania względem podmiotów usiłujących dokonać oszustwa.

Problemem stały się także **kwestie związane ze wzrastającą inflacją oraz wojną w Ukrainie**, która przyczyniła się m.in. do wzrostu cen energii elektrycznej, a co za tym idzie – do wzrostu cen rynkowych usług. Kwestie te spowodowały, że z jednej strony – przedsiębiorstwa z dużo większą ostrożnością podchodziły do możliwości uczestnictwa we wsparciu, gdyż wiązało się to z koniecznością prefinansowania - przedłożenia środków, które dopiero za kilka tygodni byłyby zwrócone. Z drugiej strony Operatorzy wskazywali, że w związku z dynamicznie zmieniającą się, pogarszającą się sytuacją gospodarczą, stawki przewidziane na etapie przystępowania do realizacji projektu obecnie są już nieadekwatne do bieżących stawek rynkowych. By realizacja projektu była opłacalna, należałoby zatem zweryfikować i na nowo ustalić stawki obowiązujące w projektach (np. w zakresie stawek jednostkowych za przeprowadzenie wizyty monitoringowej).

---

*Po pierwsze COVID, po drugie w tej chwili inflacja, wojna w Ukrainie (...). W tej chwili sytuacja przedsiębiorstw jest w ogóle kiepska i my to widzimy już w tej chwili przy tym naborze, że z dużo większym dystansem się do tego podchodzi, że dopytują firmy o to jak wygląda refundacja, ile oni czasu będą czekali na te pieniądze, czyli taką ostrożność w tej chwili zauważamy.*

---

Źródło: IDI, Operator.

W przypadku trzeciej edycji Akademii Menadżera we wnioskach o płatność zaobserwowano dotychczas niezgłaszany problem, jakim była **realizacja usług rozwojowych w mieszkaniach prywatnych**, co skutkowało:

- Trudnością w przeprowadzeniu wizyty monitoringowej;
- Obecność innych domowników, w tym dzieci i zwierząt, w miejscu realizacji usługi, co powodowało, że uczestnik szkolenia nie mógł się na nim skoncentrować;
- Brakiem oznakowania miejsc realizacji usługi.

Trudność ta dotyczyła usług stacjonarnych i potwierdzono ją również w ramach wywiadów pogłębionych z operatorami. W trzeciej edycji dostrzeżono również problem **niedostatecznego informowania uczestników o miejscu realizacji usługi**. Jako miejsce realizacji podawano biurowiec, w którym znajdowały się różne firmy. W połączeniu z brakiem adekwatnego oznakowania takiego miejsca powodowało to trudności w przeprowadzeniu wizyt monitoringowych, jak też dawało pole do nadużyć.

Jak wynika jednak z przeprowadzanych wywiadów pogłębionych, sytuacja ta miała miejsce również wcześniej.

---

*Realizacja usług w prywatnych mieszkaniach, z brakiem dostępu i brakiem oznakowania, w bardzo przedziwnych warunkach, jak najbardziej tak. No nie była to jakaś skala przytłaczająca, natomiast... Szczególnie na samym początku, gdzie oni nie mieli świadomości, że my tam po prostu wjedziemy albo kogoś wyślemy (...). Jeżeli chodzi o usługi zdalne, no to na przykład było tak, że ktoś się tutaj akurat [w momencie przeprowadzania zdalnej wizyty monitoringowej – przyp. red.] wylogował.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Jak wynika jednak z wywiadów pogłębionych z pracownikami PARP, problemy tego typu były domeną początków pandemii, gdy nastąpiło nagłe i niespodziewane przejście na pracę zdalną. Obecnie, jak podkreślają pracownicy PARP, skala tego rodzaju problemów jest nikła.

---

*Wydaje mi się, że teraz to już jest rozwiązane. Ponieważ już projekty, które są monitorowane w 2022 czy 2023, to już takich problemów nie ma. Myślę, że trudne były początki pandemii. Tak jak w każdej instytucji, nie tylko w projektach. Z czasem,*



*teraz tak naprawdę szczerze mówiąc ja w swoich projektach nie kojarzę, żeby były takie problemy.*

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Począwszy od pierwszej edycji Akademii Menadżera obserwowano też **niewielki poziom zainteresowania przedsiębiorców uczestnictwem w podnoszeniu kwalifikacji**. Można wnioskować, że jest to związane z rosnącymi cenami, niekorzystnymi dla części przedsiębiorców zmianami prawnymi (Nowym Polskim Ładem podatkowym), a co za tym idzie – ze zwiększonym poziomem niestabilności środowiska, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa. Można wnioskować, że do tej sytuacji przyczyniła się również niestabilność wynikająca z występowania pandemii COVID-19, wzrastającego poziomu inflacji oraz wojny w Ukrainie). Wspomniano o tym już we wcześniejszej części niniejszego rozdziału. Należy przewidywać, że utrzymywanie się niekorzystnej sytuacji gospodarczej może spowodować jeszcze mniejsze zainteresowanie przedsiębiorców korzystaniem z usług rozwojowych.

Szczegółowo – w podziale na poszczególne edycje wsparcia oraz makroregiony problemy w realizacji projektów zgłaszane przez Operatorów we wnioskach o płatność przedstawiono w poniższej tabeli.

**Tabela 20. Problemy i trudności zgłaszane przez Operatorów w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu oraz makroregiony**

Problem	Akademia Menadżera					Akademia Menadżera II					Akademia Menadżera - kompetencje cyfrowe
	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	
Bierność beneficjentów, oczekiwanie na rozwiązywanie problemów przez Operatora	x			x					x		x
Blokady/błędy formularza rekrutacyjnego na stronie PARP							x				
Błędy w wypełnianiu dokumentacji przez beneficjentów lub reprezentujące je firmy, niezrozumienie zapisów dokumentacji projektowej przez beneficjentów	x			x		x	x		x	x	x
Brak dostawców usług											x
Brak instytucji certyfikujących w przypadku niektórych spośród usług rozwojowych											x
Brak oznakowania miejsc realizacji usługi											x
Brak płynności finansowej firm, co przekładało się na dłuższy okres rozliczania zaliczek							x				

Problem	Akademia Menadżera					Akademia Menadżera II					Akademia Menadżera - kompetencje cyfrowe
	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	
Brak prawidłowego informowania Operatora o przełożeniu szkoleń oraz o zmianie formy szkolenia na zdalną			x							x	x
Brak precyzyjnego określania miejsca realizacji usługi											x
Braki kadrowe Operatora											x
COVID-19 oddziałujący na operacyjne elementy realizacji projektów (opóźnienia w przekazywaniu dokumentacji, spowolnienie rozliczeń refundacji, konieczność przejścia na zdalną formę pracy/szkoleń, zachorowania i kwarantanna, skutkujące nieobecnością pracowników itp.)	x	x	x	x	x	x		x	x	x	
COVID-19 oddziałujący na strategiczne elementy realizacji projektów (konieczność wydłużenia realizacji projektu, przeniesienia środków na kolejny rok, odwoływanie szkoleń, niezawieranie umów)	x		x	x				x	x		
Nikłe zainteresowanie udziałem przedsiębiorstw we wsparciu		x	x			x		x			x
Nowa odsłona BUR, nieprzyzwyczajenie beneficjentów do korzystania z niej						x					
Ograniczona liczba miejsc w usługach rozwojowych											x
Omyłki w liczeniu wskaźników			x								
Opóźnienia w przekazywaniu przez beneficjentów analiz potrzeb, niska jakość analiz potrzeb			x		x					x	x
Opóźnienia w przygotowaniu dokumentacji rekrutacyjnej do projektu			x				x	x			x
Próby nadużyć przez firmy świadczące usługi szkoleniowe oraz przez beneficjentów usług (fałszowanie dokumentacji, brak szkolenia w ustalonym miejscu i czasie)				x			x				x
Realizacja szkoleń w mieszkaniach prywatnych w przypadku JDG (brak oznakowania miejsc realizacji usługi,											x

Problem	Akademia Menadżera					Akademia Menadżera II					Akademia Menadżera - kompetencje cyfrowe
	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	Makroregion 1	Makroregion 2	Makroregion 3	Makroregion 4	Makroregion 5	
utrudnienia w wizytach monitoringowych, niska jakość szkoleń)											
Trudności w wyłonieniu wykonawców usług w ramach zamówień publicznych			x								
Wzrost cen rynkowych w związku z postępującą inflacją i/lub wojną w Ukrainie			x				x	x			x
Złożenie formularza przez przedsiębiorcę niekwalifikującego się do wsparcia											x

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.*

Podsumowując, Operatorzy zgłaszali liczne problemy w realizacji. Głównie dotyczyły one pandemii COVID-19 i związanych z nią reperkusji, które dotyczyły m.in. konieczności przejścia na zdalną formę pracy/szkolenia, opóźnienia w rozliczaniu wsparcia. Niepokojącym zjawiskiem są próby nadużyć, które zostały wykryte. Alarmujące jest również organizowanie szkoleń w mieszkaniach prywatnych, co także daje duże pole do nadużyć. Nadużycia były zgłaszane przez Operatorów zarówno do PARP, jak i do odpowiednich służb, które podjęły działania wyjaśniające. Zaznaczyć trzeba, że IP analizuje zgłoszone przypadki naruszeń oraz nieprawidłowości i w zależności od wyników ustaleń podejmuje stosowne działania naprawcze. Wydatki takie, w przypadku wykrycia nieprawidłowości, były uznawane za niekwalifikowalne. Należy także podkreślić niefrasobliwe podejście beneficjentów do wypełniania dokumentacji konkursowej, co powodowało liczne opóźnienia w rozliczaniu wsparcia (z uwagi na konieczność uzupełnień, wielokrotne wezwania do sporządzenia korekt w dokumentacji, czynienie uzupełnień dokumentacji po wyznaczonym terminie itp.). Część z tych problemów była niwelowana przez Operatorów (np. poprzez wsparcie merytoryczne świadczone beneficjentom potrzebującym pomocy w interpretacji zapisów dokumentacji), jednak część była od Operatorów niezależna (w tym kontekście należy wspomnieć o wzroście cen rynkowych, co powodowało trudności w wyłonieniu wykonawców usług lub brak instytucji certyfikujących na rynku). Z pewnością niestabilny czas, w jakim realizowany były projekty w ramach Akademii Menadżera odcisnął piętno na realizowanym wsparciu. W tym kontekście należy wskazać na duży stopień niezależności problemów (wojna, inflacja, COVID-19) od Operatorów oraz ograniczone możliwości ich zniwelowania.

## Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów

Trafność zmian, jakie zaszły w poszczególnych edycjach należy ocenić pozytywnie. Zmiany wprowadzane były zarówno na poziomie PARP (w regulaminach konkursu), jak też na poziomie poszczególnych Operatorów. Obejmowały one:

- Podział na makroregiony w pierwszych dwóch edycjach projektu oraz odejście od podziału makroregionalnego w trzeciej edycji (pozwoliło to na realizację projektów bez ograniczeń wynikających z przynależności do makroregionu).
- Ograniczenie w zakresie odsetka firm mikro-, jakie mogą skorzystać ze wsparcia, co miało zapewnić możliwość udzielenia wsparcia podmiotom i osobom, które faktycznie mogą potrzebować wsparcia menadżerów (nie JDG).
- Umożliwienie wnoszenia wkładu własnego przez przedsiębiorców nie w formie pieniężnej, a w wynagrodzeniach.

Ostatnia ze zmian – **umożliwienie wnoszenia wkładu własnego przez przedsiębiorców w wynagrodzeniach** – była jednak oceniana w zróżnicowany sposób. Zarówno opiekunowie projektu po stronie PARP, jak i Operatorzy oceniali pozytywnie ten aspekt z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstw, które w wyniku pandemii COVID-19 i związanego z tym kryzysu gospodarczego, wysokiego poziomu inflacji i agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę doświadczyli pogorszenia kondycji finansowej. Operatorzy wskazywali jednak na trudności związane z zastosowaniem tego mechanizmu. W ich opinii jest to proces czasochłonny. Czasochłonność wynika jednak nie tylko z faktu konieczności weryfikacji większej liczby dokumentów przez Operatorów i PARP. Występują problemy dotyczące opóźnień w rozliczeniu projektu, co jest związane z tym, że przedsiębiorcy nieterminowo wypłacają wynagrodzenia swoim pracownikom (przykładowo, wynagrodzenie za kwiecień może być płacone w maju, a składki ZUS związane z tym wynagrodzeniem – odprowadzane są dopiero w czerwcu). To wydłuża cały proces rozliczenia wsparcia nawet o kilka miesięcy, co podkreślano również w wywiadach pogłębionych. Pracodawcy zatrudniają również osoby na część etatu, nie informując o tym Operatora lub też – by umożliwić rozliczenie tego kosztu zatrudniają pracowników w formie umowy o pracę na niewielką część etatu (np. 1/40 etatu). W takim przypadku rozliczenie w wynagrodzeniu obejmuje niewielką kwotę, a ponadto także staje się problematyczne dla Operatora.

---

*To jest oczywiście bardzo duże ułatwienie dla firm w dobie kryzysu gospodarczego. Na pewno skłania je to do udziału w projekcie. Natomiast to jest jeszcze kwestia dalej wypracowania. To jest dalej nowe rozwiązanie i przysparza jeszcze wielu problemów na każdym etapie. Czyli i przedsiębiorca czasem źle wypełnia oświadczenia o wysokości wkładu własnego, i niektórzy Operatorzy, którzy są nowi i jeszcze nie realizowali projektów mają trudności w rozliczaniu tego. W przeliczaniu, weryfikacji czy firma dobrze to rozliczyła. To też wymaga czasu i współpracy między nami a Operatorem, a później między Operatorem a firmą, żeby faktycznie tutaj wypracować te rozwiązania i żeby to przebiegało sprawnie.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Również w odniesieniu do innych wymienionych aspektów konieczne było wprowadzenie zmian. Przykładowo, sami Operatorzy dostrzegali, że JDG, które zgłaszają chęć skorzystania ze wsparcia, nie są adekwatnym podmiotem, by uczestniczyć w tego rodzaju projekcie, stąd **ograniczenie w zakresie możliwości udziału firm mikro-** należy uznać za zasadne. To, iż jednoosobowe działalności gospodarcze niezatrudniające pracowników nie powinny brać udziału w projekcie zauważalne było w diagnozach potrzeb, które nie były adekwatne do specyfiki JDG.

---

*(...) plagą są niestety jednoosobowe działalności gospodarcze (...). Ten projekt nie do końca jest skierowany do jednoosobowych działalności, z tego względu, że diagnoza potrzeb rozwojowych firmy jest zbyt rozbudowana jak na podmiot jednoosobowy, oni później mają problem, na etapie realizacji, żeby taką diagnozę wytworzyć, bo nie mają konkretnych planów rozwojowych.*

---

Źródło: IDI, Operator.

---

*Te diagnozy dla tych jednoosobowych działalności gospodarczych, one są takie trochę sztuczne, takie napompowane treścią, która nie znajduje odzwierciedlenia w codzienności.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Zmiany były wprowadzane również na poziomie Operatorów. Przykładowo, jeden z Operatorów przyznał pierwszeństwo w uczestnictwie w projekcie przedsiębiorcom, którzy dotychczas nie skorzystali ze wsparcia. Zmiana ta została pozytywnie oceniona przez przedstawicieli PARP, którzy uznali, że to Operatorzy są podmiotami mającymi bezpośredni kontakt z przedsiębiorstwami i wdrażane przez nich działanie stanowi odpowiedź na zaobserwowany problem wielokrotnego zgłaszania się do udziału tych firm, które skorzystały już ze wsparcia. Zdaniem pracowników PARP, rozwiązanie takie wyrównywało szanse przedsiębiorców na skorzystanie z usług rozwojowych.

---

*Wydaje mi się że Operatorzy, ci którzy są bardziej doświadczeni skądś ten pomysł też wzięli. Rzeczywiście byłoby niesprawiedliwe gdyby przedsiębiorcy, którzy już naprawdę dużo szkoleń przeszli i doskonale wiedzą gdzie muszą się zgłosić, w jaki sposób i jak szybko to zrobić, żeby dane szkolenia otrzymać. Na przykład ci, którzy rzeczywiście biorą udział pierwszy raz, nie do końca się orientują jak zrobić to w sposób szybki i prawidłowo, żeby złożyć wszelkie dokumenty. Mogą być trochę pokrzywdzeni. Natomiast nie znamy wszystkich aspektów, więc mi osobiście ciężko się wypowiedzieć czy to jest in plus, czy negatywne.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Podsumowując, zmiany, które wprowadzano w poszczególnych edycjach wsparcia należy uznać za zasadne. PARP, podejmując decyzje o modyfikacjach, czerpała wnioski z doświadczeń zdobywanych na bieżąco i z trudności, jakie zgłaszali Operatorzy. Pozytywnie

należy również ocenić swobodę w zakresie możliwych do wprowadzenia zmian, którą posiadali Operatorzy przeprowadzający nabory. Przyjęte rozwiązania należy ocenić jako pozwalające na doskonalenie wsparcia.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Badania jakościowe prowadzone na potrzeby niniejszego zamówienia ukazały, że zarówno PARP, jak i Operatorzy pozytywnie oceniają współpracę w ramach projektów.

Po stronie PARP wynika to z faktu, że opiekunowie projektu to osoby zaangażowane i pomocne Operatorom. Nawet w przypadku zmian kadrowych Operatorzy nie odczuli negatywnego wpływu zmiany opiekuna.

---

*Mieliśmy to szczęście, że mieliśmy kilku opiekunów, z każdym nam się współpracowało bardzo dobrze. Tak samo, jak z kierownictwem PARP-u.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Jeśli chodzi o Operatorów wsparcia, również są oni oceniani przez pracowników PARP pozytywnie, zaś na pierwszy plan w wyrażanych opiniach wysuwa się duże zaangażowanie Operatorów oraz ich otwartość na potrzeby przedsiębiorcy i chęć pomocy.

---

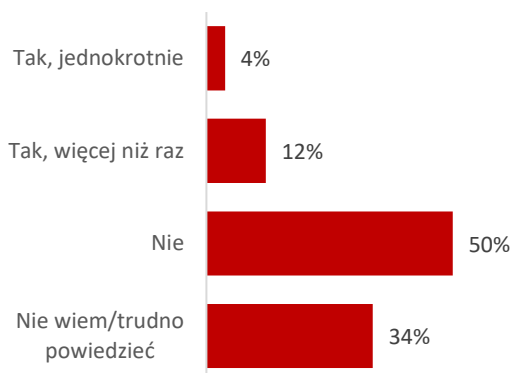
*Każdy z Operatorów jest bardzo otwarty na jakąkolwiek pomoc przedsiębiorcy. Są podane numery telefonów, adresy mailowe, zawsze można w przypadku jakichkolwiek wątpliwości z Operatorem się skontaktować, czy to telefonicznie, czy mailowo. Wiem, że rzeczywiście są bardzo pomocni gdy przedsiębiorca tej pomocy potrzebuje.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

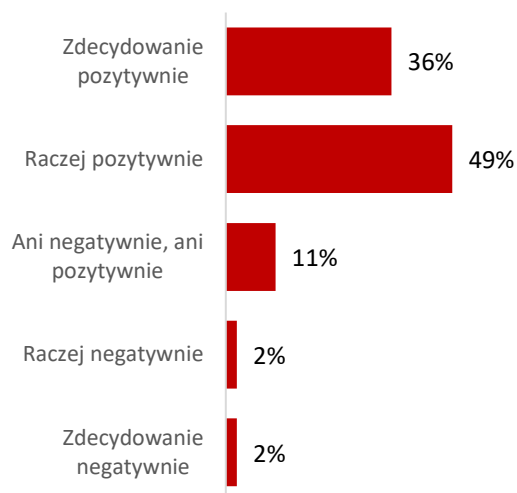
O ocenę instytucji udzielających wsparcia zapytani zostali także przedstawiciele przedsiębiorstw uczestniczących w usługach rozwojowych w ramach badania ilościowego CAWI. Większość spośród uczestników nie kontaktowała się z PARP lub nie potrafiła odpowiedzieć na zadane pytanie. Kontakt podjęło jedynie 16% badanych. Osoby, które podjęły kontakt w zdecydowanej większości pozytywnie oceniają pracowników PARP. Jedynie co dziesiąty badany ocenił PARP neutralnie, a 5% respondentów – negatywnie (wśród uzasadnień negatywnych ocen wskazywano, że nie jest jasne, kto powinien rozwiązywać zgłaszane problemy – PARP wskazuje na rolę Operatorów w rozwiązaniu problemów, zaś Operatorzy wskazują, że powinien być to PARP).

**Wykres 42. Czy w związku z uczestnictwem w projekcie kontaktował/a się Pan/i w jakiegokolwiek sprawie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 43. Jak ocenia Pan/i PARP na podstawie tych kontaktów?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

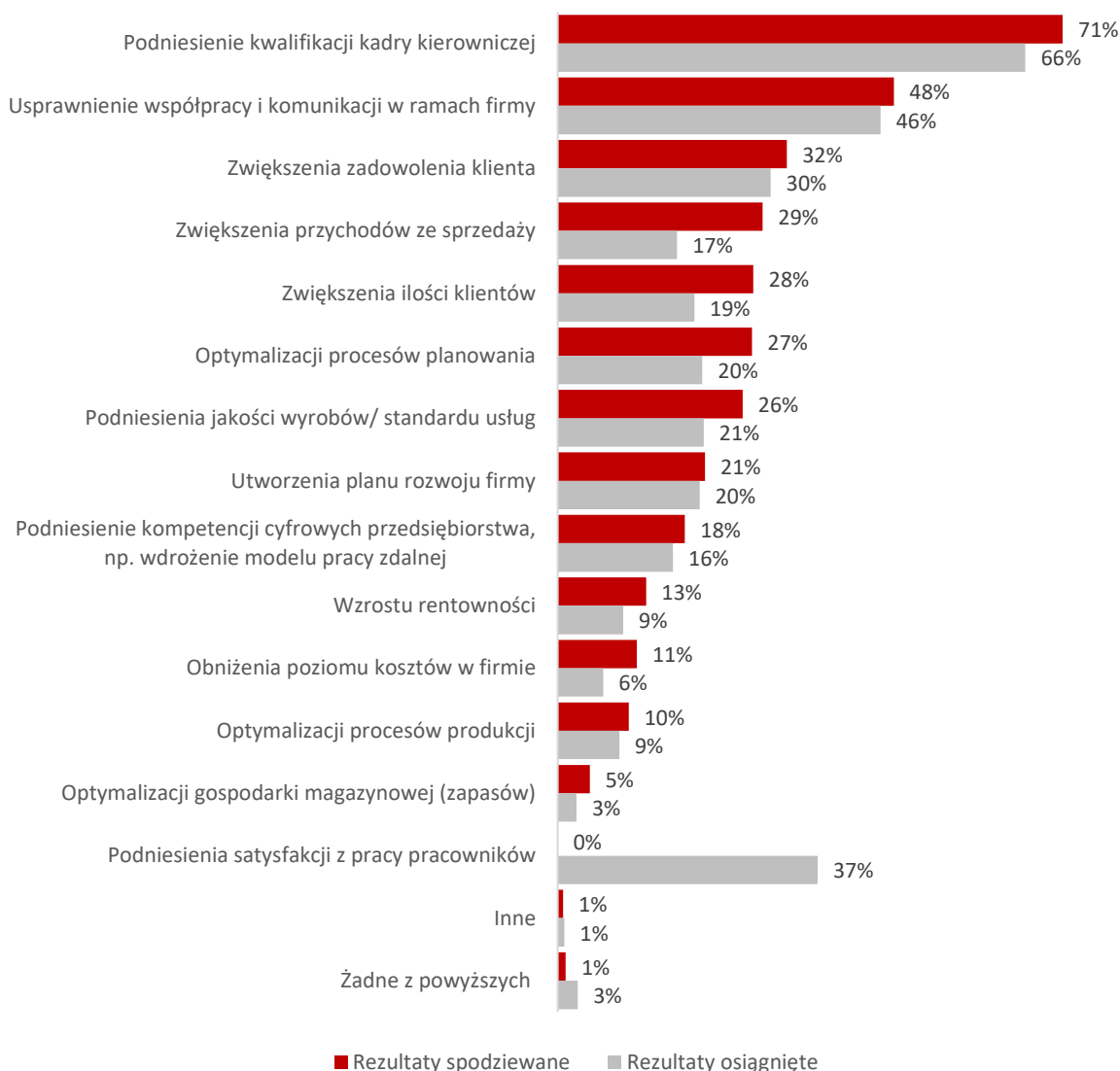
Podsumowując, należy wskazać, że współpraca pomiędzy PARP i podmiotami udzielającymi wsparcia przebiegała poprawnie. Mały odsetek podmiotów, które kontaktowały się z PARP może wynikać z tego, że większość problemów i pytań była załatwiana na poziomie Operatorów – nie było zatem konieczności, by uczestnicy kontaktowali się z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

### **7.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw**

Jak wynika z badania CAWI, przed przystąpieniem do projektu jedynie co dziesiąty przedsiębiorca korzystał z usług doradczych, a co czwarty – z usług szkoleniowych. Przedstawiciele przedsiębiorstw uczestniczący w badaniu CAWI wypowiedzieli się na temat rezultatów, jakich spodziewali się dzięki uczestnictwu w projekcie. Należy wskazać, że stopień osiągniętych rezultatów jest nieco niższy, niż stopień rezultatów spodziewanych. Jedynym rezultatem, który nie został wskazany przez respondentów jako oczekiwany, a wystąpił, jest wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy, który odnotowano w co trzecim przypadku (37%).

**Wykres 44. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewali się Państwo przystępując do projektu? Jakie faktyczne rezultaty osiągnęli Państwo dzięki uczestnictwu w projekcie?**

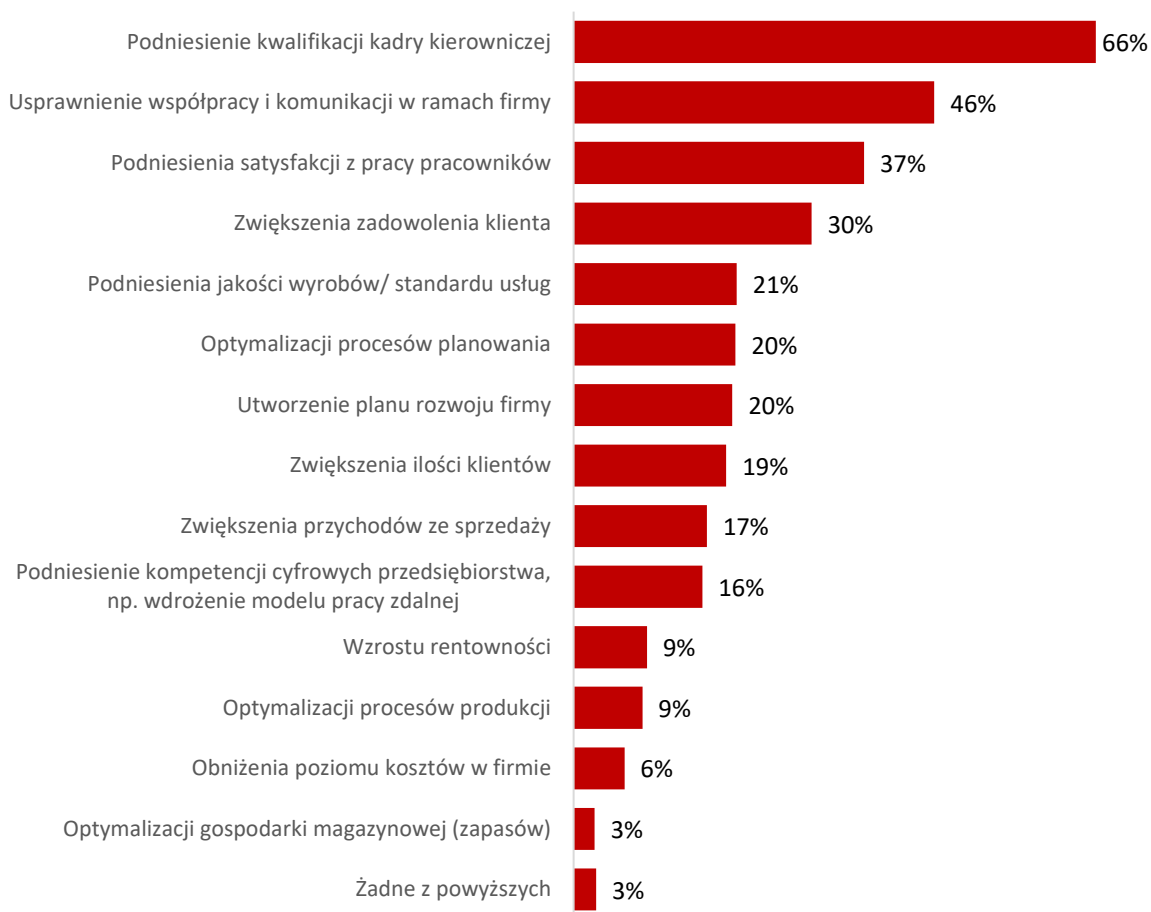


*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

Badani pracownicy przedsiębiorstw odnieśli się również do stopnia, w jakim udało im się osiągnąć zamierzone rezultaty w wyniku udziału w projektach. Zazwyczaj stopień osiągnięcia tych rezultatów był bardzo wysoki (w skali 1-10 oceniano go w przedziale 7,53-8,66).



**Wykres 45. W jakim stopniu udało się Państwu osiągnąć wskazane we wcześniejszym pytaniu rezultaty? Oceny proszę dokonać w skali 1-10, gdzie 1 oznacza "w bardzo małym stopniu" a 10 "w bardzo dużym stopniu".**



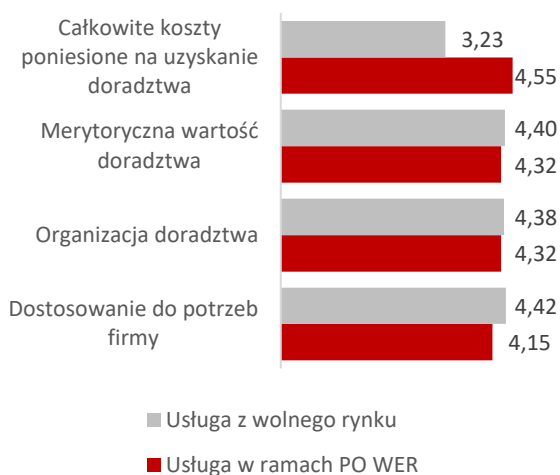
*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

Jak wynika z przeprowadzonego badania, istotnym problemem – potrzebą rozwojową przedsiębiorstw, było podniesienie kompetencji kadr kierowniczych oraz usprawnienie komunikacji w firmie. Potrzeby te zostały w większości zaspokojone dzięki wsparciu, co potwierdziło badanie ilościowe.

### **Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia**

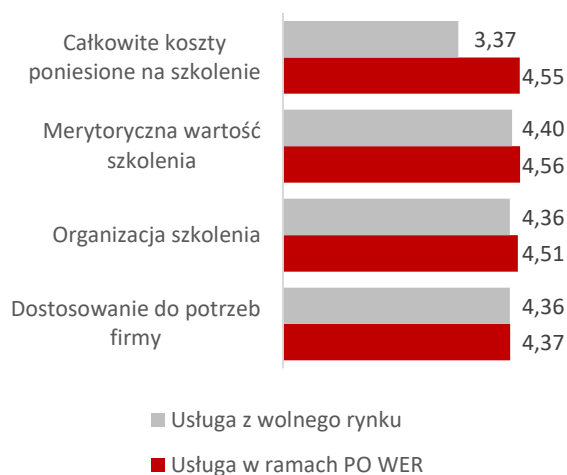
W ramach badania zweryfikowano również stopień satysfakcji uczestników z udzielonych im usług doradczych i szkoleniowych. W przypadku **usług doradczych** w niemal wszystkich analizowanych aspektach, przedstawionych na poniższych wykresach (poza kosztami, które należy ponieść na uzyskanie doradztwa) usługi dostępne na wolnym rynku zostały ocenione lepiej, niż usługi dostępne w ramach projektu. Odmiennie było w przypadku **usług szkoleniowych**, które zostały z kolei ocenione lepiej niż usługi z wolnego rynku. Również tutaj ocena jest odmienna w przypadku kosztów, które należy ponieść na skorzystanie z usługi – szkolenia dostępne na wolnym rynku zostały uznane przez uczestników za bardziej dostępne cenowo.

**Wykres 46. Proszę porównać znane Państwu usługi doradcze w zakresie rozwoju kadry w projekcie PO WER z usługami dostępnymi na „wolnym rynku”. Oceny proszę dokonać na skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną najgorszą, a 5 najlepszą**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 47. Proszę porównać znane Państwu usługi szkoleniowe w zakresie rozwoju kadry w projekcie PO WER z usługami dostępnymi na „wolnym rynku”. Oceny proszę dokonać na skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną najgorszą, a 5 najlepszą**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Analizując powody takich ocen można wskazać, iż przedsiębiorstwa nie uznawały za zasadne dokonywania diagnozy potrzeb. Sporządzenie dokumentu uważać mogły za czasochłonne, tym bardziej, że dokumenty te były często zwracane do poprawy i uzupełnienia przed realizacją szkoleń. Zgodnie z danymi pozyskanymi w ramach wywiadów pogłębionych **odsetek diagnoz zwracanych do poprawy wynosił ok. 95% wszystkich sporządzonych dokumentów**. Potwierdza to wniosek wysunięty we wcześniejszej części niniejszej ewaluacji, że istotnym problemem było prawidłowe sporządzenie dokumentacji niezbędnej do udziału w projektach. Diagnozy stanowiły również swoisty wyznacznik tego, z jakich działań szkoleniowych mogła firma skorzystać – były one ściśle dostosowane do jej potrzeb w zakresie wsparcia menadżerów, co eliminowało możliwość skorzystania z tych działań, które dla pracowników były ciekawe, aczkolwiek nieistotne z punktu widzenia zarządzania w przedsiębiorstwie.

*Diagnozy były przygotowywane zgodnie ze schematem, który zaproponowała Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, to był taki minimalny zakres analizy potrzeb rozwojowych. Analizy składały się z dwóch różnych części, z trzech nawet. Pierwsza część, to jest opis, jakby stanu faktycznego, który mamy na dzień dzisiejszy i perspektywy rozwoju dwóch, trzech najbliższych lat, następnie ocena posiadanych zasobów ludzkich wraz z posiadaniem kapitałem społecznym i następnie były proponowane na podstawie zdiagnozowanych grup konferencyjnych formy*

wsparcia, które miały te luki kompetencyjne niwelować i poprzez to wpływać na rozwój firmy w najbliższym okresie dwóch, trzech lat.

Źródło: IDI, Operator.

Myśmy tylko i wyłącznie wyrażali zgodę na realizację wsparcia, które było zgodne z analizami potrzeb rozwojowych, które odpowiadało potrzebom wskazanym w analizie potrzeb rozwojowych i poszczególnych pracowników. Nie było możliwości realizacji szkoleń, które by nie odpowiadały potrzebom, także tutaj nie było możliwości, żeby ktoś realizował coś, co nie było dla niego przydatne.

Źródło: IDI, Operator.

W przypadku szkoleń należy wskazać na korzystanie przez przedsiębiorców z BUR, co gwarantowało możliwość skorzystania ze wsparcia wysokiej jakości, jednocześnie – przy dofinansowaniu w ramach PO WER, co mogło pozytywnie wpłynąć na ocenę. Wyciągnięte wnioski potwierdzające tę ocenę odnotowano także w ramach badania w wywiadach pogłębionych.

Przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia co do zasady pozytywnie oceniły wsparcie związane z diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa. 93% korzystających ze wsparcia (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) stwierdziło, że diagnozy zawierały plan rozwoju kadry kierowniczej. 96% badanych (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) stwierdziło, że informacje zawarte w diagnozie pomagały w wyborze szkoleń z BUR, zaś 97% (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”) – że terminy i harmonogram przeprowadzenia diagnozy były dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa.

#### Wykres 48. Proszę ocenić działania związane z diagnozą potrzeb, wykonaną dla Państwa przedsiębiorstwa



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

## 7.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach

### Stopień trwałości zaistniałych zmian

Zdaniem Operatorów realizujących wsparcie zmiany, które zaszły w wyniku realizacji przedsięwzięć z perspektywy przedsiębiorstw, cechują się znaczną trwałością. Związane jest to z nabyciem wiedzy – w tym wiedzy dot. zarządzania zasobami ludzkimi, której wykorzystanie może procentować w przyszłości. Operatorzy zaznaczyli jednak, że ich zdanie w tym zakresie wynika z eksperckiej opinii w zakresie możliwości wpływu projektów oraz z nieformalnych rozmów z przedstawicielami przedsiębiorstw, które ze wsparcia skorzystały. Formalnie nie posiadają oni bowiem możliwości weryfikacji, na ile trwałe są zmiany, które zaszły w przedsiębiorstwach.

### Czynniki wpływające na trwałość zmian

W ramach badania zweryfikowano również to, jakie czynniki wpływają na trwałość zmian, jakie zaistniały w przedsiębiorstwie w wyniku udziału w projekcie. Operatorzy w ramach wywiadów pogłębionych prowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji podkreślali, że **trwałość zmian zależy w głównej mierze od tego, czy osoba lub osoby, które skorzystały ze wsparcia, zdecydują się na kontynuację kariery zawodowej w ramach przedsiębiorstwa**. To zależy natomiast od warunków finansowych oraz kultury organizacyjnej (sposobu zarządzania) w przedsiębiorstwie.

Operatorzy wskazywali również na rolę osoby prowadzącej szkolenie jako na istotną z punktu widzenia trwałości osiągniętych efektów. Wsparcie, które jest udzielane w ramach projektu, w zależności od prowadzącego i przyjętych przez niego metod szkolenia, może mieć zróżnicowane efekty. Szkoleniowiec stosujący metody aktywizujące uczestników może osiągnąć dużo lepsze efekty w zakresie wsparcia, niż osoba, która oprze udzielane wsparcie na metodach nieaktywizujących, wykładowych.

---

*[Na trwałość wsparcia wpływa – przyp. red.] w głównej mierze to, jak ta firma jest zarządzana i kto tam pracuje, bo warunki finansowe, to, czy ten człowiek tam zostanie, jak długo tam zostanie, czy się utrzyma, to jest to. Natomiast z takich bardziej po stronie świadczonej usługi, no to na pewno to, kto to prowadzi, jak to prowadzi.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

W ramach badań ilościowych CAWI z przedstawicielami przedsiębiorstw, które uczestniczyły w projektach zidentyfikowano również to, jak potoczyły się losy pracowników, którzy skorzystali ze wsparcia. Większość spośród uczestników kontynuowała swoją karierę w tej samej firmie. W przypadku 66% przedsiębiorstw wszyscy pracownicy kontynuowali zatrudnienie, zaś w przypadku co trzeciego (32%) jedynie część. Do odejścia wszystkich

pracowników, którzy skorzystali ze wsparcia doszło w przypadku 2% przedsiębiorstw – w niektórych przypadkach mogło to jednak oznaczać odejście jednego pracownika.

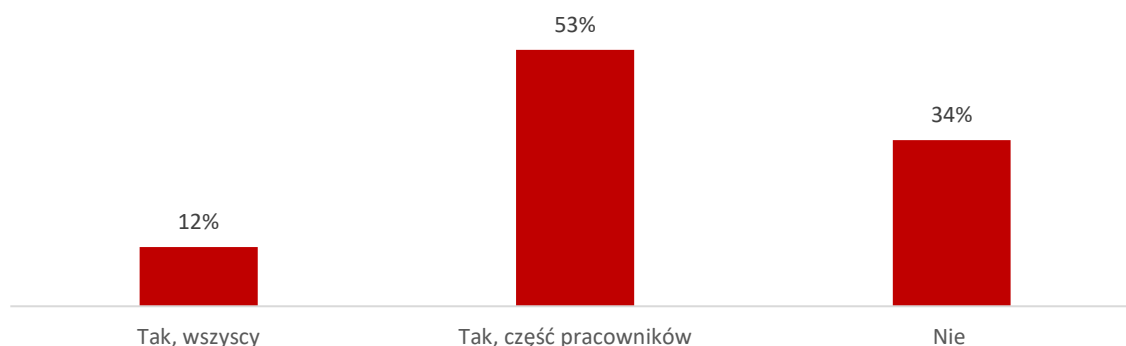
#### Wykres 49. Czy pracownicy, których dotyczyła diagnoza potrzeb w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie?



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Niepokojące są natomiast dane dotyczące tego, jaki odsetek pracowników uzyskał awans. W przypadku 12% przedsiębiorstw awanse dotyczyły wszystkich uczestniczących w diagnozie, zaś w przypadku 53% – jedynie części. **Co trzecie przedsiębiorstwo nie przyznało swoim pracownikom objętym diagnozą awansu (34%).**

#### Wykres 50. Czy pracownicy, których diagnoza dotyczyła uzyskali awans?



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Z uwagi na to, że diagnoza dotyczyć powinna pracowników zajmujących stanowiska kierownicze lub przewidzianych do objęcia takiego stanowiska należy zastanowić się nad kwestią tego, dlaczego awanse w co trzecim przypadku nie były przyznawane. Jak wskazywali Operatorzy w ramach wywiadów pogłębionych, szkolenia były dla przedsiębiorców bardzo atrakcyjne, często kierowali oni na nie osoby, które w rzeczywistości nie były przewidziane do objęcia stanowisk kierowniczych. Często zdarzały się przypadki sztucznego kreowania stanowisk kierowniczych po to, by pracownik mógł skorzystać ze wsparcia. Również osoby, które wskazywano jako przewidziane do objęcia stanowiska kierowniczego nie zawsze posiadały, w opinii Operatorów, odpowiednie doświadczenie, wiedzę lub kompetencje ku temu, by objąć stanowisko kierownicze, co świadczyć mogło o tym, że w rzeczywistości

pracodawca nie miał w planach przyznania takim osobom awansu. Operatorzy natomiast nie mieli możliwości późniejszej weryfikacji, czy wsparcie rzeczywiście zaowocowało awansem dla uczestnika.

---

*(...) pracownicy, którzy pretendują na stanowiska kierownicze - to powinno być w jakiś sposób doprecyzowane, że oni mają być na tych stanowiskach kierowniczych zatrudnieni od razu po zakończeniu tych szkoleń, no bo to jest tak płynne, że w zasadzie dzisiaj to nam każdy może powiedzieć, że ktoś będzie kierownikiem.*

---

Źródło: IDI, beneficjent.

Podsumowując tę część analizy warto wskazać, że zasadne jest zapewnienie mechanizmów, które pozwolą Operatorom na uzyskanie wiedzy o losach osób kończących wsparcie. Można to uczynić poprzez ankietyzację przedsiębiorców, którzy kierowali do udziału w usłudze rozwojowej swoich pracowników lub też samych uczestników, co umożliwiłoby pozyskanie wiedzy o dalszych losach zawodowych uczestników wsparcia (np. w okresie maksymalnie 3 miesięcy od zakończenia udziału we wsparciu).

## **7.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

### **Efektywność wsparcia**

Odnosząc się do efektywności wsparcia wskazać należy, jaką kwotę zamierzano przeznaczyć na wsparcie oraz ile osób zamierzano nim objąć. Łącznie realizacja projektów dotyczących Akademii Menadżera zamknęła się w kwocie 282 656 173,33 zł (całkowite koszty kwalifikowalne w ramach wszystkich projektów tego typu). Zgodnie z wnioskami o dofinansowanie weszprzeć zamierzano 15525 osób. Według dostarczonych wniosków o płatność wsparto natomiast do 13 kwietnia 2023 r. 14 439 osób. Należy przy tym wskazać, że – jak zaznaczyli Operatorzy wsparcia – procedura rozliczania wsparcia jest długotrwała i stąd może wynikać relatywnie niewielka w stosunku do zamierzeń liczba wspartych osób – podana liczba to są bowiem osoby, których udział w projekcie został już rozliczony. Postępując się powyższymi danymi należy wskazać, że koszt wsparcia jednego uczestnika projektu wynosił poniżej 20 tys. zł. Zgodnie z wnioskami o dofinansowanie średni koszt wsparcia uczestnika wynosił 18,5 tys. zł i wahał się, w zależności od projektu, od 11 do 39 tys. zł. Rzeczywiste koszty wsparcia, obliczone na podstawie wniosków o dofinansowanie, wynosiły przeciętnie 19,5 tys. zł. Koszty jednostkowe zaczynały się od 6,4 tys. zł. Wyższe kwoty dotyczące średniej wartości wsparcia wynikały z faktu, że dwa spośród projektów rozpoczęły się odpowiednio w styczniu i w lipcu 2022 r. (a zatem, są na wczesnym etapie wdrażania). Osiągnięcie przez te projekty wartości docelowych spowodować może, że **efektywność wsparcia będzie wyższa, niż zakładana we wnioskach o dofinansowanie.**

### Schemat 1. Efektywność kosztowa projektu typu Akademia Menadżera



Źródło: opracowanie własne na podstawie WoD i WoP.

Jednocześnie, przedstawiciele PARP zaznaczyli, że z punktu widzenia Operatorów zmienna sytuacja gospodarcza może wpływać na efektywność kosztową. Pandemia COVID-19 i związane z nią: kryzys gospodarczy, a następnie rosnący poziom inflacji i wybuch wojny w Ukrainie spowodowały wzrosty cen, które przełożyły się na projekty. Operatorzy mają jednak szansę przeprowadzić na nowo rozeznanie rynku, co pozwala im na zwiększenie stosowanych w projekcie stawek w taki sposób, by odzwierciedlały one realia rynkowe.

---

*W każdym z konkursów był określany standard cen, jakie Operatorzy mogą przyjmować na przykład za weryfikację kart usług, czy za prowadzenie wizyty monitoringowej. W Akademii Cyfrowej, te stawki zostały faktycznie powiększone w stosunku do poprzednich projektów, natomiast Akademia II dalej trwa i obowiązują stawki przyjęte na etapie kontraktowania. W związku z czym, tutaj Operatorzy faktycznie zgłaszali że te stawki są już nierynkowe i nieaktualne, natomiast Operatorzy mają również możliwość przeprowadzenia rozeznania rynku o zasady konkurencyjności. Jeżeli stawka wyszła tam faktycznie większa rynkowa, to mają prawo taką stawkę stosować.*

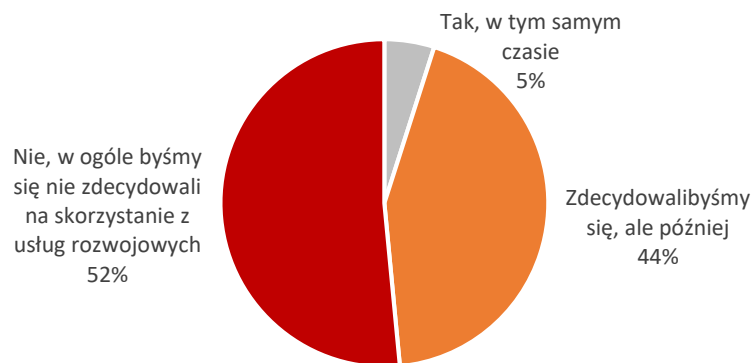
---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

W ramach badania zweryfikowano również, czy przedsiębiorstwa byłyby skłonne skorzystać ze wsparcia w przypadku, gdyby nie było ono przedmiotem dofinansowanego ze środków UE projektu. Niespełna 5% przedsiębiorstw skorzystałoby ze wsparcia w tym samym czasie, ponad 43% przedsiębiorców zadeklarowało, że skorzystałoby z usług rozwojowych odraczając je w czasie, zaś ponad połowa - w ogóle nie zdecydowałoby się na usługi rozwojowe, jeśli nie byłyby one dofinansowane. Jednocześnie, ponad 15% badanych stwierdziło, że skorzystałoby ze wsparcia w tym samym zakresie tematycznym, zaś ponad 20% - dla tej samej liczby osób. Ukazuje to, że dla części przedsiębiorstw usługi rozwojowe były potrzebne, jednak z uwagi na różne uwarunkowania, w przypadku braku wsparcia nie skorzystałoby z tych usług. Jednocześnie, co trzecie przedsiębiorstwo ograniczyłoby zakres wsparcia świadczonego swoim pracownikom w momencie, gdyby musiało pokryć w całości koszty usług rozwojowych.

**Wykres 51. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków w tym samym czasie?**



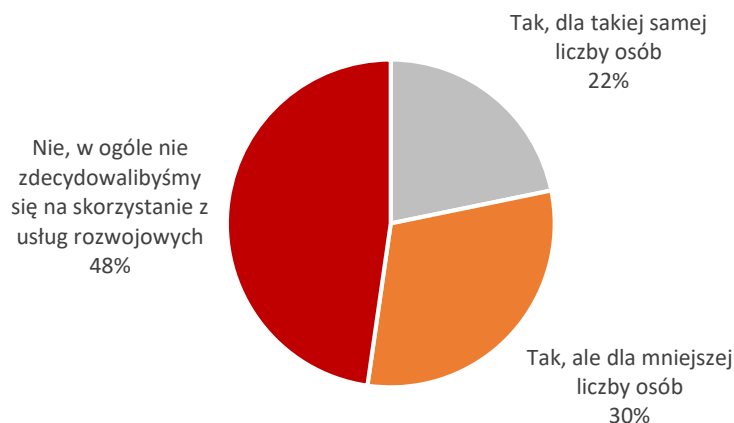
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 52. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków w tym samym zakresie tematycznym?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 53. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków dla takiej samej liczby osób?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).



Co warto nadmienić, przedsiębiorcy, bez dofinansowania – przynajmniej część spośród nich – nie zdecydowałiby się na udział w usługach rozwojowych. O atrakcyjności wsparcia i skorzystaniu z usługi zdecydowało właśnie w głównej mierze dofinansowanie, wynoszące 80% kwoty usługi, a w przypadku wkładu w wynagrodzeniach – 100% tego kosztu. Możliwość wkładu w wynagrodzeniach oznacza, że przedsiębiorcy, zamiast wносить wkład własny w formie bezpośredniej, jako wkład własny mogli uznać wynagrodzenia pracowników, którzy uczestnicząc w usłudze rozwojowej nie świadczyli w tym czasie pracy na rzecz przedsiębiorstwa. Formuła ta stanowiła znaczne ułatwienie dla przedsiębiorstw kierujących pracownikami do udziału we wsparciu.

---

*80% kosztów to nie były koszty firmy, tylko to były koszty w wyniku udzielonej pomocy. Czyli tak naprawdę firma płaciła 20% jedynie kosztów szkolenia, które w przypadku rynkowego podejścia kosztowałyby pięć razy więcej.*

---

Źródło: IDI, Operator.

---

*Dofinansowanie przy tym wkładzie w wynagrodzeniach jest praktycznie stu procentowe. Wtedy jest to całość kosztu usługi netto.*

---

Źródło: IDI, PARP.

Reasumując, efektywność wsparcia należy uznać za wysoką, zwłaszcza w kontekście wysokiego poziomu inflacji, który może zniechęcać pracodawców do korzystania z usług rozwojowych oraz wpływać na koszty realizacji projektów. Jednocześnie należy zauważyć, że **w przypadku wsparcia nie odnotowuje się efektu jałowej straty**, czyli sytuacji, w której pracodawcy zrealizowaliby działania nawet, gdyby wsparcie nie zostało przyznane. Jedynie niewielki odsetek przedsiębiorstw zrealizowałoby działania, gdyby nie było wsparcia w postaci projektu – większość bądź w ogóle nie zrealizowałaby takich działań, bądź odbyłyby się one później, w okrojonym zakresie lub dla mniejszej liczby osób.

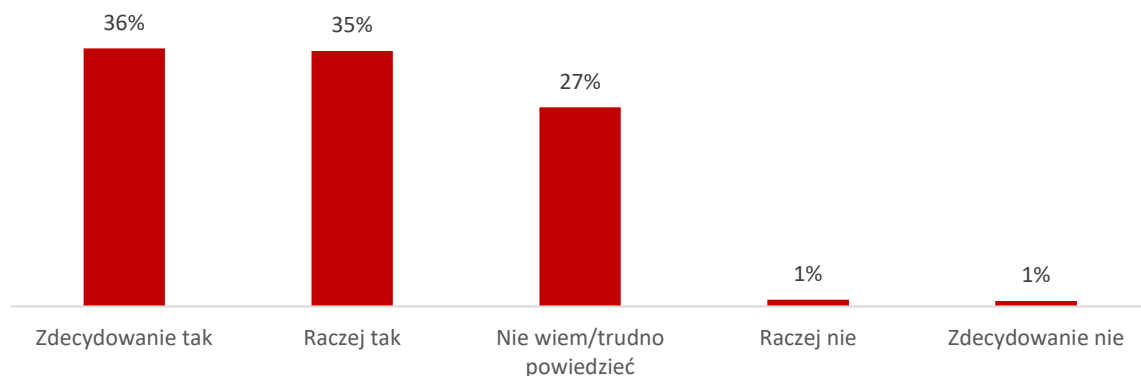
## **7.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

### **Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów**

W kontekście trafności wsparcia do realizacji założonych celów należy wskazać, że osoby uczestniczące w usługach rozwojowych **wykorzystują zdobytą wiedzę i umiejętności w praktyce działania przedsiębiorstwa**. Potwierdzenie wykorzystania wiedzy w praktyce funkcjonowania zawodowego zadeklarowało 71% badanych (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Co czwarty badany nie potrafił jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, zaś jedynie niespełna 2% respondentów stwierdziło, że nie wykorzystuje zdobytej wiedzy i umiejętności podczas realizacji swoich obowiązków zawodowych. Rozkład odpowiedzi pozwala zatem na stwierdzenie, że wiedza i umiejętności nabywane podczas usług rozwojowych pozwalają na ich praktyczne wykorzystanie. Zdobytą wiedzę i umiejętności pozwalają przede wszystkim na lepszą komunikację w zespole,

pozwalają na bardziej skuteczne delegowanie i podział zadań, a także na lepsze planowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

#### Wykres 54. Czy wykorzystują Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane w ramach projektu podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Ponad połowa badanych uczestników szkoleń wskazała, że **praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach szkoleń nie sprawia im żadnych problemów**. Ponad 40% wskazało, że wykorzystanie wiedzy i umiejętności sprawia pewne problemy, jednak jest możliwe. Jedynie 2% badanych wskazało, że nie ma praktycznej możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce.

#### Wykres 55. Proszę dokończyć zdanie: Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa:

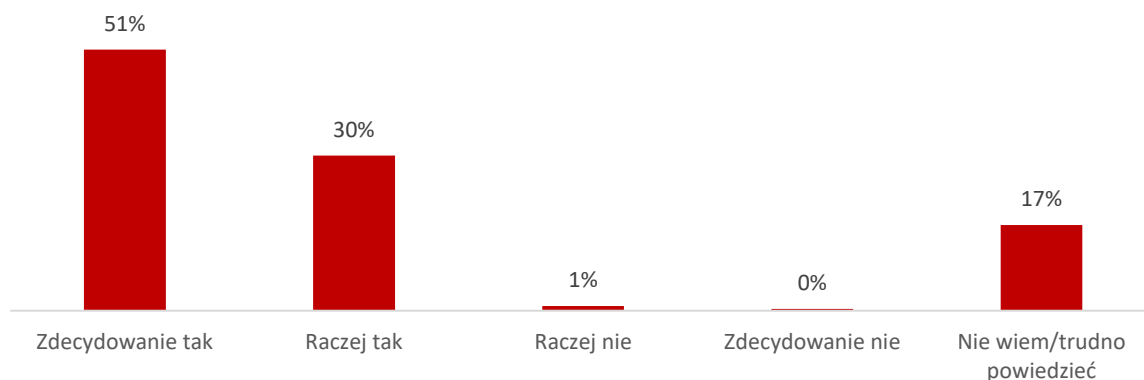


Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

#### Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia

Jak wynika z badania CAWI z uczestnikami wsparcia, znaczna większość uczestników szkoleń zarekomendowałaby innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie – potwierdziło to 82% badanych (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Jedynie 1% badanych nie zarekomendowałoby innym podmiotom takiego udziału, zaś 17% nie potrafiło jednoznacznie tego określić.

**Wykres 56. Czy zarekomendowaliby Państwo innym przedsiębiorstwom mikro, małym i średnim firmom) udział w podobnym projekcie?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Wśród powodów, dla których rekomendowano szkolenia, wymieniano:

- Możliwość realizacji usługi z zewnętrznym dofinansowaniem;
- Możliwość zdobycia wiedzy i umiejętności przydatnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa;
- Możliwość nawiązania nowych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami i wymiany doświadczeń;
- Alternatywę dla szkoleń dostępnych na wolnym rynku, szeroki wachlarz usług dostępny w jednym miejscu (BUR);
- Szanse na szersze spojrzenie na przedsiębiorstwo i jego cele.

Pracownicy PARP uczestniczący w wywiadach pogłębionych potwierdzili, że szkolenia oferowane w projektach są konkurencyjne względem tych dostępnych na wolnym rynku. O ich jakości świadczy fakt, że firma, która została wskazana w BUR to podmiot, który przeszedł weryfikację. Gwarantuje to wysoką jakość usługi, z której korzysta przedsiębiorca. Dodatkowym czynnikiem stymulującym zainteresowanie projektem jest konkurencyjna cena usługi, która jest zapewniana poprzez dofinansowanie.

---

*(...) szkolenia są sygnowane logiem PARP, jako godnej zaufania instytucji. Szkolenia przechodzą przez Bazę Usług Rozwojowych, co zapewnia ich jakość. W związku z czym przedsiębiorca ma pewność, że skorzysta z dobrej jakościowo usługi i że ta firma, która dostała się do bazy usług rozwojowych, jest faktycznie rzetelną firmą, która przeszła proces weryfikacji.*

---

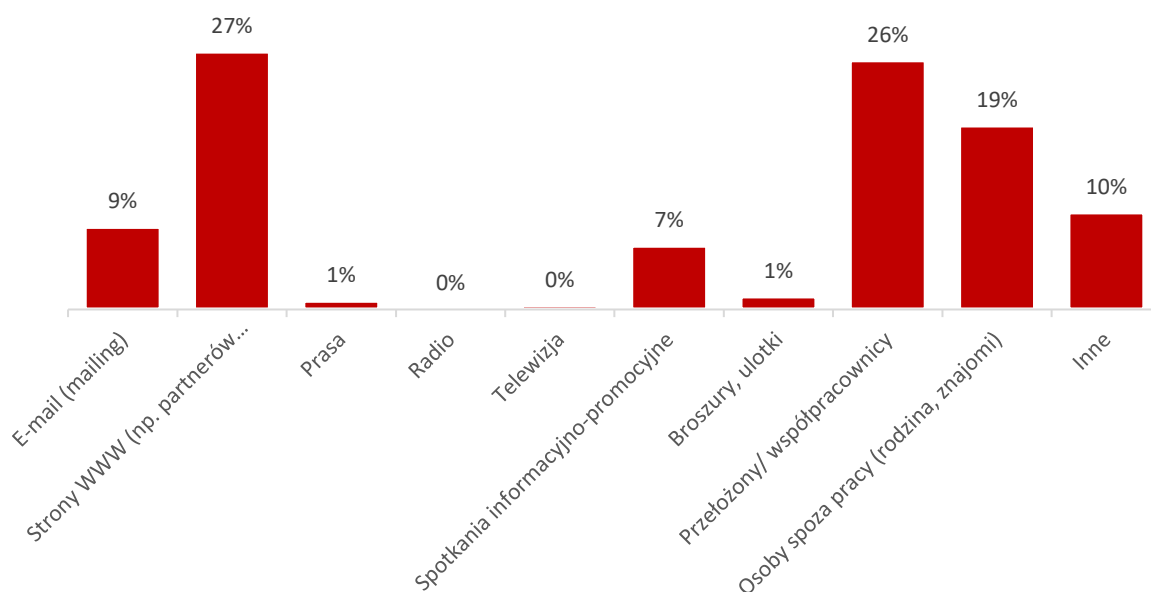
Źródło: IDI, PARP.

Osoby, które wskazywały w badaniu CAWI, że nie rekomendowałyby innym podmiotom uczestnictwa w podobnym projekcie (1% - suma odpowiedzi „raczej nie” i „zdecydowanie nie”) wskazywały na długotrwałość procesu związanego z rekrutacją do projektu oraz niewystarczające – w opinii respondentów – wsparcie, które uzyskali w tym procesie ze strony Operatora.

## Dostępność informacji o projekcie

W celu oceny źródeł informacji o projekcie uczestnikom zadano pytanie o to, z jakiego źródła dowiedzieli się o możliwości skorzystania z usług rozwojowych. Największy odsetek osób wskazał na strony internetowe (27%), przełożonych i współpracowników (26%) oraz kręgi znajomych (19%). Badani pozyskiwali też wiedzę z szeroko pojętych mediów (prasa, radio, TV), jak również z list mailingowych i klasycznych ulotek. Wśród odpowiedzi spoza kafeterii wskazywano przede wszystkim na *social media* oraz na wydarzenia branżowe. Część spośród badanych aktywnie poszukiwała sama informacji o możliwym do uzyskania wsparciu i w taki sposób natrafiła na informację o możliwości udziału w projekcie.

**Wykres 57. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

Oceniając zainteresowanie projektem, jak również odpowiedzi uczestników wsparcia należy stwierdzić, że źródła informacji i promocji projektu były wystarczające. Operatorzy w sposób szeroki informowali potencjalnych uczestników o projektach, co potwierdzili w ramach wywiadów pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszego zamówienia.

---

*My mamy swoje narzędzia komunikacyjne, począwszy od tradycyjnego newsletteru wysyłanego drogą elektroniczną (...). Założyliśmy też stronę internetową, prowadziliśmy mailing do naszych byłych i potencjalnych klientów i tą drogą udało nam się za każdym razem skutecznie rekrutować firmy do projektu.*

---

*Źródło: IDI, Operator.*

---

*[Podjęliśmy – przyp. red.] działania promocyjne, takie jak spotkania online dla firm szkoleniowych, które też mogłyby być zainteresowane przygotowaniem oferty pod kątem naszego projektu. Było kilka takich spotkań, które swój skutek przyniosły (...). Staraliśmy się maksymalnie wykorzystać social media, elektronikę czy nawet taką*

*komunikację z ust do ust, wykorzystując właśnie to, że przedsiębiorcy, z którymi jesteśmy w kontakcie, jak już są w projekcie, to do nich się też zwracamy (...), więc taka poczta pantoflowa też tu działała.*

Źródło: IDI, Operator.

Jak wynika z wywiadów pogłębionych, przedstawiciele PARP ściśle współpracowali z Operatorami, informując ich o wydarzeniach branżowych, na których możliwe będzie promowanie projektu oraz zachęcanie potencjalnych uczestników do skorzystania ze wsparcia. Potwierdza to wcześniejszy wniosek w zakresie pozytywnie przebiegającej oraz efektywnej współpracy na linii PARP-Operatorzy.

**Przedsiębiorstwa, które skorzystały z usług rozwojowych dobrze oceniają udzielone im wsparcie w niemal wszystkich aspektach.** Pozytywnie (ocena 8,93 w skali 1-10) oceniono sam proces refundacji, obejmujący złożenie wniosku o dofinansowanie i czas trwania procesu rekrutacyjnego. Nieco niżej (lecz nadal wysoko) oceniano ogólną jasność warunków udziału w projekcie, w tym dokumentacji – w tym przypadku średnia ocena wyniosła 7,75 w skali 1-10. Należy przy tym zaznaczyć, że – jak wynika z wywiadów pogłębionych – kwestia dokumentacji dotyczącej udziału w projekcie była dla przedsiębiorstw najbardziej problematyczna. Podkreślali to Operatorzy w ramach przeprowadzonych na potrzeby niniejszego badania wywiadów pogłębionych.

Uczestnicy usług rozwojowych pozytywnie ocenili natomiast opiekę ze strony Operatora oraz zaangażowanie pracowników w opracowanie diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa.

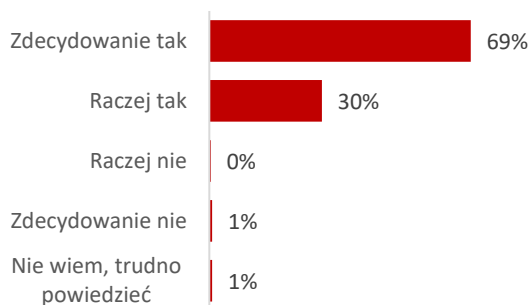
**Wykres 58. Prosimy o ocenę systemu realizacji projektu, we wskazanych poniżej obszarach. Oceny proszę dokonać w skali 1-10, gdzie 1 oznacza "bardzo nisko", a 10 "bardzo wysoko".**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

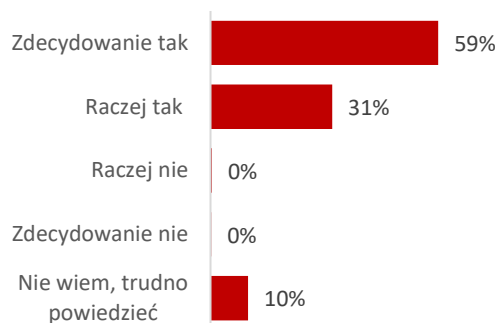
Jakość świadczonych usług szkoleniowych, jak i doradczych, została oceniona pozytywnie pod kątem ich zorganizowania. Dobrą organizację usług szkoleniowych zakwestionowało jedynie 1% uczestników (suma odpowiedzi „zdecydowanie nie” i raczej nie”) oraz 1% osób objętych diagnozą potrzeb.

**Wykres 59. Czy szkolenia w ramach projektu były dobrze zorganizowane?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

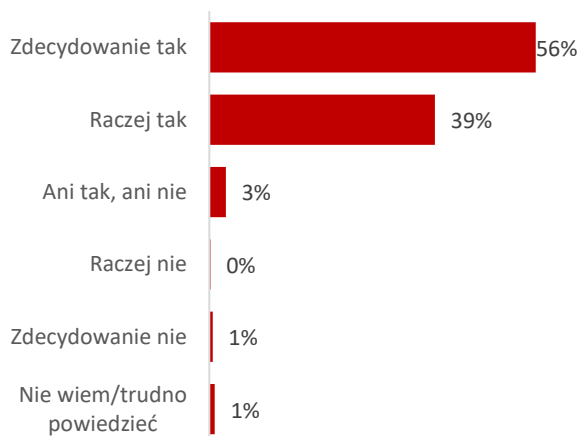
**Wykres 60. Czy doradztwo w ramach projektu było dobrze zorganizowane?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

Również zakres przekazywanej wiedzy i organizacja szkoleń i doradztwa została oceniona pozytywnie. W przypadku szkoleń negatywne oceny dotyczyły jedynie 1% uczestników (suma odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie”), zaś w przypadku doradztwa – nie wystąpiły.

**Wykres 61. Czy zakres i organizacja szkoleń odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

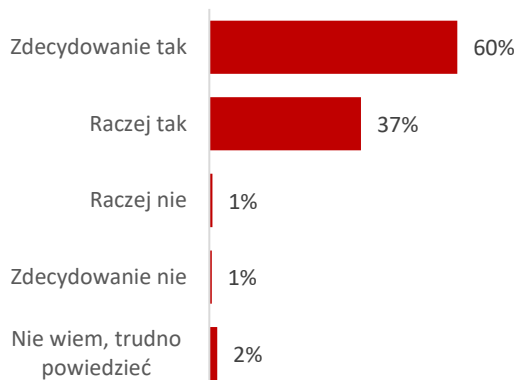
**Wykres 62. Czy zakres i organizacja doradztwa odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

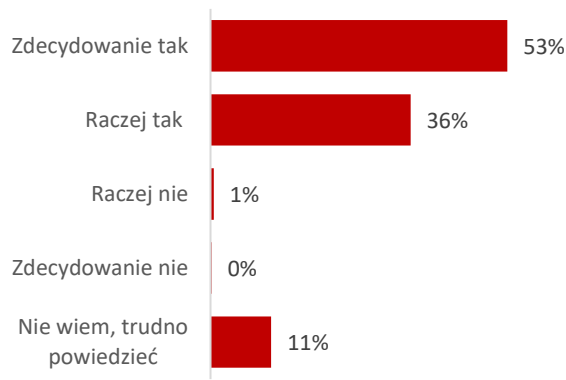
Podobnie, przekazywana w trakcie szkoleń o doradztwa wiedza została uznana za przydatną w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Rozkład odpowiedzi prezentują poniższe wykresy.

**Wykres 63. Czy wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się przydatna w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

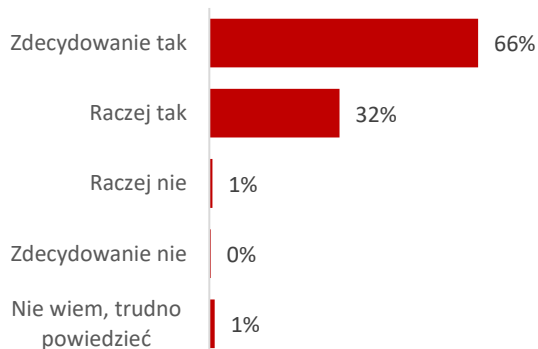
**Wykres 64. Czy informacje i wiedza przekazana w czasie doradztwa okazały się przydatne w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

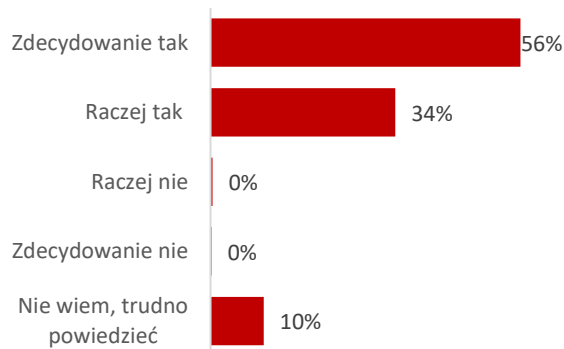
Pozytywna ocena dotyczyła także rzetelności przekazywanych informacji (zarówno w przypadku szkoleń, jak i doradztwa), jak i merytorycznego przygotowania osób świadczących usługi szkoleniowe i doradcze. Podobnie, jak w przypadku uprzednio badanych aspektów, oceny negatywne wyraził jedynie niewielki odsetek uczestników szkoleń.

**Wykres 64. Czy informacje przekazane w ramach szkoleń były rzetelne (wyczerpujące i aktualne)?**



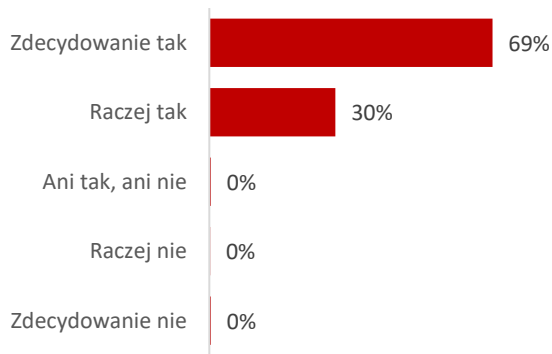
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 66. Czy informacje przekazane w ramach doradztwa były rzetelne (wyczerpujące i aktualne)?**



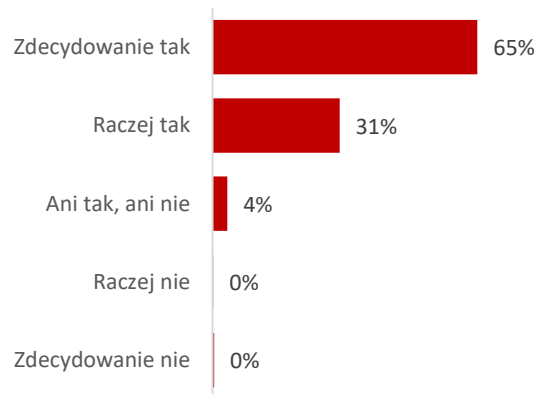
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

**Wykres 65. Proszę ocenić, czy osoby świadczące usługi szkoleniowe były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę doświadczenie z danego zakresu)?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

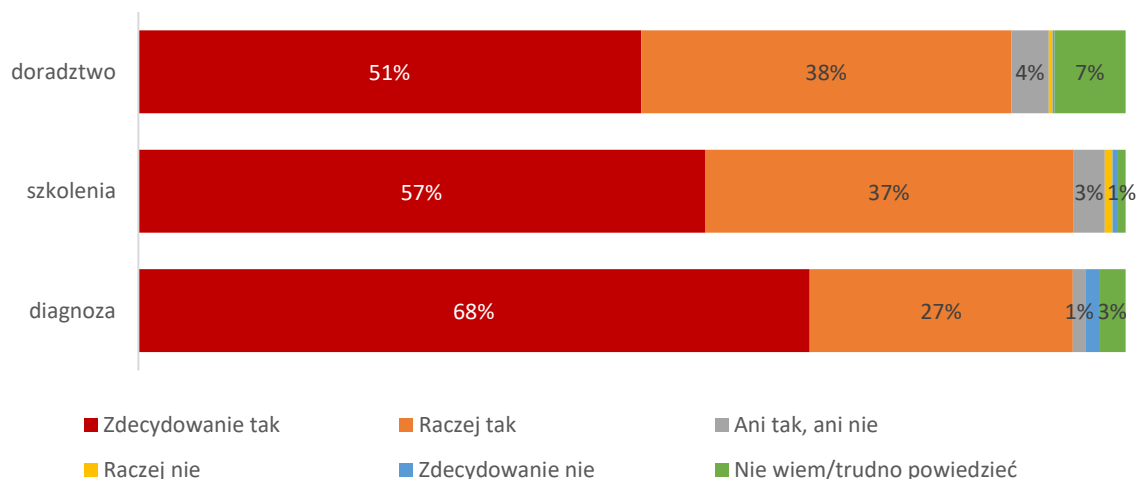
**Wykres 68. Proszę ocenić, czy osoby świadczące usługi doradcze były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę, doświadczenie z danego zakresu)?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Uwzględniając wszystkie elementy związane z udzielonym wsparciem uczestnicy są zadowoleni z udzielonych im usług rozwojowych. Stwierdziło tak odpowiednio 94,7% uczestników w odniesieniu do szkoleń, 94,67% osób objętych diagnozą potrzeb oraz 88,45% osób objętych doradztwem (sumy odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „Raczej tak”).

**Wykres 66. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane ze szkoleniami/ z przeprowadzoną w ramach projektu diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa w których Pan/i uczestniczył/a w ramach projektu/ z doradztwem, które otrzymał/a Pana/i w ramach projektu, czy jest Pan/i z nich ogólnie zadowolony/a?**



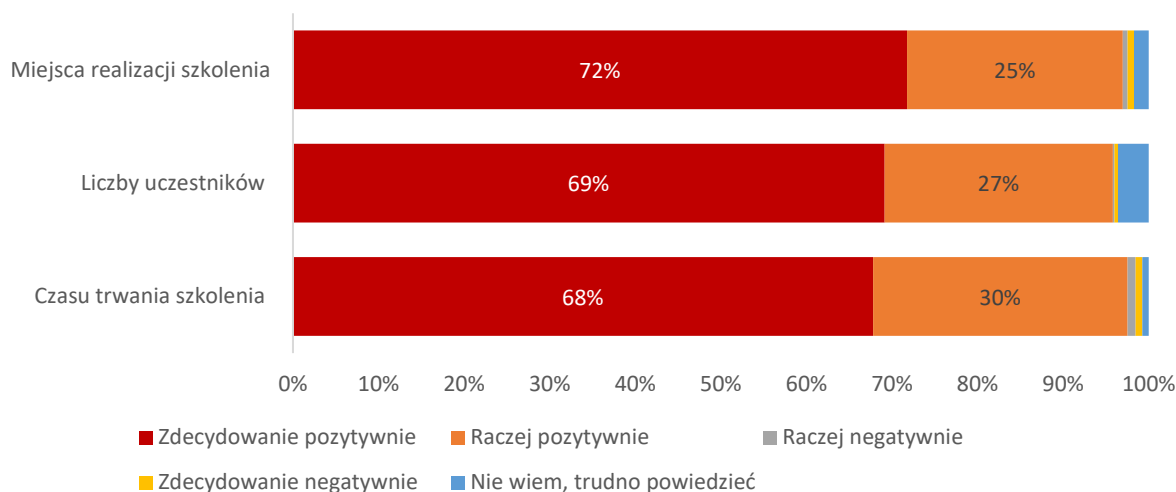
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).

Uczestnicy szkoleń pozytywnie ocenili również takie aspekty, jak miejsce realizacji szkolenia, liczba uczestników oraz czas trwania szkolenia. Z miejsca realizacji szkolenia zadowolonych



było 96,97% uczestników, którzy w szkoleniach uczestniczyli w formie stacjonarnej lub hybrydowej. 95,83% uczestników pozytywnie oceniło również liczebność grupy, w której odbywały się szkolenia, a 97,53% - czas trwania szkolenia.

**Wykres 67. Jak ocenia Pan/i jakość organizacji szkolenia pod kątem:**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Akademia Menadżera (n=529).*

O trafności wsparcia świadczy też zainteresowanie przedsiębiorców wsparciem, co powoduje, że dla Operatorów osiągnięcie wymaganych wskaźników nie stanowi trudności, a nabory przebiegają szybko i sprawnie.

---

*Zainteresowanie projektem jest bardzo duże. W tej chwili jesteśmy po kolejnym naborze, bo my te nabory ogłaszamy średnio dwa razy w kwartale (...). Na przykład w tej chwili przy założeniu, że nabór będzie trwał 2 tygodnie, my ten nabór zamykamy po około godzinie, także jest mniej więcej takie zainteresowanie.*

*Źródło: IDI, Operator.*

---

*Informacje mamy z ankiet oceny z Bazy Usług Rozwojowych, więc tam nie było niższych ocen niż 4,5, także oni [przedsiębiorcy - przyp. red.] są zadowoleni.*

*Źródło: IDI, Operator.*

---

*{obserwujemy – przyp. red.} duże zainteresowanie i wydaje mi się, że jest taka potrzeba. Widocznie była jakaś luka na rynku, gdzie rzeczywiście ta grupa docelowa bardzo potrzebowała takich szkoleń, dlatego jest wręcz ogromne zainteresowanie a nie duże.*

*Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.*

---

*Wydaje mi się, że gdyby Akademia nie wypełniała jakiejś luki, to nie byłoby takiego dużego zainteresowania. Nie widzę tu innego rozwiązania. Musi tutaj wypełniać tą lukę i musi być atrakcyjna.*

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Podsumowując, udzielane wsparcie cechuje się wysoką jakością. Przekłada się to na zainteresowanie i poziom satysfakcji ze strony uczestników.

## 7.7 Podsumowanie i rekomendacje

Analizując dotychczasowe wdrażanie projektów typu Akademia Menadżera zaleca się kontynuację tego rodzaju wsparcia. Cieszy się ono dużym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorców oraz wypełnia lukę na rynku w zakresie wzmocnienia kompetencji menadżerskich. Zaleca się jednak, by na bazie dotychczasowych wniosków z wdrażania wsparcia wprowadzić zmiany, które pozwolą na bardziej efektywne ukierunkowanie projektów.

Kontynuując wsparcie, należy rozważyć możliwość kierowania do skorzystania z usługi rozwojowej przez pracodawców nie tylko osób zatrudnionych nie tylko na podstawie umowy o pracę, ale również na podstawie kontraktów menadżerskich. Wsparcie skierowane jest do kadr zarządzających przedsiębiorstw, które mogą być zatrudnione również w innych niż tradycyjna formach. Należy jednak mieć na uwadze, że może wiązać się to z trudnościami dotyczącymi, przykładowo, możliwości rozliczenia wkładu własnego w wynagrodzeniach uczestników. Kwestia ta wybrzmiewała także podczas wywiadów pogłębionych, jednakże, z uwagi na specyfikę wsparcia w ocenie Zespołu Badawczego kwestia ta jest na tyle istotna, że należy zastanowić się nad możliwościami wprowadzenia modyfikacji w tym zakresie.

