



1 [założenia i cele badania](#)

2 [opracowanie analizy potrzeb rozwojowych](#)

3 [funkcjonowanie na rynku zamówień publicznych](#)

4 [formuła partnerstwa publiczno-prywatnego](#)



założenia i cele badania



Przeprowadzone badanie jest pierwszą edycją pomiaru stanowiącego element wieloletniego projektu ewaluacyjnego on-going, dotyczącego instrumentów PO WER.

Grupą docelową badania są firmy korzystające z działań szkoleniowo-doradczych w ramach Działania 2.2. definiowanego jako wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku.

Badane obszary to:

- a) ocena rezultatów wsparcia udzielonego przedsiębiorstwom;
- b) cena systemu wdrażania poszczególnych instrumentów (np. na etapie przystępowania do projektu), pozwalających na bieżąco formułować wnioski oraz podejmować czynności niezbędne w dalszym procesie wdrażania Programu;
- c) identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań bądź mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw.

W ramach badań zostały przebadane przedsiębiorstwa, które skorzystały ze wsparcia w ramach działań typu 1 lub 3 (tabela poniżej). Uczestnicy szkoleń/doradztwa byli badani przy użyciu jednej z dwóch technik badawczych: za pomocą ankiety internetowej (badanie ilościowe CAWI) lub indywidualnych wywiadów pogłębionych (badanie jakościowe IDI). Narzędzia były dostosowane tematycznie do zakresu działania.

Badanie zostało podzielone na trzy etapy:

1. pretest,
2. pilotaż,
3. badanie właściwe.

W przypadku pretestu zostały przeprowadzone po trzy wywiady ilościowe w ramach każdego z trzech działań, oraz dwa wywiady jakościowe (jeden z przedsiębiorcą i jeden z partnerem społecznym) pozwalające zweryfikować i uzupełnić docelowe narzędzia.

Pilotaż miał na celu zweryfikowanie poprawności technicznej ankiety internetowej, tj. prawidłowego zapisu informacji.

technika	projekt ankiety	działanie	typ
CAWI + IDI	Realizacja przez partnerów społecznych działań mających na celu opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMŚP (z uwzględnieniem pracowników w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy - o ile dotyczy), które nie posiadają planu lub strategii rozwoju	Zarządzanie strategiczne	typ 1
CAWI	Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie funkcjonowania na rynku zamówień publicznych	Zamówienia publiczne	typ 1
CAWI	Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno – prywatnego	PPP	typ 3



cel badania	badanie ewaluacyjne Działań 2.2 PO WER
metodologia	wywiady z respondentem za pośrednictwem strony www (<i>Computer-Assisted Web Interviews</i>) oraz indywidualne wywiady pogłębione (<i>Individual In-depth Interview</i>)
próba	15 wywiadów IDI, n=153, doradztwo w zakresie analizy potrzeb rozwojowych n=250, funkcjonowanie na rynku zamówień publicznych n=56, doradztwo w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego
czas wywiadu	10-20 min. – badanie ilościowe 60-80 min. – badanie jakościowe
termin	listopad - grudzień 2017r.
wykonawca	PBS Sp. z o.o.




opracowanie analizy potrzeb rozwojowych



cel badania	badanie ewaluacyjne Działań 2.2 PO WER Działania doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych
respondent	przedstawiciel firmy, który brał udział w działaniach doradczych
czas wywiadu	10-20 min.
metodologia	wywiady z respondentem za pośrednictwem strony www (CAWI), n=153 badanie ilościowe oraz 15 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) badanie jakościowe
badane obszary	<ul style="list-style-type: none">a) ocena rezultatów wsparcia udzielonego przedsiębiorstwom;b) ocena systemu wdrażania poszczególnych instrumentów (np. na etapie przystępowania do projektu), pozwalających na bieżąco formułować wnioski oraz podejmować czynności niezbędne w dalszym procesie wdrażania Programu;c) identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań bądź mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw.




Źródła wiedzy i proces rekrutacji



Przedsiębiorcy o projekcie dowiedzieli się przede wszystkim ze spotkań informacyjno-promocyjnych (43%) oraz stron internetowych PARP, czy partnerów społecznych (42%). Aby firmy mogły zostać zakwalifikowane do projektu kluczowa była analiza dokumentacji przedsiębiorstwa (68%). Proces rekrutacji prawie dla ¾ przedsiębiorców był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych – choć pojawiły się opinie, że trudno było dopasować terminy dogodne dla wszystkich uczestników. Dla 1/3 przedsiębiorców w procesie rekrutacji problem sprawiły formalności i liczne formularze rekrutacyjne do wypełnienia (33% ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Z kolei 29% (ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”) wspomniała o trudnościach z analizą sytuacji przedsiębiorstwa.

Oczekiwane rezultaty i zrealizowane działania



Przedsiębiorcy przystępując do projektu oczekiwali przede wszystkim zwiększenia liczby klientów (46%), zwiększenia przychodów ze sprzedaży (42%), optymalizacji procesów planowania (41%) oraz zwiększenia zadowolenia swoich klientów (38%).

Najwięcej przedsiębiorców zrealizowała dotąd 3 główne działania: diagnozę sytuacji firmy (50%), analizę mocnych i słabych stron firmy- SWOT (45%) oraz opracowanie planu rozwojowego firmy (40%).

14% zrealizowała doradztwo we wdrażaniu planu rozwojowego firmy, zaś taki sam odsetek osób dopiero zaczyna projekt. A 27% przedsiębiorców zrealizowała wszystkie wymienione działania.

Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa była realizowana przy uwzględnieniu opinii właścicieli firm (92%), następnie kadry zarządzającej (64%), a dopiero na końcu bazując na opiniach pracowników szeregowych(37%). Mimo tego, zdaniem przedsiębiorców w 97% diagnoza trafnie oddawała ówczesną sytuację firmy.

Przy opracowywaniu diagnozy firmy w projektach, warto przyjąć zasadę konsultacji wszystkich pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych firmy. Tylko wtedy będzie możliwe uzyskanie szerokiej perspektywy sytuacji firmy (tego w jakim miejscu jest obecnie i jakie powinna mieć cele na przyszłość).



Oczekiwane rezultaty i zrealizowane działania c.d.

Analiza SWOT była przeprowadzana przy zaangażowaniu personelu firmy (89%), jak i samych badanych przedsiębiorców (98%). Zdecydowana większość przedsiębiorców uważa, że analiza pozwoliła na wskazanie czynników oddziałujących na firmę (96% ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”) oraz pozwoliła na identyfikację mocnych stron firmy (95%).

Plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał jasne wskazówki działań do podjęcia (97% ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), jasne cele do osiągnięcia (94%), harmonogram działań (93%) i tylko 83% stanowiły dane o konkretnych usługach do zakontraktowania.

Doradztwo we wdrożeniu planu rozwojowego obejmowało kilka działań, które ocenili przedsiębiorcy. I tak dla 99% przekazane informacje były rzetelne (oceny „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), w 97% doradztwo obejmowało przekazanie wiedzy do samodzielnego postępowania się planem rozwojowym, w 95% informacje i wiedza odnośnie planu rozwojowego były przydatne, dla 93% przedsiębiorców harmonogram i terminy były dopasowane do potrzeb firmy.

Przedsiębiorcy zapytani o ocenę planu rozwojowego i doradztwa wskazali, że osoby prowadzące analizę potrzeb i doradztwo były przygotowane merytorycznie w 90% (suma ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). **Ale tylko 83% przedsiębiorców ocenia, że formy wsparcia w projekcie tj. plan rozwojowy i doradztwo były dopasowane do potrzeb firmy.** Pojawiły się głosy, że formy wsparcia uwzględniają potrzeby większych firm, ale do mniejszych, dynamicznie zmieniających zakresy swoich działań/nastawionych na sezonowość, już nie za bardzo są dopasowane.

W projekcie warto różnicować działania także pod kątem wielkości firmy – często te większe zmagają się z zupełnie innymi problemami, niż mniejsze firmy, które walczą o przetrwanie na mocno skonsolidowanym i konkurencyjnym rynku. W tym celu należałoby zorganizować zaplecze ekspertów branżowych dostosowanych do wielkości, branży oraz obszaru działalności firm, biorących udział w projekcie.





Współpraca z zewnętrznymi firmami i partnerami społecznymi

Przed przystąpieniem do projektu tylko 20% przedsiębiorców korzystała z zewnętrznych usług firm doradczych.

Przedsiębiorcy zostali poproszeni o opinię, które usługi (komercyjne czy te w ramach projektu) oceniają lepiej pod kątem kompetencji kadry oraz dopasowania usług. W kontekście **kompetencji kadry** 52% firm wskazało, że nie widzi różnicy między zewnętrznymi firmami a usługami w ramach projektu. Natomiast 48% firm lepiej oceniło usługi w ramach projektu. Drugim ocenianym aspektem było **dopasowanie usług do potrzeb klienta**, gdzie 51% badanych nie dostrzegło różnicy, 39% wybrało usługi w ramach projektu, zaś jedynie 10% usługi komercyjne.

Prawie $\frac{1}{4}$ przedsiębiorców nie współpracowało z żadnymi partnerami społecznymi w ramach doradztwa strategicznego. A jeśli już współpracowali, to głównie z organizacjami pracodawców (17%) – jakość tej współpracy ocenili na 96% (suma ocen „raczej dobrze” i „bardzo dobrze”).

Rekomendacja udziału w projekcie i wykorzystywane działania

88% przedsiębiorców zarekomendowałoby udział w podobnym projekcie innym przedsiębiorcom. Zapytani o wykorzystywane działania zawarte w planie rozwojowym firmy wskazali, że najczęściej wykorzystują harmonogram działań w planie rozwojowym (84%), następnie realizowanie działań zawartych w planie (77%), a najmniej wykorzystywane są konkretne usługi zawarte w planie rozwojowym (55%). Taka sytuacja może wynikać ze zmienności zapotrzebowania na produkty/usługi danej firmy na rynku, co z kolei może powodować częste zmiany w organizacji i wdrażanie nowych usług lub zakresów działań. W efekcie firma może realizować tyle usług, że ciężko ją sprofilować w jedną główną gałąź usługową.





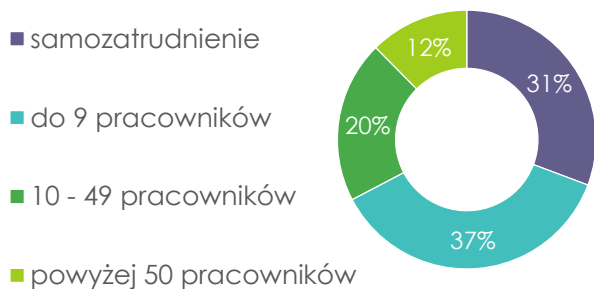
Plan rozwoju firmy a rzeczywiste rezultaty

Plan rozwoju firmy miał wpływ przede wszystkim na podniesienie kwalifikacji: właścicieli i kadry zarządzającej (89%), pracowników szeregowych (88%) oraz samych badanych przedsiębiorców (84%). Większość, bo 72% pracowników zaangażowanych we wprowadzenie planu rozwojowego firmy, w dalszym ciągu pracuje w przedsiębiorstwie. W przypadku 21% firm, wdrożenie planu rozwojowego przyczyniło się do wzrostu zatrudnienia (średnio o 2 osoby). Zaś u 19% przedsiębiorców przyczyniło się do zwiększenia przychodów firmy (średnio o 21%) i zwiększenia nakładów inwestycyjnych (średnio o 19%). Wdrożenie planu spowodowało także wdrożenie innowacji organizacyjnych (29%) i marketingowych (21%). Przedsiębiorcy pytani o potrzebne dla nich wsparcie przy realizacji planu rozwojowego, wskazali na dotacje finansowe (25%). Wówczas gotowość do finansowania dalszych analiz i doradztwa czy podniesienia własnych kwalifikacji byłaby większa (obecnie wynosi odpowiednio 42% i 30%).

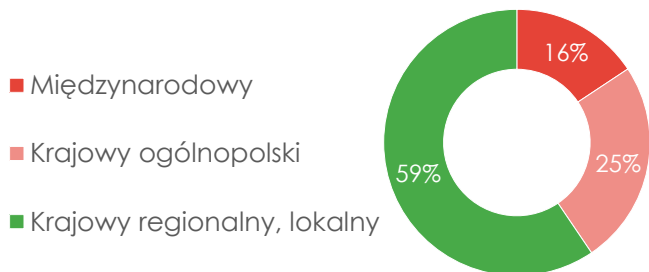




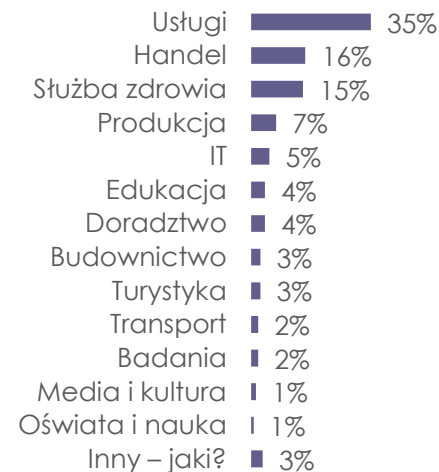
wielkość firmy



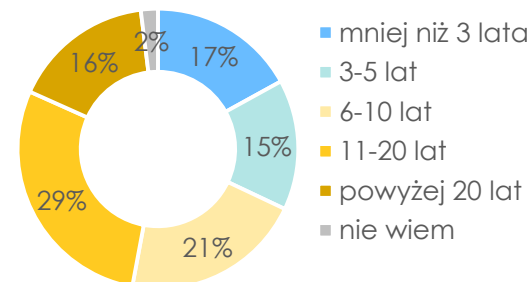
obszar działania firmy



główny sektor działalności



okres działalności firmy

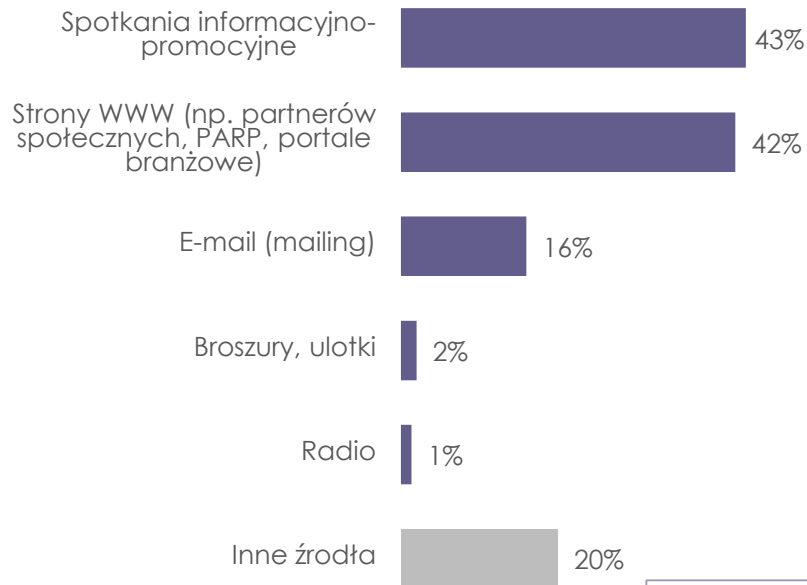


Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)





źródła wiedzy na temat udziału w projekcie

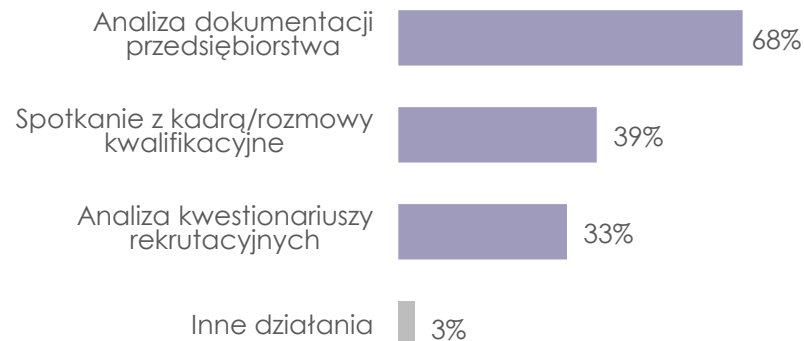


Przykładowe odpowiedzi „inne źródła”:

- „znajomi”
- „doradcy”
- „Izby Rzemiosła”
- „Konfederacji Lewiatan”
- „Telebimów/ekranów LED”
- „Park Naukowo-Technologiczny”

Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)

działania niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa w projekcie



Przykładowe odpowiedzi „inne działania”:

- „działania na rynkach zagranicznych”
- „analiza i wywiad z właścicielem”



PARTNERZY SPOŁECZNI

Głównym źródłem informacji (nie tylko o projekcie) jest dla partnerów społecznych **internet**.

Internetowe kanały kontaktu stanowią dla nich naturalne źródło informacji. Jak sami przyznają stanowią integralną część ich pracy, więc w naturalny sposób zaglądają tam bardzo często.

INTERNETOWE ŹRÓDŁA INFORMACJI

- **STRONA INTERNETOWA PARP;** dla osób zarządzających projektami po stronie partnera społecznego jest to podstawowe źródło informacji. Na poziomie deklaracyjnym odwiedzają ją codziennie
- **SERWIS REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYNEGO;** partnerzy prowadzący działalność na terenie danego województwa
- **STRONA INTERNETOWA FUNDUSZY EUROPEJSKICH;** szczególnie ceniona przez osoby specjalizujące się w zdobywaniu funduszy europejskich oraz nadzorujące realizację projektów z EFS

MMSP – beneficjenci końcowi

W przypadku przedsiębiorców najbardziej skutecznym sposobem kontaktu wydają się być **osobiste spotkania**. Część z nich właśnie w ten sposób dowiedziało się o możliwości przystąpienia do projektu.

Osoby reprezentujące partnerów społecznych to ludzie, których przedsiębiorcy znają z działalności w branży i ufają im. Część z nich nie postrzega ich jako przedstawicieli organizacji, ale jako konkretną osobę z imienia i nazwiska (zdarzały się sytuacje, kiedy określenie „partner społeczny” nie było rozumiane przez respondenta).

O tym projekcie dowiedziałem się bezpośrednio od Konfederacji Pracodawców, bo ja z nimi współpracowałem już wcześniej, ten projekt był u nich realizowany, więc to było dość naturalne.
[IDI, MMSP]

Dowiedziałam się od pani Lucyny. Ona prowadzi szkolenia typowo pod branżę kosmetyczną dla właścicieli salonów, znalazłam ją na Facebooku. Zaczęłam brać udział w tych jej szkoleniach, głównie internetowych i od niej dostałam propozycję wzięcia udziału w projekcie, a ona była jedną z osób, które pisały ten plan rozwoju.
[IDI, MMSP]





Udział przedsiębiorców w projekcie nie był ich świadomą, przemyślaną decyzją (*szukam możliwości rozwoju dla swojej firmy, więc zdecyduję się na udział w projekcie*). **Jak sami przyznają, nadarzyła się okazja przystąpienia do projektu, więc z niej skorzystali.**

Taka sytuacja może wynikać z faktu, iż w opinii partnerów społecznych, **przedsiębiorcy nie mają świadomości otrzymania wsparcia doradczego/szkoleniowego w ramach PO WER.** W codziennej pracy skupiają się na realizowaniu zadań, osiągnięciu zysków i nie mają czasu na myślenie i poszukiwanie wsparcia doradczego (co potwierdzają sami przedsiębiorcy).

Sporadycznie zdarzają się sytuacje, w których przedsiębiorcy po pewnym okresie prowadzenia działalności zauważają braki z zakresu zarządzania czy marketingu i myślą o podjęciu jakiś szkoleń bądź współpracy z osobami bardziej doświadczonymi, jednak nadal **nie wiedzą jak tę pomoc/wsparcie znaleźć, gdzie tak naprawdę go szukać.**

Większość osób otwiera swoją działalność, uważając że mają klientów, są dobrzy w tym co robią tyle tylko, że w swojej branży. Nie znają się zupełnie na marketingu, na zarządzaniu i otwierają właśnie tak jak ja w odważny sposób działalność, a później gdzieś w trakcie prowadzenia działalności wychodzi, że brakuje tej wiedzy i może wtedy zainteresowanie takimi projektami wzrasta, ale, żeby je znaleźć trzeba wiedzieć jak i gdzie szukać [IDI, MMSP]

Wiadomo, że Ci przedsiębiorcy w takim codziennym funkcjonowaniu, to skupiają się na tym co jest tu i teraz. Ich bardziej interesuje to czy zarobią, oczekują szybkich rezultatów. [IDI, Partner społeczny]

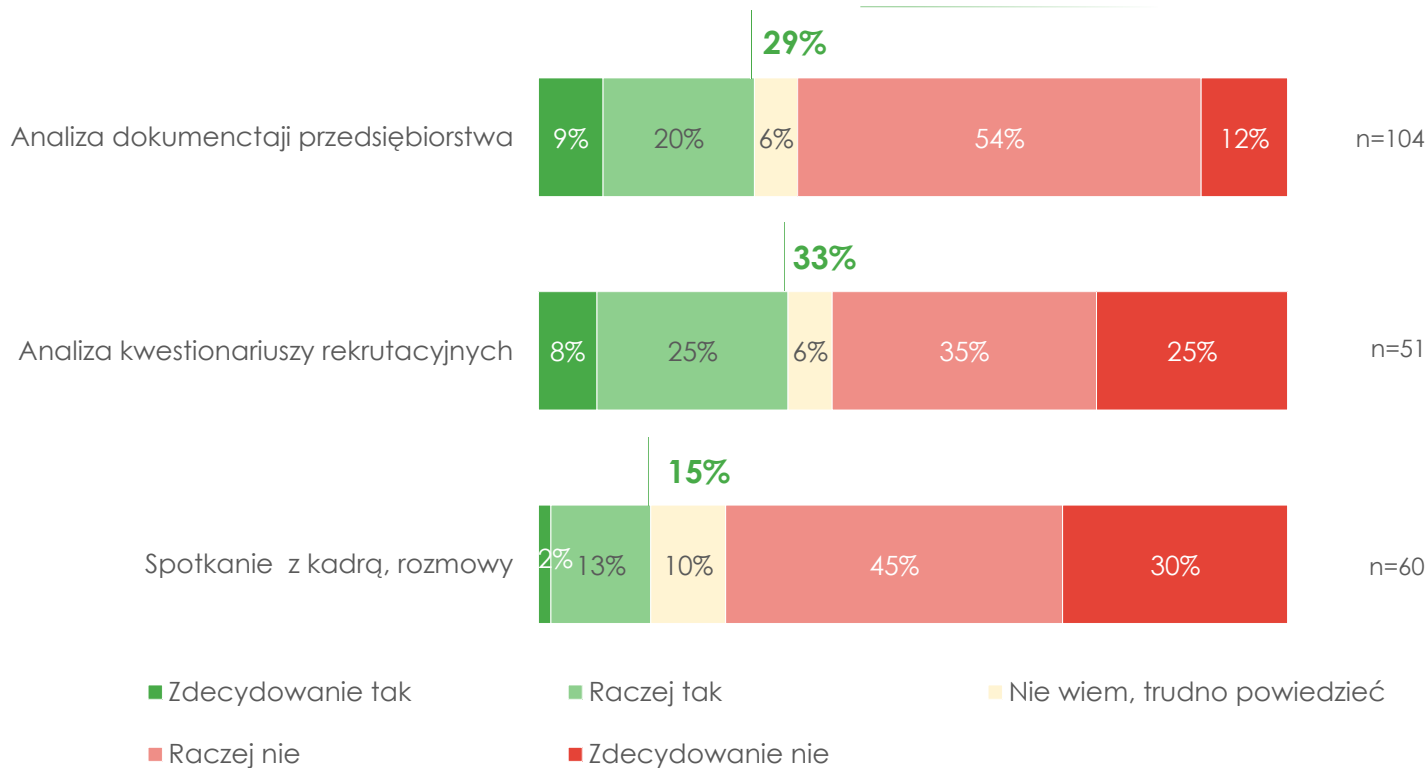
Myślę, że ani nie wiedzą, ani nie są takimi rzeczami zainteresowani, a przynajmniej w niewielkim stopniu. Mają jakieś tam swoje zlecenia, starają się je wykonać i nic innego raczej ich nie interesuje. Póki jest praca, to ją robią, a jak nie ma pracy, to starają się ją znaleźć, a nie jakieś tam plany rozwojowe i inne. [IDI, MMSP]





Czy w procesie rekrutacji sprawiły Państwu problemy:

top2boxes – suma
odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i
„raczej tak”



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych, które w procesie rekrutacji wymieniły daną czynność



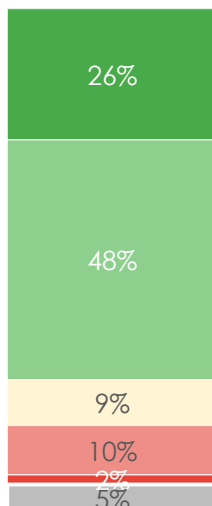


Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych?