---

*Jeżeli chodzi o ogólnie pojętą swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, jest definiowanie pracownika przedsiębiorstwa, które zgodnie z definicją PARP – u jest dużym ograniczeniem. Mieliśmy tutaj bardzo dużo firm, które z różnych przyczyn zatrudniały pracowników na umowę zlecenie czy na przykład część kadry kierowniczej w postaci rad nadzorczych czy zarządów ma na przykład kontrakty managerskie, to tutaj, to było duże ograniczenie.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Inna możliwość dotyczy wprowadzenia do umów zawieranych z przedsiębiorcami zapisów dotyczących możliwości kontroli tego, czy uczestnik – osoba przewidziana do objęcia stanowiska kierowniczego – w rzeczywistości po zakończeniu udziału w projekcie objął takie stanowisko. Z przeprowadzonych badań wynika, że do udziału w projekcie, z uwagi na ciekawą tematykę, mogły być kierowane nie tylko takie osoby. Regulaminy konkursów nie nakładały na Operatorów obowiązku weryfikacji czy osoba przewidziana do objęcia stanowiska kierowniczego po ukończeniu wsparcia w ramach projektu ostatecznie awansowała.

Rekomenduje się utrzymanie ograniczenia w zakresie możliwości uczestnictwa we wsparciu jednoosobowych działalności gospodarczych. Jak wskazuje ewaluacja, JDG, przede wszystkim te niezatrudniające pracowników, nie są podmiotami, dla których projektowano wsparcie.

Również potrzeby jednoosobowych działalności gospodarczych nie pozwalają na uznanie, że usługi rozwojowe przewidziane w Akademii Menadżera dadzą wymierny efekt w przypadku tych podmiotów. Dla tych podmiotów zalecane jest przygotowanie odrębnego wsparcia w zakresie zarządzania działalnością gospodarczą (mikroprzedsiębiorstwem). Pozwoli to udzielić adekwatnego wsparcia JDG, które mają inną specyfikę niż inne przedsiębiorstwa.

Kolejne zalecenie dotyczy wprowadzenia na poziomie regulaminów konkursów zapisów, które będą zwiększały szanse przedsiębiorstw dotychczas niekorzystających ze wsparcia w projektach z zakresu Akademii Menadżera. Jest to rozwiązanie wprowadzone przez jednego z Operatorów, które cechowało się wyrównaniem szans na dostęp do dofinansowanej usługi. Z uwagi na bardzo duże zainteresowanie wsparciem nabory na kolejne cykle szkoleniowo-doradcze zamykane były po ok. jednej godzinie z uwagi na wyczerpanie limitu miejsc. Podmioty, które pierwszy raz uczestniczyły w rekrutacji, nie miały jeszcze wiedzy na temat tego, w jaki sposób uzupełniać formularz rekrutacyjny, co wydłużało czas, który poświęcali na tę czynność. Z tej przyczyny mieli oni mniejsze szanse na wsparcie, niż podmioty, które np. znały formularz rekrutacyjny i szybciej go uzupełniały. Wprowadzenie rekomendowanej zmiany pozwoli na skorzystanie ze wsparcia przez większą liczbę podmiotów, które będą mogły zgłosić swoich pracowników do skorzystania z usługi rozwojowej.

**Tabela 21. Analiza SWOT projektu Akademia Menadżera MŚP**

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże zaangażowanie pracowników PARP i Operatorów w prawidłową realizację projektów oraz udzielanie wsparcia beneficjentom i uczestnikom</li> <li>• Konieczność opracowania diagnozy potrzeb, która precyzuje potrzeby przedsiębiorstwa</li> <li>• Ograniczenia w zakresie możliwości skorzystania ze wsparcia przez JDG</li> <li>• Możliwość rozliczania wkładu własnego poprzez wkład w wynagrodzeniach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ograniczona liczba miejsc na szkoleniach</li> <li>• Liczne błędy w dokumentacji wynikające z nieznanomości założeń wsparcia przez beneficjentów, z niedbałości itp.</li> <li>• Brak prawidłowego przepływu informacji pomiędzy PARP i Operatorami a podmiotami świadczącymi wsparcie (dot. konieczności oczekiwania na odpowiedź, późnego przekazywania informacji do Operatorów)</li> <li>• Opóźnienia w wypłatach wynagrodzeń pracownikom, co wydłuża proces refundacji kosztów</li> <li>• Brak możliwości zaangażowania do projektu osób zatrudnionych na</li> </ul>

		podstawie kontraktu menadżerskiego
--	--	------------------------------------

Strony	Pozytywne O (Opportunities) Szanse	Negatywne T (Threats) Zagrożenia
Zewnętrzne (niezależne od otoczenia PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże zainteresowanie wsparciem ze strony przedsiębiorców</li> <li>• Pozytywne oceny dotychczasowych uczestników oraz chęć rekomendowania szkoleń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Próby dokonywania nadużyć w związku ze świadczonymi usługami rozwojowymi zarówno ze strony Operatorów (1 wykrywa próba), jak i przedsiębiorców (zwłaszcza mikro)</li> <li>• Pandemia COVID-19, skutkująca opóźnieniami w realizacji projektów</li> <li>• Realizacja usług rozwojowych w mieszkaniach prywatnych i miejscach słabo oznaczonych, co daje możliwość do dokonywania nadużyć</li> <li>• Niska jakość diagnoz i analiz potrzeb wśród beneficjentów</li> <li>• Inflacja powodująca wzrost cen usług rynkowych, a co za tym idzie – trudności z wyborem wykonawców zamówień publicznych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 8 AKADEMIA MENEDŻERA INNOWACJI

### 8.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Akademia Menadżera Innowacji (AMI) to projekt szkoleniowo-doradczy, którego celem jest pozyskanie przez uczestników wiedzy i kompetencji z zakresu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie. Realizowany jest on w formie projektu pozakonkursowego, w modelu podażowym. W ramach projektu wdrażane są równoległe **dwa cykle – szkoleniowy i doradczy**. **Część szkoleniowa** składa się z modułu wykładowo-warsztatowego, w ramach którego przekazywana jest uczestnikom wiedza teoretyczna, a **część doradcza** służy wdrożeniu zdobytej wiedzy do praktyki działania przedsiębiorstwa. Zwiększenie kompetencji pracowników ma w efekcie przynieść zwiększenie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw.

Projekt wpisuje się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v *Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców przedsiębiorstw sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) poprzez poprawę jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw sektora MMŚP (zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie w sytuacji kryzysowej)*.

#### Opis działań projektowych

Potrzeba realizacji projektu wynikała wprost ze Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, która nawiązuje do konieczności podjęcia działań na rzecz poprawy konkurencyjności polskich firm. Akademia Menadżera Innowacji jest kontynuacją przedsięwzięcia realizowanego przez PARP poprzez Inno\_Lab<sup>64</sup>, w ramach którego w 2017 r. rozpoczął się proces service design i opracowana została koncepcja wsparcia. Etapem od którego rozpoczęła się realizacja AMI, zarazem będącym I kamieniem milowym, było przeprowadzenie I edycji AMI o charakterze pilotażowym, która miała na celu weryfikację merytoryczną projektu oraz wprowadzenie stosownych udoskonaleń. Kolejnym etapem było przeprowadzenie badania ewaluacyjnego I edycji AMI, wdrożenie rekomendacji, a w dalszej kolejności realizacja następnych edycji realizujących zakładane cele. Po drugiej edycji AMI przeprowadzono kolejne badanie ewaluacyjne, mające na celu ocenę programu.

Na koncepcję Akademii Menadżera Innowacji składa się realizacja następujących modułów:

- Zbadanie uczestników AMI metodą *Innovation Health Check*<sup>65</sup>;
- Przeprowadzenie programu szkoleniowego dla uczestników AMI;

<sup>64</sup> Projekt pozakonkursowy inno\_LAB „Centrum analiz i pilotaży nowych instrumentów”, realizowany w ramach poddziałania 2.4.1 POIR.

<sup>65</sup> Innovation Health Check (IHC) – narzędzie opracowane przez Enterprise Ireland, rekomendowane przez Komisję Europejską, zgodnie ze specyfikacją techniczną CEN/TS 16555

- Przeprowadzenie doradztwa dedykowanego potrzebom firm uczestniczących w AMI;
- Przygotowanie Planu Wdrożenia Zmiany;
- Stworzenie i udostępnienie uczestnikom interaktywnej platformy LMS AMI pozwalającej na wymianę informacji i wiedzy;
- Powołanie do życia Klubu Alumna AMI.

Projekt jest realizowany w oparciu o sześć edycji AMI, w ramach których pracownicy przedsiębiorstw podnoszą swoje kwalifikacje z zakresu wdrażania zmian, a firmy nabywają kompetentne zespoły gotowe do wdrożenia zmiany. Uczestnicy poszczególnych edycji AMI przystępując do projektu rozpoczynają udział od wyboru doradcy, którego rolą jest sprawowanie opieki nad firmą w trakcie trwania projektu. Następnie rozpoczyna się faza diagnozy przedsiębiorstwa, pozwalająca na zaobserwowanie braków na poziomie organizacyjnym, jak również braków wiedzy i umiejętności poszczególnych pracowników. Diagnoza jest prowadzona w oparciu o narzędzie *Innovation Health Check (IHC)*, które pozwala ocenić stopień zaawansowania systemów zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach w oparciu o:



Na bazie diagnozy zostają przygotowane wytyczne dla przedsiębiorstwa dotyczące obszarów, na które powinno położyć nacisk podczas obecności w AMI. Udział w procesie diagnostycznym pozwala przedstawicielom firm lepiej zrozumieć jak funkcjonują innowacyjne przedsiębiorstwa oraz jakiego rodzaju tematy będą poruszane w AMI. Po uświadomieniu braków, uczestnicy przystępują do części szkoleniowo-doradczej, prowadzącej do zdobywania wiedzy teoretycznej oraz umiejętności praktycznych. Wiedza budowana jest na podstawie wykładów, zaś umiejętności na bazie pracy warsztatowej oraz konfrontowania zdobywanej wiedzy z organizacją pracy swojej firmy. Etap doradczy z dedykowanym doradcą trwa do 120 godzin (w przypadku mikroprzedsiębiorców: 50-120 godzin) i odbywa się w formie indywidualnych konsultacji. Usługi szkoleniowe odbywają się w formie dziewięciu 2-dniowych zjazdów, w tym:

- Jeden zjazd otwierający;
- Sześć zjazdów tematycznych (zgodnych z obszarami tematycznymi IHC);
- Jeden zjazd podsumowujący – prezentacje Planów Wdrożenia Zmiany;
- Jeden zjazd zamykający.

Udział w AMI kończy się opracowaniem przez uczestników Planu Wdrożenia Zmian (PWZ) w firmie oraz jego prezentacji przed panelem ekspertów. W trakcie trwania edycji uczestnicy korzystają z zasobów stworzonej na potrzeby programu interaktywnej platformy LMS AMI pozwalającej na wymianę informacji i wiedzy, która pozostaje do ich dyspozycji do czasu końca trwania AMI. Jednocześnie, po zakończeniu realizacji projektu uczestnicy (absolwenci)

mają możliwość wymiany doświadczeń podczas spotkań realizowanych w ramach klubu Alumna AMI.

Czas trwania wsparcia zgodnie z regulaminami poszczególnych edycji programu wahał się od 7 do 8 miesięcy. W poniższej tabeli wskazano czas naboru wniosków, który w przypadku niektórych edycji był celowo wydłużony z powodu niewystarczającej liczby potencjalnych uczestników oraz czas trwania usług rozwojowych w ramach AMI. W przypadku edycji V-VI zakończenie przewidywane jest dopiero na okres po II kwartale 2023 roku (a zatem po opracowaniu niniejszego raportu), dlatego też okres zakończenia podany dla tych edycji jest orientacyjny.

**Schemat 2. Czas naboru i realizacji poszczególnych edycji Akademii Menadżera Innowacji**

Edycja/kwartał	IV kw. 2018	I kw. 2019	II kw. 2019	III kw. 2019	IV kw. 2019	I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021	I kw. 2022	II kw. 2022	III kw. 2022	IV kw. 2022	I kw. 2023	II kw. 2023	III kw. 2023	IV kw. 2023
I edycja																					
II edycja																					
III edycja																					
IV edycja																					
V edycja																					
VI edycja																					
Legenda:	Nabór wniosków				Realizacja wsparcia																

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

### **Definicja odbiorców projektów**

Odbiorcami projektów była kadra mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, jak również przedstawiciele dużych przedsiębiorstw (których liczba była jednak limitowana), bez preferencji dotyczących branż. W dwóch pierwszych edycjach zakładano dopuszczenie do udziału w AMI kolejno 8 i 17 dużych przedsiębiorstw, natomiast od trzeciej edycji udział mogły wziąć tylko 2 duże przedsiębiorstwa, w ostatniej szóstej edycji – 3.

### **Warunki udziału we wsparciu**

Warunkiem udziału w przedsięwzięciu było spełnienie wymaganych kryteriów, zakwalifikowanie się oraz wniesienie wkładu własnego w określonej wysokości.

Ocenianymi przez PARP kryteriami, decydującymi o zakwalifikowaniu (lub nie) do udziału we wsparciu były:

- Niepodleganie przez wnioskodawcę wykluczeniu z możliwości ubiegania się o wsparcie ze środków UE;
- Prowadzenie przez przedsiębiorcę działalności gospodarczej na terenie RP;

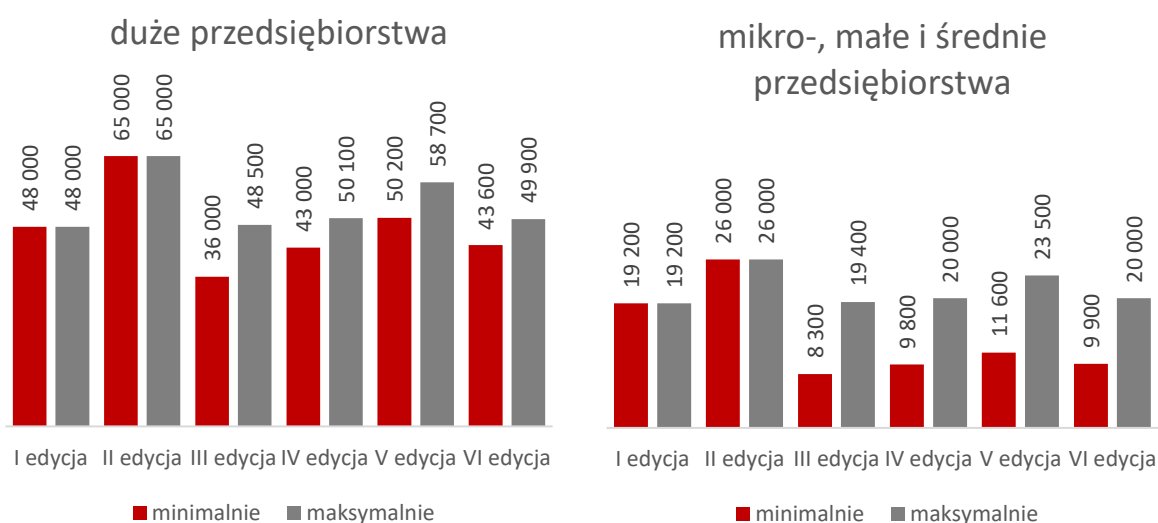
- Zgłoszenie do uczestnictwa w programie co najmniej 2 pracowników (mikroprzedsiębiorstwa) lub 3 pracowników (pozostałe typy przedsiębiorstw);
- Wyrażenie przez przedsiębiorcę gotowości do prowadzenia działalności innowacyjnej;
- Deklaracja, iż pracownicy zgłoszeni do udziału w programie będą zajmować się po zakończeniu udziału w AMI zarządzaniem innowacjami.

Wnioskodawca we wniosku rekrutacyjnym miał możliwość zgłoszenia do udziału w AMI – w zależności od posiadanego statusu – minimum 2 uczestników w przypadku statusu mikroprzedsiębiorcy lub minimum 3 uczestników w pozostałych przypadkach, lecz nie więcej niż 4 uczestników zgodnie z następującymi kryteriami:

- zgłoszona do udziału grupa uczestników powinna być zrekrutowana spośród pracowników mających realny wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie oraz kluczowych dla procesu zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie, w szczególności stanowiących kadre menadżerską w przedsiębiorstwie;
- w przypadku dużych przedsiębiorstw uczestnicy nie mogą być właścicielami przedsiębiorstwa lub pełnić w przedsiębiorstwie funkcji członka zarządu, w tym prezesa zarządu lub dyrektora generalnego.

Wymagany do wniesienia przez przedsiębiorcę wkład własny był zależny od liczby zgłoszonych pracowników oraz wielkości przedsiębiorstwa. Różnił się także w zależności od edycji projektu, co przedstawiono na poniższych wykresach. W przypadku wartości przypisanych do edycji I i II wartość maksymalna jest zrównana z minimalną, gdyż regulamin naboru nie zawierał odgórnie narzuconych limitów (te miały być ustalane każdorazowo dla przedsiębiorstwa zakwalifikowanego do wsparcia), a jedynie przewidywaną, uśrednioną kwotę wkładu własnego, jaki będzie wymagany od przedsiębiorców.

**Wykres 68. Wymagany poziom wkładu własnego w podziale na wielkość przedsiębiorstwa oraz edycję programu**



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych pochodzących z dokumentacji konkursowej poszczególnych edycji AMI.*



W przypadku dużych przedsiębiorstw poziom dofinansowania wyniósł do 50% kosztów, zaś w przypadku pozostałych typów przedsiębiorstw – do 80%. W ramach każdej z edycji intensywność pomocy publicznej mogła wynieść nie więcej niż 50% w odniesieniu do usług szkoleniowych i nie więcej niż 70% w odniesieniu do usług doradczych.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że wkład prywatny w postaci opłaty wnoszony był przed pierwszym zjazdem lub zgodnie z harmonogramem ustalonym i zaakceptowanym przez PARP. Począwszy od trzeciej edycji AMI odbiorca wsparcia w przypadku części szkoleniowej miał możliwość zmiany części wkładu prywatnego na **wkład prywatny w postaci kosztów wynagrodzeń uczestników szkolenia za czas uczestnictwa w szkoleniu** (zjazdach AMI).

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

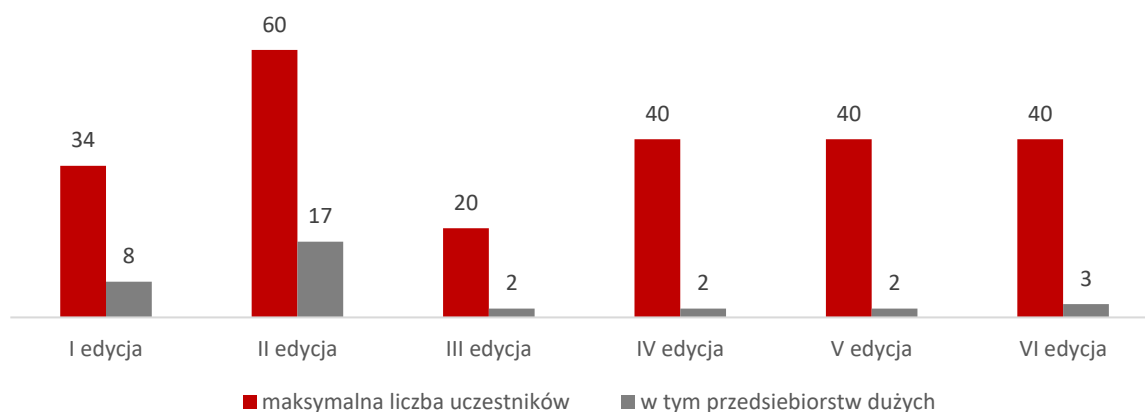
Program merytoryczny AMI był realizowany przez wybieranych przez PARP w drodze prawa zamówień publicznych (PZP) wykonawców tj. firmy szkoleniowe i doradcze.

Warunkiem udziału we wsparciu było uzupełnienie formularza zgłoszeniowego przez zainteresowane przedsiębiorstwa w terminach wyznaczonych dla poszczególnych edycji projektu, zakwalifikowanie do udziału na podstawie kryteriów oceny wniosków oraz akceptacja warunków uczestnictwa we wsparciu. Warunki wejścia nie określały struktury branżowej przedsiębiorstw. Do udziału w AMI mogło przystąpić każde przedsiębiorstwo spełniające kryteria, działające w różnorodnych branżach. Silne zróżnicowanie branżowe podmiotów było widoczne w każdej z edycji AMI.

Wsparcie wiązało się jednak z pewnymi ograniczeniami, dotyczyły one przede wszystkim liczby osób (pracowników), które można było skierować do wsparcia ze strony jednego wnioskodawcy (przedsiębiorstwa), jak też liczby dużych przedsiębiorstw, mogących przystąpić do realizacji projektu. W przypadku liczby osób, które mogły wziąć udział we wsparciu z ramienia jednego przedsiębiorstwa liczba ta była zbliżona we wszystkich edycjach wsparcia. W pierwszej edycji AMI określono, że do udziału w programie przedsiębiorstwo może zgłosić maksymalnie 3 pracowników, w drugiej edycji od 2 do 5 pracowników, zaś począwszy od trzeciej do szóstej edycji – od 2 do 4 pracowników.

Odmienne przedstawiała się sytuacja w zakresie liczby dużych przedsiębiorstw, które mogły być zakwalifikowane do udziału w AMI. W początkowych edycjach zakładano możliwość udziału 8 (I edycja) oraz 17 (II edycja) dużych przedsiębiorstw, natomiast włącznie od trzeciej edycji możliwość taką miały tylko 2 duże przedsiębiorstwa w ramach każdej z pozostałych edycji. Zróżnicowany był również poziom dofinansowania.

**Wykres 69. Przewidywana liczba przedsiębiorstw uczestniczących we wsparciu, w tym przedsiębiorstw dużych**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych pochodzących z dokumentacji konkursowej poszczególnych edycji AMI.

Warunkiem ukończenia programu i otrzymania certyfikatu AMI było spełnienie poniższych wymagań<sup>66</sup>:

- przedsiębiorca powinien umożliwić doradcy zorganizowanie spotkania startowego oraz przeprowadzenie diagnozy typu IHC;
- obecność uczestników powinna obejmować 70% dni szkoleniowych (maksymalna liczba nieobecności wynosi 5 dni);
- wykorzystanie godzin doradczych powinno nastąpić na poziomie 60% godzin, jakie przysługują danemu przedsiębiorstwu;
- uczestnicy powinni przygotować 6 raportów podsumowujących pracę merytoryczną dotyczącą obszarów tematycznych Plan Wdrożenia Zmiany;
- uczestnicy powinni zaprezentować Plan Wdrożenia Zmiany podczas zjazdu podsumowującego.

## **8.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu**

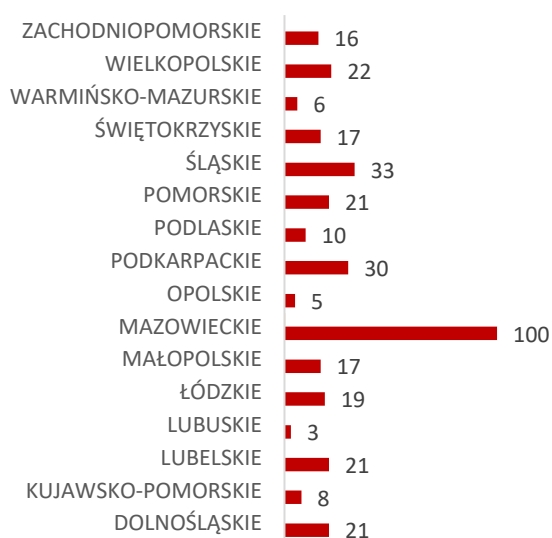
### **8.2.1 Osiągnięte wskaźniki**

Analizując dokumenty konkursowe można stwierdzić, że projekt AMI w sześciu edycjach dawał możliwość wsparcia dla maksymalnie 234 przedsiębiorstw oraz łącznie dla 672 pracowników. Z uwagi jednak na brak wystarczającego poziomu zainteresowania wśród przedsiębiorstw (zwłaszcza w dwóch pierwszych edycjach projektu), zdecydowano się zmienić założenia i dostosować je do realnych potrzeb zainteresowanych przedsiębiorstw. Po zatwierdzonej zmianie wniosku o dofinansowanie założono, że w ramach AMI wspartych zostanie 155 firm, w tym 470 oddelegowanych pracowników. Według danych otrzymanych

<sup>66</sup> Wzór umowy o udzielenie wsparcia Akademia Menadżera Innowacji (AMI) – VI edycja.

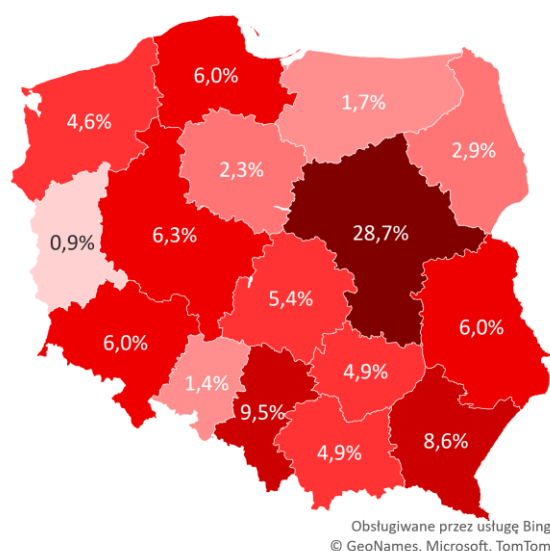
od Zamawiającego<sup>67</sup> do kwietnia 2023 roku ze wsparcia skorzystały 102 przedsiębiorstwa, które zgłosiły do udziału 349 pracowników. Analizując uczestników czterech pierwszych edycji AMI stwierdzić należy, że największa liczba uczestników tj. pracowników, którzy wzięli udział w AMI, pochodziła z województwa mazowieckiego (100 osób), najmniejsza zaś z województw lubuskiego (3 osoby), opolskiego (5 osób) i warmińsko-mazurskiego (6 osób). Liczbę osób wspartych w ramach AMI oraz rozkład procentowy wspartych uczestników pomiędzy województwa zaprezentowano poniżej – na wykresie oraz mapie.

**Wykres 70. Liczba uczestników sześciu edycji AMI w podziale na województwa**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

**Mapa 7. Odsetek uczestników sześciu edycji AMI w podziale na województwa**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

W ramach projektu wskaźniki kluczowe rezultatu i produktu obejmowały:

- Liczbę pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych – wartość docelowa 423 osoby;
- Liczbę pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw objętych wsparciem w zakresie procesów innowacyjnych – wartość docelowa 470 osób.

Osiągnięte wartości wskaźników rezultatu bezpośredniego przedstawiono na poniższym wykresie. Wynika z niego, że poziom realizacji wskaźnika stan na IV kwartał 2022 roku wynosi 56,38% w przypadku pierwszego z przytoczonych wskaźników oraz 60,76% w przypadku drugiego ze wskaźników. Z uwagi na fakt, że nie wszystkie edycje zostały zakończone, nie uwzględniono danych z V i VI edycji projektu, a co za tym idzie – są jeszcze pracownicy, którzy po ukończeniu projektu będą mogli zostać wliczeni do liczby wspartych osób, które będą brane pod uwagę przy wyliczaniu docelowej wartości wskaźnika. Zespół Badawczy zdecydował się uwzględnić, jaka jest obecnie prognozowana docelowa wartość

<sup>67</sup> Dane wg stanu na 12.04.2023 r.

wskaźnika, gdyby uwzględniała wszystkich pracowników objętych dotychczas wsparciem w ramach pięciu edycji projektu. Osiągnęłaby ona odpowiednio 74,26% oraz 82,51%. Uwzględniając zaś szóstą edycję AMI (według listy rankingowej do udziału zostało zakwalifikowanych 36 przedsiębiorstw) należy przypuszczać, że wskaźniki produktu i rezultatu zostaną osiągnięte. Prawdopodobne osiągnięcie docelowych wartości wskaźników zostało również potwierdzone podczas wywiadu z przedstawicielem PARP.

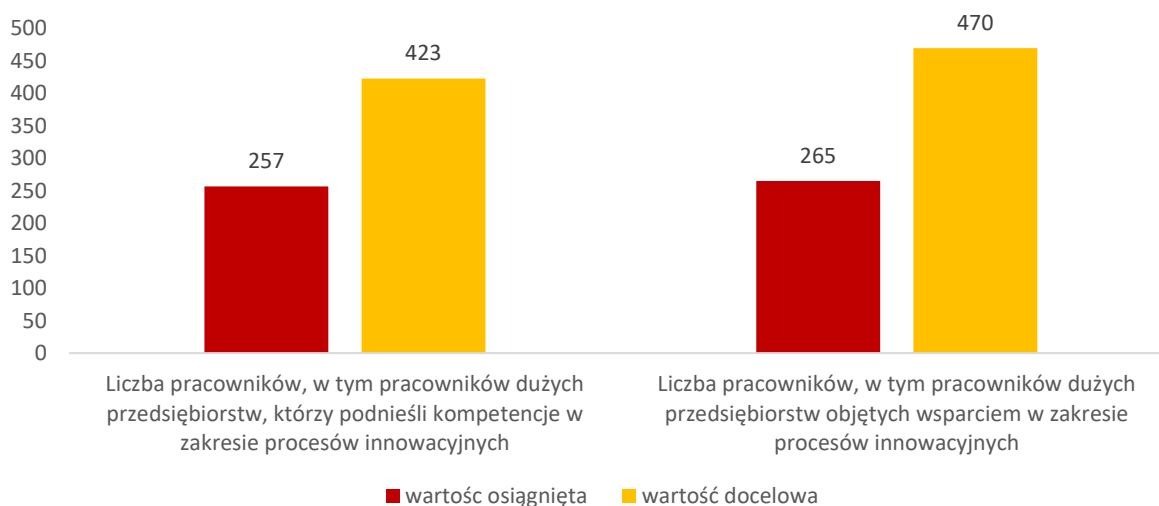
---

*Jeżeli chodzi o wskaźnik produktu, no to już jesteśmy pewni, że zostało to osiągnięte, bo mamy tam minimalną „górkę”, bodajże 2 uczestników więcej. Czyli 472 przystąpi do projektu. Wskaźnik rezultatu raczej też zostanie osiągnięty, gdyż wskaźnik rezultatu jest o 10% mniejszy.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

**Wykres 71. Wartości bieżące oraz docelowe wskaźników kluczowych w ramach projektu typu Akademia Menadżera Innowacji**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

Należy nadmienić, że wartość wskaźnika rezultatu została zmniejszona po III edycji projektu, gdy pojawiło się ryzyko nieosiągnięcia wartości docelowej, co zostało szerzej opisane w rozdziale poniżej.

### **8.2.2 Ocena przebiegu projektu**

Realizacja AMI wiązała się z występowaniem wielu trudności zarówno organizacyjnych, kadrowych, finansowych, jak i związanych z pandemią COVID-19, które wymagały podjęcia szeregu działań zaradczych. Pierwszym kluczowym problemem z jakim spotkała się w szczególności I i II edycja AMI było niskie zainteresowanie nią przedsiębiorców, które spowodowało, że pierwotne założenia stawiane przed projektem okazały się niemożliwe do realizacji. Podejmując działania zaradcze PARP zdecydowała się wydłużyć nabór uczestników w I i II edycji AMI oraz zintensyfikować działania promocyjne, które realizowano w formie

mailingów, kontaktów osobistych i telefonicznych, spotkań z przedsiębiorcami i organizacjami pracodawców, wykorzystano portale społecznościowe Facebook, LinkedIn. Ponadto w PARP przeprowadzono proces wewnętrznych konsultacji uzgodnieniowych w zakresie strategii promocyjno-rekrutacyjnej. W działania promocyjne zaangażowano kilka departamentów PARP tj. Departament Rozwoju Kadr w Przedsiębiorstwach (DRK), Departament Analiz i Strategii (DAS) oraz Departament Komunikacji i Marketingu (DKM). Jednocześnie w celu rozpowszechnienia informacji o programie realizowano dodatkowe działania informacyjno-edukacyjne, wyprodukowano film promocyjny programu AMI, opracowano oraz wydrukowano ulotki w ramach projektu, brano udział w kongresach i spotkaniach, na których prezentowano AMI oraz rozdawano ulotki, opublikowano artykuły m.in. w Super Express (Biznes), PulsHR.pl. W mediach zewnętrznych zlecono profilowaną depeszę PAP. Ponadto w celu dotarcia do jak największej liczby przedsiębiorstw w rekrutację do programu począwszy od II edycji AMI zaangażowano wykonawców usług szkoleniowych i doradczych.

Kolejnym czynnikiem, który w sposób szczególny wpłynął na realizację AMI było wystąpienie pandemii COVID-19. Pandemia spowodowała zmiany organizacyjne w realizacji AMI, przesunięciu uległy harmonogramy zjazdów, zmieniła się formuła prowadzenia szkoleń ze stacjonarnej na zdalną, która w dalszej kolejności wymagała przeprowadzenia szeregu uzgodnień z IZ PO WER i uczestnikami AMI oraz podpisaniem aneksów z Wykonawcami usług. Pandemia spowodowała problemy kadrowe zarówno wśród przedstawicieli Wykonawców usług, jak również uczestników szkoleń, pojawiły się także skutki w postaci braku płynności finansowej firm. Z tej przyczyny pojawiła się konieczność **rozłożenia płatności wkładu własnego firm na raty**, jak również dochodziło to **rezygnacji przedsiębiorstw z podpisywania umów** (pomimo pozytywnej oceny i rekomendowania do wsparcia). Reagując na te trudności PARP zdecydowała się na umożliwienie, począwszy od III edycji projektu, wnoszenia wkładu niepieniężnego przez przedsiębiorstwa, na poczet rozliczania części szkoleniowej, licząc, że pozwoli to na zminimalizowanie sytuacji, w których firmy wycofują się z podpisywania umowy z przyczyn finansowych.

Znacznie mniejsza niż pierwotnie zakładano liczba uczestników I i II edycji AMI, wnioski i zalecenia z przeprowadzonych badań ewaluacyjnych dla tych edycji, wystąpienie pandemii COVID-19 i związane z nią konsekwencje organizacyjne i finansowe, spowodowały, że PARP zdecydowała się na modyfikację założeń programowych i złożenie skorygowanego wniosku o dofinansowanie projektu. **Zmianie uległy m.in. budżet, wartości wskaźników kluczowych produktu i rezultatu**, dostosowując je do realnych możliwości pozyskania uczestników do udziału w programie, oraz **wydłużony został okres realizacji programu z czerwca do końca grudnia 2023 roku**.

Inne problemy związane z realizacją AMI dotyczyły m.in. **braków i zmian kadrowych PARP**, które zostały szybko uzupełnione, jak też **przedłużającej się procedury wyboru wykonawców** usług szkoleniowych i doradczych kolejnych edycji. Ta przedłużająca się procedura była związana z oprotowaniem wyników wyboru wykonawcy przez pozostałych

oferentów. Zauważyć należy również, że obecna **sytuacja gospodarcza i związana z nią inflacja, a także agresja militarna Federacji Rosyjskiej na Ukrainę**, nakładająca się z okresem, kiedy realizowane są trzy ostatnie edycje AMI, stanowi również pewnego rodzaju barierę, zniechęcając przedsiębiorstwa do ponoszenia dodatkowych wydatków w postaci udziału w projektach angażujących kapitał własny przedsiębiorstwa. Z uwagi na niepewną sytuację gospodarczą, wzrost cen towarów i usług, przedsiębiorstwa stają się bardziej ostrożne w wydatkowaniu środków na usługi rozwojowe, zwłaszcza te od których nie jest uzależnione aktualne funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

**Tabela 22. Problemy i trudności w ramach typu projektu Akademia Menadżera Innowacji w podziale na kwartały od momentu wystąpienia pandemii**

Trudność/Problem	I kw. 2020	II kw. 2020	III kw. 2020	IV kw. 2020	I kw. 2021	II kw. 2021	III kw. 2021	IV kw. 2021	I kw. 2022	II kw. 2022	III kw. 2022	IV kw. 2022
Brak zjazdu szkoleniowego z uwagi na sytuację pandemiczną oraz obowiązujące restrykcje	x	x										
Konieczność przejścia na tryb zdalny szkolenia	x	x	x	x	x	x						
Brak płynności finansowej firm - konieczność rozłożenia płatności na raty		x	x		x							
Braki kadrowe PARP, konieczność rekrutacji nowych pracowników			x	x								
Konieczność zmian w harmonogramie poszczególnych edycji		x	x	x	x	x	x					
Konieczność aneksowania zawartych umów	x	x	x	x	x							
Rezygnacja z podpisywania umów przez przedsiębiorstwa						x	x	x				
Przedłużająca się procedura wyboru wykonawców usług doradczych i szkoleniowych									x	x		
Problemy rozliczeniowe uczestników AMI												x
Problemy rozliczeniowe wykonawców usług (waloryzacja cen)											x	

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.*

Należy jednocześnie podkreślić, że projekt AMI był dość skomplikowany od strony realizacyjnej i rozliczeniowej. Przede wszystkim wymagał prowadzenia szeregu uzgodnień z wykonawcami usług szkoleniowej i doradczej oraz uczestnikami poszczególnych edycji. Wymagające były procedury oceny wniosków rekrutacyjnych, z uwagi na potwierdzenie spełniania przez przedsiębiorców poszczególnych kryteriów. Jednocześnie, biorąc pod uwagę liczbę zaangażowanych podmiotów, jak również uczestników, metodologia rozliczania kosztów obejmująca m.in. koszty usług świadczonych przez podwykonawców, koszty osobowe, koszty wynagrodzeń pracowników PARP, indywidualne koszty uczestników, koszty wspólne rozliczane dla ogólnej liczby uczestników, przysparzały wiele trudności. Głównie trudności te były wynikiem potrzeby rozdzielania kosztów wspólnych dla uczestników i indywidualnych kosztów przez nich poniesionych. Niemniej jednak pomimo szeregu napotkanych barier realizacyjnych projekt zostanie zakończony zgodnie z założeniami.

### 8.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników

Założeniem AMI było przygotowanie kompleksowego programu szkoleniowo-doradczego, dedykowanego dla menedżerów firm sektora MŚP oraz menedżerów średniego szczebla firm sektora dużych przedsiębiorstw w celu przekazania im wiedzy i kompetencji niezbędnych do zarządzania procesem zmian tj. kreowania, wdrażania i zarządzania innowacjami od etapu powstawania nowych pomysłów i ich weryfikacji przez sprzedaż, udoskonalenie do tworzenia kolejnych nowych rozwiązań. Z uwagi na brak badań realizowanych wśród uczestników, począwszy od trzeciej edycji projektu, wnioski dotyczące oceny użyteczności zostały zaczerpnięte głównie z badań przeprowadzonych wśród uczestników I i II edycji AMI.

Projekt AMI zakładał przeszkolenie przedstawicieli przedsiębiorstw z obszarów zaczerpniętych z *Innovation Health Check* (IHC) – narzędzia opracowanego przez Enterprise Ireland, rekomendowanego przez Komisję Europejską, zgodnie ze specyfikacją techniczną CEN/TS 16555. Uczestnicy nabywali kompetencje podczas szkoleń, gdzie omawiane były szeroko następujące zagadnienia kluczowe:

**Tabela 23. Szczegółowy zakres merytoryczny zagadnień omawianych podczas części szkoleniowej AMI**

Część szkolenia	Zakres poruszanych zagadnień
Kultura innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Środowisko sprzyjające powstawaniu innowacji;</li> <li>• Ambicja i pragnienie sukcesu;</li> <li>• Pomiar kultury organizacyjnej;</li> <li>• Przywództwo i style zarządzania sprzyjające i hamujące procesy powstawania innowacji;</li> <li>• Otwartość na zmiany i orientacja na przyszłość;</li> <li>• Refleksyjność - uczenie się i doskonalenie dzięki sukcesom i porażkom;</li> <li>• Tolerancja ryzyka;</li> <li>• Zarządzanie kreatywnymi pracownikami;</li> <li>• Frustracja i niezadowolenie ze status quo jako motory innowacji.</li> </ul>
Zrozumienie biznesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodzaje innowacji wraz z przykładami;</li> <li>• Innowacje jako motory wzrostu biznesu (na tle alternatywnych źródeł wzrostu);</li> <li>• Modele biznesowe – przegląd i omówienie kilkunastu klasycznych modeli biznesowych z komentarzem dla wybranych branż;</li> <li>• Przykłady biznesów, które zmieniły reguły;</li> <li>• Zasady konkurowania – jak nauka wyjaśnia źródła przewagi konkurencyjnej (przystępnie opowiedziane kluczowe teorie zarządzania strategicznego, np. teoria zasobowa i in.);</li> <li>• Rola klienta w procesie innowacji – silne i słabe strony opierania się na wynikach badań rynku (przypadki złego zarządzania wiedza o kliencie);</li> <li>• Podstawowe metody badania rynku z komentarzem, jak je wykorzystać na potrzeby różnych branż?;</li> </ul>

Część szkolenia	Zakres poruszanych zagadnień
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozycjonowanie produktu;</li> <li>• Emphatic design – projektowanie empatyczne w oparciu o zrozumienie klienta (potrzeby nieodkryte (unmet needs) jako wyzwanie dla innowacyjnych firm);</li> <li>• Strategia niebieskiego i czerwonego oceanu;</li> <li>• Informacja o konkurentach – definiowanie konkurentów;</li> <li>• Analiza przewagi konkurencyjnej;</li> <li>• Istota i narzędzia stosowane w procesie otwartych innowacji – rozproszona inteligencja/ mądrość tłumu;</li> <li>• Megatrendy i nowe biznesy z nich wynikające;</li> <li>• Przemysł 4.0 – przegląd rosnących branż.</li> </ul>
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myślenie strategiczne;</li> <li>• Cele przedsiębiorstwa;</li> <li>• Proces strategiczny;</li> <li>• Monitoring strategii;</li> <li>• Pomiar efektów wdrażania strategii;</li> <li>• Egzekwowanie strategii;</li> <li>• Strategia główna a strategie operacyjne (marketingowa, finansowa, HR, zarządzania własnością intelektualną i in.);</li> <li>• Strategie zarządzania wiedzą;</li> <li>• Koncentracja na przyszłych rynkach;</li> <li>• Strategia innowacyjności w biznes planie;</li> <li>• Omówienie 20 narzędzi zarządzania strategicznego (strategic toolbox), m.in. BSC;</li> <li>• Strategie cenowe;</li> <li>• Przemysł 4.0 – istota, szanse i zagrożenia.</li> </ul>
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rodzaje i historyczna ewolucja struktur organizacyjnych;</li> <li>• Struktura, a strategia;</li> <li>• Zespoły o krzyżowych funkcjonalnościach;</li> <li>• Struktura działów i komórek B+R;</li> <li>• Przechwytywanie i dzielenie się wiedzą w organizacji;</li> <li>• Efektywna komunikacja, Intranety oraz użytkowanie narzędzi;</li> <li>• Zarządzanie zespołami wirtualnymi (virtual teams);</li> <li>• Zarządzanie międzypokoleniowe – pokolenia X, Y i Z w miejscu pracy;</li> <li>• Zarządzanie zaufaniem w organizacji;</li> <li>• Własność/Wzmocnienie;</li> <li>• Struktura właścicielska.</li> </ul>
Zagadnienia kluczowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktywa niematerialne w firmie jako sposób na zwiększenie rentowności;</li> <li>• Umiejętności innowacyjne zespołu;</li> <li>• Zarządzanie brakami umiejętności;</li> <li>• Dyscyplina;</li> <li>• Sytuacje kryzysowe;</li> </ul>



Część szkolenia	Zakres poruszanych zagadnień
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżet na innowacje;</li> <li>• Rozproszona odpowiedzialność za małe projekty;</li> <li>• Projekty na czas i w planowanym budżecie;</li> <li>• Bilans kapitału intelektualnego;</li> <li>• Przeciwdziałanie przeładowaniu informacyjnemu (information overload);</li> <li>• Pułapka DFC w inwestowaniu w innowacje.</li> </ul>
Procesy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generowanie nowych pomysłów – proces kreatywny (teorie kreatywności, pomiar kreatywności, model 5P);</li> <li>• Kontrolowanie i selekcja projektów;</li> <li>• Implementacja i komercjalizacja;</li> <li>• Mierniki sukcesów innowacyjnych;</li> <li>• Wydajność „Time-to-Market”;</li> <li>• Ciągłe doskonalenie;</li> <li>• Korzystanie z narzędzi biznesowych w innowacji;</li> <li>• System zarządzania pomysłami;</li> <li>• Efektywne zarządzanie projektem – zwiększanie wydajności pracy przy ograniczonych zasobach ludzkich;</li> <li>• Przegląd poprojektowy (AAR);</li> <li>• Bilans – Projekty vs. Zasoby;</li> <li>• Powiązania B+R;</li> <li>• Interdyscyplinarność i T-shaped Skills;</li> <li>• Automatyzacja (Big data, robotyka).</li> </ul>

Źródło: materiały informacyjne - Opis-programu-AMI\_20221220.

Bazując na opiniach uczestników dwóch pierwszych edycji AMI ww. zakres tematyczny projektu był zgodny z potrzebami, a zakres tematyczny wykładów, szkoleń był spójny. Uczestnictwo w AMI rozpoczynało się od diagnozy realizowanej w oparciu o narzędzie *Innovation Health Check* (IHC). Z raportów ewaluacyjnych I i II edycji projektu wynika, że zdania uczestników były podzielone. Część przedstawicieli przedsiębiorstw uważała, że narzędzie było niedostosowane do specyfiki małych przedsiębiorstw, ale raczej było adekwatne dla firm dużych. Dla niektórych badanych pytania zawarte w narzędziu były zbyt ogólne, a w niektórych przypadkach występowały trudności interpretacyjne. Jednocześnie część z uczestników podkreślała, że „nawet jeżeli raport z diagnozy nie mówi o czymś nowym, co nie było wcześniej uświadomione, to jego wartością było usystematyzowanie i uporządkowanie obrazu sytuacji w firmie”<sup>68</sup>. Niemniej jednak ogólny odbiór narzędzia można uznać za pozytywny.

Część szkoleniowa została oceniona przez uczestników edycji I i II pozytywnie. Część tę realizowano w formie zjazdów, począwszy od drugiej edycji zjazdy częściowo były

<sup>68</sup> Ewaluacja drugiej edycji Akademii Menadżera Innowacji.

realizowane w formie zdalnej (zjazdy od 1 do 6 oraz podsumowujący) i stacjonarnej (otwierający i zamykający). Przedmiotem części wykładowej były zagadnienia związane z obszarem tematycznym IHC, stanowiącym przedmiot danego zjazdu. Celem wykładów było dostarczenie lub uzupełnienie wiedzy uczestników, która stanowiła podstawę do wykonania pracy warsztatowej. Bezpośrednio po wykładach realizowane były zajęcia warsztatowe prowadzone w ramach zespołów roboczych, podczas których uczestnicy nabywali praktyczne kompetencje pracując na studiach przypadków. W okresie pomiędzy zjazdami zespoły z poszczególnych firm, miały za zadanie skonfrontować wiedzę i umiejętności z praktyką funkcjonowania i działania przedsiębiorstwa i wykonać zadania związane z tematyką wykładu, przy wsparciu doradców, co przekładało się na poszczególne elementy Planu Wdrożenia Zmiany. Niekiedy wśród uczestników pojawiały się głosy, że zajęcia prowadzone w ramach AMI są zbyt teoretyczne, zaś prezentowane treści trudno odnieść do realnych działań biznesowych. Podkreślano potrzebę większej liczby przykładów praktycznych sposobów zastosowania przedstawianych treści.

Doradztwo w ramach AMI prowadzone było pomiędzy zjazdami. Doradcy zapewniali wsparcie merytoryczne uczestników w realizacji samodzielnych zadań i budowie PWZ, a także stanowili źródło informacji o działaniach prowadzonych w ramach AMI w firmie (np. informując kierownictwo o stanie prac, sygnalizując problemy i ryzyka). W drugiej edycji AMI uszczegółowiono, że doradztwo może być prowadzone zdalnie lub na terenie przedsiębiorstwa - w przypadku pierwszej edycji nie było to doprecyzowane. Powyższy zapis został dodany na etapie przygotowywania dokumentacji do drugiej edycji AMI - nie wynikał z konieczności dostosowania się do uwarunkowań pandemicznych<sup>69</sup>. Uczestnicy w większości przypadków uznawali dostępną liczbę godzin usług doradców za wystarczającą. Każda z firm biorących udział w drugiej edycji AMI wykorzystała ponad 75% dostępnych godzin doradztwa (ponad 90% dostępnych godzin wykorzystało 12 firm). Uczestnicy generalnie byli zadowoleni z usług doradców, niemniej niekiedy pojawiały się opinie, że brakowało możliwości współpracy ze specjalistami z konkretnych dziedzin (np. podatki), nie przypisanymi na stałe do poszczególnych firm, z którymi można by się skonsultować niezależnie od współpracy z doradcą. Przedstawiciel PARP potwierdził, że kadra szkoleniowo-doradcza na potrzeby projektu była wybierana nieprzypadkowo i weryfikowana przez eksperta w dziedzinie innowacji, funkcje doradców i szkoleniowców pełniły osoby rozpoznawalne na rynku. W przypadku gdy pojawiały się jakiegokolwiek negatywne opinie na temat doradców, kadra była wymieniana, niemniej jednak takich przypadków pojawiało się niewiele.

---

*Jeżeli chodzi o kadre szkoleniową, to my korzystamy ze sprawdzonej kadry, z naprawdę wybitnych ekspertów. W ramach projektu mamy wykupioną usługę dyrektora programowego, którym jest profesor jednej z polskich uczelni oraz wykładowca na Harvardzie, więc naprawdę postać znana i ceniona. On ocenia wszystkich wykładowców, zatwierdza i ich nadzoruje (...). Jeżeli chodzi o doradców,*

---

<sup>69</sup> Ewaluacja drugiej edycji Akademii Menadżera Innowacji.

*podobnie. Działamy naprawdę też z wybitnymi postaciami, znanymi na rynku. Również ich weryfikujemy, monitorujemy i w razie, jeżeli pojawiają się jakieś problemy, no to oni w kolejnych edycjach już nie uczestniczą.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Podkreślić należy, że pozytywnym aspektem AMI, poza przekazaniem wiedzy i kompetencji uczestnikom, było opracowanie konkretnego produktu w postaci PWZ w firmie. Już we wnioskach z pierwszych edycji AMI pojawiła się informacja, że możliwość opracowania PWZ był czynnikiem, który determinował decyzję przedsiębiorstw o przystąpieniu do AMI. Uczestnicząc w projekcie przedsiębiorstwa miały możliwość opracowania dokumentu dostosowanego do specyfiki swojej firmy, pozwalającego na realne szanse wdrożenia zmian.

Pozytywnych efektów AMI należy jednocześnie upatrywać w możliwościach nawiązywania współpracy i wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami na poziomie kadry z uwagi na rozwój relacji międzyludzkich, jak również na poziomie firm – wymiana informacji na temat stosowanych rozwiązań w firmach. Zwłaszcza pierwsze dwie edycje, które zrealizowano w formie stacjonarnej pozwoliły na nawiązanie relacji pomiędzy podmiotami. Spotkania, wymiana doświadczeń oraz dyskusja o tych samych wyzwaniach i problemach pomiędzy firmami o zróżnicowanej charakterystyce umożliwiła uczestnikom AMI na zmianę perspektywy i lepsze poznanie przekazywanych treści. Jednocześnie stworzenie zespołów roboczych na potrzeby realizacji części warsztatowej pozwalało nawiązać relacje pomiędzy uczestnikami, ponadto zadawane prace domowe również zmuszały uczestników do współpracy i wymiany wiedzy.

Ciekawym rozwiązaniem było również powołanie do życia **Klubu Alumna**, którego jednak potencjał nie został jeszcze w pełni rozwinięty i wykorzystany. Do tej pory udało się zrealizować tylko jedno spotkanie w ramach Klubu (24 maja 2022 r. dla uczestników I-III edycji), w którym udział wzięło niewielu przedstawicieli przedsiębiorców: około 50 osób z około 250 zaproszonych. Położenie większego nacisku na kolejne spotkanie, zachęcenie przedsiębiorców do udziału powinno przynieść pozytywne efekty z zakresu nawiązania współpracy i wymiany doświadczeń. Zgodnie z informacjami pozyskanymi od przedstawiciela PARP na przełomie października/ listopada planowane jest kolejne spotkanie w ramach Klubu Alumna dla uczestników wszystkich edycji AMI. Planowane jest przeprowadzenie dwudniowych sesji networkingowych, wystąpienie znanych ekspertów w zakresie zarządzania innowacjami, co powinno zachęcić potencjalnych uczestników do udziału.

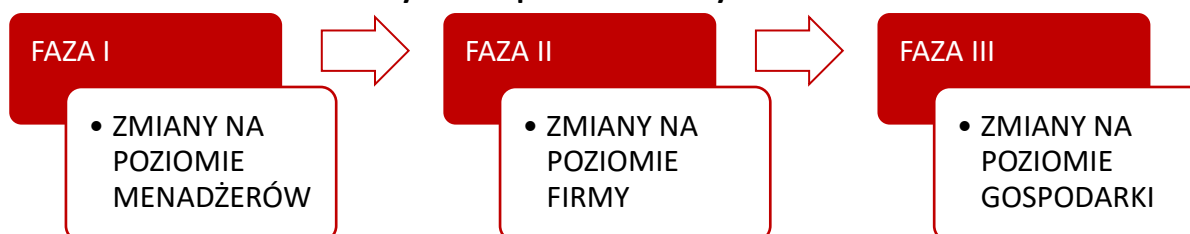
#### **8.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach**

Efektem realizacji projektu w ramach AMI było przekazanie wiedzy i wykształcenie umiejętności stymulujących postawy innowacyjne w firmach, aby usprawnić proces zarządzania od momentu powstania nowego pomysłu po sprzedaż i doskonalenie finalnego produktu. Realizacja projektu w ramach AMI kończy się opracowaniem Planu Wdrożenia

Zmiany w firmie, odpowiadające na potrzeby zdiagnozowane w przedsiębiorstwie (np. zmiany organizacyjne stymulujące współpracę, utworzenie działu prowadzącego prace badawcze i rozwojowe, nawiązanie współpracy z jednostkami naukowymi, rozwój interakcji z klientami służącej wprowadzaniu udoskonaleń lub nowych rozwiązań, itd.). Decyzja, czy PWZ zostanie wdrożony, czy nie, należy wyłącznie do firmy, AMI nie zakłada monitorowania postępów wdrażania zmian, które zaszły w diagnozowanych przedsiębiorstwach.

Jak zostało to również podkreślone w badaniach ewaluacyjnych pierwszej i drugiej edycji AMI, efektów projektu z uwagi na jego charakter należy upatrywać w trzech następujących po sobie fazach. W pierwszej fazie następuje przeszkolenie kadry odpowiedzialnej za wdrażanie zmian i wyposażenie jej w odpowiednie kompetencje. W drugiej fazie nabycie odpowiednich umiejętności powinno przełożyć się na wdrożenie zmian w postaci innowacji na poziomie firm. W trzeciej fazie obserwowane są zmiany na poziomie gospodarki w postaci rozwoju jej innowacyjności. Pierwsza faza efektów AMI obejmuje zmiany na poziomie menadżerów, którzy realizując projekt nabywają kompetencje niezbędne do zarządzania procesem zmian w firmie. Istotna na tym etapie jest również nieformalna wymiana wiedzy o procesach innowacyjnych jaka zachodzi między firmami. Udział w grupach roboczych AMI, warsztatach powoduje nawiązanie relacji między firmami. Mogą one dzielić się własnymi doświadczeniami oraz wymieniać wiedzę. Ze względu na fakt, że w AMI bierze udział kadra odpowiedzialna za wprowadzanie innowacji na poziomie firm, przewiduje się, że będzie ona wprowadzała rzeczywiste zmiany organizacyjne i procesowe w swojej firmie, w tym będzie generowała innowacje. Finalnie, AMI ma przynieść efekty na poziomie gospodarki, bowiem jego celem jest zwiększenie liczby innowacji wprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

### Schemat 3. Oczekiwane efekty AMI w podziale na fazy



*Źródło: opracowanie własne.*

Zaobserwowanie większej liczby innowacji wprowadzanych w polskich przedsiębiorstwach w wyniku realizacji projektu będzie możliwe dopiero w przyszłości – w szczególności w przypadku kontynuacji i realizacji kolejnych edycji AMI. Zgodnie z wnioskami z badań ewaluacyjnych I i II edycji AMI, innowacje wdrażane w efekcie realizacji projektu AMI dotyczą głównie zmian organizacyjnych wprowadzanych w przedsiębiorstwach uczestniczących w AMI i stanowią przede wszystkim grunt dla przyszłych innowacji rozwijanych w tych firmach. Rozszerzanie tego efektu na inne firmy, w tym firmy dotychczas nieuczestniczące w AMI jest

uwarunkowane kontynuowaniem realizacji projektu AMI oraz aktywnością jego absolwentów<sup>70</sup>.

AMI jest projektem o charakterze systemowym. Na etapie projektowania wsparcia założono, że po zakończeniu realizacji projektu w ramach PO WER, będzie on kontynuowany w kolejnych latach z innych źródeł finansowania, w tym zakładano nawet możliwość współfinansowania przez kolejnych uczestników AMI. Zgodnie z założeniami, uświadomienie przedsiębiorcom potrzeby dostosowania firm do zmieniających się procesów rynkowych, pokazanie rezultatów przeprowadzonych programów szkoleniowo-doradczych przyczyni się do zbudowania marki AMI i zapewni zainteresowanie ze strony potencjalnych uczestników. Wypracowany program szkoleniowo-doradczy zostanie udostępniony na zasadach wolnej licencji w celu jego multiplikacji w okresie do 3 lat po zakończeniu ostatniej edycji AMI.

## **8.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

### **Efektywność wsparcia**

AMI to unikalny program szkoleniowo-doradczy skoncentrowany na nabyciu przez firmę i jej pracowników kompetencji niezbędnych do zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie w skali kraju. Ze względu na swoją specyfikę nie ma na rynku znaczącej konkurencji. Realizacja projektu rozpoczęła się 01.01.2018 r. i zakończy się z końcem 2023 r. Wartość projektu AMI zaplanowano na kwotę 17 472 142,40 zł, z czego wartość dofinansowania wynosi 14 373 611,72 zł. Z danych pochodzących z wniosków o płatność wynika, że od początku realizacji AMI do końca 2022 roku (na etapie realizacji IV edycji AMI – odbyły się 2 zjazdy tematyczne, zakończenie rekrutacji do V edycji, rozpoczęcie prac przygotowawczych do VI edycji) rozliczono kwotę w wysokości 6 518 822,94 zł. Począwszy od III edycji AMI w ramach projektu umożliwiono rozliczanie wkładu własnego w postaci wynagrodzeń pracowników. We wniosku o dofinansowanie oszacowano, że wkład własny zostanie wniesiony na poziomie 3 098 530,68 zł z czego 1 197 877,77 zł zostanie wniesione w postaci wynagrodzeń uczestników projektu. Na chwilę obecną, trudno zbadać efektywność między nakładami a osiągniętymi rezultatami projektu, bowiem dane zastane odnoszą do okresu, kiedy to w trakcie realizacji są 3 edycje AMI. Zgodnie z opiniami uczestników pierwszej edycji, uwzględniając dofinansowanie, koszt udziału w AMI był adekwatny do poziomu otrzymanego wsparcia.

Zgodnie z założeniami z WoD na potrzeby realizacji AMI po stronie operatora zaangażowano następujące zasoby kadrowe:

- Ekspert ds. komunikacji i rekrutacji;
- Ekspert ds. zapewnienia jakości;
- Ekspert ds. programowych;
- Ekspert ds. współpracy z uczestnikami AMI;

---

<sup>70</sup> Ewaluacja drugiej edycji Akademii Menadżera Innowacji.

- Ekspert ds. szkoleń;
- Ekspert ds. doradztwa.

Z uwagi na zakres projektu, liczbę edycji, zakres i formę prowadzonych działań informacyjno-promocyjnych AMI, a także kilkukrotne zmiany osobowe wśród pracowników w PARP należy ocenić wysoko pod względem efektywności wykorzystania zasobów ludzkich oraz nakładu pracy. Koszty zasobów kadrowych w skali całego projektu kształtują się na poziomie 1 885 087,80 zł, co stanowi 10,79% jego wartości. Zgodnie z opinią przedstawiciela PARP zadania projektowe były realizowane efektywnie. Przy realizacji każdej z edycji po stronie PARP pracowali: kierownik odpowiadający za proces zarządzania i koordynowanie, 4 osoby zajmujące się wszelkimi kwestiami związanymi z nadzorowaniem usług szkoleniowych i doradczych (z uwagi na brak zasobów PARP, w drodze przetargów realizowanych w procedurze prawa zamówień publicznych zostały zatrudnione firmy doradcze i szkoleniowe), wnioskami o płatność, rekrutacją, promocją. Biorąc pod uwagę harmonogram ostatnich edycji AMI oraz związane z tym nakładanie się procesów rekrutacji i realizacji poszczególnych edycji, zaangażowane zasoby ludzkie zostały rozdysponowane bardzo efektywnie.

Analizując AMI od strony realizacyjnej, był to projekt skomplikowany i wymagający, z uwagi na występowanie trudnych do przewidzenia czynników. Po pierwsze, realizację projektu utrudniało znacznie niższe zainteresowanie przedsiębiorców niż pierwotnie zakładano, co wiązało się z koniecznością wydłużania procesów rekrutacji i prowadzeniem szerokich działań promocyjnych. Następnie, realizacji AMI nie sprzyjało wystąpienie pandemii COVID-19, wiążącej się z szeregiem wprowadzonych restrykcji, utrudnień realizacyjnych wymagających zmian w formule planowanych zjazdów, słabnącą kondycją finansową przedsiębiorstw, co bezpośrednio przekładało się na mniejszą chęć prowadzenia inwestycji w kadry i ponoszenia dodatkowych kosztów przez przedsiębiorców. Jednocześnie zmiany kadrowe i rotacja pracowników PARP zaangażowanych w realizację AMI powodowały pewne trudności. Wszystkie wskazane czynniki stanowiły istotne zagrożenie dla realizacji projektu, niemniej jednak, jak wskazują prognozowane dane wskaźnikowe, projekt zakończy się osiągnięciem zakładanych celów.

Efektywność projektu oraz jego dalsze powodzenie będzie zależać docelowo od absolwentów projektu AMI, którzy zostali odpowiednio przeszkoleni w kierunku wdrażania zmian w postaci innowacyjnych rozwiązań. Rezultaty projektu będą widoczne w kolejnych latach w postaci wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorców.

## **8.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

Założeniem projektu AMI było przekazywanie wiedzy i wykształcenie umiejętności stymulujących postawy innowacyjne w firmach, aby usprawnić proces zarządzania od momentu powstania nowego pomysłu, po sprzedaż i doskonalenie finalnego produktu. Z uwagi m.in. na brak podobnych instrumentów wsparcia w kraju, mających na celu podnoszenie kompetencji w zakresie zarządzania procesem innowacji, projekt należy ocenić jako wpisujący się w potrzeby polskich przedsiębiorców.

Wsparcie udzielone w ramach AMI umożliwiło przedsiębiorstwom z sektora MMŚP podniesienie kompetencji pracowników oraz dało możliwość rozwoju w zakresie wdrażania innowacji. Z wywiadu z przedstawicielem PARP wynika, że mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z pewnością nie byłyby w stanie przeznaczyć zakładanych środków finansowych na przeszkolenie i podniesienie kompetencji pracowników w takim zakresie w jakim umożliwił projekt AMI.

---

*Z mojego punktu widzenia, jeżeli ten projekt nie byłby dofinansowany ze środków europejskich i firmy nie mogłyby starać się o dofinansowanie, to ten projekt nie miałby racji bytu, bo za udział trzech osób z przedsiębiorstwa w tym projekcie łącznie z doradztwem, które jest świadczone na rzecz przedsiębiorstwa, to mówimy o kwotach 40-50 tysięcy złotych (...). Dla tych mikro i małych przedsiębiorstw bez dofinansowania byłyby to kwoty nierealne..*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

AMI jest projektem trudnym organizacyjnie także w kontekście uczestniczących w nim przedsiębiorstw. Do projektu zostają oddelegowani przedstawiciele kadry wyższego szczebla, natomiast zjazdy szkoleniowe realizowane są w dni robocze, co powoduje wyłączenie pracowników z normalnego trybu pracy łącznie przez 17 dni roboczych (w trakcie trwania zjazdów). Ponadto konieczność wnoszenia wkładu własnego (mimo że od trzeciej edycji PARP wdrożył rozwiązanie umożliwiające zmianę części wkładu prywatnego pieniężnego na wkład w postaci kosztów wynagrodzeń uczestników szkolenia) jest również czynnikiem stanowiącym pewną barierę.

Bazując na opiniach uczestników I i II edycji AMI przyjęty model wdrażania projektu spotkał się w większości z pozytywnym odbiorem uczestników. Zostało to również potwierdzone podczas wywiadu z przedstawicielem PARP, który odniósł się do kolejnych edycji AMI, przytaczając pozytywne opinie uczestników, którzy podkreślali, że AMI pod względem merytorycznym był ciekawy i zorganizowany na wysokim poziomie. Uwagi, które wnosili uczestnicy projektu dotyczyły najczęściej kwestii związanych z obsługą techniczną platformy LSI AMI (problemy techniczne z logowaniem), której niedoskonałości były na bieżąco naprawiane. Pojedynczy respondenci wskazywali niekiedy na niedoskonałości szkoleniowców, doradców, były to pojedyncze przypadki.

---

*Jedyną barierą, jedynym kłopotem, który o nas się otarł to są kwestie techniczne do logowań się na platformę, na której były te sesje zdalne robione. No ale tam staraliśmy się logować, byliśmy cały czas w monitoringu, cały czas tego pilnowaliśmy, więc to jakoś poszło. No oczywiście zgłaszali się czasami uczestnicy, że na tym wykładzie było nie to, czego oni się spodziewali albo ten wykładowca źle coś im powiedział, ale to były sporadyczne przypadki. Po rozmowach, po zakończeniach poszczególnych edycji, firmy podchodziły do nas i powiedziały, że naprawdę super*

---

*program, na mega wysokim poziomie merytorycznym. One w ogóle się nie spodziewały takiego poziomu, tak fantastycznej wiedzy którą przekazywaliśmy.*

---

*Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.*

Zgodnie z założeniami grupa docelowa AMI została określona szeroko, wsparcie zostało dedykowane zarówno sektorowi MMŚP jak również dużym przedsiębiorstwom (z limitowanym dostępem), które realizowały ten sam cykl szkoleniowy, bez uwzględnienia specyfiki skali przedsiębiorstwa. Mogło to powodować pewne negatywne odczucia odnośnie trafności wsparcia, ale z drugiej strony dawało możliwość szerokiej wymiany doświadczeń. Jednocześnie kryteria uczestnictwa w projekcie umożliwiały wzięcie udziału wszystkim podmiotom, które wykazały gotowość i motywację do prowadzenia działalności innowacyjnej (do zarządzania innowacjami, do rozwoju poprzez zmianę). Z wniosków z ewaluacji II edycji AMI wynika jednak, że większość firm uczestniczących w drugiej edycji stanowiły przedsiębiorstwa, które przygotowywały się lub były w trakcie wdrażania zmian mających na celu lepsze zarządzanie procesem tworzenia i implementacji innowacji. Oprócz nich, w AMI znalazły się firmy, które powyższą zmianę miały już za sobą, w związku z czym zakres tematyczny AMI był przez nie odbierany jako niedostosowany do ich potrzeb<sup>71</sup>.

## **8.7 Podsumowanie i rekomendacje**

Akademia Menadżera Innowacji stanowi odpowiedź na potrzeby związane z podnoszeniem kwalifikacji z zakresu wdrażania zmian oraz kreowania i wdrażania innowacji wśród polskich przedsiębiorstw. Idea projektu wpisuje się w Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, stanowiącą instrument długofalowej polityki rządu, z której wynika, że Polska powinna prowadzić działania zmierzające ku rozwijaniu potencjału innowacyjności polskiej gospodarki.

Projektując podobne wsparcie w przyszłości należy przede wszystkim wąsko ukierunkować program szkoleniowy w podziale na podmioty, które są na etapie planowania zmian oraz na podmioty, które są na etapie przystępowania do wdrażania zmiany, bądź już w trakcie wdrażania zmian z zakresu innowacji oraz odpowiednio dopracować zakres wsparcia, aby podnieść jego użyteczność. Jednocześnie, zasadne wydaje się rozdzielenie wsparcia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa tj. oddzielne wsparcie realizowane dla dużych przedsiębiorstw i dla MMŚP, bowiem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa struktura organizacyjna, procesy wdrażania zmian i problemy z tym związane są zróżnicowane.

Zgodnie z opiniami uczestników I i II edycji AMI program merytoryczny wymaga uzupełnienia o więcej praktycznych przykładów i wskazówek. Program należy uzupełnić o założenia dotyczące badania trwałości efektów i zmian jakie wywołał cykl doradczo-szkoleniowy. Ponadto dużo większy nacisk od samego początku należy położyć na promocję projektu oraz dotarcie do dedykowanej grupy odbiorców. Zasadne będzie opracowanie szczegółowej

---

<sup>71</sup> Ewaluacja drugiej edycji Akademii Menadżera Innowacji.



strategii promocji z określeniem konkretnych działań, które powinny zostać podjęte z odpowiednim wyprzedzeniem. Jednocześnie przystępując do szacowania docelowych wartości wskaźników warto rozważyć przeprowadzenie badania mającego na celu rozpoznanie zainteresowania wśród potencjalnych uczestników, aby nie przeszacować zakładanych wartości.

Dopracowania wymagają również założenia dotyczące funkcjonowania Klubu Alumna. W celu podtrzymania nawiązanych relacji, kooperacji, umożliwienia wymiany informacji, spotkania w ramach klubu powinny odbywać się z większą częstotliwością np. po każdej zakończonej edycji AMI, warto rozważyć regularne wydawanie newslettera.

**Tabela 24. Analiza SWOT projektu Akademia Menadżera Innowacji**

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) słabe strony
<b>Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak konkurencyjnego programu o podobnym zakresie wsparcia;</li> <li>• Oferta pomocy dla polskich przedsiębiorstw planujących wdrażanie zmian/ innowacji;</li> <li>• Umożliwienie wnoszenia przedsiębiorstwom części wkładu w wynagrodzeniach pracowników;</li> <li>• Ograniczenie liczby dużych przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie;</li> <li>• Hybrydowa formuła realizacji szkoleń i warsztatów ułatwiająca uczestnictwo pracowników;</li> <li>• Możliwość nawiązania współpracy z „autorytetami” w dziedzinie wdrażania innowacji w celu kontroli realizacji projektów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak rozdzielenia wsparcia w zależności od etapu wdrażania zmiany w przedsiębiorstwie (w programie mogą brać udział firmy gotowe do wdrożenia zmiany, jak również te, mające motywację bez rozpoczętych prac);</li> <li>• Brak systemu monitorowania trwałości efektów projektu w perspektywie długoterminowej;</li> <li>• Niewystarczająca promocja projektu wśród przedsiębiorstw - brak konkretnej strategii promocji w celu dotarcia do potencjalnych uczestników;</li> <li>• Brak motywacji uczestnictwa przedstawicieli przedsiębiorstw w Klubie Alumna.</li> </ul>

Strona	Pozytywne O (Opportunities) szanse	Negatywne T (Threats) zagrożenia
Zewnętrzne (niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakierowanie projektu na wymianę doświadczeń, dzielenie się wiedzą, nawiązywanie relacji biznesowych;</li> <li>• Szansa na rozwój kompetencji z zakresu zarządzania innowacjami, wzrost nawiązywanych inicjatyw z zakresu B+R;</li> <li>• Szansa na rozwój i wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak funduszy wśród polskich MMŚP na wdrażanie innowacji;</li> <li>• Rezygnacja przedsiębiorstw z uczestnictwa w projekcie z uwagi na trudności finansowe;</li> <li>• Pandemia COVID-19, powodująca szereg trudności w realizacji projektu.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 9 SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH

### 9.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Jak wynika z analizy dokumentów programowych tj. PO WER oraz SZOOP PO WER, projekty z zakresu sukcesji w firmach rodzinnych, miały odpowiedzieć przede wszystkim na problem niskich zdolności adaptacyjnych osób zarządzających firmami rodzinnymi (MMŚP) do przekazywania firm młodszemu pokoleniu. W dokumentacji konkursowej zwrócono szczególną uwagę na niską świadomość przedsiębiorców na temat wagi i skomplikowania procesu sukcesji, a tym samym braku podejmowania jakichkolwiek kroków w celu przekazania firmy w ręce kolejnych pokoleń. Jednocześnie, wskazano, że prawidłowo przeprowadzona sukcesja przyczynia się do zachowania stabilności firmy i utrzymania jej na rynku. Ten typ projektu realizowany był w ramach Działania 2.21 PO WER, PI 8v dotyczącego przystosowania pracowników i przedsiębiorców do zmian.

W projektach zaplanowano, że zwiększanie adaptacyjności firm rodzinnych będzie odbywało się poprzez szkolenia i doradztwo. Odbiorcami projektów byli mikro, mali i średni przedsiębiorcy oraz ich pracownicy, w szczególności nestorzy i sukcesorzy.

Wsparcie realizowane było w sposób pośredni tj. dofinansowanie otrzymywali beneficjenci, tzw. operatorzy regionalni, którzy wybierani byli w trybie konkursowym, a następnie rekrutowali do udziału w projekcie firmy rodzinne. W ramach tego typu projektu ogłoszono jeden nabór wniosków na operatorów projektów<sup>72</sup>. Dostępna w konkursie alokacja wyniosła

<sup>72</sup> Konkurs nr POWR.02.21.00-IP.09-00-001/18. Wnioski można było zgłaszać od 12 marca do 17 kwietnia 2018 roku.

20 mln zł, w tym maksymalna kwota dofinansowania projektu to 18 mln zł. Do najważniejszych kryteriów dostępu dla beneficjentów należały:

- zaangażowanie do projektu kadry trenerów i/lub doradców, legitymujących się doświadczeniem we współpracy z firmami rodzinnymi w określonych obszarach tematycznych sukcesji tj. organizacyjno-zarządczym, prawnym, finansowym oraz psychologicznym;
- realizacja projektu na terenie jednego z 5 makroregionów<sup>73</sup>;
- realizacja projektu przez okres nie dłuższy niż 5 lat;
- zapewnienie, że co najmniej 70% firm objętych wsparciem pochodzić będzie z makroregionu, na który składany jest wniosek;
- zaplanowanie budżetu projektu zgodnie z alokacją przeznaczoną na dany makroregion;
- zapewnienie, że z każdego województwa wchodzącego w skład makroregionu, którego dotyczy projekt pochodzi co najmniej 15% uczestników projektu;
- zapewnienie wkładu własnego w wysokości co najmniej 10% wartości wydatków kwalifikowanych projektu;
- zapewnienie realizacji określonego regulaminem konkursu minimum działań.

Projekty mogły być realizowane w partnerstwie.

#### **Charakterystyka odbiorców projektu**

Wsparcie mogły otrzymać przedsiębiorstwa:

- które są prowadzone w oparciu o osobistą pracę co najmniej dwóch członków rodziny, gdzie co najmniej 1 z nich ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem;
- w których członkowie rodziny<sup>74</sup> posiadają łącznie udziały większościowe.

Przedsiębiorcy również byli zobowiązani do wniesienia 10% wkładu własnego.

#### **Charakterystyka działań projektowych**

Przedsiębiorcom oferowano:

- wsparcie doradców, którzy przeprowadzali diagnozę w przedsiębiorstwie, a następnie wskazywali potencjalne szanse i zagrożenia w procesie sukcesji;

---

<sup>73</sup> Makroregion 1 – województwo: kujawsko-pomorskie, podlaskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie; makroregion 2 – województwo: lubelskie, mazowieckie; makroregion 3 – województwo: małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie; makroregion 4 – województwo: łódzkie, opolskie, śląskie; makroregion 5 – województwo: dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie.

<sup>74</sup> Zstępni, wstępni, rodzeństwo, dzieci rodzeństwa, małżonek, partner, powinowaty, osoba przysposabiająca lub przysposobiona.

- pomoc w zaprojektowaniu sukcesji pod względem prawnym, finansowym i organizacyjnym.

W tym miejscu warto wspomnieć, że poza trzema wyżej wymienionymi obszarami tematycznymi, przedsiębiorcom oferowano także wsparcie psychologiczne.

Każdy projekt zakładał:

- a) przeprowadzenie wstępnej sesji doradczej w firmie rodzinnej (min. 8h), której celem było zdiagnozowanie sytuacji przedsiębiorstwa, w tym jego potrzeb oraz oczekiwań co do projektu – po tym etapie przedsiębiorca mógł zdecydować, czy chce kontynuować udział w projekcie;
- b) zorganizowanie i prowadzenie działań szkoleniowych lub doradczych wynikających ze wstępnej diagnozy, w 4 obszarach tematycznych: organizacyjno-zarządczym, prawnym, finansowym oraz psychologicznym;
- c) wdrożenie zmian w firmie rodzinnej przyczyniających się do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji tj. przyjęcie przez zarząd firmy, nestora i sukcesora strategii sukcesyjnej oraz zorganizowanie spotkania inaugurującego sukcesję;
- d) monitorowanie przedsiębiorstw objętych projektem<sup>75</sup>.

Zasadniczą część wsparcia w projekcie musiało stanowić doradztwo tj. co najmniej 80% kwoty dedykowanej w projekcie na działania szkoleniowe i/lub doradcze musiało zostać poświęcone właśnie na te cele. Każda firma, która po przeprowadzeniu diagnozy przystąpiła do dalszej realizacji wsparcia, otrzymała min. 40 godzin doradztwa.

## 9.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu

### Osiągnięte wskaźniki

Projekty wspierane w ramach przedsięwzięcia typu Sukcesja w firmach rodzinnych realizowały jeden wskaźnik produktu tj. Liczba firm rodzinnych, które otrzymały wsparcie w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych oraz jeden wskaźnik rezultatu tj. Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych.

**Tabela 25. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa z UoD	Wartość docelowa z SZOOP
Liczba firm rodzinnych, które otrzymały wsparcie w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	szt.	359	1080	790

<sup>75</sup> Na podstawie dokumentacji programowej.

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa z UoD	Wartość docelowa z SZOOP
Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	szt.	284	976	711

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

Warto wspomnieć, że niskie wartości osiągnięte wskaźników produktu i rezultatu, spowodowane są rozwiązaniem dwóch umów z operatorami. Jedna z umów została rozwiązana przez beneficjenta po pierwszym etapie rekrutacji przedsiębiorców. Jak wynika z WoP, motywacją realizatora do rozwiązania umowy były trudności w realizacji projektu w trakcie pandemii Covid-19. Druga umowa została rozwiązana przed realnym rozpoczęciem działań projektowych, a powodem zakończenia projektu były trudności kadrowe beneficjenta oraz problemy z wyłonieniem partnerów oraz wykonawców. W ramach obu projektów, które nie doszły do skutku, planowano wesprzeć 420 firm rodzinnych, w tym 380 miało wdrożyć rozwiązania w zakresie sukcesji. Wobec tego wartości osiągnięte wskaźników, przedstawione w tabeli to produkty i rezultaty czterech, a nie jak zakładano sześciu projektów. Ponadto, warto zauważyć, że w momencie pomiaru wskaźników, żaden z czterech realizowanych projektów nie został jeszcze zakończony. Jak wynika z wywiadów pogłębionych z beneficjentami, nie istnieje ryzyko nieosiągnięcia zakładanych wartości docelowych wskaźników. Co istotne, w przypadku przynajmniej jednego projektu<sup>76</sup>, wartość osiągnięta wskaźnika rezultatu będzie wyższa niż docelowa. Na etapie projektowania wsparcia, beneficjent ostrożnie szacował odsetek firm, które po wstępnej diagnozie zdecydują się na dalszy udział w projekcie i przyjmą strategię sukcesji. W praktyce, okazało się, że wszystkie firmy, z wyjątkiem jednej, która odstąpiła od wdrażania z przyczyn losowych, zdecydowały się wdrożyć wypracowane rozwiązania.

**Tabela 26. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych w podziale na makroregiony**

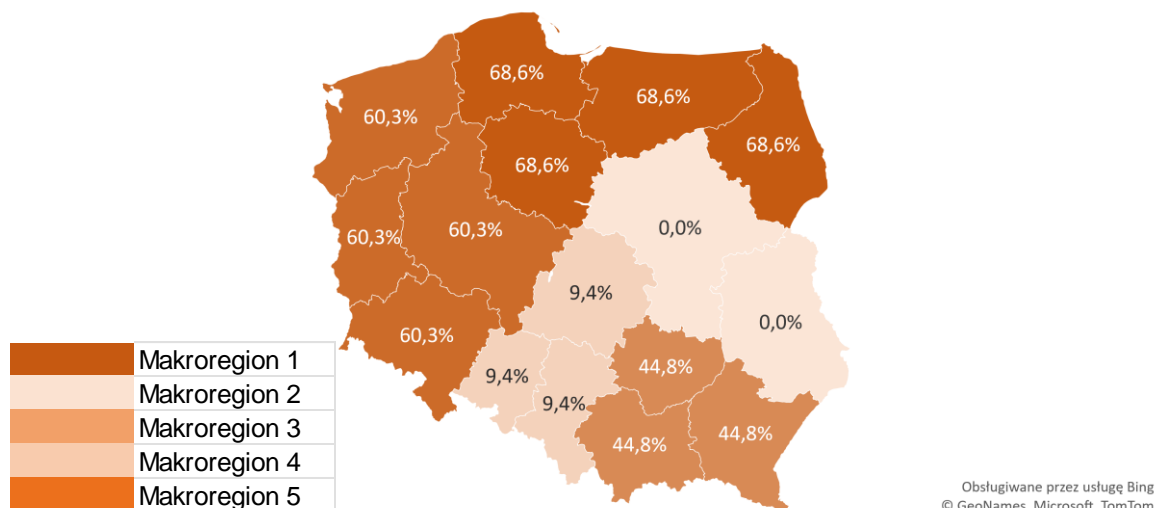
Makroregion	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta
Makroregion 1	86	59
Makroregion 2	200	0
Makroregion 3	116	52
Makroregion 4	340	32
Makroregion 5	234	141

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.

<sup>76</sup> Na podstawie IDI z beneficjentem.

Wsparcie w makroregionach 2 i 4 mieli świadczyć beneficjenci, którzy rozwiązali umowy o dofinansowanie. Wartość osiągnięta wskaźnika w ramach makroregionu 4 wynika z tego, że w tym makroregionie do dofinansowania wybrano kolejny z listy rankingowej projekt<sup>77</sup>. W ramach tego projektu przedsiębiorcy mogą aplikować o wsparcie do końca sierpnia 2023 roku, stąd też rezultaty projektu nie są jeszcze widoczne w tak znaczącym stopniu, jak w innych makroregionach.

**Mapa 8. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych w podziale na makroregiony**



*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez PARP, stan na dzień 12.04.2023.*

Jak wynika z analizy wniosków o dofinansowanie, w jednym z czterech realizowanych projektów monitorowano liczbę uczestników. Niemniej jednak, w celu ukazania kontekstu, w jakim realizowane były projekty, warto przybliżyć dane na temat liczby osób, które wzięły w nich udział. Zasadniczo, w każdym projekcie obowiązkowo udział brał nestor i sukcesor. Potwierdzają to dane przekazane przez PARP. Dotychczas wsparciem zostało objętych 713 osób, spośród których 574 osoby zakończyły już udział w projektach. Można zatem wnioskować, że wsparciem obejmowano średnio 2 osoby w firmie, co jest zgodne z założeniami. Niemniej jednak, jak wynika z rozmów z doradcami i beneficjentami, zdarzało się, że na spotkania doradcze zapraszano innych pracowników firmy np. prawników, księgowych, członków zarządu lub osoby niepowiązane formalnie z firmą, ale pełniące ważną rolę w procesie sukcesji np. współmałżonków nestorów/sukcesorów.

### **Ocena przebiegu projektu**

Jak wynika z analizy WoP, a także wywiadów pogłębionych z doradcami i beneficjentami projektów, największą trudnością w realizacji projektów były problemy w rekrutacji firm w trakcie **pandemii Covid-19**. Jak wynika z wywiadów pogłębionych z beneficjentami oraz

<sup>77</sup> Na podstawie „Sprawozdania z realizacji planu działania PARP w II kwartale 2020 roku”.

doradcami, przedsiębiorstwa w pierwszym okresie pandemii tj. tuż po jej wybuchu, odczuwały niepokój związany z niestabilnością sytuacji, a także realny spadek dochodów w wyniku czasowego zawieszenia świadczenia usług/produkcji. Należy odnotować, że trudności i niepokój towarzyszyły w tamtym okresie większości firm – nie tylko rodzinnych, w szczególności zaś tym z branży gastronomicznej i turystycznej<sup>78</sup>. Było to spowodowane ograniczeniami w działalności, nakładanymi na tego rodzaju przedsiębiorstwa w celu zahamowania transmisji wirusa. Wobec tego, priorytetem MMŚP stało się utrzymanie na rynku. Przedsiębiorcy szczególnie rozważnie podchodzili do wydatków, a zatem trudno im było zdecydować się na udział w projekcie, który wymagał od nich wkładu własnego. Dla beneficjentów oznaczało to niejednokrotnie wydłużanie okresu realizacji projektów w stosunku do zaplanowanego harmonogramu. Warto podkreślić, że nie odnotowano zjawiska przerywania udziału w projekcie w wyniku pandemii, jeśli firma była już w procesie. Jest to w dużej mierze zasługa doradców, którzy utrzymywali stały kontakt (przede wszystkim online) z przedsiębiorstwami. Co istotne, część doradców w wywiadach pogłębionych zwróciła uwagę na większe zainteresowanie projektem po I fali pandemii Covid-19. Początkowo wsparciem interesowali się głównie sukcesorzy, którzy mieli potrzebę usystematyzowania swojej wiedzy na temat sukcesji. Ten wniosek potwierdzają także sami sukcesorzy, którzy uczestniczyli w wywiadach pogłębionych na potrzeby „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020”<sup>79</sup>. Po I fali pandemii to nestorzy zaczęli poszukiwać rozwiązań zabezpieczenia firmy na wypadek ich nagłej śmierci. Można zatem powiedzieć, że pandemia działała dwójako na projekt: z jednej strony było to duże utrudnienie w realizacji, z drugiej zaś pandemia dla niektórych przedsiębiorców stanowiła impuls do przeprowadzenia sukcesji, co pozytywnie przełożyło się na rekrutację uczestników do projektu.

Trudności w rekrutacji wynikały także z **niewłaściwego doboru kanałów promocji projektów**. Początkowo wybrane kanały promocji tj. w mediach społecznościowych oraz poprzez różnego rodzaju portale internetowe, okazały się nieskuteczne. Wobec tego, zmieniono sposób promocji na bardziej osobisty, np. kontakt bezpośredni z potencjalnym uczestnikiem projektu. Szczególną skutecznością charakteryzowały się prezentacje projektu na wydarzeniach branżowych oraz rekrutacja za pośrednictwem doradców, posiadających własne kontakty (np. z dawnej współpracy) do przedsiębiorców.

---

*Bo to zwykle wyglądało tak, jak ja dotarłam do kogoś i siedliśmy do rozmowy, to ten człowiek wchodził do projektu, bo rozumiał sens tego działania.*

---

Źródło: IDI, doradca.

---

<sup>78</sup> Wpływ polityki spójności 2014-2020 na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstw w Polsce, WiseEuropa, Ecorys Polska, Warszawa, kwiecień 2023.

<sup>79</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020...s. 133

Zarówno doradcy, jak i beneficjenci uczestniczący w badaniu, podkreślali, że rekrutacja firm rodzinnych wymaga specyficznego podejścia.

---

*Oni potrzebują zaufania, tu jest potrzebne zbudowanie relacji tak naprawdę już na etapie rekrutacji. Wiele kontaktów, telefonów. Nigdy nie mieliśmy projektów w których było tak duże zaangażowanie w rekrutację.*

---

Źródło: IDI, beneficjent.

Wsparcie w sukcesji wiązało się zapoznaniem się przez doradców z często poufnymi informacjami, nie tylko na temat przedsiębiorstwa, ale również rodziny. Wobec tego, doradca w pierwszym kroku musiał zdobyć zaufanie przedsiębiorcy. Było to łatwiejsze, jeśli doradca miał wcześniejszą relację biznesową z przedsiębiorcą lub wywodził się z lokalnego środowiska i był znany firmom. Ważnym elementem zachęcającym do udziału w projekcie była także możliwość poznania doradcy i porozmawiania z nim jeszcze przed przystąpieniem do diagnozy. **Wobec tego, znajomość środowiska firm rodzinnych można uznać za czynnik, który pozytywnie wpływał na realizację projektów.** Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że był to jeden z wymogów, stawianych przez PARP na etapie aplikowania beneficjentów o wsparcie, co należy uznać za użyteczne i warte kontynuowania rozwiązanie. Również sami przedsiębiorcy pozytywnie ocenili proces rekrutacji<sup>80</sup>.

Z relacji beneficjentów i doradców wynika także, że czynnikiem obniżającym skuteczność rekrutacji był także **wymóg wniesienia wkładu własnego przez przedsiębiorców i konieczność odprowadzenia podatku VAT.** Dla części firm, które nie były czynnym płatnikiem podatku VAT np. z branży medycznej, oznaczało to wniesienie dużo wyższej opłaty niż sam wkład własny.

---

*Kilka osób zrezygnowało z udziału w projekcie. Dla przedsiębiorcy, który nie był płatnikiem VAT, brak możliwości odliczenia VAT-u, który był wkładem własnym, powodował, że tak naprawdę udział w projekcie i jego zaangażowanie finansowe, on za tą samą kwotę mógł podobną usługę kupić sobie na wolnym rynku poza projektem.*

---

Źródło: IDI, doradca.

---

*Część z nich na koniec mówiło, że oni się nie decydują na uczestniczenie z różnych względów, bo był Covid, bo wkład własny okazywał się za wysoki w tym momencie, bo VAT nie mogli sobie odliczyć, bo nie mieli przychodów.*

---

Źródło: IDI, beneficjent.

---

<sup>80</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, s. 136.



Niemniej, wkład własny stanowił także pewnego rodzaju zabezpieczenie dla operatora – przedsiębiorcy byli mniej skłonni przerywać udział w projekcie oraz wg większości badanych doradców – bardziej zmotywowani do wdrożenia zmian. Wobec tego, nie zaleca się wprowadzania zmian w tym obszarze.

Kolejną trudnością, która przyczyniła się do wydłużenia czasu realizacji części projektów, była **współpraca z partnerami**. W jednym przypadku z powodu niewywiązywania się partnera z obowiązków, partnerstwo rozwiązano. W drugim zaś, beneficjent przejął część zadań partnera tj. rekrutację przedsiębiorstw do projektów. Na podstawie wywiadów z beneficjentami i doradcami, można wnioskować, że mniej problemów w partnerstwie występowało w tych projektach, gdzie partnerzy współpracowali ze sobą wcześniej. Niemniej, na podstawie analizy czterech projektów, nie można powiedzieć, że jest to uniwersalny czynnik, który decyduje o jakości partnerstwa. Wobec tego, ten obszar nie powinien być regulowany regulaminem konkursu, gdyż takie rozwiązanie mogłoby wykluczać nawiązywanie nowych, wysokojakościowych partnerstw.

W ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych ogłoszono jeden konkurs. Niemniej, w trakcie realizacji projektów, modyfikowano pewne założenia względem regulaminu konkursu. Na prośbę niektórych beneficjentów, złagodzone wymóg dotyczący zapewnienia, że z każdego województwa wchodzącego w skład makroregionu, którego dotyczy projekt pochodzi co najmniej 15% uczestników projektu. Wobec trudności, które napotkali beneficjenci w rekrutacji przedsiębiorców z niektórych regionów (m.in. województw podlaskiego i lubuskiego), w uzasadnionych przypadkach tj. po wyczerpaniu wszelkich dostępnych metod rekrutacji, IP wyrażała zgodę na odstąpienie od tej zasady. W zamian rekrutowano większą liczbę przedsiębiorstw z innych regionów, co było trafnym rozwiązaniem z punktu widzenia potrzeb tych przedsiębiorców, ponieważ nie otrzymaliby wsparcia, gdyby nie zmieniono wyżej opisywanego warunku. **Wobec tego, zaleca się, aby w przyszłości, w przypadku kontynuacji działań skierowanych do firm rodzinnych, utrzymać jedynie kryterium dotyczące rekrutacji firm z określonych makroregionów.**

Kolejną wprowadzoną modyfikacją było odstąpienie, w uzasadnionych przypadkach od zasady zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę sukcesora w przedsiębiorstwie, które w przyszłości miałyby przejąć. Zasada ta okazała się nieadekwatna w niektórych przypadkach np. w stosunku do mikro przedsiębiorstw, gdzie sukcesor był współpracownikiem prowadzącym własną działalność lub gdy sukcesor był bardzo młody tj. miał 18 lat. Złagodzenie tego warunku przyczyniło się do zwiększenia trafności wsparcia, ponieważ w projekcie mogły wziąć udział firmy, które mimo niespełnienia wymogu formalnego, były realnie zainteresowane procesem sukcesji.

Za szczególnie trafne, beneficjenci i doradcy jednego z projektów uznali zgodę PARP na zwiększenie liczby godzin na doradztwo i zmniejszenie (względem założeń we wniosku) liczby firm uczestniczących w projekcie. Zmiana podyktowana była m.in. trudnościami w rekrutacji, wynikającymi z pandemii COVID-19, a także zapotrzebowaniem przedsiębiorstw

zdiagnozowanych na pierwszym etapie realizacji projektu. W opinii badanych, dzięki temu udało się w bardziej kompleksowy i szczegółowy sposób odpowiedzieć na potrzeby przedsiębiorców, co przełożyło się na lepsze efekty.

Wszyscy doradcy pozytywnie ocenili współpracę z beneficjentami projektów. Szczególną uwagę zwracano na: dobrą komunikację beneficjenta z doradcą, w tym informowanie doradców o ewentualnych trudnościach w realizacji projektu, a także opóźnieniach oraz ogólną właściwą organizację wsparcia. Podobnie, uczestnicy projektów, biorący udział w badaniu ilościowym, zdecydowanie pozytywnie ocenili współpracę z beneficjentem. W ankiecie z uczestnikami wsparcia prowadzonej na potrzeby niniejszego badania nie pojawiły się żadne negatywne opinie oraz uwagi dotyczące beneficjentów.

### 9.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników

W ramach badania ilościowego wśród uczestników projektów, przedsiębiorców zapytano o to, jakie mieli oczekiwania względem projektu. Wyniki badania w tym obszarze przedstawiono w tabeli później.

**Tabela 27. Odsetek przedsiębiorców wg wielkości firmy, deklarujących poszczególne oczekiwane rezultaty projektu<sup>81</sup>**

Oczekiwany rezultat	Mikro (1-9 osób) n=100	Małe (10-49 osób) n=90	Średnie (50-249) n=36	Ogółem n=226
opracowanie strategii sukcesyjnej	54%	58%	47%	54%
uzyskanie wiedzy na temat istoty procesu sukcesyjnego.	45%	39%	53%	44%
Uzyskanie wiedzy o możliwych modelach i scenariuszach sukcesyjnych	47%	39%	38%	42%
otrzymanie doradztwa i asysty przy wdrażaniu przedsięwzięć związanych z sukcesją	43%	43%	33%	42%
Indywidualnie podejście w zależności od konkretnej sytuacji przedsiębiorstwa rodzinnego.	35%	50%	25%	39%
opracowanie efektywnych rozwiązań prawnych, pozwalających na zmianę pokoleniową i utrzymanie biznesu rodzinnego w rękach kolejnych pokoleń, w tym planowanie spraw spadkowych.	31%	40%	31%	35%
opracowanie planu działań zmierzających do osiągnięcia pełnej gotowości wszystkich aktorów do przeprowadzenia sukcesji.	29%	37%	28%	32%
przejmowania odpowiedzialności za prowadzenie firmy przez sukcesorów.	33%	31%	31%	32%

<sup>81</sup> Odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

Oczekiwany rezultat	Mikro (1-9 osób) n=100	Małe (10-49 osób) n=90	Średnie (50-249) n=36	Ogółem n=226
poznanie zagrożeń i determinantów powodzenia procesu sukcesji	28%	32%	33%	31%
opracowanie diagnozy potrzeb wsparcia doradczego i/lub szkoleniowego w zakresie sukcesji	23%	29%	47%	29%
dobranie formy prawnej i faktyczne przeprowadzenie zmiany w organizacji	27%	32%	28%	29%
uzyskanie diagnozy gotowości nestora, sukcesora i firmy do przeprowadzenia procesu sukcesji	21%	31%	39%	28%
analiza skutków finansowych sukcesji oraz optymalizację procesów zarządzania finansami	26%	26%	31%	27%
zorganizowanie zarządzania finansami, organizacją procesów, strategią	19%	27%	11%	21%
analiza branży, w której firma rodzinna działa także pod kątem zapotrzebowania na kompetencje	18%	19%	16%	18%
pomoc w tworzeniu relacji między nestorami i sukcesorami, umożliwiającymi efektywną komunikację oraz pomagającymi w artykułowaniu wzajemnych oczekiwań i obaw	17%	17%	22%	18%
zbudowanie zaufania nestora, które pozwoli na pełne przekazanie władzy i umożliwienie podejmowania własnych decyzji przez sukcesora	15%	17%	17%	16%
przygotowanie polityki komunikowania zmian pracownikom	10%	16%	19%	14%

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie CAWI/CATI z uczestnikami projektów w ramach typu Sukcesja w firmach rodzinnych.*

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, że potrzeby przedsiębiorców odnośnie do projektu były zróżnicowane, nawet w ramach jednego typu (pod względem wielkości) przedsiębiorstwa. Potwierdzają to także doradcy, biorący udział w badaniu jakościowym. Doradcy wskazywali, że poszczególne firmy zgłaszały się do projektu z bardzo specyficznymi potrzebami, a zatem trudno powiedzieć, które z nich są dominujące. Z badania ilościowego wśród uczestników wynika, że nieco ponad połowa z nich oczekiwała opracowania strategii sukcesyjnej, co może wynikać ze znajomości założeń projektu. Niemniej, uwagę zwraca, że nie wszyscy uczestnicy tego oczekiwali, co oznacza, że dla części z nich, niekoniecznie uzyskanie samego dokumentu było motywacją do udziału w projekcie. Dla średnich firm równie ważne była diagnoza potrzeb wsparcia doradczego i/lub szkoleniowego w zakresie sukcesji, czy uzyskanie wiedzy na temat istoty procesu sukcesyjnego. Uzyskanie wiedzy było także szczególnie ważne dla mikro firm, które oczekiwały także wiedzy o możliwych modelach i scenariuszach sukcesyjnych. Dla firm małych i mikro istotne było także otrzymanie doradztwa i asysty przy wdrażaniu przedsięwzięć związanych z sukcesją.

Potwierdzają to także doradcy, którzy zwrócili uwagę, że firmy małe i mikro częściej obawiały się wdrożenia niż firmy średnie, ponieważ nie zawsze w swoich strukturach miały odpowiednie do tego jednostki np. działy prawne i finansowe. Ponadto, z wywiadów z doradcami i beneficjentami wynika, że potrzeba dotycząca uzyskania wiedzy na temat procesu sukcesji była głównie potrzebą sukcesorów, co wiązało się przede wszystkim ze zbliżaniem się nestora do wieku emerytalnego. Potwierdzają to także wyniki badania on-going<sup>82</sup>.

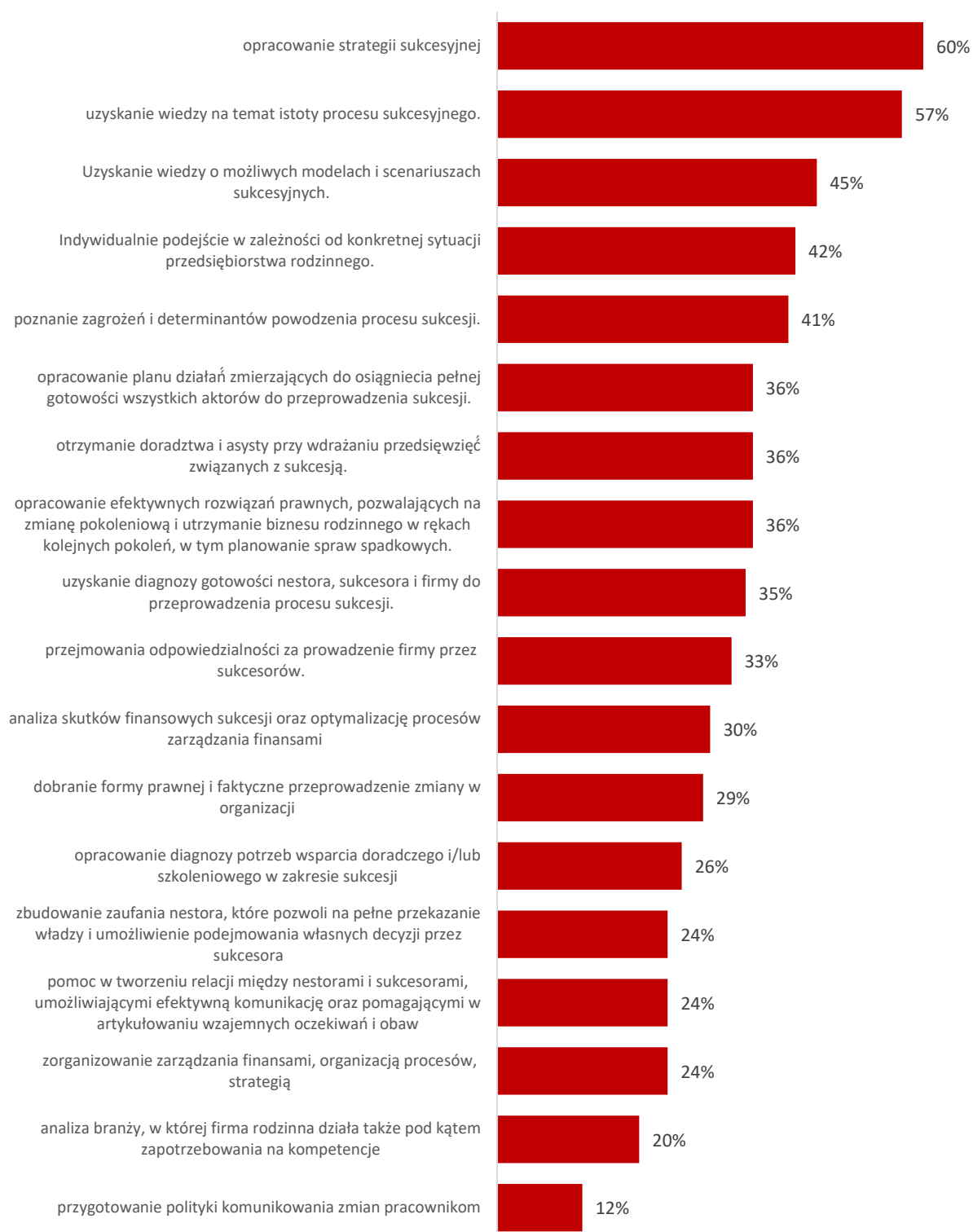
Jednym z najrzadziej deklarowanych oczekiwań przedsiębiorców było zorganizowanie zarządzania finansami, organizacją procesów, strategią. Z relacji doradców wynika jednak, że po etapie diagnozy, jedną z najważniejszych potrzeb było wzmocnienie kompetencji w obszarze zarządzania strategicznego, przede wszystkim wśród mikro i małych przedsiębiorstw. Można wnioskować, że uczestnicy projektów nie mieli świadomości, że projekt może im zaoferować wsparcie lub też nie mieli uświadomionej tej potrzeby przed udziałem w projekcie. Doradcy podkreślali, że przedsiębiorcy często nie mieli spisanej i uporządkowanej misji firmy ani strategii jej długofalowego rozwoju. Przedsiębiorstwa, które miały strategię rozwoju, często weryfikowały ją lub pisały na nowo ze wsparciem doradcy. Dotychczasowa strategia okazała się nieaktualna i nieadekwatna do wizji młodego pokolenia. Ponadto, zdarzały się także zmiany w strukturze zarządczej. Stąd też, wsparcie w obszarze organizacyjnym okazało się niezwykle przydatne.

Należy podkreślić, że beneficjenci nie odnotowali przypadków, kiedy firma nie wykorzystała wszystkich godzin przeznaczonych na doradztwo. Świadczy to o dużych potrzebach przedsiębiorstw w zakresie sukcesji oraz ich zaangażowaniu w projekt.

---

<sup>82</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, s. 140.

**Wykres 72. Odsetek uczestników projektów, którzy osiągnęli poszczególne rezultaty**



*Źródło: badanie CAWI/CATI z uczestnikami projektów typu Sukcesja w firmach rodzinnych (n=226).*

Analizując odpowiedzi uczestników dotyczące osiągniętych rezultatów, uwagę zwraca fakt, że są one zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorców. Co istotne, większość przedsiębiorców, dzięki udziałowi w projekcie jest przygotowana do przeprowadzenia sukcesji. Jednym z

najistotniejszych efektów projektu jest przyjęcie strategii sukcesji przez firmy uczestniczące we wsparciu. Jak wskazywali doradcy i beneficjenci, nawet, jeśli strategia nie jest jeszcze wdrażana, to samo jej przygotowanie daje poczucie bezpieczeństwa przedsiębiorcy. W niektórych przypadkach, z przyjęciem strategii wiązało się także uporządkowanie kwestii prawno-finansowych przedsiębiorstwa, które były pierwszym krokiem do podjęcia sukcesji, co potwierdza 36% uczestników badania ilościowego.

Jednym z efektów, niezwiązanych z celami projektów było przede wszystkim podniesienie świadomości wśród przedsiębiorców, na temat złożoności i wagi procesu sukcesji. Jak wskazują doradcy, przedsiębiorcy, przede wszystkim ci prowadzący mikro i małe przedsiębiorstwa, w momencie przystępowania do projektu mieli niewielką wiedzę na temat sukcesji. W oczach przedsiębiorców sukcesja, przed udziałem we wsparciu, była głównie aktem prawnym. Wobec tego, należy podkreślić, że skierowanie projektu do tej grupy przedsiębiorstw było szczególnie użyteczne.

Ważnym efektem nieplanowanym, odnotowanym przez doradców jest także zdobycie przez uczestników projektu narzędzi, które mogą im się przydać w rozwoju firmy np. stworzenie mapy kompetencji, metody obliczania wskaźników finansowych firmy. Prawdopodobnie osiągnięto to przy okazji innych rezultatów tj. analizy branży, zorganizowania zarządzania finansami, organizacją procesów i strategią, analizy skutków finansowych sukcesji itp. Wobec tego, na podstawie badania ilościowego, można szacować, że narzędzia zdobyło około 30% uczestników wsparcia. Jest wysoce prawdopodobne, że skoro przedsiębiorstwa osiągnęły wyżej wymienione rezultaty, to wcześniej, przed udziałem w projekcie, nie posiadały stosownych narzędzi (i/lub wiedzy), aby np. przeprowadzić analizę finansową, czy też analizę zapotrzebowania na kompetencje.

Beneficjenci podkreślali, że projekt dla wielu firm stanowił początek realnego wdrażania sukcesji, co przejawiało się między innymi tym, że część firm parę miesięcy po zakończeniu projektu, korzystała z innych, komercyjnych usług np. w zakresie zarządzania, w tym zarządzania stresem i rozwoju kultury organizacyjnej. Część uczestników zmieniła również formę prawną przedsiębiorstwa, co potwierdzają wyniki przeprowadzonego badania ilościowego wśród uczestników wsparcia.

Wyniki badania ilościowego wskazują także na użyteczność doradztwa w obszarze psychologicznym. Prawie ¼ uczestników zadeklarowała, że dzięki projektowi zbudowano zaufanie nestora, które pozwoli na przekazanie władzy w ręce sukcesora oraz wsparto tworzenie relacji pomiędzy sukcesorami i nestorami. Ponadto, doradcy wskazywali także, że dzięki projektowi sukcesorzy i nestorzy mogli poznać swoje potrzeby i wizje odnośnie sukcesji, co prawdopodobnie doprowadziło do odnotowanych przez uczestników rezultatów.

Uczestnicy w zdecydowanej większości (90% ankietowanych) są zadowoleni z udziału w projekcie. O tym, że osiągnięte rezultaty są dla nich satysfakcjonujące świadczy także wysoki odsetek (82%) przedsiębiorców, którzy poleciliby innym udział w projekcie. Najczęstszymi podawanymi powodami rekomendowania innym wzięcia udziału w projekcie były: brak

wiedzy wśród przedsiębiorców w zakresie sukcesji i możliwość zdobycia jej dzięki projektowi; zapewnienie przez projekt dobrego startu w podjęciu sukcesji; zapewnienie poczucia bezpieczeństwa dotyczącego przyszłości firmy; wzmocnienie motywacji do przeprowadzenia sukcesji i uświadomienie sobie wagi tego procesu dzięki projektowi; uświadomienie sobie zagrożeń związanych z samym procesem sukcesji i ewentualnym brakiem jej przeprowadzenia; uzyskanie dostępu do specjalistycznej wiedzy.

O wysokiej użyteczności wsparcia świadczy także przydatność wiedzy i informacji przekazanych w czasie doradztwa w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Większość uczestników badania ilościowego wskazała, że wiedza i informacje w każdym obszarze były raczej lub zdecydowanie przydatne. Najwyżej pod tym względem oceniono wstępne działania doradcze (88% uczestników wskazało odpowiedź „raczej tak” lub „zdecydowanie tak”), doradztwo organizacyjne (87%), opracowanie strategii sukcesyjnej (87%), doradztwo prawne (85%) i finansowe (78%). Z kolei 78% uczestników wskazało, że wykorzystują wiedzę i informacje przekazane na etapie wdrażania zmian, co pośrednio może świadczyć także o trwałości wsparcia. Kilkoro przedsiębiorców wskazało, że wsparcie we wdrażaniu było niewystarczające, gdyż doradca nie przeprowadził ich przez proces sukcesji. Wynikało to prawdopodobnie z niezrozumienia lub niewłaściwego przekazania przedsiębiorcy celów projektu.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na kwestię monitorowania efektów projektów. Analiza wniosków o dofinansowanie wskazuje, że podejście do monitorowania efektów było zróżnicowane. Część beneficjentów założyła, że elementem monitoringu będzie badanie ankietowe, część, że będzie to rozmowa telefoniczna lub zarówno badanie, jak i rozmowa. W czasie sporządzania niniejszego raportu część projektów jeszcze się nie zakończyła, a inne dopiero się kończyły. Beneficjent jednego projektu, który zbliżał się ku końcowi, dopiero planował ewentualne przeprowadzenie działań monitoringowych. W jednym projekcie, który został zakończony dwa miesiące przed realizacją niniejszego badania, beneficjent posiadał już wyniki ankiet monitorujących od uczestników. Efekty były mierzone trzy miesiące i rok po udziale danego przedsiębiorstwa w projekcie. Taki sam sposób mierzenia efektów przyjął drugi beneficjent. Warto podkreślić, że jest to zdecydowanie dobra praktyka. Należałoby rozważyć, czy ten sposób monitorowania efektów nie powinien być obligatoryjny dla beneficjentów. Dzięki wysokiej jakości monitoringowi tj. do każdej firmy, która zakończyła udział w projekcie były wysyłane dwie ankiety, uzyskano wyczerpujące informacje na temat efektów i ich dynamiki w czasie, a także czynników wpływających na trwałość wsparcia. Ponadto, w opinii beneficjenta i doradców, perspektywa długoterminowego monitorowania efektów może być także elementem motywującym do wprowadzania zmian dla jego uczestników.

## 9.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach

Przedstawione w poprzednim rozdziale dane na temat przydatności rezultatów projektów, mogą świadczyć o trwałości zmian. Co istotne, wyniki badań ankietowych sugerują, że w przypadku 29% uczestników doszło już do wprowadzenia zmian. W opinii doradców i beneficjentów, mało prawdopodobne jest, aby firmy nie wykorzystywały strategii sukcesyjnej. Czas i wysiłek włożony w uczestnictwo w projekcie był zbyt duży, aby nie wykorzystać rezultatów tego procesu. O tym, że zmiany będą trwałe mogą świadczyć także przytoczone w poprzednim rozdziale odpowiedzi uczestników na temat powodów rekomendowania innym firmom uczestnictwa w projekcie. Przedsiębiorcy podkreślali, że projekt stanowił dla nich pierwszy krok w podjęciu działań sukcesyjnych i zmotywował ich do przyspieszenia sukcesji. Na trwałość wsparcia wskazują także wyniki badania on-going, w ramach którego respondenci wskazywali, że w niektórych przypadkach sukcesja została przeprowadzona zaraz po udziale w projekcie, a wszyscy badani zadeklarowali, że przystąpią do jej przeprowadzenia<sup>83</sup>.

Dzięki ankietom, przeprowadzonym przez jednego z beneficjentów, możliwe jest określenie dynamiki trwałości zmian – największe zmiany wystąpiły trzy miesiące po realizacji projektu. Po 12 miesiącach pojawiały się inne czynniki, które utrudniały wdrażanie strategii np. zmieniła się sytuacja gospodarcza i przedsiębiorcy musieli zwiększyć wydatki na zaspokojenie bieżących potrzeb firmy, pojawiła się choroba (w niektórych przypadkach także śmierć nestora) w rodzinie. Co istotne, część firm, po 12 miesiącach zmodyfikowała swoje strategie np. pod wpływem innych szkoleń lub dalszej, komercyjnej współpracy z doradcą, czy też zmian w prawie (wprowadzono ustawę o firmach rodzinnych), co również należy uznać za pozytywny efekt, świadczy bowiem o tym, że firmy wykorzystują rezultaty projektu. Warto również podkreślić, że chęć dalszej, komercyjnej współpracy z doradcą świadczy o zadowoleniu uczestników z pracy doradców w ramach projektu. Potwierdzają to także wyniki badania on-going, gdzie przedsiębiorcy, w wywiadach pogłębionych wskazywali na dalszą, komercyjną współpracę z doradcą i wyrażali satysfakcję z jakości pracy doradców.

W opinii doradców i beneficjentów, w celu wzmocnienia trwałości rezultatów projektów, należałoby podjąć kolejne działania:

- udostępnić w ramach projektu pulę godzin, dla firm, które chciałyby skorzystać z doradztwa na etapie wdrażania strategii sukcesyjnej – w opinii doradców i części ankietowanych uczestników (na podstawie odpowiedzi na pytania otwarte), czas przeznaczony na wdrażanie strategii (średnio 8h, na podstawie WoD) był niewystarczający do utrzymania rezultatów. Doradcy rekomendowali, aby zwiększyć czas na wdrażanie do ok. 100h. Kolejną propozycją było zorganizowanie wsparcia

---

<sup>83</sup> Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój s. 145.



dwuetapowo tj. jeden projekt dotyczyłby przygotowania strategii sukcesji, a kolejny jej wdrażania krok po kroku.

- Zorganizować wsparcie dla sukcesorów z zakresu wzmocnienia kompetencji niezbędnych w zarządzaniu np. dotyczących delegowania zadań, realizowania strategii firmy, dostosowywania strategii do wyzwań społeczno-gospodarczych itp. Warto podkreślić, że działania poprzedzające decyzję o uruchomieniu tego typu wsparcia, powinny zostać poprzedzone rozeznaniem potrzeb wśród sukcesorów np. za pomocą badania ankietowego. Wobec tego, na tym etapie, nie rekomenduje się wprowadzenie do FERS działań dedykowanych jedynie tej grupie, z uwagi na niedostateczną ilość danych do oceny konieczności podjęcia takich działań.

## 9.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami

Na wstępie warto zaznaczyć, że nakłady poniesione na realizację poszczególnych zadań nie zawsze były zgodne z planami beneficjentów, wyrażonymi w WoD. Jak wynika z wywiadów z beneficjentami, realizatorzy projektów przeznaczali więcej zasobów, zarówno czasowych, jak i ludzkich oraz finansowych na rekrutację. Ten wątek został szczegółowo opisany w rozdziale dotyczącym przebiegu projektów. W tym miejscu należy wspomnieć, że rekrutacja, choć wymagała znaczących zasobów to przyniosła oczekiwane rezultaty. Był to jeden z najważniejszych, kluczowych etapów projektu. Beneficjenci i doradcy uczestniczący w wywiadach pogłębionych podkreślali, że bez zwiększenia wysiłków na rekrutację, nie osiągnęliby takich efektów, a przede wszystkim nie udałoby się zrealizować wskaźnika produktu w zakładanym kształcie.

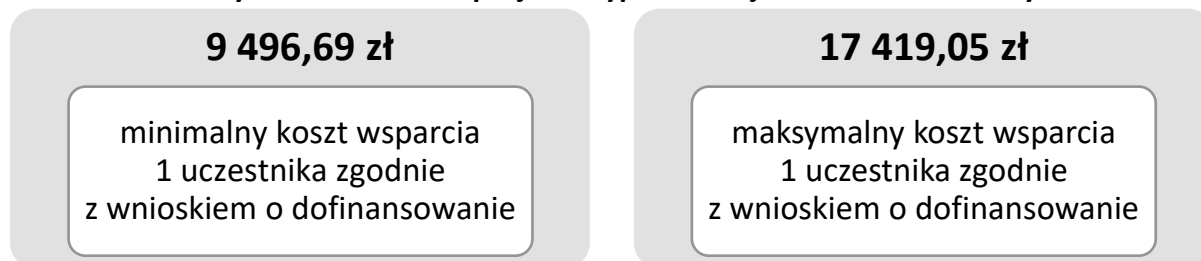
Analizując efektywność kosztową, warto także zwrócić uwagę na jednostkowe koszty zakładane przez poszczególnych beneficjentów. W regulaminie konkursu ustalono maksymalną wartość dofinansowania projektu dla każdego makroregionu<sup>84</sup>. Poziom unijnego dofinansowania w przypadku czterech aktualnych umów wynosił 84%. Większość beneficjentów wykorzystywała prawie całą (średnio ok. 99%) maksymalną kwotę dofinansowania dostępną w ramach alokacji na dany makroregion. Jak wskazują wnioski o płatność, żadne środki nie zostały zwrócone. Z WoD wynika, że koszt przypadający na

---

<sup>84</sup> Makroregion nr 1 (województwa: kujawsko-pomorskie, podlaskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie), dostępna alokacja 3 326 000,00 zł, w tym maksymalna wartość dofinansowania projektu – 2 993 400,00 zł; Makroregion nr 2 (województwa: lubelskie, mazowieckie), dostępna alokacja – 4 266 000,00 zł, w tym maksymalna wartość dofinansowania projektu – 3 839 400,00 zł; Makroregion nr 3 (województwa: małopolskie, podkarpackie, świętokrzyskie), dostępna alokacja – 3 192 000,00 zł, w tym maksymalna wartość dofinansowania projektu – 2 872 800,00 zł; Makroregion nr 4 (województwa: łódzkie, opolskie, śląskie), dostępna alokacja - 4 084 000,00 zł, w tym maksymalna wartość dofinansowania projektu 3 675 600,00 zł; Makroregion nr 5 (województwa: dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie), dostępna alokacja – 5 132 000,00 zł, w tym maksymalna wartość dofinansowania projektu – 4 618 800,00 zł.

jednego uczestnika projektu wahał się od 9 496,69 zł do 17 419,05 zł. Z kolei koszty przypadające na jedną firmę wyniosły od 18 993,39 zł do 34 838,10 zł. Beneficjenci w wywiadach indywidualnych wskazywali, że wykorzystali całą kwotę dofinansowania oraz że koszty poniesione na doradztwo były zgodne z planowanymi. Najwyższe koszty jednostkowe poniesiono w projekcie, gdzie na wsparcie przeznaczono najwięcej godzin tj. średnio 108 na przedsiębiorstwo. Najniższe zaś, w projekcie, w którym firmie oferowano średnio 75h doradztwa. Co istotne, w projekcie, w którym oferowano 70h doradztwa średnie koszty przypadające na jedną firmę były wyższe.

#### **Schemat 4. Efektywność kosztowa projektu typu Sukcesja w firmach rodzinnych**



*Źródło: opracowanie własne na podstawie WoD.*

Z relacji beneficjentów wynika, że zarówno w projekcie, w którym poniesiono najwyższe, jak i najniższe koszty osiągnięto już zakładane rezultaty w postaci firm, które przyjęły strategię sukcesji. Warto jednak zauważyć, że koszty doradztwa były uzależnione od jednostkowych stawek doradców, a te różniły się między makroregionami. Wobec tego, koszty całkowite przypadające na jednego uczestnika lub przedsiębiorcę mogły być odzwierciedleniem stawek rynkowych za tego rodzaju usługi w danym makroregionie. Ponadto, w projekcie, w którym oferowano 108h wsparcia, początkowo planowano zaangażować więcej firm, kosztem mniejszej liczby godzin doradztwa. Jednakże w trakcie realizacji projektu okazało się, że potrzeby firm rodzinnych są wyższe niż przewidywano. Wobec tego, koszty uzależnione były także od tego, jakie firmy (tj. z jakimi potrzebami) wzięły udział w projekcie. Dzięki zwiększeniu godzin doradztwa udało się zwiększyć także użyteczność projektu. Stąd, nie można powiedzieć, że projekty, w których poniesiono wyższe koszty jednostkowe, charakteryzowały się niższą efektywnością. Można natomiast powiedzieć, że gdyby nie zwiększono liczby godzin, firmy nie otrzymałyby tak kompleksowego wsparcia, a efekty byłyby prawdopodobnie mniej znaczące.

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić, że osiągnięte rezultaty były warte poniesionych nakładów.

O wysokiej efektywności wsparcia świadczą także odpowiedzi uczestników w ramach badania ankietowego. Nieco mniej niż połowa (46%) przedsiębiorców<sup>85</sup> uczestniczących w projektach, nie skorzystałaby z analogicznych usług wsparcia, a jedynie 10% skorzystałoby z

<sup>85</sup> Na podstawie badania CAWI/CATI wśród uczestników projektów w ramach typu Sukcesja w firmach rodzinnych, n=226.

nich w tym samym czasie. Brak projektu dla 42% uczestników oznaczałoby odłożenie działań na później. Jak wskazywali doradcy i przedsiębiorcy w badaniu ankietowym, dla niektórych uczestników, pojawienie się możliwości udziału w projekcie było motywacją do podjęcia działań w obszarze sukcesji, które planowano od lat, ale z różnych przyczyn były odkładane w czasie. W tym miejscu należy ponownie podkreślić, że sukcesja jest tematem trudnym, przede wszystkim dla samych nestorów. Po pierwsze, wiąże się z koniecznością przekazania władzy i firmy, którą niejednokrotnie nestor budował samodzielnie przez kilkadziesiąt lat. Po drugie, sukcesja dotyczy tematu śmierci i nieuchronności upływu czasu. Wobec tego, jest prawdopodobne, że przedsiębiorcy (lub pewien odsetek przedsiębiorców) deklarujący, że skorzystaliby z usług rozwojowych później, ostatecznie nie skorzystaliby z nich w ogóle. Jedynie 17% uczestników odpowiedziało, że skorzystaliby z usług rozwojowych w takim samym zakresie tematycznym, a 39%, że dla takiej samej liczby osób. Oznacza to, że zakres tematyczny wsparcia byłby zdecydowanie mniejszy. Jest to zrozumiałe z uwagi na potencjalne wysokie koszty tak kompleksowej usługi na rynku komercyjnym.

Nieco ponad jedna trzecia tj. 36% uczestników, którzy zdecydowaliby się na udział w podobnej usłudze rozwojowej (w tym samym czasie lub później) dowiedziało się o projekcie od osób spoza pracy np. rodziny, znajomych. Warto zaznaczyć, że jest to najczęściej wskazywana odpowiedź na pytanie o źródło informacji na temat projektu. Pozostali przedsiębiorcy, którzy również zadeklarowali, że skorzystaliby z analogicznej usługi, dowiadywali się o projekcie z różnych innych kanałów np. strony www, od współpracowników, na spotkaniu informacyjnym, poprzez e-mail. Można wnioskować, że sposób selekcji uczestników nie miał wpływu na to, czy przedsiębiorcy skorzystaliby z usług rozwojowych poza projektem. Z analizy wyników badania ilościowego wynika, że uczestnictwo w analogicznej usłudze, poza projektem zależy od wielkości przedsiębiorstwa. 66% przedsiębiorców prowadzących średnie firmy zadeklarowało, że skorzystaliby z takiej usługi poza projektem, natomiast ten odsetek wśród małych firm wyniósł 60%, a wśród mikro 43%. Potwierdzają to opinie beneficjentów i doradców, którzy ocenili, że większość mikro i małych przedsiębiorstw nie skorzystałaby z takich usług z uwagi na ograniczone zasoby finansowe, ale także niższą świadomość potrzeby/wagi procesu sukcesji w swojej firmie.

## **9.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

Na wstępie warto zaznaczyć, że konstrukcja projektów w ramach typu Sukcesja w firmach rodzinnych była w dużej mierze uwarunkowana regulaminem konkursu. Najważniejsze zasady konstrukcji projektów przedstawiono w punkcie dot. logiki interwencji projektu. W tym miejscu warto przypomnieć, że na doradztwo powinno być zostać przeznaczone min. 40h, natomiast na diagnozę min. 8h. Beneficjenci mogli wesprzeć przedsiębiorstwa za pomocą szkoleń lub doradztwa lub obu tych form. W regulaminie konkursu wskazano, że minimalny zakres szkoleń lub doradztwa powinien dotyczyć:

- sukcesji jako elementu planowania strategicznego;

- prawnych aspektów sukcesji, w tym planowania spraw spadkowych;
- sukcesji jako szansy jak najlepszego wykorzystania majątku firmy rodzinnej;
- komunikowania decyzji o sukcesji;
- analizy branży, w której firma rodzinna działa także pod kątem zapotrzebowania na kompetencje.

W regulaminie zamieszczono także wzór strategii sukcesyjnej.

Analiza WoD wskazuje, że beneficjenci zakładali na realizację doradztwa od 70 do 108h przypadających na przedsiębiorstwo. Na samą część diagnostyczną większość realizatorów założyła 8h. Analizując WoD, można zauważyć, że beneficjenci przyjęli dwa modele, jeśli chodzi o kształt doradztwa:

- 1) Przydzielenie konkretnej liczby godzin do jednego z czterech typów doradztwa. Jak wynika z wywiadów z beneficjentami, było to motywowane przejęciem różnych stawek jednostkowych za każdy rodzaj doradztwa np. godzina doradztwa prawnego była droższa niż psychologicznego. W tym modelu najwięcej godzin kierowano na obszar organizacyjny, najmniej zaś na psychologiczny. Wadą tego rozwiązania był brak elastyczności we wprowadzeniu ewentualnych zmian po etapie diagnozy np. rozszerzeniu liczby godzin na jeden obszar, kosztem drugiego, mniej użytecznego dla przedsiębiorcy. Niemniej, beneficjenci i doradcy zastrzegają, że udało im się dostosować wsparcie do indywidualnych potrzeb, ponieważ w trakcie realizacji projektu i tak wnioskowano o zwiększenie liczby godzin, na rzecz zmniejszenia liczby firm biorących udział w projekcie.
- 2) Brak rozgraniczenia liczby godzin na konkretny obszar doradztwa oraz jednolite stawki jednostkowe za godzinę, w każdym obszarze. Ten model zapewniał większą elastyczność w dostosowaniu wsparcia do potrzeb przedsiębiorców.

Zarówno beneficjenci, jak i doradcy wskazywali, że bardziej trafnym rozwiązaniem byłoby przypisanie określonej liczby godzin do doradztwa, niezależnie od obszaru, a decyzję dotyczącą tego, ile godzin przeznaczyć na dany obszar, powinno pozostawić się doradcy. Należy zauważyć, że takie rozwiązanie wymagałoby zastosowania jednolitych stawek za każdy typ doradztwa. Niemniej, z punktu widzenia trafności i użyteczności wsparcia, a także w celu uniknięcia wprowadzania zmian w projekcie w trakcie realizacji, ten model wydaje się bardziej zasadny.

Wszyscy beneficjenci, którzy zawarli umowy i nie rozwiązyali ich, zaplanowali jedną formę wsparcia tj. doradztwo. Z punktu widzenia doradców (którzy w innych projektach niejednokrotnie byli także trenerami i prowadzili szkolenia) i beneficjentów doradztwo było najbardziej optymalną formą wsparcia firm rodzinnych. Po pierwsze, doradztwo zapewniało możliwość dostosowania wsparcia do jednostkowego przedsiębiorstwa. Było to szczególnie istotne, gdyż sytuacja każdej z firm rodzinnych przystępujących do projektu nieco się różniła np. część firm miała uporządkowane kwestie spadkowe, inne nie itp.

---

*Myślę, że doradztwo było chyba jakąś najbardziej optymalną formą, dlaczego? Dlatego, że to pozwalało na to, na to, żeby każdą z tych firm traktować indywidualnie i poświęcać jej cały czas, bo gdyby to było szkolenie to owszem, założmy mielibyśmy tam, nie wiem, nawet i 100 godzin szkolenia, ale tych firm byłaby gromadka i jakby się te godziny rozłożyły na poszczególne firmy.*

---

Źródło: IDI, doradca.

Po drugie, doradztwo w firmach rodzinnych było oparte na zaufaniu, które trudno byłoby zbudować w trakcie szkolenia, w którym uczestniczy więcej osób. Po trzecie, w opinii doradców, przedsiębiorcy niechętnie dzieliliby się swoimi problemami rodzinnymi na forum. Po czwarte, przedsiębiorcy, nawet w odniesieniu do tak zindywidualizowanej formy jak doradztwo, wyrażali początkowo obawy o poufność danych, w tym dane wrażliwe na temat firmy. Jest wysoce prawdopodobne, że podczas szkoleń nie byłoby oni skłonni podzielić się wieloma informacjami w obecności przedstawicieli innych firm, co utrudniłoby cały proces wsparcia. W tym miejscu warto zaznaczyć, że zgodnie z WoD, ale także bieżącymi potrzebami przedsiębiorców, w doradztwie nie zawsze uczestniczyli sami nestorzy i sukcesorzy. Doradcy dopuszczali możliwość uczestniczenia innych osób np. księgowych, pracowników na stanowiskach kierowniczych, czy też innych członków rodziny, których pośrednio dotyczyła sukcesja. Wobec tego, niektórzy doradcy posługiwali się formą warsztatową pracy, jednak wciąż był to element doradztwa. Warto podkreślić, że elastyczność w dobrze ostatecznej grupie docelowej (poza obowiązkiem włączenia do projektu sukcesora i nestora) była zaletą projektów sukcesyjnych. Dzięki temu, wszystkie istotne z punktu widzenia sukcesji osoby, były poinformowane o całym procesie, a także aktywnie brały w nim udział, co może przełożyć się na ułatwienie wdrażania strategii.

Na podstawie wywiadów indywidualnych z doradcami oraz beneficjentami, można wnioskować, że wsparcie okazało się trafne z punktu widzenia realizacji założonych celów. Przede wszystkim, zwracano uwagę na właściwy dobór obszarów tematycznych tj. organizacyjno-zarządczy, prawny, finansowy oraz psychologiczny.

Uczestnicy wsparcia, beneficjenci oraz doradcy pozytywnie ocenili także przyjęty model wdrażania działań. Przede wszystkim, trafne okazało się zorganizowanie sesji diagnostycznej doradztwa – aż 92% uczestników zadeklarowało w badaniu ilościowym, że jest zadowolonych ze wstępnych działań doradczych<sup>86</sup>. Sesja pozwoliła na osobisty kontakt doradcy z przedsiębiorcą, zbudowanie zaufania i zachęcenie firmy do udziału w dalszym procesie. Co istotne, jak wynika z relacji doradców i beneficjentów, większość firm decydowała się na dalszy udział w projekcie, co świadczy o wysokiej trafności tego rozwiązania. Dzięki diagnozie możliwe było także zaplanowanie kolejnych kroków udziału danej firmy w projekcie, co sprzyjało zapewnieniu kompleksowości wsparcia i jego

---

<sup>86</sup> Odpowiedzi „raczej tak” oraz „zdecydowanie tak”.

zindywidualizowaniu. Ani uczestnicy, ani doradcy nie wskazywali, aby czas przeznaczony na sesję diagnostyczną był niewystarczający. 94% uczestników pozytywnie oceniło organizację tego elementu projektu<sup>87</sup>.

Pewne zastrzeżenia doradcy zgłaszali co do etapu wdrażania strategii oraz monitorowania efektów projektu, co opisano w rozdziale 9.5, **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** dotyczącym trwałości wsparcia. Warto jednak podkreślić, że 88% przedsiębiorców uczestniczących w badaniu ilościowym wyraziło zadowolenie ze wsparcia oferowanego w ramach wdrażania strategii. Mniej więcej tyle samo tj. 90% uczestników wskazało, że ten obszar był dobrze lub bardzo dobrze zorganizowany. Prawdopodobnie, przedsiębiorcy byli poinformowani od początku udziału w projekcie, na jakie wsparcie mogą liczyć we wdrażaniu, zatem ich oczekiwania nie przewyższały założeń projektowych.

Pozostałe obszary doradztwa tj. prawny i finansowy, organizacyjny oraz samo przygotowanie strategii nie budziły zastrzeżeń interesariuszy. Sami uczestnicy wsparcia wysoko ocenili jego poszczególne aspekty: 84% wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w doradztwie prawnym, 78% było zadowolonych z doradztwa finansowego, 87% z organizacyjnego, 88% z opracowania strategii. Warto podkreślić, że pozostali uczestnicy w większości określali swojego zadowolenie jako średnie (odpowiedź: ani tak, ani nie), a negatywne opinie stanowiły wyjątek. Podobnie, wysoko oceniono samą organizację doradztwa. Najwyższe oceny otrzymało doradztwo organizacyjne i opracowanie strategii – kolejno 89% i 90% uczestników wskazało, że te obszary były dobrze lub zdecydowanie dobrze zorganizowane. Nieco niżej, choć wciąż zdecydowanie pozytywnie oceniono obszar prawny (88%) i finansowy (83% pozytywnych odpowiedzi). Uczestników zapytano także o jakość usług doradczych tj. czy w ich opinii informacje przekazane w ramach doradztwa były rzetelne (wyczerpujące i aktualne). Ten aspekt również został pozytywnie oceniony, a odpowiedzi o jakość były zbieżne z ocenami dotyczącymi zadowolenia z poszczególnych usług.

Podobnie, pozytywnie zostało ocenione przygotowanie doradcy. Zdecydowana większość uczestników (96%) zadeklarowała, że doradcy byli raczej dobrze lub zdecydowanie dobrze merytorycznie przygotowani do pełnienia swojej roli. Potwierdzają to także beneficjenci projektów, którzy w trakcie wywiadów wielokrotnie podkreślali dobrą współpracę z doradcami oraz wysoką jakość świadczonych przez nich usług. W tym miejscu należy podkreślić, że do wysokiej jakości świadczonych usług niewątpliwie przyczyniły się kryteria sformułowane w regulaminie konkursu. Kryteria jasno określały, ile godzin doświadczenia w poszczególnych obszarach powinien mieć doradca. Ponadto, doradca powinien mieć doświadczenie we współpracy z firmami rodzinnymi. W projektach sukcesyjnych doradca pełni kluczową rolę i w dużej mierze od jego wiedzy oraz doświadczenia zależy powodzenie

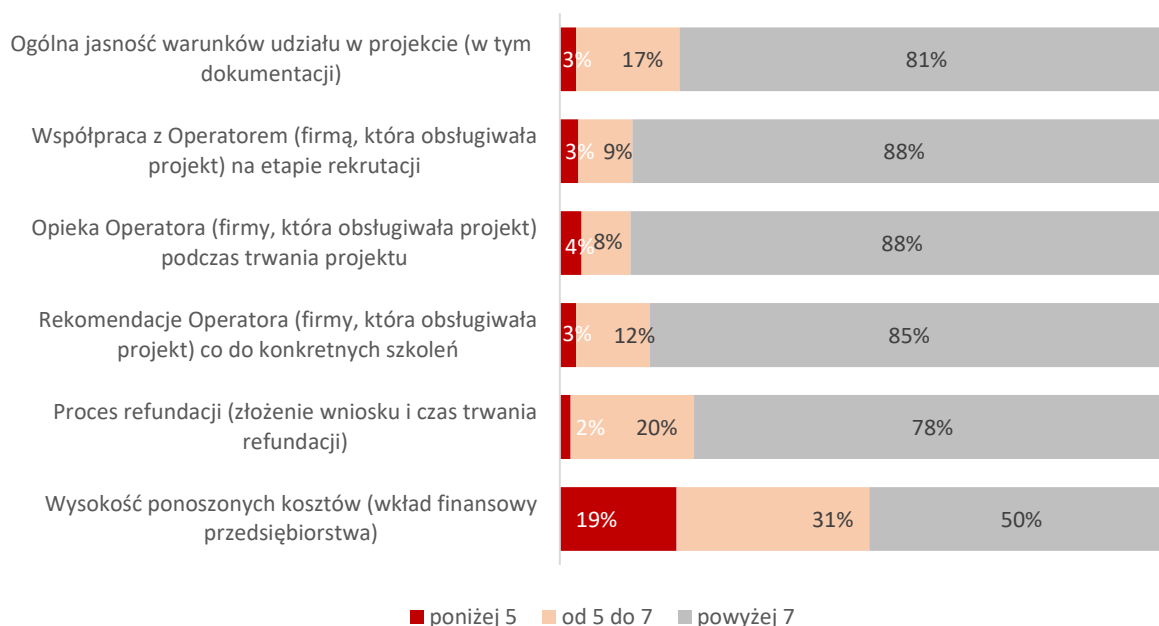
---

<sup>87</sup> Uczestnikom zadano pytanie: Czy doradztwo w ramach projektu było dobrze zorganizowane? oraz poproszono o ocenę poszczególnych obszarów doradztwa. Za pozytywną ocenę uznano odpowiedzi „raczej tak” i „zdecydowanie tak”.

działań projektowych. Z dużą pewnością można stwierdzić, że dobór doradców był czynnikiem sukcesu projektów, w tym zapewniał trafność wsparcia.

O wysokiej trafności wsparcia w ramach Sukcesji w firmach rodzinnych świadczą także pozytywne oceny ogólnego systemu realizacji wsparcia.

**Wykres 73. Ocena systemu realizacji projektu przez uczestników projektów wg poszczególnych obszarów, gdzie 1 oznacza bardzo niską oceną a 10 bardzo wysoką ocenę**



*Źródło: badanie CAWI/CATI z uczestnikami projektów typu Sukcesja w firmach rodzinnych (n=226).*

W ramach projektów doradcy rekomendowali uczestnikom działania, które powinni podjąć, aby skutecznie przeprowadzić sukcesję. Wśród nich były przede wszystkim szkolenia. Jak wynika z relacji doradców, były to przede wszystkim szkolenia w obszarze poszczególnych aspektów zarządzania firmą, skierowane do sukcesorów. Dzięki temu, sukcesorzy nie tylko uzupełnili braki w wiedzy i kompetencjach, ale także zwiększyło się ich poczucie pewności w zakresie przejęcia firmy w przyszłości.

Jak wspomniano już w rozdziale dotyczącym przebiegu realizacji projektów, dla niektórych uczestników trudnością było wniesienie wkładu własnego. Wyniki badania ilościowego potwierdzają, że dla 19% wkład własny z pewnością był za wysoki. Niemniej, jak wspomniano już w niniejszym raporcie, nie zaleca się rezygnacji z wnoszenia wkładu własnego, gdyż jest on elementem motywującym firmy do realizacji zadań w ramach projektu.

Ponadto, należy zauważyć, że w ramach tego typu projektu nie stosowano refundacji kosztów. Przedsiębiorcy odpowiadający na pytania w ankiecie prawdopodobnie mieli na myśli proces płatności za usługę.

## 9.7 Podsumowanie i rekomendacje

Analiza dokumentów programowych FERS nie wskazuje, aby planowano realizację działań skierowanych do firm rodzinnych w perspektywie finansowej 2021-2027. Niemniej, zarówno doradcy, jak i beneficjenci sugerowali, że istnieje dalsze zapotrzebowanie na usługi w obszarze sukcesji. W opinii doradców, wciąż niewielka część przedsiębiorców prowadzących firmy rodzinne ma świadomość na temat złożoności i wagi procesu sukcesji. Według beneficjentów, niska świadomość przedsiębiorców powodowała także trudności w rekrutacji online, gdyż przedsiębiorcy nie dostrzegali potrzeby udziału w projekcie, a także potencjalnych korzyści, jakie mogliby odnieść dzięki wsparciu. O potrzebach w obszarze sukcesji świadczą także wyniki polskiej edycji globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023<sup>88</sup>. Z raportu wynika, że tylko 10% polskich firm rodzinnych posiada protokół rodziny lub statut. Ponadto 53% polskich firm rodzinnych to wciąż pierwsze pokolenie prowadzące firmę rodzinną, w porównaniu z 32% na świecie. Oznacza to, że polskie firmy rodzinne są relatywnie młode w porównaniu do tych z pozostałych części świata. Jednocześnie 85% przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne jako ważny cel długoterminowy wskazało ochronę przedsiębiorstwa jako najważniejszego dobra materialnego rodziny. Eksperti PwC opracowujący badanie na temat firm rodzinnych<sup>89</sup> podkreślają, że jednym z potencjalnie skutecznych narzędzi wspierających sukcesję jest ustawa o fundacjach rodzinnych, która chroni przyszłość sukcesorów, zapobiegając niekontrolowanemu podziałowi majątku. Warto jednak dodać, że utworzenie samej fundacji nie zastąpi narzędzi w postaci doradztwa czy szkoleń na temat wprowadzania zmiany pokoleniowej w firmie. Możliwe, że dzięki wejściu w życie ustawy o fundacjach rodzinnych, przedsiębiorcy staną się bardziej zainteresowani sukcesją, a część z nich będzie poszukiwać dalszych narzędzi do jej przeprowadzenia. Wobec tego, wprowadzenie ustawy, może pośrednio stanowić także czynnik sprzyjający realizacji projektów skierowanych do firm rodzinnych. Niemniej, na tym etapie trudno jest przewidzieć skutki wprowadzenia tej zmiany prawnej, gdyż od wejścia w życie ustawy do realizacji niniejszego badania minęły zaledwie dwa miesiące.

Wobec powyższego, rekomendacje z niniejszego rozdziału, przybierają formę zaleceń, które mogą być przydatne w realizacji innych projektów, skierowanych do MMŚP:

- 1) W odniesieniu do działań, w których planowane są usługi doradztwa zaleca się, aby w regulaminach konkursów określać zakres merytoryczny udokumentowanego doświadczenia doradcy. Doświadczenie powinno być możliwe jak najbardziej związane z tematyką projektu tj. analogicznie jak w przypadku firm rodzinnych zastosowano wymagania dotyczące doświadczenia w świadczeniu usług na rzecz firm rodzinnych oraz w konkretnych obszarach tematycznych związanych z sukcesją.

---

<sup>88</sup> Nowy wymiar zaufania. Polska edycja globalnego Badania Firm Rodzinnych Family Business Survey 2023.

<sup>89</sup> Tamże.



- 2) Wprowadzenie obowiązku stosowania jednolitych stawek za usługi doradcze np. poprzez odpowiednie zapisy w regulaminach konkursów.

**Tabela 28. Analiza SWOT projektu Sukcesja w firmach rodzinnych**

<b>Strony</b>	<b>Pozytywne</b> S (Strengths) mocne strony	<b>Negatywne</b> W (Weaknesses) słabe strony
<b>Wewnętrzne</b> (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trafny podział obszarów wsparcia: organizacyjno-zarządczy, finansowy, prawny, psychologiczny;</li> <li>• zaangażowanie do projektów doradców mających doświadczenie we współpracy z firmami rodzinnymi oraz udokumentowanie doświadczenie w poszczególnych obszarach tematycznych;</li> <li>• zindywidualizowanie wsparcia poprzez organizację sesji diagnostycznej doradztwa;</li> <li>• możliwość podjęcia decyzji przez przedsiębiorcę o udziale w projekcie po sesji doradczej, a więc pierwszym kontakcie z doradcą wiodącym;</li> </ul> <p>rekrutacja przedsiębiorców poprzez kontakt osobisty np. na wydarzeniach branżowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niejednolity sposób monitorowania efektów projektów;</li> <li>• niewystarczające wsparcie w zakresie wdrażania strategii sukcesyjnej;</li> <li>• konieczność wniesienia wkładu własnego przez firmy niebędące płatnikami VAT;</li> <li>• ustalenie we wniosku o dofinansowanie konkretnej liczby godzin doradztwa na dany obszar tematyczny;</li> </ul> <p>rekrutacja przedsiębiorców online.</p>

<b>Strony</b>	<b>Pozytywne</b> O (Opportunities) szanse	<b>Negatywne</b> T (Threats) zagrożenia
<b>Zewnętrzne</b> (niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dalsze potrzeby w zakresie wiedzy i świadomości przedsiębiorców na temat procesu sukcesji;</li> </ul> <p>wysokie koszty analogicznych usług doradczych na rynku komercyjnym.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dalszy utrzymujący się wpływ czynników zewnętrznych na sytuację przedsiębiorstw w Polsce tj. wojna w Ukrainie, inflacja, co może powodować niechęć do udziału w projektach;</li> </ul> <p>wdrożenie ustawy o fundacjach rodzinnych<sup>90</sup>, co może</p>

<sup>90</sup> Ustawa weszła w życie w maju 2023 r.

<b>Strony</b>	<b>Pozytywne</b> O (Opportunities) szanse	<b>Negatywne</b> T (Threats) zagrożenia
		spowodować mniejsze zainteresowanie udziałem przedsiębiorców w projektach.

*Źródło: opracowanie własne.*

## 10 KOMPETENCJE DLA SEKTORÓW

### 10.1 Logika interwencji

#### Kontekst projektu Kompetencje dla sektorów

Kompetencje dla sektorów to kolejny typ projektu, który został wyodrębniony w ramach działania 2.21 PO WER *Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. Kompetencji (SRK)*. SRK wyłoniono wcześniej w odrębnym konkursie przeprowadzonym przez PARP w ramach Działania 2.12 PO WER *Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych*. W sumie w latach 2016-2020 powołano 17 takich gremiów z czego aż 10 w 2020 roku. Obecnie funkcjonują następujące SRK:



Jednym z czterech zadań realizowanych przez te gremia jest **formułowanie rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki**<sup>91</sup> (w tym tzw. rekomendacji „covidowych” wynikających z nadzwyczajnej sytuacji epidemiologicznej w Polsce panującej w latach 2020-2023, które koncentrowały się na funkcjonowaniu poszczególnych sektorów w czasie wprowadzonych obostrzeń<sup>92</sup>).

<sup>91</sup> Zadania SRK w zakresie rozwoju rynku pracy i kapitału ludzkiego, określa, art. 4e ust. 2 ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. (t.j. Dz.U. 2019 poz. 310). Dodatkowo Zadania Rad Sektorowych wskazane zostały także w Ustawie z dnia 14 grudnia 2016 r. Prawo oświatowe (Dz.U.2020.910 t.j.) oraz Ustawie z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U.2020.226 t.j.).

<sup>92</sup> Patrz: Koronawirus – informacje i zalecenia (<https://www.gov.pl/web/koronawirus/aktualne-zasady-i-ograniczenia>).

Do tej pory zrealizowano dwa badania ewaluacyjne dotyczące funkcjonowania SRK. Pierwsze z nich w 2018 roku (objęło 3 gremia)<sup>93</sup>, a drugie w 2020 roku (wszystkie, tj. 17 gremiów)<sup>94</sup>. Z punktu widzenia projektu Kompetencje dla sektorów kluczowe znaczenie miały poruszone w tych analizach czynniki zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio implikujące opracowywanie przez te gremia rekomendacji określających tematykę szkoleń (oraz doradztwa) oferowanych pracownikom przedsiębiorstw, które działają w ramach sektorów przyporządkowanych poszczególnym SRK. Jak wykazało badanie z 2020 roku wpływ na ten proces i jego efekty ma w związku z tym zarówno staż rad (tj. moment powołania, a tym samym czas funkcjonowania wpływający na proces opracowania rekomendacji), stopień aktywności jak i skład, mające związek z zakresem reprezentatywności sektora wśród ich członków, potencjalnie implikujący sprofilowanie rekomendacji tylko pod kątem części podmiotów tworzących poszczególne gremia.

### **Opis działań projektowych**

Celem działania projektu Kompetencje dla sektorów jest dofinansowanie (za pośrednictwem operatora lub operatorów w ramach poszczególnych sektorów reprezentowanych przez 17 SRK) wsparcia dla mikro, małych, średnich oraz wyjątkowo dla dużych (w przypadku części sektorów) przedsiębiorstw w obszarze szkoleń, doradztwa i studiów podyplomowych. Jednocześnie wsparcie wynikające z rekomendacji SRK przyczynić ma się do wzrostu kompetencji pracowników przedsiębiorstw objętych działaniami. Dofinansowanie w ramach projektów obejmuje usługi rozwojowe tj.:

- usługi szkoleniowe;
- usługi doradcze;
- studia podyplomowe<sup>95</sup>.

Wsparcie szkoleniowe, doradcze, a także studia podyplomowe są realizowane co do zasady za pośrednictwem BUR przy zastosowaniu podejścia popytowego, przy założeniu partycypacji przedsiębiorstwa w kosztach wybranych usług. W przypadku, gdy w BUR nie są dostępne usługi w obszarach tematycznych wynikających z rekomendacji SRK, istnieje możliwość zamówienia konkretnej usługi przy wykorzystaniu funkcjonalności dostępnej w BUR lub zlecenie jej wykonania innemu podmiotowi poza BUR przy zastosowaniu rozeznania rynku lub zachowaniu zasad konkurencyjności. Potwierdzają to m.in. zapisy Załącznika nr 11 (Proces udzielania wsparcia w ramach konkursu Kompetencje dla sektorów) do Regulaminu

---

<sup>93</sup> Patrz: Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji ([https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2018\\_PO\\_WER\\_ocena\\_sektorowych\\_rad.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2018_PO_WER_ocena_sektorowych_rad.pdf)).

<sup>94</sup> Patrz: Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji (<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/RAPORT-KOCOWY---Sektorowe-Rady-Kompetencji.pdf>).

<sup>95</sup> W przypadku poszczególnych sektorów wsparcie nie zawsze dotyczy wszystkich tych form tj. szkoleń, doradztwa czy studiów podyplomowych.

konkursu Kompetencje dla sektorów 2 - oferta dla operatora<sup>96</sup>. Ze względu jednak również na konieczność spełnienia przez te podmioty warunków w zakresie zapewnienia należytej jakości świadczenia usług rozwojowych określonych w Rozporządzeniu Ministra Rozwoju i Finansów z dnia 29 sierpnia 2017 roku (analogicznych jak w przypadku usług w ramach BUR<sup>97</sup>) sytuacja angażowania dodatkowych firm szkoleniowych (zewnętrznych tj. nie świadczących usług rozwojowych w ramach BUR) w opinii przedstawicieli operatorów (wyrażonych w badaniach jakościowych) ma incydentalny charakter. Dotyczy to zarówno zgłaszanego zapotrzebowania, jak i faktycznego ostatecznego skorzystania z takiej opcji przez wnioskujących o to pracowników/przedsiębiorców. Jednocześnie należy zauważyć, że sukcesywny rozwój BUR może mieć również znaczący wpływ na to, że oferta szkoleniowa BUR (tj. liczba ofert usług szkoleniowych i doradczych) pozwala bardziej zaspokajać potrzeby przedsiębiorców (i nie ma potrzeby poszukiwania ich poza BUR), niż miało to miejsce wcześniej (firmy szkoleniowe uzupełniły ofertę o wskazaną w rekomendacjach rad sektorowych).

### **Warunki udziału we wsparciu**

Istotnym elementem projektu był wybór operatorów działań szkoleniowych lub doradczych rekomendowanych przez SRK w ramach procedury konkursowej. Ich zadaniem było przeprowadzenie rekrutacji pracowników przedsiębiorstw i pomoc w uzyskaniu dofinansowania na działania szkoleniowe lub doradcze. Operatorem działań mógł zostać (zgodnie z założeniami obu konkursów dedykowanych wyborowi operatorów tj. I konkursu Kompetencje dla sektorów ogłoszonego 30 czerwca 2018 roku<sup>98</sup> oraz II konkursu Kompetencja dla sektorów ogłoszonego 26 lutego 2020 r.<sup>99</sup>):

---

<sup>96</sup> W Załączniku nr 11 do Regulaminu konkursu Kompetencje dla sektorów 2 – oferta dla operatora wskazano dodatkowo, że w przypadku gdy usługa będzie odbywać się poza BUR, Beneficjent pokryje koszty usługi, co do zasady, w 100%, z czego: maksymalnie 80% kosztu usługi rozwojowej netto stanowić będzie dofinansowanie (w przypadku gdy przedsiębiorca wnosić będzie wkład prywatny w postaci opłaty) lub maksymalnie 100% kosztu usługi rozwojowej netto stanowić będzie dofinansowanie (w przypadku gdy przedsiębiorca wnosić będzie wkład prywatny w postaci kosztów wynagrodzenia pracownika); – pozostała część (w tym VAT – jeśli dotyczy), pochodzić będzie z wkładu prywatnego przedsiębiorcy, który zostanie wniesiony przez niego na rachunek płatniczy podany przez Beneficjenta (w przypadku gdy przedsiębiorca wnosić będzie wkład prywatny w postaci opłaty).

<sup>97</sup> Patrz: Lista certyfikatów/akredytacji; (<https://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/informacje-o-bazie-uslug-rozwojowych#certyfikaty>).

<sup>98</sup> Patrz: Kompetencje dla sektorów – oferta dla operatorów (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-oferta-dla-operatorow#terminy>); (start składania wniosków – 31 lipca 2018 roku; koniec przyjmowania wniosków – 1 kwietnia 2020 roku).

<sup>99</sup> Patrz: Kompetencje dla sektorów 2 – oferta dla operatorów (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-oferta-dla->

- podmiot działający na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców;
- podmiot działający na rzecz rozwoju gospodarczego;
- reprezentatywna organizacja związkowa i pracodawców;
- organizacja pracodawców;
- organizacja samorządu gospodarczego;
- organizacja związkowa;
- przedsiębiorca.

Operatorzy mogli przeznaczyć dofinansowanie na:

- rekrutację przedsiębiorców do projektu;
- doradztwo lub szkolenia wspierające rozwój przedsiębiorcy;
- zakup środków trwałych niezbędnych do realizacji projektu;
- zakup infrastruktury oraz dostosowanie lub adaptację budynków, pomieszczeń i miejsc pracy (w ramach cross-finansingu do wysokości 5% wydatków kwalifikowalnych projektu).

Konieczne jest również, aby przedsiębiorstwa spełniały warunki uzyskania pomocy de minimis lub pomocy publicznej, zobowiązując się do wniesienia wkładu prywatnego w wysokości nie mniejszej niż 20% kwoty wsparcia. Regulamin konkursu Kompetencje dla sektorów<sup>100</sup> zakłada w tym zakresie pewną elastyczność. Wkład prywatny może być wniesiony przez przedsiębiorców zarówno w postaci opłaty [za usługę szkoleniową] jak i kosztów wynagrodzeń uczestników szkoleń, co zostało wprowadzone regulaminem dopiero w II konkursie w ramach IV rundy. Możliwy jest również wkład wnoszony w formule mieszanej tj. jednoczesnej opłaty i kosztów wynagrodzeń. Różnorodność w zakresie wnoszenia wkładu prywatnego jest pozytywnie oceniana przez przedstawicieli operatorów (beneficjentów) uczestniczących w badaniach jakościowych, jako atrakcyjne rozwiązanie dla przedsiębiorców uczestniczących w projekcie.

### **Definicja odbiorców projektów**

Odbiorcami projektów były mikro, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, które planują przeszkolić pracowników. Za pracowników uznaje się wyłącznie pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, co oznacza, że ze wsparcia wyłączone są osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie na podstawie umów cywilno-prawnych, w szczególności umów zleceń<sup>101</sup>.

---

operatorow-2); (start składania wniosków – 31 marca 2020 roku; koniec przyjmowania wniosków – 14 września 2021 roku).

<sup>100</sup> Regulamin konkursu „Kompetencje dla sektorów” obowiązujących od 06.08.2021 roku; (<https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/153/Regulamin-konkursu--obowizujcy-od-6.08.2021-06082021.pdf>)

<sup>101</sup> Patrz: Regulamin konkursu „Kompetencje dla sektorów” obowiązujących od 06.08.2021 roku; (<https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/153/Regulamin-konkursu--obowizujcy-od-6.08.2021-06082021.pdf>).

Ponadto w przypadku obu konkursów istniała możliwość objęcia wsparciem dużych przedsiębiorstw pod warunkiem jednak, że dotyczyło to sektorów przemysłowych (związanych z reindustrializacją). Taka opcja była dostępna w przypadku pierwszego konkursu, w którym wsparcie dla dużych przedsiębiorstw było możliwe w następujących sektorach: IT (z wyłączeniem PKD J.63.1 oraz J.58.2), sektor motoryzacyjny (z wyłączeniem PKD G.45) oraz przemysł mody i innowacyjnych tekstyliów. W drugim konkursie obejmującym wszystkie 17 sektorów) duże przedsiębiorstwa mogły liczyć na udział w działaniu Kompetencje dla sektorów pod warunkiem, że reprezentowały trzy wcześniej wymienione sektory (po dokonaniu nieznacznych modyfikacji kodów PKD określających zasady dostępności) tj.: IT (PKD J.62 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana), motoryzacyjnego (PKD C.29 Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli; Inne rodzaje działalności związane z produkcją, handlem, dystrybucją oraz naprawą pojazdów samochodowych i motocykli; z uwzględnieniem obszaru elektromobilności określonego PKD 27.11, 27.12, 27.20, 27.90 oraz e-busów i samochodów elektrycznych) oraz przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, a także dodatkowych sektorów czyli odzysku materiałowego surowców (PKD 38 Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców), żywności wysokiej jakości (PKD 10 *Produkcja artykułów spożywczych, za wyjątkiem PKD 10.9 Produkcja gotowych paszy i karmy dla zwierząt*), chemicznego (PKD 21 *Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych*) oraz lotniczo-kosmicznego (PKD 30.3 *Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn*). Podsumowując powyższe uwarunkowanie formalne oznacza to, że w pierwszym konkursie duże przedsiębiorstwa mogły zostać uwzględnione w trzech na siedem sektorów; a w drugim w siedmiu na 17 sektorów. Łącznie w działaniu Kompetencje dla sektorów, które było skierowane do przedsiębiorstw z 17 sektorów, w przypadku 7 sektorów wsparcie mogło być udzielone pracownikom dużych firm.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

W ramach działania założono dwuetapowy model wdrażania. W pierwszej kolejności dokonywano wyboru operatorów, których zadaniem było udzielanie wsparcia przedsiębiorcom. Kryteria wyboru operatorów uległy zmianom porównując I i II<sup>102</sup> konkurs. Porównując Załączniki nr 8 (w tym kryteria wyboru operatorów obowiązujące przed i od 1.12.2020 roku) zmodyfikowano kryterium numer 5<sup>103</sup>, mające na celu wybór podmiotów, które będą się skupiać na realizacji projektu/projektów dla jednego lub maksymalnie dwóch sektorów. Dodano również kryterium numer 6 w celu zabezpieczenia sprawnej realizacji umów zarówno w przypadku pierwszej jak i kolejnych rund konkursowych. Wskazano w nim,

---

<sup>102</sup> Dodatkowo kryteria jednokrotnie zmodyfikowano w ramach II konkursu.

<sup>103</sup> Kryterium 5 - Podmiot może wystąpić jako wnioskodawca albo partner nie więcej niż dwa razy we wnioskach o dofinansowanie projektów złożonych w ramach rundy konkursowej, pod warunkiem, że wnioski będą dotyczyły dwóch różnych sektorów.