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

74%



- Nie wiem, trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Raczej tak
- Zdecydowanie nie
- Ani tak, ani nie
- Zdecydowanie tak

Jakie problemy organizacyjne lub merytoryczne wystąpiły?



brak czasu i problemy z dopasowaniem terminów dogodnych dla wszystkich uczestników (w tym z organizacją sali)



16%

formalności (za duża ilość formularzy rekrutacyjnych i innych dokumentów do wypełnienia)



6%

trudno powiedzieć



7%

brak problemów



71%

Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)



jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu?



Przykładowe odpowiedzi „inne rezultaty”:

- „zwiększenie satysfakcji z działalności”
- „rozwój firmy na innych płaszczyznach”
- „przyszłego wsparcia w dofinansowaniu inwestycji”

Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)





Niski poziom zainteresowania poszukiwaniem wsparcia, a także wiedzy dotyczącej programu PO WER sprawił, iż głównym oczekiwaniem przedsiębiorców wobec udziału w projekcie było **otrzymanie konkretnych wskazówek/działań pod kątem pozyskania nowych klientów, a tym samym zwiększenie przychodu.**

Dla niewielkiej części przedsiębiorców motywacją do przystąpienia do projektu było oczekiwanie, iż w ramach jego realizacji otrzymają dotacje.

Przedsiębiorcy bardziej świadomi, działający w branży szkoleniowo-doradczej oczekiwali pozyskania informacji na temat obecnej sytuacji swojej firmy (diagnoza przedsiębiorstwa) oraz opracowania planu rozwoju w oparciu o kontekst branżowy.



Wydawało mi się to bardzo atrakcyjne, a jak już dostałam ten plan rozwoju, to powiem szczerze, że tam były jakieś wartościowe rzeczy, ale mimo wszystko inaczej sobie to wszystko wyobrażałam, jakby może bardziej jakieś gotowe recepty. Były informacje jakich szkoleń mi brakuje, ale to że brakuje mi z zarządzania czy marketingu to wiem, więc jakby nie zostało nic odkryte nowego, o czym nie wiedziałam. [IDI, MMSP]

OCZEKIWANIA

(wymienione wedle ważności)

- **„RECEPTA NA SUKCES”;** lista konkretnych działań, dokładnie opisanych, których celem będzie przyciągnięcie nowych klientów i zwiększenie obrotu
- **MOŻLIWOŚĆ OTRZYMANIA DOTACJI;** dla części przedsiębiorców udział w projekcie mógł stanowić dodatkowy „plus” przy staraniach o dofinansowanie z EFS
- **DIAGNOZA OBECNEJ SYTUACJI FIRMY;** określenie jakie są mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, co należy poprawić by móc się w przyszłości rozwijać (bardziej świadomi przedsiębiorcy)
- **OKREŚLENIE KIERUNKÓW ROZWOJU FIRMY;** w którą stronę powinno pójść przedsiębiorstwo by szybciej się rozwijać (bardziej świadomi przedsiębiorcy)
- **OPRACOWANIE PLANU ROZWOJU W OPARCIU O KONTEKST BRANŻOWY;**
- Przedsiębiorcy o niskiej świadomości założeń projektu
- Przedsiębiorcy o wysokim poziomie wiedzy na temat realizacji projektu



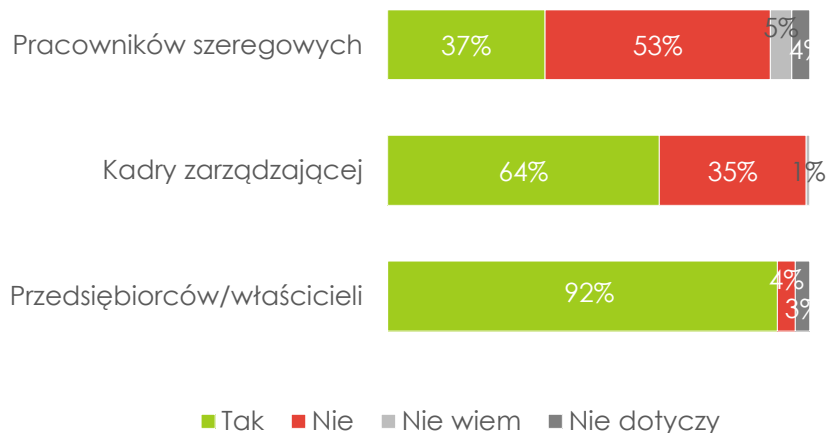
które z działań dotyczących analizy potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa zostały dotychczas zrealizowane?



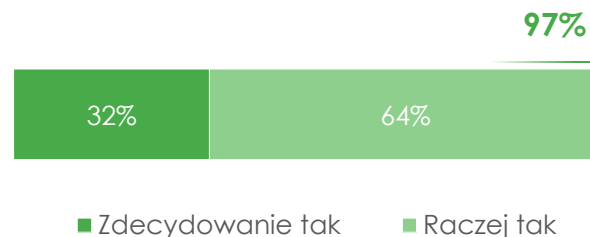
Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa



czy diagnoza stanu przedsiębiorstwa została przeprowadzona uwzględniając opinię:



czy opracowana diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa trafnie oddawała jego ówczesną sytuację?



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Próba: przedstawiciele firm >1, którzy zrealizowali diagnozę sytuacji przedsiębiorstwa lub wszystkie działania (n=118)



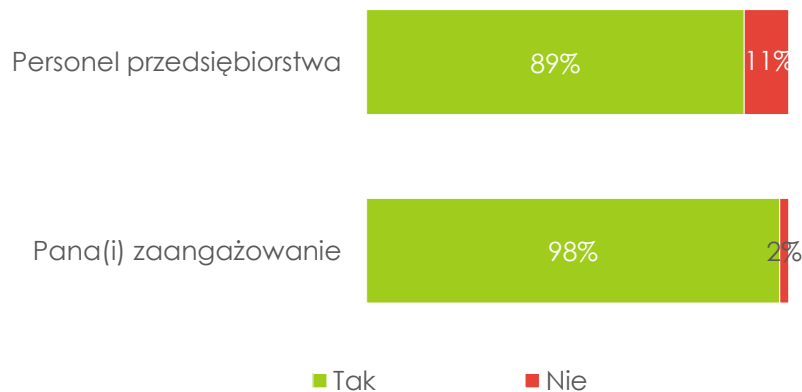
które z działań dotyczących analizy potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa zostały dotychczas zrealizowane?



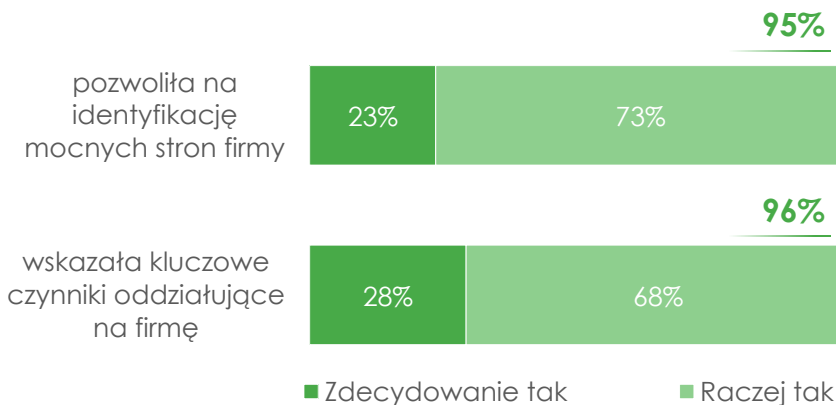
Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (SWOT)



czy analizę SWOT przeprowadzono angażując w jej opracowanie:



czy analiza SWOT:



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Próba: przedstawiciele firm >1, którzy zrealizowali analizę mocnych i słabych stron lub wszystkie działania (n=111)



które z działań dotyczących analizy potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa zostały dotychczas zrealizowane?

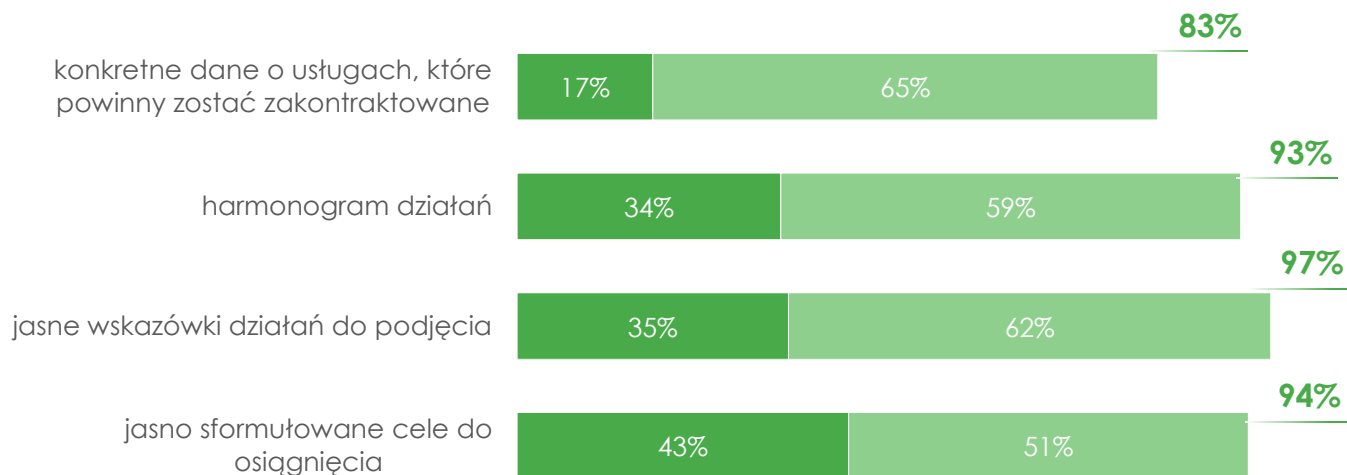


Opracowanie planu rozwojowego przedsiębiorstwa



40%

czy plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał:



Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa (n=103)

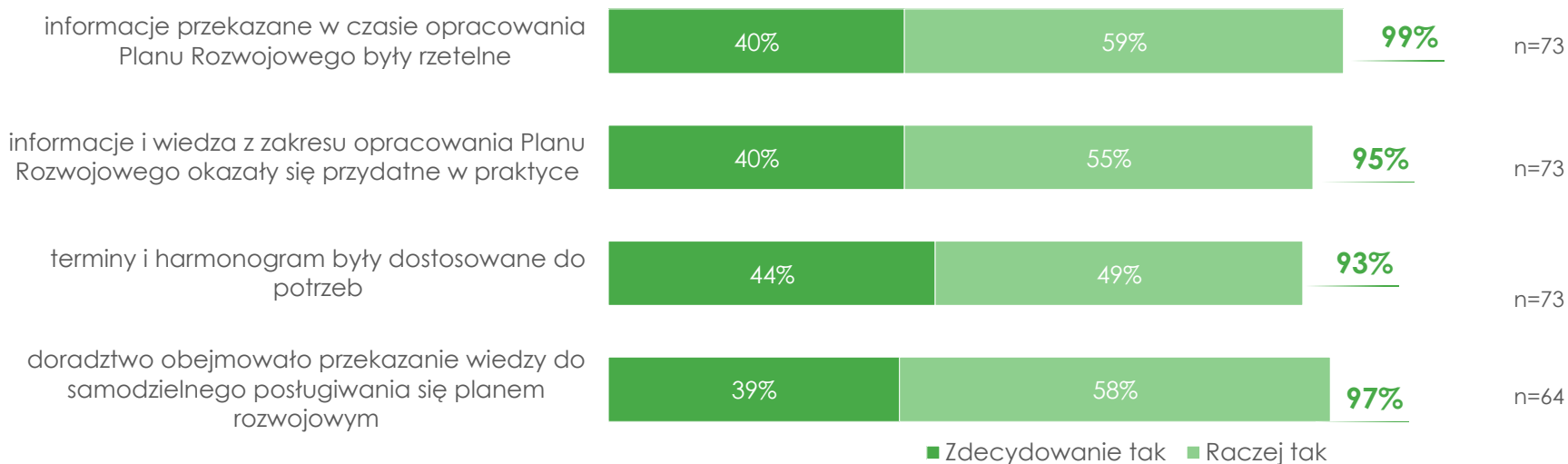
■ Zdecydowanie tak

■ Raczej tak

top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”



ocena działań związanych z opracowaniem planu rozwojowego firmy:



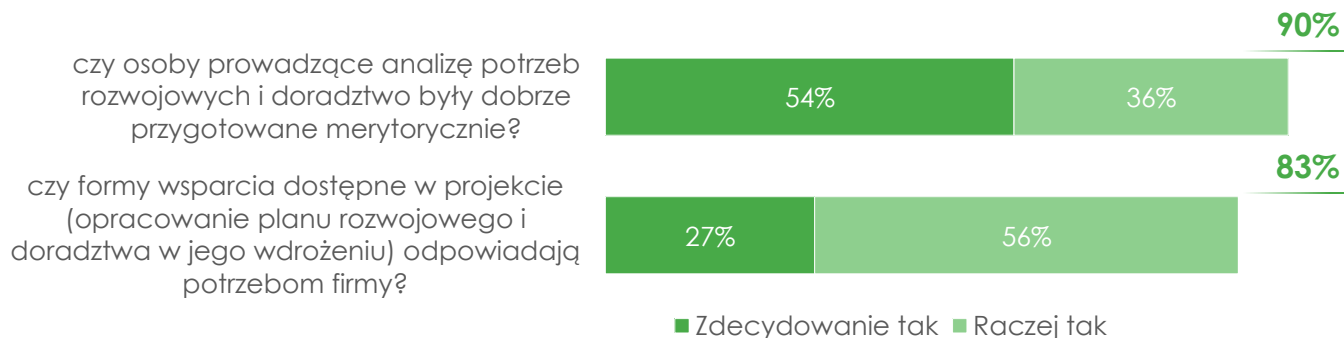
Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali doradztwo w zakresie wdrożenia planu rozwojowego przedsiębiorstwa lub wszystkie działania

top2boxes – suma
odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i
„raczej tak”





ocena działań wszystkich przedsiębiorców



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

jakie działania związane z opracowaniem planu rozwojowego były zbędne?

75% przedsiębiorców nie dostrzegło zbędnych działań, zaś dla 18% trudno jest powiedzieć lub nie pamiętają jakie działania były niepotrzebne.
8% wskazało mniej potrzebne działania.



- Raczej było ich za mało.
- Niektóre rozwiązania przeznaczone były dla dużych firm, nie sprawdzają się przy sezonowości naszej małej.
- Mentoring.
- Analiza finansowa przedsiębiorstwa.
- Za duża ilość formalności i poświęconego czasu.

Próba: wszyscy przedsiębiorcy, którzy zrealizowali działania planu rozwojowego i doradztwa (n=153)





badanie jakościowe

Współpraca przedsiębiorców z personelem projektu oceniana była **POZYTYWNE**. Przedsiębiorcy mieli poczucie, iż współpracują z osobami kompetentnymi, znającymi się na swojej pracy. Wszelkie spotkania w trakcie opracowywania planu rozwojowego odbywały się w miłej atmosferze i miały bardzo rzeczowy charakter.

Znaczna większość przedsiębiorców przed przystąpieniem do projektu realizowała działania rozwojowe ograniczając się jedynie do szkolenia pracowników (zarówno we własnym zakresie, jak również korzystając ze szkoleń zewnętrznych).

Etap opracowania planu rozwojowego wiązał się ze stosunkowo dużym zaangażowaniem przedsiębiorców: przygotowanie odpowiednich dokumentów, spotkania z doradcą, organizacja spotkań doradcy z pracownikami. Jednak duże zaangażowanie badanych przedsiębiorców nie przekładało się na ogólną ocenę projektu.

»» *Udział w programie wymagał niestety tego, żeby desygnować kogoś do współpracy w zbieraniu materiałów. I tutaj trzeba było jakiś czas poświęcić. Na przykład materiały księgowo, jeżeli mówimy o firmach czy o sprzedaży, to firmy nie prowadzą takich analiz, że na przykład klient to było tyle i tyle procent naszych przychodów. Kolejny klient tyle i tyle. Trzeba usiąść, przewertować wszystkie faktury, wybrać tych największych. Zsumować, spojrzeć, jakie są przychody, obliczyć procent. I tak jest właściwie do wielu pytań ta sama czynność. [IDI, MMSP]*

To co z pewnością było dla przedsiębiorców **zaskoczeniem**, to ilość dokumentów jakie muszą przygotować dla doradcy oraz rodzaj przekazywanych informacji.

DUŻY POZIOM ZAANGAŻOWANIA PRZEDSIĘBIORCY; konieczność wykonania zestawień, które do tej pory nie były przygotowywane np. obrót per produkt, a nie całościowy

RODZAJ WYMAGANYCH INFORMACJI; dla części przedsiębiorców dyskomfortem było udzielenie informacji o wysokości obrotu firmy (dane postrzegane jako wrażliwe, które niechętnie udostępniają osobom trzecim). Niechęć do udzielania tego typu informacji to kwestia, którą doradcy zgłaszali również partnerom. Poczucie dyskomfortu przedsiębiorców może wynikać z ograniczonego zaufania do doradcy i obawy przed interwencją np. urzędu skarbowego.

W takiej sytuacji dla przedsiębiorców istotnym staje się świadomość, iż doradca jest osobą akredytowaną i zobowiązaną do zachowania poufności.

Zdarzały się również sytuacje, kiedy przedsiębiorca odmawiał udzielenia doradcy informacji o finansach firmy, co skutkowało pominięciem tego obszaru w opracowaniu planu rozwojowego.



badanie jakościowe

Biorąc pod uwagę, iż część przedsiębiorców przystąpiła do udziału w projekcie nie mając o nim dużej wiedzy, jak sami przyznają, nie wiedzieli czego tak naprawdę mogą się spodziewać i trudno jest im jednoznacznie ocenić poszczególne etapy realizacji projektu.

ETAPY OCENIANE POZYTYWNE

DIAGNOZA DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTWA; sama idea towarzysząca diagnozie jest dla przedsiębiorców interesująca i wartościowa – możliwość określenia w jakiej sytuacji obecnie znajduje się firma (szczególnie, iż robią to obiektywni profesjonalści).

Przygotowanie wielu angażujących zestawień, umożliwiających diagnozę z jednej strony było dla niektórych przedsiębiorców źródłem frustracji i wymagało poświęcenia czasu, ale z drugiej pozwoliły spojrzeć na działalność firmy z innej perspektywy.

Przed przystąpieniem do projektu nie wiedzieli jak przygotować tego typu zestawienia (tutaj mieli wsparcie doradców) i nie spodziewali się, iż tego typu informacje będą dla nich przydatne

ANALIZA SWOT; możliwość określenia kierunków rozwoju firmy w oparciu o jej aktualny stan. Nie wszyscy przedsiębiorcy rozumieli na czym ten etap dokładnie polega, ale potrafili dostrzec w nim korzyści.

ELEMENTY DO KTÓRYCH PRZEDSIĘBIORCY MIELI ZASTRZEŻENIA

ANALIZA PERSPEKTYWY FINANSOWEJ; część przedsiębiorców odczuwa duży dyskomfort udzielając informacji dotyczących stanu finansowego firmy osobom trzecim

BRAK DORADZTWA PRZY WDRAŻANIU PLANU; przedsiębiorcy przyznają, iż po otrzymaniu planu doradca chętnie odpowie na wszelkie ich pytania oraz wręcza dane kontaktowe do osób, które mogą ich wesprzeć. Jednak jak sami przyznają, bardzo rzadko z nich korzystają. Spodziewają się bardziej, iż to doradca wyjdzie z inicjatywą, niż że oni mają dzwonić i dopytywać się.

OBSZAROWY CHARAKTER PLANU; z perspektywy bardziej świadomych przedsiębiorców większą wartością byłoby dla nich podejście branżowe. Dzięki niemu mogliby uzyskać więcej istotnych informacji o tym, jak wypadają na tle firm konkurencyjnych



badanie jakościowe

Przedsiębiorcy biorący udział w projekcie oceniają go **STOSUNKOWO POZYTYWNIE**, postrzegając jako ciekawe doświadczenie, z którego jednak nie wszyscy potrafili wynieść pożądane korzyści

Biorąc pod uwagę, iż udział w projekcie był efektem zaproszenia przez osoby znane im z branży, to jak sami przyznają nie mieli poczucia, iż biorą udział w procesie rekrutacyjnym.

ELEMENTY OCENIANE POZYTYWNIE

● **BRAK RYWALIZACJI NA ETAPIE REKRUTACJI;** przedsiębiorcy przyznają, iż rozmowy o przystąpieniu do projektu odbywały się w bardzo miłej atmosferze (z zachowaniem profesjonalizmu i odpowiedniego poziomu rzeczowości), dzięki czemu nie mieli poczucia, iż walczą z innymi firmami

● **SZYBKI CZAS ZAKWALIFIKOWANIA DO UDZIAŁU W PROJEKcie;** większość przedsiębiorców deklaruje, iż od momentu przesłania wniosku do informacji o zakwalifikowaniu miały 1 – 2 dni robocze

● **PROFESJONALIZM;** wysoko oceniana wiedza i podejście osób współpracujących po stronie partnera społecznego z przedsiębiorcami przy opracowaniu planu rozwojowego

● **STOSUNKOWO SZYBKI CZAS OPRACOWANIA PLANU;** przedsiębiorcy przyznają, iż od momentu zakwalifikowania się do otrzymania planu miały miesiąc (rzadziej 2 miesiące)

ELEMENTY OCENIANE NEGATYWNIE

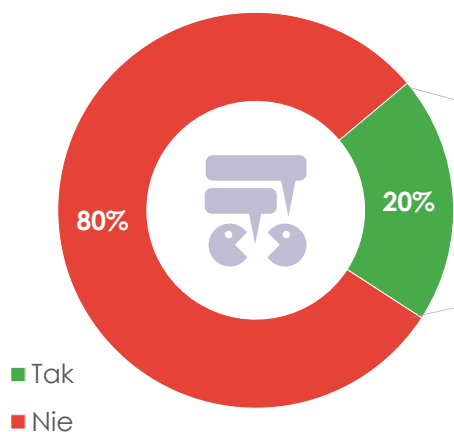
● **STOSUNKOWO DUŻY POZIOM ZAANGAZOWANIA PRZEDSIĘBIORCY;** konieczność przygotowania zestawień (które wcześniej nie były przygotowywane) i spotkań z doradcą

● **BRAK WSPARCIA PO ZAKOŃCZENIU PROJEKTU I OPRACOWANIU PLANU;** część przedsiębiorców przyznaje, iż nie wprowadziła planu w życie, gdyż nie potrafi „skonsumować” jego wyników i wprowadzić go w życie

Przerost biurokracji tragiczny, po prostu na każdym etapie ilość wymaganych dokumentów, to jest dramat. Ilość procedur, które mnie obowiązują i ta niejednoznaczność interpretacyjna tych przepisów, to jest dramat. To jest jedna z najcięższych prac. Ja powiem szczerze, gdybym wiedziała, co mnie czeka tak do końca, to ja nie wiem czy bym się tego podjęła. [IDI, Partner społeczny]



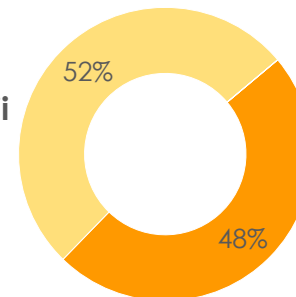
czy przed przystąpieniem do projektu korzystano z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie doradztwa strategicznego w swojej firmie?