że podmiot może wystąpić jako Wnioskodawca lub partner we wniosku o dofinansowanie projektu złożonym w ramach rundy konkursowej pod warunkiem, że zrealizował co najmniej 30% wartości każdej aktywnej umowy o dofinansowanie projektu zawartej z PARP w ramach działania 2.2 lub 2.21 PO WER w terminie poprzedzającym 12 miesięcy przed terminem ogłoszenia danej rundy konkursowej. Zgodnie z Załącznikiem nr 8 (Kryteria zatwierdzone przez Komitet Monitorujący PO WER) do Regulaminu konkursu Kompetencje dla sektorów II obowiązuje 11 kryteriów dostępu (wcześniej było ich 10<sup>104</sup>). Uzupełniają je dwa „nowe” kryteria premiujące, które weryfikowane są na etapie oceny merytorycznej. Dotyczą one zapewnienia przez Wnioskodawcę do realizacji projektu osoby z niepełnosprawnością w wymiarze co najmniej ½ etatu oraz systemu wspierającego elektroniczne składanie dokumentów przez przedsiębiorców i ich pracowników biorących udział w projekcie, ich weryfikację oraz proces podpisywania umowy o udzielanie wsparcia.

Operator odpowiedzialny był za: kampanię informacyjno-promocyjną, rekrutację, wsparcie przedsiębiorców i ich pracowników w poruszaniu się po Bazie Usług Rozwojowych (BUR), wsparcie przedsiębiorców i ich pracowników w możliwości skorzystania z usług rozwojowych poza BUR, monitorowanie jakości realizacji usług rozwojowych (min. 5% w ramach I konkursu oraz min. 10% w ramach II konkursu) celem zapobiegania nieprawidłowościom (monitorowanie nie dotyczyło usług doradczych; w przypadku tych usług monitoring odbywał się na podstawie ich efektów), wypełnianie obowiązków administracyjnych związanych z dofinansowaniem usługi, rozliczanie projektu z PARP oraz przygotowywanie raportów i podsumowań z postępów projektu, czynne uczestnictwo w spotkaniach Komitetu Sterującego i Branżowego i stosowanie się do ustaleń wynikających z tych spotkań<sup>105</sup>.

Zarówno w przypadku operatorów, jak i następującego po nim udziału przedsiębiorców w projekcie (w ramach pojedynczego sektora) przebiegał w rundach, w ramach których realizowane były nabory wniosków. W przypadku pierwszego konkursu operatorów obejmował on siedem sektorów (w ramach czterech rund konkursowych):

- **budowlany** (I oraz III runda konkursowa);
- **finansowy** (I oraz III runda konkursowa);
- **IT** (II runda konkursowa);
- **motoryzacyjny** (IV runda konkursowa);

---

<sup>104</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-oferta-dla-operatorow#terminy>).

<sup>105</sup> Ogłoszenie o konkursie ([https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/116/ogoszenie-o-konkursie\\_kompetencje\\_19032020.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/116/ogoszenie-o-konkursie_kompetencje_19032020.pdf)). Jednocześnie Wnioskodawca (potencjalny operator) zobowiązany jest do zapewnienia wkładu własnego w wysokości, co najmniej 10 % wartości wydatków kwalifikowanych projektu. Wkład własny może pochodzić od przedsiębiorców korzystających ze szkoleń lub doradztwa w projekcie, który zgodnie z przepisami nie może być mniejszy niż 20% otrzymanego przez przedsiębiorcę wsparcia.



- **opieka zdrowotna i pomoc społeczna** (II runda konkursowa);
- **przemysł mody i innowacyjnych tekstyliów** (II runda konkursowa);
- **turystyczny** (I, II oraz III runda konkursowa)<sup>106</sup>;

a w drugim konkursie wszystkie 17 sektorów (w ramach czterech rund konkursowych)<sup>107</sup>:

- **przemysł mody i innowacyjnych tekstyliów** (I runda konkursowa);
- **finansowy** (II runda konkursowa);
- **turystyczny** (II runda konkursowa);
- **odzysku materiałowego surowców** (II runda konkursowa);
- **żywność wysokiej jakości** (II runda konkursowa);
- **komunikacja marketingowa** (II runda konkursowa);
- **telekomunikacja** (II runda konkursowa);
- **kompetencje w handlu** (II runda konkursowa);
- **budowlany** (III runda konkursowa);
- **motoryzacyjny** (III runda konkursowa);
- **nowoczesne usługi biznesowe** (III runda konkursowa);
- **gospodarka wodno-ściekowa i rekultywacja** (III oraz IV runda konkursowa);
- **chemiczny** (III runda konkursowa);
- **przemysł lotniczo-kosmiczny** (III runda konkursowa);
- **usługi rozwojowe** (III runda konkursowa);
- **opieka zdrowotna i pomoc społeczna** (IV runda konkursowa).

Zgodnie z założeniami konkursów ramach poszczególnych sektorów mógł jednocześnie działać więcej niż jeden operator, co w części z nich miało rzeczywiście miejsce. Dotyczy to np. sektorów motoryzacyjnego, finansów, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, lotniczo-kosmicznego czy turystyki. Konsekwencją ww. założeń było przyjmowanie wówczas dwóch strategii w ramach poszczególnych sektorów. Pierwsza z nich sprowadzała się, do tego, że każdy z operatorów realizował tylko rekomendacje wskazane w ramach każdego z naborów. Druga z nich polegała na ujednoczeniu rekomendacji dla każdego z operatorów, co sprawiało, że w ramach swoich działań rekrutowali przedsiębiorców do szkoleń w tych samych „obszarach tematycznych” wyznaczonych przez najbardziej aktualną (i tym samym szeroką) listę rekomendacji formułowanych w postaci uchwał przez SRK. Takie rozwiązanie zastosowano np. w przypadku sektora motoryzacyjnego, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej czy lotniczo-kosmicznego.

Odnosząc się do kwestii operatorów, należy podkreślić umiarkowane zróżnicowanie tych podmiotów (w ramach dwóch konkursów) uwzględniając lokalizację siedziby głównej. Są to w większości duże miasta (przede wszystkim Warszawa, ale również zdarzają się ośrodki

<sup>106</sup> Patrz: ([https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/116/ogoszenie-o-konkursie\\_kompetencje\\_19032020.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/116/ogoszenie-o-konkursie_kompetencje_19032020.pdf)).

<sup>107</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/153/Regulamin-konkursu--obowizujacy-od-6.08.2021-06082021.pdf>).

miejskie poniżej 50 000 mieszkańców) zlokalizowane na terenie 8 województw tj. łódzkiego, mazowieckiego, małopolskiego, dolnośląskiego, lubelskiego, zachodniopomorskiego, wielkopolskiego, warmińsko-mazurskiego. Ponadto część operatorów posiada swoje oddziały/filie również w innych regionach Polski (niż tylko tych, gdzie mieści się ich siedziba główna), co w znaczącym stopniu wpływa na lepszą znajomość lokalnych uwarunkowań. To przekłada się na skuteczniejszą i efektywniejszą realizację zadań dedykowanych przedsiębiorcom w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów. Operatorzy działali zarówno w skali ogólnopolskiej, jak i regionalnej (np. w ramach wybranych województw). Dodatkowo operatorzy realizowali projekty we współpracy z partnerami (zarówno działającymi w skali ogólnopolskiej oraz regionalnej), a także samodzielnie. Zdarzało się, że partnerami zostawały podmioty będące operatorami (wnioskodawcami) w ramach innych sektorów.

Jednocześnie istnieje znaczące zróżnicowanie w zakresie liczby rekomendacji dedykowanych poszczególnym sektorom, która waha się od kilku do nawet kilkudziesięciu. Część z nich podlegała procesowi aktualizacji. Dotyczyło to następujących sektorów: turystyki, mody, żywności, handlu, budownictwa, wodno-ściekowego i rekultywacji, odzysku materiałowego surowców. Ponadto ze względu na nadzwyczajną sytuację epidemiologiczną opracowano dodatkowe rekomendacje covidowe. Pojawiły się one zarówno w ramach pierwszego konkursu (dedykowane sektorowi budownictwa np. „Bezpieczeństwo pracy na placu budowy w czasie pandemii” oraz turystyki np. „Obsługa klienta w hotelarstwie i gastronomii oraz trudne sytuacje z klientem związane z pandemią COVID-19, przekazywanie trudnych informacji”)<sup>108</sup>, jak też drugiego (sektor mody – „Zarządzanie kryzysowe w obliczu pandemii”)<sup>109</sup>.

Dla przedsiębiorców w ramach działania Kompetencje dla sektorów ogłoszono dwa konkursy, odbywające się ramach rund konkursowych:

- **Kompetencje dla sektorów – oferta dla operatorów (w ramach 4 rund)**<sup>110 111</sup>; wsparcie kierowane jest do przedsiębiorstw z 7 sektorów (branż): budowlanego, finansowego, turystycznego, IT, mody i innowacyjnych tekstyliów, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz motoryzacyjnego z uwzględnieniem elektromobilności;
- **Kompetencje dla sektorów 2 – oferta dla operatorów (w ramach 4 rund)**<sup>112</sup> wsparcie kierowane jest do przedsiębiorstw z 16 sektorów – mody i innowacyjnych tekstyliów (I runda konkursowa), handlu (II runda), żywności wysokiej jakości (II runda), odzysku

---

<sup>108</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow>).

<sup>109</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-2>).

<sup>110</sup> Brak dokumentów archiwalnych w zakresie liczby rund konkursowych.

<sup>111</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow>).

<sup>112</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-2>).

materiałowego surowców (II runda), komunikacji marketingowej (II runda), finansów (II runda), telekomunikacji (II runda), turystyki (II runda), budownictwa (III runda), usług rozwojowych (III runda), chemii (III runda), nowoczesnych usług biznesowych (III runda), lotniczo-kosmicznego (III runda), motoryzacji (III runda), gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji (III i IV runda) oraz opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (IV runda)<sup>113</sup>.

## **10.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu**

### **10.2.1 Osiągnięte wskaźniki**

Działanie Kompetencje dla sektorów realizowane było przez ponad 20 operatorów, którzy otrzymali dofinansowanie na realizację projektów (w ramach osobnych umów pomiędzy PARP a operatorami). Pod koniec III kwartału 2022 r. było to 26 realizowanych projektów (w tym jeden był zakończony). W sumie (według stanu na marzec 2023 roku) podpisano 29 umów projektowych, ale dwie z nich zostały rozwiązane/anulowane (obie dotyczyły sektora telekomunikacyjnego)<sup>114</sup>. Dodatkowo, w związku z pogorszeniem sytuacji branż związanej z wystąpieniem pandemii Covid-19, PARP we współpracy z radami sektorowymi oraz Instytucją Zarządzającą POWER, przygotowała wsparcia dla mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w obszarze szkoleń i doradztwa, które miało na celu likwidację jej skutków. Podpisano 7 aneksów do realizowanych już umów, przy czym 4 aneksy z operatorami realizującymi umowy w ramach kompetencji dla sektorów oraz 3 umowy z operatorami realizującymi umowy w ramach Akademii Menedżera (w ramach tych 3 umów realizowane były dwie odmienne ścieżki wsparcia). Należy podkreślić, w tym kontekście, że wskaźniki są monitorowane przez PARP na poziomie poszczególnych umów z operatorami oraz całościowo dla projektu<sup>115</sup>. W taki sposób dane prezentowane zostały w ramach „Ewaluacji mid-term postępu rzeczowego i finansowego Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER) oraz wyliczenie wartości wskaźnik rezultatu długoterminowego”.

Przedsięwzięcia wspierane w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów realizowały dwa podstawowe wskaźniki:

---

<sup>113</sup> Nie został uwzględniony sektor IT.

<sup>114</sup> Dotyczy to umowy POWR.02.21.00-00-R101/21-00 rozwiązanej w marcu 2023 roku (podpisanej z K.A.M. FIT KAMIL MAGOŚ) oraz umowy POWR.02.21.00-00-RW91/21-00 rozwiązanej w kwietniu 2022 roku (podpisanej z STOWARZYSZENIE OSTROWSKIE CENTRUM WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI).

<sup>115</sup> Informacja pozyskana w trakcie wywiadu IDI z przedstawicielami PARP oraz zidentyfikowana w raporcie z „Ewaluacji mid-term postępu rzeczowego i finansowego Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER) oraz wyliczenie wartości wskaźnika rezultatu długoterminowego”.

- liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji **[wskaźnik rezultatu]**;
- liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji **[wskaźnik produktu]**.

Stopień realizacji wskaźnika rezultatu (dla 29 realizowanych projektów oraz jednego zakończonego) wyniósł niemal 70%, a produktu – prawie 65% - według stan na dzień 13.04.2023 r.

**Tabela 29. Ogólne wartości osiągnięte i docelowe podstawowych wskaźników rezultatu oraz produktu w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość osiągnięta	Wartość docelowa
Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji <b>[wskaźnik rezultatu]</b>	osoba	12 487	17 919
Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji <b>[wskaźnik produktu]</b>	osoba	12 808	20 015

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

W przypadku ww. wskaźników należy podkreślić, że stopień ich realizacji przedstawia się bardzo odmiennie w przypadku poszczególnych umów realizowanych przez operatorów działających na rzecz poszczególnych sektorów. Szczegóły prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 30. Projektowe wartości osiągnięte i docelowe podstawowych wskaźników rezultatu oraz produktu w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów**

Lp.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
1.	Instytut ADN Sp. z o.o.	ogólnopolski	1057 (469,8%)	225	1185 (474,0%)	250	Sektor finansowy

<sup>116</sup> Sektory zostały wyszczególnione na podstawie stron internetowych PARP [zakładka dotycząca programu Kompetencja dla sektorów], a także wniosków o dofinansowanie projektu oraz kart umowy/decyzji o dofinansowaniu.

L p.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
2.	KDK Info Sp. z o.o.	ogólnopolski	358 (179,9%)	199	429 (195,0%)	220	Budownictwo
3.	Certes Sp. z o.o.	ogólnopolski	321 (158,9%)	202	334 (149,1%)	224	Turystyka
4.	CTS Customized Training Solutions Sp. z o. o. (umowa z komponentem antycovidowym dla sektora IT)	ogólnopolski	1246 (144,7%)	861	1345 (140,8%)	955	IT
5.	Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości ((umowa z komponentem antycovidowym dla sektora finansów)	ogólnopolski	933 (110,9%)	841	964 (103,2%)	934	Finanse
6.	CitySchool Sp. z o.o.	ogólnopolski	100 (111,1%)	90	100 (100,0%)	100	Turystyka
7.	Polska Izba turystyki	ogólnopolski	701 (100,1%)	700	737 (99,6%)	740	Turystyka
8.	Instytut ADN Sp. z o. o. (umowa z komponentem antycovidowym dla sektora	ogólnopolski	901 (98,6%)	914 [w tym 499 w sektorze żywności wysokiej jakości]	1515 (158,0%)	959	Turystyka oraz sektor żywności wysokiej jakości

L p.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
	żywności wysokiej jakości)						
9.	HRP GROUP Sp. z o.o.	ogólnopolski	459 (76,6%)	599	802 (120,6%)	665	Moda
10.	Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego	ogólnopolski	555 (61,9%)	896	895 (89,9%)	995	Odzysk materiałowy surowców
11.	KDK Info Sp. z o.o. (umowa z komponentem antycovidowych dla sektora komunikacji marketingowej)	ogólnopolski	564 (60,6%)	930 (480 - budownictwo, 450 komunikacja marketingowa)	573 (55,5%)	1032	Budownictwo – edycja II oraz sektor komunikacji marketingowej
12.	Marcin Rokoszewski i Marsoft	ogólnopolski	175 (45,1%)	388	229 (53,9%)	425	MOTO
13.	Krajowe Centrum Pracy Sp. z o.o.	ogólnopolski	439 (68,2%)	644	280 (39,2%)	715	Komunikacja Marketingowa
14.	Zakład Doskonalenia Zawodowego w Warszawie	ogólnopolski	335 (49,8%)	673	403 (53,9%)	748	Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna
15.	Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego	ogólnopolski	66 (41,8%)	158	65 (37,1%)	175	LOT-KOS
16.	Krajowa Agencja Informacyjn	ogólnopolski	383 (38,7%)	990	417 (37,9%)	1100	Handel

L p.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
	a „Info” Sp. z o.o.						
17.	Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”	ogólnopolski	217 (32,5%)	667	234 (31,6%)	740	Chemiczny
18.	Warmińsko-Mazurski Związek Pracodawców w Prywatnych	ogólnopolski	125 (24,6%)	509	161 (28,5%)	565	Żywność wysokiej jakości
19.	Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości	ogólnopolski	97 (19,6%)	495	165 (30,0%)	550	Finanse
20.	Certes Sp. z o.o.	ogólnopolski	150 (16,6%)	905	289 (28,8%)	1005	NUB
21.	Fundusz Wałbrzyski	ogólnopolski	55 (9,0%)	612	209 (30,8%)	678	Budownictwo
22.	HRP GROUP Sp. z o.o.	ogólnopolski	53 (7,9%)	673	150 (20,1%)	748	MOTO
23.	HRP GROUP Sp. z o.o.	ogólnopolski	21 (4,3%)	490	89 (16,5%)	544	Sektor usług rozwojowych
24.	HRP GROUP Sp. z o.o.	ogólnopolski	44 (4,9%)	891	133 (13,4%)	992	Moda - II
25.	HRP Care Sp. z o.o.	ogólnopolski	0 (0,0%)	471	52 (9,9%)	523	Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna

L p.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
26.	Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA	brak danych	0 (0,0%)	153	0 (0,0%)	170	TELEKOM
27.	Agencja Rozwoju Regionalnego „ARLEG”	ogólnopolski	0 (0%)	173 <sup>117</sup>	<sup>118</sup> 0 (0%)	215	GWŚIR
28.	Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości	umowa rozwiązana/anulowana	0 (0,0%)	153	0 (0,0%)	177	TELEKOM
29.	K.A.M FIT KAMIL MAGOŚ	umowa rozwiązana/anulowana	0 (0,0%)	153	0 (0,0%)	170	TELEKOM
30.	Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego (umowa podpisana w ramach Akademii Menedżera zawierająca komponent antycydowy dla sektorów LOT-KOS I telekomunikacji)	Ogólnopolski w zakresie wsparcia antycydowego	991 (111,7%)	887 (356 - Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, 531 - LOT-KOS)	990 (100,5%)	985	Telekomunikacja i cyberbezpieczeństwo, LOT-KOS

<sup>117</sup> Wyjątkowo wartość na podstawie Wniosku o dofinansowanie projektu (dane dotyczące wskaźnika nie zostały przekazane przez PARP).

<sup>118</sup> Według danych przekazanych przez przedstawiciela beneficjentów (operatora) wartość ta na początek lipca 2023 roku wynosiła 11.



L p.	Operator	Zasięg realizacji projektu	Wskaźnik rezultatu		Wskaźnik produktu		Sektor <sup>116</sup>
			Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	Osiągnięta (w tym %)	Docelowa	
31.	HRP GROUP Sp. z o.o (umowa podpisana w ramach Akademii Menedżera zawierająca komponent antycydowy dla sektorów MOTO, usług rozwojowych i chemicznego)	Ogólnopolski w zakresie wsparcia antycydowego	2 132 (114,9%)	1 856 (550 – chemia, 1157 – usługi rozwojowe; MOTO – 149)	63 (3,1%)	2063	MOTO usługi rozwojowe, chemia
32.	KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA (umowa podpisana w ramach Akademii Menedżera zawierająca komponent antycydowy dla sektorów GWŚIR, odzysku materiałów surowców, handlu i Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna)	Ogólnopolski w zakresie wsparcia antycydowego	1 547 (112,8%)	1 372 (426- opieka zdrowotna i pomoc społeczna, 65 – odzysk materiały surowców , 3 – gwśir, 878 – handel)	1 547 (101,5%)	1 524	opieka zdrowotna i pomoc społeczna, odzysk materiały surowców , gwśir, handel

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego (dane z dnia 13.04.2023 r.).*

Podsumowując należy podkreślić, że:

- zdecydowanie przeważają projekty realizowane przez operatorów w skali ogólnopolskiej (wyjątek stanowią dwa projekty, które ograniczają się do dwóch lub trzech województw);
- tylko w ośmiu projektach osiągnięto założone wartości wskaźnika dotyczące liczby osób, które podniosły kompetencje w zakresie rekomendowanym przez SRK; trudności dotyczą w największym stopniu sektora GWŚiR; należy jednak podkreślić, że projekty są jeszcze w trakcie realizacji;
- ma miejsce znacząca koncentracja pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez SRK [wskaźnik rezultatu] w ramach niewielkiej części projektów; ta nieproporcjonalność przejawia się tym, że na 12 projektów (z 32 projektów w tym 29, których umowa nie została rozwiązana/anulowana) przypada około 80% wszystkich pracowników, którzy podnieśli kompetencje w ramach projektu Kompetencje dla sektorów. Tym samym, w przypadku kluczowych operatorów, wskazać należy: Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego, HRP GROUP Sp. z o.o., Certes Sp. z o.o., CTS Customized Training Solutions Sp. z o.o., KDK Info Sp. z o.o., Stowarzyszenie Ostrowskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Instytut ADN Sp. z o.o., Krajową Agencję Informacyjną „Info” Sp. z o.o., Polską Izbę Turystyki, Krajowe Centrum Pracy Sp. z o.o.

Dane zgromadzone przez PARP z kwietnia 2023 r. potwierdzają, że wsparciem objęto w sumie niemal 13 000 pracowników w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez SRK. Wśród nich niemal 12 500 podniosło kompetencje. Ponad połowa pracowników reprezentowała tylko cztery województwa – mazowieckie, śląskie, małopolskie oraz wielkopolskie<sup>119</sup>, podczas gdy pracownicy w siedmiu regionach o najmniejszej liczbie uczestników stanowili tylko nieco ponad 20% ogółu osób objętych wsparciem. Ponadto nieco ponad 60% reprezentowało regiony, gdzie mieściła się główna siedziba operatora. Pozwala to postawić tezę o koncentracji wsparcia na wybranych obszarach pomimo, że formalnie projekty miały ogólnopolski obszar realizacji.

W ramach projektu wsparto pracowników reprezentujących niecałe cztery tysiące przedsiębiorstw, co oznacza, że przedsiębiorcy bardzo często decydowali się na udział w projekcie więcej niż jednego pracownika. Zdarzały się podmioty, gdzie liczba pracowników objętych wsparciem w projekcie wynosiła nawet ponad 50. Należy jednak podkreślić, że

---

<sup>119</sup> Dane na podstawie bazy opracowanej na potrzeby badania CAWI w ramach niniejszego projektu.

odsetek firm, gdzie było ich 10 i mniej wyniosła ostatecznie nieco ponad 90% wszystkich przedsiębiorstw<sup>120</sup>.

Podsumowując należy podkreślić, że większość projektów w momencie trwania niniejszego badania ewaluacyjnego pozostawała jeszcze w fazie realizacji. Sprawia to, że nie jest możliwe jednoznaczne twierdzenie o ryzyku niezrealizowania zakładanych wskaźników w ramach działania Kompetencje dla sektorów. W ocenie Zespołu Badawczego nie istnieje realne zagrożenie dla osiągnięcia wartości docelowych wskaźników produktu w przypadku wszystkich projektów (tj. rozliczanych ogółem tak jak ma to miejsce w sprawozdaniach z realizacji PO WER). Zespół Badawczy dostrzega jednak ryzyko niezrealizowania ww. wartości w ramach niektórych projektów. W szczególności dotyczy to sektora GWŚiR, którego specyfika nie była dopasowana do zasad udzielania wsparcia w ramach projektu. W tym przypadku obserwowana jest w sektorze zdecydowana przewaga dużych przedsiębiorstw, które nie mogły zostać objęte projektem, co sprawiło, że nie było możliwe osiągnięcie założonych wartości wskaźników. Jednocześnie należy zauważyć, rozpatrując projekt całościowo, że osiągnięto zakładane efekty, przyjęte na etapie formułowania założeń projektu.

W kontekście powyższych rozważań, w przypadku poszczególnych sektorów najbardziej popularne były następujące tematy szkoleń oferowane dla sektora:

- **opieki zdrowotnej i pomocy społecznej** - (i) zarządzanie danymi w ochronie zdrowia, (ii) prowadzenie dokumentacji medycznej, (iii) zarządzanie zasobami ludzkimi w placówce medycznej, (iii) prawa pacjenta i odpowiedzialność placówki za zdarzenia medyczne;
- **chemicznego** – (i) przygotowanie procesu uzyskania certyfikatu produktu biobójczego (forma zdalna<sup>121</sup> w ramach zadania Covid-19<sup>122</sup>), (ii) dokonywanie oceny bezpieczeństwa produktów kosmetycznych (forma zdalna);
- **mody i innowacyjnych tekstyliów** – (i) konstruktor odzieży miarowej- przygotowanie, (ii) wdrożenia projektów B+R poprzez zarządzanie procesami technologicznymi w przemysłowym szyciu odzieży;
- **finansowego** – (i) analiza potrzeb klienta w świetle ustawy o dystrybucji ubezpieczeń, (ii) zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami, (iii) zarządzanie rozpatrywaniem reklamacji w działalności dystrybutora ubezpieczeń, (iv) *Customer*

---

<sup>120</sup> Dane na podstawie bazy opracowanej na potrzeby badania CAWI w ramach niniejszego projektu.

<sup>121</sup> Wskazano w sytuacji gdy dotyczy usługi zdalne lub usługi zdalnej i stacjonarnej. W pozostałych przypadkach dotyczy usług stacjonarnych.

<sup>122</sup> Dotyczy Kompetencji dla sektorów zadanie Covid-19 – oferta dla przedsiębiorców. Celem finansowania było Dofinansowanie wsparcia mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w obszarze szkoleń i doradztwa wynikające z wdrażania rekomendacji Rad Sektorowych mających na celu zapobieganie negatywnym skutkom pandemii Covid-19 (<https://PO.WER.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-covid>).

*Experience*/zarządzanie doświadczeniem, (v) RODO: nowe obowiązki wynikające z ochrony danych osobowych oraz przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy (forma zdalna)

- **odzysku materiałowego surowców** – (i) zarządzanie czasem i organizacją pracy własnej, (ii) motywowanie i radzenie sobie ze stresem, (iii) efektywne i asertywne komunikowanie się, (iv) zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa gospodarki w oparciu o kompetencje
- **żywności wysokiej jakości** – (i) organizacja dystrybucji i sprzedaży produktów spożywczych, (ii) organizacja zaopatrzenia zakładów produkcji żywności, w tym system oceny dostawców;
- **komunikacji marketingowej** – (i) planowanie kampanii online - poziom zaawansowany – szkolenie, (ii) zarządzanie projektami marketingowymi online (forma zdalna i stacjonarna, w ramach zdania Covid-19), (iii) posługiwanie się narzędziami z zakresu marketingu online: SEO (forma zdalna), (iv) posługiwanie się narzędziami z zakresu marketingu online: social media (forma zdalna);
- **telekomunikacji i cyberbezpieczeństwa** – brak danych<sup>123</sup>
- **handlu** – (i) prowadzenie sprzedaży i obsługiwanie klienta w e-commerce;
- **turystyki** – (i) obsługa klienta w hotelarstwie i gastronomii oraz trudne sytuacje z klientem związane z pandemią COVID-19, przekazywanie trudnych informacji, (ii) zarządzanie w branży MICE, (iii) bezpieczeństwo w hotelu w dobie pandemii (iv) nowe technologie w turystyce;
- **budownictwa** - (i) pilot bezałogowych statków powietrznych w zasięgu wzroku w realizacji projektów inwestycji budowlanych, (ii) uprawnienia do pełnienia w ograniczonym zakresie samodzielnych funkcji w sektorze budownictwa przez osoby z poziomem 4 i 5 PRK (forma zdalna);
- **usług rozwojowych** – (i) projektowanie i tworzenie zdalnej usługi rozwojowej (forma stacjonarna i zdalna) w tym modułu 2 (technologie do projektowania i tworzenia zdalnych usług rozwojowych) i 3 (aspekty prawne i cyberbezpieczeństwo związane z tworzeniem zdalnych usług rozwojowych), (ii) realizowanie zdalnej usługi rozwojowej w tym modułu 2 (moduł 2: technologie do realizowania zdalnych usług rozwojowych), (iii) technologie do realizowania zdalnych usług rozwojowych (forma zdalna w ramach zadania Covid-19);
- **nowoczesnych usług biznesowych** - (i) planowanie, tworzenie i dystrybuowanie treści marketingowych (*content marketing*);
- **lotniczo-kosmicznego** – (i) Przetwarzanie danych satelitarnych i geoprzestrzennych;

---

<sup>123</sup> Wynika to z rozwiązywania umów i nie realizowania szkoleń. Jednocześnie należy podkreślić, że kolejny operator (Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.) podpisał umowę z PARP, która jest w trakcie realizacji [według stanu na koniec III kwartału 2023 roku].

- **motoryzacji i elektromobilności – motoryzacyjnej** – (i) ekspert ds. cyberbezpieczeństwa (ii) mentor w branży, (iii) efektywna komunikacja w grupie, (iv) Big Data – Analiza dużych ilości danych;
- **IT** – (i) zarządzanie zespołem/projektem, (ii) komunikacja w zespole/projektach, (iii) negocjacje biznesowe
- **gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji** – brak szkoleń<sup>124</sup>.

Ponadto w ramach projektu zastosowano dodatkowe cztery kluczowe wskaźniki produktu, które realizowano w ramach 8 projektów przez 7 operatorów<sup>125</sup>:

- liczba osób objętych szkoleniami/doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych [osoby] **[wskaźnik produktu]**;
- liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych **[wskaźnik rezultatu]**;
- wartość wydatków kwalifikowanych przeznaczonych na działania mające na celu łagodzenie kryzysu wywołanego wojną na Ukrainie **[wskaźnik produktu]**;
- liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.] **[wskaźnik produktu]**.

W przypadku trzech pierwszych osiągnięta wartość wskaźnika wynosiła według stanu na dzień 13.04.2023 r. – zero. Jedynie w przypadku ostatniego ze wskaźników - liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne osiągnęła wartość 486, co stanowi ponad 91% zakładanej realizacji wskaźnika (533 podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne).

## **10.2.2 Ocena przebiegu projektu**

### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

Wśród problemów związanych z procesem wdrażania projektów wymienić należy zarówno czynniki zewnętrzne, niezależne od przyjętych założeń projektowych, jak i wewnętrzne związane z przyjętymi ramami wsparcia oraz wynikającymi z nich procedurami projektowymi. W przypadku tej pierwszej grupy zdecydowanie największe oddziaływanie na realizowane wsparcie miała pandemia COVID-19 i związane z nią wprowadzone obostrzenia będące wynikiem ogłoszenia w Polsce nadzwyczajnej sytuacji epidemiologicznej. W szczególności dotyczyło to sektorów takich jak budownictwo czy motoryzacja, w których realizacja szkoleń w formule zdalnej dla pracowników przedsiębiorstw była utrudnieniem.

Powodowało to znaczące zmniejszenie skali udziału pracowników tych sektorów w projekcie. Jednocześnie, choć w niektórych sektorach formuła online mogła być bez problemu wykorzystywana (np. usługi rozwojowe) to zidentyfikowano znaczące zapotrzebowanie na

<sup>124</sup> Według stanu na dzień 13.04.2023 r.

<sup>125</sup> Oznacza to, że jeden z podmiotów realizował jednocześnie działania związane z szkoleniami/doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych oraz zwiększaniem wykorzystywania przez przedsiębiorców technologii informacyjno-komunikacyjnych.

szkolenia związane z wykorzystaniem narzędzi oraz deficyty w zakresie umiejętności zdalnej pracy wśród pracowników. Należy jednak podkreślić, że PARP wprowadziła rozwiązania mające na celu zwalczanie negatywnych skutków pandemii COVID-19 na prowadzone przez operatorów szkolenia, np. alternatywny sposób rozliczania usługi rozwojowej (w tym refundację) w postaci zaliczki pokrywającej przedsiębiorcy 50% kosztu usługi<sup>126</sup>.

Wśród czynników wewnętrznych generujących problemy we wdrażaniu wymienić należy przede wszystkim skomplikowane procedury wypełniania dokumentacji projektowej w zakresie przystąpienia przedsiębiorcy do projektu. Na kwestie te zwracali uwagę operatorzy (uczestniczący w badaniach jakościowych).

---

*Generalnie ilość dokumentacji i ilość tego, ilość papierów, które muszą przedstawić przedsiębiorcy, plus ilość tych załączników, które muszą wypełnić, to jest na pewno demotywujące. Mieliśmy dużo takich informacji, (...) I też ilość poprawek, bo przedsiębiorca tak jakby, no nie do końca mają z tym na co dzień kontakt, z dokumentami, i się często frustrują, czym innym się zajmują tak naprawdę, gdzieś tam jeżdżą na budowy, nie wiem, nadzorują, coś robią na tych budowach, a tutaj, tyle tych dokumentów, i dużo mieliśmy takich, i skarg, które tam wpływały i do instytucji pośredniczącej, i też do nas takie informacje, bo na przykład przedsiębiorca rezygnował, mówił że to jest tyle dokumentów, że za 1000 zł to się nie opłaca.*

---

Źródło: IDI, Operator.

Problem ten identyfikowano jednak już wcześniej, tj. w ramach realizowanych badań ewaluacyjnych (np. w ramach „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020”). W ww. raporcie, podsumowującym cztery edycje badania, który opracowano w I połowie 2021 roku wskazano, że największym problemem wśród działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, przedsiębiorcy zgłaszali trudności związane z przygotowaniem i złożeniem dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu (około 30% badanych). Skłoniło to ewaluatora do opracowania na tamtym etapie rekomendacji (która nadal przynajmniej częściowo pozostaje aktualna) w zakresie zobowiązania operatorów do udzielania pomocy ubiegającym się o uczestnictwo w szkoleniach i doradztwie w zakresie przygotowania dokumentacji niezbędnej do zakwalifikowania się do projektu oraz uproszczenia dokumentacji aplikacyjnej dla uczestników. Wydaje się jednak, że wyeliminowanie tej bariery nie jest do końca możliwe. Wynika to z faktu dużego zainteresowania szkoleniami wśród

---

<sup>126</sup> Patrz: Załącznik 11 do Regulaminu konkursu. Proces udzielania wsparcia w ramach konkursu Kompetencje dla sektorów ([https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/311/Proces-udzielania-wsparcia-w-ramach-konkursu-Kompetencje-dla-sektorow\\_dodane\\_04\\_01.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/311/Proces-udzielania-wsparcia-w-ramach-konkursu-Kompetencje-dla-sektorow_dodane_04_01.pdf)).

przedsiębiorców mikro<sup>127</sup>. W ich przypadku wypełnienie wniosku (ze względu na ograniczone zasoby osobowe oraz organizacyjne) sprawiać będzie częściej trudność (niż w przypadku większych firm), co podkreślali również respondenci reprezentujący operatorów w ramach zrealizowanych badań terenowych na potrzeby niniejszego badania. Wśród pozostałych identyfikowanych problemów (w ramach „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020”) na pierwszym etapie - dotyczyły one jednak mniej niż co piątego ankietowanego przedsiębiorcę – wymieniano złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny – 16%, rejestrację w BUR – 15% oraz podpisanie umowy projektowej – 7%.

W przypadku badania CAWI/CATI z uczestnikami projektu Kompetencje dla sektorów, proces rekrutacji nie stanowił znaczącej bariery. Choć największe problemy sprawiło przygotowanie i złożenie dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu, to takie trudności zadeklarował mniej niż co trzeci respondent. W dalszej kolejności było to złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny (13,6%). Ponadto niemal ¼ ankietowanych twierdziła, że proces rekrutacyjny dostosowany był do możliwości czasowych (najwięcej problemów zgłaszały przedsiębiorstwa mikro), a ankietowani mogli liczyć na pomoc ze strony operatora.

#### Wykres 74. Problemy związane z procesem rekrutacji do projektu Kompetencje dla sektorów



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Kompetencje dla sektorów (n=633).

Istotnym problemem było wskazywane już wcześniej niedopasowanie założeń projektowych (zasad wsparcia) w przypadku części sektorów do rzeczywistych realiów poszczególnych

<sup>127</sup> Stoi to w pewnym stopniu w sprzeczności z rekomendacjami w tym zakresie zatwierdzonymi przez instytucje zlecającą czyli PARP; ([https://www.POWER.gov.pl/media/103262/Zalacznik\\_361.pdf](https://www.POWER.gov.pl/media/103262/Zalacznik_361.pdf)).

sektorów. W przypadku najważniejszych barier/problemów wymienić należy w związku z tym w szczególności:

- **strukturę części sektorów niedopasowaną do założeń wsparcia w ramach projektu** (np. dominacja dużych przedsiębiorstw w sektorach, gdzie takie wsparcie nie było zaplanowane);
- **strukturę zatrudnienia w sektorze niedopasowaną do założeń wsparcia w ramach projektu** (np. dominacja lub znaczący udział osób, które nie są zatrudniane na umowę o pracę, co uniemożliwiało udział części chętnych pracowników w usługach rozwojowych - szkoleniach/doradztwie);
- **ceny szkoleń/doradztwa niedostosowane do rynkowych warunków** (czynnikiem generującym takie zjawisko była w szczególności wysoka inflacja)<sup>128</sup>; wiązało się to z koniecznością weryfikacji cen szkoleń doradztwa w ramach BUR;<sup>129</sup>
- **brak uwzględnienia niektórych podsektorów (w ramach części sektorów objętych wsparciem) w założeniach programowych przez SRK, co wykluczało ich przedstawicieli z korzystania ze wsparcia**; dotyczy to np. sektora opieki zdrowotnej, gdzie część podmiotów z obszaru pomocy społecznej nie mogła zostać objęta wsparciem ze względu na ich nie wpisywanie się w kody PKD, które definiowały ten sektor. Takie problemy pojawiły się również w przypadku sektora budownictwa, gdzie nie uwzględniono grupy zawodowej architektów, choć miało miejsce zainteresowanie programem wśród przedstawicieli tej grupy zawodowej;
- **brak zainteresowania doświadczonych firm szkoleniowych realizacją usług szkoleniowych/ doradztwa w ramach BUR w niektórych sektorach** np. GWSiR;
- **znaczącą liczbę nietrafionych rekomendacji SRK, które nie przystają do rzeczywistych potrzeb i priorytetów przedsiębiorców reprezentujących niektóre z sektorów** (m.in. przedsiębiorcy bardziej skupiają się na perspektywie krótkoterminowej, podczas gdy część rekomendacji, choć uzasadniona, dotyczy umiejętności, na które zapotrzebowanie będzie dopiero za jakiś czas; tym samym w przypadku części szkoleń nie było opłacalne wysyłanie pracowników przez część przedsiębiorców ze względu na konieczność wniesienia wkładu własnego, nawet jeżeli był on niewielki); wymagało to często aktualizacji rekomendacji, co opóźniało udział w szkoleniach potencjalnych uczestników;
- **niektóre ograniczenia w zakresie udziału pracowników w szkoleniach**; w przypadku małych firm problemem jest kwestia zastępowalności takiej osoby w miejscu pracy; w przypadku dużych firm są to limity udziału w szkoleniach osób reprezentujących

---

<sup>128</sup> Narodowy Bank Polski, Raport o inflacji, lipiec 2023 rok; (<https://nbp.pl/wp-content/uploads/2023/07/Raport-o-inflacji-%E2%80%93-lipiec-2023-r..pdf>).

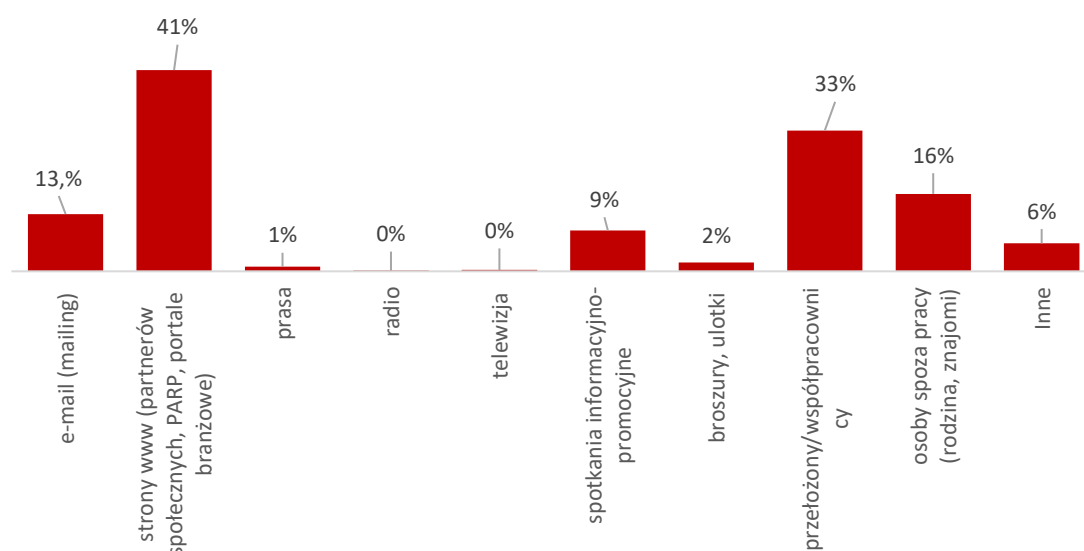
<sup>129</sup> Należy podkreślić, że z informacji pozyskanej od Operatorów w I konkursie nie stosowano limitów, a w II pojawiła się możliwość zwiększenia stawek z uwagi na inflację.



jednego przedsiębiorcę podczas gdy zapotrzebowanie takich podmiotów jest znacznie większe<sup>130</sup>.

Dodatkowo wcześniejsze badania ewaluacyjne wykazały niską świadomość badanych co do możliwości korzystania z BUR. Skłoniło to na wcześniejszym etapie realizacji projektu do rekomendacji w zakresie włączenia przedstawicieli SRK w silniejsze promowanie oferty BUR wśród przedsiębiorców pochodzących z sektora, który reprezentuje Rada<sup>131</sup>. W ocenie Zespołu Badawczego takie działania należy kontynuować, ponieważ SRK nie są aktualnie wskazywane przez uczestników szkoleń jako podstawowe źródło wiedzy o projekcie. Do najważniejszych kanałów komunikacyjnych zaliczyć należy te formalne, czyli strony internetowe partnerów społecznych, PARP, portale branżowe (40,8% wskazań), przełożonych/współpracowników (32,9%), w dalszej kolejności nieformalne, czyli osoby spoza pracy, rodzina, znajomi (15,6%).

**Wykres 75. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie?**



*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Kompetencje dla sektorów (n=633).*

Podsumowując, należy podkreślić, że badanie ewaluacyjne nie wykazało znaczących problemów związanych z terminowością realizacji projektów. W przypadku procesu refundacji (złożenie wniosku i czas trwania refundacji), ten aspekt projektu poprawnie oceniany jest przez uczestników (średnia ocen: 7,8 na skali od 1 do 10, gdzie 10 oznacza ocenę najwyższą).

Głównym problemem jest osiągnięcie wskaźników rezultatu (liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji) oraz produktu (liczba

<sup>130</sup> Zdarzają się takie sektory, w których umożliwiono wydelegowanie większej liczby pracowników z dużych przedsiębiorstw.

<sup>131</sup> ([https://www.PO.WER.gov.pl/media/103262/Zalacznik\\_361.pdf](https://www.PO.WER.gov.pl/media/103262/Zalacznik_361.pdf)).

pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji) w przypadku części projektów, które często są niezależne od operatora. Szczególnym przykładem operatora pozytywnie ocenianego przez PARP (tj. posiadającego wiedzę na temat branży, doświadczenie w pracy z przedstawicielami branży oraz legitymującego się wysokiej jakości zespołem projektowym) jest podmiot odpowiadający za sektor gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji. Jego niepowodzenie w działaniach wynikało przede wszystkim z błędnych założeń projektowych, które stanowiły w tym przypadku podstawowy czynnik utrudniający realizację projektu (formalnie sektor w zdecydowanej większości tworzą firmy duże, podczas gdy wsparcie w ramach projektu Kompetencje dla sektorów dedykowane jest firmom mikro, małym oraz średnim).

Jednocześnie należy wskazać na elastyczność ze strony PARP, która wprowadziła szereg zmian w kolejnych naborach, co przejawiało się w modyfikacjach Regulaminu konkursu.)<sup>132</sup>, wynikających zarówno ze zmian otoczenia społeczno-gospodarczego, ale również doświadczeń projektowych. Wśród najważniejszych modyfikacji wskazać należy:

- **uwzględnienie rozwiązań związanych z wystąpieniem pandemii**, które wynikały z ustawy covidowej<sup>133</sup>. W regulaminie wskazano, że w uzasadnionych przypadkach, na wniosek Wnioskodawcy, można przedłużyć termin na uzupełnienie wniosku o dofinansowanie oraz na poprawienie oczywistej omyłki do 30 dni kalendarzowych. Dodatkowo w przypadku procedury odwoławczej gdy na skutek wystąpienia COVID-19 niemożliwe lub utrudnione jest wniesienie protestu, jego uzupełnienie lub poprawienie w nim oczywistych omyłek w założonych wcześniej terminach, wnioskodawca może zwrócić się do PARP z uzasadnionym wnioskiem o przedłużenie terminu odpowiednio na wniesienie protestu, jego uzupełnienie lub poprawienie w nim oczywistych omyłek;
- **wprowadzenie zapisów dotyczących sektora IT**, który może zostać objęty konkursem, za zgodą IZ PO WER, w przypadku oszczędności powstałych w ramach PO WER;
- **modyfikacje w zakresie opisu sektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej** przy wykorzystaniu kodów PKD (zawężenia definicji sektora do PKD Q86 z wyłączeniem placówek wieloosobowego całodobowego pobytu i opieki oraz Q 88.1 Pomoc społeczna bez zakwaterowania dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych);
- **wydłużenie czasu trwania części rund konkursowych** tj. numer 2, 3 oraz 4;

---

<sup>132</sup> W przypadku aktualizacji rekomendacji i kosztów szkoleń w ramach konkursu II aktualizacji podlegał proces wsparcia.

<sup>133</sup> Ustawa z dnia 3 kwietnia 2020 roku o szczególnych rozwiązaniach wspierających realizację programów operacyjnych w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. z 2021 r. poz. 986).

- **rozszerzenie zakresu wydatków kwalifikowanych związanych z realizacją projektu** np. pokrycie kosztów wynagrodzeń uczestników szkolenia, o których mowa w art. 31 ust. 3 lit. d rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014;
- **doprecyzowanie kwestii związanych z wkładem własnym**, np. (i) wkład może być wnoszony wyłącznie przez przedsiębiorców biorących udział w usługach, czy (ii) warunkiem udzielenia wsparcia na usługi szkoleniowe jest wniesienie przez przedsiębiorcę wkładu prywatnego w wysokości co najmniej 20% kosztów usługi szkoleniowej w postaci: (i) opłaty lub (ii) kosztów wynagrodzeń uczestników szkoleń).

Jednocześnie w przypadku kryteriów zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący wprowadzono możliwość, aby w przypadku rund II konkursu podmiot posiadający aktywną/e umowę/y o dofinansowanie projektu/ów w ramach PO WER zawartą/e z PARP mógł wystąpić jako Wnioskodawca lub partner we wniosku o dofinansowanie projektu złożonym w ramach rundy konkursowej pod warunkiem, że zrealizował co najmniej 30% pierwotnej wartości każdej umowy, o której mowa w kryterium (kryterium dotyczy podmiotów, które w dniu złożenia wniosku w ramach rundy konkursowej mają aktywną/e umowę/y o dofinansowanie projektu/ów zawartą/e z PARP w ramach Działania 2.2 lub 2.21 PO WER w terminie poprzedzającym 12 miesięcy przed terminem ogłoszenia danej rundy konkursowej).

W przypadku działania typu Kompetencje dla sektorów wymienić można następujące kluczowe typy instytucji oraz gremiów zaangażowanych w jego realizację. W przypadku instytucji jest to PARP, operatorzy (beneficjenci) oraz SRK, które tworzą dwa ciała kolegialne<sup>134</sup>:

- **Komitet Sterujący** - czyli gremium doradcze, eksperckie, opiniujące czy też rekomendujące rozwiązania usprawniające realizację projektów, które pracuje w trybie cyklicznym;
- **Komitety Branżowe** - w sumie 17 gremiów dedykowanych poszczególnym sektorom, których zadaniem jest bieżące monitorowanie prawidłowości realizacji rekomendacji danej rady, postępu projektu, wydawanie rekomendacji dotyczących zasad realizacji projektu, wymiana wiedzy i doświadczeń oraz nawiązanie współpracy na rzecz sektor między członkami Komitetu.

Wszystkie ww. instytucje prowadzą zarówno komunikację formalną, jak i na poziomie roboczym. Jednocześnie aktualne funkcjonowanie poszczególnych podmiotów oraz gremiów należy ocenić pozytywnie, choć efektywność współpracy zwiększała się sukcesywnie w toku trwania projektu. Głównym problemem pozostaje przede wszystkim długi proces decyzyjny w szczególności w zakresie aktualizacji rekomendacji. Potrafił on trwać nawet kilka miesięcy, co w znaczący sposób ograniczało bieżącą skuteczność działania operatorów. W przypadku części sektorów miała miejsce sytuacja, w której działał więcej niż jeden operator, co przynajmniej w części projektów powodowało nawiązanie współpracy między tymi

<sup>134</sup> Patrz: ([https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/311/Proces-udzielania-wsparcia-w-ramach-konkursu-Kompetencje-dla-sektorow\\_dodane\\_04\\_01.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/grants/documents/311/Proces-udzielania-wsparcia-w-ramach-konkursu-Kompetencje-dla-sektorow_dodane_04_01.pdf)).

podmiotami. Dotyczyło to przede wszystkim utworzenia wspólnej – połączonej listy wszystkich rekomendacji (obowiązującej obu operatorów) w przypadku gdy nastąpiła ich aktualizacja przez SRK. Takie rozwiązanie należy ocenić pozytywnie i zasadne jest stosowanie go jako automatycznego mechanizmu w przypadku wszystkich sektorów gdzie funkcjonuje co najmniej dwóch operatorów.

### **10.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

Sprawozdanie z wdrażania PO WER w 2021 r. wykazało, w kontekście Działania 2.2 oraz 2.21, że (...) *wskaźniki zadowolenia z poszczególnych aspektów projektów szkoleniowych i doradczych były wysokie, (...) a w przypadku (...) Sektorowych Rad ds. Kompetencji wskaźniki zadowolenia sięgały prawie 100%. Podobny poziom zadowolenia był w przypadku oceny stopnia korzystania z wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach projektu*<sup>135</sup>.

Jednocześnie przeprowadzone badania ilościowe wśród uczestników potwierdziły, że przedsiębiorcom udało się uzyskać w szczególności następujące rezultaty dzięki uczestnictwu w projekcie, które charakteryzowały się wysokim wpływem na reprezentowany podmiot:

- podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej (53%);
- podniesienie jakości wyrobów/standardu usług (33%);
- podniesienie satysfakcji pracowników (30%);
- usprawnienie współpracy i komunikacji w ramach firmy (30%);
- zwiększenie zadowolenia klienta (28%).

W najmniejszym stopniu pozwoliło to na: optymalizację procesów produkcji (10%), obniżenie kosztów w firmie (8%), wzrost rentowności (8%), optymalizację gospodarki magazynowej – zapasów (3%). Wynikać to może z faktu, że rezultaty te mają charakter długoterminowy i dotyczyć mogą jedynie wybranych przedsiębiorstw czy sektorów, np. optymalizacja procesów produkcji w około 1/3, obniżenie kosztów w firmie w około 20% przypada na przedsiębiorstwa z branży przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów. Z kolei wzrost rentowności przypada w 20% na podmioty z sektora żywności wysokiej jakości, a optymalizacja gospodarki magazynowej – zapasów w 45% to sektor mody i innowacyjnych tekstyliów.

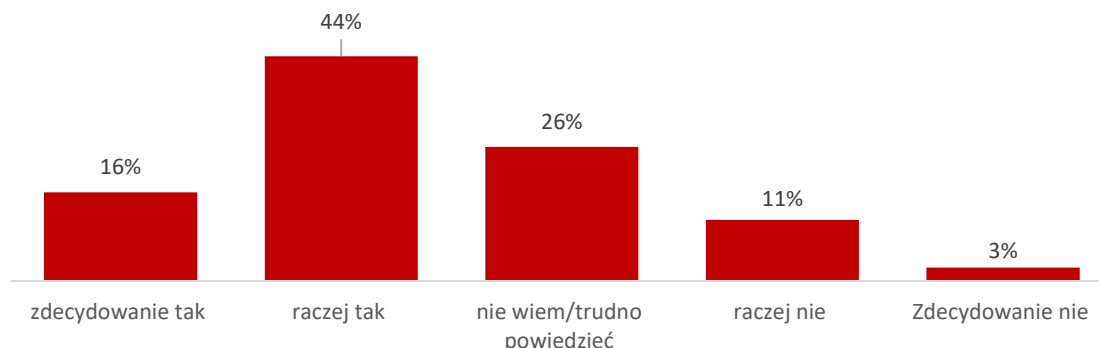
W kontekście użyteczności, z pewnością projekt Kompetencje dla sektorów przyczynił się do budowania postaw zarówno w zakresie zrozumienia i dostrzeżenia potrzeby wzrostu kompetencji pracowników przedsiębiorstw. Potwierdzają to deklaracje w zakresie gotowości do podnoszenia jakości kapitału ludzkiego w firmach zaobserwowane w badaniu ilościowym z uczestnikami projektów. Świadczy o tym również fakt, że 60% ankietowanych uczestników

---

<sup>135</sup> Patrz: ([https://www.PO.WER.gov.pl/media/111196/Sprawozdanie\\_PO\\_WER\\_2021\\_final.pdf](https://www.PO.WER.gov.pl/media/111196/Sprawozdanie_PO_WER_2021_final.pdf))

szkoleń zadeklarowało, że jest gotowe finansować dalsze szkolenia w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników ze środków własnych.

#### **Wykres 76. Czy przedsiębiorstwo jest gotowe finansować dalsze szkolenia z zakresu podnoszenia kompetencji pracowników ze środków własnych?**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Kompetencje dla sektorów (n=633).

### **5.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach**

Przedstawiciele operatorów w ramach badania jakościowego nie potrafili precyzyjnie określić stopnia trwałości rezultatów (efektów) związanych z uczestnictwem przedsiębiorstw w projekcie. Wynika to przede wszystkim z braku pogłębionego monitoringu realizowanego przez operatorów w tym zakresie (a także dedykowanych temu zagadnieniu wskaźników). Kwestia trwałości efektów została omówiona w ramach wcześniejszego badania<sup>136</sup>. O trwałości świadczą m.in. efekty, które mają charakter długotrwały tj. usprawnienie procesów w ramach firmy (36%), pozyskanie nowych klientów (27% ankietowanych). Jednocześnie badania ilościowe z uczestnikami potwierdziły również, że większość ankietowanych dostrzegło efekty udziału w projekcie (ponad 95%) i w większości dotyczy to usprawnienia procesów w firmie (37,3%) czy pozyskania nowych klientów (18,8%).

Istotnym elementem, który świadczy przynajmniej o umiarkowanej trwałości rezultatów (efektów) jest także kwestia budowania kultury kształcenia wśród uczestników programu (tj. podnoszenia kompetencji zarówno wśród pracowników) i w przedsiębiorstwach, które ich delegowały do udziału w projekcie). O tym, że identyfikowane są niedostatki w tym zakresie świadczą zapisy zaktualizowanego dokumentu PO WER z 2022 r., gdzie wskazano, że w polskich przedsiębiorstwach istnieją braki w zakresie zarządzania strategicznego oraz zintegrowanego podejścia do kapitału ludzkiego co, stanowi jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstw. Zaledwie 12%

<sup>136</sup> „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2. i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020. Raport końcowy z czterech edycji badania”

przedsiębiorstw w Polsce posiada strategię rozwoju w formie opracowanego dokumentu, a jedynie 11% małych i 26% średnich przedsiębiorstw ma strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Powyższe czynniki wpływają na generalnie niską skalę popytu na usługi rozwojowe ze strony sektora MŚP, co w rezultacie przekłada się na niski wskaźnik uczestnictwa dorosłych osób pracujących w kształceniu się przez całe życie<sup>137</sup>.

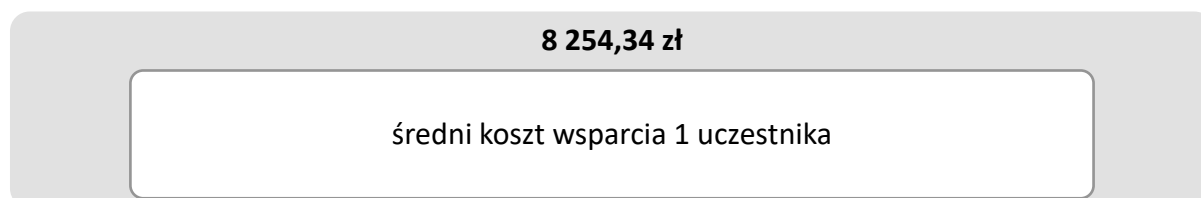
## 10.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami

Szczegółowe informacje w zakresie projektowych nakładów finansowych oraz czasowych zamieszczane są regularnie przez PARP w „Sprawozdaniach z realizacji planu działań”. W ostatnim z dostępnych sprawozdań za III kwartał 2022 r. wskazano, że (od początku realizacji projektu):

- w sumie złożono 190 wniosków, w których wnioskowana kwota na dofinansowanie wyniosła niemal 650 milionów PLN;
- zatwierdzona kwota dofinansowania (w ramach 28 wniosków) wyniosła niemal 100 milionów PLN;
- kwota dofinansowania na zawarte umowy wyniosła (po aneksach) niemal 115 milionów PLN (w ramach 28 wniosków);
- kwota zrealizowanych płatności wyniosła ponad 101 milionów PLN.

Poniesione nakłady pozwoliły na objęcie działaniami szkoleniowo-doradczymi 12 256 pracowników. Oznacza to, średnia kwota na osobę według stanu na koniec III kwartału 2022 r. (biorąc pod uwagę kwotę zrealizowanych płatności) wynosi 8 254,34 PLN.

### Schemat 5. Efektywność kosztowa projektu typu Kompetencje dla sektorów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sprawozdań z realizacji planu działań (III kwartał 2022).

Jednocześnie należy wskazać, że nakłady ludzkie poniesione na realizację projektu ze strony PARP są optymalne. Niedostatki pojawiają się tylko w czasie procesu weryfikowania płatności, gdy liczba osób zaangażowanych w projekt nie zmienia się, a zdaniem przedstawicieli PARP znacząco wzrasta zaangażowanie czasowe, co powoduje powstawanie tzw. „wąskich gardeł”.

*Są operatorzy, którzy mogliby częściej dostawać zaliczki, czy częściej większe kwoty co by ułatwiło całą realizację. Niestety wysokość zabezpieczenia to weryfikuje. My możemy udzielić zaliczki tylko do wysokości zabezpieczenia. Jeżeli potencjał*

<sup>137</sup> Dokument Program Operacyjny PO WER; ([https://www.PO.WER.gov.pl/media/113268/PO\\_WER\\_zmiany\\_81222.pdf](https://www.PO.WER.gov.pl/media/113268/PO_WER_zmiany_81222.pdf)).

*zabezpieczenia jest niski, to te zaliczki też są niskie. To powoduje taką zaporowość. Operator może się tutaj rozliczać, ale jednocześnie nie możemy mu udzielić większej zaliczki niż to co jest wymuszone wysokością zabezpieczenia. (...) On składa częściej wnioski o płatność, my mamy więcej pracy do weryfikowania tego. To się robi takie wąskie gardło. (...) Liczba osób zaangażowanych do obsługi projektu się nie zmienia, a wzrasta zaangażowanie czasowe. Przy jednym projekcie jest tyle tych wniosków, że niektórzy składają co 2 tygodnie. To jednak cały czas trzeba te same działania, co do takiego, który jest raz na 3 miesiące składany. Ta ilość pracy jest większa a musi to wykonywać ta sama osoba. Robią się zatory i dla nas, i dla operatora.*

---

Źródło: IDI, przedstawiciel PARP.

Trudności związane z zasobami ludzkimi pojawiają się natomiast w przypadku operatorów, zwłaszcza w sytuacji, gdy realizują oni więcej niż jeden projekt. Powoduje to konieczność transferowania pracowników do projektów, które mają najbardziej pilny status, co skutkuje jednoczesnym ich odpływem z części działań dedykowanych innym sektorom.

Większość ankietowanych uczestników zadeklarowało, że nie korzystało przed przystąpieniem do projektu z usług zewnętrznych firm doradczych i/lub szkoleniowych (niemal 70% wskazań ogółu respondentów). Jeżeli firmy zdecydowały się na takie usługi, to częściej miały one charakter szkoleniowy (27,5% ogółu respondentów) niż doradczy (9,6% ogółu respondentów). Oznacza to, że program w znaczący sposób przyczynił się do wzrostu korzystania z tego typu usług rozwojowych przez przedsiębiorców.

Jednocześnie należy wskazać, że usługi doradcze w ramach PO WER są nieco gorzej oceniane (w porównaniu do rynkowych) pod względem merytorycznej wartości doradztwa, dostosowania do potrzeb firmy czy organizacji doradztwa oraz zdecydowanie wyżej pod względem całkowitych kosztów poniesionych na uzyskanie doradztwa niż usługi z wolnego rynku (które są droższe).

W przypadku usług szkoleniowych w ramach PO WER są one gorzej (choć tylko minimalnie) oceniane przez respondentów w porównaniu do tych świadczonych na wolnym rynku uwzględniając zarówno dostosowanie do potrzeb firmy, merytoryczną wartość oraz organizację procesu szkoleniowego. Podobnie jak w przypadku doradztwa w ramach PO WER, usługi szkoleniowe zdecydowanie bardziej korzystnie wypadają w przypadku całkowitych poniesionych kosztów (są tańsze dla przedsiębiorcy niż te świadczone na wolnym rynku).

Podsumowując należy podkreślić, że generalnie, choć usługi doradcze i szkoleniowe oceniane są pozytywnie, to głównym problemem do rozwiązania pozostaje lepsze ich dopasowanie do potrzeb poszczególnych firm (tj. indywidualizacja). Kwestia ta, w przypadku usług w ramach PO WER, pozostaje głównym problemem do rozwiązania, ponieważ jest to najgorzej oceniany aspekt tych usług przez ankietowanych uczestników w szczególności w przypadku usług doradczych, ale również szkoleniowych. Z pewnością największą zaletą szkoleń/doradztwa pozostaje ich aspekt finansowy dla przedsiębiorców przejawiający się

znaczną oszczędnością zasobów finansowych firm wynikającą ze zmniejszenia całkowitych kosztów poniesionych na doradztwo lub szkolenia w porównaniu do sytuacji, gdyby realizowane były one na wolnym rynku.

**Tabela 31. Porównanie oceny usług szkoleniowych i doradczych w zakresie rozwoju kompetencji w ramach programu Kompetencje dla sektorów z usługami szkoleniowymi i doradczymi w zakresie rozwoju kompetencji dostępnymi na „wolnym rynku”\***.

Lp.	Kryterium oceny	Usługa w ramach PO WER		Usługa dostępna na wolnym rynku	
		Usługa doradcza	Usługa szkoleniowa	Usługa doradcza	Usługa szkoleniowa
1	Dostosowanie do potrzeb firmy	3,34	3,80	4,01	4,12
2	Organizacja doradztwa	3,75	4,05	4,01	4,14
3	Merytoryczna wartość doradztwa	3,78	4,14	4,00	4,19
4	Całkowite koszty poniesione na uzyskanie doradztwa	4,18	4,14	2,75	3,05

*Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Kompetencje dla sektorów (n=633).*

Należy również podkreślić, że gdyby nie wsparcie w ramach projektu (w ocenie ankietowanych uczestników):

- około 45% firm w ogóle nie zdecydowałyby się na skorzystanie z usług rozwojowych w tym samym czasie;
- niemal 45% zdecydowałyby się na to, ale dopiero później;
- niemal 40% zdecydowałyby się na skorzystanie z usług rozwojowych, ale w okrojonym zakresie tematycznym;
- prawie 30% zdecydowałyby na skorzystanie, ale dla mniejszej liczby osób.

Powyższe wyniki potwierdzają, że bez wsparcia finansowego w ramach PO WER tylko 10% ankietowanych przedsiębiorstw skorzystałoby z usług rozwojowych w tym samym czasie, 20% w tym samym zakresie tematycznym, a 30% dla takiej samej liczby osób. Nie bez wpływu pozostała procedura selekcji odbiorców wsparcia, która przyczyniła się do tego, że liczba uczestników była mniejsza – zwłaszcza, gdy nie była ona dopasowana do specyfiki sektora. Jednocześnie elastyczność warunków wsparcia (np. w przypadku zwiększania odsetka dużych przedsiębiorstw wśród ogółu wspartych w sektorach, gdzie było to możliwe) pozwoliła rozszerzyć jego zakres w ramach programu, a tym samym efekty w postaci zwiększenia możliwości wzrostu kompetencji pracowników.



## 10.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu

Generalnie konstrukcja projektów w znaczącym stopniu odpowiadała zapotrzebowaniu grup docelowych, a przyjęty model (poza wyjątkami) okazał się trafny z punktu widzenia realizacji założonych celów. Korzystający z usług rozwojowych, objęci badaniem ilościowym uczestniczący w ramach „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020”, bardzo wysoko oceniają wszystkie elementy:

- proces rekrutacji do projektu;
- realizowane działania szkoleniowe (w tym pod względem organizacyjnym);
- prowadzone działania doradcze;
- przygotowanie merytoryczne osób prowadzących szkolenia i doradztwo;
- BUR.

Ponadto we wszystkich obszarach (tj. wysokość kosztów, współpraca z operatorem, opieka operatora, rekomendacje operatora do szkoleń, dostępność oferty szkoleniowej/doradczej, proces refundacji) oceniany jest lepiej przez ankietowanych także w dłuższej perspektywie czasowej.

W przypadku uczestników projektów oceniają oni najlepiej następujące aspekty działań szkoleniowych w ramach trzech podstawowych obszarów:

- **organizacja działań** - sposób zorganizowania szkolenia (około 95% odpowiedzi zdecydowanie pozytywnych oraz raczej pozytywnych); dodatkowo bardzo wysoko – (i jednocześnie najwyżej) oceniane są (i) współpraca z operatorem na etapie rekrutacji, (ii) opieka operatora podczas trwania projektu, (iii) dostępność oferty szkoleniowej/doradczej w BUR, (iv) proces refundacji (złożenie wniosku i czas trwania refundacji); nieco niżej postrzegana jest przez ankietowanych wysokość ponoszonych kosztów (wkład finansowy przedsiębiorstwa), a najgorzej (choć nadal umiarkowanie wysoko) – ogólna jasność warunków udziału w projekcie (w tym dokumentacji);
- **kształt merytoryczny** – kompletność przekazywanej wiedzy oraz jej aktualność (około 95% odpowiedzi zdecydowanie pozytywnych oraz raczej pozytywnych);
- **użyteczność szkoleń** – przydatność wiedzy przekazywanej w czasie szkoleń w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (ponad 95% odpowiedzi zdecydowanie pozytywnych oraz raczej pozytywnych).

Jednocześnie zasadne jest w sytuacji braku możliwości zmiany warunków uniemożliwiających efektywne funkcjonowanie SRK (w szczególności dotyczy to SRK w zakresie GWŚiR) zakończenie funkcjonowanie takich gremiów. W przypadku wyboru ww. rozwiązania powinien zostać dokonany wybór nowych SRK (zarówno gremiów jak i ich członków) spośród tych zaproponowanych w dokumencie opracowanym przez PARP

„Potencjał do tworzenia nowych rad sektorowych ds. kompetencji”<sup>138</sup>. Przed podjęciem takiej decyzji konieczne jest przeprowadzenie (na bazie dotychczasowych doświadczeń) audytu pod kątem wpisywania się sektora reprezentowanego przez SRK w założenia formalne i merytoryczne systemu funkcjonowania oraz celów, które są przed tymi gremiami stawiane w ramach projektu Kompetencje dla sektorów lub przyszłych innych tego typu inicjatyw.

## 10.7 Podsumowanie i rekomendacje

W ocenie ewaluatora do kluczowych kwestii, które powinny być poddane szczegółowej analizie w zakresie zasadności oraz możliwości wdrożenia w ramach działania Kompetencje dla sektorów zaliczyć należy przede wszystkim:

- **przyspieszenie procedury aktualizacji rekomendacji przez SRK** (poprzez wskazanie maksymalnego czasu np. trzech miesięcy od zgłoszenia takiego wniosku przez operatora do PARP i przekazania go do SRK);
- **przeprowadzanie przez PARP** (np. w postaci usługi zleconej w ramach procedury zamówień publicznych) obowiązkowego audytu/analizy pod kątem specyfiki sektora reprezentowanego przez SRK w zakresie przystawiania do formalno-prawnych uwarunkowań programu Kompetencje dla sektorów; rekomendacja powinna dotyczyć planowanych potencjalnych nowych sektorów objętych wsparciem;
- **zwiększenie elastyczności w zakresie wsparcia przedsiębiorców/pracowników w ramach działania Kompetencje dla sektorów** uwzględniającego specyfikę poszczególnych sektorów (strukturę przedsiębiorstw – w tym tych dużych, zakres sektora – opracowany przez SRK w oparciu o PKD, dominujące formy zatrudnienia pracowników, zmiany społeczno-ekonomiczne w sektorze, inne formy wsparcia dedykowane na poziomie krajowym i regionalnym poszczególnym sektorom);
- **zwiększenie intensywności oraz zasięgu kampanii informacyjnej dotyczącej BUR** (potencjalnie w takich działaniach informacyjno-promocyjnych mogą uczestniczyć w ramach konkretnych branż/sektorów istniejące już podmioty w szczególności Krajowe Klustry Kluczowe); wykorzystanie KKK jest o tyle zasadne, że realizują one inicjatywy szkoleniowe i doradcze, co pozwoli łatwiej dotrzeć z komunikatem do potencjalnie zainteresowanych przedsiębiorców (w tym pracowników); ponadto zgodne jest to w przypadku KKK z założeniami dokumentu „Kierunku rozwoju polityki klastrowej w Polsce po 2020 roku”<sup>139</sup>.
- **wprowadzenie zasad wymuszających współpracę operatorów;** w przypadku gdy w ramach jednego sektora działa więcej niż jeden operator, aby każdy z nich w sytuacji

---

<sup>138</sup> Patrz: Potencjał do tworzenia nowych rad sektorowych ds. kompetencji; (<https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Potencia-do-tworzenia-nowych-rad-sektorowych-ds-komptencji.pdf>).

<sup>139</sup> Patrz: (<https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/krajowe-klustry-kluczowe>).

aktualizacji rekomendacji obsługiwał najbardziej aktualną i tym samym szeroką ich listę;

- **konieczność zwiększenia wysokości zabezpieczeń finansowych względem operatorów**, co spowoduje większą płynność w zakresie realizacji projektu (potencjalnie może to być również zapis ograniczający liczbę projektów, w których podmiot może uczestniczyć jako operator);
- **prowadzenie dodatkowego wymiaru monitoringu przez PARP** tj. nie tylko w podziale na poszczególnych operatorów, ale również uwzględniające wartości wskaźników dla poszczególnych sektorów;
- **wprowadzenie obligatoryjnej zasady realizacji projektów w skali ogólnopolskiej przez operatorów**;
- **zagwarantowanie** (w wyjątkowych przypadkach np. dużego zainteresowania przedsiębiorców z sektora, którego nie ujęto w zakresie SRK opisanym kodem PKD lub nieprzewidzianych zmian ekonomiczno-społecznych sektora) **możliwości weryfikacji na wniosek operatora kodów PKD przyporządkowanych do poszczególnych sektorów nawet w przypadku zwiększenia liczby sektorów objętych wsparciem**<sup>140</sup> (taka procedura powinna zostać uruchomiona po konsultacjach z Radą Sektorową np. w ramach Komitetów Branżowego oraz zatwierdzona przez PARP)<sup>141</sup>.

**Tabela 32. Analiza SWOT projektu Kompetencje dla sektorów**

Strony	Pozytywne S (Strengths) mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoko oceniana jakość merytoryczna oraz organizacja szkoleń/doradztwa w ramach programu (zarówno wśród pracowników jak i przedsiębiorców);</li> <li>• niski koszt usług szkoleniowych i doradczych dla przedsiębiorców w ramach programu w porównaniu do oferty szkoleniowej i doradczej na wolnym rynku;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• względnie skomplikowana (w szczególności dla przedsiębiorstw mikro, do których dedykowany jest m.in. program) procedura wypełniania dokumentacji projektowej w zakresie przystąpienia przedsiębiorcy do projektu;</li> <li>• niedopasowanie zasad wsparcia programu do specyfiki niektórych sektorów (np. pod kątem wielkości</li> </ul>

<sup>140</sup> Informację pozyskanych z PARP wynika, że planowane jest zwiększenie liczby sektorów objętych wsparciem w ramach projektu Kompetencje dla sektorów.

<sup>141</sup> Przykładem jest zgłaszane przez przedsiębiorców reprezentujących kod PKD 71.1 (Działalność w zakresie architektury i inżynierii oraz związane z nią doradztwo techniczne), chęci udziału w programie 'Kompetencje dla sektorów' w obszarze Budownictwa. Ze względu na to, że Budownictwo obejmowało tylko sekcję F (<http://srkbud.zzbudowlani.pl/o-projekcie/>), ich udział nie był możliwy.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapewnienie dwóch sposobów wnoszenia wkładu prywatnego przez przedsiębiorców - może być wniesiony w postaci: (i) opłaty lub (ii) kosztów wynagrodzeń uczestników szkoleń;</li> <li>• dopuszczenie dużych przedsiębiorstw w części sektorów do wsparcia; na etapie wdrażania projektu IP zakłada możliwość odstąpienia w przypadku wsparcia pracowników dużych firm od ograniczenia 25% wskaźnika produktu dla danego sektora przemysłowego, przy jednoczesnym zachowaniu ograniczenia na poziomie całego typu operacji;</li> <li>• elektroniczne składanie wniosków przy wykorzystaniu systemu SOWA;</li> <li>• zastosowanie procedur przyspieszających przedsiębiorcy zwrot kosztów udziału pracownika w usłudze rozwojowej.</li> </ul>	<p>przedsiębiorstw w sektorze wodno-kanalizacyjnym i rekultywacji przeważają firmy duże, a wsparcie dedykowane jest MŚP czy w sektorze usług rozwojowych gdzie względnie liczne są JDG, a wsparcie dedykowane jest pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak dostatecznego dopasowania szkoleń/doradztwa do indywidualnych potrzeb przedsiębiorców (w porównaniu z ofertą szkoleniową i doradczą na wolnym rynku).</li> </ul>
--	---	---

Strony	Pozytywne O (Opportunities) szanse	Negatywne T (Threats) zagrożenia
<b>Zewnętrzne (niezależne od PARP i beneficjentów)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• coraz sprawniejsza współpraca SRK z operatorami;</li> <li>• współpraca różnych operatorów w ramach jednego sektora (stosowanie procedury łączenie rekomendacji);</li> <li>• realizacja programu przyczyniająca się do budowania kultury stałego podnoszenia kwalifikacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach;</li> <li>• zastosowanie procedury (ograniczającej ryzyko przeciążenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieznaną bazy BUR przez znaczną liczbę przedsiębiorców oraz pracowników;</li> <li>• długotrwała procedura aktualizacji rekomendacji przez SRK;</li> <li>• zmniejszenie aktywności SRK, co wpływa na stopień współpracy z PARP oraz operatorami;</li> <li>• zbyt duża koncentracja operatorów na jednym obszarze geograficznym, co powoduje, że część regionów pozbawiona będzie możliwości</li> </ul>

	<p>operatora, co spowoduje, że nie będzie on mógł wykonywać należycie swoich obowiązków) w zakresie tego, że podmiot może wystąpić jako wnioskodawca albo partner nie więcej niż dwa razy we wnioskach o dofinansowanie projektów złożonych w ramach rundy konkursowej, pod warunkiem, że wnioski będą dotyczyły dwóch różnych sektorów;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• większa promocja programu przez SRK;</li> <li>• częstsza organizacja Komitetów Branżowych.</li> </ul>	<p>podnoszenia kompetencji przez pracowników w ramach programu;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak firm szkoleniowych w danym sektorze zainteresowanych realizacją szkoleń pracowników w ramach programu;</li> <li>• wysoka inflacja (wzrost cen szkoleń względem tych zaproponowanych w regulaminie, co może wydłużać czas związany z formalnym uczestniczeniem w nich lub wręcz całkowicie to uniemożliwić;</li> <li>• konkurencyjność działań dedykowanych podmiotom, które mogą otrzymywać wsparcie w zakresie podnoszenia kompetencji z innych programów (dotyczy to w szczególności działań będących poza kompetencjami PARP<sup>142</sup>).</li> </ul>
--	---	--

Źródło: opracowanie własne.

## 11 SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA MMŚP W OKRESOWYCH TRUDNOŚCIACH (SWO)

### 11.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Projekt System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach realizowany jest w trybie pozakonkursowym i charakteryzuje 5 typ projektu Działania 2.21 PO WER: Zwiększenie zdolności adaptacyjnych MMŚP w trudnościach lub ponownie podejmujących działalność gospodarczą (tzw. nowy start).

Projekt wpisuje się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v Przystosowanie pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian poprzez realizację celów szczegółowych:

- Wzrost liczby przedsiębiorstw, których pracownicy nabyli kompetencje w obszarach pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

<sup>142</sup> W przypadku sektora opieki zdrowotnej i pomocy społecznej dotyczy to wskazywanego przez przedstawicieli PARP dofinansowania szkoleń dla przedstawicieli tego sektora realizowanych np. przez Izby Lekarskie.

- Zapewnienie dostępności i jakości usług rozwojowych świadczonych na rzecz przedsiębiorców i pracowników.
- Wzrost liczby przedsiębiorstw objętych działaniami służącymi poprawie zarządzania, rozwojowi kapitału ludzkiego oraz wspierającymi procesy innowacyjne.

Projekt ma na celu wsparcie firm na wczesnym etapie problemów, kiedy możliwe jest wykorzystanie narzędzi pozafinansowych, tj. szkolenia, wsparcia doradczego i mentoringowego do ich rozwiązania. Celem projektu jest również ograniczanie ryzyka przedwczesnej likwidacji przedsiębiorstw i likwidacji miejsc pracy oraz wykrywanie trudności finansowych, zanim firma stanie się niewypłacalna.

### **Opis działań projektowych**

Wsparcie w ramach projektu polega na finansowaniu:

- 1) doradztwa związanego z opracowaniem diagnozy kondycji przedsiębiorstwa,
- 2) szkoleń oraz doradztwa/mentoringu, wynikających z przeprowadzonej diagnozy.

Maksymalna wysokość wsparcia na usługi rozwojowe (szkolenia, doradztwo lub mentoring) wynosiła 18,5 tys. zł netto. Finansowaniem PARP było pokryte także wsparcie na etapie diagnozy kondycji przedsiębiorstwa.

### **Definicja odbiorców projektów**

Grupę docelową projektu stanowili przedsiębiorcy MMŚP w okresowych trudnościach, którzy w wyniku czynników zewnętrznych lub wewnętrznych utracili sprawność prowadzenia działalności gospodarczej lub oceniali jako wysokie ryzyko spowolnienia działalności swoich podmiotów w przyszłości (na podstawie pogarszającej lub niestabilnej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa lub w związku ze zmianami prawnymi, społecznymi, gospodarczymi lub technologicznymi w danej branży), a także doświadczali trudności finansowych i pozafinansowych w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Działania projektowe nie obejmują firm, które wymagają procesu restrukturyzacji lub są w upadłości, ani likwidowanych działalności gospodarczych. Skupiają się natomiast na zbudowaniu systemu wczesnego ostrzegania oraz systemu wsparcia, w sytuacji gdy przedsiębiorcy zanotują pierwsze oznaki kryzysu lub okresowych trudności w swojej firmie czy branży, w ramach której działają.

### **Warunki udziału we wsparciu**

W projekcie mogli wziąć udział przedsiębiorcy, którzy wykonywali aktywną działalność gospodarczą zarejestrowaną minimum 12 miesięcy przed naborem do projektu, posiadali siedzibę na terytorium Polski oraz byli mikro, małym lub średnim przedsiębiorstwem.

Dofinansowanie mogły otrzymać firmy, które doświadczyły, m.in.<sup>143</sup>:

- spadku sprzedaży towarów lub usług w okresie 6 miesięcy przed datą zgłoszenia do projektu, z wyłączeniem sezonowych zmian, wynikających bezpośrednio z charakterystyki branży (ogrodnictwo, budownictwo itp.);
- istotnych zmian kadrowych mających wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą (np. odpływ kluczowego personelu) w okresie co najmniej 2 ostatnich miesięcy przed dniem zgłoszenia do projektu;
- niezależnych od przedsiębiorcy i prowadzonej działalności istotnych zmian prawnych lub technologicznych w branży (takich jak np. cyfryzacja przemysłu), wymuszających konieczność zmian w organizacji firmy lub jej przebranżowienia.

Warunkiem umożliwiającym przystąpienie do projektu był także wynik przeprowadzonej autodiagnozy, która wykazywała, że przedsiębiorca spełnia definicję Przedsiębiorcy w okresowych trudnościach. Przedsiębiorca przeprowadzał autodiagnozę poprzez wypełnienie ankiety rekrutacyjnej, w której mógł zaznaczyć sytuacje wpływające na znajdowanie się przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji:

- Sytuacja gospodarcza w branży, tzn.:
  - Obecna koniunktura dla branży jest niekorzystna;
  - Obecny popyt na świadczone usługi/ produkty spadł;
  - Ceny materiałów, sprzętu potrzebnego do prowadzenia działalności wzrosły;
  - Nastąpił przestój ekonomiczny (tj. okres niewykonywania pracy przez przedsiębiorcę/pracownika z przyczyn niedotyczących przedsiębiorcy/pracownika pozostającego w gotowości do pracy).
- Sytuacja na rynku pracy, tzn.:
  - Dostępność wykwalifikowanych pracowników spadła;
  - Od ponad 6 miesięcy nie można zatrudnić pracownika na wolne miejsce pracy;
  - Koszty zatrudnienia pracowników wzrosły.
- Dostęp przedsiębiorstwa do kapitału, tzn.:
  - Występują problemy z terminowym regulowaniem płatności przez kontrahentów;
  - Występują problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań finansowych wobec dostawców i partnerów biznesowych.
- Postęp technologiczny wyprzedzający wprowadzane zmiany w przedsiębiorstwie, takie jak:
  - Brak cyfryzacji, wdrożenia i zastosowania nowych technologii.

---

<sup>143</sup> Regulamin rekrutacji i uczestnictwa w projekcie pn.: „System wczesnego ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” w ramach VIII naboru oraz informacji ze strony internetowej projektu <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/swo> [dostęp 09.08.2023].

## Skrócony opis modelu wdrażania

W ramach projektu przewidziano realizację pięciu zadań:

1. Zbudowanie i wdrożenie autodiagnostycznego systemu informatycznego,
2. Prowadzenie działań informacyjnych, dotyczących rozpowszechniania rozwiązań wdrażanych w ramach dyrektywy UE nr 2019/1023 o restrukturyzacji i upadłości,
3. Prowadzenie rekrutacji przedsiębiorców i pogłębionej diagnozy kondycji ich przedsiębiorstw w 4 makroregionach,
4. Prowadzenie działań szkoleniowych lub doradczych (w tym mentoringowych) adekwatnych do potrzeb, wspierających rozwój przedsiębiorstw,
5. Prowadzenie badań i ewaluacji dotyczących działań projektowych.

W okresie listopad-grudzień 2022 wprowadzono Zadanie 6 - Monitoring usług rozwojowych. Celem zadania jest monitorowanie usług rozwojowych, realizowanych przez uczestników projektu SWO (przez podmiot zewnętrzny dla zachowania obiektywności procesu oraz uzupełniająco przez pracowników PARP). Wprowadzenie zadania 6 wynika z „Wytucznych w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze przystosowania przedsiębiorców i pracowników do zmian na lata 2014-2020”. Poza monitoringiem usług rozwojowych prowadzone będą działania kontrolne (w uzasadnionych przypadkach).

W niniejszej ewaluacji analizie poddane zostały działania dotyczące obejmujące zadanie 3 i 4, tj. dotyczące wsparcia doradczo-szkoleniowego.

Wsparcie świadczone było poprzez model podażowo-popytowy, za pośrednictwem Bazy Usług Rozwojowych. W przypadku braku adekwatnych usług w BUR, przedsiębiorca ma możliwość zlecenia usługi poza BUR. W ramach tego typu projektu założono finansowanie kosztów usług rozwojowych wybranych przez Przedsiębiorcę i zgodnych z rekomendacjami wynikającymi z diagnozy przedsiębiorstwa, w ramach określonego z góry limitu 18 500 zł. Diagnoza zawiera opis trudności doświadczanych przez firmę oraz rekomendowaną dla niej ścieżkę doradczą (skierowanie do doradcy lub/i mentora) lub szkoleniową.

Proces rekrutacji przedsiębiorców, podpisywania Umów wsparcia oraz diagnoza kondycji przedsiębiorstwa jest usługą świadczoną przez wykonawców wybranych przez PARP w drodze zamówienia publicznego. Przedsiębiorca, który chce przystąpić do projektu, zgłasza chęć udziału poprzez formularz na stronie internetowej PARP, następnie przejmowany jest przez wykonawców, wybranych w 4 regionach kraju.

Po przeprowadzeniu diagnozy udział wykonawców się kończy i dalszą współpracę z przedsiębiorcą przejmuje Zespół SWO w PARP. Na tym etapie następuje akceptacja wybranych przez przedsiębiorców usług rozwojowych (weryfikacja względem rekomendacji zawartych w diagnozie kondycji przedsiębiorstwa oraz rozliczenie udziału przedsiębiorcy poprzez finansowanie usług rozwojowych).

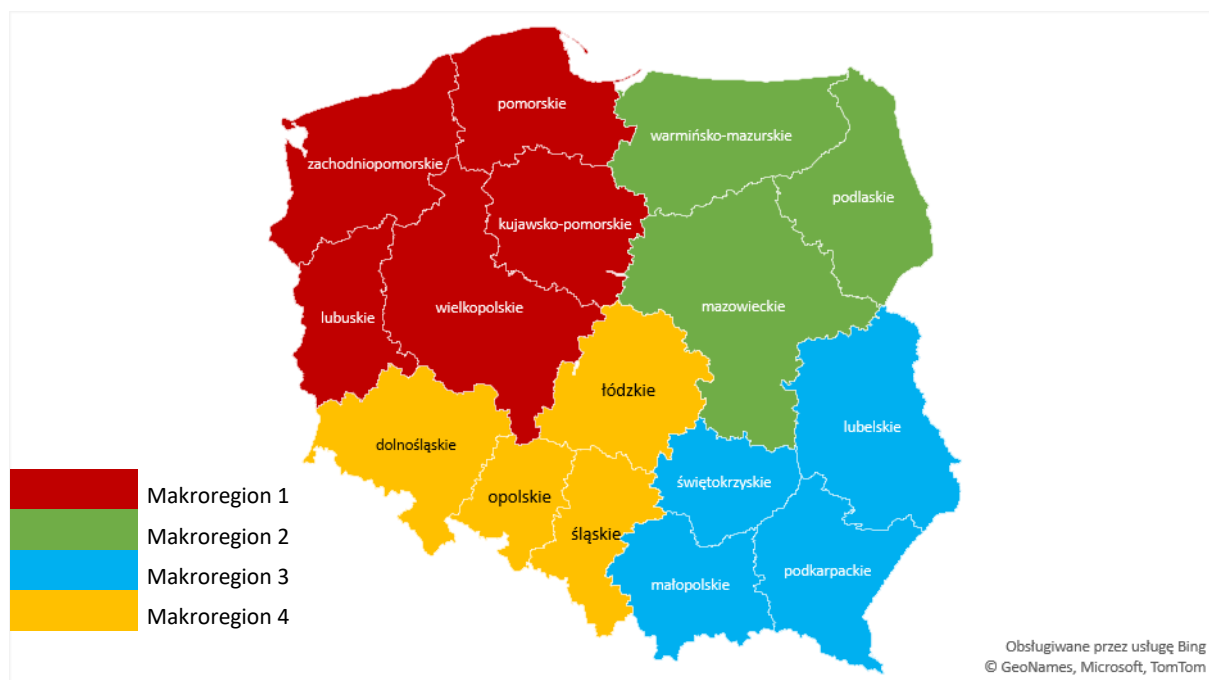


Szkolenia, doradztwo lub mentoring mają wyposażyć przedsiębiorcę lub jego pracowników w wiedzę i umiejętności prowadzące do wdrożenia w przedsiębiorstwie rozwiązań służących przeciwdziałaniu trudnej sytuacji. Przedsiębiorca ma do dyspozycji usługi rozwojowe opublikowane w BUR, które w największym stopniu zaspakajają jego potrzeby zidentyfikowane w diagnozie, a ich koszt mieści się w kwocie przewidzianej do dofinansowania.

Projekt ma zasięg ogólnopolski, jednak realizowany jest w podziale na makroregiony (województwa wchodzące w skład poszczególnych makroregionów):

- Makroregion 1 - zachodniopomorskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie, wielkopolskie, lubuskie;
- Makroregion 2 - warmińsko-mazurskie, podlaskie, mazowieckie;
- Makroregion 3 - świętokrzyskie, lubelskie, małopolskie, podkarpackie;
- Makroregion 4 - dolnośląskie, opolskie, łódzkie, śląskie.

### Mapa 9. Podział na makroregiony w projekcie SWO



Źródło: Opracowanie własne Wykonawcy.

## 11.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu

### 11.2.1 Osiągnięte wskaźniki

Projekt SWO realizuje wskaźniki:

- Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji – wskaźnik rezultatu
- Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem – wskaźnik produktu

**Tabela 33. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji	Szt.	1 800	0	0%	0%
Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem	Szt.	2000	1070 <sup>144</sup>	54%	54%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na 12.04.2023.

Wg wyników badania mid-term projektu SWO<sup>145</sup> osiągnięcie wartości docelowych wskaźników nie jest zagrożone. Nie odnotowano także większych zagrożeń w realizacji projektu mimo, że wskaźnik rezultatu nadal nie został osiągnięty, a wskaźnik produktu osiągnięto na poziomie 54%. Wartości docelowe wskaźników założonych w WoD są takie same jak wartości docelowe w SZOOP.

#### **Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem**

Jak wskazano w ww. raporcie z badania mid-term SWO, z każdym kolejnym naborem, wykonawcy odnotowują coraz więcej firm zgłaszających się do projektu. Nabory zaś kończą się zwykle po kilku dniach uzyskując maksymalną przewidzianą liczbę zgłoszeń. W związku z powyższym należy założyć, że do końca 2023 roku uda się objąć wsparciem założoną liczbę 2000 przedsiębiorstw. Autorzy raportu wskazali dalej, że „widocznym elementem wpływającym na liczbę zgłaszających się firm jest wzrost poziomu świadomości o realizacji projektu wśród przedsiębiorców”<sup>146</sup>. Jest to spowodowane coraz dłuższym czasem funkcjonowania projektu na rynku oraz możliwością dotarcia do opinii firm, które zakończyły

<sup>144</sup> Wg stanu na dzień 04.09.2023 Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem wyniosła 2200.

<sup>145</sup><sup>145</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

<sup>146</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

już swój udział. Liczną reprezentację uczestników projektu zapewniają także firmy szkoleniowe polecające projekt SWO swoim klientom.

### **Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji**

Wskaźnik rezultatu został doprecyzowany na poziomie wniosku o dofinansowanie tj.: Skorzystanie przez przedsiębiorcę z usług szkoleniowych lub doradczych oznaczać będzie wdrożenie rozwiązania wynikającego z rekomendacji konsultanta sformułowanych w pogłębionej diagnozie kondycji przedsiębiorstwa.

Przewidywane osiągnięcie zakładanej wartości wskaźnika Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem przekłada się na wysokie prawdopodobieństwo osiągnięcia wskaźnika Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji. Wartość wskaźnika wynosi zero ze względu na zdefiniowaną metodę ustalania jego wartości. Jak podkreślono jednak w badaniu mid-term projektu SWO, analiza bazy Redmine oraz przeprowadzone wywiady pogłębione z Wykonawcami i przedsiębiorcami wskazują, że większość firm, które podpisały umowę na uczestnictwo w projekcie, nie wykorzystuje całej dostępnej kwoty dofinansowania. W tym aspekcie, co wskazano w raporcie mid-term projektu SWO, zakończenie udziału w projekcie powinno wiązać się z wykorzystaniem całej kwoty wsparcia. Jednak często przedsiębiorstwa wybierając szkolenia z BUR kierowały się tym, aby zmieścić się w kwocie dofinansowania, a nie dopłacać ewentualną nadwyżkę wynikającą z wartości danego rodzaju wsparcia. Stąd też występuje wiele przypadków przedsiębiorstw, które de facto zakończyły udział w projekcie, tzn. przeszły przez zaplanowane usługi rozwojowe, ale formalnie nie wykorzystały jakiejś części dofinansowania, przez co w systemie widnieją jako niezakończeni uczestnicy wsparcia. Na problemy z wykorzystaniem całej kwoty wsparcia (18,5 tys. zł) wskazał także beneficjent w zatwierdzonym WoP za okres czerwiec-wrzesień 2022, szczególnie w przypadku mikroprzedsiębiorstw. Jako powód braku oficjalnego kończenia udziału w projekcie przez firmy wskazano wymóg zajęcia się dokumentacją związaną z zakończeniem udziału w projekcie, co firmy odkładają na możliwe najdalszy moment<sup>147</sup>. W trakcie realizacji projektu dopuszczono wydłużenie okresu, w którym przedsiębiorcy mogli skorzystać ze szkoleń lub doradztwa do 9 miesięcy. W wyjątkowych przypadkach przedłużono tę możliwość nawet do 12 miesięcy od momentu podpisania umowy. Wydłużenie okresu było wynikiem potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców. Z tego powodu zdecydowano o sprawozdawaniu wskaźnika rezultatu na koniec realizacji przedsięwzięcia.

Definicja założonych powyżej dwóch wskaźników określa ich specyficzną dynamikę. Wskaźnik produktu przyrasta dynamicznie od początku realizacji projektu, natomiast

---

<sup>147</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

wskaźnik rezultatu pozostaje na wartości zero lub niskiej aż do końca realizacji projektu. Jest to związane z konieczności oficjalnego zakończenia udziału w projekcie przez firmy, aby uznać, że dana firma wdrożyła rekomendowane działania (tzn. przeszła przez założoną ścieżkę wsparcia szkoleniowo-doradczą)<sup>148</sup>.

### **11.2.2 Ocena przebiegu projektu**

#### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

Pierwszym problemem, na jaki zwracano uwagę we WoP, było **opóźnienie rozpoczęcia realizacji projektu SWO** w związku z przedłużającym się procesem legislacyjnym, związanym z nowelizacją Rozporządzenia Ministra Finansów, Funduszy i Polityki Regionalnej w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Przesunięcie w czasie implementacji nowelizacji rozporządzenia wpłynęło na opóźnienia realizacji późniejszych działań zaplanowanych w harmonogramie projektu SWO (faktyczne działania w projekcie rozpoczęto 1 lipca 2021 r.), jednak nie miało wpływu na prawidłową realizację projektu. Jako środek zaradczy wdrożono zintensyfikowanie działań projektowych w kolejnych miesiącach realizacji przedsięwzięcia<sup>149</sup>.

W dalszej fazie realizacji projektu SWO okazało się, że **proces podpisywania Umów wsparcia z przedsiębiorcami postępował wolniej niż przewidywano**, ze względu na konieczność przedstawienia przez przedsiębiorców wielu dokumentów związanych z potwierdzeniem ich statusu MŚP<sup>150</sup>. Problem ten jest związany z ogólnym problemem przedstawienia obszernej dokumentacji przez firmy, co z kolei przełożyło się na **dużą liczbę odrzuconych zgłoszeń** do projektu (ponad 50% wszystkich zgłoszeń<sup>151</sup>). Najwięcej takich przypadków miało miejsce na początku realizacji projektu (ponad 80% zgłoszeń<sup>152</sup>). Powodem odrzucenia tak dużej liczby zgłoszeń było niedostarczanie przez firmy wymaganych dokumentów, niedotrzymywanie terminu ich dostarczenia lub niedostarczanie poprawionych dokumentów oraz błędy w dokumentach. Wielu przedsiębiorców rezygnowało też po prostu z udziału w projekcie, czego częstą przyczyną była konieczność dostarczenia wielu dokumentów, co było zbyt obciążające dla przedsiębiorców. Szczególnie biorąc pod uwagę ich status MMŚP, co wskazuje, że kilka lub nawet jedna osoba musi zajmować się prowadzeniem firmy i jej

---

<sup>148</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

<sup>149</sup> Na podstawie informacji z wniosków o płatność.

<sup>150</sup> Na podstawie informacji z wniosków o płatność.

<sup>151</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

<sup>152</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

bieżącymi potrzebami, a jednocześnie organizowaniem potrzebnych dokumentów. Uwzględniając trudną sytuację firm, do których był adresowany projekt należy mieć na uwadze, że obciążenie związane ze zgromadzeniem i dostarczeniem potrzebnych dokumentów mogło zbyt obciążać przedsiębiorców. Trudna sytuacja firmy niewątpliwie wpływała też negatywnie na psychikę przedsiębiorców, którzy poszukiwali wsparcia możliwego do uzyskania w krótkim czasie, a nie potęgującego kolejne trudności i obciążenia.

Jak wspomniano wcześniej, pewnego rodzaju problemem związanym z prezentowaniem postępów w realizacji projektu (zerowa wartość wskaźnika rezultatu) było niewykorzystywanie przez uczestników całej wartości wsparcia (18,5 tys. zł), przez co zaistniało **ryzyko braku możliwości wykorzystania całego budżetu przeznaczonego na wsparcie uczestników projektu SWO**<sup>153</sup>. Niski poziom wykonania wskaźnika rezultatu został wskazany również w aktualnym raporcie on-going projektu SWO jako jeden z większych problemów –pół roku przed zakończeniem projektu poziom wskaźnika rezultatu nadal wynosi 0%. Zdecydowanie lepiej prezentuje się poziom osiągnięcia wskaźnika produktu (87,5%) charakteryzującego liczbę przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem, mierzoną liczbą umów wsparcia zawartych z przedsiębiorcami na finansowanie usług rozwojowych. Mając na uwadze poziom realizacji wskaźnika produktu oraz 723 zgłoszenia do projektu, które znajdują się na etapach początkowych przed podpisaniem umowy, realizacja wskaźników nie wydaje się być zagrożona. Wskazana liczba zgłoszeń do projektu wskazuje na możliwość podpisania znacznej liczby umów, które pomogą osiągnąć zakładaną wartość wskaźników. Na obecnym etapie realizacji projektu szacuje się nawet przekroczenie zakładanej wartości wskaźników (obecnie w projekcie obecne są 2524 aktywne zgłoszenia oraz podpisano 1801 umów)<sup>154</sup>. Co więcej, liczba aktywnych zgłoszeń do projektu niweluje na obecnym etapie konieczność prowadzenia dalszej rekrutacji do projektu.

Problemem wpływającym na obciążenia związane z procesem rekrutacji jest **przekazywanie dokumentów w formie skanów słabej jakości, które służą do pierwszej weryfikacji zgłoszeń**. Dokumenty te często okazywały się niekompletne w zakresie odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach rekrutacyjnych. Dotyczyło to przede wszystkim danych dotyczących analizy finansowej (brak niektórych stron dokumentów, zła jakość skanów/ zdjęć powodująca częściową lub całkowitą nieczytelność, użycie kolorowego tła w niektórych polach tabel diagnozy finansowej). Przekazywane skany dokumentów były formą pomocniczą, finalnie zaś wszystkie dokumenty rekrutacyjne były dostarczane przez przedsiębiorców w wersji papierowej. Wykonawcy pracują nad uzupełnianiem niekompletnych dokumentów, więc prawdopodobnie problem ten zostanie zniwelowany do końca realizacji projektu.

---

<sup>153</sup> Na podstawie informacji z wniosków o płatność.

<sup>154</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

W ostatnim okresie sprawozdawczym zidentyfikowano ryzyko braku zatwierdzonego źródła finansowania oraz okresu realizacji projektu i konieczność zamknięcia postępowania przetargowego na wybór wykonawcy do realizacji wizyt monitoringowych bez rozstrzygnięcia, jednak dotyczy to działania dodatkowego. Zdecydowano się bowiem na wprowadzenie do projektu nowego zadania 6 związanego z prowadzonymi przez PARP wizytami monitoringowymi oraz koniecznością wydłużenia realizacji projektu do 31.12.2023<sup>155</sup>. Ryzyko to zostało już zniwelowane na początku stycznia 2023.

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Pierwszą zmianą wprowadzoną w projekcie było **wyłączenie mikrofirm z trzeciego naboru**. Modyfikację wprowadzono, ponieważ w pierwszym i drugim naborze mikroprzedsiębiorstwa stanowiły większość zrekrutowanych podmiotów. W trzecim naborze zdecydowano, aby skupić się na grupach niedoreprezentowanych – na małych i średnich firmach i pozyskać do projektu większą liczbę uczestników z małych i średnich firm. Postęp rekrutacji w tym naborze przebiegał wyraźnie wolniej, zatem zrezygnowano z tej zmiany w kolejnych naborach<sup>156</sup>.

Drugą zmianą było wprowadzenie po pierwszym oraz drugim naborze wymogu dla rekrutowanych przedsiębiorstw, polegającego na tym, aby **firma aktywnie działała minimum 12 miesięcy**. Zmniejszyła się liczba potencjalnych uczestników projektu trafiających do naborów, jednak poziom trafności zgłaszających się firm był znacznie wyższy. Zmiana ta zaowocowała znacznie mniejszą liczbą odrzuceń przedsiębiorstw ze względu na niespełnienie kryteriów<sup>157</sup>.

Aby odsiać zgłoszenia niepełne, podjęto działania zaradcze i od trzeciego naboru zmieniono procedurę – **rejestrowano jedynie zgłoszenia z dołączonym kompletem dokumentów**. Obawiano się ryzyka zaistnienia niekorzystnych zjawisk związanych z rekrutacją do projektu i obsługą projektu, takich jak:

- Niekonstruktywna dystrybucja zasobami – obsługa zgłoszeń, które ostatecznie okazywały się być odrzucone, pochłaniała dużą część mocy przerobowych,

---

<sup>155</sup> Na podstawie informacji z wniosków o płatność.

<sup>156</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

<sup>157</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

- Trudności z bieżącym kontrolowaniem jakości dokumentów, kompletowanych przez wykonawców<sup>158</sup>.

Obserwacja kolejnych naborów pokazała jednak, że ograniczenie przyjmowania jedynie kompletnych zgłoszeń nie do końca sprawdziła się jako środek zaradczy mający na celu zmniejszenie liczby zgłoszeń odrzuconych ze względu na niekompletność lub braki w dokumentach. Sposób ten sprawdził się naborze 3, 4 i 5, jednak w naborze 6 ze względu na dużą liczbę zgłoszeń w ogóle, problem odrzucenia ich dużej części powrócił<sup>159</sup>. Duża liczba zgłoszeń w kolejnych 4 naborach dała jednak możliwość przyjęcia do realizacji wielu uczestników, którzy zapewnią osiągnięcie założonej wysokości wskaźników.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Autorzy ewaluacji mid-term SWO ocenili, że wybór Wykonawców należy uznać za trafny. Wysoko oceniono zaangażowanie Wykonawców w działania rekrutacyjne oraz informacyjne. Angażowali oni w miarę możliwości lokalne instytucje otoczenia biznesu, jak też samorządy, które poprzez udostępnianie informacji pomagali w rekrutacji przedsiębiorców. Ocena współpracy i kompetencji Wykonawców na etapie rekrutacji była wysoka – zarówno po stronie przedsiębiorców, jak też PARP (wyniki badania mid-term SWO). Wypełnienie ankiety rekrutacyjnej, a potem przygotowanie dokumentów niezbędnych do podpisania umowy stanowiło trudność dla niektórych przedsiębiorców i mogli liczyć na pomoc od Wykonawców w tym zakresie. Przedsiębiorcy doceniali dostępność przedstawicieli Wykonawców oraz szybkość i jakość odpowiedzi i porad. Choć było to oczywiście jednym z obowiązków Wykonawców, to należy docenić sposób, w jaki współpracowali oni z przedsiębiorcami.

Respondenci ewaluacji mid-term SWO podkreślali wysokie kompetencje konsultantów, wskazywali na ich duże zaangażowanie, wysoki profesjonalizm w zakresie sposobu i jakości kontaktu, elastyczność i dostosowywanie do możliwości czasowych przedsiębiorców. Pozytywnie oceniono zarówno kontakty zdalne (online), jak i bezpośrednie z konsultantami. Spotkania z konsultantami nad opracowywaniem diagnoz było raczej mało obciążające dla przedsiębiorców, zaś same analizy zawarte w diagnozach były wnikliwe i wyczerpujące. Oceniono, że konsultanci wnikliwie dopytywali o szczegółowe informacje przedsiębiorców – w tym o trudności, potrzeby i oczekiwania. Większość przedsiębiorców pozytywnie oceniła też wiedzę merytoryczną konsultantów na temat poszczególnych branż, specyfiki rynku, na jakich działają firmy.

---

<sup>158</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

<sup>159</sup> Błażejczyk-Kielan A., Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

Jeśli chodzi o ocenę pracy PARP to w większości przedsiębiorcom trudno było ocenić ten aspekt. Z informacji, do których udało się dotrzeć w ramach badania mid-term SWO nie było raczej uwag do współpracy z PARP ze strony przedsiębiorców.

### **11.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw**

W badaniu mid-term projektu SWO<sup>160</sup> przeprowadzono szczegółową analizę ankiet rekrutacyjnych przedsiębiorców, którzy skorzystali ze wsparcia. Z analizy tej wynika, że na decyzję udziału w projekcie wpłynęła m.in. pogarszająca się sytuacja w branży (88,1%) oraz trudności spowodowane pandemią COVID-19 (83,8%).

Autorzy raportu z badania mid-term wytypowali 7 głównych kategorii potrzeb przedsiębiorców:

#### 1. Wdrożenie TIK w firmie:

- sprzedaż i marketing elektroniczny,
- komunikacja i obsługa klienta w zdalnych kanałach elektronicznych,
- nowoczesne narzędzia i rozwiązania IT wspomagające realizację bieżących działań w Firmie.

#### 2. Zarządzanie przedsiębiorstwem:

- zarządzanie zmianą,
- strategia zarządzania przedsiębiorstwem, określania celów i budowania przewag konkurencyjnych w odniesieniu do planowanych nowych usług,
- budowa strategii zarządzania przedsiębiorstwem, określania celów i budowania przewag konkurencyjnych w odniesieniu do planowanych nowych usług i dalszych kierunków rozwoju,
- opracowanie i wdrożenie strategii nowych usług w przedsiębiorstwie,
- opracowywanie strategii budowania kompleksowej oferty oraz jej sprzedaży i promocji w sieci,
- identyfikacja i optymalizacja procesów,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,

---

<sup>160</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.



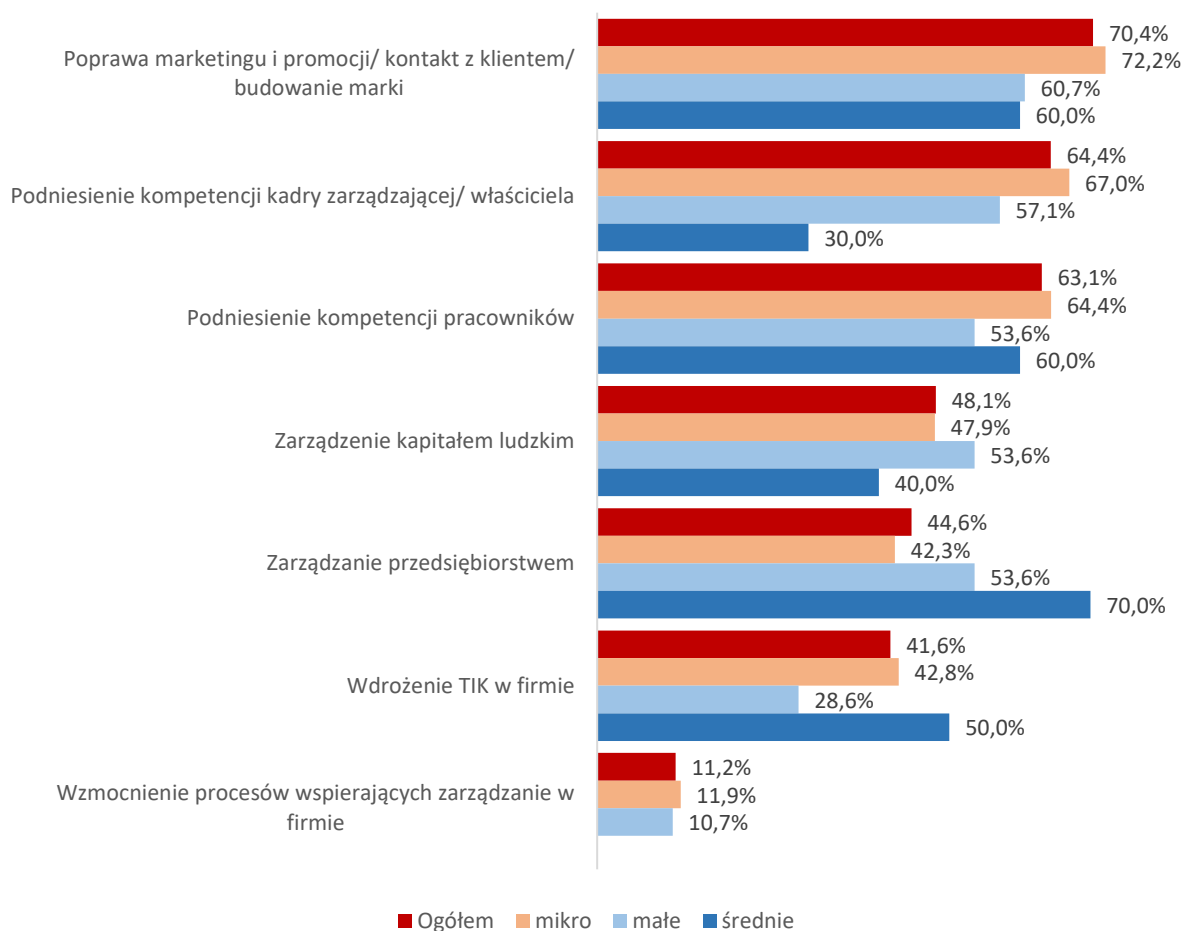
- budowanie strategii zarządzania przedsiębiorstwem w zmiennych warunkach gospodarczych oraz tworzenie alternatywnych modeli biznesowych.
3. Zarządzenie kapitałem ludzkim:
- zarządzanie kapitałem ludzkim – w tym dobór kadrowy, opracowanie strategii zarządzania kapitałem ludzkim, rozwój kompetencji oraz budowanie kultury organizacji, zasad rekrutowania, motywowania, delegowania zadań i ich egzekwowania oraz budowy ścieżki rozwoju kariery,
  - komunikacja w zespole – który docelowo będzie się powiększał i wymaga wymiany informacji tak, by wspierała ona bezpieczeństwo klienta,
  - poprawa efektywności i zaangażowania personelu, przywiązania do firmy, współdzielenie wartości firmowych, utrzymanie personelu, zmniejszenie rotacji kadr.
4. Podniesienie kompetencji pracowników:
- podniesienie poziomu kompetencji branżowych, nabycie nowych umiejętności branżowych,
  - poziom kompetencji z zakresu budowania marki firmy i promocji w mediach elektronicznych, tworzenie materiałów audio i foto dokumentujących wykonane usługi,
  - kompetencje z obszaru sprzedaży elektronicznej.
5. Podniesienie kompetencji kadry zarządzającej/ właściciela:
- poziom kompetencji właścicielki/a z obszaru umiejętności menedżerskich i zarządczych, w tym analizy otoczenia konkurencyjnego i budowania przewag konkurencyjnych,
  - poziom kompetencji właścicielki/a w zakresie własnej skuteczności, w tym umiejętności społecznych, umiejętności negocjacji w kontaktach z klientem, w zakresie zarządzania czasem i zadaniami.
6. Poprawa marketingu i promocji/ kontakt z klientem/ budowanie marki:
- marketing i promocja w sieci, a także budowanie marki Firmy za pośrednictwem elektronicznych kanałów komunikacji z rynkiem,
  - kompetencje związane z budowaniem marki przedsiębiorstwa i marki osobistej właścicielki,
  - opracowywanie strategii budowania kompleksowej oferty oraz jej sprzedaży i promocji w sieci,
  - sprzedaż i budowanie trwałych relacji z klientami okazjonalnymi w Internecie, w tym marketing internetowy, w tym budowa marki firmy i marki własnej w Internecie,

- kompetencje interpersonalne związane z nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji z klientem w zakresie sprzedaży usług i szeroko rozumianej obsługi klienta,
- komunikacja z klientem.

#### 7. Wzmocnienie procesów wspierających zarządzanie w firmie:

- zaawansowane analizy w obrębie usług księgowo-kadrowych oraz obsługa programów wspierających te analizy,
- kompetencje związane z zaawansowaną obsługą księgowo-kadrową i zmianami w systemach podatkowych.

**Wykres 77 Główne potrzeby rozwojowe firm (z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa)**



Źródło: Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022. Opracowanie na podstawie diagnoz oceniających kondycje przedsiębiorstw, n=254.

Jak widać na zaprezentowanym wykresie, potrzeby najczęściej dotyczyły poprawy marketingu i promocji, kontaktu z klientem i budowania marki (firmy lub marki osobistej

właścicielki/a) – 70,4%, podniesienia kompetencji kadry zarządzającej lub właściciela (64,4%) oraz pracowników (63,1%).

Pandemia oraz rozwój usług internetowych i mediów społecznościowych wzmocniła potrzebę wdrożenia rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych (TIK) w firmach. Wiele firm w okresie pandemii przeniosło prezentowanie lub nawet świadczenie usług do przestrzeni internetowej. Przejawiało się to we wzmocnieniu reklamowania usług w Internecie lub świadczenia usług zdalnie, poprzez sprzedaż produktów wirtualnych lub świadczenie usług on-line poprzez różne komunikatory. Wielu przedsiębiorców, którzy nie posiadali takich kompetencji, zostali zmuszeni przez swoją konkurencję do ich szybkiego zdobycia, aby utrzymać dotychczasowych klientów oraz pozyskać nowych. Przeniesienie biznesu i usług do przestrzeni internetowej otworzyło bowiem dostęp do grupy klientów, którzy nie mogli skorzystać z usług w ich dotychczasowej formie.

Analiza potrzeb przedsiębiorstw, które skorzystały ze wsparcia SWO, uwzględniająca ich wielkość pokazała, że mikro i małe przedsiębiorstwa najbardziej potrzebują poprawy marketingu i promocji, kontaktu z klientem oraz budowania marki, a także podniesienie kompetencji kadry zarządzającej/właściciela. Najważniejszą potrzebą średnich przedsiębiorstw jest poprawa zarządzania przedsiębiorstwem, poprawa marketingu i promocji, kontaktu z klientem oraz budowania marki oraz podniesienie kompetencji pracowników.

### **Realizacja celów przedsiębiorstw**

Badanie mid-term projektu SWO wskazuje na wysoką ocenę skuteczności wsparcia, o której świadczy wpływ zrealizowanych usług rozwojowych na sytuację firm. Wśród efektów otrzymanego wsparcia wskazano:

- wzmocnienie kompetencji pracowników do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych w przyszłości,
- poszerzenie oferty/liczby świadczonych usług/oferowanych produktów,
- możliwość stworzenia oferty dla nowych grup klientów,
- wzrost konkurencyjności,
- wzrost rozpoznawalności firm w Internecie, ich obecność w social media, zbudowanie / rozwój marki,
- świadome nawiązywanie nowych relacji biznesowych z dostawcami usług / produktów;
- wzrost wydajności świadczonych usług / produkcji,
- wdrożenie / poprawę standardów obsługi klientów,
- poprawę indywidualnych sytuacji pracowników, wzrost ich poczucia wartości i możliwości dalszego rozwoju.

Wszystkie te efekty, w ocenie samych przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy wzięli udział w ewaluacji mid-term, w mniejszym lub większym stopniu przekładają się na poprawę ich sytuacji finansowej.

### **Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia**

Dane pozyskane w trakcie badania mid-term projektu SWO wskazują na bardzo pozytywną ocenę usług rozwojowych. W ramach projektu badano opinie zarówno uczestników, podmiotów (firm) ich delegujących, jak i dostawców usług.

Uczestnicy usług odpowiadali na trzy pytania:

- Pytanie 1. W jakim stopniu wg Pana/Pani opinii cel usługi rozwojowej został zrealizowany/osiągnięty?
- Pytanie 2. W jakim stopniu zrealizowana usługa rozwojowa spełniła Pana/Pani oczekiwania pod względem jakości i zawartości merytorycznej?
- Pytanie 3. W jakim stopniu polecił(a)by Pan/Pani tę usługę rozwojową innej osobie /innemu przedsiębiorcy?

**Zbiorne oceny wszystkich usług rozwojowych wystawione przez uczestników i przedsiębiorców są na tym samym poziomie – średnia ocen to 4,8** (na 5-cio stopniowej skali). Nieznacznie lepiej oceniono usługi realizowane w formie mieszanej (tj. stanowiące połączenie formy zdalnej w czasie rzeczywistym z formą stacjonarną lub połączenie formy zdalnej w czasie rzeczywistym z formą zdalną, ale nie realizowaną w czasie rzeczywistym, czyli odtwarzanie w dowolnym czasie dostępnych/przygotowanych wcześniej treści), niż w formie stacjonarnej. Usługi stacjonarne zostały ocenione nieco lepiej przez podmioty delegujące, niż samych uczestników – odpowiednio 4,9 i 4,8. Oceniono, że wynika to prawdopodobnie z konieczności dojazdu, co wiązało się chociażby z dodatkowym czasem, jaki musieli wygospodarować uczestnicy. Poniższa tabela prezentuje oceny usług w podziale na obszar tematyczny, otrzymane na podstawie opinii badanych, którzy wzięli udział w ewaluacji mid-term projektu SWO. **Najlepiej ocenione** - zarówno przez uczestników, jak i podmioty delegujące - **zostały usługi z obszarów: gastronomia, negocjacje, organizacja, turystyka i hotelarstwo**. Przedstawiciele podmiotów delegujących najwyższej ocenili także usługi z zakresu medycyny i usługi artystyczne, a najślabiej usługi z kategorii „pozostałe techniczne”. Uczestnicy najślabiej ocenili usługi artystyczne oraz kategorię „pozostałe techniczne”<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

**Tabela 34 Usługi rozwojowe w ocenie uczestników oraz przedsiębiorstw**

Tematyka usługi	Średnie oceny uczestników	Średnie oceny podmiotów delegujących
Gastronomia	5,0	5,0
Negocjacje	5,0	5,0
Organizacja	5,0	5,0
Turystyka i hotelarstwo	5,0	5,0
Medycyna estetyczna i kosmetologia	4,9	4,9
Zarządzanie zasobami ludzkimi	4,9	4,9
Marketing	4,9	4,9
Aplikacje biznesowe	4,9	4,9
Logopedia	4,9	4,9
Medycyna	4,8	5,0
Finanse i doradztwo finansowe	4,8	4,8
Sprzedaż	4,8	4,8
Internet	4,9	4,7
Uroda	4,8	4,8
Zarządzanie przedsiębiorstwem	4,8	4,8
Psychologia i rozwój osobisty	4,6	4,8
Logistyka	4,5	4,7
Artystyczne	4,0	5,0
Pozostałe techniczne	4,0	4,4
Administracja IT i systemy komputerowe	5,0	-
<b>Ogółem</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>

Źródło: Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022. Opracowanie na podstawie bazy BUR, n=276, dane za okres do 1 lipca 2022r.

Respondenci badania mid-term SWO dosyć dobrze ocenili także BUR. W badaniu nie zidentyfikowano istotnych trudności w korzystaniu z bazy. Platforma została oceniona jako funkcjonalna, czytelna i intuicyjna. Pozwalała też na wybór usług zgodnych z rekomendowanym w diagnozach przedsiębiorstwa wsparciem. Szkolenia oferowane w ramach BUR zostały ocenione dobrze. W ocenie przedsiębiorców były prowadzone przez osoby dobrze znane w branży i uznawane za autorytet w swojej dziedzinie.

## **11.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach**

### **Stopień trwałości zaistniałych zmian**

Zgodnie z zapisami WoD projektu SWO, skorzystanie przez przedsiębiorców z usług szkoleniowych lub doradczych wiązać się miało z wdrożeniem rozwiązań wynikających z rekomendacji konsultantów sformułowanych w pogłębionej diagnozie kondycji tychże firm.

Udział w projekcie miał nie tylko rozwiązać bieżące problemy, ale także wpłynąć na wzrost umiejętności radzenia sobie w podobnych sytuacjach w przyszłości. Przeprowadzone badania wśród przedsiębiorców korzystających ze wsparcia wskazują na to, że zdecydowana większość problemów, względem których sformułowano rekomendacje i wybrano usługi rozwojowe, została rozwiązana. Badani wskazywali na takie efekty wsparcia, jak:

- wzmocnienie kompetencji pracowników do radzenia sobie w przyszłych sytuacjach kryzysowych (pracownicy nabyli kompetencje, które co prawda nie muszą być wykorzystywane na co dzień, ale będą kluczowe w przypadku wystąpienia kolejnej sytuacji kryzysowej);
- poszerzenie oferty/liczby świadczonych usług/oferowanych produktów, co przekłada się na możliwość dotarcia do większej liczby klientów oraz pozyskania zupełnie nowych grup odbiorców;
- uzyskanie przewagi / poprawa sytuacji na tle konkurencji (usługi rozwojowe pozwoliły zdobyć unikatową wiedzę, np. w zakresie nowoczesnych technologii produkcji / projektowania, itp.);
- wzrost rozpoznawalności firmy w Internecie, obecność firmy w social media, budowanie / rozwój marki (wzrosła istotnie świadomość wspartych firm w zakresie roli, jaką ma stworzenie i rozwój marki oraz prowadzenie aktywnego marketingu w Internecie. W części przypadków pozyskana wiedza wystarczyła do tego, by działania te przejąć w pełni od osób spoza firmy, a w innych przypadkach wiedza posłużyła do wyboru odpowiednich podmiotów/osób z zewnątrz organizacji, które mogły profesjonalnie świadczyć takie usługi);
- świadome nawiązywanie nowych relacji biznesowych z dostawcami usług / produktów (uzyskana wiedza pozwoliła na: określenie własnych potrzeb na zewnętrzne usługi/produkty, prowadzenie rozmów/negocjacji z potencjalnymi dostawcami oraz wybór odpowiednich kontrahentów);
- wzrost wydajności świadczonych usług / produkcji (dzięki wdrożeniu nowych rozwiązań, w tym np. oprogramowania, do którego obsługi niezbędną wiedzę pozyskano w trakcie szkoleń);
- wdrożenie / poprawa standardów obsługi klientów, zwracanie większej uwagi na szczegóły w tym zakresie (czego z kolei efektem jest poprawa opinii zamieszczanych przez klientów na portalach internetowych);
- zmiana dokumentów wewnętrznych (np. w wyniku pozyskanej wiedzy zidentyfikowano i usunięto luki w polityce RODO – mogłyby one narazić firmę na duże straty finansowe i wizerunkowe);
- poprawa indywidualnych sytuacji pracowników, wzrost ich poczucia wartości i możliwości dalszego rozwoju (w ocenie przedstawicieli firm kierowanie pracowników

na profesjonalne szkolenia przekłada się na to, że są oni później bardziej zaangażowani w działania związane z dalszym rozwojem firmy i znacznie mniej skłonni do ewentualnej zmiany pracy);

- poprawa sytuacji finansowej firmy (zwiększenie przychodów dzięki wprowadzeniu usprawnień, zmian będących efektem pozyskanej wiedzy, zwiększeniu liczby klientów).

Powyższe informacje wskazują, że tematyka i zakres usług rozwojowych faktycznie odpowiadały na problemy, jakie były powodem ubiegania się o wsparcie w ramach projektu SWO. Co więcej:

- Dobrze dobrane usługi pozwalały przedsiębiorcom szerzej spojrzeć na charakter branży, jej specyfikę, zidentyfikować obszary niszowe, w których warto się wyspecjalizować w nowej / zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej.
- W przypadku pandemii uzyskane wsparcie dostarczało wiedzy o tym, w jaki sposób zorganizować pracę zdalną pracowników, jak zarządzać na odległość zespołem, jakie rozwiązania teleinformatyczne zastosować do pracy, ale także do kontaktów z klientami.
- Dostępne usługi zapewniały przedsiębiorcom wiedzę o tym, jak można zmienić/optymalizować łańcuchy dostaw, gdzie i jak szukać nowych rynków zbytu lub dostawców/kontrahentów.
- Projekt przewidywał usługi rozwojowe dotyczące zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi, tworzenia odpowiednich strategii w tym zakresie, kreowania polityki zatrudnieniowej i rozwojowej wobec osób już zatrudnionych.

Przedsiębiorcy są świadomi wyzwań, jakie niesie ze sobą obecna sytuacja społeczno-gospodarcza (np. ryzyka związane ze wzrostem kosztów wynikających z rosnących cen energii, płac, ryzyka związane z trwającą wojną). Jednak w wyniku udziału w projekcie dość optymistycznie oceniają możliwość radzenia sobie z tymi trudnościami. Wyposażenie przedsiębiorców w umiejętność radzenia sobie z przyszłymi problemami było jednym z głównych celów wsparcia SWO. Można zatem ocenić, że realizacja projektu przyczyniła się do założonych celów projektu.

### **Czynniki wpływające na trwałość zmian**

Do czynników zewnętrznych mających wpływ na trwałość rezultatów we wspartych przedsiębiorstwach można zaliczyć:

- sytuację gospodarczą w branży,
- sytuację na rynku pracy,
- poziom wartości sprzedaży towarów lub usług przedsiębiorstw,
- następstwa wojny w Ukrainie (np. kolejne przerwania łańcuchów dostaw i konieczność poszukiwania nowych),
- następstwa inflacji (rosnące koszty prowadzenia działalności, materiałów),

- niekorzystną koniunkturę w branży, spadek popytu na usługi lub towary,
- wysokość stóp procentowych,
- poziom oczekiwań płacowych personelu (bądź potencjalnych pracowników),
- postęp technologiczny (cyfryzacja i automatyzacja procesów biznesowych),

Jeśli chodzi o czynniki wewnętrzne przedsiębiorstw dominują przede wszystkim:

- poziom poczucia bezpieczeństwa związany z sytuacją gospodarczą,
- wysokość rezerwy finansowej firmy,
- poziom nasilenia działań firm konkurencyjnych (konkurowanie cenowe),
- poziom nowoczesności sprzętu wykorzystywanego do świadczenia usług lub produkcji.

## 11.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami

### Efektywność wsparcia

W ramach oceny efektywności projektu dokonano zestawienia postępu rzeczowego i finansowego. Celem takiego zestawienia jest ocenienie, na ile zrównoważony jest proces realizacji założonych celów (mierzonych stopniem realizacji wskaźników projektowych) w kontekście stopnia wykorzystania środków finansowych. Źródłem danych był ostatni złożony wniosek o płatność (za okres 11.11.2022-10.12.2022), udostępniony na potrzeby ewaluacji przez PARP. Uwaga w analizie została skupiona głównie na zadaniach 3 i 4.

**Tabela 35 Postęp rzeczowy i finansowy w ramach projektu (na podstawie wniosku o płatność)**

<b>Postęp rzeczowy (postęp realizacji wskaźnika produktu od początku realizacji projektu)</b>	<b>Stopień realizacji</b>
Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem	53,45%
<b>Postęp finansowy (od początku realizacji projektu)</b>	<b>Stopień realizacji</b>
Kwota wydatków (dofinansowanie) – Ogółem	15,93%
Kwota wydatków (dofinansowanie) – Zadanie 3 Prowadzenie rekrutacji przedsiębiorców i pogłębionej diagnozy kondycji ich przedsiębiorstw w 4 makroregionach	33,13%
Kwota wydatków (dofinansowanie) – Zadanie 4 Prowadzenie działań szkoleniowych lub doradczych (w tym mentoringowych) adekwatnych do potrzeb, wspierających rozwój przedsiębiorstw	12,09%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosku o płatność za okres 11.11.2022-10.12.2022r.*

Na podstawie przedstawionych danych należy stwierdzić, że dynamika postępu rzeczowego przekracza dynamikę postępu finansowego. Jest to sytuacja oczekiwana i świadcząca o zachowaniu efektywności podczas wdrażania projektu. Jeśli dynamika postępu rzeczowego „nie nadążałaby” za dynamiką postępu finansowego (pomimo wykorzystania dużej puli



środków finansowych nie byłby osiągnięty adekwatny stopień realizacji wskaźnika), wtedy można byłoby mówić o braku efektywności we wdrażaniu interwencji.

Przy analizie efektywności nakłady ponoszone w związku z realizacją projektu należy rozumieć również poprzez zasoby ludzkie zaangażowane w projekt i poświęcony czas na jego realizację. W kosztach bezpośrednich projektu przewidziane zostało finansowanie:

- jednego etatu eksperta ds. wsparcia użytkowników Systemu (w ramach zadania 1, centrala PARP),
- dwóch etatów eksperta ds. informacji (w ramach zadania 2, biuro regionalne PARP w Poznaniu),
- jednego etatu eksperta ds. badań i ewaluacji (w ramach zadania 5, centrala PARP).

Projekt jest realizowany przez centralę oraz biuro regionalne PARP w Poznaniu. Wymienione powyżej zasoby to jednak nie całość kadr zaangażowanych w projekt. W tym celu w ramach projektu przewidziane zostały koszty pośrednie. Należy je rozumieć jako koszty administracyjne związane z obsługą projektu. Nie można ich bezpośrednio powiązać z zadaniami merytorycznymi, czyli są to koszty beneficjenta poniesione w związku z obsługą projektu, które nie dotyczą bezpośredniego wsparcia na rzecz uczestników projektów EFS. Co więcej, koszty pośrednie dotyczą czynności administracyjnych bez względu na to, kto i w jakiej formie je wykonuje (np. osoby fizyczne bez względu na nazwę stanowiska osób zaangażowanych do wykonywania czynności, formę ich zaangażowania i wynagrodzenia lub zaangażowane podmioty zewnętrzne – wykonawcy)<sup>162</sup>. W ramach kosztów pośrednich finansowane są głównie wynagrodzenia wraz z narzutami pracodawcy pracowników PARP zaangażowanych w realizację projektu. Pracownicy realizują zadania dotyczące: bieżącej współpracy z Wykonawcami oraz uczestnikami projektu SWO, bieżącego rozliczania i zarządzania projektem, sprawozdawczości, nadzoru nad płynnością finansową, kontroli wykonania budżetu oraz analizy stanu jego wykonania. Do tych zadań zalicza się również prowadzenie postępowań konkurencyjnych/przetargowych czy obsługę IT. Dodatkowo, w ramach kosztów pośrednich realizowane były akcje promocyjne związane z informowaniem o działaniach w projekcie np. o naborze uczestników do projektu SWO. Koszty pośrednie stanowią 10% kosztów bezpośrednich, są rozliczane ryczałtowo<sup>163</sup>.

W wyniku realizacji ewaluacji mid-term projektu SWO zidentyfikowano czynniki, które mogą zarówno wzmocnić efektywność wsparcia, jak i przyczynić się do jej zmniejszenia:

---

<sup>162</sup> Materiał informacyjny dotyczący kosztów pośrednich projektu Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014 - 2020 Wersja 2.0, styczeń 2020.

<sup>163</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

- istotnym czynnikiem wzmacniającym efektywność projektu jest **doświadczenie PARP** działającej w ramach administracji publicznej czy realizacja znacznej liczby zadań w wyniku postępowań konkurencyjnych/przetargów publicznych z wykorzystaniem wykonawców wewnętrznych. Z jednej strony pozwala to zoptymalizować realizację pod względem kosztowym (konkurencja rynkowa, ewentualne oszczędności), z drugiej gwarantuje odpowiednią jakość realizacyjną, której gwarantem jest nie tylko stosowanie przepisów dotyczących zamówień czy stosowanie jakościowych kryteriów oceny ofert, ale również możliwość wykorzystania zasobów PARP (głównie ludzkich) do zadań koordynacyjnych/strategicznych, a nie operacyjnych/administracyjnych;
- ważnym czynnikiem, który zapewnił wysoką efektywność na etapie planowania projektu było **doświadczenie w realizacji podobnego projektu** (EWE) oraz dobre rozpoznanie kosztów przeprowadzone na etapie przygotowania wniosku o dofinansowanie;
- czynnikiem wspomagającym efektywność jest **uruchomienie systemu informowania o SWO z wykorzystaniem biura regionalnego**, które ma szansę precyzyjniej docierać do odbiorców (w tym w sposób pośredni poprzez współpracę z IOB, liderami opinii, organizacjami przedsiębiorców), tym samym maksymalizując efekty, a minimalizując koszty prowadzenia kosztownych i szerokich akcji promocyjnych o zasięgu krajowym;
- szybkie **uruchomienie systemu autodiagnostycznego** dla przedsiębiorstw (zadanie 1) na potrzeby prowadzenia naborów byłoby istotnym ułatwieniem, ale też miałyby szansę poprawić efektywność projektu (przyspieszyć procesy, ograniczyć zasoby, które aktualnie dokonują weryfikacji zgłoszeń bez wykorzystania tego systemu);
- potencjalnym czynnikiem, które mogłyby ograniczać efektywność projektu jest **realizacja usług rozwojowych wyłącznie z wykorzystaniem BUR**. Wsparcie w ramach projektu SWO dopuszcza realizację usług spoza BUR, jednak jest to rzadka praktyka. Analizy przeprowadzone bowiem przed projektem SWO wykazały ich znaczące zróżnicowanie cenowe w ramach większości kategorii i podkategorii tematycznych. Wnioski płynące z badania zakończonego w 2020 roku<sup>164</sup> wskazywały, że podmioty, które oferują usługi w BUR, wyceniają te same usługi taniej, kiedy kierowane jest do nich zapytanie poza BUR. Wnioski płynące z kolejnej edycji badania zakończonego w 2022 roku<sup>165</sup> (po rozpoczęciu realizacji projektu SWO) wskazują jednak na odwrotną tendencję – zaobserwowano, iż ceny usług dofinansowanych w 11 kategoriach tematycznych (z 12 publikowanych w BUR) są niższe od cen usług analogicznych świadczonych komercyjnie poza BUR. PARP wypracował mechanizm kontrolowania cen usług dostępnych w ramach BUR, tak aby ograniczać sytuacje, w których ta sama usługa oferowana poza BUR jest tańsza. Z punktu widzenia oceny efektywności jest to ważne narzędzie, które przyczynia się do zachowania efektywności wydatkowania środków publicznych.

<sup>164</sup> Badanie cen rynkowych usług rozwojowych, Danae Sp. z o.o., marzec 2020.

<sup>165</sup> Badanie cen rynkowych usług rozwojowych, Danae Sp. z o.o., luty 2022.

Dotychczasowy sposób realizacji projektu oceniono jako **efektywny**.

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

Firmy - zwłaszcza te znajdujące się w trudnej sytuacji - nie są skłonne do inwestowania własnych środków w działania miękkie, takie jak szkolenia czy doradztwo. Pokrycie tych środków z budżetu projektu zapewnia zatem zdobycie wiedzy w tych obszarach przez przedsiębiorców, którzy bez tego wsparcia najprawdopodobniej nie poświęciliby zasobów na udział w tego typu działaniach. Wydatki na takie cele postrzegane są często przez przedsiębiorców jako zbędne. W zdecydowanej większości przeznaczają oni posiadane środki finansowe na bieżącą działalność lub na zakup konkretnych sprzętów / programów i/lub specjalistyczne szkolenia zawodowe. Dostępne w projekcie SWO formy wsparcia spełniają zatem swoją rolę<sup>166</sup>.

Mimo pozytywnej oceny dostępnych usług autorzy raportu z ewaluacji mid-term wskazali na istotny rozdźwięk między szkoleniami, jakie przedsiębiorcy chcieli sfinansować ze środków projektu, a tymi, które były dostępne w ramach wsparcia. Wyniki badań pokazują, że przedstawiciele firm (najczęściej jednoosobowych działalności gospodarczych) często byli zainteresowani przede wszystkim szkoleniami zawodowymi, w tym wysoko specjalistycznymi. Dzięki nim mogliby nabyć nowe kompetencje zawodowe. Natomiast wsparcie w ramach SWO zakładało raczej rozwój kompetencji zarządczych. Miało to na celu przyniesienie długoterminowo korzyści całej firmie, a nie konkretnej osobie. Takie działanie miałoby gwarantować dłuższą przeżywalność działania firmy na rynku. Z kolei, wzmocnienie kompetencji poszczególnych pracowników niesie ryzyko pozbawienia firmy zdobytej dzięki wsparciu wiedzy razem z odejściem pracownika. W przypadku działalności jednoosobowych, nabycie umiejętności zarządczych jest równie istotne, aby poza umiejętnościami zawodowymi niezbędnymi do świadczenia danej usługi, właściciele firm potrafili planować długofalowo strategię rozwoju swojej firmy, a co za tym idzie utrzymać jej działalność. Niezbędne do tego są m.in. kompetencje pozwalające na utrzymanie i zdobycie nowych klientów, ale też poradzenie sobie z działaniami konkurencyjnymi firm działających w tej samej branży.

## **11.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

### **Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów**

Wysoce oceniono diagnozy przeprowadzane na początku wdrażania wsparcia w przedsiębiorstwach. Autorzy ewaluacji mid-term projektu SWO ocenili diagnozy jako „trafne, pozwalające wieloaspektowo spojrzeć na sytuację firmy – zarówno obecną, jak i przyszłą”. Diagnozy pozwalają zidentyfikować mocne i słabe strony rozwoju firmy oraz szanse i

---

<sup>166</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

zagrożenia jakie towarzyszą temu procesowi. Efektem diagnoz były rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju i kierunku wsparcia, co przedsiębiorcy uznawali za trafne i użyteczne.

Diagnozy pozwalały także spojrzeć na potrzeby firmy z zupełnie innej strony, były źródłem wiedzy/informacji na temat aspektów firmy, których wcześniej osoby zarządzające nie zauważały, nie widziały w nich potencjału lub problemu. Wnioski i rekomendacje wynikające z diagnoz były w wielu przypadkach źródłem strategii, założeń, a nawet zmian w firmie, szczególnie w obszarze działań rozwojowych i naprawczych. Aspektem wpływającym na wysoką użyteczność diagnoz jest współpraca indywidualna z ekspertem. Podczas spotkań analizowana jest indywidualna sytuacja firmy, więc rekomendacje wynikające ze spotkań są sprofilowane pod potrzeby konkretnego przedsiębiorcy. Ponadto, przedsiębiorca uzyskuje opracowany przez eksperta dokument, do którego może wracać i sprawdzać czy wdrożył wszystkie zalecane działania.

Wysoka użyteczność diagnoz wg autorów raportu mid-term, wynika przede wszystkim ze sposobu ich przeprowadzania:

- dotyczą różnych, wzajemnie powiązanych aspektów kondycji firmy, jej miejsca i roli na rynku, przedsiębiorca zyskuje świadomość nt. obszarów, które w dalszej kolejności powinien usprawnić.
- angażują kluczowych przedstawicieli przedsiębiorstw, odpowiedzialnych za różne obszary działania firm (rozwój, finanse, zarządzanie, zasoby ludzkie). Z osobami tymi prowadzone są rozmowy, które w pewien sposób wymuszają na nich refleksję nad sytuacją firmy, identyfikację mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń.
- konsultanci skupiają się przede wszystkim na wyciąganiu wniosków z rozmów, z sytuacji firmy, danych rynkowych i branżowych, a w mniejszym stopniu z artykułowanych bezpośrednio, przez przedstawicieli przedsiębiorstw, potrzeb (które często dotyczą osobistych kompetencji zawodowych, a niekoniecznie aspektów budujących konkurencyjność firm).
- jakość diagnoz może być stale podnoszona – są przygotowywane przez konsultantów wyłanianych w drodze postępowania przetargowego według ściśle określonych kryteriów. W przypadku powtarzających się problemów w przygotowywanych dotychczas diagnozach można przeprowadzić spotkanie z Wykonawcami odpowiedzialnymi za rekrutację konsultantów i wypracować zalecenia mające na celu poprawę procesu powstawania diagnoz.

Pozytywnie przez samych przedsiębiorców oceniona została także platforma do wyboru usług rozwojowych – platforma jest funkcjonalna, czytelna, intuicyjna, a dostępne usługi pozwalają na wybór takich, które są adekwatne do potrzeb.

W ocenie ewaluatorów badania mid-term, czynnikiem podnoszącym użyteczność usług szkoleniowych jest elastyczność i otwartość realizatorów tych usług. Dostosowywali oni bowiem zakres i formułę szkolenia do potrzeb przedsiębiorców. Wystąpiły przykłady indywidualizacji usług pod potrzeby przedsiębiorców, np. w sytuacji zgłoszenia liczby

pracowników wypełniających całą grupę szkoleniową. W takim przypadku usługodawca sprofilował tematykę szkolenia pod potrzeby tego konkretnego przedsiębiorcy.

### **Ocena projektu ze strony uczestników wsparcia**

W badaniu mid-term SWO wysoko oceniono użyteczność i skuteczność zapewnionego dotychczas wsparcia firm w postaci usług rozwojowych. Usługi te uznano za dostosowane względem istniejących potrzeb i wyzwań przedsiębiorstw. Pozytywnie oceniono ich aspekty techniczne i organizacyjne (terminy, czas trwania, formę) oraz merytoryczne (jakość materiałów szkoleniowych, kompetencje, przygotowanie i wiedzę merytoryczną osób prowadzących). Podkreślano także elastyczność dostawców usług oraz osób prowadzących – w zakresie dostosowania nie tylko terminu, ale również szczegółowego zakresu merytorycznego usług do specyfiki/potrzeb konkretnych firm. W badaniu zwrócono również uwagę na to, że tematyka i zakres usług rozwojowych faktycznie odpowiadały na problemy, jakie były powodem ubiegania się o wsparcie.

### **Dostępność informacji o projekcie**

W projekcie SWO uruchomiona została infolinia, pod która przedsiębiorcy mogą uzyskać informacje o projekcie SWO, ale także o innych programach pomocowych. W samym projekcie SWO przewidziana została również obecność ekspertów ds. informacji, realizowane są działania zewnętrzne np. obecność na wydarzeniach branżowych i konferencjach. Ponadto, PARP jako instytucja wspiera przedsiębiorców i nawiązuje współpracę z innymi podmiotami (np. stowarzyszenia, klastry, jednostki samorządu terytorialnego), dzięki czemu trafia z informacją o projekcie do szerokiego spektrum potencjalnych odbiorców<sup>167</sup>.

Działania informacyjne są realizowane także przez poznański zespół PARP, który informuje o projekcie SWO oraz o innych narzędziach wsparcia przedsiębiorców poprzez m.in udział w konferencjach, obecność na wydarzeniach regionalnych oraz podczas targów zawodowych. Ekspozycja informacji o projekcie podczas dużych wydarzeń okolicznościowych sprawia, że wiedza o projekcie trafia od instytucji do samych przedsiębiorców, a więc do potencjalnych uczestników projektu<sup>168</sup>.

Fakt oferowania bezpłatnego wsparcia jest pozytywnie odbierany przez przedsiębiorców, a co za tym idzie, sama informacja o projekcie trafia do szerokiego grona potencjalnych

---

<sup>167</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

<sup>168</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

uczestników projektu. Świadomość prowadzenia działań niewymagających ponoszenia przez przedsiębiorców kosztów, jest pozytywnie postrzegana również przez innych interesariuszy (np. instytucje otoczenia biznesu). Informacja o projekcie jest w efekcie przekazywana również przez podmioty bezpośrednio nie związane z projektem SWO<sup>169</sup>.

### **Procedury ubiegania się o udział w projekcie**

Nie zidentyfikowano, aby do końca realizacji projektu pojawiły się problemy z osiągnięciem zakładanej liczby przedsiębiorstw objętych wsparciem (2000 podmiotów).

Głównym czynnikiem utrudniającym realizację rekrutacji jest liczba dokumentów, które musi wypełnić i złożyć przedsiębiorca. Zakres dokumentacji, który należy złożyć, aby uzyskać wsparcie w ramach projektu, jest taki sam jak przy dużo wyżej dofinansowanych projektach. Uczestnictwo w projekcie SWO jest bardziej atrakcyjne dla mikrofirm i/lub osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, ponieważ jedynie dla tego typu firm wysokość możliwego do uzyskania wsparcia (18,5 tys.) jest odbierana jako atrakcyjna<sup>170</sup>.

W trakcie badania mid-term projektu SWO zidentyfikowano województwa, w których proces rekrutacji był szczególnie problematyczny. Było to lubuskie, podkarpackie, opolskie i lubelskie. Nie do końca wiadomo jaki był powód niższej liczby aplikacji z tych województw. Pod uwagę brana była mniejsza aktywność firm szkoleniowych, które szukały klientów. W innych województwach wysoka aktywność firm szkoleniowych, które polecały swoim klientom udział w projekcie SWO przyczyniła się znacząco do dużej liczby zgłoszeń.

### **Formuła projektów (kształt merytoryczny i organizacyjny)**

Zdecydowana większość firm przebadanych w ramach projektu mid-term SWO pozytywnie ocenia usługi rozwojowe, z których miała okazję skorzystać. Do najważniejszych aspektów wpływających na pozytywną ocenę zrealizowanych działań rozwojowych należą:

- elastyczność firm szkoleniowych w dopasowaniu programu do wymagań biznesowych klienta,
- odpowiednie proporcje pomiędzy wiedzą teoretyczną i praktyczną,
- dostępność szkoleń zarówno w formie fizycznej, jak i w formie online (zależnie od potrzeb przedsiębiorcy),

---

<sup>169</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

<sup>170</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

- poziom (jakość) uzyskanej wiedzy i nabytych umiejętności<sup>171</sup>.

Uczestnicy projektu wskazywali, że okres pomiędzy udzieleniem wsparcia do momentu rozpoczęcia korzystania z usługi był odpowiedni. Informacje wypracowane w diagnozie potrzeb i problemów nie zdezaktualizowały się<sup>172</sup>.

### **Jakość usług szkoleniowo-doradczych**

Jakość merytoryczna usług oferowanych w ramach Bazy Usług Rozwojowych została oceniona w ewaluacji mid-term jako wysoka.

Wyniki badania mid-term wskazują, że usługi były odpowiednie do potrzeb i wyzwań przedsiębiorstw, materiały były wysokiej jakości, a terminy elastyczne - przez co najczęściej nie były uciążliwe dla organizacji pracy w firmach. Z historii uczestników, którzy skorzystali zarówno ze szkoleń jak i z doradztwa można było dowiedzieć się, że informacje zdobyte podczas szkoleń uzupełniły i poszerzyły zakres wiedzy przekazanej przez doradcę (mimo, że analiza zakresu tematycznego tych usług wskazuje, że dotyczyły one nieco innych obszarów, np. szkolenia z obsługi klienta oraz zarządzania przez cele i zarządzania sytuacjami konfliktowymi, a doradztwo odnośnie stosowania narzędzi marketingowych). Szkolenia zawierały zarówno część teoretyczną, jak i praktyczną. W przytaczanym badaniu bardzo wysoko oceniono kompetencje, przygotowanie i wiedzę merytoryczną osób prowadzących. Doświadczenie lub dobra renoma osoby prowadzącej szkolenie często była kryterium wyboru danej usługi czy firmy ją świadczącej (dostawcy). Badani wskazywali, że przed wyborem konkretnej usługi zbierali opinie nt. poszczególnych osób prowadzących.

## **11.7 Podsumowanie i rekomendacje**

Na podstawie wyników badania mid-term SWO oraz powyższych analiz można sformułować rekomendacje dla przyszłych edycji typu projektu SWO.

Rekomenduje się wykorzystywanie social mediów (w tym grup zrzeszających przedsiębiorców danej branży) jako jednego z kanałów informowania o projekcie oraz rekrutacji. Social media okazały się skutecznym kanałem promocji i informacji wśród przedsiębiorców. Szczególnie grupy lub strony branżowe i zrzeszające przedsiębiorców.

W typie projektu zakładającym przeprowadzanie wstępnej diagnozy, na podstawie której planowane jest dalsze wsparcie rozwojowe wykorzystano w przypadku projektu SWO

---

<sup>171</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

<sup>172</sup> Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.

ankietę rekrutacyjną. Przedsiębiorcy mieli jednak często problem w jej samodzielnym uzupełnianiu. W projekcie SWO mogli oni liczyć na pomoc konsultantów/ekspertów, co rekomendowane jest w przypadku zastosowania tego typu narzędzia w projekcie. Pomoc w wypełnianiu dokumentów początkowych daje też większą gwarancję na otrzymanie kompletnej dokumentacji, zniweluje problem odrzuconych zgłoszeń do projektu, a co za tym idzie zmniejszy obciążenie po stronie pracowników odpowiedzialnych za dalsze etapy rekrutacji i weryfikację dokumentów.

Dobrze należy ocenić wprowadzenie warunku wykonywania przez przedsiębiorstwo, które ubiega się o wsparcie działalności aktywnie przez minimum 12 miesięcy. W przypadku firm działających na rynku krócej mamy do czynienia raczej z problemami początkowymi funkcjonowania przedsiębiorstwa niż ze znajdowaniem się w przejściowych trudnościach, a to właśnie do takich firm miało dotrzeć wsparcie w ramach projektu SWO. Rekomenduje się zatem utrzymanie tego warunku dla typu projektu SWO.

Z uwagi na to, że do projektu zgłaszały się firmy z różnych sektorów, mierzyły się one z różnorodnymi problemami. Projekt SWO przewidywał zatem szeroki katalog możliwych trudności. Było to słuszne założenie, ponieważ umożliwiło skorzystanie ze wsparcia firmom z wielu różnych sektorów gospodarki.

W przypadku projektu SWO zastosowano podejście sprawozdawania wskaźnika rezultatu na koniec realizacji projektu. Firmy, które nie wykorzystały jeszcze całej kwoty wsparcia, nie kończyły oficjalnie udziału w projekcie. Nie były zatem wliczane do przedsiębiorstw zakończonych, a wskaźnik rezultatu utrzymuje się na poziomie 0. Pracownicy PARP, aby zakończyć wcześniej udział firmy w projekcie muszą kontaktować się z każdym przedsiębiorcą indywidualnie. Pomocne byłoby w tym przypadku wprowadzenie deklaracji przedsiębiorcy, czy będzie korzystał z pozostałej wartości dofinansowania, czy nie. Pozwoli to z jednej strony zamknąć udział firmy w projekcie, a z drugiej niewykorzystana kwota pieniędzy może wrócić do puli wolnych środków.

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podzielenie obszaru realizacji interwencji na cztery makroregiony.</li> <li>• Adekwatne warunki udziału we wsparciu (m.in. wymóg funkcjonują firmy co najmniej 12 m-cy, kryteria merytoryczne uwzględniające szeroki katalog możliwych trudności, jakich doświadczają przedsiębiorcy).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niewystarczająca kwota wsparcia w przypadku małych i średnich firm.</li> <li>• Brak możliwości sfinansowania z tej kwoty wszystkich rekomendowanych szkoleń.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekwencyjność rekrutacji i udziału w projekcie – uwzględniająca autodiagnozę (ankieta rekrutacyjna), profesjonalną diagnozę wypracowaną przez konsultanta z zaangażowaniem przedsiębiorcy, wypracowanie rekomendacji będących podstawą do wyboru usług rozwojowych.</li> <li>• Wysoki potencjał Wykonawców.</li> <li>• Wysokie kompetencje konsultantów dzięki właściwemu sformułowaniu wymogów na etapie ich rekrutacji.</li> <li>• Wsparcie przedsiębiorców przez Wykonawców na etapie aplikowania.</li> <li>• Szeroki katalog działań i kanałów informowania i rekrutacji przedsiębiorców do projektu SWO.</li> <li>• Adekwatne terminy na poszczególne etapy wsparcia przedsiębiorcy (30 dni na opracowanie diagnozy, 60 dni na skorzystanie z pierwszej usługi, 6 miesięcy na zakończenie całego wsparcia).</li> </ul> <p>Wysoka użyteczność diagnoz (nie tylko jako warunek skorzystania z usługi rozwojowej, ale czynnik podnoszący świadomość przedsiębiorcy, impuls do autorefleksji).</p>	<p>Szeroki i obciążający przedsiębiorców zakres dokumentów i danych niezbędnych do podpisania umowy (niewspółmierny do kwoty 18,5 tys. zł wsparcia).</p>
--	--	--

Strony	Pozytywne O (Opportunities) szanse	Negatywne T (Threats) zagrożenia
Zewnętrzne (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka dostępność usług rozwojowych w BUR.</li> <li>• Wysoka jakość usług rozwojowych w BUR.</li> <li>• Pilotażowy charakter projektu SWO – doświadczenia do wykorzystania w tworzeniu innych programów pomocowych.</li> </ul> <p>Wysokie zaangażowanie firm świadczących usługi rozwojowe w promocję projektu SWO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia COVID-19, skutkująca opóźnieniami w realizacji projektów</li> <li>• Inflacja powodująca wzrost cen usług rynkowych</li> <li>• Niedostateczna wiedza przedsiębiorców (w szczególności mikro) na temat kwestii finansowych w firmie (generująca błędy na etapie aplikowania).</li> </ul> <p>Niska świadomość przedsiębiorców jeśli chodzi o traktowanie porażki/trudności jako szansy</p>

Strony	Pozytywne O (Opportunities) szanse	Negatywne T (Threats) zagrożenia
		(niechęć i wstyd do ujawniania trudności).

*Źródło: Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.*

## 12 NOWY START

### 12.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Piątym typem projektów wyodrębnionym w ramach działania 2.21 PO WER jest *Zwiększenie zdolności adaptacyjnych MŚP w trudnościach lub ponownie podejmujących działalność gospodarczą* – w skrócie zwanym Nowy Start. Celem projektów było udzielenie pomocy szkoleniowo-doradczej dla podmiotów ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą, jednocześnie przeciwdziałając stygmatyzacji takich podmiotów.

Projekty wpisywały się w realizację priorytetu inwestycyjnego 8v przystosowania pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian. W szczególności odpowiadały na cel szczegółowy 4, czyli wzrost liczby przedsiębiorstw objętych działaniami służącymi poprawie zarządzania, rozwojowi kapitału ludzkiego oraz wspierającymi procesy innowacyjne.

Przesłanką do uruchomienia projektów typu 5 były założenia Działania 4 rządowego programu Polityka Nowej Szansy „Wsparcie ponownego podejmowania działalności gospodarczej – „nowy start””. Celem polityki było stworzenie systemu wsparcia MŚP ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą oraz stworzenie im warunków ułatwiających powrót na rynek przy wykorzystaniu ich dotychczasowego doświadczenia.

#### Opis działań projektowych

Działania projektowe dotyczyły wsparcia szkoleniowo-doradczego, które uwzględniało następujące działania:

- działania szkoleniowe, obejmujące: techniki analiz przyczyn niepowodzenia w poprzedniej działalności gospodarczej, planowania kierunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz sposobu analizy luk kompetencyjnych na poziomie przedsiębiorstwa biorącego udział w projekcie,
- działania szkoleniowe wspierające prowadzenie obecnej działalności gospodarczej,
- działania doradcze związane bezpośrednio z działaniami szkoleniowymi – zindywidualizowane podejście do każdego przedsiębiorcy (doradztwo biznesowe, wsparcie psychologiczne).

#### Definicja odbiorców projektów i warunki udziału we wsparciu

Działania projektowe skierowane były do mikro, małych i średnich przedsiębiorców i ich pracowników. Warunkiem koniecznym do przystąpienia do udziału w projektach było spełnienie kryterium docelowego, które brzmiało: *grupę docelową projektu stanowią przedsiębiorcy (i ich pracownicy) z sektora MŚP ponownie rozpoczynający działalność gospodarczą, którzy w ciągu 24 miesięcy przed dniem przystąpienia do projektu zaprzestali prowadzenia działalności gospodarczej, a następnie w okresie 6 miesięcy przed dniem*

*przystąpienia do projektu ponownie podjęli działalność gospodarczą w formie jednoosobowej działalności gospodarczej lub jako wspólnicy spółki prawa handlowego. Warunek ten okazał się nietrafny i zdecydował o niepowodzeniu tego typu projektów. Szczegóły przedstawiono w kolejnym rozdziale w punkcie Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19.*

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

Projekty w ramach Nowego Startu były wyłaniane w **trybie konkursowym**. W sumie przeprowadzono 1 konkurs (POWR.02.21.00-IP.09-00-01/19). Konkurs realizowany był na terenie całej Polski.

Beneficjentami konkursu mogły być następujące podmioty: a) przedsiębiorcy, b) podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego, c) podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców, d) reprezentatywne organizacje związkowe i pracodawców w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. z 2018 r. poz. 2232, z późn. zm.), e) organizacje pracodawców w rozumieniu ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz.U. z 2015 r., poz. 2029, z późn. zm.), f) organizacje samorządu gospodarczego w rozumieniu ustawy z dnia 22 marca 1989 r. o rzemiośle (Dz.U. z 2018 r. poz. 1267, z późn. zm.), g) organizacje związkowe w rozumieniu ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. z 2019 r. poz.263, z późn. zm.).

**Beneficjenci, zwani też Operatorami**, musieli wykazać, że posiadają niezbędny potencjał kadrowy, ekonomiczny i techniczny oraz doświadczenie w zakresie realizacji działań szkoleniowych lub doradczych. Podmioty ubiegające się o dofinansowanie miały za zadanie zidentyfikować i zrekrutować uczestników spełniających kryteria i zaoferować im wsparcie szkoleniowo-doradcze, z udziałem wykwalifikowanych trenerów i doradców.

W sumie w całym okresie trwania konkursu dofinansowanie przyznano 6 podmiotom (w 2019 roku podpisano 4 umowy, w 2021 roku zawarto 2 umowy), jednakże z dwoma beneficjentami zostały rozwiązane umowy (w 2021 roku i 2023 roku). Beneficjentami byli przedsiębiorcy oraz podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju zasobów ludzkich lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców.

## **12.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu**

### **12.2.1 Osiągnięte wskaźniki**

Projekty wyłonione w ramach konkursu Nowy Start realizowały następujące wskaźniki produktu i rezultatu:

- Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność objętych wsparciem (wskaźnik produktu),
- Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność, które otrzymały wsparcie w ponownym prowadzeniu działalności (wskaźnik rezultatu).