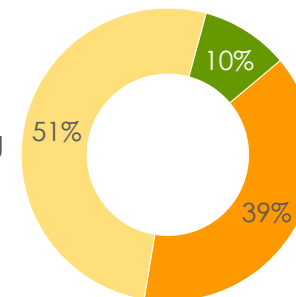
Poziom kompetencji kadry



Dopasowanie usług do potrzeb klienta



- Usługi w ramach projektu
- Brak różnicy
- Usługi komercyjne



Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)

Próba: przedsiębiorcy, którzy współpracowali z zewnętrznymi firmami doradczymi (n=31)





Organizacje przystępujące do udziału w projekcie w charakterze partnera społecznego jeszcze przed rozpoczęciem projektu miały świadomość, iż nie będą w stanie wykonać ich samodzielnie.

Jednak w świetle benefitów (ocenianych przed projektem jako wysoce atrakcyjne) wynikających z udziału w projekcie, organizacje podejmowały decyzje o wspólnej realizacji projektu jako partner społeczny. Warto zauważyć, iż dla partnerów objętych badaniem udział w projekcie PO WER 2.2 był pierwszym tego typu, w którym zdecydowali się uczestniczyć.

MOTYWACJA PARTNERÓW SPOŁECZNYCH

- **UZUPEŁNIENIE PORTFOLIO USŁUG;** wyjście poza zakres wsparcia administracyjnego, prawnego i kadrowego
- **MOŻLIWOŚĆ WYKAZANIA DOŚWIADCZENIA W PRZYSZŁYCH PROJEKTACH;** szczególnie istotne dla organizacji, które w przyszłości planują prowadzić tego typu projekty samodzielnie
- **PRESTIŻ;** zarówno w kontekście innych partnerów społecznych, ale także pozyskiwania nowych klientów
- **ZWIĘKSZENIE ZAKRESU KOMPETENCJI;** motywacja istotna dla osób nadzorujących realizację projektu



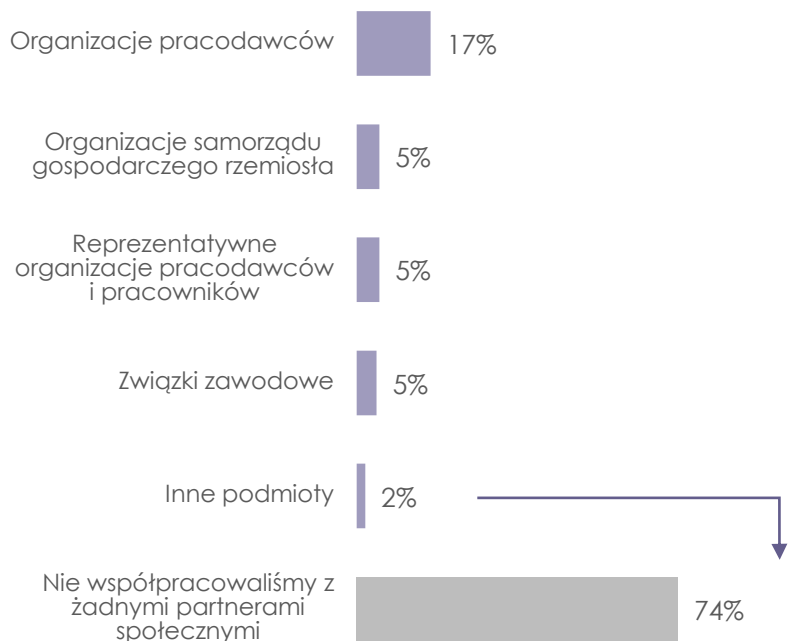
*To jest tak, że my do tej pory bardziej wspieraliśmy naszych klientów w takim zakresie prawnym, administracyjnym i te doradztwo ładnie uzupełniało to co mamy w tej chwili.
[IDI, Partner społeczny]*



*Dla mnie jako osoby koordynującej ten projekt, to wydawało mi się to bardzo ciekawym projektem. Chciałam zwiększyć swój zakres kompetencji, jak to się ładnie mówi. Poza tym to zawsze jakiś atut w przyszłości dla mnie jako dla pracownika.
[IDI, MMSP]*



z jakimi partnerami społecznymi współpracowano w ramach doradztwa strategicznego?

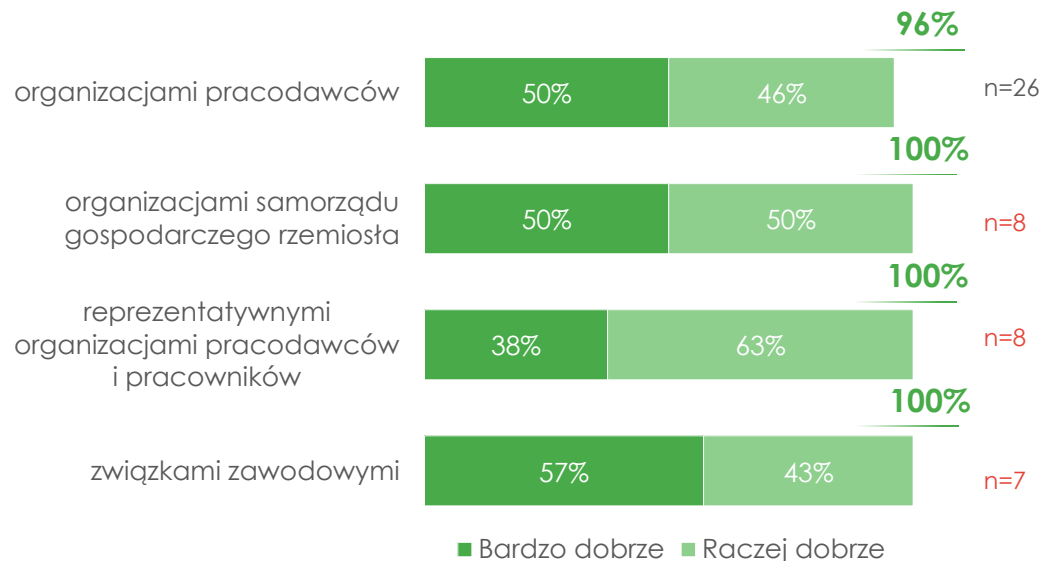


Przykładowe odpowiedzi „inne podmioty”:

- „prywatni doradcy”
- „Kolegium Lekarzy Rodzinnych w Polsce”
- „Agencja Rozwoju Pomorza”

Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)

ocena jakości współpracy z...



Uwaga! Niska liczebność, dane mają charakter jakościowy.

Próba: przedsiębiorcy współpracujący z danym podmiotem

top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”



DZIAŁANIA INFORMACYJNO - PROMOCYJNE

Większość partnerów społecznych przyznaje, iż forma oraz treści przekazywanych informacji były dopasowywane do określonych branż i to były jedyne zmiany jakich dokonywano.

W ramach promocji projektu partnerzy wykorzystywali materiały otrzymane z PARP, które ocenili stosunkowo pozytywnie. Ich główną zaletą był prosty, klarowny język.

Partnerzy posługiwali się (w akcji mailingowej do MMSP) również załącznikiem do dokumentacji konkursowej – **załącznik**

11. Postrzegany jako syntetyczny, niepomijający istotnych działań projektowych dokument.

” Myśmy wysyłali w ogóle takie załączniki do dokumentacji konkursowej. Moim zdaniem bardzo dobrze zrobione, takie materiały jak załącznik 11, opisujący w bardzo syntetyczny, niepomijający w ogóle rzeczy istotnych opis działań projektowych. Ktoś kto przeczytał załącznik 11 mam wrażenie, że wiedział w czym rzecz. Po co w ogóle powielać coś, skoro tutaj jest naprawdę wszystko. Trzeba chwalić, że ktoś to tak przygotował .
[IDI, Partner społeczny]

WSPÓŁPRACA Z INNYMI PARTNERAMI

Współdział innych organizacji (najczęściej jednego bądź dwóch) był podyktowany następującymi czynnikami:

- o **brak spełniania kryteriów** przy wnioskowaniu o udział w projekcie jako partner społeczny
- o **wielkość projektu**; mieli poczucie, iż samodzielnie nie zrealizują go w zakładanym czasie
- o **brak kompetencji** w obszarze związanym z doradztwie.

Współpraca między poszczególnymi organizacjami przybierała dwojaki charakter:

- o podział geograficzny; poszczególni partnerzy zajmowali się przedsiębiorcami na poszczególnym obszarze geograficznym, z zachowaniem pełnego zakresu odpowiedzialności za realizację projektu tj. rekrutacja przedsiębiorców, opracowanie planu
- o podział ze względu na kompetencje; jedna organizacja odpowiedzialna za kwestie związane z rekrutacją, koordynacją projektu. Druga odpowiedzialna za doradztwo i opracowanie planu rozwoju przedsiębiorstw.



Większość partnerów społecznych przystępując do projektu traktowało go jako duże wyzwanie i możliwość rozwoju, jednak stosunkowo liczne problemy na poziomie rekrutacji beneficjentów końcowych, duża biurokracja oraz częste zmiany w interpretacjach wytycznych sprawiły, iż projekt oceniany jest **UMIARKOWANIE NEGATYWNIE**.

ELEMENTY WPLYWAJĄCE NA UMIARKOWANIE NEGATYWNĄ OCENĘ PROJEKTU

● **KONIECZNOŚĆ OPŁATY PODATKU VAT;** problem szczególnie istotny na etapie rekrutacji beneficjentów końcowych do projektu, ale także dla samych partnerów



Trudności z rzeczywistym określeniem realnego czasu pracy osób zatrudnianych przez beneficjenta końcowego (szczególnie w branży medycznej, gdzie występuje duże zróżnicowanie form zatrudnienia)

● **DUŻA DYSPROPORCJA KOSZTÓW POŚREDNICH I BEZPOŚREDNICH W PROJEKCIE;** zasady realizacji projektów PO WER 2.2 oceniane jako nieodpowiednie do skali i specyfiki projektu



Zmiany wytycznych w momencie, gdy partner ma już podzielony budżet było oceniane wysoce negatywnie. Dodatkowo kwestia ta wydłużała okres rekrutacji przedsiębiorstw (brak pewności co do kwoty na jaką ma być podpisana umowa końcowa), a tym samym również całego projektu.

● **MAŁO PRECYZYJNE DEFINICJE DOTYCZĄCE ROZUMIENIA WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW;** partnerzy nie do końca wiedzieli na jakiej podstawie mają klasyfikować firmy jako mikro/mate/średnie.

Niskie kwoty progowe (50 tys.) oraz konieczność zachowania zasady konkurencyjności jest szczególnie kłopotliwe w kontekście zatrudnienia doradców – zatrudnienie kompetentnych i doświadczonych doradców przy tak niskiej kwocie sprawia partnerom duże trudności.

● **UCIĄŻLIWA BIUROKRACJA;** stosunkowo często partnerzy mieli poczucie, iż powielane są te same dokumenty np. dotyczące rozliczania czasu pracy doradców



W percepcji badanych partnerów powinni oni być rozliczani z wykonanych prac i ich efektów bez konieczności przedstawiania i monitorowania czasu pracy w postaci kart

● **ZBYT CZĘSTE ZMIANY WYTYCZNYCH/ INTERPRETACJI;** dokonywanie zmian co pół roku oceniane jako zbyt częste



DUŻA DYSPROPORCJA KOSZTÓW POŚREDNICH I BEZPOŚREDNICH W PROJEKCIE

” Kwota bazowa, tutaj 50 tys. netto jest kwotą śmieszną i głupią. Najwyczejniej w świecie, w przypadku realizacji tego typu projektów, to w ogóle wyklucza jak gdyby czy utrudnia takie normalne zatrudnienie na przykład kogoś, kiedy jest sprawdzony. Przy projektach tego typu, to uważam, że 250 tys. czy 300 tys. Netto bez VAT-u to ok, ale 50 tys., to co to jest. [IDI, Partner społeczny]

” Jest tak duża dysproporcja, nieporównywalna co do podziału kosztów bezpośrednich i pośrednich. Koszty pośrednie, które ja mam na zatrudnienie personelu, to jest po prostu śmiech. To jest wręcz wstyd zaproponować komuś takie pieniądze za to, co ta osoba ma zrobić i wiedzę, którą ma się wykazać. [IDI, Partner społeczny]

ZBYT CZĘSTE ZMIANY WYTYCZNYCH/ INTERPRETACJI;

” Słyszałam dowcip i ja się pod nim podpisuję. Praca przy projektach unijnych, to jest druga co do najtrudniejszych prac. Pierwszy jest saper, a drugi jest ten, bo za każdym razem stąpom po polu minowym i nie wiem gdzie mnie czeka wybuch. My co chwilę dostajemy nowe interpretacje. Wytyczne się zmieniają co pół roku i trzeba się dostosować i wychodzą różne fajne kwiatki, jak w przypadku tego projektu właśnie [IDI, Partner społeczny]

KONIECZNOŚĆ OPŁATY PODATKU VAT

” Dokumentacja konkursowa jak się okazuje odstawała od tego, co w tym zakresie wypluwa, bo tak by trzeba było powiedzieć – wypluwa z siebie jak potwór jakiś Ministerstwo Rozwoju i Ministerstwo finansów w zakresie kwalifikowalności podatku VAT w ramach tych projektów. Dramat kompletny. Beneficjent nie jest w stanie racjonalnie odnieść się do tego c generuje MF i MR. [IDI, Partner społeczny]

MAŁO PRECYZYJNE DEFINICJE DOTYCZĄCE ROZUMIENIA WIELKOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

” Interpretacja wielkości firmy na poziomie rekrutacji, to jest masakra. Ja zostałam przez to przeczołgana, dosłownie. Te wytyczne jeśli chodzi o interpretowanie wielkości firmy były mało precyzyjne, trudno było zidentyfikować czy to jest firma np. firma mała czy mikro. [IDI, Partner społeczny]

UCIĄŻLIWA BIUROKRACJA

” Przerost biurokracji tragiczny, po prostu na każdym etapie ilość wymaganych dokumentów, to jest dramat. Ilość procedur, które mnie obowiązują i ta niejednoznaczność interpretacyjna tych przepisów, to jest dramat. To jest jedna z najcięższych prac. Ja powiem szczerze, gdybym wiedziała, co mnie czeka tak do końca, to ja nie wiem czy bym się tego podjęła. [IDI, Partner społeczny]



czy rekomendowaliby Państwu udział w podobnym projekcie innym przedsiębiorstwom?



Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)

czy wykorzystywane są poszczególne aspekty zawarte w planie rozwoju firmy:



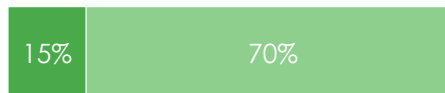
wykorzystywanie rozwiązań zawartych w planie rozwoju działalności firmy



77%



realizowanie planu rozwoju zgodnie z harmonogramem



84%



korzystanie ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych



54%

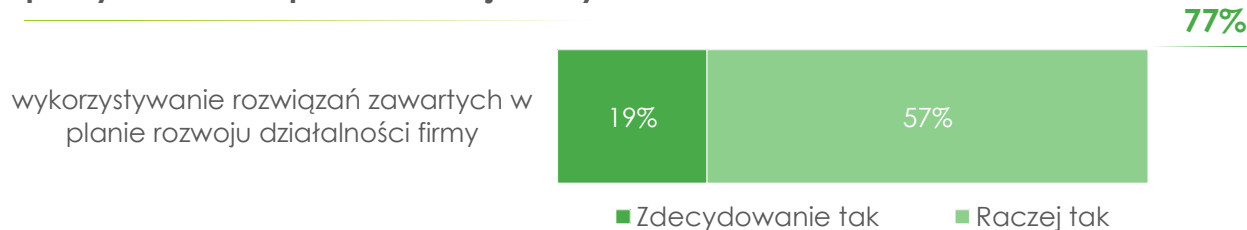
■ Zdecydowanie tak ■ Raczej tak

Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa lub wszystkie inne działania (n=103)

top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”



czy wykorzystywane są poszczególne aspekty zawarte w planie rozwoju firmy:



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

działania, z których przedsiębiorcy korzystają (dlaczego?)

- 33% — kompleksowe informacje o usługach, podmiotach, konkurencji
- 29% — trudno jednoznacznie wskazać jakie działania
- 19% — plan na kolejne miesiące, lepsza wydajność
- 14% — pozyskanie kontaktów do potencjalnych klientów
- 5% — wszystkie działania wykorzystywane

działania, z których przedsiębiorcy NIE korzystają (dlaczego?)



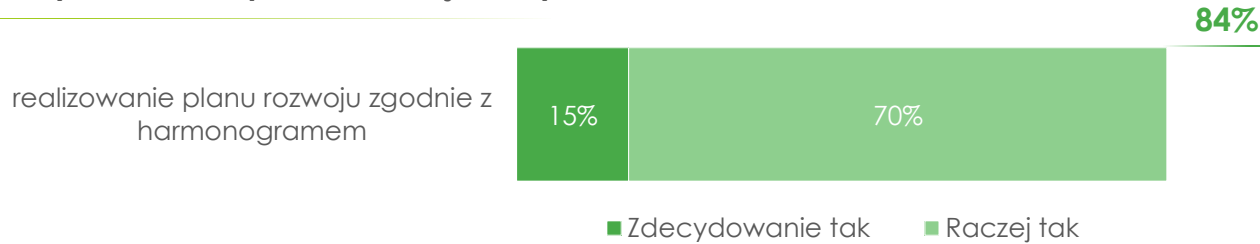
2 PRZYPADKI:

- Niedopasowanie do potrzeb działalności.
- Brakowało pewnych elementów.

Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa lub wszystkie inne działania (n=103)



czy wykorzystywane są poszczególne aspekty zawarte w planie rozwoju firmy:



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

działania, z których przedsiębiorcy **NIE korzystają (dlaczego?)**



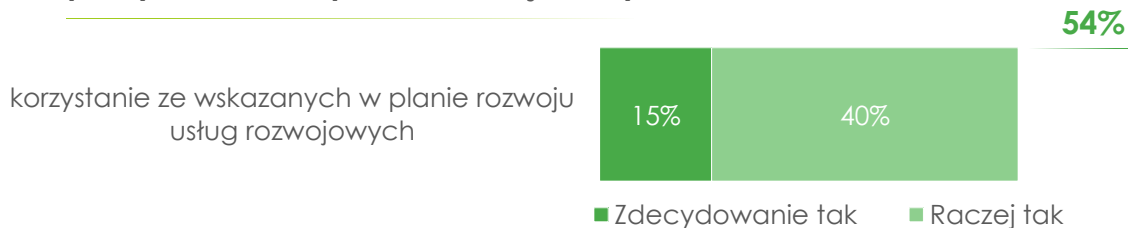
4 PRZYPADKI:

- Niedopasowanie do potrzeb działalności.
- Brak potrzeby.
- Brak czasu i finansowania na przeprowadzenie szkoleń.
- Zmiana profilu działalności firmy.

Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa lub wszystkie inne działania (n=103)

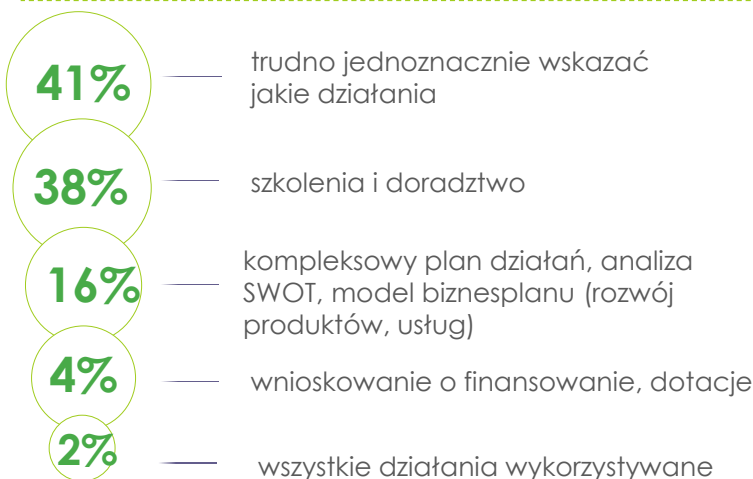


czy wykorzystywane są poszczególne aspekty zawarte w planie rozwoju firmy:



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

działania, z których przedsiębiorcy korzystają (dlaczego?)



działania, z których przedsiębiorcy NIE korzystają (dlaczego?)

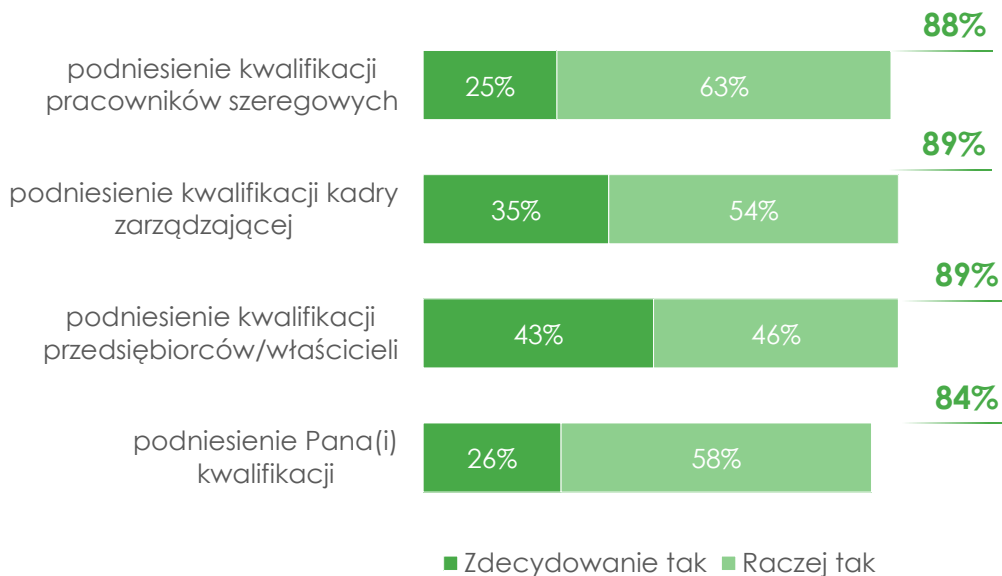
19 PRZYPADKÓW:

- Trudno powiedzieć (7)
- Brak czasu, potrzeby i środków finansowych (7)
- Szkolenia (1)
- Niedopasowane do potrzeb firmy (1)
- Dopiero zamierzamy korzystać z działań (3)

Próba: przedsiębiorcy, którzy zrealizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa lub wszystkie inne działania (n=103)

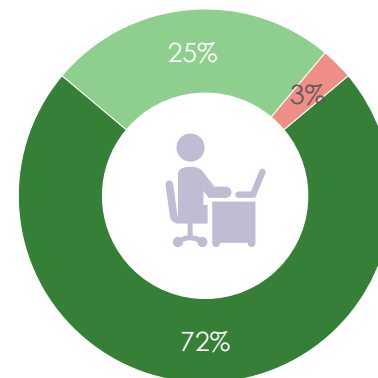


czy usługi rozwojowe/plan rozwoju miał(y) wpływ na:



top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

czy pracownicy zaangażowani we wprowadzanie planu rozwojowego w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie?