**Tabela 36. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Nowy Start**

Wskaźnik	Jedn. miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność, które otrzymały wsparcie w ponownym prowadzeniu działalności	sztuka	823	316	38%	35%
Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność objętych wsparciem	sztuka	914	397	43%	40%

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.*

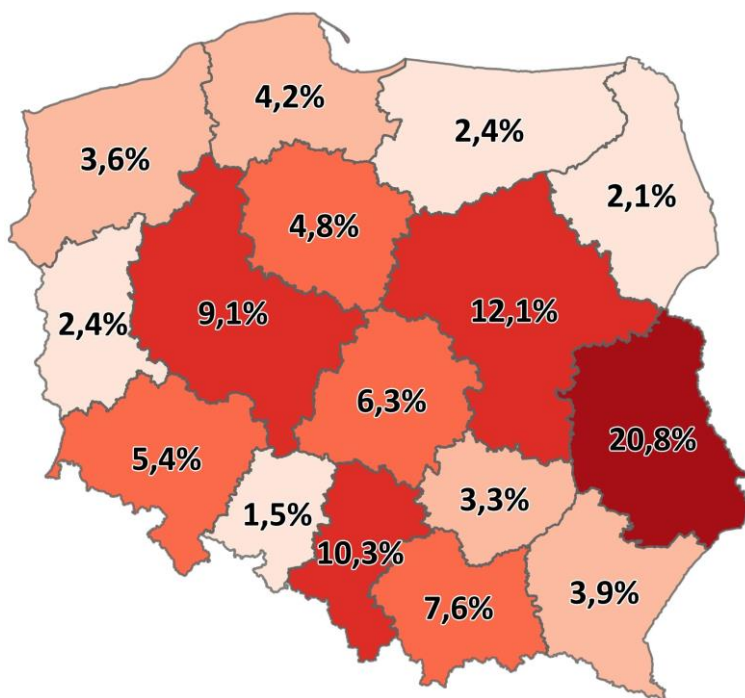
Z analizy danych przekazanych przez Zamawiającego wynika, że stopień osiągnięcia wskaźników nie jest zadawalający i nie zostaną uzyskane zaplanowane wartości. Powodem niezrealizowania wskaźników było wystąpienie problemów z rekrutacją uczestników. W 2022 roku zdecydowano się zmniejszyć zakładane wartości wskaźników beneficjentom, którzy o taką zmianę wnioskowali. Tylko w jednym z projektów, jak wynika z przeprowadzonego wywiadu z beneficjentem, zrealizowane zostaną zakładane wartości wskaźników, a nawet mogą być one na wyższym poziomie niż zakładał pierwotnie wniosek. W pozostałych projektach wartości obydwu wskaźników będą niższe od założeń projektowych. Prezentowana tabela nie uwzględnia danych z ostatnich wniosków o płatność, gdyż w momencie realizacji badania projekty były na etapie końcowych rozliczeń.

Jedną z przyczyn nieosiągnięcia zakładanych wartości wskaźników było założone kryterium odbiorców, które zawężyło liczbę podmiotów wśród których mogła być prowadzona rekrutacja. Dodatkowo czas pandemii COVID-19 sprawił liczne problemy przedsiębiorcom, którzy nie byli zainteresowani wzięciem udziału w projekcie, gdyż próbowali utrzymać się na rynku (więcej o problemach w realizacji projektów znajduje się w kolejnym podrozdziale).

W ramach Nowego Startu ogłoszono jeden konkurs, który objął całą Polskę bez podziału na makroregiony. Jednakże w jednym z projektów początkowo zakładano przeprowadzenie rekrutacji tylko w dwóch województwach (lubelskim i mazowieckim). Uzasadnieniem do wprowadzonej rejonizacji było prowadzenie przez beneficjenta działalności gospodarczej w tych regionach. Niestety w perspektywie czasu i braku chętnych do uczestnictwa w działaniach szkoleniowo-doradczych, beneficjent musiał rozszerzyć obszar poszukiwań (rekrutacji) podmiotów do całego kraju. Poza wymienioną wyżej rejonizacją brak jest znaczących różnic i zależności pomiędzy liczbą uczestników w pozostałych województwach.

Poniższa mapa prezentuje udział uczestników w podziale na województwa. Wyższy udział uczestników z województwa lubelskiego wynika z prowadzenia działalności beneficjenta w tym rejonie, zaś wyższe wskaźniki w województwach mazowieckim i śląskim świadczą o dużej liczbie firm i większym potencjale inwestycyjnym w tych regionach.

**Mapa 10. Udział uczestników w podziale na województwa**



Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023. N=331

### **12.2.2 Ocena przebiegu projektów**

#### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

Wszystkie wdrażane projekty w ramach Nowego Startu borykały się z trudnościami realizacyjnymi, o czym pisali beneficjenci we wnioskach o płatność, wspominali w wywiadach przedstawiciele PARP, beneficjentów, trenerów/doradców oraz uczestników.

Kluczowym **problemem okazał się dobór grupy docelowej**, do której było skierowane wsparcie. Na etapie tworzenia dokumentacji konkursowej, opartej o wcześniejszą diagnozę sytuacji przedsiębiorstw zawartą w dokumencie Polityki Nowej Szansy, grupa docelowa została określona w sposób racjonalny i prawidłowy. Niestety na etapie realizacji pierwszych umów (4 umowy) okazało się, że są trudności z rekrutacją tych przedsiębiorców. Skutkiem problemów z rekrutacją było rozwiązanie dwóch umów (w 2021 roku i 2023 roku). IP na etapie realizacji działania przeprowadziła dodatkowo negocjacje z dwoma przedsiębiorcami z listy rankingowej konkursu i podpisała nowe umowy.

Podstawowym zadaniem beneficjentów było dotarcie do przedsiębiorców, którzy spełniali warunek przystąpienia do udziału w projekcie, co okazało się nie lada wyzwaniem. We wnioskach o dofinansowanie każdy z beneficjentów określił sposób prowadzenia rekrutacji. Poszukiwania potencjalnych uczestników miały odbywać się na spotkaniach informacyjno-rekrutacyjnych, podczas udziału w lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich wydarzeniach (targi pracy, przedsiębiorczości, eventy org. przez IOB), jak również przy współpracy lokalnych instytucji np. PUP, NGOs, organizacje zrzeszające pracodawców, urzędy miast i gmin, agencje zatrudnienia, ZUS, inkubatory przedsiębiorczości. Planowano też skorzystać z danych z baz Bisnode, CEIDG, KRS, REGON. Niestety nie wszystkie z zaplanowanych działań okazały się skuteczne i pozwalające na dotarcie do właściwych podmiotów, gdyż znalezienie firmy nie oznaczało, że spełni ona warunki udziału w projekcie. Trudnością dla beneficjentów było stwierdzenie, czy podmiot obecnie prowadzący działalność gospodarczą był wcześniej zamknięty.

Jeden z beneficjentów opierając się na swoim długoletnim doświadczeniu w realizacji projektów, odnalazł tzw. „złoty środek” rekrutacji podmiotów według ustalonego kryterium korzystając przy tym z bazy REGON.

---

*Trzeba było sprecyzować tę grupę docelową dokładnie, zgodnie z tymi wymaganiami i znakomicie nam w tym pomogła baza REGON, która takie dane posiada. Należało tylko sprecyzować określone oczekiwania, a dostawaliśmy dane do konkretnych przedsiębiorców, którzy zamknęli działalność w okresie 24 miesięcy przed przystąpieniem do projektu, a potem ją otworzyli w okresie do 6 miesięcy przed przystąpieniem do projektu.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Kolejnym problemem, jak już udało się dotrzeć do tych podmiotów, była **utrata ich kwalifikowalności udziału w projekcie**. Bardzo intensywny początkowy okres ponownego rozwoju działalności powodował brak czasu na angażowanie się w dodatkowe szkolenia oraz doradztwo. Jak już podmioty znalazły czas na wzięcie udziału w projekcie, to okazywało się, że był przekroczony okres otwarcia działalności przed przystąpieniem do projektu i podmioty te były wykluczane.

Pandemia COVID-19 postawiła wielu przedsiębiorców w trudnej sytuacji i przyczyniła się do tego, iż wiele podmiotów zawieszało swoją działalność gospodarczą, a nie ją zamykało, czekając na poprawę warunków prowadzenia działalności.

---

*Podczas pandemii przedsiębiorcy często "sztucznie" utrzymywali firmy, aby skorzystać z tarczy anty-kryzysowej. Po otrzymaniu środków i dalszych trudnościach w prowadzeniu firmy, przedsiębiorcy zawieszali działalność, co kasowało*

---

*zobowiązania fiskalno-prawne, a jednocześnie dawało możliwość powrotu do prowadzenia działalności w "lepszych czasach". Z punktu widzenia przedsiębiorcy zawieszenie działalności było zaprzestaniem jej prowadzenia.*

---

*Źródło: wnioski o płatność*

Beneficjenci i trenerzy w trakcie przeprowadzonych wywiadów potwierdzali potrzebę dokonania zmian w kryterium dostępu, poprzez rozszerzenie o przedsiębiorców, którzy zawiesili swoją działalność gospodarczą.

---

*Grupa docelowa była wybrana bardzo fajnie, natomiast być może warto byłoby ją rozszerzyć o firmy, które się zawiesiły. Szczególnie w tym okresie kryzysowym firmy takie bardzo potrzebowały wsparcia i takie firmy się do nas zgłaszały. Nie wiedziały co robić, bo sytuacja jest kryzysowa, natomiast my nie mogliśmy ich przyjąć bez tego zamknięcia otwarcia, bo nie spełniały kryterium udziału.*

---

*Źródło: IDI, trener/doradca*

Podejmowane były próby dokonania zmian kryterium dostępu zarówno przez beneficjentów, jak i opiekunów z ramienia PARP. Jednakże tego typu zmiana powodowałaby zmianę Rozporządzenia dotyczącego realizacji projektów przez PARP<sup>173</sup>, a z uwagi, iż konkurs się już odbył, to nie można było zmienić zapisów regulaminu konkursu. Rozważano również ogłoszenie nowego konkursu, ale z uwagi na długi proces tworzenia dokumentacji nie udało się w terminie zrealizować projektów.

---

*Proces ogłoszenia konkursu i wyboru nowych beneficjentów jest bardzo czasochłonny i wydaje mi się, że moglibyśmy po prostu nie zdążyć.*

---

*Źródło: IDI, przedstawiciel PARP*

**Rekomenduje się rozszerzenie grupy docelowej, poza przedsiębiorcami którzy zaprzestali prowadzenia działalności gospodarczej a następnie ponownie ją podjęli, o przedsiębiorców zawieszających działalność gospodarczą.** Takie rozwiązanie nie tylko pozwoliłoby na zmniejszenie trudności rekrutacyjnych, ale pozwoliłoby odpowiedzieć na potrzeby tej grupy odbiorców, wyłączonych ze wsparcia.

Ważnym problemem, który został podkreślony, było przekonanie przedsiębiorców do wzięcia udziału w projekcie i znalezieniu przez nich czasu.

---

<sup>173</sup> ROZPORZĄDZENIE MINISTRA INFRASTRUKTURY I ROZWOJU z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020 (Dz. U. z 2018 r. poz. 2256)



---

*To jest specyficzna grupa docelowa, która nie jest w komfortowej sytuacji, gdyż dość często są to osoby na granicy bankructwa, mające problemy prawne, finansowe, emocjonalne. Propozycja tego projektu nie dla wszystkich stawała się atrakcyjna, bo mało kto chce się przyznać do błędów. Problemem było również znalezienie przez tych przedsiębiorców czasu na udział w tym projekcie, gdyż jeżeli się otwiera ponownie działalność, to pierwszy okres w każdej firmie, to wyczerpana praca i skupienie się na tym co da pieniądze, a na uzupełnienie wiedzy później przyjdzie czas.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Jak podkreślali trenerzy/doradcy przedsiębiorcy niechętnie przyznawali się do popełnienia błędów, które niejednokrotnie wynikały z braku kompetencji do prowadzenia działalności gospodarczej.

---

*Nieprzygotowania do prowadzenia biznesu i niska świadomość, że podniesie kompetencji pomoże im w prowadzeniu działalności.*

---

*Źródło: IDI, trener/doradca*

Dodatkowo sytuacja kryzysowa związana z rozprzestrzenianiem się **wirusa COVID-19** w Polsce spotęgowała trudności w rekrutacji. Do roku 2020 przedsiębiorcy działający na rynku opierali swoją działalność na bezpośrednich kontaktach, przyzwyczajeni byli do udziału w stacjonarnych m.in. spotkaniach informacyjnych, konferencjach, szkoleniach, targach, organizowanych przez różne instytucje wspierające rozwój MŚP w Polsce. Wydawałoby się, że pandemia paradoksalnie ułatwi rekrutację uczestników, bo w tym czasie wiele firm zaprzestawało prowadzenia działalności, jednakże jak wskazują doświadczenia beneficjentów, było trudniej z dotarciem do uczestników, gdyż w wyniku pandemii COVID-19 wszelkie spotkania bezpośrednie zostały zawieszane, a urzędy przestały przyjmować klientów. Tym samym beneficjenci Nowego Startu mieli utrudniony kontakt z potencjalnymi uczestnikami, których planowano rekrutować w sposób bezpośredni na spotkaniach informacyjnych w lokalnych instytucjach.

W celu przekonania przedsiębiorców, że udział w takim szkoleniu może być ważny i potrzebny, zorganizowano szereg kampanii informacyjnych przy wsparciu PARP m.in. spotkania on-line, webinary. Przeprowadzono akcje promocyjne w postaci umieszczenia plakatów i ulotek w widocznych i często odwiedzanych przez przedsiębiorców miejscach. Beneficjenci tworzyli bazy kontaktów i próbowali dotrzeć do uczestników poprzez kontakt telefoniczny i e-mailowy. Zespoły projektowe podkreślały zalety udziału w projekcie np. zdobycie odpowiedniej wiedzy z różnych tematów, możliwości skorzystania z doradztwa, podczas których można przygotować analizę SWOT firmy, przygotowanie strategii marketingowej.

W czasie pandemii COVID-19 realizacja działań odbywała się w formie zdalnej oraz hybrydowej (działania realizowane były z zachowaniem środków bezpieczeństwa w celu uniknięcia rozprzestrzeniania się COVID-19). Uczestnictwo w działaniach, realizowanych w formie zdalnej, wiązało się z koniecznością przezwyciężania barier technicznych, takich jak dysponowanie prawidłowo działającym oprogramowaniem i sprzętem, niezawodnym połączeniem sieciowym, punktualnością łączenia na spotkania. W celu niwelowania wymienionych problemów beneficjenci zatrudniali dodatkowe osoby, które wspierały uczestników zdalnie. **Rekomenduje się określenie minimalnych parametrów sprzętowych, tak aby podjęte działania szkoleniowo-doradcze miały właściwą formę i spełniły standardy prowadzenia przyjętych działań. Rekomenduje się pozostawienie wyboru formy uczestnictwa w projekcie, zachowując trzy formy: stacjonarną, zdalną, hybrydową, co ułatwi pozyskanie uczestników.**

Mimo podejmowanych działań uczestnicy znajdowali szereg powodów niemożności uczestnictwa w projektach m.in. brak czasu, niemożliwość uczestnictwa w określonym terminie i godzinach dostosowanym do reszty grupy, obawa przed zachorowaniem na COVID-19. W celu prawidłowego wykonania projektów Beneficjenci składali wnioski o przedłużenie realizacji projektów, wskazując, że na trudności w rekrutacji wpłynęły również czynniki zewnętrzne związane z dużymi utrudnieniami w prowadzeniu działalności gospodarczych uczestników.

---

*Tempo realizacji projektu jest niższe niż zakładano. Ostatnie miesiące to czas utrudnionej rekrutacji, która wynika z dużych zmian w polskim prawie spowodowanych wprowadzeniem a następnie uchYLENIEM Polskiego Ładu, wysoka inflacja, olbrzymi wzrost cen paliwa, gazu i energii elektrycznej aż po wojnę w Ukrainie. Czas realizacji projektu to okres bardzo niestabilny niesprzyjający budowaniu małych biznesów. Przedstawiona sytuacja wyzwała wiele lęków i obaw o przyszłość, co nie sprzyja zakładaniu i prowadzeniu firmy. Jest to powód, dla którego będziemy występować o przedłużenie realizacji projektu, co pozwoli zrealizować założone w projekcie cele i rezultaty i przełoży się pozytywnie na sytuację polskich przedsiębiorstw.*

---

Źródło: wniosek o płatność

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Nie dotyczy – wsparcie realizowane było w ramach jednego konkursu.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Ocena potencjału instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów jest bardzo wysoka. Mimo licznych problemów związanych z rekrutacją uczestników i koniecznością wprowadzania zmian, modyfikacji form prowadzenia działań, beneficjenci

dobrze radzili sobie z realizacją projektów. Beneficjenci objęci badaniem wysoko oceniali współpracę z opiekunem PARP, na każdym etapie realizacji projektu, szczególnie podkreślano chęć udzielenia pomocy i rzeczywiste wsparcie przy dokonywaniu zmian i modyfikacji projektów.

---

*Jeżeli chodzi o kwestie rozwiązywania problemów to było wszystko właściwie, a nawet przy ocenie naszych wniosków o płatność, mieliśmy duże wsparcie opiekuna PARP. Momentami mówiła - to ja już Państwu nie będę odsyłać [wniosku o płatność], tylko z pozycji swojej jakichś dokonam zmian. Także jeśli chodzi o te kwestie, to jak najbardziej ok i też jeśli chodzi o akceptację tych naszych różnych poczynąń, zmian żeby ten projekt zrealizować, to też jak najbardziej ta współpraca była prawidłowa.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

---

*Rozwiązywanie problemów i pytań zazwyczaj szło w kierunku pozytywnym, więc nie to, że nie bo nie, bo trzeba coś zrobić więc wymyślam powody dla których się tym nie zajmę, tylko nie, zawsze ktoś poświęcił na to czas i szukał rozwiązania, żeby w ramach tych obowiązujących nas uwarunkowań po prostu [projekt] zrealizować.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

Beneficjenci podkreślali otwartość opiekunów PARP na wprowadzanie zmian i elastyczność w dostosowaniu projektów do sytuacji rynkowej, oczywiście poza kryterium grupy docelowej (kryterium nie mogło ulec zmianie). Jedyną wadą, na którą zwrócili uwagę beneficjenci była zmiana opiekunów PARP, która przysparzała problemów z utrzymaniem ciągłości ustaleń i wydłużała procedury wprowadzania zmian projektowych.

Uczestnicy projektów objęci badaniem wystawili wysoką ocenę kontaktów z **PARP**. Stanowili oni niewielką grupę uczestników, jak z badania wynika 6,4% uczestników kontaktowało się z PARP jednokrotnie, a 10,5% więcej niż raz. Kontakt z PARP oceniony został bardzo pozytywnie, nie było głosów negatywnych.

Uczestnicy projektów wystawili bardzo wysoką ocenę współpracy z **beneficjentami** – średnia ocena współpracy z beneficjentem na etapie rekrutacji wyniosła 9,3 (ocena w skali 10 stopniowej<sup>174</sup>), a na etapie realizacji projektu 9,2. Jedynie pojedyncze podmioty zgłaszały problem z utrudnioną komunikacją i słaby przepływ informacji. Jako przykład można wskazać uczestnika objętego badaniem jakościowym, który wskazał problem z właściwym przepływem informacji co do sposobu rozliczenia kosztów podróży.

---

<sup>174</sup> 1 oznacza bardzo niską ocenę, a 10 bardzo wysoką

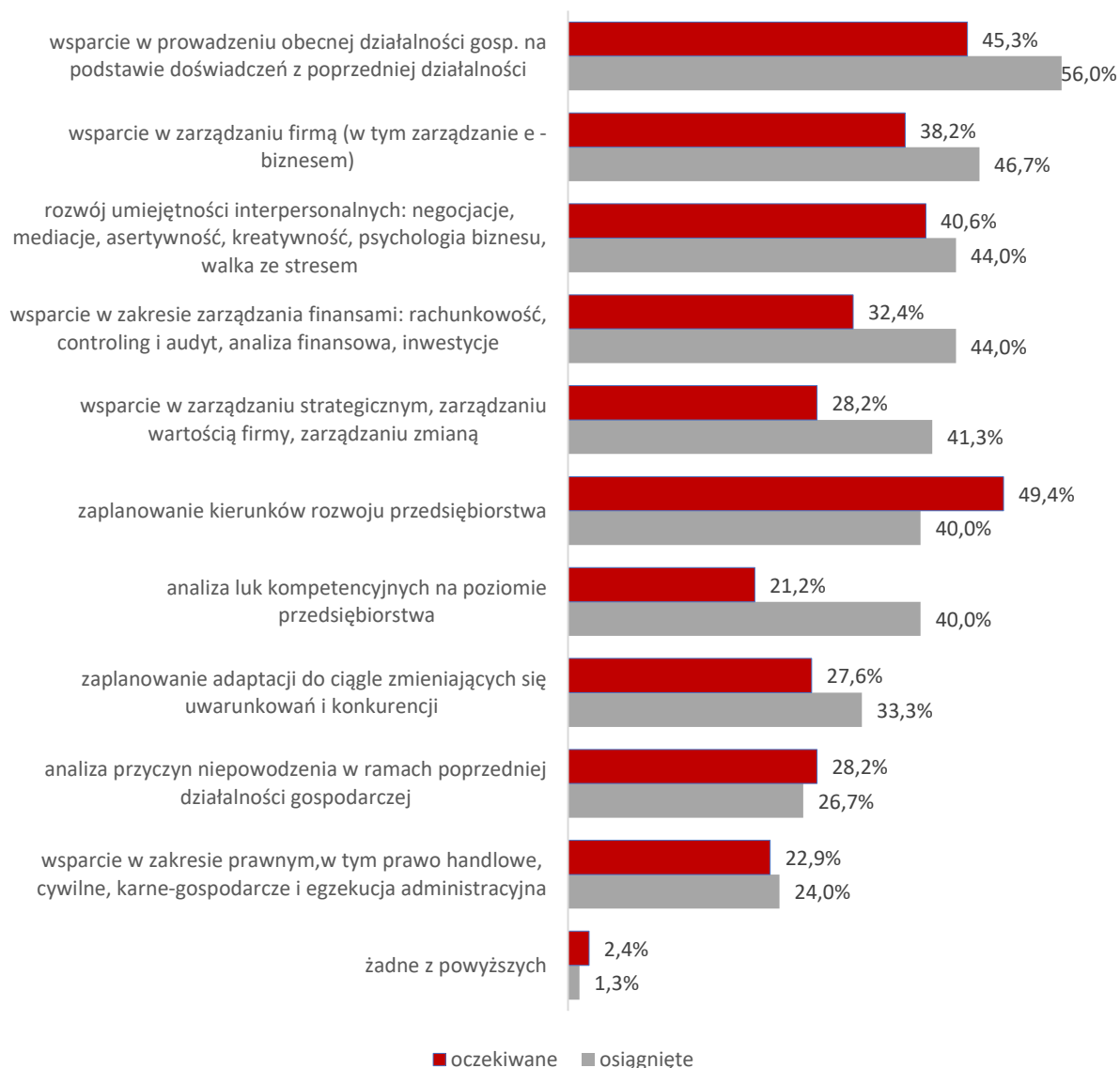
### **12.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

Wyniki badania ilościowego wśród uczestników będą zaprezentowane w wartościach ogółem nie rozbijając na wielkość przedsiębiorstw, gdyż małe próby osiągnięte dla małych i średnich przedsiębiorstw nie wpływają na interpretację wyników, a 95,3% podmiotów uczestniczących w badaniu było mikroprzedsiębiorstwem. W badaniu CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start uczestniczyło 171 podmiotów, a na pytania dotyczące doradztwa udzielało odpowiedzi 145 podmiotów, gdyż nie wszyscy mieli obowiązek korzystania z tej formy działania.

#### **Realizacja celów przedsiębiorstw i ich potrzeby rozwojowe**

Przedsiębiorcy przystępując do udziału w projektach oczekiwali w dużej mierze pomocy w zaplanowaniu kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, wsparcia w prowadzeniu obecnej działalności gospodarczej, jak również rozwoju umiejętności interpersonalnych. Mniejsze oczekiwania mieli co do analizy luk kompetencyjnych i wsparcia w zakresie prawnym. W największym stopniu została zaspokojona potrzeba wsparcia w prowadzeniu obecnej działalności gospodarczej, na podstawie doświadczeń z poprzedniej działalności. Jest to wynik o 10,7 p.p. wyższy od oczekiwań, z którymi uczestnicy przystępowali do udziału w projektach. Kolejną osiągniętą główną potrzebą (najczęściej wymienianą) było zarządzanie firmą (w tym e-biznesem), o 8,4 p.p. większe rezultaty od oczekiwań. Największy wzrost 18,8 p.p. odnotowano pomiędzy oczekiwaniami a osiągnięciami w analizowaniu luk kompetencyjnych. W większym stopniu zostały również zaspokojone potrzeby zarządzania finansami przedsiębiorstwa: rachunkowość, controlling i audyt, analiza finansowa, inwestycje, finansowanie inwestycji (11,6 p.p.) oraz umiejętności interpersonalnych: negocjacji, mediacji, asertywności, kreatywności, psychologii biznesu, walki ze stresem, NLP (o 8,5 p.p.). W pełni nie zostały zaspokojone oczekiwania planowania kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Wynik ten może świadczyć o tym, że uczestnicy w trakcie działań szkoleniowo-doradczych dostrzegli, że kierunek rozwoju prowadzenia działalności został przez nich obrany prawidłowo, a potrzebują pomocy w innych dziedzinach zarządzania. Użyteczność wsparcia należy ocenić bardzo wysoko, gdyż większość z wymienionych potrzeb przedsiębiorców, którzy przystąpili do projektu, została w pełni zaspokojona.

## Wykres 78 Oczekiwane i osiągnięte potrzeby przedsiębiorstw



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start.

Działania szkoleniowe były odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorstw, które uczestniczyły w projektach, co potwierdzają wyniki badania, gdyż zdecydowana większość (w sumie prawie 92%) odpowiedziała, że przeprowadzone szkolenia odpowiadały ich potrzebom. Tylko niecałe 2% respondentów było niezadowolonych z zakresu i organizacji szkoleń, uzasadniając swoją odpowiedź, że oczekiwali wyższego poziomu szkoleń, jak również większego dostosowania i indywidualnego podejścia do przekazywania wiedzy zgodnej z profilem prowadzonej przez nich działalności.

### Wykres 79 Trafność zakresu i organizacji szkoleń i doradztwa do potrzeb przedsiębiorstwa



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (uczestnicy szkoleń  $n=171$ , uczestnicy doradztwa  $n=145$ ).

W kontekście oceny zakresu i organizacji doradztwa pod kątem uwzględniania przez nie indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw, wyniki badania prezentowały się podobnie wysoko – prawie 92% uznało, że działania doradcze były dopasowane do potrzeb. Tu również tylko 1,4% przedsiębiorców było raczej niezadowolonych, gdyż oczekiwali bardziej indywidualnego podejścia oraz większego zaangażowania specjalistycznego.

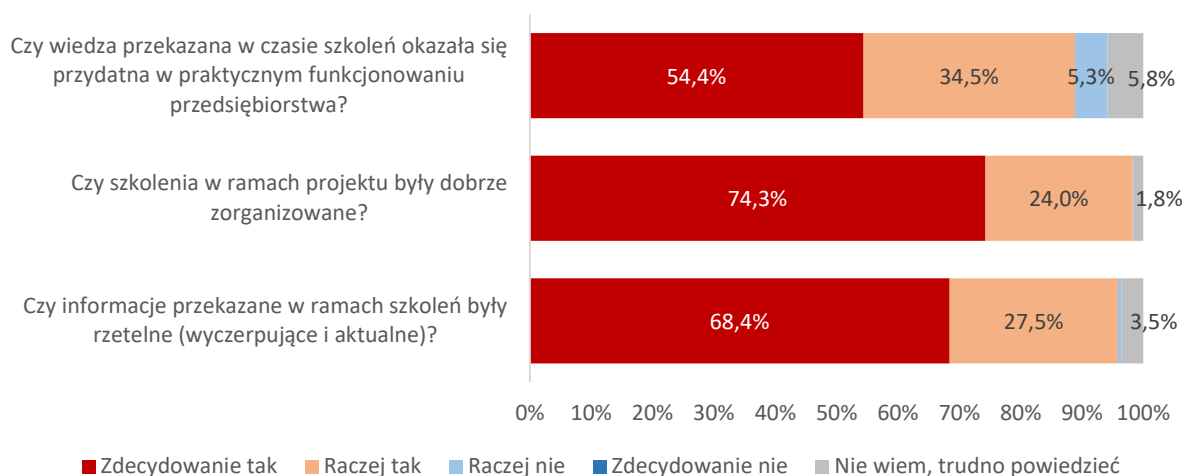
Ocena ogólnych działań szkoleniowych przez przedsiębiorców uczestniczących w projekcie była pozytywna, co potwierdzają wyniki badań. Ponad 74,3% przedsiębiorców zdecydowanie dobrze, a 24,0% dobrze oceniło organizację szkoleń. Znamienym był zupełny brak ocen negatywnych dotyczących organizacji szkoleń. Wysokie noty wystawili przedsiębiorcy oceniając praktyczność wiedzy przekazanej w czasie szkoleń, aż 54,4% było bardzo usatysfakcjonowanych z przekazywanej wiedzy i 34,5% było zadowolonych. Niewielki procent był niezadowolony z przekazywanej wiedzy wskazując następujące powody:

- informacje były zbyt ogólne, były już wcześniej znane,
- zakres wiedzy z dziedzin, którymi się nie zajmują,
- wiedza nie odnosiła się do sytuacji dobrze prosperujących firm, tylko do nowych przedsiębiorstw,
- nie udało się wdrożyć proponowanych metod,
- podstawowy poziom przekazywanej wiedzy,
- większy nacisk miał być na budowanie działania w Internecie i budowanie wizerunku w sieci
- zbyt ogólne materiały podczas spotkań informacyjnych, brak dostosowania przekazu i wiedzy do konkretnej działalności i jego problemów

Uczestnicy wysoko ocenili również rzetelność przekazanych informacji, gdyż 95,9% przedsiębiorców było zadowolonych z aktualności prezentowanej wiedzy. Tylko jeden z

przedsiębiorców był niezadowolony z ogólności przekazywanych materiałów i braku indywidualnego podejścia do omawianych problemów.

### Wykres 80 Ocena użyteczności działań szkoleniowych



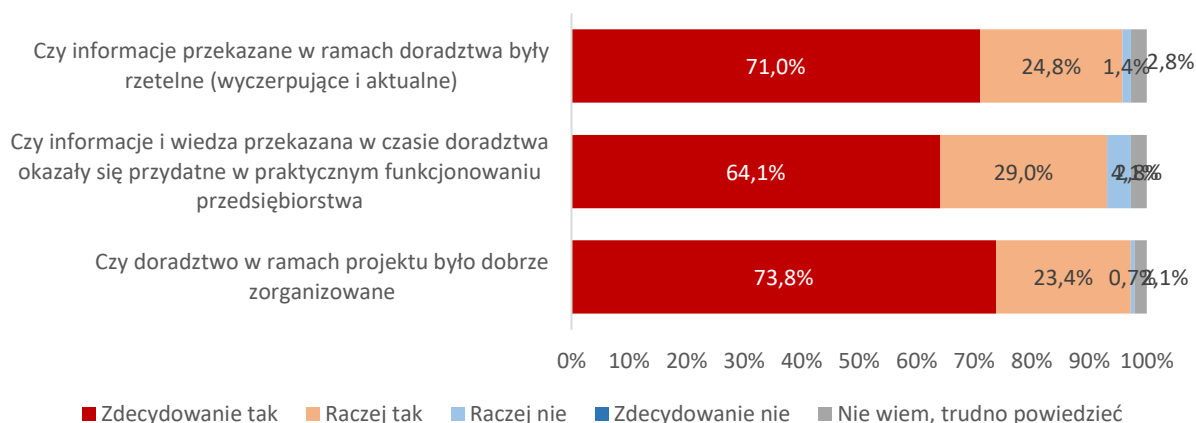
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Ocena działań **doradczych**, w których uczestniczyli przedsiębiorcy biorący udział w projekcie dotyczyła trzech obszarów:

- organizacji doradztwa,
- wykorzystania w praktyce informacji i wiedzy z doradztwa,
- rzetelności przekazywanych informacji podczas doradztwa.

W przypadku pierwszego kryterium organizacji doradztwa 73,8% przedsiębiorców uznało je za zdecydowanie dobrze zorganizowane, a 23,4% za raczej dobrze. Tylko niecały 0,7% ankietowanych odpowiedziało, że były one raczej nie dobrze zorganizowane. 2,1% przedsiębiorców nie miało zdania w tym obszarze.

### Wykres 81 Ocena użyteczności działań doradczych



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=145).

Natomiast oceniając czy informacje i wiedza przekazana w czasie doradztwa okazały się przydatne w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, 93,1% przedsiębiorców potwierdziło, że program był prawidłowo dobrany. Niewiele ponad 4% badanych miało odmienne zdanie i wskazało odpowiedź raczej nie. Niecałe 3% przedsiębiorców wskazało trudno powiedzieć. Uczestnicy wskazując opinię negatywną (4,1% raczej niezadowolonych) w tym kryterium wypunktowali następujące powody:

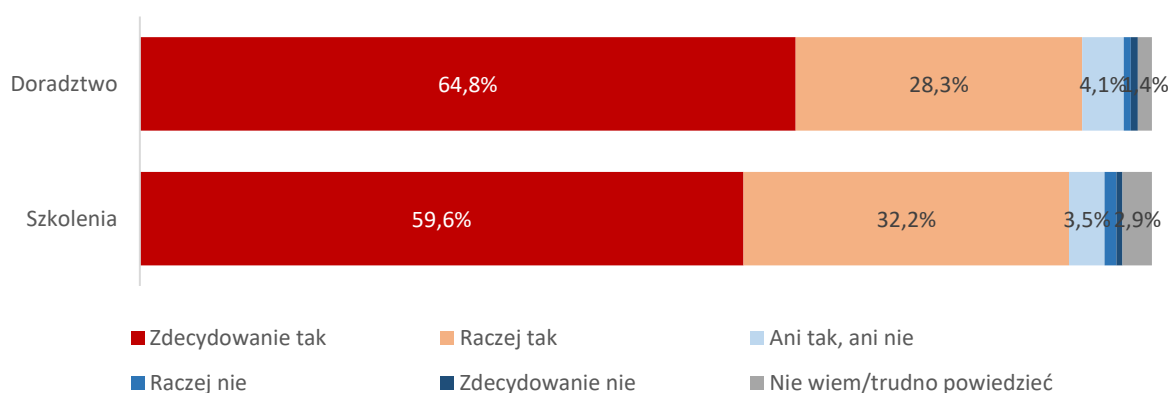
- bardzo mało informacji podczas doradztwa
- mało przydatna wiedza
- brak wzrostu liczby klientów
- ogólne materiały podczas spotkań informacyjnych
- brak dostosowania przekazu i wiedzy do konkretnej działalności i jego problemów

Ostatnie z kryterium dotyczyło rzetelności przekazanych w ramach doradztwa informacji. 95,8% przedsiębiorców uznała, że informacje z doradztwa okazały się dostosowane do potrzeb i zgodne z ich oczekiwaniami. Zaledwie niewiele ponad 1,4% odpowiedzi padło, że informacje te raczej nie były rzetelne. Brak było opinii zdecydowanie źle oceniających użyteczność. Za negatywnymi opiniami stały oczekiwania uczestników do otrzymania bardziej konkretnych informacji i narzędzi przekazywanych w doradztwie.

### **Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia**

Uczestnicy projektu wysoko ocenili udział w działaniach szkoleniowych, przeważają oceny najwyższe, aż 91,8% było zadowolonych z uczestnictwa w szkoleniach, co można uznać za bardzo wysoki wskaźnik. Niezadowolonych z działań szkoleniowych było zaledwie niecałe 2% badanych. Powodem niezadowolenia wskazanym przez uczestników były problemy komunikacyjne, jak również inne oczekiwania uczestnika do oferty wsparcia w projekcie (np. wykonanie i utrzymanie strony internetowej).

**Wykres 82 Ogólne zadowolenie uczestników projektów typu Nowy Start z uczestnictwa w szkoleniach i doradztwie**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (uczestnicy szkoleń =171, uczestnicy doradztwa n=145).



Ocena jakości udzielonego doradztwa również wypadła korzystnie. Większość przedsiębiorców (93,1%) była zadowolona z otrzymanego wsparcia. Tylko nieliczni ankietowani nie byli usatysfakcjonowani z jakości prowadzonego doradztwa. Powodem negatywnej oceny było wskazanie rotacji pracowników u Beneficjenta, jak również niewłaściwe określenie platform do poszukiwania nowych klientów.

Z przeprowadzonych wywiadów z trenerami/doradcami dowiadujemy się, że doradztwo było bardzo dobrą formą aktywizującą uczestników do praktycznych zastosowań przyswojonej wiedzy i nabytych umiejętności w ramach projektu. Przedsiębiorców można było podzielić na dwie grupy: zaangażowanych w działania doradcze oraz potrzebujących większej motywacji do wykorzystania usług rozwojowych w prowadzonej działalności gospodarczej.

---

*Doradztwo indywidualne też bardzo dobrze działało i tutaj były takie, bym powiedziała, dwie grupy uczestników. Byli uczestnicy, którzy wykorzystywali to doradztwo, brakowało im godzin i po prostu pracowali bardzo intensywnie a byli uczestnicy, których trzeba było troszeczkę motywować, mobilizować.*

---

Źródło: IDI, trener/doradca

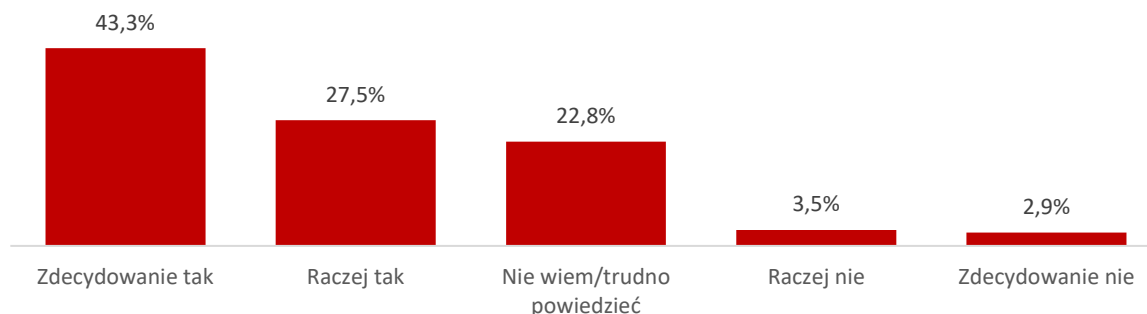
**Rekomenduje się w podobnych projektach kontynuację działań szkoleniowych i doradczych.** Działania doradcze nie muszą być obligatoryjne, ale warto nakłaniać i zachęcać uczestników do korzystania z tej formy usługi rozwojowej, przedstawiając korzyści uczestnictwa w doradztwie.

## **12.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach**

### **Stopień trwałości zaistniałych zmian**

O trwałości efektów działań szkoleniowych świadczy wykorzystywanie pozyskanej wiedzy i umiejętności przez przedsiębiorców w praktyce. Zdecydowana większość uczestników projektów jest zadowolona z uczestnictwa w szkoleniach i wykorzystuje przyswojoną wiedzę i nabyte umiejętności w praktyce. Tylko nieliczni deklarują, że nie korzystają z nabytej wiedzy, prowadząc swoją działalność gospodarczą.

### Wykres 83 Wykorzystanie wiedzy i umiejętności uzyskanych w ramach projektów podczas szkoleń w praktyce



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Przedsiębiorcy wykorzystują nabyte umiejętności zarówno w wewnętrznym zarządzaniu procesami w firmie (finansami, zasobami ludzkimi, działaniami promocyjnymi), jak i na zewnątrz – w kontaktach i komunikacji z klientami i partnerami. Wśród konkretnych odpowiedzi przedsiębiorców dotyczących przykładów wykorzystywania w praktyce wiedzy i umiejętności uzyskanych w trakcie szkoleń przewijały się następujące stwierdzenia:

- analiza mocnych i słabych stron,
- analiza finansowa, z także szacowanie kosztów i ustalanie cen,
- analiza otoczenia i najbliższej konkurencji,
- analiza i planowanie operacyjne oraz strategiczne,
- umiejętność doboru podwykonawców i delegowania zadań,
- rozeznanie i zrozumienie potencjału zewnętrznych usług informatycznych, marketingowych i reklamowych, a także prawnych,
- zwiększenie efektywności zarządzania finansami i zasobami ludzkimi,
- doskonalenie procesów zarządzania przedsiębiorstwem,
- wzrost umiejętności negocjacyjnych i zakupowych,
- wskazanie potrzeby ciągłego doskonalenia i samorozwoju i przeprowadzania cyklicznych szkoleń,
- upraszczanie i dostosowywanie struktury organizacyjnej i modelu biznesowego do zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa.

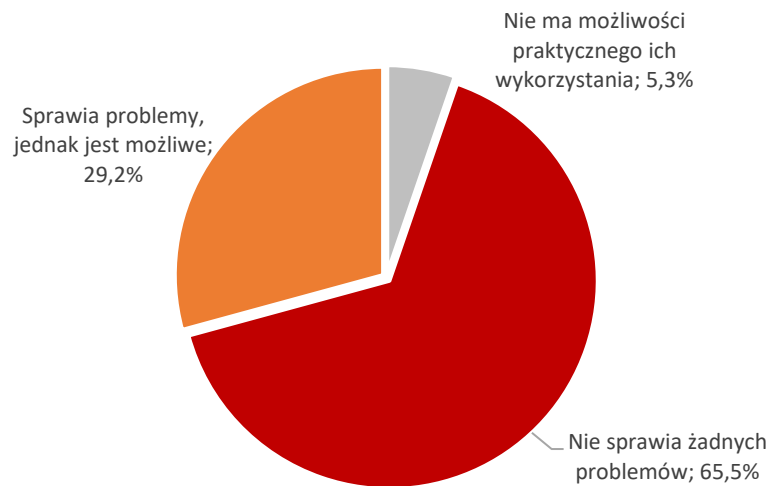
Grupa przedsiębiorców, którzy stwierdzili, że nie wykorzystują wiedzy i umiejętności uzyskanych w ramach projektu podczas szkoleń w praktyce działalności swojego przedsiębiorstwa, padały takie powody jak:

- brak takiej potrzeby,
- brak strony internetowej i możliwości wykorzystania potencjału mediów społecznościowych,
- brak dopasowania szkolenia do prowadzonej konkretnej działalności,

- zamknięcie firmy.

Większość z przedsiębiorców nie ma problemów z wykorzystaniem pozyskanej wiedzy, prowadząc działalność gospodarczą. Inni napotykają na problemy, ale korzystają z nabytych umiejętności. Problemy z wykorzystaniem wiedzy pozyskanej w ramach szkoleń, mogą wynikać ze specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej i czynników zewnętrznych ograniczających funkcjonowanie na rynku.

#### Wykres 84 Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Jako powody braku możliwości praktycznego wykorzystywania wiedzy i umiejętności zdobytych na szkoleniach podawano:

- zbytnią hasłowość szkoleń,
- odmienny rodzaj prowadzonej działalności do wiodącej tematyki szkoleń,
- zamknięcie działalności.

O trwałości projektów typu Nowy Start świadczą również fakt, że większość przedsiębiorstw biorących udział w działaniach szkoleniowo-doradczych funkcjonuje na rynku. W projektach nie prowadzono analiz w tym zakresie, ale w opinii beneficjentów objętych wywiadem zostało to potwierdzone.

---

*Większość tych przedsiębiorstw jednak działa, ja nie umiem tego przełożyć jeden do jednego, czy to dzięki temu, że brali udział w projekcie to działają, czy po prostu i tak by działali, natomiast nie mamy sygnałów, że pomimo wszystko zamknęli działalność. Na pewno pomocne było wsparcie dodatkowe, którym było doradztwo indywidualne w tematyce m.in. analizy porażki, wsparcie poszkoleniowego, z*

*przekazaniem konkretnych wskazówek co do sposobu prowadzenia działalności marketingowej itd.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent projektu*

### **Czynniki wpływające na trwałość zmian**

Respondenci wskazywali przede wszystkim istotne korzyści uzyskane w trakcie szkoleń lub doradztwa, wśród których w pierwszym rzędzie należy wymienić zdobycie wiedzy oraz umiejętności zmiany lub opracowania na nowo dotychczasowych modeli biznesowych. To w dłuższej perspektywie zapewni nie tylko samo przetrwanie podmiotów, ale również może przyczynić się do zwiększenia rentowności prowadzonych działalności. Podobnie opanowanie narzędzi z zakresu analizy ekonomiczno-finansowej, analizy kosztów, czy sposobów ustalania cen powinno przynosić pozytywne skutki w długim horyzoncie czasowym. Bardzo ważnym aspektem, na który dość mocno wskazywali sami przedsiębiorcy, było poznanie metod analizy i planowania, zarówno operacyjnego, jak i strategicznego; w połączeniu z bardzo dynamicznie zmieniającym się otoczeniem przedsiębiorstw i wciąż rosnącą niepewnością, może być to kluczowym czynnikiem sukcesu (a często wręcz samego przeżycia) w przyszłości. Istotnym czynnikiem, który powinien być rozpatrywany w dłuższej perspektywie było zachęcenie przedsiębiorców do bardziej odważnego prowadzenia negocjacji biznesowych i szerszego poszukiwania potencjalnych partnerów biznesowych. To może efektywnie ograniczyć negatywne efekty zbytniego trzymania się przez przedsiębiorców lokalnego rynku i braku wiary w możliwość odniesienia sukcesu w szerszym otoczeniu. Wreszcie ostatnim, nierzadko pomijanym czynnikiem, który z pewnością ma znaczenie w długim okresie działalności przedsiębiorstwa, jest zakrzewienie potrzeby ciągłego doskonalenia i usprawniania procesów wewnątrz organizacji, czy to poprzez uczestnictwo w projektach szkoleniowych lub doradczych i późniejsze przekazywanie wiedzy oraz umiejętności pozostałym pracownikom czy przez pozyskiwanie i zatrudnianie pracowników o wysokich kwalifikacjach i co ważne tych unikalnych, których zdobycie wymaga długotrwałego procesu edukacyjnego.

## **12.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

### **Efektywność wsparcia**

Konkurs w oparciu którego Beneficjenci otrzymywali dofinansowanie był ogłoszony w 2019 roku i warunki finansowe zakładane przez Beneficjentów zawierały stawki obowiązujące w danym okresie. Niestety sytuacja na rynku dynamicznie uległa zmianom poprzez pandemię COVID-19, kolejne tarcze pomocowe dla przedsiębiorców, wysoką inflację i wojnę w Ukrainie. Dlatego też oceniając relację nakładów finansowych do efektów, to koszty były niedoszacowane i beneficjenci musieli rozważyć z czego zrezygnować, ale żeby nadal spełnić założenia projektu. Najczęściej decydowano się na korzystanie z mniej atrakcyjnej bazy

hotelowo-konferencyjnej chcąc zrealizować zaplanowane działania szkoleniowe. Ułatwieniem była również elastyczność i możliwości przesunięć budżetowych w ramach projektu, po uprzednim złożeniu wniosku o wprowadzenie zmian projektowych.

**Rekomenduje się rozważenie wprowadzenia rocznych waloryzacji kwot otrzymanego dofinansowania, co pozwoli przedsiębiorstwom na prowadzenie efektywnych działań projektowych.**

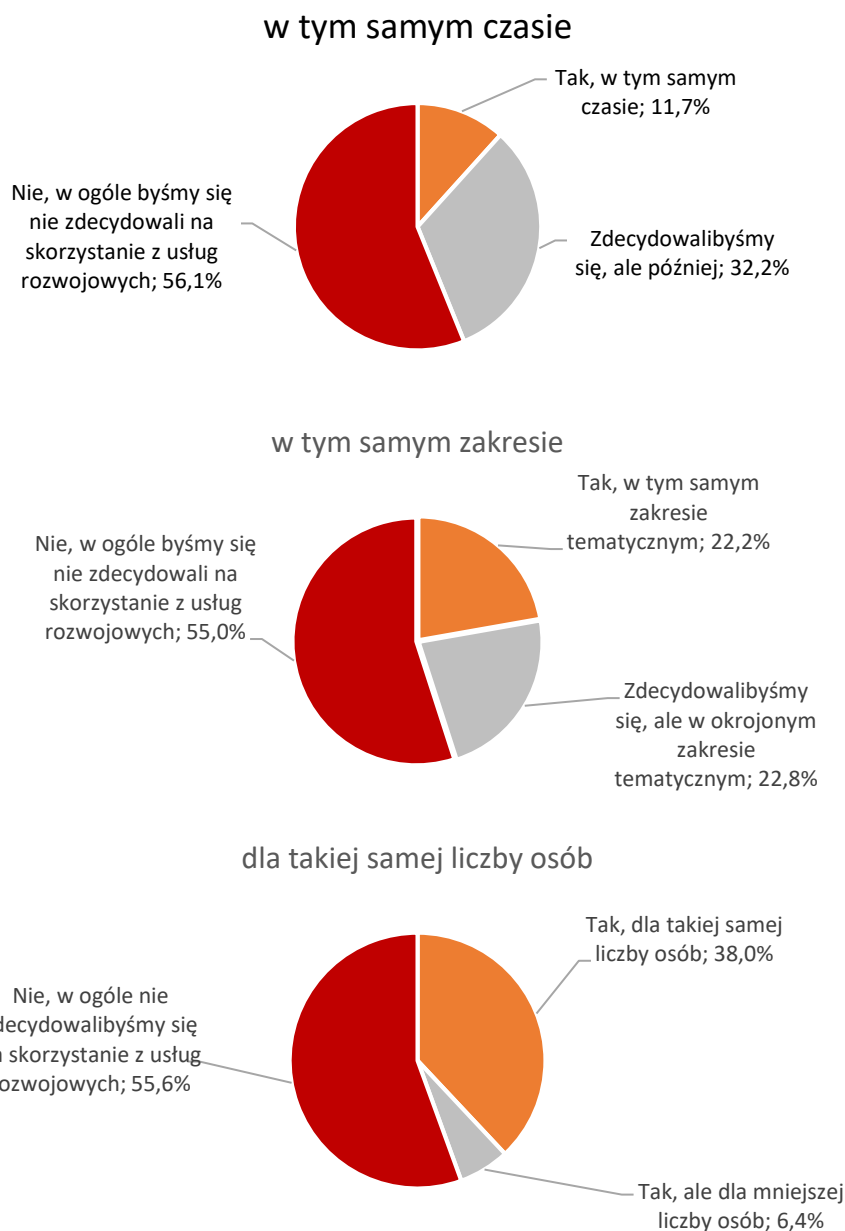
W przypadku nakładów ludzkich efektywność wsparcia była prawidłowa. Jeśli chodzi o zakres czasowy realizacji projektów, beneficjenci podkreślali możliwość wydłużenia realizacji projektu, co pozwoliło na osiągnięcie większych wartości wskaźników produktu i rezultatu. Jednakże mimo wielu starań i wydłużania projektów w czasie nie udało się osiągnąć wskaźników na zakładanym poziomie. **Zaleca się utrzymanie możliwości wydłużania realizacji projektów, co pozwoli uzyskać właściwe efekty prowadzonych działań.**

Na poziomie całego typu projektu nr 5, mimo wysokiej oceny użyteczności szkoleń, efektywność uzyskanych rezultatów była niewspółmiernie niska w porównaniu do nakładów, jakie poniesiono. Rozwiązano dwie umowy, a w czterech realizowanych projektach największe nakłady pracy przeznaczono na działania rekrutacyjne, które jednak nie zapobiegły nieosiągnięciu zakładanych wartości docelowych wskaźników w 3 umowach. Można przewidywać, że efektywność byłaby wyższa, gdyby rozszerzono grupę docelową wsparcia.

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

Większość respondentów (56,1%) nie skorzystałaby z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków. Niemal co trzeci badany zrobiłby to, ale w późniejszym czasie, a ponad co dziesiąty szukałby takiego wsparcia kompetencyjnego w tym samym terminie. Świadczy to o świadomości przedsiębiorców co do potrzeby podnoszenia kompetencji. Z wywiadów z beneficjentami i uczestnikami wynika jednak, że początkowy okres prowadzenia działalności jest bardzo intensywny i ciężko znaleźć czas na szkolenia oraz doradztwo tym bardziej, że są pilniejsze wydatki i inwestycje do sfinansowania. Jednakże zdecydowałiby się na uczestnictwo w usługach rozwojowych, które byłyby dofinansowane.

**Wykres 85 Odpowiedzi na pytanie: Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało przedsiębiorstwo, zdecydowaliby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych)**



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Prawie 23% byłoby skłonne do sfinansowania takiego wsparcia, ale w okrojonym zakresie. 6,4% podjęłoby decyzję o udziale w działaniach szkoleniowo-doradczych, ale dla mniejszej liczby osób – ten niski odsetek odzwierciedla specyfikę większej części przedsiębiorstw uczestniczących we wsparciu, jakimi są jednoosobowe działalności gospodarcze.

Jak wynika z badania 43,3% przedsiębiorców deklaruje gotowość do finansowania dalszych szkoleń również z innych tematów: z zakresu planowania rozwoju przedsiębiorstwa, rozwoju kompetencji pracowników, lub zarządzania firmą ze środków własnych. Zaś 38,0%

podmiotów nie zamierza finansować tego typu usług rozwojowych. 18,7% ankietowanych miało trudności z określeniem dalszych planów.

## **12.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

### **Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów**

Projekty realizowane w ramach typu Nowy Start były trafne i pozwalały realizować cel, którym było udzielenie pomocy szkoleniowo-doradczej dla podmiotów ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą. Zarówno przyjęty model działania – **w ramach konkursu**, jak i przyjęte działania projektowe – **szkolenia i doradztwo**, były określone prawidłowo.

Niestety spore wyzwanie stało przed Beneficjentami, jeśli chodzi o rekrutację grupy docelowej, która była mocno zawężona. Grupa docelowa do której zostało skierowane wsparcie była racjonalnie określona, jednakże jak pokazało doświadczenie nie była ona możliwa do spełnienia w wielu przypadkach, o czym świadczą niezrealizowane na wymaganym poziomie wskaźniki produktu i rezultatu. Dlatego też należy rozszerzyć kryterium kwalifikujące do grupy docelowej o przedsiębiorstwa zawieszające swoją działalność gospodarczą, co przyczyni się do objęcia wsparciem większej liczby podmiotów i zwiększenia trafności wsparcia.

Doświadczenie Beneficjentów pokazuje, że przedsiębiorcy przychodząc na szkolenia preferują udział w działaniach dających konkretne narzędzia bądź kwalifikacje. Dlatego też warto rozważyć, żeby elementem szkoleń i doradztwa były np. indywidualne plany promocji, stworzenie strony internetowej, zindywidualizowanego narzędzia do pozyskiwania klientów. Wprowadzenie tych elementów byłoby motywacją do uczestnictwa w przyszłych projektach.

### **Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia**

Uczestnicy projektów typu Nowy Start dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie głównie mailingowo, jak również przez strony www (np. partnerów społecznych, PARP, portale branżowe). Niezwodną formą przekazywania informacji było również polecenie osób spoza pracy (rodzina, znajomi). Nieliczni z uczestników wskazali pozyskanie informacji o projektach ze spotkań informacyjno-promocyjnych oraz broszur, ulotek.

Uczestnicy badania wysoko ocenili ogólną jasność warunków udziału w projekcie – średnia ocena wyniosła 9,0 (ocena w skali 10 stopniowej<sup>175</sup>).

Pandemia COVID-19 poniekąd wymusiła wzbogacenie form prowadzonych działań szkoleniowych dając elastyczność wyboru beneficjentom i uczestnikom spośród:

- formy stacjonarnej
- formy zdalnej,

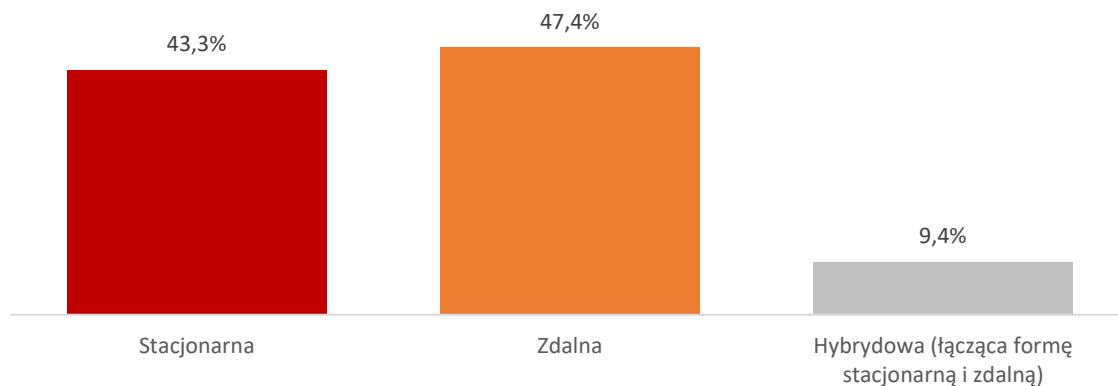
---

<sup>175</sup> 1 oznacza bardzo niską ocenę, a 10 bardzo wysoką.

- formy hybrydowej (łączącej formę stacjonarną i zdalną).

W projektach typu Nowy Start głównie korzystano z formy zdalnej i stacjonarnej.

#### Wykres 86 Forma szkolenia, w którym wziął Pan/wzięła Pani udział



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Zdaniem 69,0% przedsiębiorców dobór formy szkolenia był zdecydowanie właściwy uwzględniając jego tematykę, a dla 25,7% raczej właściwy. Tylko dla niespełna 1% przedsiębiorców forma szkoleń pod kątem tematyki była raczej nieodpowiednia.

Z przeprowadzonych wywiadów z Beneficjentami, trenerami i uczestnikami wynika, że przedsiębiorcy preferują bardziej tradycyjną formę działań szkoleniowych z uwagi na dodatkowe korzyści, nie opisywane w projektach. Przede wszystkim bezcenna jest wymiana doświadczeń przedsiębiorców, którzy są na podobnym etapie rozwoju firmy, jak również nawiązywanie kontaktów i aranżacje współpracy.

Uszczegółowiając pytania dotyczące jakości organizacji szkoleń przedsiębiorcy mieli za zadanie ocenić:

- Czas trwania szkolenia,
- Liczby uczestników,
- Miejsca realizacji szkolenia,
- Możliwości uczestnictwa w formie zdalnej.

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu ocenili bardzo wysoko jakość organizacji szkoleń dając wysokie noty we wszystkich kategoriach. Długość trwania szkolenia, zdaniem przedsiębiorców, była odpowiednia i dopasowana do możliwości i dyspozycyjności uczestników. Podobnie oceniona została liczebność grup szkoleniowych, gdyż przedsiębiorcy byli zadowoleni z właściwego podejścia beneficjentów do organizacji działań szkoleniowych i prawidłowego planowania liczebności grup szkoleniowych. Dobór miejsca realizacji szkolenia również był pozytywnie odebrany, co może świadczyć o właściwym przygotowaniu i rozplanowaniu działań projektowych przez Beneficjentów. Elastyczna forma uczestnictwa w szkoleniach również została doceniona przez uczestników projektów, gdyż niektóre



działalności gospodarcze ograniczają mobilność i dostępność przedsiębiorców. Potwierdzeniem pozytywnej oceny elastyczności formy prowadzonych szkoleń są wywiady z beneficjentami, którzy podkreślili, że gdyby nie możliwości prowadzenia zdalnych szkoleń nie udałooby się zrealizować projektów w tym trudnym czasie.

### Wykres 87 Jakość organizacji szkolenia



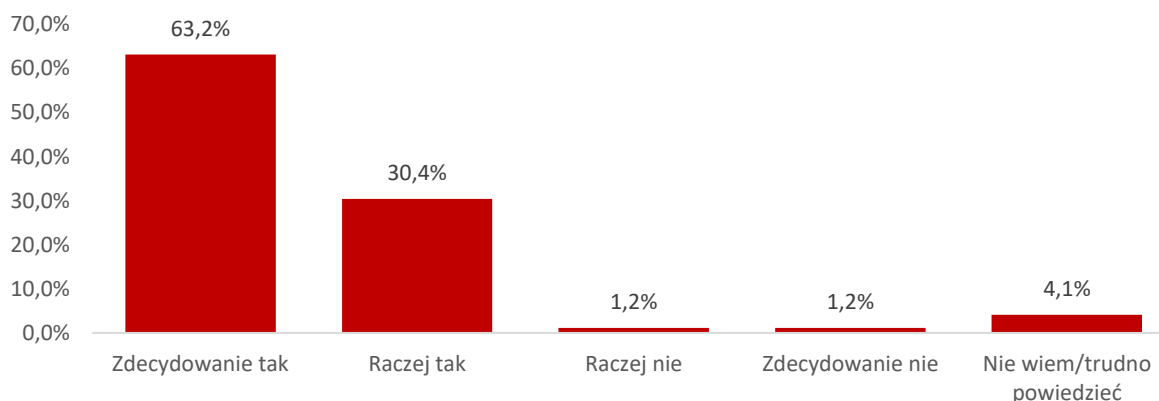
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Z przeprowadzonych wywiadów z Beneficjentami wynika, że pod koniec realizacji projektów z uwagi na inflację i brak możliwości zwiększenia dofinansowania kosztów związanych z miejscem organizacji szkoleń, musiały być wybierane lokalizacje o mniej atrakcyjnych standardach, ale nadal spełniających warunki projektowe, co mogło wpłynąć bezpośrednio na opinię uczestników.

O sukcesie i wysokiej ocenie projektów świadczy również skłonność do rekomendowania innym udziału w podobnych projektach. Większość przedsiębiorców (93,6%) bardzo wysoko oceniła udział w szkoleniach i skłonna jest do ich rekomendowania innym. Niewiele było głosów negatywnych – jedynie 2,4%. Powodami wymienianymi z braku chęci rekomendacji innym były wskazania:

- brak dobrej komunikacji,
- szkolenia nieadekwatne do potrzeb,
- niechęć do szkoleń,
- zbyt ogólne materiały podczas spotkań informacyjnych,
- brak dostosowania przekazu i wiedzy do konkretnej działalności i problemów.

### Wykres 88 Odpowiedzi na pytanie: Czy zarekomendowaliby Państwo innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie?



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów typu Nowy Start (n=171).

Przedsiębiorcy w badaniu ilościowym wskazali powody dla których poleciliby innym udział w podobnych projektach wybierając odpowiedzi z zaproponowanej kafeterii<sup>176</sup>. Mocnymi stronami projektów, wskazanymi przez respondentów były:

- dzięki dofinansowaniu udział w projekcie nie jest dużym kosztem dla przedsiębiorstwa
- projekt jest dobrze zorganizowany
- udział w projekcie może być pomocny w rozwijaniu przedsiębiorstwa na rynku
- udział w projekcie podnosi niezbędne kompetencje pracowników
- możliwość poszukiwania innych możliwości rozwoju kadry dzięki uczestnictwu w innych tego typu projektach

### 12.7 Podsumowanie i rekomendacje

W ramach FERS nie zaplanowano wsparcia skierowanego do przedsiębiorców ponownie otwierających działalność gospodarczą, jednakże jeśli zostanie podjęta decyzja o wdrażaniu działań, to po przeanalizowaniu dotychczasowych projektów w ramach typu Nowy Start zaleca się kontynuację tego rodzaju wsparcia, gdyż przedsiębiorstwa w początkowym okresie swojej działalności nie są skłonne finansować szkoleń i doradztwa z własnych środków. Zainteresowanie działaniami rozwojowymi jest, jednakże barierą w uczestnictwie w projektach było zawężenie kryteriów kwalifikujących do grupy docelowej. Dlatego też zaleca się w pierwszej kolejności rozszerzenie kryterium grupy docelowej o przedsiębiorstwa, które zawiesiły swoją działalność gospodarczą.

Pandemia COVID-19 z jednej strony utrudniła rekrutację uczestników projektu, ale jednocześnie dała większe możliwości w trakcie realizacji działań szkoleniowych, gdyż dość szybko wprowadzone zostały do wyboru trzy formy prowadzenia działań rozwojowych: stacjonarną, zdalną, hybrydową. Dlatego też warto pozostawić wybór formy prowadzenia

<sup>176</sup> Pytanie wielokrotnego wyboru

działań szkoleniowych uczestnikom projektów. W przypadku formy zdalnej i hybrydowej zaleca się określenie minimalnych parametrów sprzętowych, jakie uczestnicy muszą spełnić, tak aby podjęte działania szkoleniowo-doradcze miały właściwy przekaz i spełniły standardy prowadzenia przyjętych działań. Warto również postawić wymagania beneficjentom, że jeśli zdecydują się na taką formę szkolenia, powinni zapewnić wsparcie techniczne uczestnikom.

W przypadku finansowania projektów zaleca się pozostawienie warunków przyjętych w konkursie, czyli nieodpłatne uczestnictwo w działaniach szkoleniowo-doradczych, gdyż przedsiębiorcy bardziej preferują szkolenia zawodowe i nie są na tyle przekonani do finansowania szkoleń miękkich w początkowej fazie rozwoju działalności. Całkowite finansowanie usług rozwojowych byłoby motywacją do uczestnictwa w nich. Dodatkowo można byłoby rozważyć wprowadzenie na szkoleniach np. indywidualnych planów promocji, stworzenia strony internetowej, zindywidualizowanego narzędzia do pozyskiwania klientów. Z uwagi na dynamicznie zmieniającą się sytuację prowadzenia działalności na rynku i wzrost cen warto wprowadzić roczną waloryzację kwot otrzymanego dofinansowania dla Beneficjentów, co pozwoli Operatorom na prowadzenie efektywnych działań projektowych.

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Połączenie formy wsparcia w postaci szkoleń oraz doradztwa</li> <li>Elastyczne formy szkolenia (zdalne, stacjonarne, hybrydowe)</li> <li>Profesjonalna kadra dydaktyczna</li> <li>Spójność przekazu i narzędziowe podejście</li> <li>Elastyczny terminarz i dostępność lokalizacji (w tym dobre warunki lokalowe)</li> <li>Dobrze zaplanowana tematyka szkoleń i zakresu doradztwa</li> <li>Profesjonalizm organizatorów szkoleń</li> <li>Efektywna kontrola i nadzór nad przeprowadzanymi szkoleniami i doradztwem na różnych poziomach i przez różne podmioty</li> <li>Efekt marketingu szeptanego i zachęcenie kolejnych grup przedsiębiorców do udziału w takich szkoleniach</li> <li>Elastyczność PARP w wyrażaniu zgodny na dokonywanie modyfikacji projektowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zawężenie grupy docelowej odbiorców skutkującej obniżeniem trafności wsparcia i trudnościami w osiągnięciu celów projektów</li> <li>Niejednorodna grupa uczestników szkoleń (głównie w zakresie prowadzonej działalności i różnego poziomu wiedzy oraz umiejętności bazowych)</li> <li>Brak konkretnych narzędzi weryfikacji nabytych umiejętności przez uczestników szkoleń.</li> </ul>

Strony	Pozytywne O (Opportunities) szanse	Negatywne T (Threats) zagrożenia
<b>Zewnętrzne (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszerzenie kompetencji i nabycie nowych umiejętności nie tylko przez uczestników projektów, ale również przez ich współpracowników (przekazywanie treści i materiałów)</li> <li>• Dotarcie z nową wiedzą i informacjami do przedsiębiorców, którzy nigdy nie skorzystaliby z takiego wsparcia za własne środki</li> <li>• Zmiany wewnątrz firm przedsiębiorców uczestniczących w projekcie na bazie zdobytej wiedzy i umiejętności (zmiany w specyfice zarządzania, modelu biznesowego, struktury organizacyjnej, planowania operacyjnego czy strategicznego, analizy ekonomiczno-finansowej czy rachunkowości menedżerskiej)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym (inflacja, nacisk na wzrost płac, brak wykwalifikowanych pracowników, spadek konsumpcji), mogące skłaniać do zamykania działalności gospodarczej uczestników szkoleń.</li> <li>• Rotacja opiekunów projektów w PARP</li> </ul>

## 13 DOSTĘPNOŚĆ SZANSĄ NA ROZWÓJ

### 13.1 Logika interwencji

#### Charakterystyka typu projektu

Projekt Dostępność szansą na rozwój był realizowany w ramach Działania 2.21 PO WER: Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących. Projekt realizowany był w modelu podaźowym i oferował wsparcie szkoleniowo-doradcze.

W ramach tego typu projektu, oferta dla operatorów miała na celu sfinansowanie szkoleń i doradztwa dotyczących komercjalizacji produktów i usług dla osób o szczególnych potrzebach. Operatorzy mogli zatem przeznaczyć środki na sfinansowanie działań szkoleniowych i doradczych w obszarze technologii asystujących i kompensacyjnych oraz uniwersalnego projektowania skierowanych do przedsiębiorców. Z kolei oferta dla przedsiębiorców, którzy byli rekrutowani przez wybranych operatorów miała na celu aktywizację przedsiębiorców w obszarze technologii asystujących i kompensacyjnych oraz uniwersalnego projektowania, a zatem korzystali oni z dofinansowania w formie bezpłatnego udziału w szkoleniach i doradztwie.

Celem wsparcia była aktywizacja przedsiębiorców w obszarze technologii asystujących i kompensacyjnych oraz uniwersalnego projektowania. Przedsiębiorcy (i ich pracownicy) spełniający kryteria konkursowe, którzy podniosą kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących przyczynią się do realizacji celów PO WER oraz celu szczegółowego działania 2.21 określonego w SZOOP, tj. wzrostu liczby przedsiębiorstw objętych działaniami służącymi poprawie zarządzania, rozwojowi kapitału ludzkiego oraz wspierającymi procesy innowacyjne<sup>177</sup>.

Wsparcie było skierowane przede wszystkim do przedsiębiorców, którzy:

- wytwarzają produkty lub oferują usługi i chcieliby, aby mogły z nich korzystać osoby ze szczególnymi potrzebami na równi z pozostałymi użytkownikami (technologie kompensacyjne i asystujące),
- chcieliby wiedzieć jak projektować produkty, środowiska, programy lub usługi w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich, bez potrzeby adaptacji (uniwersalne projektowanie),
- chcieliby wprowadzić powyższe produkty i usługi na rynek (komercjalizacja).

W ramach projektu przeprowadzono 2 konkursy – pierwszy w roku 2020, drugi w 2021. Pierwszy z nich realizowany był w podziale na 5 makroregionów. Założono, że w każdym makroregionie będzie realizowany 1 projekt, w którym weźmie udział co najmniej 70%

---

<sup>177</sup> Regulamin konkursu na realizację projektów szkoleniowo-doradczych z zakresu wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących – „Dostępność szansą na rozwój 2”, Warszawa, czerwiec 2021 r.

przedsiębiorców z terenu danego makroregionu. W drugiej edycji konkursu preferowano przedstawicieli MMŚP jednak nie definiowano udziału procentowego przedsiębiorców z danego terenu – nie stosowano podziału na makroregiony. Zostało też wybranych trzech beneficjentów do prowadzenia projektów, w przeciwieństwie do pierwszej edycji konkursu, w której zaangażowano pięciu beneficjentów – po jednym na każdy z makroregionów.

**Mapa 11. Podział na makroregiony w typie projektu „Dostępność szansą na rozwój”**



Źródło: Opracowanie własne Wykonawcy.

### **Opis działań projektowych**

Rolą beneficjentów było m.in. prowadzenie aktywnej rekrutacji, w czasie której budowano świadomość znaczenia kwestii związanych z dostępnością i płynących z tego korzyści. Część szkoleniowa była dla uczestników obligatoryjna. Obejmowała komponent szkolenia z zakresu ogólnego i specjalistycznego. Fakultatywnie uczestnicy mogli wziąć udział w doradztwie, jeśli wynikało to z potrzeby zidentyfikowanej wspólnie przez uczestnika i trenera na szkoleniu.

### **Definicja odbiorców projektów**

Wsparcie w ramach oferty dla przedsiębiorców było skierowane przede wszystkim do MMŚP, jednak mogli z niego skorzystać także pracownicy dużych przedsiębiorstw. Grupa odbiorców działań była otwarta, jeśli chodzi o branżę i zakres działalności, czy też oferowanych usług, ponieważ kwestia dostępności produktu czy usługi dotyczy w zasadzie każdego przedsiębiorstwa.

W ramach oferty dla operatorów rekrutujących uczestników do projektów dofinansowanie mogli otrzymać:

- przedsiębiorcy,

- podmioty działające na rzecz rozwoju gospodarczego,
- podmioty działające na rzecz zatrudnienia, rozwoju kapitału ludzkiego lub potencjału adaptacyjnego przedsiębiorców,
- reprezentatywne organizacje związkowe i pracodawców,
- organizacje pracodawców,
- organizacje samorządu gospodarczego,
- organizacje związkowe.

Uczestnikami projektu są przedsiębiorcy (i ich pracownicy), przede wszystkim MMŚP.

### **Warunki udziału we wsparciu**

Podmiot ubiegający się o dofinansowanie dla operatora musiał posiadać niezbędny potencjał kadrowy, ekonomiczny i techniczny, w tym:

- posiadać doświadczenie w co najmniej 5 projektach lub usługach o łącznej wartości 500 tys. złotych brutto z ostatnich 5 lat przed terminem złożenia wniosku o dofinansowanie, w ramach których realizowane były działania szkoleniowe lub doradztwo dla przedsiębiorców z zakresu:
  - działań innowacyjnych lub
  - działań rozwojowych lub
  - technologii kompensacyjnych i asystujących lub uniwersalnego projektowania.
- Zaangażować do realizacji działań merytorycznych personel posiadający doświadczenie w obszarze projektu.

Projekty mogły być realizowane w partnerstwie. Partner projektu powinien być zaangażowany w jego realizację, tzn. wnieść do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe oraz uczestniczyć w zarządzaniu projektem.

Dofinansowanie dla przedsiębiorców w pierwszej edycji konkursu (w ramach danego projektu) niosło warunek prowadzenia działalności w określonym makroregionie, natomiast w drugim konkursie nie miało to już znaczenia.

Średni koszt wsparcia na jednego pracownika przedsiębiorstwa w ramach projektu nie mógł przekroczyć 10 000,00 zł.

### **Skrócony opis modelu wdrażania**

Omawiany typ projektu przewidywał realizację następujących zadań:

- 1) **Aktywne działania rekrutacyjne** mające na celu uświadomienie potencjalnym uczestnikom kwestii dostępności i korzyści z niej płynących.
- 2) **Działania szkoleniowe**, których program zawiera m.in.:

- **część ogólną** dotyczącą technologii asystujących/kompensacyjnych<sup>178</sup> oraz zasad uniwersalnego projektowania<sup>179</sup>,
- **część specjalistyczną** dotyczącą możliwości komercjalizacji rozwiązań z zakresu technologii asystujących/kompensacyjnych oraz uniwersalnego projektowania funkcjonujących w obszarach związanych z:
  - produkcją, importem, wprowadzaniem do obrotu i dystrybucją produktów, których funkcjonalność może zostać dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalnymi<sup>180</sup>,
  - projektowaniem i świadczeniem usług, które ze względu na swój zakres przedmiotowy lub charakter mogą zostać dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalnymi<sup>181</sup>;

3) **Działania doradcze** związane bezpośrednio z działaniami szkoleniowymi (z zakresu części specjalistycznej), o ile potrzeba ich realizacji wynika z potrzeb rozwojowych uczestników szkoleń.

Według regulaminu konkursu, okres realizacji projektu nie może być dłuższy niż 21 miesięcy i projekt nie może skończyć się później niż 30 września 2023 r. W wyniku trudności na etapie rekrutacji do projektu operatorzy wystąpili jednak do PARP z wnioskiem o wydłużenie harmonogramów realizacji projektów, dlatego realizacja zadań uległa przesunięciu w czasie.

Wzrost kompetencji uczestników weryfikowany jest w oparciu o wyniki testów przeprowadzonych przez Operatorów przed i po zakończeniu szkolenia (pretestów i posttestów).

Operatorzy mieli za zadanie zapewnić merytoryczny personel (trenerów/doradców), którzy przeprowadzali dane formy wsparcia z uczestnikami.

---

<sup>178</sup> Przez technologie kompensacyjne i asystujące rozumie się technologie, których uruchomienie lub zastosowanie umożliwia lub ułatwia osobom ze szczególnymi potrzebami korzystanie z produktów, usług na zasadzie równości z innymi.

<sup>179</sup> Przez uniwersalne projektowanie należy rozumieć projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich, w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania.

<sup>180</sup> Przez produkty rozumie się m.in. sprzęt komputerowy wraz z systemami operacyjnymi, terminale płatnicze (urządzenia oraz oprogramowanie), interaktywne terminale samoobsługowe, konsumenckie urządzenia wykorzystywane w dostępie do usług łączności elektronicznej, konsumenckie urządzenia do korzystania z audiowizualnych usług medialnych, czytniki książek elektronicznych.

<sup>181</sup> Przez usługi rozumie się m.in. usługi łączności elektronicznej (w tym zgłoszenia alarmowe), usługi dostępu do audiowizualnych usług medialnych, usługi cyfrowe towarzyszące transportowi pasażerskiemu, usługi bankowości detalicznej, e-książki i ich oprogramowanie, handel elektroniczny.



W konkursach wyłoniono **8 projektów**, z czego 5 już się zakończyło, a w 3 pozostałych nabór uczestników (zgłaszanych przez przedsiębiorców) na szkolenia realizowane w ramach projektów kończy się we wrześniu 2023 r.

## 13.2 Skuteczność – przebieg i stopień realizacji celów projektu

### 13.2.1 Osiągnięte wskaźniki

Projekty dot. dostępności realizowały jeden wskaźnik produktu i jeden rezultatu:

- Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących – wskaźnik rezultatu,
- Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących – wskaźnik produktu

**Tabela 37. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu**

Wskaźnik	Jednostka miary	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych	Stopień osiągnięcia założeń z SZOOP
Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Szt.	3517	1790	51%	117%
Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Szt.	3907	2302	59%	135%

*Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.*

Stopień osiągnięcia wskaźników w projektach jest dobry. Wskaźniki założone w projektach są osiągnięte w około połowie wartości docelowej założonej we wnioskach projektowych. Z kolei jeśli chodzi o realizację założeń z SZOOP to wartości wskaźników są już nawet przekroczone – 117% pracowników, którzy podnieśli kompetencje i 135% pracowników objętych wsparciem w ogóle. Biorąc pod uwagę, że 3 projekty jeszcze się nie zakończyły (trwa nabór osób do projektów) można mieć pewność, że stopień osiągnięcia założeń projektowych będzie jeszcze wyższy.

**Tabela 38. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu „Dostępność szansą na rozwój” – w podziale na projekty zakończone i niezakończone**

Wskaźnik	Projekty zakończone/ niezakończone	Docelowa	Osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych
Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Projekty zakończone	2 527	1 670	66%
	Projekty niezakończone	990	120	12%
Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Projekty zakończone	2 807	2 128	76%
	Projekty niezakończone	1 100	174	16%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

Na obecnym etapie realizacji projektów niezakończonych, wskaźnik rezultatu osiągnięto na poziomie 12%, zaś wskaźnik produktu na poziomie 16%. Wg danych, projekty zakończone nie zdołały osiągnąć zakładanych wartości projektowych (wskaźnik rezultatu osiągnięty na poziomie 66%, zaś wskaźnik produktu 76%). Przyczyną problemów w osiągnięciu wskaźników była przede wszystkim pandemia COVID-19, w czasie której rozpoczęły się procesy rekrutacji uczestników. Drugą przyczyną mającą największy wpływ na niepełne osiągnięcie założeń była mała świadomość przedsiębiorców w temacie dostępności, technologii kompensacyjnych i asystujących oraz uniwersalnego projektowania. Jak wskazywali rozmówcy wywiadów pogłębionych, niewiedza przedsiębiorców w tych obszarach przekładała się wprost na ich niechęć do udziału w projektach.

**Tabela 39. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w projektach zakończonych w ramach typu projektu „Dostępność szansą na rozwój” – w podziale na makroregiony**

Wskaźnik	Makroregion	Docelowa	Osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych
Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Makroregion 1	405	494	122%
	Makroregion 2	567	18	3%
	Makroregion 3	378	192	51%
	Makroregion 4	457	408	89%
	Makroregion 5	720	558	78%
Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie	Makroregion 1	450	494	110%
	Makroregion 2	630	139	22%
	Makroregion 3	420	351	84%
	Makroregion 4	507	411	81%

Wskaźnik	Makroregion	Docelowa	Osiągnięta	Stopień osiągnięcia założeń projektowych
wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	Makroregion 5	800	733	92%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

Jak widać w tabeli prezentującej poziom wartości wskaźników osiągniętych w pięciu zakończonych projektach, największy problem dotyczył makroregionu 2, czyli województw lubelskiego i mazowieckiego. Wskaźnik rezultatu udało się tam osiągnąć tylko na poziomie 3%, zaś wskaźnik produktu na poziomie 22% - są to najniższe wartości spośród wszystkich pięciu makroregionów założonych w projekcie. Z tego też względu w drugiej edycji konkursu zdecydowano o zniesieniu podziału na makroregiony. Firmy wybierane przez poszczególnych operatorów realizujących projekty mogły pochodzić z całej Polski.