- Tak, wszyscy
- Tak, ale część odeszła/zmieniła pracę
- Nie, wszyscy pracownicy odeszli/zmieniłi pracę

Próba: przedsiębiorcy, którzy realizowali plan rozwoju firmy oraz inne działania (przedsiębiorcy >1 n=72, przedsiębiorcy =1 n=31)

Próba: przedsiębiorcy, którzy realizowali plan rozwoju firmy oraz inne działania (n=72)



badanie jakościowe

Zarówno przedsiębiorcy jak i partnerzy społeczni przyznają, iż niewielka część beneficjentów końcowych projektu wdraża opracowany plan rozwojowy w życie.

Taka sytuacja może wynikać z:

OGRANICZEŃ CZASOWYCH; przedsiębiorcy skupiają się na codziennej pracy i realizacji bieżących zleceń przez co analiza planu schodzi na dalszy plan

BRAKU ZROZUMIENIA PLANU; część przedsiębiorców po otrzymaniu planu przeczytała go, dostała informację, iż w razie pytań może skontaktować się z doradcą, ale tak naprawdę zabrakło momentu, w którym doradca omówiłby plan wspólnie z przedsiębiorcą krok po kroku



Doradcy powinni mieć na uwadze, iż część przedsiębiorców prowadzących własną działalność (najczęściej mikro) nie posiada wiedzy z zakresu marketingu i zarządzania, wobec czego trudno im efektywnie wykorzystać wiedzę zdobytą w trakcie opracowywania planu rozwojowego. Tacy przedsiębiorcy mają poczucie pozostawienia samych sobie, co dodatkowo zniechęca do podejmowania działania (zwykle plan leży w szufladzie i już do niego nie wracają).



Pewnie, któreś z tych rzeczy mogłabym wprowadzić w życie, ale póki co dostałam ten plan i jest w szufladzie. Przejrzałam go, część rzeczy jest oczywistych, części nie rozumiem. Gdyby ktoś przyszedł i usiadł ze mną to byłoby mi łatwiej. [IDI, MMSP]

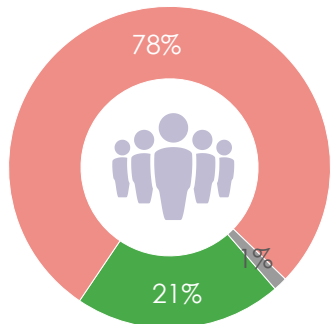
Przyznam szczerze, że niewiele z tym planem zrobim. Ciągłe coś się dzieje, ciągle nie mam czasu i tak to odkładam, powtarzam sobie, że za chwilę. [IDI, MMSP]



Staramy się to monitorować i wiemy, że część naszych beneficjentów wzięta to sobie do serca i pracują nad tym planem, a inni wiadomo. Wydaje mi się, że oni nie mają czasu. Bardziej są nastawieni na rozwiązywanie problemów tu i teraz. [IDI, Partner społeczny]



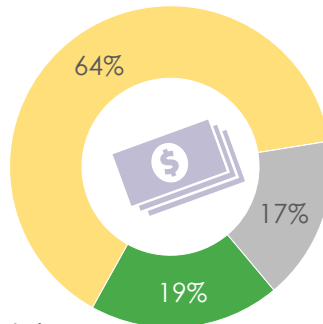
czy w wyniku wdrożenia planu rozwojowego przedsiębiorstwo zwiększyło zatrudnienie?



- Tak
- Nie
- Nie wiem

ZWIĘKSZYŁO SIĘ
średnio o 2 osoby

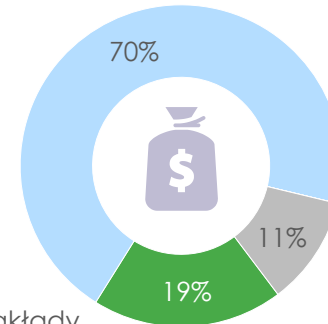
czy wdrożenie planu rozwojowego miało wpływ na przychody firmy?



- Przychód zwiększył się
- Przychód pozostał bez zmian
- Przychód zmniejszył się
- Nie wiem, trudno powiedzieć

ZWIĘKSZYŁ SIĘ
średnio o 21%

czy w wyniku realizacji planu rozwojowego przedsiębiorstwo zwiększyło nakłady inwestycyjne?



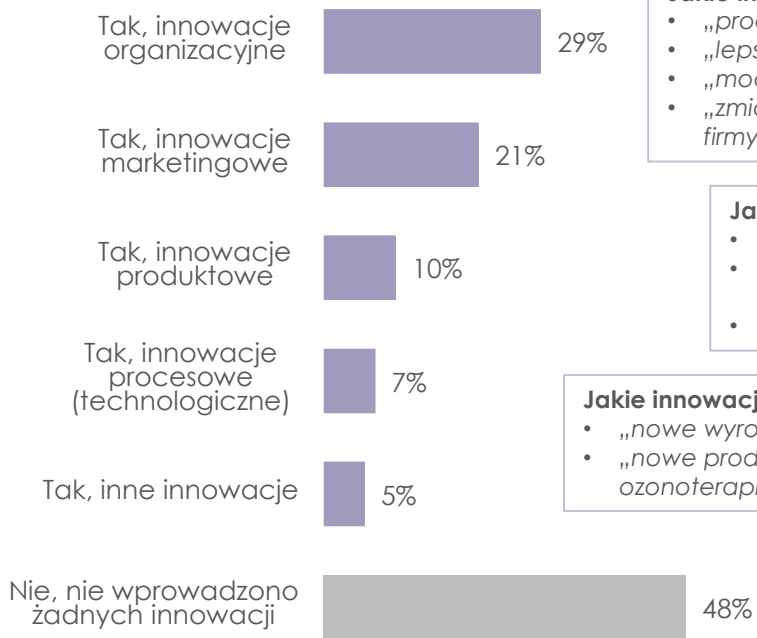
- Tak, zwiększyły się nakłady
- Nie, nakłady pozostały na tym samym poziomie
- Nie, zmniejszyły się nakłady
- Nie wiem, trudno powiedzieć

ZWIĘKSZYŁY SIĘ
średnio o 19%

Próba: przedsiębiorcy, którzy realizowali plan rozwoju firmy oraz inne działania (n=73)



czy w wyniku wdrożenia planu rozwojowego przedsiębiorstwo wprowadziło jakieś innowacje?



Jakie innowacje organizacyjne?

- „procedury, systemy zarządzania”
- „lepszy przepływ informacji”
- „moduły oprogramowania ERP”
- „zmiana struktury organizacyjnej firmy”

Jakie innowacje marketingowe?

- „nowe narzędzia marketingowe”
- „rozwój social media, profili społecznościowych”
- „nowa strona internetowa”

Jakie innowacje produktowe?

- „nowe wyroby piekarnicze”
- „nowe produkty – usługi w zakresie ozonoterapii”

Jakie innowacje procesowe?

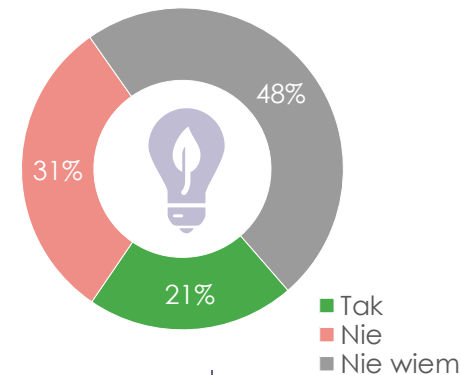
- „zmiany systemu rabatowania”
- „elektroniczna forma rejestracji i obsługi klientów”
- „zmiana systemu rabatowania”

Jakie inne innowacje?

- „styl kontaktów z klientami”
- „systematyzacja bazy klientów”
- „zmiana systemu rekrutacji, procspecting”

Próba: przedsiębiorcy, którzy zakończyli projekty i realizowali plan rozwoju firmy oraz inne działania (n=73)

czy w ciągu najbliższych 12 miesięcy planują Państwo wdrożenie innowacji procesowych lub produktowych?



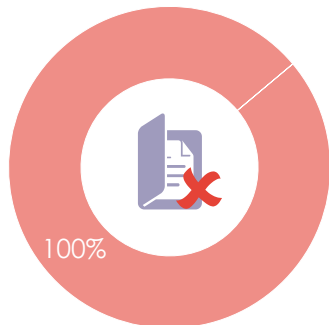
TAK – W JAKIM ZAKRESIE?

Wprowadzenie nowych produktów, usług, rozwój systemów i procesów, szkolenia doskonalące

Próba: wszyscy przedsiębiorcy (n=153)

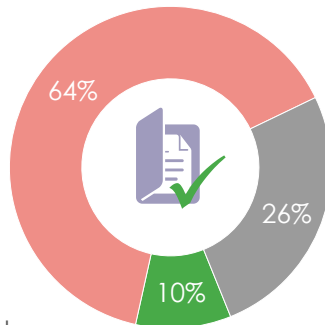


czy w wyniku wdrożenia planu rozwojowego przedsiębiorstwo uzyskało certyfikaty?



- Tak
- Nie
- Nie wiem

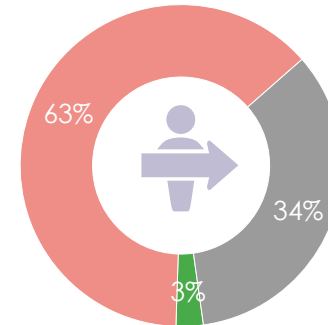
czy w związku z wdrożeniem planu rozwojowego przedsiębiorstwo planuje uzyskać certyfikaty?



- Tak
- Nie
- Nie wiem

**TAK – JAKIE?
ISO, FRIS, BIO**

czy w wyniku wdrożenia planu rozwojowego wystąpiły jakieś nieprzewidziane efekty?



- Tak
- Nie
- Nie wiem

TAK – JAKIE?



„nowe kierunki działania”
„w wyniku doradztwa jako właściciel podjąłem decyzję o rozszerzeniu działalności i podjęciu ryzyka inwestycyjnego”

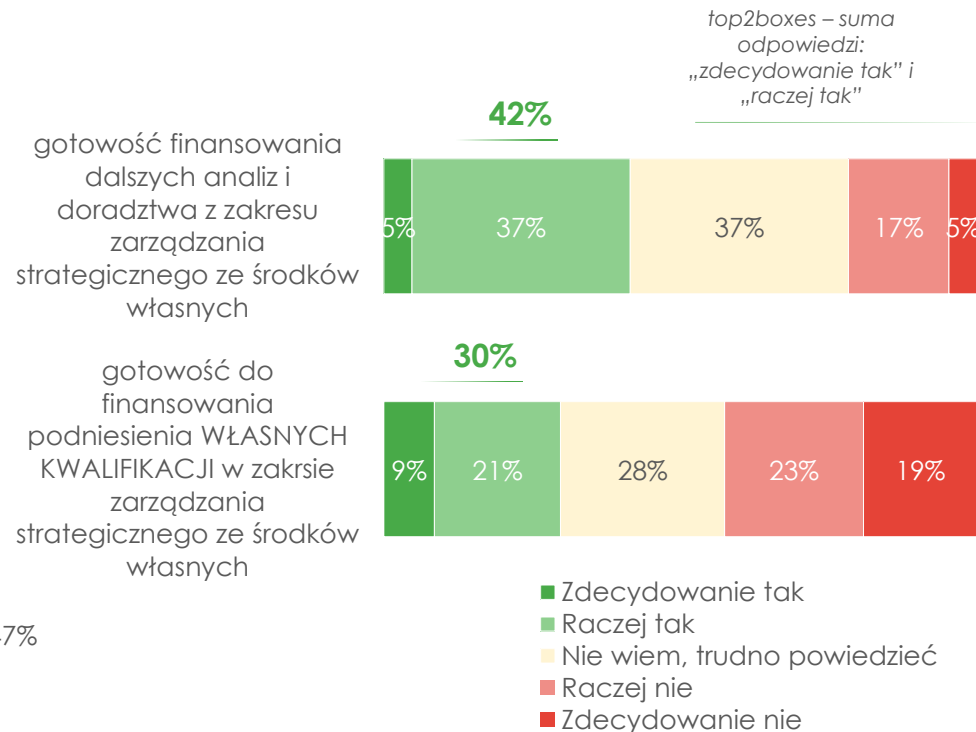
Próba: przedsiębiorcy, którzy realizowali plan rozwoju firmy oraz inne działania (n=73)



jakiego rodzaju wsparcie ułatwiłoby wdrożenie wniosków z planu rozwojowego?



gotowość do finansowania:



Próba: przedsiębiorcy, którzy realizowali plan rozwojowy przedsiębiorstwa lub wszystkie inne działania (n=103)



funkcjonowanie na rynku zamówień publicznych



cel badania

badanie ewaluacyjne Działań 2.2 PO WER
Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w **zakresie funkcjonowania na rynku zamówień publicznych**

respondent

przedstawiciel firmy, który brał udział w szkoleniu lub doradztwie

czas wywiadu

10-20 min.

metodologia

Wywiady z respondentem za pośrednictwem strony www (CAWI), n=250

badane obszary

- a) ocena rezultatów wsparcia udzielonego przedsiębiorstwom;
- b) opinia i ocena systemu wdrażania poszczególnych instrumentów (np. na etapie przystępowania do projektu), pozwalających na bieżąco formułować wnioski oraz podejmować czynności niezbędne w dalszym procesie wdrażania Programu;
- c) identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań bądź mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw.





Źródła wiedzy o projekcie, proces rekrutacji i bariery uczestnictwa w postępowaniach

Przedsiębiorcy o projekcie dowiedzieli się przede wszystkim z malingu (49%) oraz ze stron internetowych (40%). Po udziale w projekcie spodziewali się przede wszystkim podniesienia kwalifikacji pracowników (67%), zwiększenia liczby zamówień publicznych (38%) oraz podniesienia kwalifikacji kadry zarządzającej i zwiększenia przychodów ze sprzedaży (po 30%).

Najwięcej problemów w procesie rekrutacji sprawiło przedsiębiorcom: wypełnienie formularza przy ubieganiu się o pomoc de minimis (20% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), przygotowanie formularza zgłoszeniowego wraz z dokumentami potwierdzającymi kwalifikowalność przedsiębiorstwa (17%). Najmniej problemów sprawiło przygotowanie formularzy rekrutacyjnych pracownika i dokumentów potwierdzających jego kwalifikowalność (12%). Mimo tych niewielkich trudności 82% przedsiębiorców oceniło proces rekrutacyjny jako dopasowany do możliwości czasowych i organizacyjnych firmy. Jednocześnie jedynie 24% przedsiębiorców wskazało, że w toku rekrutacji weryfikowano zapotrzebowanie firm na usługi szkoleniowo-doradcze (prawie 2/3 badanych nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie).

Kluczowymi barierami udziału w postępowaniach w ramach ZP są: brak referencji, doświadczenia czy kadry (29%), aspekty finansowe (16%), niezrozumiałe zapisy SIWZ (13%), aspekty prawne (11%), SIWZ rozpisany pod konkretnego Oferenta (9%) czy terminy przetargów (8%).

Warto zweryfikować proces rekrutacji przedsiębiorców do projektu. Wielu beneficjentów zwracało uwagę na utrudnienia administracyjne podczas rekrutacji oraz biurokrację z tym związaną. Proces ten mógłby być bardziej przyjazny dla firm, które w przyszłości będą kwalifikowane do udziału w kolejnych falach/edycjach projektu.

Realizowane działania – szkolenia i doradztwo

Przedsiębiorcy uczestniczyli przede wszystkim w działaniach szkoleniowo-doradczych (83%), 8% wyłącznie w działaniach doradczych bez komponentu szkoleniowego, zaś w przypadku 11% przedsiębiorców program jeszcze trwa.

W szkoleniach częściej uczestniczyli szeregowi pracownicy (62%) niż właściciele (51%) czy kadra zarządzająca (49%).





Potencjał przedsiębiorstw – przed i po szkoleniu

Badanie pokazało, że **opinie przedsiębiorców przed i po projekcie różnią się – z korzyścią dla udziału w projekcie**. Przed udziałem w projekcie nieco ponad 1/3 przedsiębiorców twierdziła, że ubieganie się o zamówienia publiczne będzie/było procesem powtarzalnym, monitorowanym i zarządzanym przez osobę w firmie - po udziale w szkoleniu odsetek przedsiębiorców, którzy tak twierdzą wzrósł do 51%.



Analogiczną zależność można zaobserwować w przypadku ubiegania się o zamówienia publiczne, które będzie/było procesem powtarzalnym, monitorowanym ale bez zarządzania w firmie – przed szkoleniem uważało tak 13%, zaś po uczestnictwie w szkoleniu już 17%.

Widać też, że przed szkoleniem większy był odsetek przedsiębiorców, którzy wyrażali przekonanie, że nie ubiegali się o zamówienia publiczne, ubieganie się o zamówienia było przypadkowe, czy było powtarzalne ale bez żadnych procedur. Po szkoleniu odsetek osób, które tak twierdzą wyraźnie zmalał.

90% firm rekomendowałaby innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie.

Ocena programu szkolenia i doradztwa



Część teoretyczna – najlepiej zostały ocenione: **SIWZ** (95% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), przepisy regulujące udzielanie ZP, spełnienie **warunków udziału w postępowaniu** (po 94%). Nieco słabiej oceniono umowy w sprawie zamówienia publicznego (89%).

Część praktyczna – najlepiej zostały ocenione: **analiza ogłoszeń, przygotowanie dokumentów** (po 93% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), **przygotowanie oferty** (91%), **wyszukiwanie ogłoszeń** (90%). Nieco słabiej oceniono szkolenia dotyczące: tworzenia konsorcjów (82%), zleceń podwykonawcom (85%), procedura składania odwołania/skargi (87%).

Doradztwo – najlepsze dziedziny, w ramach doradztwa, które spełniły oczekiwania przedsiębiorców dotyczyły: **omówienia konkretnych przypadków i wątpliwości związanych z udziałem w danym postępowaniu** (po 91%). Nieco słabiej zostały ocenione działania: ocena i weryfikacja dokumentacji odwoławczej przed KIO (79%) oraz opracowanie i weryfikacja pism na potrzeby udziału w postępowaniu (84%)



Ocena działań szkoleniowych i doradczych

Ogólnie przedsiębiorcy **lepiej ocenili działania szkoleniowe, niż doradcze**. Zarówno pod kątem organizacji (98% vs. 93% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), przydatności (94% vs. 91%), rzetelności (96% vs. 93%) oraz przygotowania merytorycznego (96% vs. 95%). Zakres szkoleń i doradztwa odpowiadał potrzebom przedsiębiorstwa w takim samym stopniu – 91%.



Zdarzały się sytuacje, w których przedsiębiorcy mówili o potrzebie większego dostosowania do grupy odbiorców: tematyki lub używanych na szkoleniach przykładów („case study”). Pojawiało się to m.in. w kontekście funkcjonowania PZP w ramach UE oraz zróżnicowania sytuacji na rynku ZP względem wielkości przedsiębiorstwa (małe firmy vs. reszta). Znając profil zrekrutowanych firm można by było podjąć starania o dostosowanie pewnych elementów tych szkoleń do potrzeb tej grupy przedsiębiorców – tak, aby były one „szyte na ich miarę”.

Jedną z ważniejszych barier w kontekście startu w postępowaniach ZP są dla przedsiębiorców zawite przepisy prawne i brak ich zrozumienia (m.in. deklarowane jako brak wiedzy nt. zapisów SIWZ i jego konsekwencji). Jednocześnie firmy deklarują, że wsparcie prawnicze po projekcie ułatwiłoby wykorzystanie uzyskanej wiedzy w praktyce. W kolejnych edycjach szkoleń warto zatem położyć szczególny nacisk na te aspekty.

Część firm oczekiwałaby wsparcia przy bieżących problemach, po udziale w projekcie lub oczekiwałaby wydłużonego czasu na otrzymywanie doradztwa. Wydaje się, że posiadanie „Opiekuna”, który świadczyłby usługi szkoleniowo-doradcze po zakończeniu projektu (lub np. podczas startu przy pierwszym przetargu) mogłoby mieć wpływ na efektywność działalności firmy na rynku ZP.



Wykorzystanie wiedzy i umiejętności

84% przedsiębiorców wykorzystuje wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniach w praktyce (suma ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). Szczególnie w zakresie przygotowania dokumentacji/ofert oraz w ramach różnych innych działań w ZP. Z kolei 86% przedsiębiorców deklaruje, że skorzysta ze zdobytej wiedzy i umiejętności w najbliższej przyszłości. Jednak widać, że przedsiębiorcy nie czują się jeszcze pewnie, gdyż tylko 68% z nich twierdzi, że praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa nie sprawi problemów. Tematy dotyczące tworzenia konsorcjów i przygotowywania wniosków odwoławczych/skarg nadal wymagają pogłębienia, aby zminimalizować „braki wiedzy” u przedsiębiorców.



Współpraca z firmami zewnętrznymi

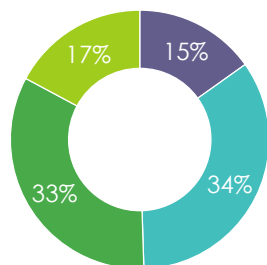
Tylko 28% przedsiębiorców brała udział w szkoleniach organizowanych przez firmy zewnętrzne. **Przed przystąpieniem do projektu tylko 20% przedsiębiorców korzystała z zewnętrznych usług firm doradczych.** 46% firm lepiej oceniło kompetencje kadry prowadzącej szkolenia w ramach projektu niż w ramach usług komercyjnych (47% nie widzi w tej kwestii różnic). Drugim ocenianym aspektem było dopasowanie usług do potrzeb klienta, gdzie 40% badanych wybrało usługi w ramach projektu jako lepiej dopasowane a 44% nie widzi różnicy między usługami świadczonymi w ramach projektu a usługami komercyjnymi.





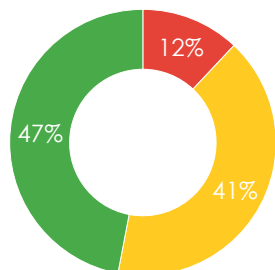
wielkość firmy

- samozatrudnienie
- do 9 pracowników
- 10 - 49 pracowników
- powyżej 50 pracowników

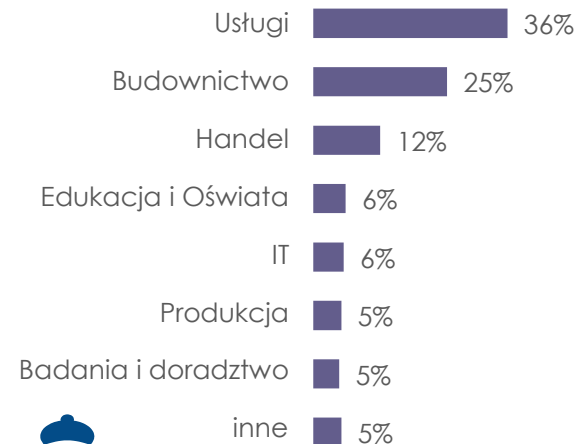


obszar działania firmy

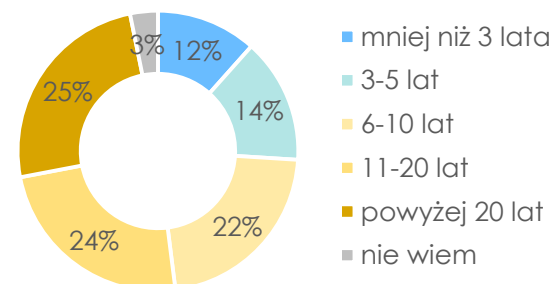
- międzynarodowy
- ogólnopolski
- regionalny / lokalny



główny sektor działalności

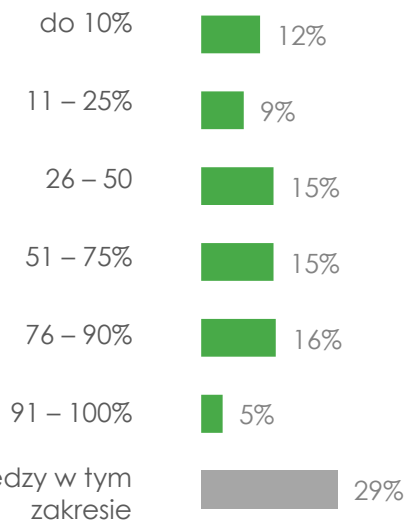


okres działalności firmy



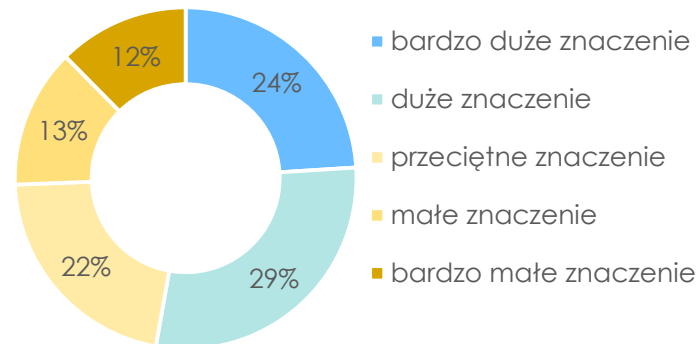


Średni udział przychodów zamówień publicznych we wszystkich przychodach firmy:

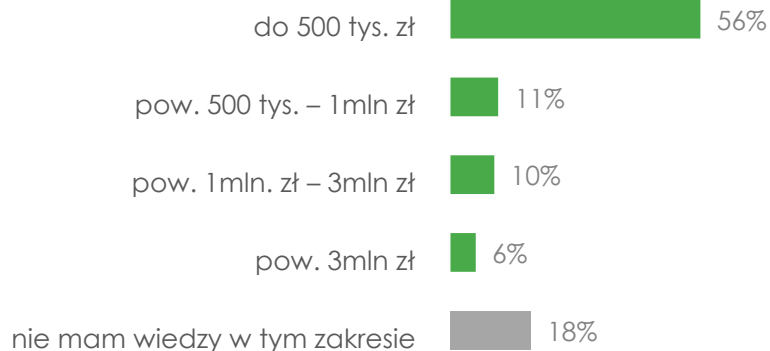


Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w zamówieniach publicznych opartych o PZP w okresie ostatniego roku (n=179)

Jakie znaczenie w dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa miał rynek zamówień publicznych?



Średnia wartość zamówienia



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w zamówieniach publicznych opartych o PZP w okresie ostatniego roku (n=122)

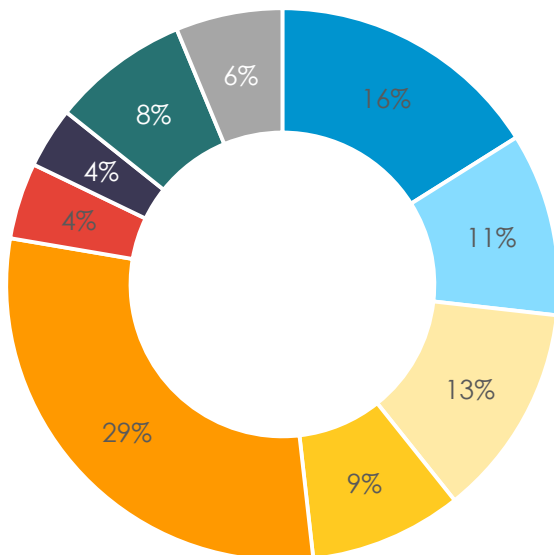




73% firm nie napotkało barier



Jakie bariery lub ograniczenia napotkali Państwo w trakcie działań związanych ze startem firmy w postępowaniach w ramach ZP?



■ finansowe

zbyt niskie ceny oferowane przez konkurencję / zbyt wysokie wadium / ubezpieczenie / jedna faktura, końcowa, przy realizacji 12 m-cy / koszty odwołań w KIO / kary umowne

■ prawne

zawiłe przepisy prawne / brak wiedzy o przepisach prawnych / niezrozumiała ustawa PZP / dostęp do aktualnych norm, przepisów / Ustawa PZP, jak i akty wykonawcze, ciągle się zmieniają, a kolejne zmiany są często coraz bardziej niejasne, a do tego wzajemnie sprzeczne

■ SIWZ - niezrozumiałe i nieprecyzyjne zapisy

brak wiedzy nt. SIWZ i jego konsekwencji / brak umiejętności czytania SIWZ / dokumenty i kryteria napisane były w sposób nieprzejrzysty, niezrozumiały

■ SIWZ - wskazywanie na konkretnego oferenta

Wygórowane wymagania techniczne ...wskazujące na konkretnego producenta materiałów / Bardzo wysokie kryteria wejścia określone w SIWZ, bardzo unikalne, co powoduje, że tylko kilka firm może startować

■ brak referencji / brak doświadczenia / brak kadry

wymogi/warunki udziału w postępowaniu / nie spełnienie kryteriów wykonawcy - brak referencji, itp. / brak referencji lub kadry spełniających wymogi SIWZ

■ dokumentacja

przygotowanie JEDZ / wielość dokumentów / brak wiedzy na temat wypełnienia

■ Zamawiający - brak wiedzy / problem przy realizacji

nieprofesjonalni Zamawiający / W przypadku Zamawiających, którzy rzadko przeprowadzają postępowania przetargowe osoby wyznaczone do porozumiewania się z Wykonawcami często mają niekompletną wiedzę / postępowania często realizowane są przez osoby nie do końca zorientowane w temacie

■ terminy

krótkie terminy realizacji / długie terminy wyboru oferty / przygotowanie oferty jest czasochłonne

■ inne

uniemożliwianie budowania konsorcjum z firmami zagranicznymi - wymagane dokumenty ściśle wydawane w Polsce / Nie wykorzystanie możliwości mobilnych przez Instytucje Publiczne

Próba: przedsiębiorstwa, które wymieniły bariery i ograniczenia związane ze startem firmy w postępowaniach (n=67)





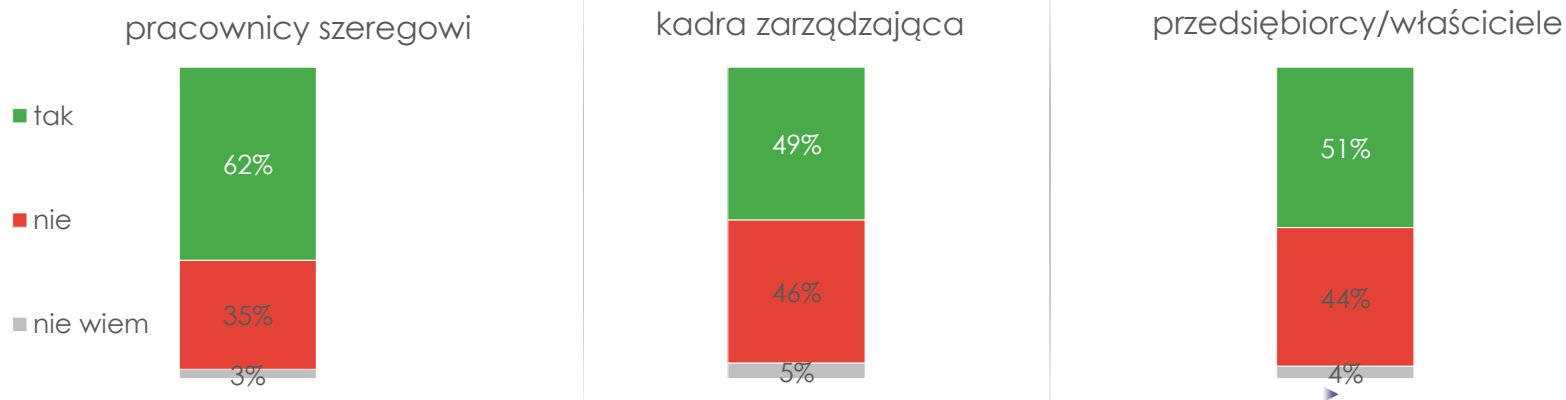
Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

- program zakończony (n=223)
- działania szkoleniowe i doradcze z zakresu zamówień publicznych (n=207)
 - działania doradcze (bez komponentu szkoleniowego) (n=16)
- program jeszcze trwa (n=27)



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

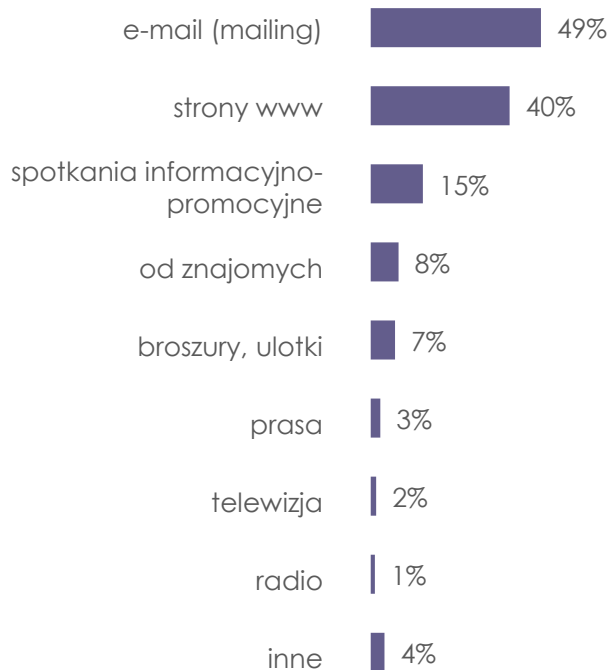
uczestnictwo w szkoleniach



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach (n=207)



źródła wiedzy na temat udziału w projekcie



spodziewane rezultaty



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

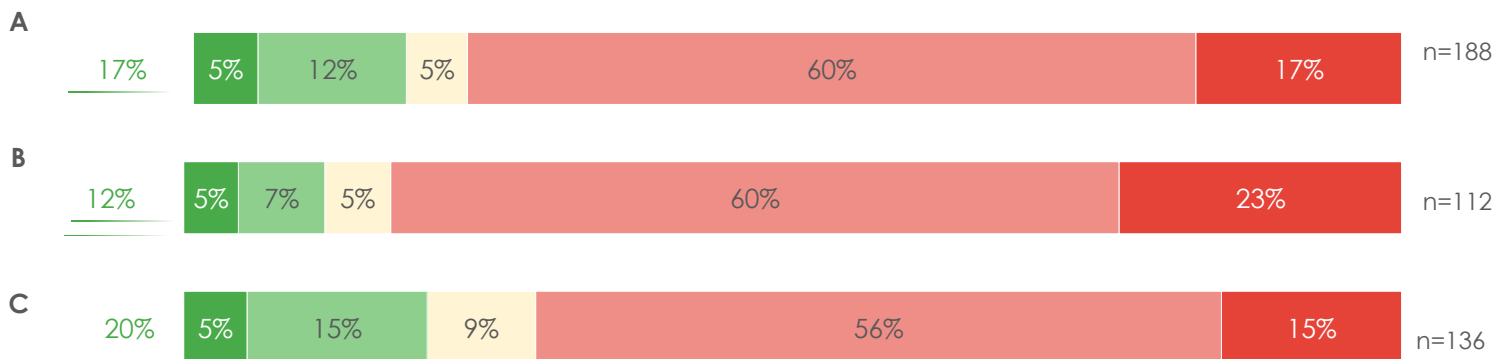


Czy działania w procesie rekrutacji sprawiły Państwu problemy?

- A. Przygotowanie formularza zgłoszeniowego przedsiębiorstwa oraz dokumentów potwierdzających kwalifikowalność przedsiębiorstwa
- B. Przygotowanie formularza zgłoszeniowego pracownika oraz dokumentów potwierdzających kwalifikowalność pracownika
- C. Wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc de minimis



W dalszej części wywiadu 10% przedsiębiorstw ponownie wymieniło problemy z dokumentacją i formalnościami jako problemy pojawiające się w toku rekrutacji



top2boxes – suma odpowiedzi: ■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Nie wiem, trudno powiedzieć ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak
 „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych, które w procesie rekrutacji wymieniły daną czynność



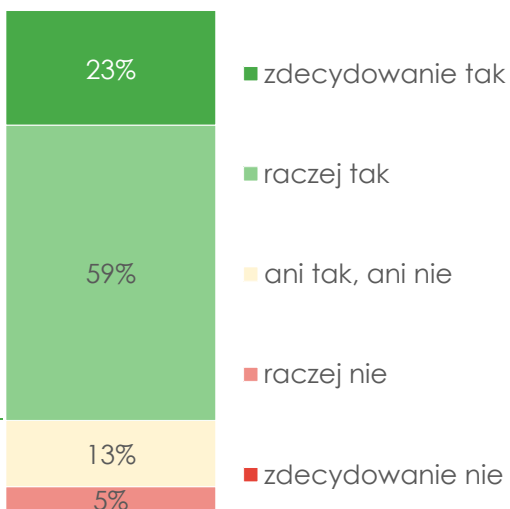


Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych przedsiębiorstwa?

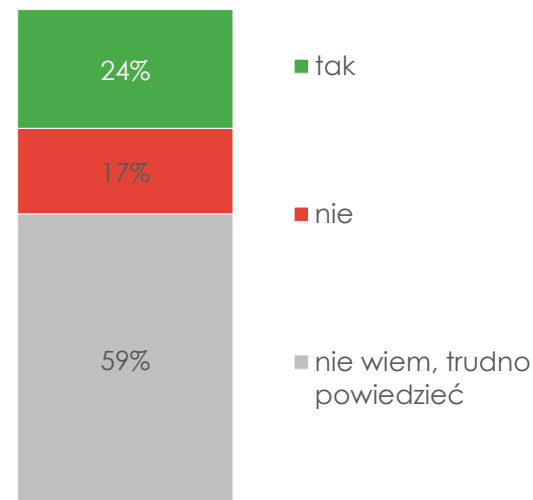


top2boxes – suma
odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i
„raczej tak”

82%



Czy w toku rekrutacji weryfikowano zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na usługi doradczo-szkoleniowe?

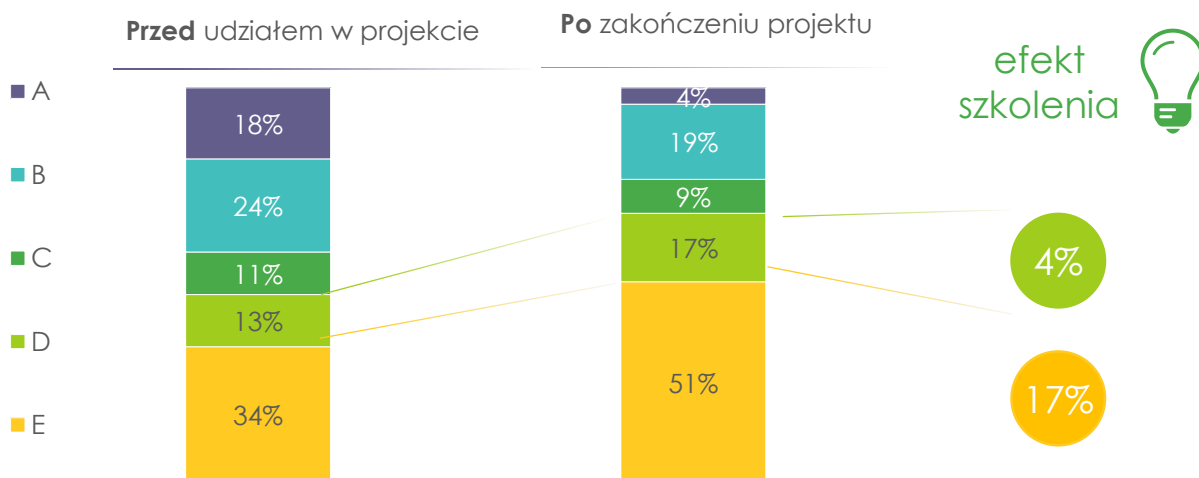


Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

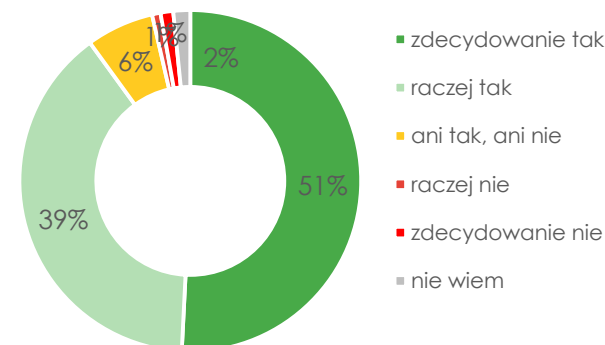


Potencjał przedsiębiorstwa w obszarze zamówień publicznych

- A. **Nie ubiegaliśmy się / nie będziemy ubiegać** się zamówienia publiczne
- B. Ubieganie się o zamówienia publiczne **było/będzie procesem przypadkowym**, wynikającym z aktualnie ogłoszonych zamówień, o którym firma dowiedziała się przypadkowo
- C. Ubieganie się o zamówienia publiczne **było/będzie procesem powtarzalnym**, jednak bez odpowiednich procedur (np. wyznaczenie osób odpowiedzialnych)
- D. Ubieganie się o zamówienia publiczne **było/będzie procesem powtarzalnym i opartym o procedury**, a także monitorowanym, ale bez odpowiedniego zarządzania w skali organizacji
- E. Ubieganie się o zamówienia **publiczne było/będzie procesem powtarzalnym opartym o procedury, monitorowanym, a także zarządzanym przez odpowiednie osoby w organizacji**



Czy **rekomendowali** by udział innym przedsiębiorstwom w podobnym projekcie?



Potencjał przedsiębiorstw **wzrósł w sposób istotny statystycznie**.

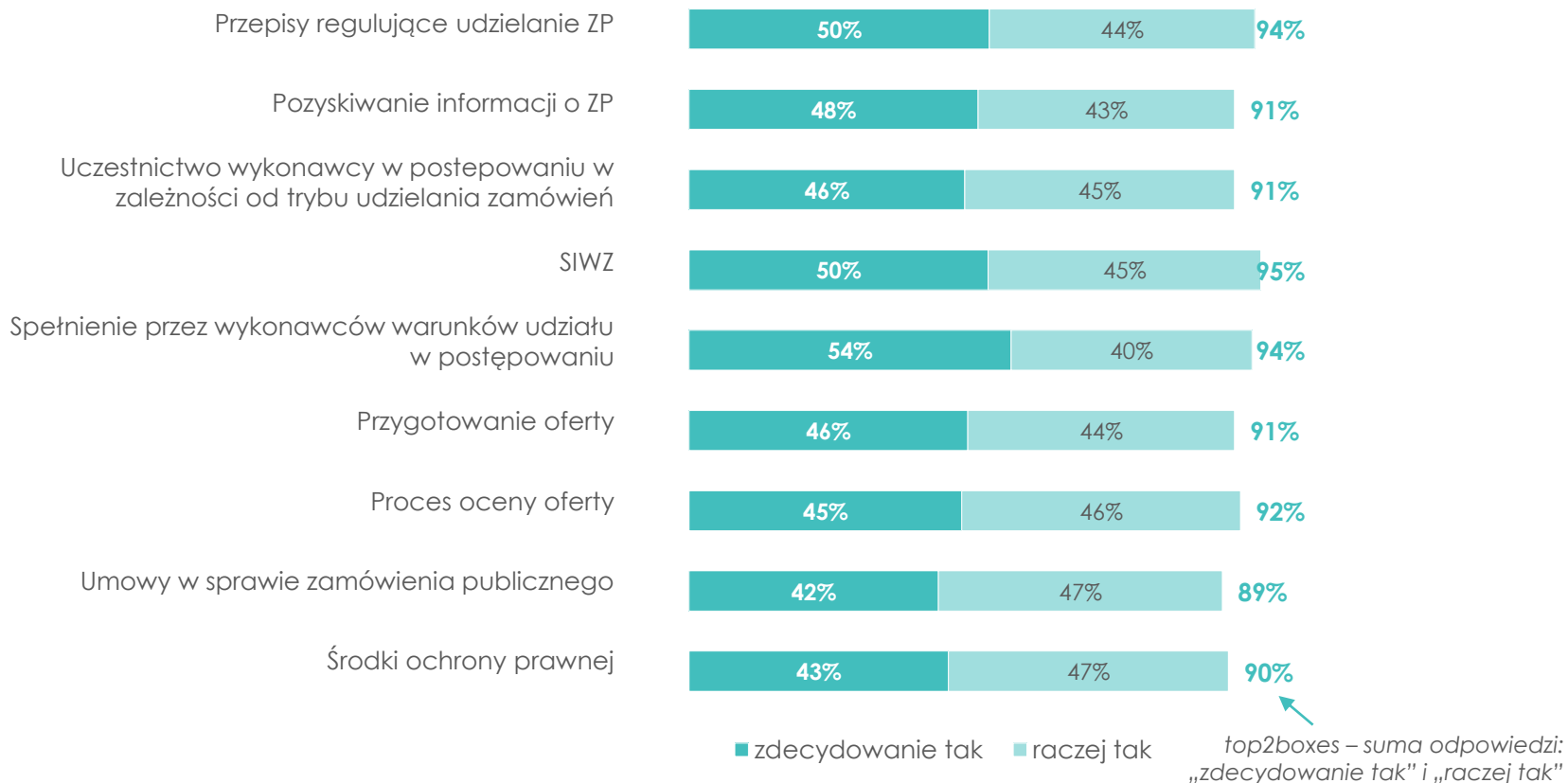
Dla firmy o różnym stażu/okresie funkcjonowania na rynku (niezależnie od jego długości) wzrost potencjału również jest istotny statystycznie. W kontekście wielkości zatrudnienia jedynie dla największych firm (powyżej 50 osób zatrudnionych) nie jest to istotny statystycznie efekt.