### **13.2.2 Ocena przebiegu projektu**

#### **Problemy we wdrażaniu projektów, w tym wpływ COVID-19**

Na proces realizacji projektów w dużej mierze miała wpływ **pandemia COVID-19 oraz ograniczenia z nią związane**. Projekty w ramach pierwszej edycji konkursu rozpoczęły się w trwającej pandemii (w październiku i listopadzie 2020 roku). W kraju następowała w tym czasie druga fala pandemii COVID-19 i trwała aż do stycznia 2021 r. Operatorzy zgłaszali duże problemy z rekrutacją przedsiębiorstw. Z jednej strony wynikały one właśnie z obostrzeń sanitarnych i obawą potencjalnych uczestników przed bezpośrednimi spotkaniami. Dopuszczono realizację szkoleń i doradztwa w formie spotkań on-line, co z pewnością zagwarantowało możliwość realizacji projektów. W obliczu problemów rekrutacyjnych, szkolenia zdalne dawały możliwość kompletowania grup szkoleniowych z uczestników znajdujących się w różnych miejscach Polski (w ramach poszczególnych makroregionów). Odchodziła zatem konieczność organizowania sal szkoleniowych i obecności uczestników fizycznie w jednym miejscu. Wiele firm oczekiwało na rozluźnienie reżimu sanitarnego rozważając udział w szkoleniach stacjonarnych. Często również występowały **braki kadrowe w przedsiębiorstwach** (osób decyzyjnych lub potencjalnych uczestników).

Największe **problemy rekrutacyjne** przekładające się na **brak przyrostu wskaźnika rezultatu i produktu** dotyczyły makroregionu 2. Operator odpowiedzialny za ten makroregion został zobligowany również do **powtórzenia niektórych szkoleń**, po wizytach monitoringowych ze strony PARP. Przyczyną powtarzania szkoleń była m.in. kwestia braku wymaganego podziału czasowego szkolenia ogólnego na prezentację/wykład oraz ćwiczenia. Operator odnotował także **problem z zachowaniem zaplanowanego podziału płci uczestników** – we WoD zaplanowano większy udział kobiet niż mężczyzn w projekcie, jednak w rzeczywistości

procent delegowanych do projektu kobiet był znacznie większy niż mężczyzn. Operatorowi trudno było utrzymać zakładany podział liczby kobiet i mężczyzn w projekcie, ponieważ to właśnie głównie kobiety były zgłaszane do projektu przez przedsiębiorców.

Bardzo dużym problemem zgłaszanym przez wszystkich operatorów był **brak znajomości tematu wśród grupy docelowej projektu** i możliwości wykorzystania tej wiedzy w codziennej działalności przedsiębiorstw. W procesie rekrutacji konieczne było kładzenie dużego nacisku na przedstawienie korzyści, jakie daje znajomość szeroko pojętego tematu dostępności i wykorzystania go w codziennym życiu firm. Dodatkowo, trwające obostrzenia wynikające z pandemii COVID-19 powodowały **małe zainteresowanie szkoleniem**, ponieważ większość przedsiębiorców borykała się z trudną sytuacją na rynku. Zatem konieczność poświęcenia swojego czasu (w przypadku mikroprzedsiębiorców) lub wydelegowanie pracowników na szkolenie była nieoptymalna z punktu widzenia firmy i ówczesnej sytuacji rynkowej (niepewności wynikającej ze skutków pandemii). Wielu przedsiębiorców skupiało się w czasie obostrzeń na radzeniu sobie ze skutkami kryzysu, co powodowało, że proponowane wsparcie schodziło na dalszy plan i znacząca część przedsiębiorców, z którymi nawiązywano kontakty, uznawała, że ten temat może być interesujący dla nich, ale nie w danej chwili. Gdy przyszedł czas zniesienia restrykcji i wydawało się, że wstępnie zainteresowane firmy wezmą udział w szkoleniach, większość z nich starała się odrobić straty spowodowane pandemią i realizowała wiele zamówień na swoje usługi lub produkty, nie mając tym samym czasu lub zasobów, które mogłyby zostać skierowane na szkolenie. Trudno też było, przede wszystkim w przypadku mikroprzedsiębiorców, o myślenie perspektywiczne i długookresowe, podczas gdy borykali się właśnie z trudnościami wynikającymi z obostrzeń i pandemii COVID-19.

Niektóre nabory odbywały się z kolei w okresie okołoswiątecznym, co również przełożyło się na **mniejsze zainteresowanie i przesunięcie ewentualnie zaplanowanych szkoleń na późniejszy czas**. Różne sytuacje wpływające na przesuwanie się grafików szkoleń wywoływały **problem z dograniem grafików wsparcia po stronie firm i doradców**. Firmy często zmieniały terminy zaplanowanego doradztwa, co dezorganizowało prace zespołu doradców – wdrożono zatem np. procedury elastycznego umawiania doradztwa z określaniem alternatywnych terminów.

Beneficjenci, trenerzy, jak i uczestnicy, z którymi przeprowadzono wywiady, wskazywali na **obciążenia wynikające z wypełnienia skomplikowanej dokumentacji aplikacyjnej na etapie rekrutacji** (zwłaszcza wśród firm o dużych powiązaniach). Mnogość dokumentów niezbędnych do przedstawienia była czasem przytłaczająca dla mikroprzedsiębiorstw czy też fundacji/ małych NGO. Konieczność pozyskiwania danych i dokumentów do projektu obciążała osoby, które zajmowały się bieżącymi sprawami instytucji. Przedstawiciele przedsiębiorstw wskazywali również, że ułatwieniem byłoby składanie dokumentów w formie elektronicznej, a nie papierowej. W przypadku błędów w dokumentach często konieczne było ponowne zbieranie podpisów. Był to także jeden z czynników

zniechęcających przedsiębiorców do udziału w szkoleniach, nawet mimo pomocy ze strony beneficjentów. Jednak częstokroć bez pomocy organizatorów szkoleń, wielu przedsiębiorców w ogóle zrezygnowałoby z udziału w projekcie z powodu – w ich ocenie – nadmiernej biurokracji.

Operatorzy dokładali wszelkich starań, aby zintensyfikować proces rekrutacji, m.in. poprzez działania marketingowe i informacyjne w mediach społecznościowych (głównie Facebook i LinkedIn), udział w webinarach, współpracę z organizacjami branżowymi i skupiającymi przedsiębiorców, rozmowy podczas spotkań osobistych, ulotki w biurach projektu oraz u firm i organizacji, z którymi współpracują. Operatorzy służyli także pomocą przy wypełnianiu dokumentów rekrutacyjnych przez przedsiębiorców.

Problemem, na który wskazywali operatorzy, był też w niektórych przypadkach **długi proces akceptacji trenerów, doradców, planów szkoleń lub materiałów szkoleniowych przez opiekunów projektów po stronie PARP**, który wpływał na możliwość realizacji danych szkoleń. Przez brak akceptacji poszczególnych elementów niezbędnych do realizacji szkolenia ze strony PARP operatorzy nie mogli zrealizować tych form wsparcia w oczekiwanych terminach. Zdarzały się sytuacje, że przedsiębiorcy, którzy zostali zrekrutowani rezygnowali z udziału przez wydłużający się okres oczekiwania na konkretny termin. **Przesuwające się terminy** niektórych szkoleń powodowały też, że dekompletowała się grupa szkoleniowa i należało wznowić proces rekrutacji i umawiania odpowiadających terminów. Materiały szkoleniowe były oceniane przez ekspertów, którzy zgłaszali uwagi do uwzględnienia przez beneficjentów. Jak wynika z informacji pracowników PARP, beneficjenci często wydłużali czas na wniesienie poprawek do materiałów szkoleniowych, przez co wydłużał się proces ich akceptacji.

Istotnym problemem wskazanym przez beneficjentów była **sporna kwestia kwalifikowalności VAT** dot. usług szkoleniowych i doradczych w projekcie, a co za tym idzie **uznaniem niekwalifikowalności części wydatków**. Rodziło to znaczące **opóźnienie w możliwości uzyskania kolejnej zaliczki na realizację projektu**. Wszelkie problemy wynikające ze wstrzymaniem zaliczki na realizację projektu powodowały, że beneficjenci musieli pokrywać koszty ze swoich zasobów lub, jeżeli ich nie mieli, przerwać realizację działań projektowych do czasu wypłacenia zaliczki przez PARP.

W obecnie realizowanych projektach największym ryzykiem jest **prawdopodobieństwo nieosiągnięcia wartości docelowej zaplanowanego wskaźnika** ze względu na fakt fakultatywności procesu doradztwa poszkoleniowego. Część firm jest zainteresowanych wyłącznie usługą szkoleniową i nie chce uczestniczyć w doradztwie poszkoleniowym (dotyczy to szczególnie mikroprzedsiębiorstw oraz jednoosobowych działalności gospodarczych). Większe firmy, o większym doświadczeniu rynkowym, korzystają z doradztwa chętniej, ponieważ mają większą świadomość swoich potrzeb oraz celów rynkowych związanych z obszarem szkolenia. Środki zaradcze to przede wszystkim oferowanie procesu doradztwa

wszystkim uczestnikom już na etapie rekrutacji, ale także później, w trakcie procesu szkoleniowego. Wskazywane są korzyści, jakie płyną z indywidualnego doradztwa poszkoleniowego, czyli możliwość skorzystania ze zindywidualizowanego wsparcia, dostosowanego do potrzeb firmy, opracowanie indywidualnej diagnozy potrzeb<sup>182</sup>.

### **Trafność zmian w poszczególnych edycjach konkursów**

Największą zmianą, jaka zaszła między konkursami było odejście od podziału wsparcia i udzielania go wg makroregionów. Z uwagi na to, że w pierwszej edycji projektu jeden z makroregionów borykał się z bardzo dużymi problemami na etapie rekrutacji, odbiegał on bardzo znacząco od wyników innych makroregionów w kwestii kwalifikowania firm i uczestników. Z tego powodu dosyć mocno zaburzone zostało osiągnięcie planowanych wartości wskaźników projektowych. Operator odpowiedzialny za rekrutację w tym makroregionie raportował podejmowanie środków zaradczych, jednak liczba zrekrutowanych firm nie rosła w tempie zapewniającym osiągnięcie zakładanego poziomu wskaźnika. W drugiej edycji konkursu nie zdecydowano się na przedłużenie współpracy z tym operatorem. Dodatkowo, odejście od podziału na makroregiony pozwoliło na szybsze zrekrutowanie uczestników do projektów, np. z województw, w których zainteresowanie tematem dostępności było większe.

### **Ocena instytucji, podmiotów i osób odpowiedzialnych za realizację projektów**

Ogólnie współpraca pomiędzy instytucjami i podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów została oceniona dobrze. Wszyscy przedstawiciele beneficjentów, z którymi przeprowadzono wywiady, byli zadowoleni ze współpracy z trenerami. Jeżeli mieli oni większe zastrzeżenia do pracy któregoś z trenerów, rezygnowali z współpracy z nim zastępując taką osobę inną, po otrzymaniu ówczesnej zgody PARP. Trenerzy, z którymi przeprowadzono rozmowy, bardzo dobrze ocenili współpracę z beneficjentami. Otrzymywali od nich wszelkie wsparcie i byli zadowoleni z organizacji usług, które prowadzili.

---

*Bardzo wysoko, moim zdaniem to jest bardzo profesjonalny podmiot, jeżeli chodzi o organizację i realizację tych projektów i partner bardzo dobrze też zorganizowany podmiot. Bardzo dobrze się współpracowało z zespołem zarządczym projektu, tutaj nie powiedziałbym złego słowa. Naprawdę już obiektywnie: zawsze była ta informacja na czas, były przygotowane materiały, wsparcie, kalendarze, wszystko, dużo narzędzi fajnych do wspierania projektu. Więc też terminowość działań to też jest ważne bo poświęca się czas, więc też trzeba liczyć na to że rozliczenia tych projektów będą, to wszystko działało bez zarzutów.*

---

Źródło: IDI, trener.

---

<sup>182</sup> Na podstawie informacji z wniosków o płatność i danych przekazanych przez Zamawiającego.

Beneficjenci raczej dobrze ocenili współpracę z PARP. Problemem, na który wskazywali wszyscy beneficjenci były częste zmiany opiekunów projektów, co wydłużało niektóre działania, np. przyjmowanie wniosków o płatność. Każda zmiana opiekuna powodowała z perspektywy beneficjentów konieczność założenia dodatkowego czasu na wdrożenie się nowego opiekuna w sprawy projektowe. Beneficjenci musieli czasami wyjaśniać te same wątpliwości kolejnym opiekunom projektu.

Trenerzy nie potrafili ocenić współpracy z PARP, ponieważ nie mieli zbyt wielu kontaktów z pracownikami instytucji. Potwierdzili jednak, że beneficjenci mieli pewne trudności spowodowane częstymi zmianami opiekunów projektów.

Uczestnicy, z którymi przeprowadzono wywiady, bardzo dobrze oceniali trenerów i doradców prowadzących szkolenia i doradztwo.

---

*Ja jestem bardzo zadowolona z tego doradztwa, bardzo fajnie się współpracowało z trenerem.*

---

Źródło: IDI, uczestnik.

---

*Generalnie było OK to przeprowadzone i nie mam co do tego jakichś uwag.*

---

Źródło: IDI, uczestnik.

---

*Generalnie mamy bardzo dobrą opinie o firmie, z którą współpracowaliśmy, trenerzy, to szkolenie było bardzo ciekawe. Często tego typu szkolenia dla pracowników są takie, że nie do końca czują, że jest do nich bezpośrednio skierowane, a tutaj się okazało, jakby to pamiętam akurat, że było wciągające mocno.*

---

Źródło: IDI, uczestnik.

---

Prawie wszyscy uczestnicy, którzy wzięli udział w badaniu ilościowym byli zdania, że osoby prowadzące szkolenia lub doradztwo były dobrze przygotowane merytorycznie, tzn. miały wiedzę i doświadczenie z danego zakresu (98,1% pozytywnych ocen dla trenerów i 96,6% dla doradców).

Z kolei beneficjenci zostali ocenieni pozytywnie za pomoc w przygotowaniu dokumentów niezbędnych do udziału w projekcie. Przedsiębiorcy byli często prowadzeni przez poszczególne etapy rekrutacji, organizatorzy dostarczali im niezbędnych informacji i odpowiadali na pojawiające się wątpliwości, aż do wskazania wprost, w jaki sposób należy wypełnić kłopotliwe dokumenty. Większość uczestników projektów nie miała w czasie projektu styczności z PARP (68,3%), więc ocena współpracy z tą instytucją była trudna do sprecyzowania. Przedsiębiorcy, którzy w jakimś momencie udziału w projekcie doświadczyli kontaktu z pracownikami PARP oceniali ten kontakt raczej pozytywnie.

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badania można ocenić, że realizacja projektów była zapewniona w sposób prawidłowy, jednak wyjątkiem pozostaje wdrażanie wsparcia w makroregionie 2. Operator bowiem zmagał się tam z barierami w rekrutacji, które okazały się nie do przejścia i wpłynęły znacząco na bardzo niski poziom osiągnięcia założonych wskaźników. Nie ma natomiast wątpliwości do dobrego przygotowania merytorycznego zarówno beneficjentów jak i kadry trenerskiej, co zapewniło wdrażanie wsparcia zgodnie z założeniami merytorycznymi. Jeśli chodzi o terminowość realizacji projektów to beneficjenci starali się w miarę możliwości trzymać się przyjętego harmonogramu, a wszelkie przesunięcia były konsultowane z opiekunem projektu.

### **13.3 Użyteczność – osiągnięte efekty projektu i wpływ na przedsiębiorców i pracowników**

#### **Potrzeby rozwojowe przedsiębiorstw i realizacja celów przedsiębiorstw**

Z punktu widzenia beneficjentów i trenerów trudno mówić o uświadomionych potrzebach przedsiębiorstw w obszarze oferowanego wsparcia. Zdaniem rozmówców przedsiębiorcy w zdecydowanej większości nie byli świadomi swoich potrzeb w tym obszarze, a jeżeli już takie potrzeby były znane, dotyczyły raczej dużych przedsiębiorstw.

---

*Jeszcze wielu z nich tak naprawdę oczekiwało, że ktoś im po prostu zapłaci za to, żeby oni coś tam u siebie zrobili, że na tym skorzystają finansowo. I właściwie no to wiedzieć to wiedzieć, ale nasze informacje o tym, że są fundusze takie, że są pożyczki, dotacje tam w programie dostępność + i tak dalej, traktowali troszeczkę no nie. Bo oni liczyli na to, że im powiemy konkretnie to i to, złożyć wniosek, my jeszcze dla was go napiszemy - trochę tego typu oczekiwania bywały.*

---

Źródło: IDI, Beneficjent (Operator).

Beneficjenci podczas wywiadów wskazywali, że większość przedsiębiorców rekrutowanych do projektów nie miała sprecyzowanych celów udziału w projekcie. Co więcej, w większości przypadków rekruterzy musieli wskazywać korzyści, jakie mogą płynąć dla firm przedsiębiorców wskutek udziału w szkoleniach. Jak wcześniej wspomniano, etap rekrutacji okazał się bardzo istotnym elementem projektu, w czasie którego organizatorzy szkoleń prowadzili akcję uświadamiającą przedsiębiorców, czym jest dostępność produktów i usług, kogo może dotyczyć, jakie przykładowe rozwiązania można wprowadzić w przedsiębiorstwie. Również trenerzy, z którymi przeprowadzono wywiady potwierdzali, że większość uczestników szkoleń nie wiedziała dokładnie czego się spodziewać i co wchodzi w zakres omawianej tematyki wsparcia. W wielu przypadkach dopiero ogólna część szkolenia uzmysławiała pracownikom obszerność tematu dostępności, skalę działań jakiej on dotyczy oraz pojemność grupy docelowej.



---

*Myślę, że pozytywnie na plus, bo nawet nie wiedzieli ile mogą uzyskać na takim temacie. Albo odkrywali, że jeszcze muszą zająć się czymś innym. Myślę, że to w ogóle było dla nich odkrywanie, czego oni potrzebują tak naprawdę.*

---

*Źródło: IDI, Beneficjent (Operator).*

Uczestnicy projektów zostali zapytani w ramach badania ilościowego o najważniejsze rezultaty, jakich spodziewali się przystępując do projektu. Najczęściej oczekiwano wzrostu wiedzy i umiejętności – dwiema najczęściej wskazywanymi odpowiedziami było nabycie umiejętności z zakresu projektowania uniwersalnego do projektowania produktów i usług (50,3%) oraz zdobycie wiedzy o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych (49,2%). Drugą grupą oczekiwanych rezultatów była poprawa jakości oferty firmy – podniesienie jakości wyrobów lub standardu usług (38,7%) oraz zwiększenie zadowolenia klienta (37,8%). Dla wielu pracowników przedsiębiorstw istotne okazało się także stworzenie strategii rozwoju produktu/usługi, którego funkcjonalność może być dostosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalnymi (33,1%), zdobycie wiedzy dotyczącej sytuacji osób z ograniczoną percepcją/mobilnością (32,3%) oraz poznanie przykładów istniejących produktów/usług dostosowanych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami i ograniczeniami funkcjonalnymi (31,8%).

---

*Nawet jeśli osoby wychodziły z jakimiś pomysłami, to później rozbiły się o rzeczywistość. Znowu wróć do tego przykładu z voucherami, tutaj pracownik miał pomysły, miał chęci, ale musiał dosłownie walczyć o ich wdrożenie i nie każdy nawet, który wyszedł później z pomysłami i chęciami, miał odpowiednią motywację czy siły przebicia, żeby później pewne rzeczy wdrażać. Były osoby które miały własne działania, wtedy wszystkie te osoby, o których wiem, którym doradzałem, które prowadziły własne działania i miały własne pomysły, w większym lub mniejszym stopniu wdrożyły te rzeczy, o których rozmawiamy, ale żeby oszacować procentowo no to jest to bardzo trudno.*

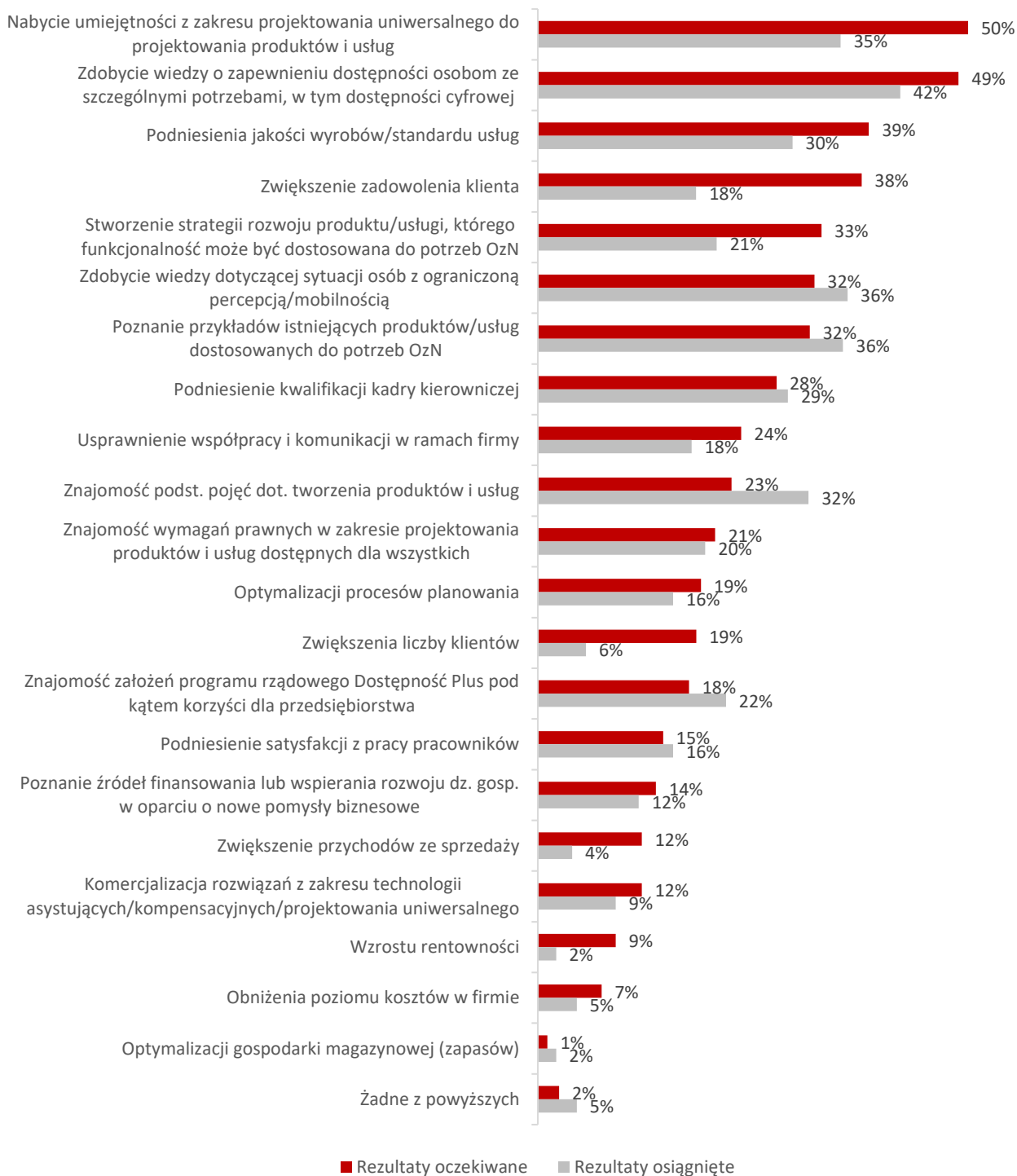
---

*Źródło: IDI, trener.*

Po zestawieniu rezultatów oczekiwanych przez uczestników projektów z rezultatami faktycznymi udziału w projektach widać, że nie pokrywają się one w pełni z oczekiwaniami. Z badania ilościowego wynika, że najczęściej wskazywanym rezultatem udziału w projektach było zdobycie wiedzy o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, w tym dostępności cyfrowej (42,4%), co zostało wskazane jako drugi rezultat oczekiwany. Największym odstępstwem między oczekiwaniami, a rzeczywistymi rezultatami było zwiększenie liczby klientów (5,6% wskazań na rezultat faktyczny przy 18,5% jako rezultat spodziewany) oraz zwiększenie przychodów ze sprzedaży (jedynie 4% wskazań przy założeniu 12,2% wskazań jako oczekiwany rezultat). Przedsiębiorcy oczekiwali też bardziej zdobycia

wiedzy na temat zwiększenia zadowolenia klienta, stworzenia strategii rozwoju produktu/usługi, którego funkcjonalność może być dostosowana do potrzeb OzN oraz podniesienia jakości wyrobów/standardu usług niż miało to miejsce. Szczegółowe wyniki prezentuje wykres.

**Wykres 89** Oczekiwane i osiągnięte rezultaty wsparcia w projektach Dostępność szansą na rozwój



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw), n=362.

## Stopień satysfakcji przedsiębiorstw ze wsparcia

Większość pracowników przedsiębiorstw oceniła, że zakres i organizacja szkoleń (87,7%) oraz doradztwa (90,3%) odpowiadała potrzebom przedsiębiorstwa. Uczestnicy, którzy nie byli do końca zadowoleni z tych kwestii, prawdopodobnie nie wzięli udziału w doradztwie, ponieważ wskazywali na braki, które zapewniało właśnie doradztwo (spotkania, na których można omówić sprawy w obszarze zainteresowania firmy, przykłady dobrych praktyk i rekomendacje do wdrożenia).

---

*Jedno bez drugiego [doradztwo bez szkolenia] nie mogłoby za bardzo zafunkcjonować tzn. w tym sensie, że jeżeli realizujemy tę ideę, tego dostępnego design, czyli takiego projektowania usług i produktów, żeby one były dostępne w jak najszerszej grupie i zrozumienie, czemu to służy, to musi być jakieś podprowadzenie, takie nazwijmy to teoretyczne. Czyli oni muszą zrozumieć proces na jakimś przykładzie takim troszkę abstrakcyjnym, co nie wszyscy rozumieli po co, ale na końcu jakby był ten efekt. Natomiast później przenosiliśmy to do tej rzeczywistości biznesowej i wydaje mi się, że ten proces tak ustawiony on dawał efekty. Także to jest, to na pewno było OK.*

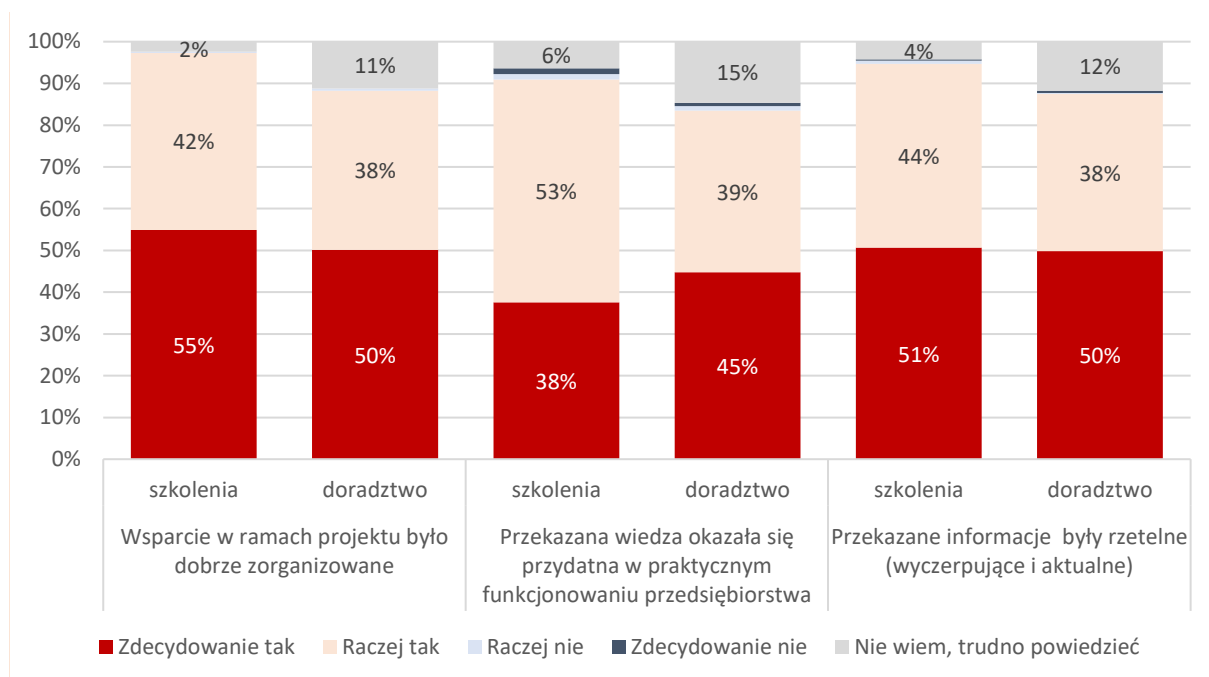
---

Źródło: IDI, trener.

Szkolenia zostały ocenione bardzo dobrze. Niemal wszyscy uczestnicy ocenili szkolenia jako dobrze zorganizowane (97,3%). Prawie wszyscy uczestnicy byli zdania, że wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się przydatna w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (90,9%), a informacje przekazane w ramach szkoleń były rzetelne, wyczerpujące i aktualne (94,7%). W przypadku szkoleń, pozytywnie został oceniony przez uczestników zarówno czas (94,9%), miejsce (95,2%) jak i liczba uczestników (96,3%).

Doradztwo również spotkało się z pozytywnym odbiorem uczestników. Większość pracowników doceniło dobrą organizację (88,3%), przydatność zdobytej wiedzy i informacji w codziennej pracy (83,5%) oraz ich rzetelność i aktualność (87,5%).

## Wykres 90 Ocena szkoleń i doradztwa



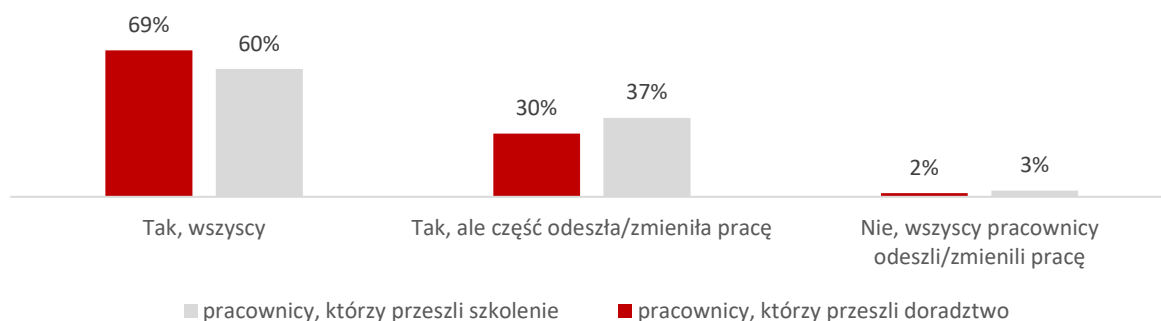
Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw), n=375.

## 13.4 Trwałość – ocena trwałości rezultatów (efektów) we wspartych przedsiębiorstwach

### Stopień trwałości zaistniałych zmian i wpływające na nie czynniki

Jednym z elementów trwałości zmian spowodowanych uczestnictwem w projekcie jest zachowanie wiedzy nabytej podczas szkolenia i doradztwa w firmie. Obrazuje to odsetek pracowników, którzy po skorzystaniu ze wsparcia nadal pracują w przedsiębiorstwie.

### Wykres 91 Odsetek pracowników, którzy skorzystali ze szkolenia lub doradztwa i nadal pracują w przedsiębiorstwie



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie: „Czy pracownicy, którzy przeszli szkolenie w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie?” n=375 oraz „Czy pracownicy, którzy przeszli doradztwo w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie?” n=290.

Z badania ilościowego wynika, iż ponad połowa uczestników zarówno szkoleń jak i doradztwa nadal pracuje w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że nawet jeżeli od razu po zakończeniu udziału w projekcie wiedza zdobyta podczas szkoleń i doradztwa nie została wykorzystana, to może zostać wykorzystana w późniejszym czasie.

Co ważne, podczas wywiadów pogłębionych z trenerami i beneficjentami wskazano, że w przypadku większości przedsiębiorstw trudno mówić o zaistniałych zmianach. Po pierwsze, po zakończeniu w projekcie, czyli po zakończeniu doradztwa, ani beneficjenci ani trenerzy nie mają informacji zwrotnej od uczestników szkoleń i doradztwa na temat zmian w firmie. Zdarzają się wyjątki, jednak głównie ze względu na dodatkową współpracę z beneficjentem lub trenerem finansowaną już ze środków własnych firmy. Trenerzy wskazali na potrzebę dodatkowego zaplanowanego spotkania lub spotkań, które umożliwiłyby sprawdzenie czy zmiany wypracowane podczas doradztwa zostały wdrożone lub na jakim są etapie.

Po drugie, beneficjenci i trenerzy wskazywali, że w wielu przypadkach plany wypracowane podczas doradztwa nie były możliwe do realizacji zaraz po zakończeniu udziału w projekcie ze względu na brak środków finansowych przedsiębiorstw na te cele. Wielu przedsiębiorców czekało na uruchomienie nowych programów pomocowych, aby móc sfinansować określone działania. Wiąże się to jednak z koniecznością oczekiwania na rozpoczęcie konkursów, wzięcia udziału w procesie przygotowania wniosku o dofinansowanie, a potem oceny. Odwleka to zatem działania przedsiębiorstw na bliżej nieokreśloną przyszłość.

Po trzecie, trenerzy wskazali również na istotny czynnik wpływający na realizację działań dotyczący firm wynajmujących lokale pod swoje usługi. Firmy, którym podczas działań doradczych stwierdzono potrzebę zmian związanych z uniwersalnym projektowaniem czasami nie podejmowały działań, ponieważ wynajmowały dany lokal jeszcze przez krótki okres. Odkładają w takich przypadkach plany dotyczące dopasowania architektonicznego miejsca sprawowania usług aż do czasu przeniesienia się w nowe miejsce docelowe.

W wywiadach pogłębionych wskazano na wiele możliwych dróg wdrożenia zdobytej wiedzy i osiągnięcia założonych we wsparciu efektów. Przede wszystkim chodzi o rozbudzenie świadomości i uważności na kwestie związane z dostępnością. Dostrzeżenie, że można wprowadzić jej elementy w niektórych aspektach działalności od razu, bez konieczności ponoszenia kosztów.

---

*Nawet jak nie są w stanie dokonać tych zmian, czyli tego wdrożenia budynków, to tak kluczowe jest to, że przy wybieraniu kolejnej lokalizacji już będą wiedzieli na co zwracać uwagę, więc dla mnie efekt projektu i tak jest, bo o to chodzi. Wszystko to co związane z zatrudnianiem OzN, z dostosowaniem środowiska pracy, z dostępnością informacyjną i komunikacyjną i ze strony wewnętrznej, i ze strony klienta i partnerów biznesowych, [szczególnie] tam gdzie była praca nad*

*dokumentacją to łatwo można wdrożyć, bo to jest bezkosztowe i klienci nie mieli obiekcji, że czegoś nie wdrożą.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent.*

Powyższe wskazuje zatem, że efekty osiągnięte w ramach projektu wydają się trudne do zmierzenia, ponieważ polegają często na pewnej zmianie myślenia i ciężko zbadać ich rzeczywiste wdrożenie, a tym bardziej ich trwałość. Jak wskazał beneficjent w wywiadzie, można natomiast przewidywać, że w wielu przypadkach nawet jeśli zaraz po skorzystaniu ze wsparcia firma nie podejmie mierzalnych działań, to posiada wiedzę na co zwracać uwagę w następnych działaniach, w których możliwe jest uwzględnienie potrzeb OzN lub ze specjalnymi potrzebami.

### **13.5 Efektywność – relacja między nakładami a osiągniętymi rezultatami**

#### **Efektywność wsparcia**

Efektywność wsparcia, tj. relacja między nakładami (finansowymi, ludzkimi, czasowymi) poniesionymi na realizację projektów a osiągniętymi rezultatami (efektami) projektów jest umiarkowana.

Wdrażanie projektów zbiegło się w czasie z pandemią COVID-19, co spowodowało trudności w rekrutacji przedsiębiorstw i ich pracowników do projektów. Sam fakt, iż działania rekrutacyjne okazały się większym wysiłkiem niż zakładano na etapie projektowania działań spowodowało, że beneficjenci musieli skierować na te działania więcej zasobów (ludzkich, czasowych, finansowych). Aby nagłośnić wśród przedsiębiorców informację o rekrutacji do projektów zaplanowano m.in. spotkania informacyjne on-line, webinary, przeprowadzono więcej spotkań i rozmów indywidualnych. Konieczność uświadamiania przedsiębiorców o korzyściach jakie mogą uzyskać dzięki udziałowi w szkoleniach wpłynęła na wydłużenie typowych kontaktów związanych z rekrutacją do projektu. Osoby zajmujące się rekrutacją musiały także zostać odpowiednio przeszkolone, aby potrafiły odpowiedzieć również na pytania merytoryczne potencjalnych uczestników wsparcia. Realizacja szkoleń w wersji zdalnej wymagała z kolei często pomocy osoby dbającej o stronę techniczną spotkania. Konieczne było zatem przesunięcie środków w ramach budżetu w sytuacji, kiedy koszty takie nie zostały wcześniej przewidziane.

Jak wskazali beneficjenci, w wywiadach pogłębionych zaplanowane w ramach wsparcia koszty pozwoliły na zaangażowanie wysokiej jakości ekspertów.

---

*Mieliśmy więcej swobody, stawki pozwalały na zatrudnienie fachowców, czy zapłacenie za dość specyficzną wiedzę. Nie wiem czy za stawki bardzo mizerne byłaby jakkolwiek szansa zdobyć naprawdę sensownych ludzi, zwłaszcza na umowy cywilnoprawne.*

---

*Źródło: IDI, beneficjent.*

Mimo zaangażowania wysokiej jakości kadry szkoleniowej, barierą do osiągnięcia wysokiej jakości efektów projektowych jest nadal niepełna świadomość przedsiębiorców, w jaki sposób mogą wykorzystać zdobytą wiedzę w rozwoju własnej firmy lub odwołanie zaproponowanych zmian na później, co wynika z różnych czynników.

Na korzyść efektywności pod względem finansowym przemawia przekroczenie wartości docelowych wskaźników określonych w SZOOP. Już po zakończeniu pierwszego etapu omawianego typu projektu, wskaźniki założone w Programie zostały osiągnięte na poziomie 117% przy wskaźniku rezultatu i 135% w przypadku wskaźnika produktu. Wysoka jest także efektywność rzeczowa w 4 na 5 zakończonych projektach (Makroregion 1 – 110%; Makroregion 3 – 84%; Makroregion 4 – 81%; Makroregion 5 – 92%).

### **Wpływ wsparcia na korzystanie z usług rozwojowych**

Prawie połowa pracowników przedsiębiorstw w badaniu ilościowym wskazała, że gdyby nie wsparcie w ramach projektu nie skorzystałoby z podobnego typu szkoleń w tym samym czasie (48,8%) ani zakresie (47,7%). Podobna liczba pracowników oceniła z kolei, że skorzystałaby z podobnego wsparcia, ale nieco później (45,9%) lub w okrojonym zakresie tematycznym (42,4%). Niemal połowa badanych (44,8%) nie skorzystałaby ze wsparcia dla takiej samej liczby osób, zaś 34,1% skorzystałaby, ale dla mniejszej liczby pracowników. Wyniki te odzwierciedlają ocenę uczestników projektów, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione. Rozmówcy byli zdania, że gdyby nie wsparcie w ramach projektu nie wzięliby udziału w tego typu szkoleniu. Dla niektórych natomiast trudność, jaką sprawiło przygotowanie dokumentów aplikacyjnych, przeważała nad chęcią skorzystania z dofinansowanych projektów kolejny raz. Potwierdziły to także wywiady z trenerami, do których także dotarły negatywne opinie o konieczności przygotowywania dużej liczby dokumentów.

Nieliczni uczestnicy wywiadów pogłębionych wskazali także, że realizacja projektu umiejscowiła się dla nich idealnie w czasie pandemii, kiedy trwał przestój w ich działalności. Mieli zatem czas, aby wykorzystać powstałą lukę na podniesienie swoich kompetencji, doszkolenie się z różnych dziedzin. Fakt, iż wsparcie dla przedsiębiorców w ramach projektu było całkowicie dofinansowane był znaczącym czynnikiem wpływającym na chęć udziału w projekcie. Dotyczyło to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstw, w których bieżące działania realizowane są przez właściciela.

## **13.6 Trafność – ocena modelu wdrażania projektu**

### **Trafność konstrukcji wsparcia dla realizacji założonych celów**

Biorąc pod uwagę stopień osiągnięcia wskaźników założonych w tym typie projektu można ocenić, że wsparcie zostało trafnie skonstruowane. Należy mieć jednak na uwadze, że

problemy z rekrutacją uczestników wskazują, iż mimo dobrego zidentyfikowania obszaru tematycznego wsparcia, same przedsiębiorstwa nie były jeszcze wystarczająco świadome swoich potrzeb w tym zakresie. Beneficjenci i trenerzy wskazywali, iż przed rozpoczęciem projektów potrzebne okazało się ogólne nagłośnienie problematyki dostępności, istoty jej zapewnienia oraz rozległej grupy docelowej odbiorców produktów i usług dostępnych. Dużą rolę w tej materii odegrał zatem proces rekrutacji do projektu. Rozmowy z przedsiębiorcami oraz zorganizowane webinary i otwarte szkolenia informacyjne pozwoliły nieco otworzyć dialog na temat istniejących potrzeb w zakresie dostępności i działań z nimi związanych. Szkolenia lub ogólnie projekty skupiające się na promowaniu mało popularnej wśród przedsiębiorców tematyki warto byłoby poprzedzić kampanią informacyjną realizowaną przez PARP. Przekaz taki, przygotowałby grunt pod planowaną rekrutację do tego typu projektu. W przypadku omawianego projektu, jak i innych projektów skupionych pozornie na tematyce dotyczącej wąskiego grona odbiorców przydatne byłoby pokazanie przez instytucję przykładów działań i korzyści dla przedsiębiorców jakie mogą odnotować w wyniku wdrożenia rozwiązań – w tym przypadku z obszaru dostępności dla osób ze specjalnymi potrzebami.

Jeśli chodzi o zastosowanie w praktyce wiedzy i umiejętności nabytych w ramach projektu to na ich wykorzystywanie wskazała w badaniu ilościowym około połowa badanych (52,8%). W codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstw wiedza i informacje są spożytkowane w ramach:

- Adaptowania ich do bieżących projektów;
- Projektowania interfejsu użytkownika;
- Bieżącej komunikacji i zarządzania;
- Brania pod uwagę potrzeb osób z ograniczoną dostępnością, w tym planując działania architektoniczne, wybierając lokale do prowadzonych usług, przygotowując strategię firmy;
- Budowania stron internetowych dostępnych cyfrowo;
- Nowych pomysłów na dalszy rozwój;
- Tworzenia produktów, w tym dostosowanych dla osób z ograniczoną percepcją czy mobilnością;
- Dostosowywania projektowanych działań pod różnych odbiorców;
- Tworzenia nowych usług lub produktów wg projektowania uniwersalnego;
- Angażowania się w kampanie wspierające osoby z niepełnosprawnościami lub o specjalnych potrzebach;
- Modernizacji procesów sprzedaży i planowania.

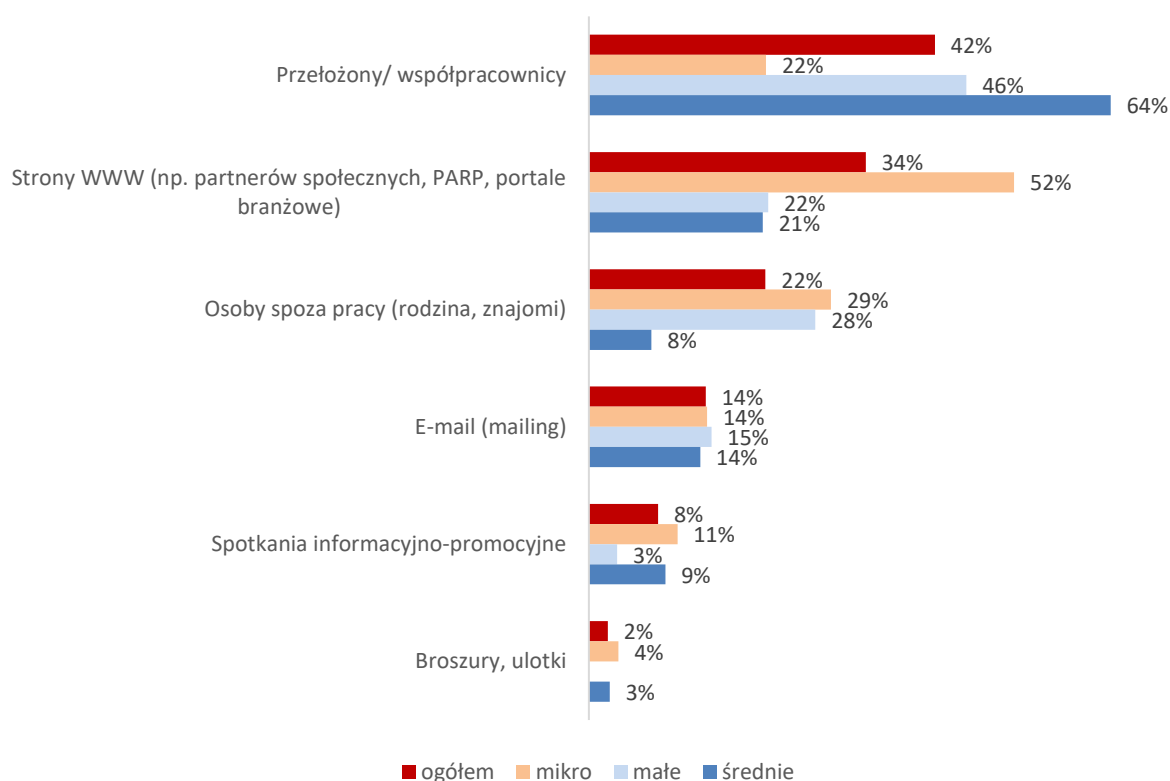


## Ocena projektów ze strony uczestników wsparcia

### Dostępność informacji o projekcie

Najczęściej wskazywanym źródłem informacji o projekcie była informacja od przełożonego lub współpracowników (42,2%) oraz strony internetowe partnerów społecznych, PARP czy też portale branżowe (33,7%). Co ciekawe, na trzecim miejscu wśród mikro i małych przedsiębiorstw źródłem wiedzy o projekcie były osoby spoza pracy, np. rodzina lub znajomi (mikroprzedsiębiorstwa 29,5%, małe przedsiębiorstwa 27,6%). Nie było to jednak istotne źródło wiedzy dla średnich przedsiębiorstw (tylko 7,6% wskazań). Dość skutecznym źródłem informacji był również mailing, czyli informacja przesyłana drogą e-mailową do grupy zapisanych odbiorców (w tym przypadku przedsiębiorstw).

### Wykres 92 Źródła informacji o projekcie



Źródło: badanie CAWI z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw), n=344.

### Procedury ubiegania się o udział w projekcie

Pracownicy przedsiębiorstw zakwalifikowanych do projektu zostali poproszeni o ocenę, czy poszczególne elementy procesu rekrutacji sprawiły im problemy.

Złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny nie sprawiło raczej większych problemów (26,1% odpowiedzi „nie”, 44,4% „raczej nie”<sup>183</sup>). Podobnie samo przygotowanie i złożenie dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu również przez większość przedsiębiorców zostało ocenione dobrze (27,2% „zdecydowanie nie”; 41,7% „raczej nie”<sup>184</sup>). Jednak w przypadku etapu związanego z przygotowywaniem dokumentów zauważono większy odsetek przedsiębiorstw, które miały problem z tym działaniem (14,5% „raczej tak”). Większość respondentów nie miała też problemu z podpisaniem umowy projektowej (44,6% „zdecydowanie nie”, 37,5% „raczej nie”<sup>185</sup>).

Zdecydowana większość pracowników przedsiębiorstw oceniła także, że proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/ organizacyjnych przedsiębiorstwa (24,5% „zdecydowanie tak”, 50,4% „raczej tak”<sup>186</sup>). Większość respondentów (76%) oceniła także, że na etapie rekrutacji mogli liczyć na pomoc ze strony Organizatora. Zdecydowana większość respondentów nie odnotowała problemów organizacyjnych ani merytorycznych w trakcie procesu rekrutacji (73,1% „nie”; 26,1% nie wiem/trudno powiedzieć”)<sup>187</sup>.

### **Formuła projektów (kształt merytoryczny i organizacyjny)**

Z badań ilościowych i jakościowych wynika, że większość przedsiębiorców była ogólnie zadowolona z przebiegu projektu i rezultatów, jakie dzięki nim uzyskała. Dużą część

---

<sup>183</sup> Na podstawie badania ilościowego z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie „Czy działanie (Złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny) sprawiło Pani/Panu problemy?” Odpowiedź na skali 5-stopniowej (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, nie wiem/trudno powiedzieć), n=142.

<sup>184</sup> Na podstawie badania ilościowego z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie „Czy działanie (przygotowanie i złożenie dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu) sprawiło Pani/Panu problemy?” Odpowiedź na skali 5-stopniowej (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, nie wiem/trudno powiedzieć), n=235.

<sup>185</sup> Na podstawie badania ilościowego z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie „Czy działanie (podpisanie umowy projektowej) sprawiło Pani/Panu problemy?” Odpowiedź na skali 5-stopniowej (zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, nie wiem/trudno powiedzieć), n=184.

<sup>186</sup> Na podstawie badania ilościowego z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie „Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa?”. Odpowiedź na skali 5-stopniowej (zdecydowanie tak; raczej tak; ani tak, ani nie; raczej nie; zdecydowanie nie), n=375.

<sup>187</sup> Na podstawie badania ilościowego z uczestnikami projektów (pracownikami przedsiębiorstw). Odpowiedź na pytanie „Czy w trakcie procesu rekrutacji wystąpiły problemy organizacyjne lub merytoryczne?”. Odpowiedź na skali 3-stopniowej (tak; nie; nie wiem/trudno powiedzieć), n=375.

respondentów badania ilościowego rekomendowałyby innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie:

- 69,5% pracowników wskazało, że dzięki dofinansowaniu udział w projekcie nie jest dużym kosztem dla przedsiębiorstwa,
- 64,8% badanych wskazało, że projekt był dobrze zorganizowany,
- 57,6% wskazało, że udział w projekcie może być pomocny w rozwijaniu przedsiębiorstwa na rynku.

Czynnikiem wpływającym pozytywnie na udział w projektach była możliwość uczestnictwa zdalnego. Z jednej strony możliwość ta zapewniła realizację szkoleń i doradztwa w okresie obostrzeń związanych dystansem społecznym. Z drugiej strony, po zniesieniu podziału na makroregiony, możliwość zdalnego uczestnictwa spowodowała, że grupy szkoleniowe mogły być kompletowane spośród uczestników z różnych części Polski.

Duży odsetek badanych przedsiębiorstw (40%) nie potrafił określić, czy planuje finansować z własnych środków dalsze szkolenia z zakresu wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących oraz uniwersalnego projektowania ze środków własnych zaś 28,8% nie będzie finansować dalszych szkoleń z tego zakresu. Spośród nich, aż 72,6% przedsiębiorców wskazało, że planują znaleźć inne możliwości rozwoju kadry dzięki uczestnictwu w innych tego typu projektach natomiast pozostali nie odczuwają potrzeby dalszego szkolenia personelu z tego zakresu.

### **Jakość usług szkoleniowo-doradczych**

Prawie wszyscy uczestnicy szkoleń byli zadowoleni z wyczerpującego omówienia wszystkich zagadnień (96,8%). Również uczestnicy doradztwa nie odnotowali żadnych braków w zakresie omówionego materiału (98,3%).

## **13.7 Podsumowanie i rekomendacje**

Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmu pozwalającego na sprawdzenie poziomu wdrażanych zmian w firmie po określonym czasie, np. po kilku miesiącach (tzw. follow-up). Chodzi o narzędzie/plan spotkań wdrażany po zamknięciu udziału w doradztwie, dla mniejszej puli uczestników/firm. Pozwoliłoby ono zidentyfikować ewentualne bariery w realizowaniu zaplanowanej strategii/działań/celu i ewentualne skorygowanie założeń w zależności od aktualnej sytuacji na rynku oraz sytuacji firmy (zasobów, możliwości, grupy docelowej itp.).

Zaletą wsparcia był brak wkładu własnego. Jest to częsta bariera szczególnie dla mikroprzedsiębiorców, która dyskwalifikuje ich z ewentualnego skorzystania ze wsparcia. Rekomenduje się utrzymanie wsparcia szkoleniowo-doradczego tego typu w podobnej formule, tj. całkowitego dofinansowania.

Dla utrzymania rezultatów projektu przydatne byłoby utworzenie bazy wiedzy, złożonej z materiałów (również audiowizualnych), do których trenerzy/doradcy mogliby odsyłać uczestników, zaś uczestnicy mogliby powracać po zakończeniu udziału we wsparciu.

W przypadku projektów z omawianego typu, tzn. obejmujących dość specyficzny i nowy obszar wiedzy, rekomenduje się odpowiednie zarządzanie wiedzą i doświadczeniami beneficjentów/ instytucji zaangażowanych w realizację projektu. Wskazane byłoby korzystanie z dobrych praktyk wypracowanych w ramach projektów i implementowanie ich w kolejnych edycjach lub projektach podobnego typu i zakresu. W przypadku omawianego typu projektu znacznie powiększyła się baza specjalistów (doradców i trenerów) z zakresu dostępności. Z kolei beneficjenci/ operatorzy zebrali obszerne bazy przedsiębiorstw z różnych branż, których sieciowanie mogłoby doprowadzić do przydatnych społecznie współprac, których efektem byłyby innowacyjne produkty lub usługi.

### Analiza SWOT projektu

Strony	Pozytywne S (Strengths) Mocne strony	Negatywne W (Weaknesses) Słabe strony
Wewnętrzne (zależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki potencjał Beneficjentów (Operatorów).</li> <li>• Wysokie kompetencje trenerów i doradców dzięki właściwemu sformułowaniu wymogów na etapie ich rekrutacji.</li> <li>• Wsparcie przedsiębiorców przez Beneficjentów (Operatorów) na etapie aplikowania.</li> <li>• Wysoka użyteczność etapu rekrutacji (działanie, którego skutkiem było podnoszenie świadomości przedsiębiorców w temacie dostępności).</li> <li>• Całkowita refundacja kosztów udziału w projekcie dla przedsiębiorstw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podzielenie obszaru realizacji interwencji na pięć makroregionów.</li> <li>• Niewystarczające działania rekrutacyjne w jednym z makroregionów, skutkujące dużymi problemami w osiągnięciu założonych wskaźników projektu.</li> <li>• Częste zmiany opiekunów projektów.</li> </ul> <p>Konieczność zatwierdzania poszczególnych elementów projektu przez opiekunów projektów przed rozpoczęciem szkoleń/doradztwa.</p>

Strony	Pozytywne O (Opportunities) Szanse	Negatywne T (Threats) Zagrożenia
Zewnętrzne (zewnętrzne – niezależne od PARP i beneficjentów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotażowy charakter projektu pod względem obszaru wsparcia – doświadczenia do wykorzystania w tworzeniu innych programów pomocowych w tym temacie.</li> <li>• Rozwój bazy doświadczonych ekspertów z zakresu dostępności w Polsce.</li> <li>• Wzrost znaczenia dostępności w świadczeniu usług przez przedsiębiorstwa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia COVID-19, skutkująca problemem w rekrutacji przedsiębiorstw i opóźnieniami w realizacji projektów.</li> <li>• Niedobór na rynku ekspertów specjalizujących się w obszarze dostępności (Beneficjenci wkładali dużo wysiłku w wykazanie wymaganego doświadczenia trenerów i doradców).</li> <li>• Niska świadomość przedsiębiorców na temat możliwego wykorzystania wiedzy zdobytej na szkoleniu w rozwijaniu firmy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## 14 OCENA PORÓWNAWCZA TYPÓW PROJEKTÓW

### 14.1 Ocena porównawcza skuteczności i użyteczności typów projektów

#### Popularność wśród przedsiębiorstw

Wśród naborów konkursowych największą popularnością cieszyły się typy projektów **Kompetencje dla sektorów** (190 złożonych WoD) oraz **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw** (122 WoD). Jeśli spojrzymy natomiast na odsetek WoD zatwierdzonych do dofinansowania zdecydowanie dominował typ projektu **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw** (59% zatwierdzonych WoD). Odsetek liczby wniosków zatwierdzonych do dofinansowania względem liczby wniosków złożonych w ogóle pokazuje dużą skalę wniosków, które nie przeszły do kolejnego etapu wyboru. Poza wspomnianym typem projektu **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw** oraz dwoma typami projektów pozakonkursowych (SWO oraz AMI) odsetek zatwierdzonych WoD wyniósł pomiędzy 15%-33%.

Miernikiem, który może pokazać skuteczność naborów jest odsetek wykorzystanego dostępnego budżetu naborów w podpisanych umowach. Uwagę zwracają wartości skrajne dla typów projektu:

- Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP (6%)
- Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw (18%)
- Akademia Menadżera MŚP (156%)

Warto odnotować także, że w przypadku typu projektu **Akademia Menadżera Innowacji** finalna wartość UoD jest niższa niż wartość złożonego WoD mimo, iż był to nabór pozakonkursowy, w którym złożono 1 WoD.

Na tle wszystkich typów projektów wyróżnia się średni czas trwania naboru w typie projektu **Kompetencje dla sektorów** – wyniósł aż 563 dni kalendarzowych podczas gdy wśród pozostałych typów projektów najwyższa średnia czasu trwania naborów wyniosła 140 dni (typ projektu **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw**). Należy jednak zaznaczyć, iż w typie projektu **Kompetencje dla sektorów** nabory zostały podzielone na rundy, więc rzeczywisty czas wyboru projektów w ramach poszczególnych rund był krótszy.

W przypadku dwóch typów projektów wartość podpisanych umów przekroczyła planowany budżet naboru:

- Akademia Menadżera MŚP – 156% budżetu naboru,
- System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach – 107%.

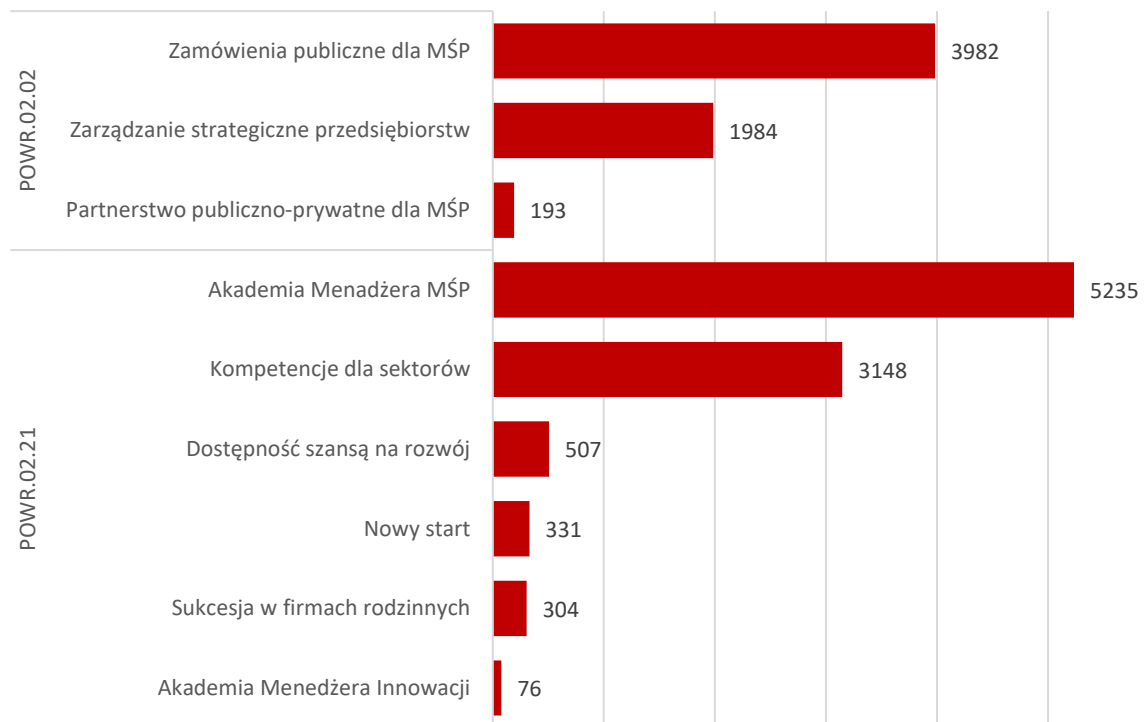
Tabela 40 Dane dotyczące naborów w ramach poszczególnych typów projektów

Działanie	Typ projektu	Tryb naboru	Średni czas trwania naboru (dni kalendarzowe)	Liczba złożonych wniosków poprawnych formalnie	Liczba wniosków zatwierdzonych do dofinansowania	Odsetek zatwierdzonych WoD	Liczba umów obowiązujących (nierozwiązanych)	odsetek podpisanych umów	Odsetek wykorzystanego dostępnego budżetu naborów we wnioskach	Odsetek wykorzystanego dostępnego budżetu naborów w podpisanych umowach
2.2	Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP	konkursowy	89	21	7	33%	3	43%	78%	6%
	Zamówienia publiczne dla MSP	konkursowy	59	60	18	30%	16	89%	216%	71%
	Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw	konkursowy	140	122	72	59%	21	29%	102%	18%
2.21	Akademia Menadżera Innowacji	pozakonkursowy	123	1	1	100%	1	100%	79%	48%
	Akademia Menadżera MŚP	konkursowy	29	85	17	20%	17	100%	450%	156%
	Dostępność szansą na rozwój	konkursowy	23	47	8	17%	8	100%	439%	77%
	Kompetencje dla sektorów	konkursowy	563	190	29	15%	27	93%	370%	73%
	Nowy start	konkursowy	16	24	6	25%	5	83%	439%	84%
	Sukcesja w firmach rodzinnych	konkursowy	37	36	6	17%	4	67%	596%	65%
	System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach	pozakonkursowy	42	1	1	100%	1	100%	95%	107%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych SL2014, stan na dzień 09.08.2023.

Spośród analizowanych typów projektów, najwięcej firm do tej pory skorzystało ze wsparcia w ramach typu projektu **Akademia Menadżera MŚP** (5235), **Zamówienia publiczne dla MŚP** (3982) oraz **Kompetencje dla sektorów** (3148).

**Wykres 93 Liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział w poszczególnych typach projektów**



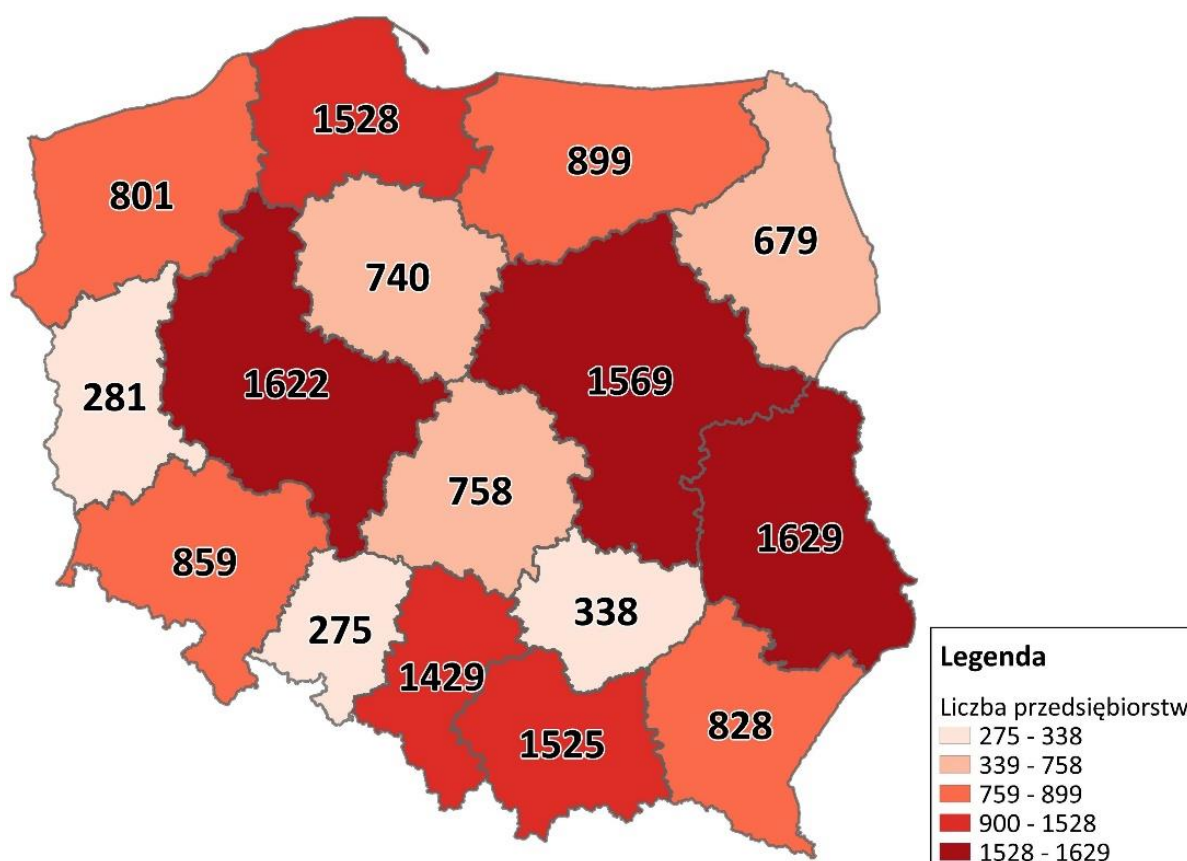
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego.

Najwięcej przedsiębiorstw, które wzięły udział we wsparciu w ramach Działania 2.2 i Działania 2.12 pochodziło z województw:

- lubelskiego (1629) - najwięcej w projektach: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, Zamówienia publiczne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP;
- wielkopolskiego (1622) - Zamówienia publiczne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP;
- mazowieckiego (1569) - Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, Zamówienia publiczne dla MŚP, Akademia Menadżera MŚP.



Mapa 12. Popularność udziału w projektach wg województw

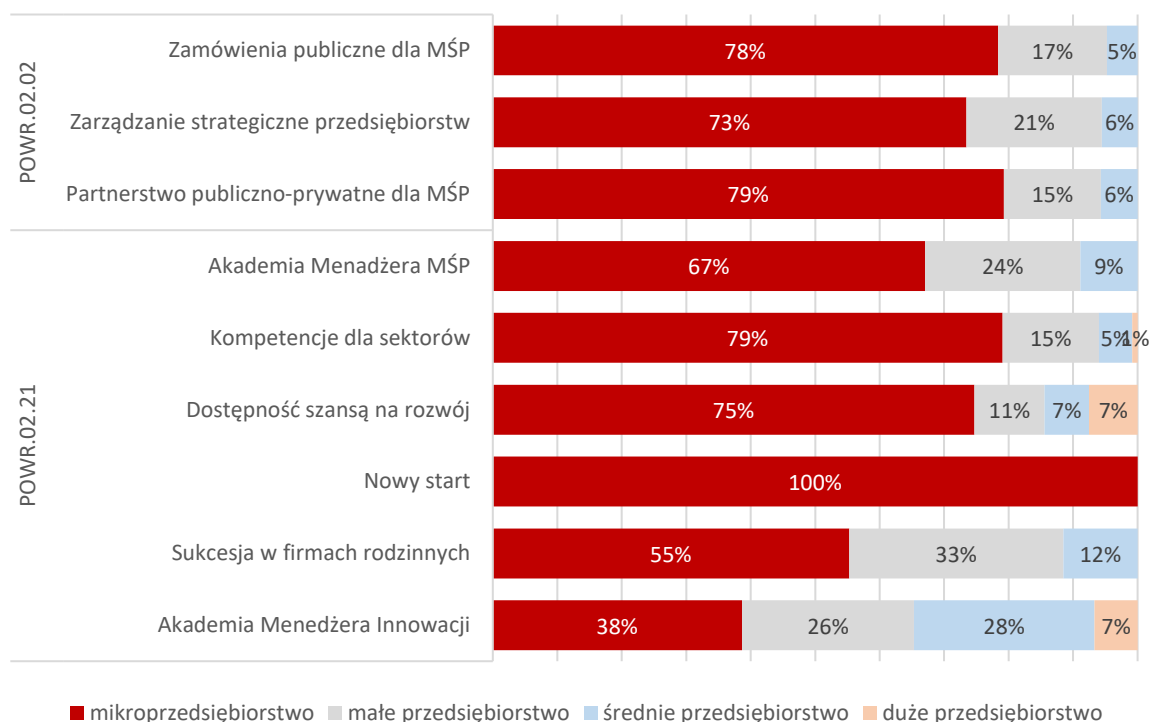


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego.

W każdym z zanalizowanych typów projektów dominowały mikroprzedsiębiorstwa (w większości typów projektów odpowiadały za około 70% zrekrutowanych firm). Ze wsparcia skorzystało też sporo małych przedsiębiorstw (pomiędzy 11%-33% w zależności od typu projektu). Na tle wszystkich typów projektów wyróżnia się **Nowy start**, w ramach którego udział wzięły tylko mikroprzedsiębiorstwa.

W zdecydowanej mniejszości występowały średnie przedsiębiorstwa (pomiędzy 5%-12% udziału w zależności od typu projektu) – wyjątkiem jest tutaj projekt **Akademia Menedżera Innowacji**, w którym odsetek małych i średnich przedsiębiorstw był zbliżony (26% i 28%) i było ich niewiele mniej niż mikroprzedsiębiorstw (38%). Duże przedsiębiorstwa miały możliwość uzyskania wsparcia w dwóch typach projektów: **Akademia Menedżera Innowacji** oraz **Dostępność szansą na rozwój** – w obu typach projektów odsetek wyniósł 7%.

## Wykres 94 Odsetek przedsiębiorstw w poszczególnych typach projektów wg wielkości przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych przekazanych przez Zamawiającego.

### Skuteczność w osiąganiu zakładanych celów

O skuteczności w osiąganiu założonych celów świadczy poziom osiągnięcia wskaźników projektowych (wskaźników produktu i rezultatu).

Na bardzo dobrym poziomie osiągnięcia (powyżej 80%) znajdują się wskaźniki produktu w typach projektów **AMMŚP** (*Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne* – 100% oraz *Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi* – 86%), **Kompetencje dla sektorów** (*Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne* – 91%) oraz **Zamówienia publiczne dla MŚP** (*Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych* – 80%).

Nieosiągnięte wartości wskaźników produktu występują w typie projektu **Kompetencje dla sektorów**: wskaźnik *Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych* oraz *Wartość wydatków kwalifikowalnych przeznaczonych na działania mające na celu łagodzenie kryzysu wywołanego wojną w Ukrainie*.

Stopień osiągnięcia poniżej 50% odnotowały też wskaźniki w typach projektów **Sukcesja w firmach rodzinnych** (*Liczba firm rodzinnych, które otrzymały wsparcie w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych* – 33%), **Nowy Start** (*Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących*

nową działalność objętych wsparciem – 43%) oraz PPP (Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego – 49%).

**Tabela 41 Poziom osiągnięcia wskaźników produktu w ramach typów projektów**

Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stożenie realizacji wartości docelowej
Zarządzenie strategiczne przedsiębiorstw	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw objętych wsparciem przez partnerów społecznych w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych	2 208	1 713	78%
Zamówienia publiczne dla MŚP	Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie zamówień publicznych	5 823	4 658	80%
PPP	Liczba mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw, których pracownicy zostali objęci wsparciem w zakresie realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	1 742	860	49%
AMMŚP	Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi [osoby]	15 295	13 090	86%
	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	6	6	100%
	Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych [osoby]	2075	1143	55%
AMI	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw objętych wsparciem w zakresie procesów innowacyjnych [osoby]	470	265	56%
Sukcesja w firmach rodzinnych	Liczba firm rodzinnych, które otrzymały wsparcie w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	1 080	359	33%
Kompetencje dla sektorów	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji [osoby]	20 015	12 808	64%
	Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych [osoby]	433	0	0%
	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	533	486	91%

Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stożień realizacji wartości docelowej
	Wartość wydatków kwalifikowalnych przeznaczonych na działania mające na celu łagodzenie kryzysu wywołanego wojną w Ukrainie	764588	0	0%
SWO	Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem	2 000	1 070	54%
Nowy Start	Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność objętych wsparciem	914	397	43%
	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	1	33	3300%
Dostępność szansą na rozwój	Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących [osoby]	3 907	2 302	59%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

Poziom osiągnięcia większości wskaźników rezultatu w projektach wynosi powyżej 50%. Wyjątkami są wskaźniki rezultatu w ramach 4 typów projektów. W dwóch z nich wskaźniki nie odnotowały żadnego wzrostu i pozostają na poziomie 0%. Dotyczy to typu projektu **SWO** (*Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji*) oraz **Kompetencje dla sektorów** (*Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych*). Z kolei w typach projektu **Nowy start** oraz **Sukcesja w firmach rodzinnych** odnotowano najniższe wartości wskaźników (*Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych – 29%* oraz *Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność, które otrzymały wsparcie w ponownym prowadzeniu działalności – 38%*).

**Tabela 42 Poziom osiągnięcia wskaźników rezultatu w ramach typów projektów**

Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji wartości docelowej
Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy	2 084	1 765	85%
Zamówienia publiczne dla MŚP	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych	5 250	4 556	87%
PPP	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę dot. realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno- prywatnego	1392	765	55%
AMMŚP	Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi	13 884	9 980	72%
AMI	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych	423	257	61%
Sukcesja w firmach rodzinnych	Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	976	284	29%
Kompetencje dla sektorów	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji	17919	12478	70%
	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych	153	0	0%
SWO	Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji	1 800	0	0%
Nowy start	Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność, które otrzymały wsparcie w ponownym prowadzeniu działalności	823	316	38%

Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji wartości docelowej
Dostępność szansą na rozwój	Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących	3517	1790	51%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

### Użyteczność (przydatność) dla przedsiębiorstw

Ogólnie oceny wsparcia są pozytywne, a użyteczność oceniono jako wysoką. Osiągnięte w ramach projektów efekty są widoczne przede wszystkim w zakresie wzrostu kompetencji. Osiągnięte rezultaty projektów są w niektórych projektach wyższe niż pierwotne oczekiwania. Z badania wynika, iż wsparcie miało przełożenie na poprawę jakości funkcjonowania firm, np. w postaci:

- wzbogacenia oferty i nawiązania kontaktów z nowymi klientami,
- podwyższenia standardu świadczonych usług,
- optymalizacji procesów planowania,
- zwiększenia satysfakcji z pracy pracowników,
- zwiększenia zadowolenia klienta.

Mniejsze efekty lub ich brak zauważono natomiast w zakresie poprawy sytuacji ekonomicznej firm. Uzyskane wsparcie nie ma widocznego przełożenia na poprawę sytuacji lub rozwój firm. Jeżeli udało się osiągnąć taki efekt to jest on m.in. wynikiem aktywnego zaangażowania się przedstawicieli firm w oferowane usługi rozwojowe oraz efektywną pracę z konsultantem/doradcą. Dużo lepsze efekty osiągały też firmy, które przystępowały do projektów ze sprecyzowanymi potrzebami lub konkretnymi pomysłami na usprawnienia w firmie związane z obszarem wsparcia. W takich sytuacjach indywidualna praca z konsultantem lub doradcą mogła skoncentrować się na projektowaniu poszczególnych etapów realizacji wypracowanej strategii.

Można natomiast ocenić, że omawiane projekty z Działania 2.2 w dużym stopniu przyczyniły się do nabycia kompetencji w obszarach pozwalających na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku. W mniejszym stopniu udało się wzmocnić wykorzystanie wsparcia partnerów społecznych w ramach realizacji działań przedsiębiorstw.

W ramach projektów z Działania 2.21 udało się przeszkolić spory odsetek firm z zakresu zarządzania, kapitału ludzkiego oraz procesów innowacyjnych, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstw. Rzeczywiste przełożenie tej wiedzy na działalność firm zależy jednak od

wielu czynników. Częstsze i szybsze wdrożenie zmian w przedsiębiorstwach dało się zauważyć w przypadku firm, które posiadały wystarczający kapitał na ich wprowadzenie (częściej średnie i duże) lub w przypadku mikroprzedsiębiorstw, których właściciele byli jednocześnie uczestnikami wsparcia, a wprowadzenie zmian zależało jedynie od ich decyzji (nie istniała złożona ścieżka decyzyjna).

### **Trwałość odnotowanych efektów**

Trwałość projektów można ocenić wysoko przede wszystkim ze względu na doposażenie pracowników przedsiębiorstw w nową wiedzę, przydatną w dalszym funkcjonowaniu instytucji. Uczestnictwo w projekcie stanowi dla przedsiębiorstw pierwszy krok w podjęciu dalszych działań – ustaleniu nowych celów lub priorytetów, lub wykonanie konkretnych zmian.

W zależności od otrzymanego wsparcia, przedsiębiorcy mieli możliwość w bardziej lub mniej szczegółowym stopniu wypracować z konsultantem/ekspertem/doradcą nową strategię firmy lub wprowadzenie nowego produktu/usługi. Cennym efektem dla realizacji celów omawianych typów projektów było zaplanowanie dalszych działań edukacyjnych dla pracowników. Wszystkie te efekty są krokami, które w dłuższej perspektywie pozwolą przedsiębiorstwom na zdobycie przewagi konkurencyjnej, poszerzenie grupy odbiorców, zmonetyzowanie podjętych działań, a w rezultacie zwiększenie dochodów. Trwałość projektów można ocenić pozytywnie także ze względu na wkład (zasoby czasowe i ludzkie) jaki przedsiębiorcy włożyli w udział w projektach. Wydaje się, iż duża część przedsiębiorców pomimo nie do końca sprecyzowanych oczekiwań względem wsparcia, w trakcie jego trwania dostrzegła korzyści jakie realnie mogą uzyskać ich firmy.

Ogólne czynniki wpływające na trwałość projektów:

- posiadanie przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju firmy uwzględniającej obszar realizacji projektu,
- utrzymanie zatrudnienia uczestników projektów,
- potencjał przedsiębiorców w obszarze projektu,
- gotowość do dalszego podnoszenia kompetencji pracowników w zakresie otrzymanego wsparcia,
- liczba nawiązanych kontaktów z potencjalnymi partnerami,
- poziom ryzyka związany z realizacją przedsięwzięć w obszarze wsparcia (różny w zależności od wielkości podmiotu),
- poziom zapotrzebowania na rynku na usługi uwzględniające tematykę wsparcia,
- wzrost świadomości innych przedsiębiorców o korzyściach płynących z uwzględnienia w swojej działalności strategii/metod/założeń będących podstawą poszczególnych typów projektów,

- możliwość ponownego skorzystania ze wsparcia mającego na celu pogłębienie zdobytych w projektach przewag rozwojowych,
- poziom nasilenia działań firm konkurencyjnych (np. konkurowanie cenowe),
- poziom nowoczesności sprzętu wykorzystywanego do świadczenia usług lub produkcji, w tym potrzebnego oprogramowania i narzędzi do zarządzania firmą,
- gospodarcze czynniki zewnętrzne, tj. sytuacja gospodarcza w danej branży, poziom inflacji, wysokość stóp procentowych
- postęp technologiczny (cyfryzacja i automatyzacja procesów biznesowych),
- poziom rezerwy finansowej przedsiębiorstwa (uzależnienie od zewnętrznych środków finansowych odwleka w czasie realizowanie inwestycji i działań).