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)





Czy program szkoleniowy w **części teoretycznej** był wystarczający z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach szkoleniowych i doradczych z zakresu zamówień publicznych (n=207)



ocena adekwatności programów szkoleniowych w części praktycznej

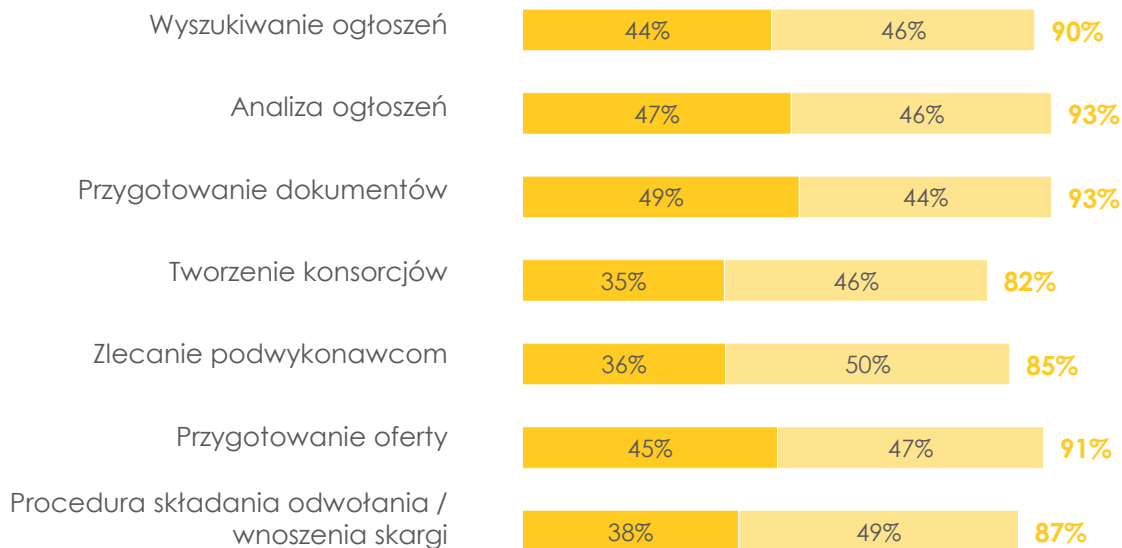
Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

- program zakończony (n=223)
 - działania szkoleniowe i doradcze z zakresu zamówień publicznych (n=207)
 - działania doradcze (bez komponentu szkoleniowego) (n=16)
- program jeszcze trwa (n=27)



↓ Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

Czy program szkoleniowy części praktycznej był wystarczający z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa?



■ zdecydowanie tak ■ raczej tak

↖ top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach szkoleniowych i doradczych z zakresu zamówień publicznych (n=207)





Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

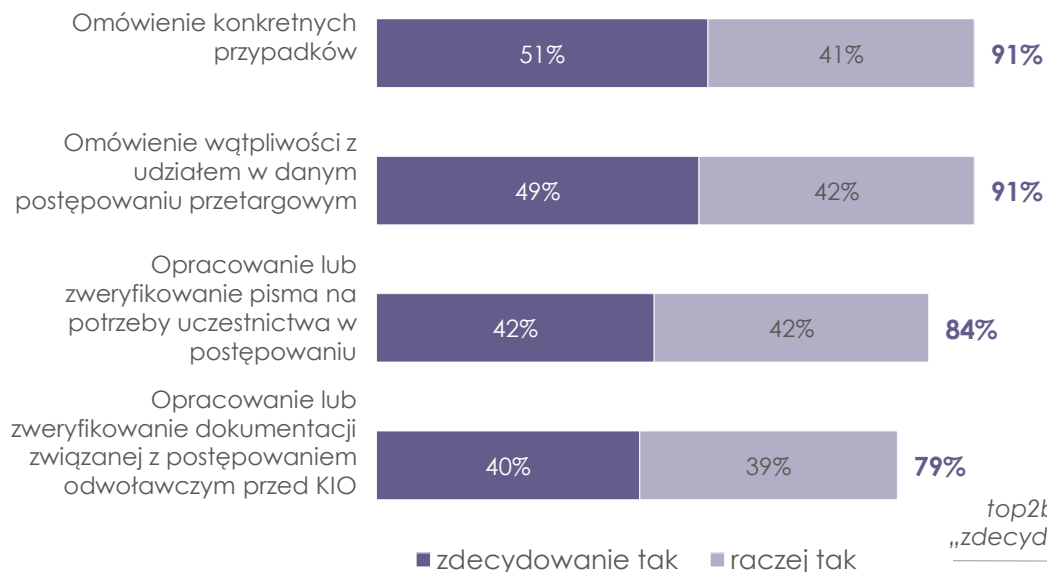
program zakończony (n=223)

- działania szkoleniowe i doradcze z zakresu zamówień publicznych (n=207)
- działania doradcze (bez komponentu szkoleniowego) (n=16)
- program jeszcze trwa (n=27)



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

Czy zakres doradztwa w następujących dziedzinach spełnił oczekiwania Państwa przedsiębiorstwa?



Inne przydatne elementy doradztwa



- 4% dokument JEDZ
- 10% działania w praktyce
- 3% dokumentacja
- 7% kwestie prawne

top2boxes – suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”

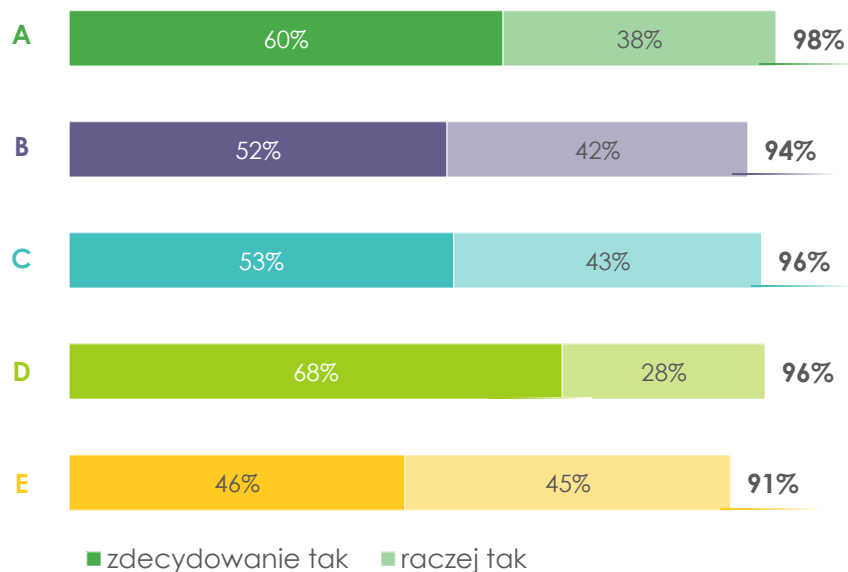
Próba: przedsiębiorstwa, które zakończyły program doradczo-szkoleniowy (n=223)



- A. Czy szkolenia były **dobrze zorganizowane**?
- B. Czy wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się **przydatna w praktycznym funkcjonowaniu** przedsiębiorstwa?
- C. Czy informacje przekazane w ramach szkoleń były **rzetelne (wyczerpujące i aktualne)**?
- D. Czy osoby świadczące usługi szkoleniowe były dobrze **przygotowane merytorycznie**?
- E. Czy **zakres i organizacja szkoleń** w projekcie **odpowiadał potrzebom** przedsiębiorstwa?

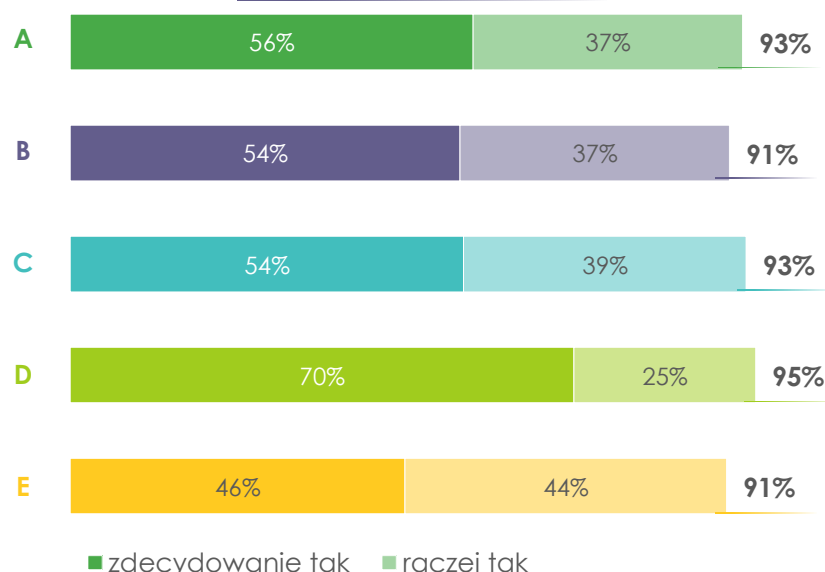
top2boxes – suma odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Działania **szkoleniowe**



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach szkoleniowych i doradczych z zakresu zamówień publicznych (n=207)

Działania **doradcze**



Próba: przedsiębiorstwa, które zakończyły program doradczo-szkoleniowy (n=223)



Zagadnienia omówione w sposób niewystarczający

- walka z nieuczciwymi konkurentami
- środki ochrony prawnej
- SIWZ
- wyszukiwanie ofert
- wypełnianie ofert
- zagadnienia, do których zbyt mało jest orzecznictwa

5% uważa, że w szkoleniach ogólnych zagadnienia zostały omówione w sposób **niewystarczający** a 1% uważa, że w szkoleniach były braki



plusy



Czy chciał(a)by Pan(i) coś dodać na temat szkoleń i działań realizowanych przez PARP?

minusy



+ szkolenia dobrze zorganizowane

„szkolenia bardzo dobrze zorganizowane”

„forma ciekawa w małych grupach”

„dało nam to możliwość zaznajomienia się z różnymi przypadkami oraz doświadczeniami osób z innych branż”

+ dobry prowadzący

„bardzo profesjonalny prowadzący szkolenie”

„Prowadzący przekazał wiedzę wynikającą z praktyki i potrafił wyjaśnić meandry tego zagadnienia.”

„Bardzo dobry prowadzący. Rzetelnie przygotowany, dokładnie odpowiadał na wszystkie zadane pytania, ciekawie prowadził szkolenie.”

+ szkolenia rzetelne merytorycznie / przydatne

„szkolenia były bardzo dobrze przygotowane zarówno szkolenia teoretyczne jak i praktyczne”

„jestem w pełni usatysfakcjonowana poruszonymi zagadnieniami i ich omówieniem. Usługa doradcza na bardzo wysokim poziomie”

- za dużo biurokracji

„za dużo utrudnień administracyjnych/ straty czasu i kwitków do wypełnienia”

„dobrze, że są, ale strasznie dużo biurokracji jest z tym związane”

- zła organizacja szkolenia

„Szkolenie było źle zorganizowane, prowadząca szkolenie nie mieściła się w ramach czasowych”

„wszystko, poza etapem rekrutacyjnym, przebiegło bez zarzutu”

- niedostosowane do odbiorców

„przykłady szkoleń nie zawsze były dostosowane do grupy odbiorców, ponieważ temat korporacyjnie mają małe zastosowanie w małych działalnościach”

„żeby posiadały wydłużony czas na otrzymywanie doradztwa”

„Proszę o szkolenia z różnych aspektów funkcjonowania PZP w UE”



■ zdecydowanie tak ■ raczej tak ■ raczej nie ■ zdecydowanie nie ■ nie wiem

Czy wykorzystują wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?



W jaki sposób?

- 61% przygotowanie dokumentacji/ofert
- 28% różne działania w ramach ZP
- 5% przygotowanie zamówień
- 5% postępowanie z ZP, w tym odwołania
- 1% zmiany w ZP

Próba: przedsiębiorstwa, które deklarują wykorzystanie wiedzy w praktyce (n=78)

Czy wykorzystują wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń w niedalekiej przyszłości (w ciągu 12 miesięcy)?



W jaki sposób?

- 54% składanie ofert i pozyskiwanie ZP
- 29% całościowo
- 12% znajomość procedur ZP
- 4% w odwołaniach
- 1% zwiększenie udziału

Próba: przedsiębiorstwa, które planują wykorzystanie wiedzy w praktyce (n=82)

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)



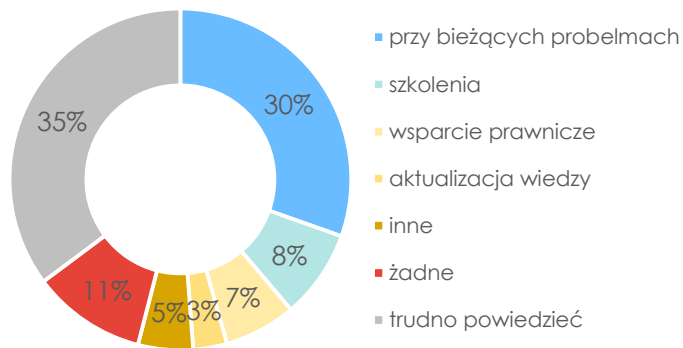
Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa:

- nie sprawi żadnych problemów
- sprawi problemy, jednak będzie możliwe
- nie będzie możliwości praktycznego wykorzystania



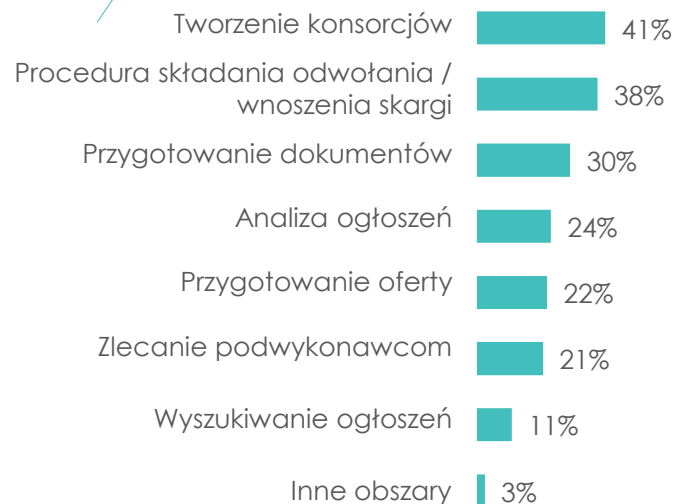
Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

Jakiego rodzaju wsparcie ułatwiło by Państwu wykorzystanie w praktyce uzyskanej wiedzy?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

W jakich obszarach wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy?



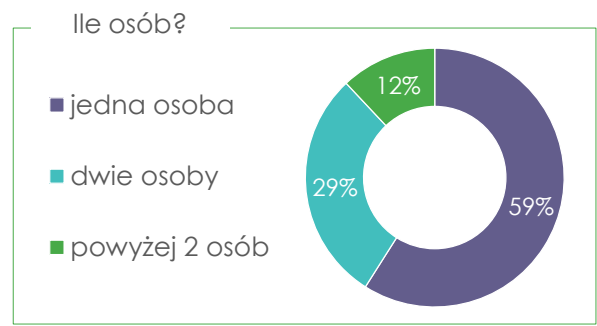
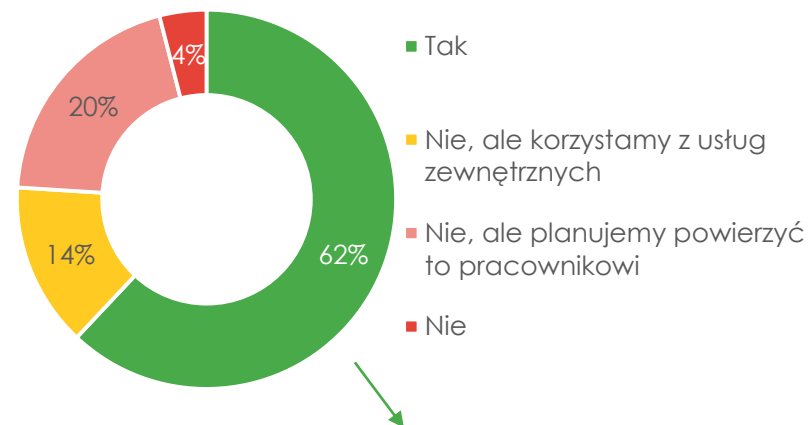
Próba: przedsiębiorstwa, które uważają, że wykorzystanie wiedzy może sprawić problemy (n=81)



Czy pracownicy objęci szkoleniem z zamówień publicznych pracują w dalszym ciągu w firmie?



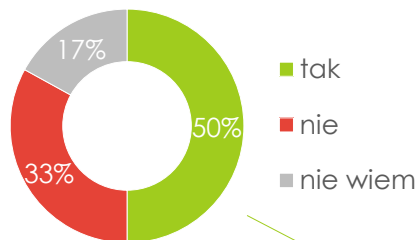
Czy w przedsiębiorstwie jest zatrudniona osoba lub osoby zajmująca się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień publicznych?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)



**Czy w ostatnim roku udało się
pozyskać zlecenia z
uczestnictwem zamówień
publicznych?**



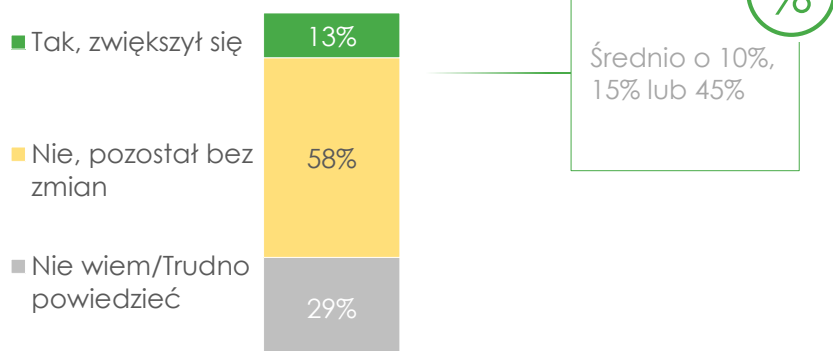
Próba: firmy, które zakończyły projekt w 2016 roku (n=24)

Liczba zleceń

- Wśród 12 firm, które deklarowały pozyskanie i realizację zamówień publicznych osiem z nich realizowało 1-5 projektów a pozostałe cztery od 20 do 50 projektów jako Wykonawcy.
- Jedynie dwie firmy realizowały zlecenia jako Podwykonawca lub jako Konsorcjant.
- Jedna z firm deklarowała również udział w 20 zapytaniach ofertowych.

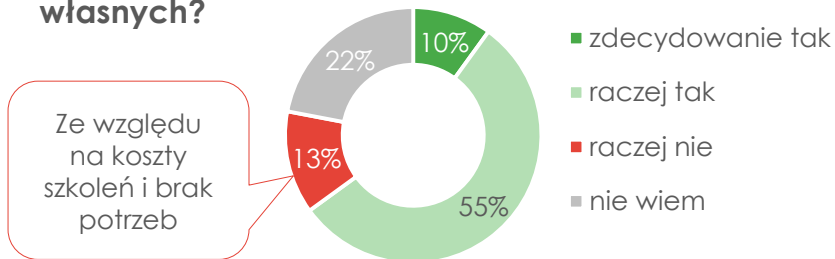


Czy w porównaniu z poprzednim rokiem udział przychodów związanych z zamówieniami publicznymi?



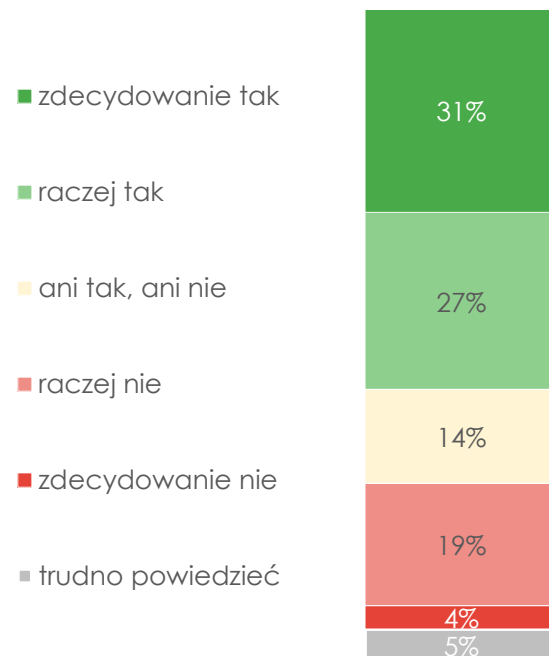
Próba: firmy, które zakończyły projekt w 2016 roku (n=24)

Czy Państwa firma jest gotowa finansować dalsze podnoszenie kwalifikacji w zakresie zamówień publicznych ze środków własnych?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

Czy realizacja zamówień publicznych jest obecnie istotnym elementem działalności firmy?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

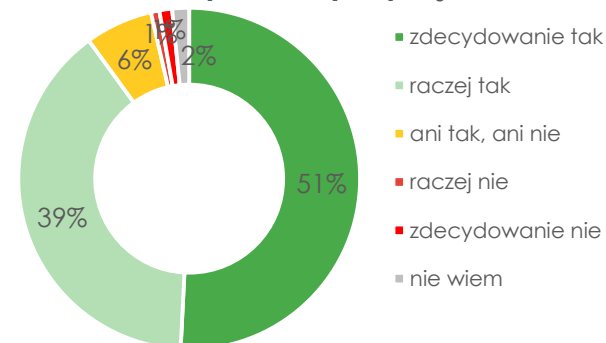


Czy brali udział w szkoleniach organizowanych przez firmy zewnętrzne (usługi komercyjne) przed przystąpieniem do projektu?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

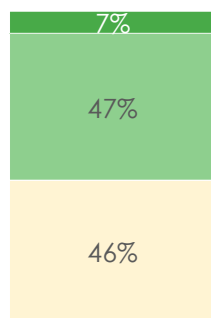
Czy rekomendowali by udział innym przedsiębiorstwom w podobnym projekcie?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu zamówień publicznych (n=250)

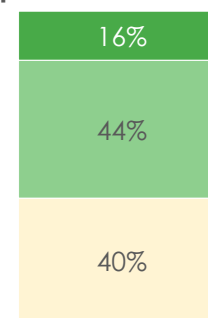
Które usługi ocenia lepiej w następujących aspektach

poziom kompetencji kadry świadczącej usługę



usługi w ramach projektu brak różnicy usługi komercyjne

dopasowanie usługi do potrzeb klienta



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach zewnętrznych (n=70)



formuła partnerstwa publiczno-prywatnego





cel badania

badanie ewaluacyjne Działań 2.2 PO WER
Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie zasad realizacji przedsięwzięć **w formule partnerstwa publiczno – prywatnego**

respondent

przedstawiciel firmy, który brał udział w szkoleniu lub doradztwie

czas wywiadu

10-20 min.

metodologia

wywiady z respondentem za pośrednictwem strony www (CAWI), n=56

badane obszary

- a) ocena rezultatów wsparcia udzielonego przedsiębiorstwom;
- b) opinia i ocena systemu wdrażania poszczególnych instrumentów (np. na etapie przystępowania do projektu), pozwalających na bieżąco formułować wnioski oraz podejmować czynności niezbędne w dalszym procesie wdrażania Programu;
- c) identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań bądź mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw.





Źródła wiedzy o projekcie, proces rekrutacji i bariery uczestnictwa w postępowaniach



Głównym źródłem wiedzy o projekcie były **strony internetowe** (50%) oraz **mailing** (36%). **Przedsiębiorcy biorący udział w projekcie chcieli przede wszystkim** znaleźć nowe obszary (rynk), na których firma może się rozwijać (59%), zdobyć wiedzę i doświadczenie z zakresu PPP (57%), znaleźć nowych partnerów biznesowych w sektorze publicznym (48%).

Najwięcej **problemów w procesie rekrutacji** sprawiło przedsiębiorcom: **wypełnienie formularza** przy ubieganiu się o pomoc de minimis (82% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). **Przygotowanie formularza zgłoszeniowego** wraz z dokumentami potwierdzającymi **kwalifikowalność przedsiębiorstwa** lub **pracownika** stanowiło problem dla odpowiednio 79% i 81% firm. 91% przedsiębiorców oceniło proces rekrutacyjny jako dopasowany do możliwości czasowych i organizacyjnych firmy. **Jedynie 2% przedsiębiorców** wskazało, że w toku rekrutacji **weryfikowano zapotrzebowanie firm na usługi doradczo-szkoleniowe** (79% nie potrafiło udzielić odpowiedzi w tej kwestii).