## 14.2 Ocena porównawcza modeli wdrażania

Projekty wdrażane w ramach Działań 2.2 i 2.21 reprezentują dwa bardziej ogólne modele wsparcia:

### Model „podażowy”

W modelu tym przedsiębiorca dostaje możliwość skorzystania z „gotowej” oferty szkoleniowo-doradczej – pod względem jej programu merytorycznego, sposobu świadczenia usług i usługodawcy. Wpływ przedsiębiorcy na kształt tej oferty jest zasadniczo ograniczony, choć w niektórych aspektach jest on możliwy (np. w projektach, w których oczekiwano indywidualizacji wsparcia w zależności od zdiagnozowanych potrzeb uczestników). Przedsiębiorca nie ma jednak możliwości wyboru usługodawcy. Rola beneficjenta (wnioskodawcy) obejmuje rekrutację przedsiębiorstw oraz zorganizowanie i przeprowadzenie skierowanych do nich działań merytorycznych (szkoleniowo-doradczych). Projekty realizowane w tym modelu to:

- Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw,
- Zamówienia publiczne dla MŚP,
- Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP,
- Akademia menedżera innowacji,
- Sukcesja w firmach rodzinnych,
- Nowy start,
- Dostępność szansą na rozwój.

### Model „podażowo-popytowy”

W tym przypadku przedsiębiorca ma większe możliwości wpływu na kształt oferty szkoleniowo-doradczej, z której skorzysta. W modelu zdefiniowane są jedynie obszary tematyczne wsparcia oraz możliwe do wykorzystania narzędzia (np. szkolenia lub doradztwo w BUR). Natomiast to, z jakiego rodzaju usług i u jakiego usługodawcy przedsiębiorca ostatecznie skorzysta, jest wynikiem samodzielnego wyboru przedsiębiorcy. W niektórych



projektach – w celu zapewnienia większej trafności tych wyborów w stosunku do rzeczywistych potrzeb rozwojowych przedsiębiorcy – wsparcie obejmuje także wykonanie profesjonalnej diagnozy potrzeb rozwojowych (u dowolnie wybranego usługodawcy) lub wymagane jest posiadanie takiej diagnozy przez przedsiębiorstwo. Rolą beneficjenta jest przede wszystkim rekrutacja przedsiębiorstw i obsługa procesu refundacji kosztów poniesionych przez przedsiębiorstwa na wybrane przez nich usługi szkoleniowe lub doradcze. Projekty realizowane w tym modelu to:

- Akademia menadżera MŚP,
- Kompetencje dla sektorów,
- System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach.

### **Czynniki skuteczności**

Nie da się wskazać, czy któryś model wdrażania okazał się skuteczniejszy, gdyż zależało to od kwestii specyficznych dla danego typu projektów. Skuteczność zależała m.in.:

- Od przyjętej definicji uczestników wsparcia (ograniczające kryterium wejścia ustanowiono np. w projektach Nowy start, w których pominięto przedsiębiorców zawieszających, a nie tylko zamykających swoją działalność),
- Czynników zewnętrznych ograniczających zapotrzebowanie na wsparcie (przykładem może być typ projektu Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, w którym niedojrzałość rynku PPP i ryzyka biznesowe związane z tą formą zamówień spowodowały niemal całkowity brak zainteresowania wsparciem),
- Świadomości uczestników, co do swojego potencjału (przykładem może być projekt dotyczący zamówień publicznych, w których m.in. brak przekonania przedsiębiorców do pozyskiwania nowych rynków powodował trudności z osiągnięciem celów w projektach),
- Świadomości uczestników co do znaczenia obszarów, których dotyczy wsparcie (tu wskazać można typ projektu Dostępność szansą na rozwój, w którym mała świadomość przedsiębiorców w temacie dostępności, technologii kompensacyjnych i asystujących oraz uniwersalnego projektowania spowodowała trudności rekrutacyjne i małe zainteresowanie doradztwem, mimo aktywnych działań promujących).

### **Terytorializacja wsparcia**

Część projektów realizowana była w podziale na **makroregiony**. Przyjęcie tego rozwiązania podyktowane było potrzebą usprawnienia organizacji działań szkoleniowo-doradczych i zapobieganiu konkurencji (1 projekt/ operator na 1 makroregion), a także zapewnienia równomiernego rozłożenia wsparcia, bez pomijania żadnego z województw. Miało także dać możliwość przedsiębiorcom współpracy z konkretnym wnioskodawcą lub konkretnym

trenerem/doradcą, zaangażowanym przez wnioskodawcę, nawet spoza makroregionu. Jednocześnie zastosowano dodatkowe rozwiązania, które miały wzmocnić te założenia:

- Założenie, że co najmniej 25% uczestników projektu będzie pochodzić z każdego województwa wchodzącego w skład danego makroregionu (w niektórych typach projektów takie założenie było obecne od pierwszego naboru, np. Sukcesja w firmach rodzinnych, a w innych wprowadzono je w trakcie, np. Zamówienia publiczne dla MŚP (krajowe ZP).
- Założenie, że minimum 70% firm objętych wsparciem w ramach danego makroregionu miało siedzibę na terenie województw wchodzących w jego skład (Sukcesja w firmach rodzinnych, Dostępność szansą na rozwój) – co zwiększało elastyczność wsparcia, sprzyjało osiągnięciu wskaźników, a dodatkowo nie ograniczało dostępu do wsparcia chętnym przedsiębiorcom spoza makroregionu.

W niektórych typach projektów wprowadzano też zmiany w zakresie terytorializacji wsparcia, odpowiadając na pojawiające się trudności (np. Dostępność szansą na rozwój, gdzie w drugim konkursie nie zastosowano podziału na makroregiony, widząc duże trudności w osiągnięciu wskaźników w jednym z makroregionów we wcześniejszym naborze; Akademia menadżera MŚP, gdzie zrezygnowano od podziału makroregionalnego w trzeciej edycji). Brak warunków dotyczących rozkładu wsparcia miał negatywne skutki w projekcie Kompetencje dla sektorów, gdzie ponad połowa uczestników, mimo iż formalnie projekty miały ogólnopolski obszar realizacji, reprezentowała tylko cztery województwa – mazowieckie, śląskie, małopolskie oraz wielkopolskie. W projekcie tego typu zasadne byłoby wdrożenie kryterium terytorialne.

Z kolei w projekcie typu Sukcesja w firmach rodzinnych złagodzony wymóg dotyczący zapewnienia, że z każdego województwa wchodzącego w skład makroregionu, którego dotyczy projekt pochodzi co najmniej 15% uczestników projektu, w obliczu trudności rekrutacyjnych. Zasadna jest zatem elastyczność IP w tym zakresie.

### **Model etapowego wsparcia**

Wysoko należy ocenić trafność etapowania ścieżki wsparcia w projektach, zakładającej poprzedzenie skorzystania z usług rozwojowych diagnozą potrzeb, lub opracowanie planów rozwoju. Takie rozwiązanie zastosowano w projektach:

- Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw – tu wsparcie polegało na działaniach doradczych ukierunkowanych na przygotowanie analizy potrzeb rozwojowych MMŚP oraz planów rozwojowych określających zakres działań niezbędnych do zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych (dofinansowanie skorzystania z usług rozwojowych wskazanych w planach rozwoju nie było już objęte projektem), a następnie oferowano doradztwo w zakresie monitoringu wdrożenia planów rozwoju MMŚP,
- Akademia menadżera MŚP – tu wsparcie obejmowało przeprowadzenie analizy potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa oraz kadry menadżerskiej lub pracowników MMŚP

przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego, a następnie skorzystanie ze szkoleń oraz doradztwa (z BUR),

- Akademia menedżera innowacji – tu zakres wsparcia był szeroki i obejmował: zbadanie uczestników AMI metodą Innovation Health Check, przeprowadzenie programu szkoleniowego, przeprowadzenie doradztwa dedykowanego i przygotowanie Planu Wdrożenia Zmiany, odpowiadającego na zdiagnozowane potrzeby firmy (np. zmiany organizacyjne stymulujące współpracę, utworzenie działu B+R, nawiązanie współpracy z jednostkami naukowymi itd.). W trakcie trwania edycji uczestnicy mają dostęp do interaktywnej platformy LMS AMI pozwalającej na wymianę informacji i wiedzy.
- Sukcesja w firmach rodzinnych – tu zasadniczą część wsparcia w projekcie stanowiło doradztwo, w pierwszym etapie dotyczące zdiagnozowania sytuacji przedsiębiorstwa, w tym jego potrzeb oraz oczekiwań, a w drugim pomocy w zaprojektowaniu sukcesji pod względem prawnym, finansowym i organizacyjnym – w zależności od wstępnej diagnozy. Kolejnym krokiem było wdrożenie zmian w firmie rodzinnej przyczyniających się do skutecznego przeprowadzenia procesu sukcesji, tj. przyjęcie przez zarząd firmy, nestora i sukcesora strategii sukcesyjnej oraz zorganizowanie spotkania inaugurującego sukcesję.
- System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO) – tu wsparcie obejmowało etapy: opracowanie diagnozy kondycji przedsiębiorstwa z udziałem doradcy oraz skorzystanie ze szkoleń oraz doradztwa/mentoringu, wynikających z przeprowadzonej diagnozy (z BUR),

Wszystkie te projekty zostały wysoko ocenione pod względem użyteczności wsparcia, w tym dodatkowej wartości, jaką niosło popracowanie diagnozy mocnych i słabych stron oraz diagnozy potrzeb. Sam proces opracowania takiej diagnozy miał wartość uświadamiającą i aktywizującą przedsiębiorców do wprowadzenia zmian. Rekomenduje się stosowanie takiej ścieżki wsparcia w przyszłości. Warto podkreślić, że opisane wyżej modele wsparcia są unikalne, a przedsiębiorcy nie mają innej możliwości skorzystania z tak kompleksowej ścieżki wsparcia.

### **Założenia finansowe wsparcia**

W większości typów projektów (poza Nowy start oraz Dostępność szansą na rozwój) wymagane było dofinansowanie usług rozwojowych przez przedsiębiorców, którego wysokość była różna w zależności od typu projektów (np. 10% wartości usługi rozwojowej w projektach typu Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw, Zamówienia publiczne dla MŚP, Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP, Sukcesja w firmach rodzinnych, SWO; 20% w Akademia menadżera MŚP, Akademia menedżera innowacji), lub wielkości przedsiębiorcy (Akademia menedżera innowacji - 20% kosztów usługi szkoleniowej oraz co najmniej 50% kosztów tej usługi w przypadku dużych przedsiębiorstw). Nie odnotowano zależności między obciążeniem uczestników kosztami wsparcia a skutecznością. Co prawda w projektach zgłaszane były trudności realizacyjne, związane z rezygnacją uczestników z przystąpienia do

wsparcia w obliczu konieczności opłat, ale jednocześnie widoczne są korzyści wynikające z takiego rozwiązania:

- Funkcja selekcyjna – opłata powoduje, że potencjalny uczestnik szkolenia rozważy gruntownie zasadność swojego w nim udziału, dzięki czemu w składzie grup szkoleniowych będzie mniej osób „z przypadku”,
- Funkcja motywacyjna – wymóg wniesienia wkładu w formie pieniężnej przez przedsiębiorców uczestniczących w projekcie zwiększa motywację uczestników do zakończenia udziału w projekcie,
- Funkcja prestiżowa – darmowe usługi są postrzegane często jako niskiej jakości, co może zniechęcać część uczestników.

Nie rekomenduje się zatem rezygnowania z dofinansowania udziału w działaniach szkoleniowo-doradczych w wybranych typach projektów, ale zastosowanie innych rozwiązań, które sprawią, że wsparcie stanie się bardziej atrakcyjne i elastyczne dla uczestników, np.:

- Możliwość wnoszenia wkładu własnego w postaci niepieniężnej (wkład w wynagrodzeniach) – takie rozwiązania zastosowano w typach projektów m.in. Akademia menadżera MŚP, Akademia menadżera innowacji, Kompetencje dla sektorów, odpowiadając na zwiększające się trudności finansowe przedsiębiorstw wynikające z pandemii,
- Rozłożenie płatności wkładu własnego firm na raty – takie rozwiązanie wdrożono w projekcie, w których wartość wsparcia była wysoka, tj. Akademia menadżera innowacji,
- Pokrycie w całości pierwszej części wsparcia w projekcie – tak jak w projekcie SWO, gdzie PARP pokrywa koszt przeprowadzenia diagnozy kondycji przedsiębiorstwa, a przedsiębiorca partycypuje w kosztach usług rozwojowych,
- Wydłużanie terminów wpłaty wkładu własnego na indywidualną prośbę przedsiębiorcy – takie ułatwienie przyjęto w projekcie w ramach typu Zamówienia publiczne dla MŚP,
- Tworzenie elastycznej i zróżnicowanej oferty wsparcia w projekcie, dostosowanej do różnych możliwości finansowych przedsiębiorców i ich potrzeb (dłuższe i krótsze szkolenia, połączone/ niepołączone z doradztwem, elastyczne godziny trwania doradztwa, szkolenia stacjonarne/ zdalne/ hybrydowe) – zmniejszenie liczby godzin obligatoryjnego doradztwa sprawdziło się w projektach typu Zamówienia publiczne dla MŚP.

Rekomenduje się jednocześnie rezygnację z pieniężnego wkładu w przypadku projektów dotyczących trudnych, nowych lub niszowych obszarów tematycznych, które nie są traktowane przez przedsiębiorców jako priorytetowe dla rozwoju firm, takich jak kwestie dostępności, zrównoważonego rozwoju, zielonych kompetencji, gospodarki obiegu zamkniętego. Realizacja wsparcia w tych obszarach wymaga też wdrożenia równoległe działań promocyjnych i uświadamiających – zarówno w ramach projektów, jak też na poziomie centralnym (przez PARP).

## **Zakres oferty szkoleniowo-doradczej**

Proces wdrażania projektów – z jednej strony pojawiające się trudności, a z drugiej wysokie oceny niektórych przyjętych rozwiązań, wskazuje na zróżnicowane potrzeby i możliwości przedsiębiorstw, w zależności od ich wielkości i sytuacji, w jakiej się znajdują. Dotychczasowe doświadczenia wskazują na:

- Potrzebę unikania obligatoryjnego udziału zarówno w szkoleniu, jak i doradztwie – jeśli nie zaburza to całkowicie logiki wsparcia. Zmianę idącą w tym kierunku wprowadzono w przypadku projektów typu Zamówienia publiczne dla MSP, kiedy zorientowano się, że znaczna część zgłaszanych przedsiębiorstw interesuje się jedynie szkoleniami, nie chcąc wziąć udziału w doradztwie, które miałyby dotyczyć konkretnego przetargu na rynku. Możliwość wyboru form wsparcia i ilości godzin doradztwa poszkoleniowego daje przedsiębiorcom większe możliwości działania oraz spotyka się z większą przychylnością przedsiębiorców.
- Potrzebę różnicowania oferty szkoleń ogólnych i specjalistycznych – w szczególności w projektach, w których uczestnicy mogą różnić się doświadczeniami lub poziomem wiedzy. Na przykład w projektach typu Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP wysoko ocenić należy formułę szkolenia – podział na bardziej teoretyczne, wprowadzające do tematyki, szkolenie ogólne i szczegółowe, omawiające konkretne przykłady postępowań PPP szkolenia dedykowane. Z kolei w projekcie Zamówienia publiczne dla MŚP podzielono zbyt długie szkolenia na dwa – szkolenie teoretyczne i szkolenie praktyczne jako fakultatywne. W projektach typu Dostępność szansą na rozwój słusznie założono podział programu szkolenia na część ogólną dotyczącą technologii asystujących/kompensacyjnych oraz zasad uniwersalnego projektowania oraz część specjalistyczną dotyczącą możliwości komercjalizacji rozwiązań z zakresu technologii asystujących/kompensacyjnych oraz uniwersalnego projektowania. W kolejnym kroku przewidziano udział w doradztwie związanym bezpośrednio z działaniami szkoleniowymi z zakresu części specjalistycznej, o ile potrzeba ich realizacji wynika z potrzeb rozwojowych uczestników szkoleń.

## **Model podażowo-popytowy i wykorzystanie BUR**

W projektach typu podażowo-popytowego źródłem usług rozwojowych jest BUR. Rozwiązanie to należy uznać jako trafne. Jest to najlepsze rozwiązanie w sytuacji, kiedy potrzeby rozwojowe przedsiębiorców zdiagnozowane w projektach są zróżnicowane. We wszystkich projektach realizujących wsparcie w tym modelu ocena szkoleń z BUR jest wysoka. W badaniu nie zidentyfikowano istotnych trudności w korzystaniu z bazy, poza niewielką skalą problemów z zarejestrowaniem się przedsiębiorców w BUR w projekcie Kompetencje dla sektorów. Platforma została oceniona jako funkcjonalna, czytelna i intuicyjna. Wachlarz dostępnych usług rozwojowych jest szeroki i pozwala na wybór usług zgodnych z rekomendowanym w diagnozach/ planach rozwoju przedsiębiorstwa wsparciem. Szkolenia oferowane w ramach BUR zostały ocenione dobrze. Wysoko oceniono przygotowanie merytoryczne prowadzących.

Sama Baza nie jest jednak jeszcze dobrze rozpoznawana przez przedsiębiorców, na co wskazano w ocenie projektu typu **Kompetencje dla sektorów**. Niska świadomość badanych co do możliwości korzystania z BUR prowadzi do sformułowania zalecenia, aby po pierwsze silniej promować ofertę BUR wśród przedsiębiorców ogólnie, a po drugie angażować w większym stopniu w asystowanie przedsiębiorcom w poszukiwaniu i w wyborze usług.

### **Grupy docelowe**

Założenia odnoszące się do grup docelowych w poszczególnych typach projektów zasadniczo okazały się trafne i zgodne z planowaną logiką interwencji. Można jednak wskazać warunki i kryteria ograniczające udział we wsparciu i obniżające jego skuteczność.

**Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw**, grupa docelowa: Przedsiębiorstwa z sektora MMŚP lub ich grupy powiązane branżowo lub regionalnie, którzy nie posiadają strategii lub planu rozwoju.

- Dwa pierwsze konkursy dopuszczały możliwość udziału w projektach przedsiębiorstw z sektora MMŚP lub ich grup powiązanych branżowo lub regionalnie (tj. pochodzących z tego samego województwa). Trzeci konkurs miał zaś charakter branżowy, tzn. projekty ubiegające się o dofinansowanie miały dotyczyć jednej spośród wskazanych 21 branż. Nie zidentyfikowano potrzeby modyfikacji grup docelowych.

**Zamówienia publiczne dla MŚP**, grupa docelowa: Przedsiębiorcy z sektora MMŚP zainteresowani ubieganiem się o zamówienia publiczne.

- Wymóg, aby minimum 80% odbiorców wsparcia stanowiły firmy mikro i małe okazał się ograniczający dla skuteczności projektów – okazało się, że to w firmach średniej wielkości potrzeby doksztalcenia w zakresie PZP były większe (w kolejnych konkursach zrezygnowano z tego wymogu),
- Wymóg, aby co najmniej 80% uczestników projektów stanowili przedsiębiorcy nieposiadający doświadczeń na rynku zamówień publicznych w Polsce – w założeniu jest słuszny, gdyż szkolenia podstawowe z zakresu PZP nie okazały się trafne do potrzeb już doświadczonych firm, ale nie poprawiło sytuacji z rekrutacją uczestników,
- Ograniczenie udziału w projekcie firm z regionów lepiej rozwiniętych, czyli województwa mazowieckiego – wymóg nietrafny, wykluczający firmy z tego regionu przy braku tożsamej oferty usług na rynku,
- Wymóg rekrutacji co najmniej 25% uczestników projektu z każdego województwa wchodzącego w skład makroregionu – trafny wymóg, wzmacniający równomierne rozlokowanie wsparcia.

**Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP**, grupa docelowa: Przedsiębiorcy sektora MMŚP zainteresowani udziałem w przedsięwzięciach planowanych do realizacji w formule PPP.

- Grupa odbiorców wsparcia, składająca się przede wszystkim z mikroprzedsiębiorców (mimo braku ograniczeń dla udziału firm średnich) okazała nietrafna (nie mająca potencjału do wchodzenia na rynek PPP). Nie wykorzystano potencjału firm średnich,

których reprezentacja była na szkoleniach niedostateczna. Negatywnie także należy ocenić wykluczenie ze wsparcia firm dużych, które w największym stopniu byłyby zainteresowane wsparciem.

**Akademia Menadżera MŚP**, grupa docelowa: Kadra menadżerska MMŚP – właściciele, współwłaściciele oraz pracownicy przewidziani do objęcia stanowiska kierowniczego – w tym typie projektu.

- Wymóg zatrudnienia uczestników na umowę o pracę – warunek ograniczający, w sytuacji, gdzie powszechną formą zatrudnienia są np. kontrakty menadżerskie.
- Wprowadzone w trakcie wdrażania PO WER ograniczenie w zakresie odsetka firm mikro-, jakie mogą skorzystać ze wsparcia – należy ocenić jako trafne, gdyż jednoosobowe działalności gospodarcze (podmioty niezatrudniające pracowników) nie są trafnym odbiorcą wsparcia ze względu na rozbudowany zakres diagnozy potrzeb (obejmujący analizę potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa oraz kadry menadżerskiej),

**Akademia menedżera innowacji**, grupa docelowa: Właściciele firm oraz ich pracownicy, którzy mają realny wpływ na podejmowanie decyzji i zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie.

- Określenie grupy docelowej szeroko, dedykowanie wsparcia sektorowi MMŚP i dużym przedsiębiorstwom (z limitowanym dostępem), realizacja tego samego cyklu szkoleniowego - założenia umiarkowanie trafne, ze względu na różne doświadczenia i różne struktury organizacyjne, procesy wdrażania zmian i problemy. Potrzeba uwzględnienia specyfiki skali przedsiębiorstwa i rozdzielenie wsparcia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

**Sukcesja w firmach rodzinnych**, grupa docelowa: Właściciele przekazujący firmę i sukcesorzy w firmach rodzinnych.

- Wymóg zatrudnienia na umowę o pracę sukcesora w przedsiębiorstwie, które w przyszłości miałyby przejąć – wymóg nietrafny dla części firm, gdzie np. sukcesor był współpracownikiem prowadzącym własną działalność lub gdy sukcesor był bardzo młody tj. miał 18 lat (odstępiono od tego warunku, co przyczyniło się do zwiększenia trafności wsparcia).

**Kompetencje dla sektorów**, grupa docelowa: Pracownicy MMŚP wskazanych sektorów.

- Ograniczenie do wskazanych sektorów – warunek trafny, zgodny z logiką interwencji.
- Możliwość objęcia wsparciem dużych przedsiębiorstw pod warunkiem, że dotyczyło to wybranych sektorów przemysłowych (związanych z reindustrializacją) – warunek trafny, zwiększający skalę wsparcia.

**System wczesnego ostrzeżenia w okresowych trudnościach**, grupa docelowa: Przedsiębiorcy MMŚP w okresowych trudnościach.

- Wymóg, aby firma istniała od minimum 12 miesięcy (wprowadzony po 2 pierwszych miesiącach realizacji projektu) – warunek trafny, zwiększający trafność doboru przedsiębiorstw do logiki interwencji (wsparcie MMŚP w okresowych trudnościach, czyli takich, którzy utracili sprawność prowadzenia działalności gospodarczej lub oceniali jako wysokie ryzyko spowolnienia działalności swoich podmiotów w przyszłości – a nie problemów początkującego przedsiębiorcy).

**Nowy start**, grupa docelowa: Przedsiębiorcy z sektora MMŚP (i ich pracownicy) ponownie rozpoczynający działalność gospodarczą.

- Warunek bycia przedsiębiorcą, który zaprzestał prowadzenia działalności gospodarczej a następnie ponownie ją podjął – zbyt wąski, ograniczający udział firm, które mają takie same problemy i są w takiej samej sytuacji, ale nie zamknęli, a jedynie zawiesili prowadzenie działalności gospodarczej.
- Wymagany okres, jaki upłynął od ponownego podjęcia działalności gospodarczej (6 m-cy) – zbyt krótki, powodujący, że z projektu „wypadali” uczestnicy, którzy przez pierwsze pół roku nie mogli wziąć udziału w projekcie (intensywny początkowy okres ponownego rozwoju działalności powodował brak czasu na angażowanie się w dodatkowe szkolenia oraz doradztwo).

**Dostępność szansą na rozwój**, grupa docelowa: Przedsiębiorcy z sektora MMŚP.

- Oferta skierowana do MMŚP, jednak mogli z niego skorzystać także pracownicy dużych przedsiębiorstw, brak ograniczeń co do branży, wielkości, czy czasu prowadzenia działalności – warunki trafne, ponieważ kwestia dostępności produktu czy usługi dotyczy w zasadzie każdego przedsiębiorstwa.

### **Monitorowanie efektów projektów**

Dobrym rozwiązaniem zastosowanym w niektórych projektach, było włączenie w zakres zadań beneficjentów monitorowania zmian zachodzących w przedsiębiorstwach. Takie zadania przewidziano w projektach:

- Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw – monitoring wdrożenia opracowanych planów rozwoju MMŚP w okresie trwania projektu,
- Zamówienia publiczne dla MŚP - monitorowanie udziału przedsiębiorców objętych projektem w rynku zamówień publicznych w Polsce oraz w zagranicznym rynku zamówień publicznych,
- Akademia menadżera MŚP – monitoring realizacji usług (weryfikacja wykonania usługi na rzecz MMŚP przez usługodawcę),
- System wczesnego ostrzegania w okresowych trudnościach (SWO) - monitoring realizacji usług (weryfikacja wykonania usługi na rzecz MMŚP przez usługodawcę).

Takiego zadania zabrakło w projekcie Dostępność szansą na rozwój, w którym zarekomendowano wprowadzenie mechanizmu pozwalającego na sprawdzenie poziomu wdrażanych zmian w firmie po określonym czasie, np. po kilku miesiącach (tzw. follow-up).



### 14.3 Ocena komplementarności projektów

Analizując poszczególne typy projektów należy wskazać, że pod względem tematycznym były one na tyle zróżnicowane, że nie następowało wzajemne wypieranie się tematyczne przedsięwzięć. Również grupa docelowa, do której było skierowane wsparcie, została określona w sposób, które nie wskazuje na to, by poszczególne projekty konkurowały ze sobą.

Grupy docelowe, które zostały określone w SZOOP oraz w regulaminach poszczególnych konkursów zostały zakrojone bardzo szeroko, w sposób, który pozwala na stwierdzenie, że wsparcie zostało skierowane do wszystkich podmiotów, które potencjalnie mogłyby być zainteresowane udziałem w projektach. Pod względem tego, czy poszczególne grupy zostały określone prawidłowo należy zwrócić uwagę na:

- Uwzględnienie JDG niezatrudniających pracowników w przypadku niektórych typów projektów (np. Akademia Menadżera MŚP), dla których oferowane tam wsparcie było nieadekwatne;
- Nieuwzględnienie specyfiki niektórych branż w ramach pewnych typów projektów (np. Kompetencje dla sektorów).

Pomijając te kwestie, należy uznać, że wsparcie zostało ukierunkowane prawidłowo i nie powodowało kanibalizacji. Grupy docelowe, do których zaadresowano wsparcie w ramach poszczególnych typów projektów zostały wskazane w poniższej tabeli.

**Tabela 43. Grupy docelowe wsparcia w ramach ewaluowanej interwencji**

Typ projektu	Grupa docelowa
Akademia Menadżera MŚP	Kadra menadżerska MMŚP – właściciele, współwłaściciele oraz pracownicy przewidziani do objęcia stanowiska kierowniczego
Akademia Menadżera Innowacji	Właściciele firm oraz ich pracownicy, którzy mają realny wpływ na podejmowanie decyzji i zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie
Sukcesja w firmach rodzinnych	Właściciele przekazujący firmę i sukcesorzy w firmach rodzinnych
Kompetencje dla sektorów	Pracownicy MMŚP wskazanych sektorów
System Wczesnego Ostrzegania w okresowych trudnościach	Przedsiębiorcy MMŚP w okresowych trudnościach, którzy wykonują aktywną działalność gospodarczą zarejestrowaną minimum 12 miesięcy przed naborem do projektu
Nowy Start	Przedsiębiorcy z sektora MMŚP (i ich pracownicy) ponownie rozpoczynający działalność gospodarczą
Dostępność szansą na rozwój	Przedsiębiorcy z sektora MMŚP
Zamówienia publiczne dla MŚP	Przedsiębiorcy z sektora MMŚP zainteresowani ubieganiem się o zamówienia publiczne na terenie Polski

Typ projektu	Grupa docelowa
Partnerstwo Publiczno-Prywatne dla MŚP	Przedsiębiorcy sektora MMŚP zainteresowani udziałem w przedsięwzięciach planowanych do realizacji w formule PPP
Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa z sektora MMŚP lub ich grupy powiązane branżowo lub regionalnie

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy.

Ewentualne wypieranie się wsparcia może zachodzić, biorąc pod uwagę terminy, w jakich były ogłaszane nabory do poszczególnych projektów. Nabory trwające w tym samym czasie mogły powodować, że przedsiębiorcy, zainteresowani więcej niż jednym typem projektu i oferowanym w ich ramach wsparciem stanęli przed wyborem, z którego wsparcia skorzystać. Wymagany wkład własny mógł bowiem stanowić barierę zniechęcającą do skorzystania z usługi. W związku z tym zaleca się przed rozpoczęciem naboru do poszczególnych projektów mógł stanowić barierę utrudniającą skorzystanie ze wsparcia.

W dalszej kolejności Zespół Badawczy dokonał weryfikacji tego, czy występowały podmioty, które korzystały z różnych typów projektów. W tym celu poddał analizie bazę danych uczestników wsparcia oraz firm, w których byli oni zatrudnieni. Z analizy wynika, że najczęściej wsparcie łączone było pomiędzy typami: Akademia Menadżera MŚP oraz Kompetencje dla sektorów. W ramach tych typów projektów aż 123 przedsiębiorstwa zdecydowały się na skorzystanie z obydwu form wsparcia, kierując na działania szkoleniowe i/lub doradcze łącznie 1512 osób. Można z tego wywieść wniosek o tym, iż wsparcie w ramach tych typów przedsięwzięć charakteryzowało się wysokim stopniem komplementarności.

## 15 PODSUMOWANIE – OGÓLNA OCENA DZIAŁANIA 2.2 I 2.21 POWIERZENIA

W ramach niniejszego badania skuteczność została zmierzona za pomocą stopnia osiągnięcia wskaźników produktu i rezultatu, które były przypisane do poszczególnych typów projektów. Skuteczność tę zbadano w ujęciu nominalnym oraz procentowym.

W ujęciu procentowym największy stopień osiągnięcia wskaźników produktu odnotowano w przypadku **projektu Nowy Start**, w którym liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne została znacząco przekroczona względem zakładanej wartości. Pod względem osiągniętych wartości docelowych wskaźnika produktu na uwagę zasługuje też **projekt Kompetencje dla sektorów**, w którym ten sam wskaźnik został osiągnięty w ponad 90%. Na tle pozostałych projektów skutecznością wyróżnia się także **Akademia Menadżera MŚP**, w której wskaźnik dot. liczby osób objętych wsparciem przekroczył 85%.

**Tabela 44. Poziom osiągnięcia wskaźników produktu w ramach ewaluowanych typów projektów**

Działanie	Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji wartości docelowej
2.21	AMMŚP	Liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi [osoby]	15 295	13 090	85,58%
2.21	AMMŚP	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	6	6	100,00%
2.21	AMI	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw objętych wsparciem w zakresie procesów innowacyjnych [osoby]	470	265	56,38%
2.21	SWO	Liczba przedsiębiorstw w trudnościach objętych wsparciem	2 000	1 070	53,50%
2.21	Dostępność	Liczba pracowników objętych wsparciem szkoleniowym i doradczym w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących [osoby]	3 907	2 302	58,92%
2.21	Nowy Start	Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność objętych wsparciem	1 114	397	35,64%
2.21	Nowy Start	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	1	33	3 300,00%
2.21	Kompetencje	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji [osoby]	20 015	12 808	63,99%
2.21	Kompetencje	Liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych [osoby]	43	0	0,00%
2.21	Kompetencje	Liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne [szt.]	533	486	91,18%
2.21	Sukcesja	Liczba firm rodzinnych, które otrzymały wsparcie w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	1 080	359	33,24%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

Pod względem nominalnym największe efekty (mierzone liczbą wspartych osób) osiągnęły projekty typu Akademia Menadżera MŚP oraz Kompetencje dla sektorów. Ogółem wsparcie w ramach wszystkich typów ewaluowanych projektów zostało przewidziane dla 42 195 osób (wg wartości docelowej), spośród czego 37 818 (89,63% wszystkich wspartych osób) to osoby wsparte w ramach dwóch wspomnianych typów projektów. Analizując wsparte przedsiębiorstwa należy zaś wskazać na projekt Zamówienia publiczne dla MŚP, który objął wsparciem 40,75% wszystkich wspieranych w ramach ewaluowanych działań przedsiębiorstw (5 823 przedsiębiorstwa spośród 14 291 przedsiębiorstw wspieranych w ramach wszystkich typów projektów).

Pod względem osiągniętych rezultatów należy wyróżnić projekty typu:

- **Zamówienia publiczne dla MŚP**, gdzie wskaźnik Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych osiągnął poziom 86,78%;
- **Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw**, gdzie wskaźnik Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy osiągnął poziom 84,69%;
- **Akademia Menadżera MŚP**, gdzie wskaźnik Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi osiągnął poziom 71,88%;
- **Kompetencje dla sektorów**, gdzie wskaźnik liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji osiągnął poziom 69,64%.

**Tabela 45. Poziom osiągnięcia wskaźników rezultatu w ramach ewaluowanych typów projektów**

Działanie	Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopecień realizacji wartości docelowej
2.21	AMI	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie procesów innowacyjnych [osoby]	423	257	60,76%
2.21	SWO	Liczba przedsiębiorstw w trudnościach, które wdrożyły rozwiązania służące przeciwdziałaniu ich trudnej sytuacji	1 800	0	0,00%

Działanie	Typ projektu	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa	Wartość osiągnięta	Stopień realizacji wartości docelowej
2.21	Dostępność	Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie wdrażania i rozwoju technologii kompensacyjnych i asystujących [osoby]	3 517	1 790	50,90%
2.21	Nowy Start	Liczba przedsiębiorstw ponownie podejmujących nową działalność, które otrzymały wsparcie w ponownym prowadzeniu działalności	1 003	316	31,51%
2.21	Kompetencje	Liczba pracowników, w tym pracowników dużych przedsiębiorstw, którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji [osoby]	17 919	12 478	69,64%
2.21	Sukcesja	Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych	596	284	47,65%
2.21	AMMŚP	Liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi [osoby]	13 884	9 980	71,88%
2.2	Partnerzy społeczni	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które przy wsparciu partnerów społecznych opracowały analizę potrzeb rozwojowych swojej firmy	2 084	1 765	84,69%
2.2	PPP	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę dot. realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego	1 392	765	54,96%
2.2	Zamówienia publiczne	Liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, których przedstawiciele nabyli wiedzę w zakresie zamówień publicznych	5 250	4 556	86,78%

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie danych dostarczonych przez Zamawiającego, stan na dzień 12.04.2023.

Analizując wartości nominalne należy wskazać, że największą skutecznością cechowały się także projekty typu **Kompetencje dla sektorów** oraz **Akademia Menadżera MŚP**. W przypadku tych dwóch typów przedsiębiorstw wsparto łącznie blisko 90% wszystkich osób objętych projektami (50,1% w przypadku projektu Kompetencje dla sektorów oraz 38,8% w przypadku Akademii Menadżera). Największa liczba wspartych przedsiębiorstw uczestniczyła zaś w ramach projektu typu zamówienia publiczne dla MŚP, gdzie wsparto 43,3% wszystkich przedsiębiorstw w ramach ewaluowanej interwencji (5250 spośród 12 125 przedsiębiorstw).

Podsumowując, należy wskazać, że największe efekty projektów ogółem odniosły projekty: Kompetencje dla sektorów oraz Akademia Menadżera MŚP. W innych typach projektów stopień komplementarności, mierzony liczbą firm, które skorzystały z dwóch lub więcej form wsparcia jednocześnie jest dużo mniejszy. Pod względem analizy porównawczej działań należy wskazać, że zarówno działanie 2.2, jak i 2.21 przyniosło efekty. Pod względem nominalnym należy wskazać na przewagę działania 2.21, jednakże w ujęciu procentowym większe rezultaty obserwuje się w przypadku działania 2.2.

## 16 WNIOSKI I REKOMENDACJE

Tabela 46. Wnioski i rekomendacje

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
1.	<p>Działanie 2.2 PO WER</p> <p>Ustalenie wkładu własnego jako procent wartości usługi rozwojowej dla wielu przedsiębiorców stanowiło ograniczenie, które uniemożliwia lub ogranicza im skorzystanie z proponowanych usług doradczo-szkoleniowych. Waga tej bariery nie jest jednak znacząca, a ma także pozytywny wpływ np. na postrzeganie szkoleń (darmowe uznawane jest często jako niskiej jakości), konieczność uiszczenia opłaty pełni funkcję selekcyjną – powoduje, że potencjalny uczestnik szkolenia rozważy gruntownie zasadność swojego w nim udziału, dzięki czemu w składzie grup szkoleniowych będzie mniej osób „z przypadku”. (str. 341)</p>	<p>Rekomenduje się pozostawienie współfinansowania udziału w działaniach szkoleniowo-doradczych w wybranych typach projektów. Jednocześnie, aby wyjść naprzeciw potrzebom przedsiębiorców, należy tworzyć w projektach ofertę jak najbardziej elastyczną, dostosowaną do różnych możliwości finansowych przedsiębiorców i ich potrzeb (dłuższe i krótsze szkolenia, połączone/ niepołączone z doradztwem, elastyczne godziny trwania doradztwa).</p>	PARP	<p>Uwzględnienie w warunkach konkursowych dotyczących projektów szkoleniowo-doradczych. Oferta szkoleniowo-doradcza powinna być elastyczna i szeroka. Warto w niej uwzględnić m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podział szkolenia na moduły (z możliwością wybrania modułów przez uczestnika),</li> <li>• Szkolenia i doradztwo niezależne od siebie (możliwość wybrania przez uczestnika)</li> <li>• Elastyczne godziny doradztwa (bez określania minimalnej i maksymalnej liczby godzin)</li> <li>• Szkolenia w formie stacjonarnej i zdalnej</li> <li>• Możliwość udziału w doradztwie w wydłużonym</li> </ul>	IV kw. 2023

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
				okresie (a nie np. bezpośrednio po szkoleniu)	
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
2.	Działanie 2.2 PO WER Istotnym mankamentem wsparcia oferowanego w Działaniu 2.2, które szczególnie widoczne było na przykładzie projektów w zakresie zamówień publicznych i zagranicznych, były ograniczenia wzięcia udziału przez pracowników jednego przedsiębiorstwa w większej liczbie szkoleń oraz możliwości udziału w kilku projektach (np. w zakresie zamówień krajowych i międzynarodowych) – z możliwością niewielkich odstępstw. Biorąc pod uwagę długość perspektywy finansowej (pierwsze szkolenia z zamówień publicznych uruchomiono w 2016 roku) brak	Planując wartości wskaźników na poziomie całego Działania oraz poziomie poszczególnych projektów należy przewidzieć większą możliwość udziału w projektach tych samych firm i tych samych pracowników. W ten sposób wsparcie będzie mogło mieć bardziej wszechstronny i kompleksowy charakter.	PARP	Uwzględnienie rekomendacji na etapie planowania wskaźników w Działaniu oraz określania wymaganych minimalnych wartości docelowych wskaźników w projektach.	I kw. 2024



L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	możliwości skorzystania ze szkoleń w kolejnych 7 latach jest szczególnie niekorzystne dla przedsiębiorców i negatywnie wpływa na możliwości ich rozwoju. (str. 96)				
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
3.	Działanie 2.2 i 2.21 PO WER Wymaganie posiadania doświadczenia przez trenerów w okresie przed terminem złożenia wniosku o dofinansowanie (np. wypracowanie co najmniej 120 godzin szkoleniowych lub seminaryjnych/ doradczych w okresie 3 lat przed terminem złożenia wniosku) znacząco ogranicza możliwość zaangażowania do projektów wysokiej klasy specjalistów, którzy nabyli doświadczenie w późniejszym czasie. W	Rekomenduje się, aby w kolejnych projektach realizowanych w modelu podażowym ustalić minimalne wymagania wobec trenerów/ doradców określające ich dorobek zawodowy w okresie 3-5 lat przed przeprowadzeniem szkolenia, a nie przed momentem złożenia wniosku o dofinansowanie. Jest to szczególnie ważne w przypadku projektów wieloletnich.	PARP	Sformułowanie odpowiednich warunków w opisie minimalnych standardów jakościowych, dotyczących zakresu tematycznego działań oraz sposobu ich organizacji.  Umożliwienie w projektach kilkuletnich przedstawiania przez beneficjenta operatora listy trenerów/ doradców raz do roku (a nie przed każdym szkoleniem).	I kw. 2024

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	szczegółności dotyczy to projektów wieloletnich, w których np. w 2022 roku trzeba wykazać trenerów z doświadczeniem sprzed 2017 roku. (str. 97)				
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
4.	Działanie 2.2 i 2.21 PO WER Wprowadzone w okresie pandemii formuły zdalnych szkoleń i zdalnego doradztwa sprawdziły się. Formuły te zostały wysoko ocenione przez większość uczestników, jako lepiej dostępne, mniej obciążające przedsiębiorcę. W szczególności formuła sprawdziła się w projektach ogólnopolskich, np. w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych, gdzie każde szkolenie dotyczyło innego zagranicznego rynku. Należy jednak pamiętać, że nadal też jest grupa uczestników,	Rekomenduje się umożliwienie realizacji szkoleń w formule zdalnej również w przyszłości, jako równorzędnej formuły prowadzenia do stacjonarnej. Oferta w projektach może zawierać oba typy szkoleń, tj. szkolenie realizowane w formie stacjonarnej, jak szkolenia zdalne, co zwiększy elastyczność oferty i zachęci do udziału firmy, mające mniejsze możliwości ponoszenia kosztów dojazdu oraz oddelegowania pracowników na dłuższe	PARP	Sformułowanie odpowiednich warunków w opisie minimalnych standardów jakościowych, dotyczących zakresu tematycznego działań oraz sposobu ich organizacji.	IV kw. 2023

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	dla których to szkolenia stacjonarne są lepsze i przystępniejsze. (str. 66)	szkolenie, lub oddalone od miejsca prowadzenia działalności.			
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
5.	Działanie 2.2 i 2.21 PO WER W szkoleniach i doradztwie istotna jest interakcja między prowadzącym a uczestnikami. Najwyżej oceniane są szkolenia o praktycznym charakterze, gdzie uczestnicy mogą nie tylko zadawać pytania, ale też dyskutować między sobą i wymieniać się doświadczeniami. Może to być utrudnione przy realizacji szkoleń w formule zdalnej. Dostępnych jest dużo platform do komunikacji zdalnej o różnorodnych parametrach. (str. 66)	Zaleca się, aby przy umożliwieniu prowadzenia szkoleń w formule zdalnej, określić minimalne parametry, jakie powinna spełniać platforma/ komunikator, na którym prowadzone jest szkolenie, tak aby zapewnić jak najbardziej swobodne i warsztatowe podejście.	PARP	Sformułowanie odpowiednich warunków w opisie minimalnych standardów jakościowych, dotyczących zakresu tematycznego działań oraz sposobu ich organizacji. Minimalne parametry platformy do komunikacji powinny zawierać: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość zobaczenia innych uczestników (wzajemnie i przez trenera),</li> <li>• Możliwość przesyłania dokumentów i linków uczestnikom,</li> <li>• Czat,</li> </ul>	IV kw. 2023

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Opcja udostępniania ekranu przez prowadzącego i uczestników,</li> <li>Możliwość dzielenia uczestników na grupy / oddzielne pokoje.</li> </ul>	
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
6.	<p>Działanie 2.2 PO WER</p> <p>W ramach FERS nie zaplanowano realizacji działań szkoleniowo-doradczych z zakresu zamówień publicznych. Wyniki badania ilościowego wśród odbiorców działań szkoleniowo-doradczych wskazują na potrzebę wspierania firm w tym zakresie. Ze względu na to, że zainteresowanie zamówieniami zależne jest od pojawienia się interesującego przetargu, dlatego usługi doradcze w tym zakresie powinny być</p>	<p>Rekomenduje się stworzenie oferty szkoleniowo-doradczej podnoszącą kompetencje wśród przedsiębiorców mających już doświadczenie w zakresie zamówień publicznych. Możliwe rozwiązanie to: szkolenia aktualizujące wiedzę w zakresie zmian w PZP, usługi doradcze dostępne ad hoc, w różnej formie (porady mailowe, na czacie, infolinia, konsultacje z doradcą), kursy e-learningowe, podręcznik/</p>	<p>PARP lub MRiT</p>	<p>Opracowanie i wdrożenie kompleksowej oferty w zakresie profesjonalizacji przedsiębiorców w pozyskiwaniu krajowych zamówień publicznych. Możliwa formuła projektu pozakonkursowego o charakterze ogólnokrajowym.</p>	IV kw. 2028

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	dostępne w trybie ciągłym. Przedsiębiorcy wskazują także na potrzebę organizowania powtarzalnych szkoleń, np. po wprowadzeniu większych zmian w ustawie PZP. Zapotrzebowanie na taką ofertę występuje wśród firm już uczestniczących w rynku zamówień publicznych, ale mających niewielkie doświadczenie. (str. 100)	poradnik/ e-book dotyczący zamówień publicznych z praktycznymi przykładami.			
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027 lub środki MRiT
7.	Działanie 2.2 PO WER W początkowym okresie realizacji projektu dotyczącego międzynarodowych zamówień publicznych wystąpiły trudności z rekrutacją wynikające z niewielkiego popytu na zagraniczne zamówienia publiczne. W kolejnych latach popyt ten znacząco wzrósł -	Rekomenduje się kontynuację działań szkoleniowo-doradczych w zakresie międzynarodowych zamówień publicznych uwzględniających np. szkolenia, doradztwo dostępne ad hoc w miarę pojawienia się interesującego zamówienia, w tym doradztwo	PARP lub MRiT	Opracowanie i wdrożenie kompleksowej oferty w zakresie wsparcia przedsiębiorców w pozyskiwaniu zagranicznych zamówień publicznych. Możliwa formuła projektu pozakonkursowego o charakterze ogólnokrajowym.	IV kw. 2028

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	zainteresowanie przedsiębiorców rynkami zagranicznymi jest coraz większe (udział polskich firm pozyskujących zamówienia także). Popyt ten jest wzmacniany działaniami promującymi ekspansję zagraniczną prowadzonymi przez MRiT. Potencjał w tym zakresie może zostać zwiększony po zakończeniu wojny w Ukrainie – działania w zakresie odbudowy Ukrainy to wielka szansa dla polskich firm, a zamówienia w tym zakresie będą prowadzone i finansowane głównie przez organizacje międzynarodowe (m.in. ONZ, Czerwony Krzyż, Bank Światowy). Na rynku brak jest oferty szkoleniowej podobnej do oferowanej w projekcie z Działania 2.2 PO WER. (st. 101)	po pozyskaniu zamówienia (na etapie realizacji).  Rekomenduje się także wdrożenie działań działania wspomagających np. opracowanie praktycznych materiałów, webinarów i materiałów szkoleniowych dostępnych on-line, FAQ, baza przetargów zagranicznych etc. Taką rolę mógłby pełnić portal Ministerstwa Rozwoju i Technologii <a href="https://www.trade.gov.pl">https://www.trade.gov.pl</a> , który mógłby być rozbudowany o część poświęconą zamówieniom publicznym w różnych krajach, a także organizacji międzynarodowych.		Rozważenie szerszego wykorzystania portalu Ministerstwa Rozwoju i Technologii <a href="https://www.trade.gov.pl">https://www.trade.gov.pl</a> .	
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027 lub środki MRiT
8.	Działanie 2.21 PO WER: Wkład własny w wynagrodzeniach był alternatywą dla wnoszenia przez beneficjentów wkładu własnego w formie pieniężnej. Forma ta stanowiła odciążenie dla przedsiębiorców, którzy w okresie wysokiego poziomu inflacji i załamania gospodarczego po pandemii COVID-19. Stosowanie takiej formy powodowało jednak pewne trudności, związane m.in. z opóźnieniami w zapłacie składek ZUS przez pracodawcę czy zatrudnianiu pracowników na część etatu. (str. 142)	Zaleca się utrzymanie rozwiązania polegającego na możliwości wnoszenia wkładu własnego w postaci niepieniężnej (wkład w wynagrodzeniach) przy sprecyzowaniu warunków stosowania tej formy rozliczeń.	PARP	W perspektywie finansowej 2021-2027 zaleca się utrzymanie dotychczas stosowanego rozwiązania. Należy jednak sprecyzować warunki, na jakich można będzie skorzystać z tej formy, co pozwoli na usprawnienie rozwiązania. Odpowiednie zapisy z tym związane powinny znaleźć się w regulaminach konkursów.	I kw. 2024
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	PO WER

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
9.	Działanie 2.21 PO WER: W przypadku projektu typu Akademia Menadżera MŚP wsparcie świadczone jest dla pracowników, a więc dla osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę. Specyfika kadr zarządzających powoduje, że często osoby sprawujące funkcje zarządcze/ kierownicze zatrudnione są w oparciu o inne formy (np. w oparciu o kontrakt menadżerski, umowę cywilnoprawną). Powoduje to, że osoby te są wyłączone z możliwości skorzystania ze wsparcia. (str. 164)	Jeśli zostanie podjęta decyzja o wdrażaniu wsparcia w opisanym zakresie, zaleca się rozszerzenie kategorii grupy docelowej projektu poprzez wskazanie w niej nie tylko pracowników (zatrudnionych na podstawie umowy o pracę) ale również na podstawie innych form.	PARP	Odpowiednie zapisy powinny znaleźć odzwierciedlenie w SZOOP oraz dokumentacji konkursowej. Należy jednocześnie wprowadzić do projektu rozwiązania, które pozwolą IZ na weryfikację tego, czy dana osoba faktycznie zatrudniona jest na stanowisku związanym z zarządzaniem przedsiębiorstwem.	I kw. 2024
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
10.	Działanie 2.21 PO WER: W przypadku projektu typu Akademia Menadżera MŚP zaobserwowano przypadki, kiedy	Jeśli zostanie podjęta decyzja o kontynuacji wsparcia w opisanym zakresie, zaleca się wprowadzenie do projektu	PARP	Odpowiednie zapisy o poddaniu się ankietyzacji w powinny znaleźć się w umowach podpisywanych pomiędzy	I kw. 2024



L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	do wsparcia kierowane były osoby, które – według deklaracji przedsiębiorcy – przewidziane były do objęcia stanowiska kierowniczego, ale, jak zaobserwowali Operatorzy, nie zawsze kompetencje czy doświadczenie takich osób wskazywały, by te osoby rzeczywiście były przewidziane na takie stanowisko. Operatorzy nie mają narzędzia do weryfikacji, czy dana osoba, która skorzystała ze wsparcia rzeczywiście objęła w efekcie stanowisko związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. (str. 151)	rozwiązań, które pozwolą Operatorom i/lub PARP na monitorowanie, czy po zakończeniu projektu dana osoba, która skorzystała ze wsparcia rzeczywiście objęła stanowisko związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Odrębne wsparcie powinno dotyczyć także JDG (osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą), gdyż w tych podmiotach najczęściej – jak dowodzi badanie – problemem jest realne awansowanie (a więc przejawiające się nie tylko w zmianie nazwy stanowiska, ale również w zakresie zmiany obowiązków).		Operatorami wsparcia a przedsiębiorcami/uczestnikami. Monitorowanie powinno odbyć się np. poprzez ankietyzację – pozwoli to poznać dalsze losy uczestników oraz przyczyny, dla których nie uzyskali awansu, jeśli dojdzie do takich sytuacji.	
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
11.	Działanie 2.21 PO WER: W przypadku projektu, jakim jest Akademia Menadżera Innowacji zaleca się zastosowanie dodatkowych form promocji zarówno wśród podmiotów uczestniczących w projekcie, jak również wśród potencjalnych uczestników, co pozytywnie wpłynie na rozpowszechnienie informacji o jego zaletach oraz przyczyni się do budowania marki projektu. (str. 187)	Jeśli zostanie podjęta decyzja o wdrażaniu wsparcia w opisanym zakresie, dopracowania wymagają założenia dotyczące funkcjonowania Klubu Alumna. W celu podtrzymania nawiązanych relacji, kooperacji, umożliwienia wymiany informacji, spotkania w ramach klubu powinny odbywać się z większą częstotliwością np. po każdej zakończonej edycji AMI, warto rozważyć regularne wydawanie newslettera.	PARP	Planując wsparcie w kolejnych latach należy opracować strategię promocji programu aby zapewnić odpowiednie rozpowszechnienie informacji o jego zaletach oraz możliwościach skorzystania, w tym należy zabezpieczyć środki finansowe w zakresie zaproponowanych przedsięwzięć promocyjnych.	I kw. 2024
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
12.	W przypadku projektu Kompetencje dla sektorów obserwowano koncentrację wsparcia tylko na wybranych regionach – mimo, iż zgodnie z	Zaleca się wprowadzenie do umów z Operatorami zapisów dotyczących tego, by wsparcie, które obejmuje więcej niż jeden region faktycznie było	PARP	W celu egzekwowania tego, by projekty faktycznie miały ponadregionalny charakter, można wprowadzić do umów podpisywanych z Operatorami	I kw. 2024

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	deklaracjami Operatorów projekty miały charakter ogólnopolski, większość uczestników pochodziła z regionu, w którym siedzibę główną miał Operator. (str. 227)	kierowane do przedsiębiorstw z różnych regionów.		np. minimalne progi w zakresie liczby/odsetka podmiotów z danego województwa, które zostaną wsparte w projekcie. Wymóg, by Operator posiadał oddział/filię/biuro w każdym województwie, w którym świadczone ma być przez niego wsparcie.	
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
13.	Działanie 2.21 PO WER: W przypadku projektu Sukcesja w firmach rodzinnych obserwowano, że najlepsze efekty przynosiło wsparcie, w którym doradca/trener posiadał doświadczenie w projektowaniu i wdrażaniu procesu sukcesji w firmach rodzinnych. Firmy rodzinne są specyficznymi podmiotami, w przypadku których doradca zapoznaje się nie tylko z wrażliwymi danymi dotyczącymi	Jeśli zostanie podjęta decyzja o wdrażaniu wsparcia w opisanym zakresie w FERS 2021-2027, w odniesieniu do działań, w których planowane są usługi doradztwa zaleca się, aby w regulaminach konkursów określać zakres merytoryczny udokumentowanego doświadczenia doradcy. Doświadczenie powinno być	PARP	Zaleca się, by w BUR zamieszczać informację, czy dany doradca ma doświadczenie w zakresie wspierania procesu sukcesji w firmach o charakterze rodzinnym.	I kw. 2024

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
	przedsiębiorstwa, ale również rodziny. Z tej przyczyny posiadanie przez niego adekwatnego doświadczenia jest niezwykle ważne. (str. 210)	możliwe jak najbardziej związane z tematyką projektu tj. analogicznie jak w przypadku firm rodzinnych zastosowano wymaganie dotyczące doświadczenia w świadczeniu usług na rzecz firm rodzinnych oraz w konkretnych obszarach tematycznych związanych z sukcesją.			
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027
14.	Działanie 2.21 PO WER W przypadku projektu Nowy Start zawężenie kryterium kwalifikującego uczestników do grupy docelowej spowodowało problemy z ich rekrutacją. (str. 296)	W FERS nie planuje się wsparcia skierowanego do przedsiębiorców ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą, ale jeśli zostanie podjęta decyzja o wdrażaniu wsparcia w podobnym zakresie jak w typie Nowy Start, to rekomenduje się rozszerzenie kryterium kwalifikujące do	PARP	Odpowiednie zapisy powinny znaleźć odzwierciedlenie w SZOOP oraz dokumentacji konkursowej.	I kw. 2024

L.p.	Treść wniosku	Treść rekomendacji	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia (kwartał)
		grupy docelowej o przedsiębiorstwa zawieszające swoją działalność gospodarczą, co przyczyni się do objęcia wsparciem większej liczby podmiotów.			
	<b>Klasa rekomendacji</b>	Programowa		<b>Podklasa rekomendacji</b>	Operacyjna
	<b>Obszar tematyczny</b>	Przedsiębiorczość		<b>Program Operacyjny</b>	FERS 2021-2027

## 17 SPIS ELEMENTÓW GRAFICZNYCH W TREŚCI TEKSTU

### 17.1 Spis tabel

Tabela 1. Liczebność populacji i próby uczestników wsparcia w ramach ewaluowanych typów projektów uwzględnionych w badaniu CAWI/CATI .....	22
Tabela 2. Rozkład udziału przedsiębiorstw w poszczególnych typach projektów .....	33
Tabela 3. Udział przedsiębiorstw i pracowników, którzy brali udział w projektach wg województw .....	42
Tabela 4. Wartość osiągnięta i docelowa wskaźnika produktu i rezultatu w ramach typu projektu „Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw” .....	48
Tabela 5. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Zamówienia publiczne dla MŚP .....	68
Tabela 6. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Zamówienia publiczne dla MŚP, zamówienia krajowe – w podziale na makroregiony i projekt MZP.....	69
Tabela 7. Efekty brutto dla przedsiębiorstw, które nie pozyskiwały zamówień przed projektem .....	104
Tabela 8. Efekty brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem .....	104
Tabela 9. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – pozyskiwanie zamówień .....	107
Tabela 10. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – samodzielność pozyskiwania .....	110
Tabela 11. Efekty netto i brutto dla przedsiębiorstw, które pozyskiwały zamówienia przed projektem – rodzaje i kategorie zamówień .....	112
Tabela 12. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Partnerstwo publiczno-prywatne dla MŚP .....	131
Tabela 13. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników w ramach typu projektu Akademia Menadżera.....	152
Tabela 14. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu .....	153
Tabela 15. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony .....	154
Tabela 16. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika produktu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu.....	155

Tabela 17. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony .....	155
Tabela 18. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba podmiotów wykorzystujących technologie informacyjno-komunikacyjne w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu .....	156
Tabela 19. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. liczba osób objętych szkoleniami / doradztwem w zakresie kompetencji cyfrowych w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu .....	157
Tabela 20. Problemy i trudności zgłaszane przez Operatorów w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na poszczególne edycje konkursu oraz makroregiony ....	161
Tabela 21. Analiza SWOT projektu Akademia Menadżera MŚP .....	187
Tabela 22. Problemy i trudności w ramach typu projektu Akademia Menadżera Innowacji w podziale na kwartały od momentu wystąpienia pandemii .....	198
Tabela 23. Szczegółowy zakres merytoryczny zagadnień omawianych podczas części szkoleniowej AMI .....	199
Tabela 24. Analiza SWOT projektu Akademia Menadżera Innowacji .....	209
Tabela 25. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych .....	212
Tabela 26. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźnika rezultatu pn. Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych w podziale na makroregiony .....	213
Tabela 27. Odsetek przedsiębiorców wg wielkości firmy, deklarujących poszczególne oczekiwane rezultaty projektu .....	218
Tabela 28. Analiza SWOT projektu Sukcesja w firmach rodzinnych .....	233
Tabela 29. Ogólne wartości osiągnięte i docelowe podstawowych wskaźników rezultatu oraz produktu w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów .....	244
Tabela 30. Projektowe wartości osiągnięte i docelowe podstawowych wskaźników rezultatu oraz produktu w ramach konkursów Kompetencje dla sektorów .....	244
Tabela 31. Porównanie oceny usług szkoleniowych i doradczych w zakresie rozwoju kompetencji w ramach programu Kompetencje dla sektorów z usługami szkoleniowymi i doradczymi w zakresie rozwoju kompetencji dostępnymi na „wolnym rynku”* .....	264
Tabela 32. Analiza SWOT projektu Kompetencje dla sektorów .....	267
Tabela 33. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu .....	274
Tabela 34 Usługi rozwojowe w ocenie uczestników oraz przedsiębiorstw .....	285
Tabela 35 Postęp rzeczowy i finansowy w ramach projektu (na podstawie wniosku o płatność) .....	288
Tabela 36. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu Nowy Start .....	301
Tabela 37. Wartości osiągnięte i docelowe wskaźników produktu i rezultatu .....	329

Tabela 38. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w ramach typu projektu „Dostępność szansą na rozwój” – w podziale na projekty zakończone i niezakończone.....	330
Tabela 39. Wartości docelowe i osiągnięte wskaźników w projektach zakończonych w ramach typu projektu „Dostępność szansą na rozwój” – w podziale na makroregiony.....	330
Tabela 40 Dane dotyczące naborów w ramach poszczególnych typów projektów .....	351
Tabela 41 Poziom osiągnięcia wskaźników produktu w ramach typów projektów .....	355
Tabela 42 Poziom osiągnięcia wskaźników rezultatu w ramach typów projektów .....	357
Tabela 43. Grupy docelowe wsparcia w ramach ewaluowanej interwencji.....	369
Tabela 44. Poziom osiągnięcia wskaźników produktu w ramach ewaluowanych typów projektów .....	371
Tabela 45. Poziom osiągnięcia wskaźników rezultatu w ramach ewaluowanych typów projektów .....	372
Tabela 46. Wnioski i rekomendacje .....	375

## 17.2 Spis wykresów

Wykres 1. Liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział we wsparciu w poszczególnych latach .....	34
Wykres 2. Udział przedsiębiorstw, które skorzystały ze wsparcia oraz udział przedsiębiorstw w Polsce wg wielkości .....	35
Wykres 3. Liczba pracowników z przedsiębiorstwa, którzy wzięli udział we wsparciu wg typów projektów .....	39
Wykres 4. Udział kobiet i mężczyzn wśród pracowników, którzy zakończyli udział w projektach wg typów .....	40
Wykres 5. Wiek pracowników, którzy wzięli udział we wsparciu wg typów projektów.....	41
Wykres 6. Oczekiwane i osiągnięte rezultaty wsparcia w projektach Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw .....	53
Wykres 7. Najważniejsze rezultaty oczekiwane vs najważniejsze rezultaty, które wystąpiły w związku z wdrażanym planem rozwoju wg wielkości przedsiębiorstwa.....	54
Wykres 8. Ocena diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście trafności oddawania jego ówczesnej sytuacji.....	55
Wykres 9. Ocena analizy SWOT w kontekście identyfikacji mocnych stron przedsiębiorstwa.....	55
Wykres 10. Wykorzystywanie rozwiązań zawartych w planie rozwoju działalności przedsiębiorstwa .....	57
Wykres 11. Sposób wykorzystania rozwiązań zawartych w planie rozwoju działalności przedsiębiorstwa .....	58
Wykres 12. Odsetek pracowników zaangażowanych we wprowadzanie planu rozwojowego w dalszym ciągu pracujących w przedsiębiorstwie (odsetek odpowiedzi "tak").....	59
Wykres 13. Rodzaj wsparcia, które ułatwiłoby wdrożenie wniosków z planu rozwojowego..	60
Wykres 14. Ocena dopasowania procesu rekrutacji do możliwości czasowych/ organizacyjnych przedsiębiorstwa .....	61



Wykres 15. Ocena, czy formy wsparcia dostępne w projekcie odpowiadają potrzebom firmy .....	62
Wykres 16. Sposób uczestniczenia w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie (przedsiębiorcy mający wcześniejsze doświadczenia w zamówieniach publicznych) .....	84
Wykres 17. Oczekiwania przedsiębiorców wobec efektów szkolenia z zamówień publicznych .....	85
Wykres 18. Zakres działań szkoleniowo-doradczych, w których uczestniczyli respondenci ...	85
Wykres 19. Aktywność na rynku ZP przedsiębiorstw biorących i niebiorących udziału w ZP przed projektem .....	86
Wykres 20. Odsetek przedsiębiorstw próbujących oraz skutecznie pozyskujących zamówienia w czasie ostatniego roku .....	88
Wykres 21. Podejście do procesu zamówień publicznych w przedsiębiorstwie przed udziałem w projekcie .....	90
Wykres 22. Podejście do procesu zamówień publicznych w przedsiębiorstwie po udziale w projekcie .....	91
Wykres 23. Czy realizacja zamówień publicznych jest obecnie istotnym elementem działalności firmy?.....	91
Wykres 24. Ocena wpływu szkolenia na sytuację ekonomiczną i zatrudnieniową w przedsiębiorstwie .....	92
Wykres 25. Deklaracje wykorzystania wiedzy i umiejętności ze szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w praktyce działalności przedsiębiorstwa .....	93
Wykres 26. Deklaracje wykorzystania wiedzy i umiejętności ze szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w niedalekiej przyszłości (w ciągu kolejnych 12 miesięcy).....	95
Wykres 27. Ocena możliwości praktycznego wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa .....	95
Wykres 28. Obszary zamówień publicznych, w których wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy .....	96
Wykres 29. Gotowość przedsiębiorców do finansowania dalszego podnoszenia kwalifikacji pracowników w zakresie zamówień publicznych ze środków własnych .....	101
Wykres 30. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych finansowanych z własnych środków .....	115
Wykres 31. Ocena organizacji szkolenia .....	120
Wykres 32. Oczekiwania przedsiębiorców wobec efektów szkolenia PPP .....	136
Wykres 33. Osiągnięte efekty w zakresie rozwoju biznesu w obszarze PPP w wyniku udziału w szkoleniu.....	137
Wykres 34. Ocena szkoleń w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (typ 3) .....	139
Wykres 35. Znaczenie rynku zamówień w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa .....	140

Wykres 36. Czy wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności zdobyte (w ramach projektu) podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa? .....	141
Wykres 37. Proszę dokończyć zdanie: Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa .....	141
Wykres 38. Ocena potencjału przedsiębiorstwa w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego przed udziałem w projekcie i po zakończeniu projektu.....	142
Wykres 39. Ocena, czy program szkoleniowy (szkolenia ogólne) był wystarczający z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa .....	146
Wykres 40. Skłonność do rekomendowania udziału w podobnym projekcie innym przedsiębiorstwom.....	147
Wykres 41. Liczba przedsiębiorstw wspartych w ramach trzech edycji działania typu Akademia Menadżera w podziale na województwa .....	157
Wykres 42. Czy w związku z uczestnictwem w projekcie kontaktował/a się Pan/i w jakiegokolwiek sprawie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości?.....	167
Wykres 43. Jak ocenia Pan/i PARP na podstawie tych kontaktów?.....	167
Wykres 44. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewali się Państwo przystępując do projektu? Jakie faktyczne rezultaty osiągnęli Państwo dzięki uczestnictwu w projekcie?....	168
Wykres 45. W jakim stopniu udało się Państwu osiągnąć wskazane we wcześniejszym pytaniu rezultaty? Oceny proszę dokonać w skali 1-10, gdzie 1 oznacza "w bardzo małym stopniu" a 10 "w bardzo dużym stopniu".....	169
Wykres 46. Proszę porównać znane Państwu usługi doradcze w zakresie rozwoju kadry w projekcie PO WER z usługami dostępnymi na „wolnym rynku”. Oceny proszę dokonać na skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną najgorszą, a 5 najlepszą .....	170
Wykres 47. Proszę porównać znane Państwu usługi szkoleniowe w zakresie rozwoju kadry w projekcie PO WER z usługami dostępnymi na „wolnym rynku”. Oceny proszę dokonać na skali od 1 do 5, gdzie 1 jest oceną najgorszą, a 5 najlepszą .....	170
Wykres 48. Proszę ocenić działania związane z diagnozą potrzeb, wykonaną dla Państwa przedsiębiorstwa .....	171
Wykres 49. Czy pracownicy, których dotyczyła diagnoza potrzeb w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie? .....	173
Wykres 50. Czy pracownicy, których diagnoza dotyczyła uzyskali awans? .....	173
Wykres 51. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków w tym samym czasie? .....	176
Wykres 52. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków w tym samym zakresie tematycznym? .....	176
Wykres 53. Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało Państwa przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych) finansowanych z własnych środków dla takiej samej liczby osób? .....	176

Wykres 54. Czy wykorzystują Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane w ramach projektu podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa? .....	178
Wykres 55. Proszę dokończyć zdanie: Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa: .....	178
Wykres 56. Czy zarekomendowałiby Państwo innym przedsiębiorstwom mikro, małym i średnim firmom) udział w podobnym projekcie? .....	179
Wykres 57. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie? .....	180
Wykres 58. Prosimy o ocenę systemu realizacji projektu, we wskazanych poniżej obszarach. Ocenę proszę dokonać w skali 1-10, gdzie 1 oznacza "bardzo nisko", a 10 "bardzo wysoko".	181
Wykres 59. Czy szkolenia w ramach projektu były dobrze zorganizowane? .....	182
Wykres 60. Czy doradztwo w ramach projektu było dobrze zorganizowane? .....	182
Wykres 61. Czy zakres i organizacja szkoleń odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? .....	182
Wykres 62. Czy zakres i organizacja doradztwa odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? .....	182
Wykres 63. Czy wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się przydatna w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa? .....	183
Wykres 64. Czy informacje przekazane w ramach szkoleń były rzetelne (wyczerpujące i aktualne)? .....	183
Wykres 65. Proszę ocenić, czy osoby świadczące usługi szkoleniowe były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę doświadczenie z danego zakresu)? .....	184
Wykres 66. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane ze szkoleniami/ z przeprowadzoną w ramach projektu diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa w których Pan/i uczestniczył/a w ramach projektu/ z doradztwem, które otrzymał/a Pana/i w ramach projektu, czy jest Pan/i z nich ogólnie zadowolony/a? .....	184
Wykres 67. Jak ocenia Pan/i jakość organizacji szkolenia pod kątem: .....	185
Wykres 68. Wymagany poziom wkładu własnego w podziale na wielkość przedsiębiorstwa oraz edycję programu .....	192
Wykres 69. Przewidywana liczba przedsiębiorstw uczestniczących we wsparciu, w tym przedsiębiorstw dużych .....	194
Wykres 70. Liczba uczestników sześciu edycji AMI w podziale na województwa .....	195
Wykres 71. Wartości bieżące oraz docelowe wskaźników kluczowych w ramach projektu typu Akademia Menadżera Innowacji .....	196
Wykres 72. Odsetek uczestników projektów, którzy osiągnęli poszczególne rezultaty .....	221
Wykres 73. Ocena systemu realizacji projektu przez uczestników projektów wg poszczególnych obszarów, gdzie 1 oznacza bardzo niską oceną a 10 bardzo wysoką ocenę	231
Wykres 74. Problemy związane z procesem rekrutacji do projektu Kompetencje dla sektorów .....	255
Wykres 75. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie? .....	257

Wykres 76. Czy przedsiębiorstwo jest gotowe finansować dalsze szkolenia z zakresu podnoszenia kompetencji pracowników ze środków własnych? .....	261
Wykres 77 Główne potrzeby rozwojowe firm (z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa) .....	282
Wykres 78 Oczekiwane i osiągnięte potrzeby przedsiębiorstw .....	309
Wykres 79 Trafność zakresu i organizacji szkoleń i doradztwa do potrzeb przedsiębiorstwa .....	310
Wykres 80 Ocena użyteczności działań szkoleniowych .....	311
Wykres 81 Ocena użyteczności działań doradczych .....	311
Wykres 82 Ogólne zadowolenie uczestników projektów typu Nowy Start z uczestnictwa w szkoleniach i doradztwie .....	312
Wykres 83 Wykorzystanie wiedzy i umiejętności uzyskanych w ramach projektów podczas szkoleń w praktyce .....	314
Wykres 84 Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń .	315
Wykres 85 Odpowiedzi na pytanie: Czy gdyby nie wsparcie, które otrzymało przedsiębiorstwo, zdecydowałoby się Państwo na skorzystanie z usług rozwojowych (doradczych i szkoleniowych).....	318
Wykres 86 Forma szkolenia, w którym wziął Pan/wzięła Pani udział .....	320
Wykres 87 Jakość organizacji szkolenia .....	321
Wykres 88 Odpowiedzi na pytanie: Czy zarekomendowałoby Państwo innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie? .....	322
Wykres 89 Oczekiwane i osiągnięte rezultaty wsparcia w projektach Dostępność szansą na rozwój.....	338
Wykres 90 Ocena szkoleń i doradztwa.....	340
Wykres 91 Odsetek pracowników, którzy skorzystali ze szkolenia lub doradztwa i nadal pracują w przedsiębiorstwie .....	340
Wykres 92 Źródła informacji o projekcie .....	345
Wykres 93 Liczba przedsiębiorstw, które wzięły udział w poszczególnych typach projektów .....	352
Wykres 94 Odsetek przedsiębiorstw w poszczególnych typach projektów wg wielkości przedsiębiorstwa .....	354

### **17.3 Spis schematów**

Schemat 1. Efektywność kosztowa projektu typu Akademia Menadżera .....	175
Schemat 2. Czas naboru i realizacji poszczególnych edycji Akademii Menadżera Innowacji	191
Schemat 3. Oczekiwane efekty AMI w podziale na fazy .....	204
Schemat 4. Efektywność kosztowa projektu typu Sukcesja w firmach rodzinnych.....	226
Schemat 5. Efektywność kosztowa projektu typu Kompetencje dla sektorów .....	262

## 17.4 Spis map

Mapa 1. Liczba przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach wg powiatów .....	36
Mapa 2. Makroregiony w ramach konkursów wchodzących w typ projektu Zamówienia publiczne dla MŚP .....	67
Mapa 3. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźników rezultatu i produktu w ramach typu projektu „Zamówienia publiczne dla MŚP”, zamówienia krajowe – w podziale na makroregiony .....	70
Mapa 4. Makroregiony w ramach konkursów wchodzących w typ projektu Akademia Menadżera.....	152
Mapa 5. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników, którzy podnieśli kompetencje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony .....	154
Mapa 6. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. liczba pracowników objętych wsparciem w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi w ramach typu projektu Akademia Menadżera w podziale na makroregiony .....	156
Mapa 7. Odsetek uczestników sześciu edycji AMI w podziale na województwa .....	195
Mapa 8. Stopień osiągnięcia wartości docelowych wskaźnika rezultatu pn. Liczba firm rodzinnych, które wdrożyły rozwiązania w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych w ramach typu projektu Sukcesja w firmach rodzinnych w podziale na makroregiony .....	214
Mapa 9. Podział na makroregiony w projekcie SWO .....	273
Mapa 10. Udział uczestników w podziale na województwa .....	302
Mapa 11. Podział na makroregiony w typie projektu „Dostępność szansą na rozwój” .....	326
Mapa 12. Popularność udziału w projektach wg województw.....	353

## 18 Załączniki

### 18.1 Informacja o źródłach danych

W ocenie typu projektów dotyczących zamówień publicznych wykorzystano następujące źródła danych:

#### ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014),
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa, dokumentacja rekrutacyjna – wypełniania przez uczestników)

- wyniki raportu „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania”, Danae 2021<sup>188</sup>,
- dane sprawozdawcze (sprawozdania z realizacji Planu Działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – kwartalne i roczne, z lat 2014-2022),
- strona internetowa PARP.

### **ZAMÓWIENIA PUBLICZNE DLA MŚP**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014),
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa, dokumentacja rekrutacyjna – wypełniania przez uczestników),
- wyniki raportu „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania”, Danae 2021,
- wyniki raportu „Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych”, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018,
- dane sprawozdawcze (sprawozdania z realizacji Planu Działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – kwartalne i roczne, z lat 2014-2022),
- Końcowy raport z monitoringu udziału przedsiębiorców w zagranicznych rynkach zamówień publicznych i organizacji międzynarodowych, okres: 15.08.2018 – 14.05.2023 r., Projekt: „Zagraniczne zamówienia publiczne w Twojej firmie” Realizator projektu: Wielkopolska Grupa Prawnicza Maźwa, Sendrowski i Wspólnicy Spółka Komandytowa,
- wywiady pogłębione z przedstawicielami PARP, trenerami/ doradcami oraz uczestnikami projektu dotyczącego międzynarodowych zamówień publicznych (będący jednocześnie beneficjentem 3 projektów z zakresu krajowych zamówień publicznych),
- badania ilościowe z uczestnikami,
- strony internetowe projektów.

### **PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE DLA MŚP**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014),

---

<sup>188</sup> W badaniu „CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020” przeprowadzono 4 edycje badania ilościowego. W każdej edycji badania, wywiady ilościowe realizowano w dwóch falach (pomiarach): I pomiar: badania stanu początkowego – badania przedsiębiorstw, które w bieżącym roku zakończyły udział w projektach doradczo-szkoleniowych; II pomiar: Badania poziomu zmiany – badania przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach w roku poprzedzającym badanie.

- dane sprawozdawcze (sprawozdania z realizacji Planu Działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – kwartalne i roczne, z lat 2014-2022),
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa, dokumentacja rekrutacyjna – wypełniania przez uczestników),
- wyniki raportu „Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, 2014-2020, Raport końcowy z czterech edycji badania”, Danae 2021,
- wyniki raportu „Ocena gotowości polskich przedsiębiorstw do realizacji zadań publicznych”, Instytut Badawczy ProPublicum, 2018.

#### **AKADEMIA MENADŻERA MŚP**

- dane zastane programowe (dokument programowy PO WER, SZOOP z załącznikami);
- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014);
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa);
- wywiady pogłębione z przedstawicielami PARP oraz z beneficjentami (operatorami) – łącznie 4 szt.;
- badania ilościowe z uczestnikami (n=528).

#### **AKADEMIA MENEDŻERA INNOWACJI**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014 do IV edycji AMI, wybrane sprawozdania z realizacji planu działania PARP);
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa I-VI edycji AMI);
- raporty ewaluacyjne przeprowadzone dla I i II edycji AMI;
- materiały promocyjne AMI ze stron internetowych;
- wywiad pogłębiony z przedstawicielem PARP (1 szt.).

#### **SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014, wybrane sprawozdania z realizacji planu działania PARP);
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa);
- dane z ewaluacji on-going;
- wywiady pogłębione z doradcami (7 szt.);
- wywiady pogłębione z beneficjentami (2 szt.);
- badanie ilościowe wśród uczestników wsparcia (n=226).

#### **KOMPETENCJE DLA SEKTORÓW**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014, wybrane sprawozdania z realizacji planu działania PARP);
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa);
- raporty ewaluacyjne;
- wyniki badania CAWI/CATI z uczestnikami projektów;

- wywiad pogłębiony z przedstawicielem PARP (1 szt.) oraz z operatorami (4 szt.).

### **SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA W OKRESOWYCH TRUDNOŚCIACH (SWO)**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014)
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa)
- Raport końcowy z ewaluacji mid-term projektu pozakonkursowego PARP „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, EVALU, Warszawa, październik 2022.
- Szósty raport z ewaluacji on-going działań podjętych w ramach projektu „System Wczesnego Ostrzegania MMŚP w okresowych trudnościach”, Warszawa, czerwiec 2023.

### **NOWY START**

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014),
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa),
- wywiady pogłębione z przedstawicielami PARP, trenerami/ doradcami, beneficjentami oraz uczestnikami projektu,
- badania ilościowe z uczestnikami,
- strony internetowe projektów.

### **DOSTĘPNOŚĆ SZANSĄ NA ROZWÓJ**

W ocenie typu projektu Dostępność szansą na rozwój wykorzystano następujące źródła danych:

- dane zastane projektowe (wnioski o dofinansowanie, wnioski o płatność, dane z SL2014),
- dane zastane dotyczące naborów (dokumentacja konkursowa),
- wywiady pogłębione z beneficjentami projektów (3 szt.),
- wywiady pogłębione z trenerami i doradcami prowadzącymi działania projektowe (3 szt.),
- wywiady pogłębione z uczestnikami projektów (5 szt.),
- badania ilościowe z uczestnikami (n=375),
- materiały informacyjne i promocyjne dot. projektu na stronach internetowych PARP.

## **18.2 Wyniki analiz kontrfaktycznych – aneks tabelaryczny**

W oddzielnym pliku excel