W toku rekrutacji w jasny sposób powinny być weryfikowane potrzeby firmy odnośnie usług doradczo-szkoleniowych. W toku weryfikacji potrzeb firm mogłoby się bowiem okazać, że, należałoby zmodyfikować program szkoleń i usług doradczych (aby był bardziej nastawiony na oczekiwania przedsiębiorców).

Realizowane działania – szkolenia ogólne i dedykowane

73% przedsiębiorców uczestniczyło w szkoleniach ogólnych, 18% w szkoleniach dedykowanych a pozostałe 9% w obu typach szkoleń



W szkoleniach ogólnych najczęściej uczestniczyli właściciele (80%) a kadra zarządzająca (46%) czy pracownicy szeregowi (26%) zdecydowanie rzadziej. Odwrotnie przedstawiała się sytuacja w **ramach szkoleń dedykowanych**, gdzie w 60% firm skorzystali z nich **pracownicy szeregowi**, w 47% firm kadra zarządzająca a w 40% firm właściciele. W 95% pracownicy, którzy byli **objęci szkoleniami nadal pracują w firmie**.

Jedynie 4% przedsiębiorców przed projektem brała udział w szkoleniach organizowanych przez firmy zewnętrzne. Przy czym **37% firm jest gotowych finansować dalsze podnoszenie kwalifikacji** w zakresie zamówień publicznych ze środków własnych.



Potencjał przedsiębiorstw – przed i po szkoleniu

Opinie przedsiębiorców odnośnie **partnerstwa publiczno-prywatnego przed i po projekcie różnią się – z korzyścią dla udziału w projekcie**. Odsetek przedsiębiorstw, które nie korzystały z partnerstwa publiczno-prywatnego zmalał po szkoleniu o 30% (z 82% do 52%).



Jednocześnie po szkoleniu aż 12% firm deklarowało, że ocenia potencjał przedsiębiorstwa w obszarze PPP jako proces powtarzalny i monitorowany (w tym 6% to firmy, w których jest on zarządzany przez odpowiednie osoby w organizacji). Należy dodać, że żadna firma nie mówiła o takim potencjale przed szkoleniem a aż 61% firm oceniało swój potencjał do efektywnej współpracy z podmiotami publicznymi w ramach PPP przed przystąpieniem do projektu jako niski lub bardzo niski. Dodatkowo 36% firm nie było w ogóle zainteresowanych realizacją projektów w formule PPP przed przystąpieniem do projektu.

88% firm rekomendowałaby innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie.

Ocena szkoleń ogólnych i dedykowanych



Szkolenia ogólne – w programie szkolenia jako wystarczające z perspektywy przedsiębiorstw były: **PPP na tle tradycyjnych instrumentów realizacji zadań administracji publicznej** (81% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), **zagadnienia związane z nawiązaniem współpracy PPP** (80%). Słabiej oceniono szkolenia tj.: **kompetentny i wiarygodny partner prywatny** (63%) oraz **udział w postępowaniu na wybór partnera prywatnego do przedsięwzięcia PPP – analiza etapów procedury** (64%).

Szkolenia dedykowane – program szkolenia dedykowanego pozwolił większości firm na **przygotowanie odpowiedniej oferty przetargowej** w ramach postępowania PPP (73% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”). W wyniku udziału w szkoleniu dedykowanym 27% firm złożyło ofertę w postępowaniu w formule PPP.

W kolejnych edycjach szkoleń można szczególnie nacisk położyć na przygotowanie merytoryczne w obszarach, które zostały najniżej ocenione w programie szkoleń.





Ocena szkoleń ogólnych i dedykowanych cd.

Ogólnie przedsiębiorcy **lepiej ocenili szkolenia dedykowane niż ogólne**. Zarówno rzetelność informacji (100% vs. 75% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”), zakres szkoleń (94% vs. 85%), przydatność (93% vs. 61%). Przygotowanie merytoryczne prowadzącego w obu typach szkoleń zostało oceniono jednakowo tj. na 100% zsumowanych ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”.



Wykorzystanie wiedzy i umiejętności

52% przedsiębiorców **deklaruje, że wykorzystuje wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniach w praktyce** (suma ocen „raczej tak” i „zdecydowanie tak”).

Realizacja projektów w formie partnerstwa publiczno-prywatnego jest obecnie istotnym elementem działalności **wśród 18% firm** biorących udział w projekcie. **Złożenie wniosku** o dopuszczenie do dialogu konkurencyjnego/wniosku o udzielenie koncesji, w efekcie udziału w projekcie deklaruje obecnie 18% firm, a 16% **przygotowało ofertę** w konkretnym postępowaniu na wybór partnera prywatnego/koncesjonariusza.

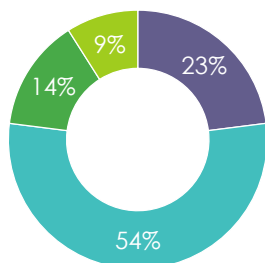
W kontekście przyszłej działalności przedsiębiorstwa **11% firm uważa, że nie będzie możliwości praktycznego wykorzystania zdobytej wiedzy**. Natomiast aż 46% przedsiębiorców uważa, że wykorzystanie wiedzy w przyszłości nie sprawi problemów.

Wsparcie firm w wykorzystaniu wiedzy w przyszłości mogłoby się opierać o pomoc przy bieżących problemach lub poprzez kolejne szkolenia i aktualizację wiedzy. Może warto również pomyśleć o ciągłym wsparciu firm, które tego potrzebują (tu należałoby oszacować okres wsparcia np. na 3-6 miesięcy po zakończeniu projektu). Wówczas realna wiedza zdobyta w trakcie szkoleń byłaby na bieżąco weryfikowana i pogłębiana dzięki tzw. „Opiekunowi” danej firmy, który pełniłby funkcję konsultacyjno-doradczą i uczestniczyłby w problemach, z jakimi zmagają się przedsiębiorcy na co dzień.



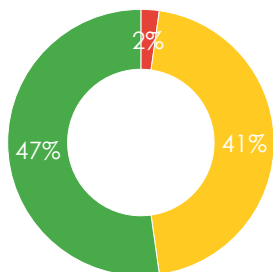
wielkość firmy

- samozatrudnienie
- do 9 pracowników
- 10 - 49 pracowników
- powyżej 50 pracowników

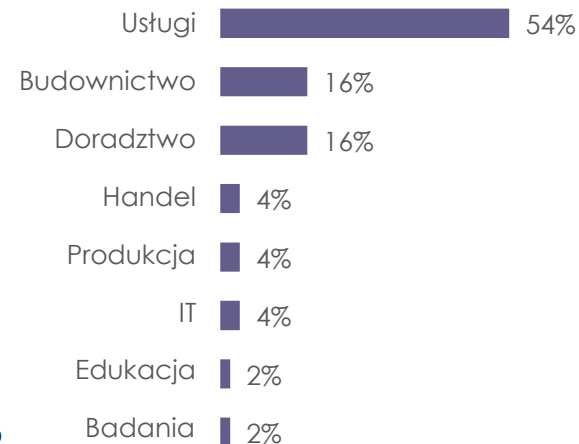


obszar działania firmy

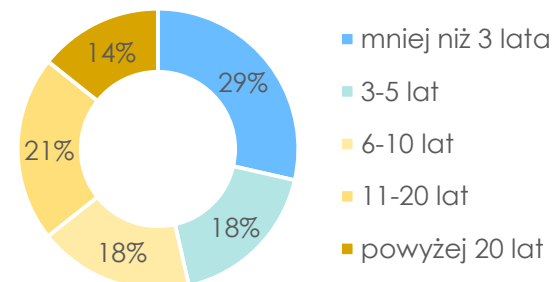
- międzynarodowy
- ogólnopolski
- regionalny / lokalny



główny sektor działalności



Okres działalności firmy



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)



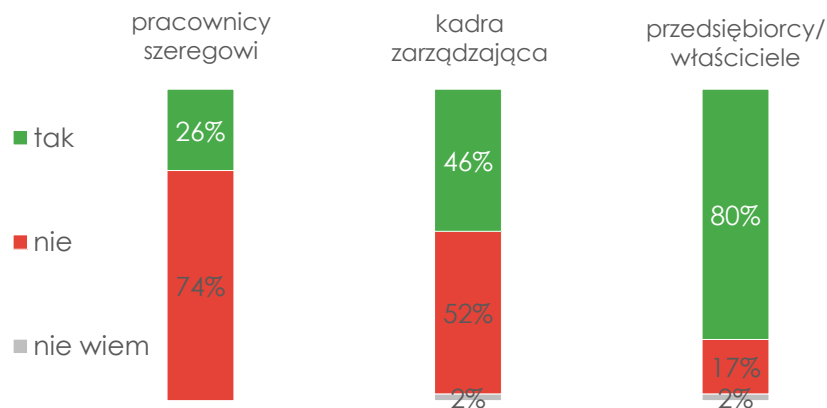
Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

■ wyłącznie szkolenia ogólne (n=41) ■ szkolenia ogólne i dedykowane (n=5) ■ wyłącznie szkolenia dedykowane (n=10)



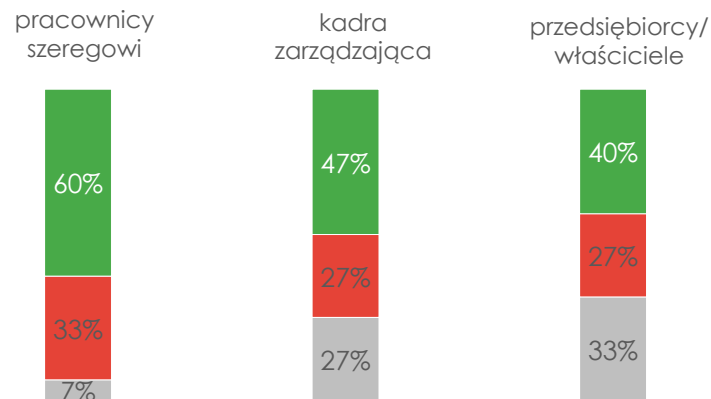
Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

szkolenia ogólne



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach ogólnych (n=46)

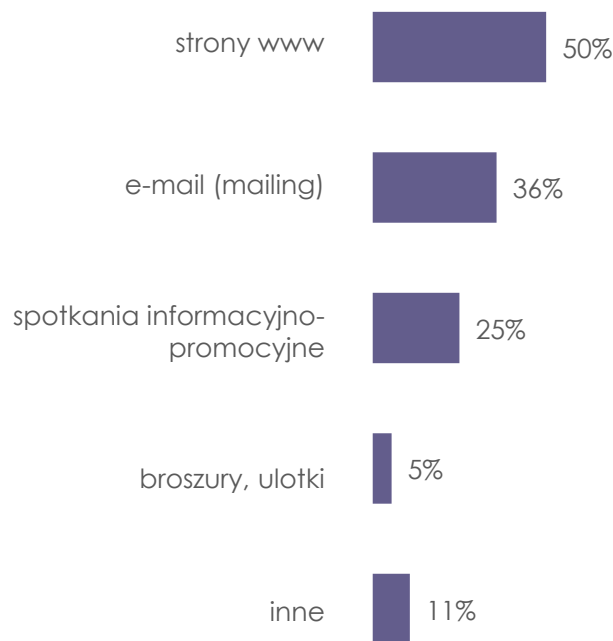
szkolenia dedykowane



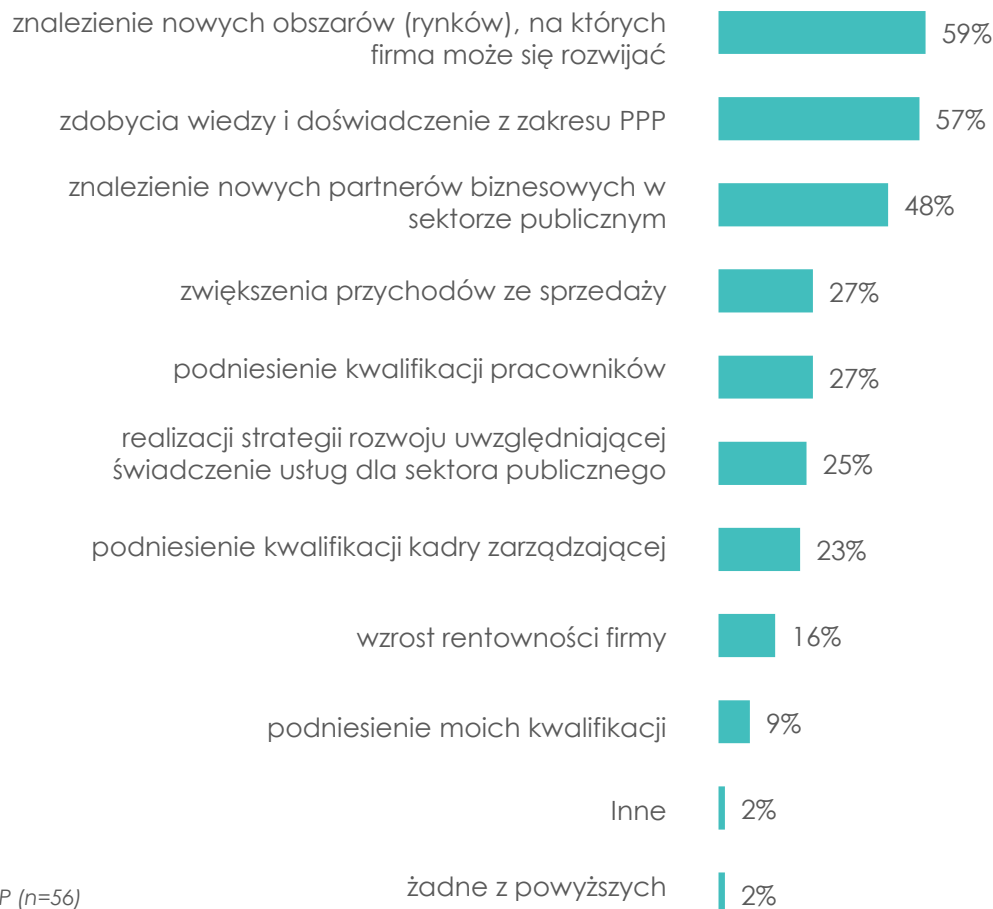
Próba: firmy biorące udział w szkoleniach dedykowanych (n=15)



źródła wiedzy na temat udziału w projekcie



spodziewane rezultaty



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

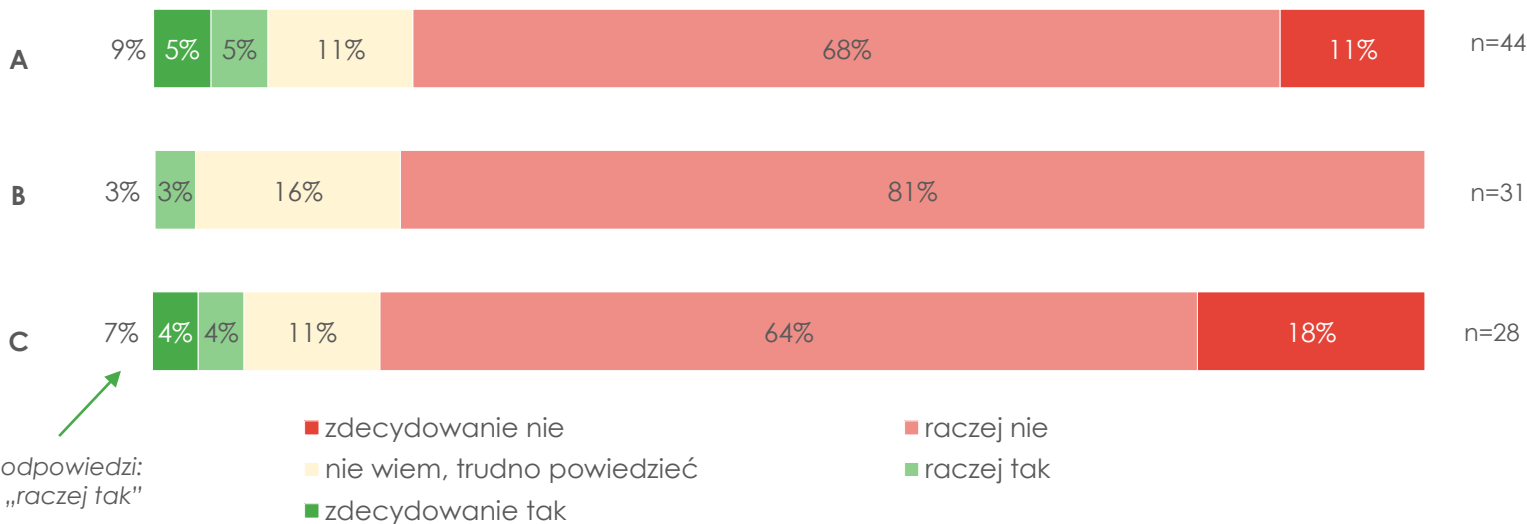


Czy działania w procesie rekrutacji sprawiły Państwu problemy?

- A. Przygotowanie formularza zgłoszeniowego przedsiębiorstwa oraz dokumentów potwierdzających kwalifikowalność przedsiębiorstwa
- B. Przygotowanie formularza zgłoszeniowego pracownika oraz dokumentów potwierdzających kwalifikowalność pracownika
- C. Wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc de minimis



W dalszej części wywiadu 4% przedsiębiorstw ponownie wymieniało problemy z dokumentacją i formalnościami jako problemy pojawiające się w toku rekrutacji. 4% firm wskazywało również na zbyt późny termin ogłoszenia szkolenia a 2% na obowiązkową obecność.



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP, które w procesie rekrutacji wymieniły daną czynność

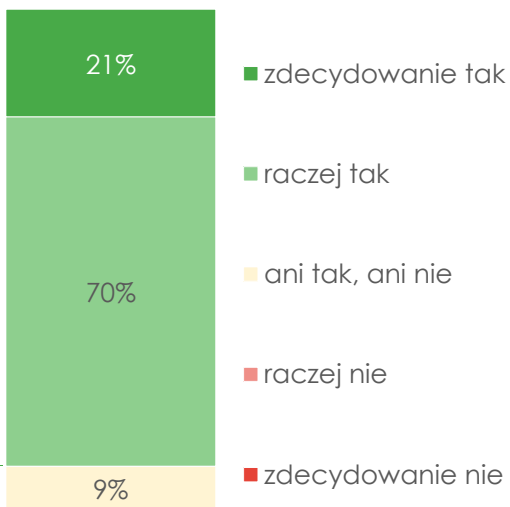


Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych przedsiębiorstwa?

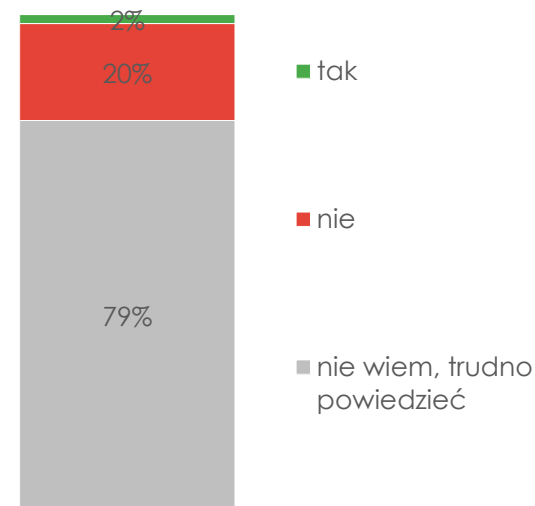


top2boxes – suma
odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i
„raczej tak”

91%



Czy w toku rekrutacji weryfikowano zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na usługi doradczo-szkoleniowe?

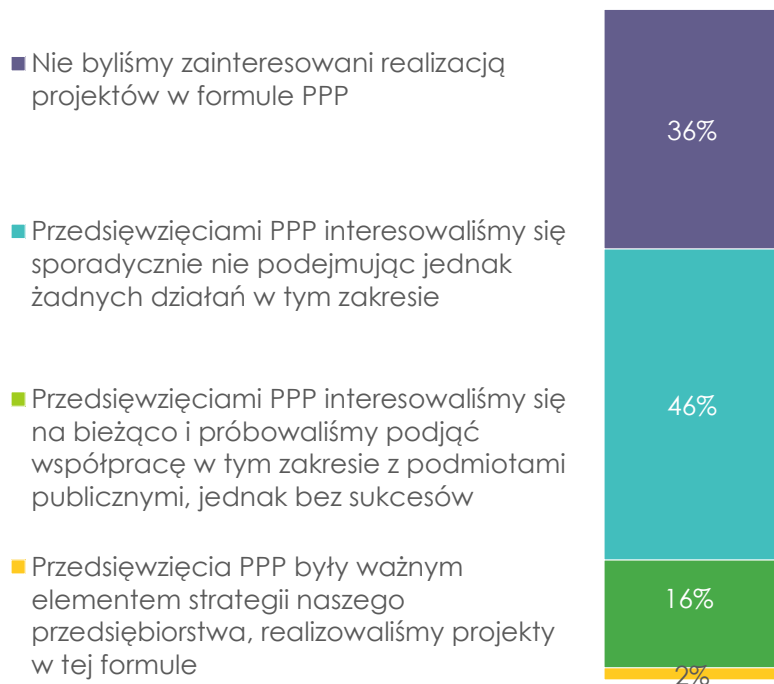


Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

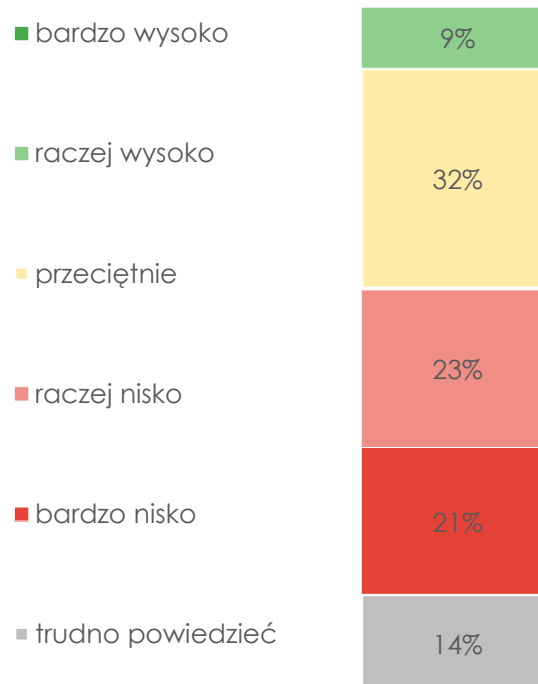




Jaka była Państwa aktywność w zakresie PPP przed przystąpieniem do projektu?



Jak oceniał(a) Pan(i) możliwość efektywnej współpracy Państwa firmy z podmiotami publicznymi w ramach PPP przed przystąpieniem do projektu?

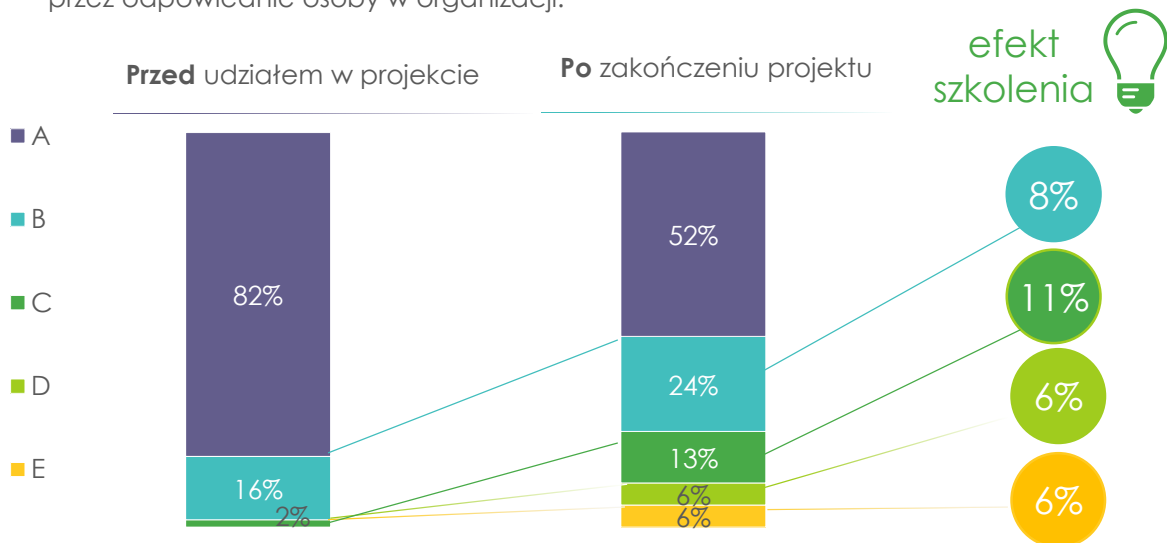


Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

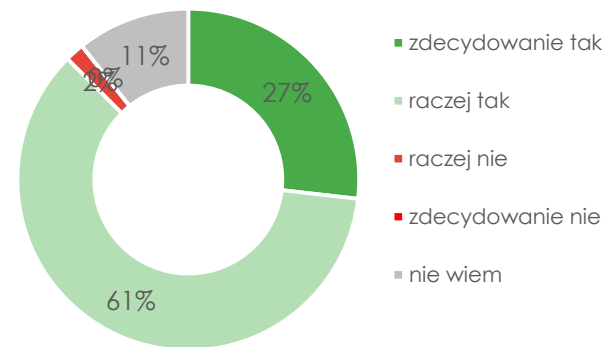


Potencjał przedsiębiorstwa w obszarze partnerstwa publiczno- prywatnego

- A. **Nie korzystaliśmy / nie korzystamy** z partnerstwa publiczno- prywatnego
- B. Partnerstwo publiczno- prywatne **było / jest rozwiązaniem przypadkowym**, wynikającym z aktualnie ogłoszonych przedsięwzięć PPP, o którym przedsiębiorstwo dowiedziało się przypadkowo
- C. Partnerstwo publiczno- prywatne **było / jest rozwiązaniem powtarzalnym**, jednak bez odpowiednich procedur (np. wyznaczenie osób odpowiedzialnych)
- D. Partnerstwo publiczno- prywatne **było / jest rozwiązaniem powtarzalnym i opartym o procedury**, ale bez odpowiedniego zarządzania w skali organizacji
- E. Partnerstwo publiczno- prywatne **było / jest procesem powtarzalnym opartym o procedury, monitorowanym, a także zarządzanym** przez odpowiednie osoby w organizacji.



Czy rekomendowali by udział innym przedsiębiorstwom w podobnym projekcie?

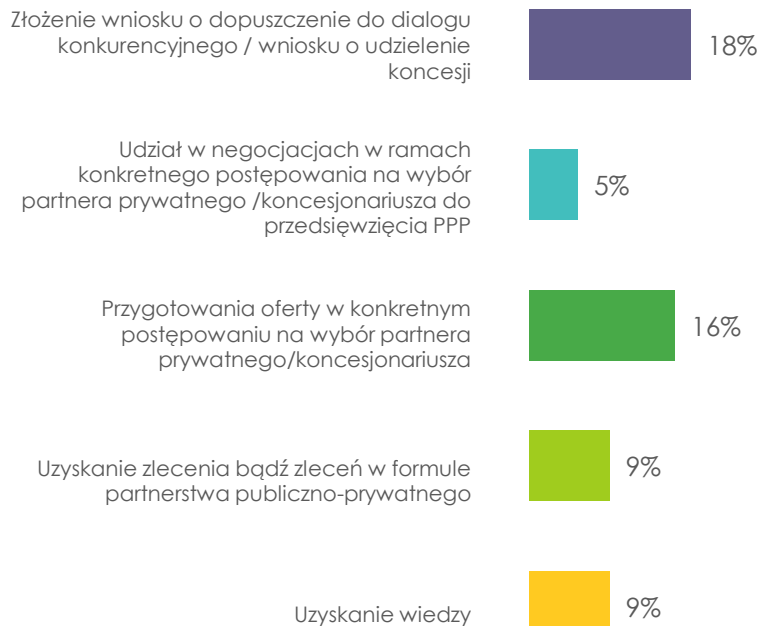


Potencjał przedsiębiorstw **wzrósł w sposób istotny statystycznie.**

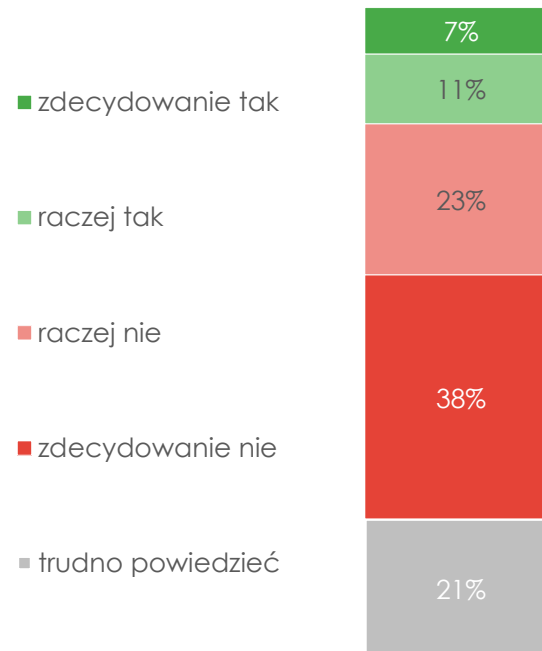
Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)



Jakie były efekty udziału Państwa firmy w projekcie?



Czy realizacja projektów w formie partnerstwa publiczno-prywatnego jest obecnie istotnym elementem działalności firmy?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)





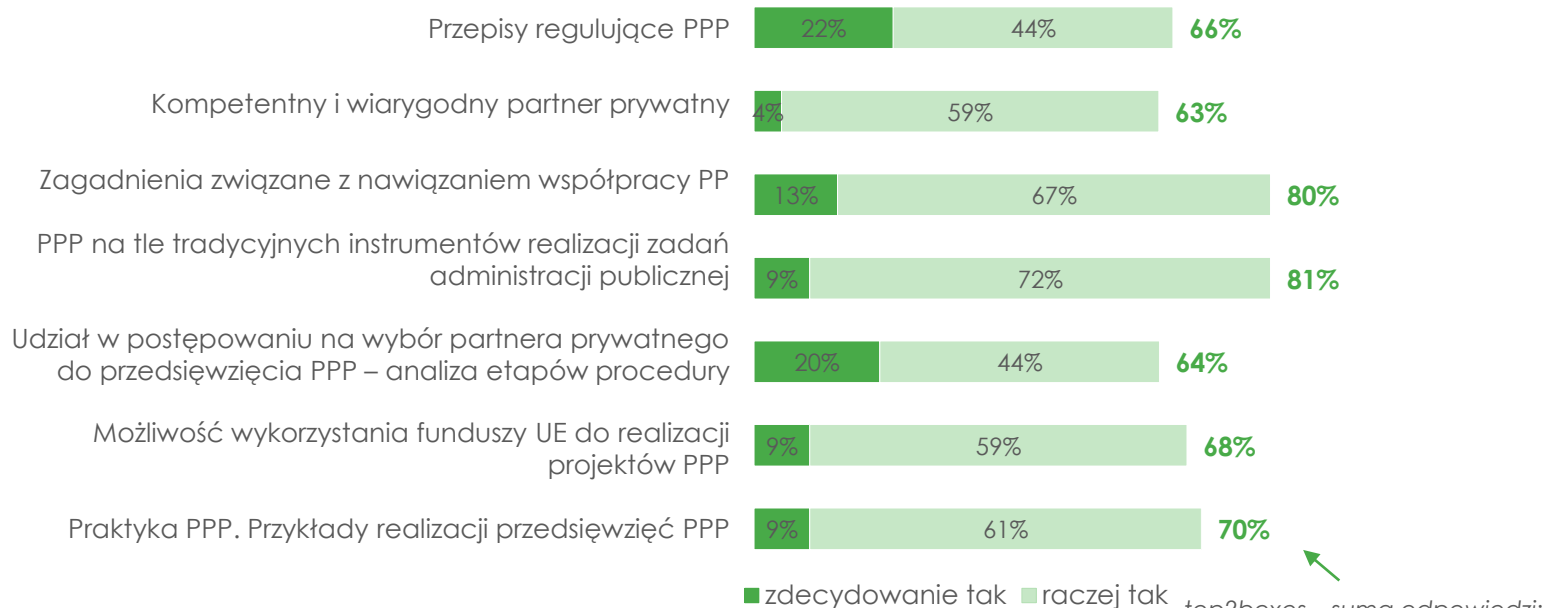
Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

■ wyłącznie szkolenia ogólne (n=41) ■ szkolenia ogólne i dedykowane (n=5) ■ wyłącznie szkolenia dedykowane (n=10)



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

Czy program szkoleniowy (szkolenia ogólne) był wystarczający z perspektywy potrzeb Państwa przedsiębiorstwa?



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach ogólnych (n=46)



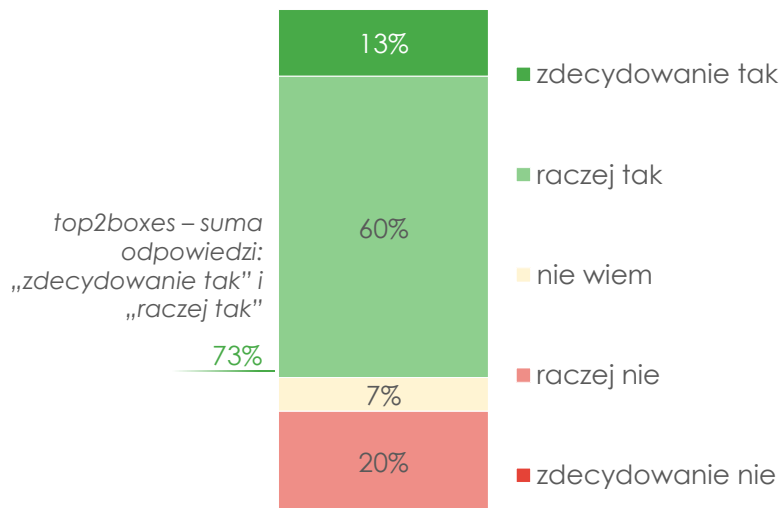
Działania, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa:

■ wyłącznie szkolenia ogólne (n=41) ■ szkolenia ogólne i dedykowane (n=5) ■ wyłącznie szkolenia dedykowane (n=10)



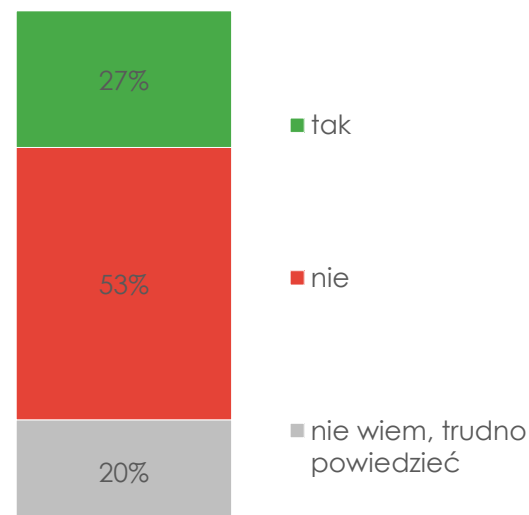
Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

Czy program szkolenia dedykowanego pozwolił Państwu na przygotowanie odpowiedniej oferty przetargowej w ramach postępowania PPP?



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach dedykowanych (n=15)

Czy w wyniku udziału w szkoleniu dedykowanym złożyli Państwo ofertę w postępowaniu w formule PPP?

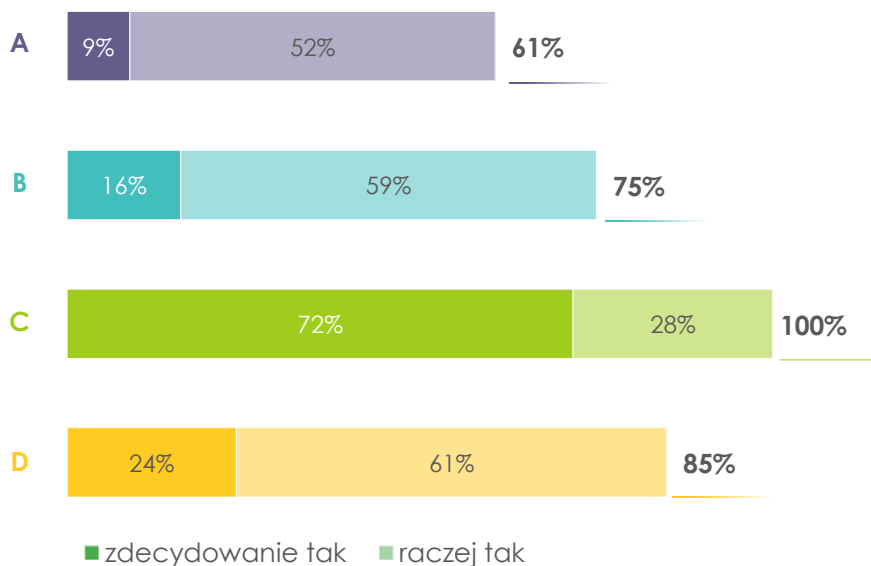




- A. Czy wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się **przydatna w praktycznym funkcjonowaniu** przedsiębiorstwa?
- B. Czy informacje przekazane w ramach szkoleń były **rzetelne (kompletne i aktualne)**?
- C. Czy osoby prowadzące szkolenia były dobrze **przygotowane merytorycznie** (miały wiedzę z danego zakresu)?
- D. Czy **zakres szkoleń odpowiadał potrzebom** przedsiębiorstwa?

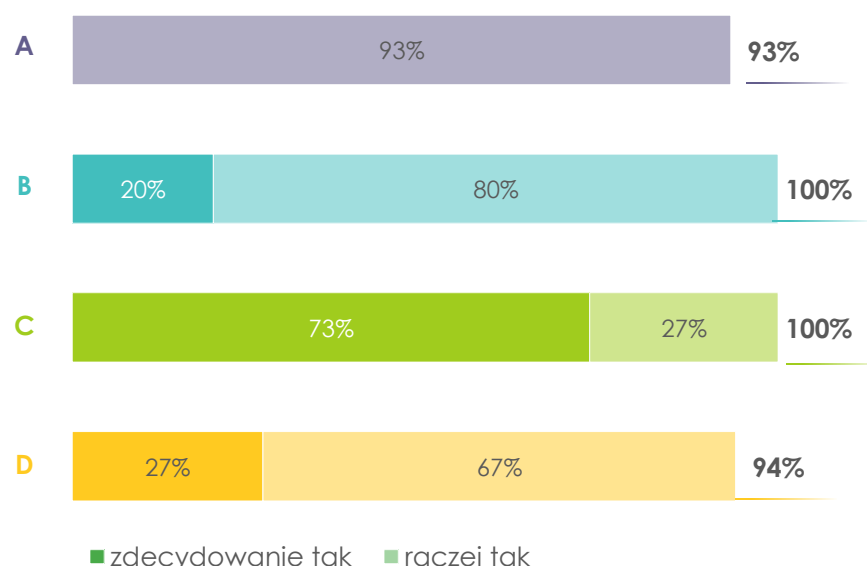
top2boxes – suma odpowiedzi:
„zdecydowanie tak” i „raczej tak”

Szkolenia **ogólne**



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach ogólnych (n=46)

Szkolenia **dedykowane**



Próba: firmy biorące udział w szkoleniach dedykowanych (n=15)



Czy wykorzystują Państwo wiedzę i umiejętności zdobyte podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?

■ zdecydowanie tak ■ raczej tak ■ raczej nie ■ zdecydowanie nie ■ nie wiem



W jaki sposób?

poszukujemy ofert

propagujemy ideę PPP w branży IT / składamy alternatywne formy dla realizacji projektów innowacyjnych oferowanych przez firmy

przekazujemy informacje o formule PPP innym firmom

rozmawiamy z innymi firmami



Dlaczego nie?

brak ofert / brak zapytań ofertowych

brak okazji

nie ma sprzyjających sytuacji

nie mam wystarczających kadr

nie występuje w firmie w chwili obecnej taka potrzeba

temat mało popularny



Barier lub ograniczenia po szkoleniach



brak kompetencji urzędników

brak zainteresowania formułą PPP ze strony publicznej na lokalnym rynku

mała elastyczność podmiotów publicznych podczas negocjacji warunków umowy

nakładanie się przepisów PPP i Ustawy o OZE

ograniczenie współpracy dla mniejszych podmiotów

wymogi biurokratyczne

szkolenia z zakresu PPP powinny być dedykowane także dla strony publicznej

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)





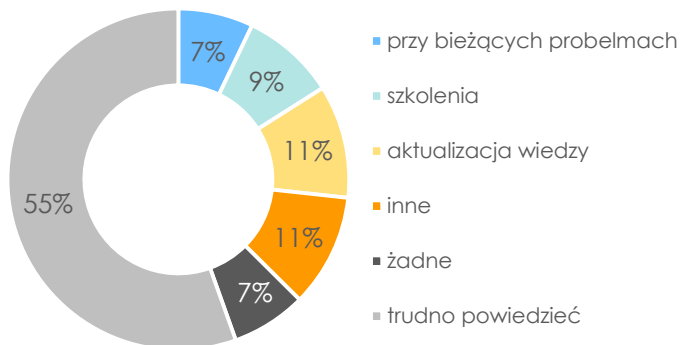
Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa:

- nie sprawi żadnych problemów
- nie będzie możliwości praktycznego ich wykorzystania
- sprawi problemy, jednak będzie możliwe



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

Jakiego rodzaju wsparcie ułatwiło by Państwu wykorzystanie w praktyce uzyskanej wiedzy?



Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

W jakich obszarach wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy?

- ”
- braki w kadrach
 - brak praktyki, duża odległość czasowa od zakońzonego szkolenia
 - brak okazji / brak sposobności
 - przygotowanie dokumentacji / kwestie formalne
 - realizacja współpracy zgodnie z przepisami (brak doświadczenia)
 - zmiana przepisów

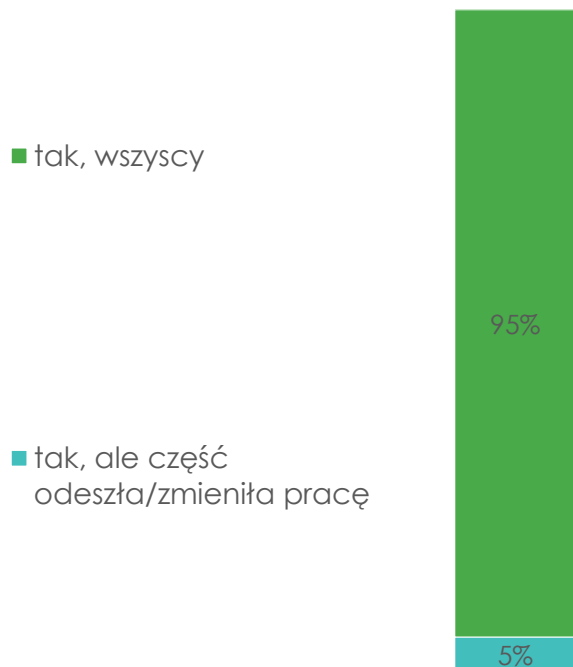


Próba: przedsiębiorstwa, które uważają, że wykorzystanie wiedzy może sprawić problemy (n=30)

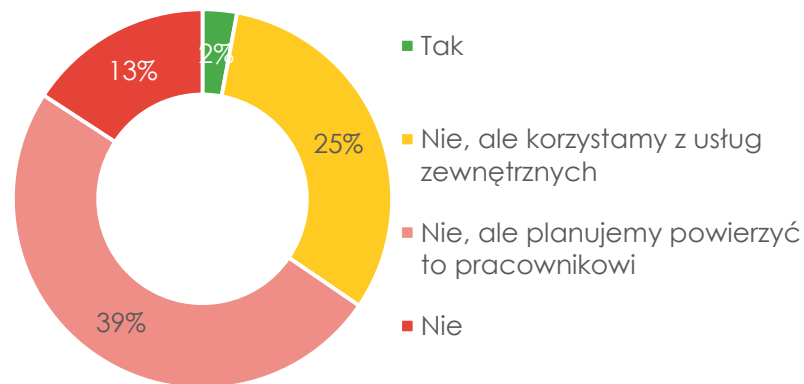




Czy pracownicy objęci szkoleniami lub doradztwem z zagadnień związanych z partnerstwem publiczno-prywatnym (w ramach projektu) w dalszym ciągu pracują w firmie?



Czy w przedsiębiorstwie jest zatrudniona osoba lub osoby zajmująca się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień w formule PPP?

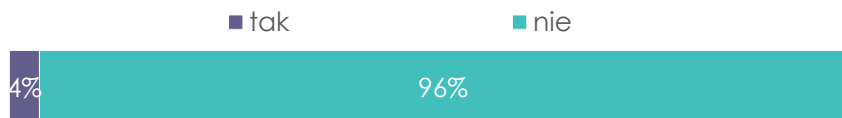


Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)

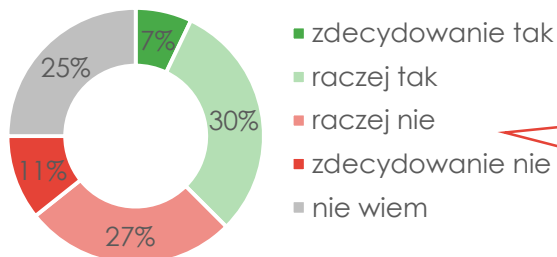




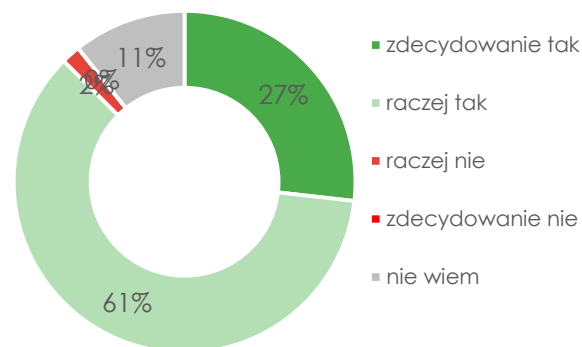
Czy brali udział w szkoleniach organizowanych przez firmy zewnętrzne (usługi komercyjne) przed przystąpieniem do projektu?



Czy Państwa firma jest gotowa finansować dalsze podnoszenie kwalifikacji w zakresie PPP ze środków własnych?



Czy rekomendowali by udział innym przedsiębiorstwom w podobnym projekcie?



Ze względu na koszty szkoleń, brak potrzeb, brak czasu, problemy z dostępnością do szkoleń

Próba: przedsiębiorstwa biorące udział w działaniach z zakresu PPP (n=56)



Dziękujemy za uwagę



Katarzyna Mirkowska

Kierownik projektu

e: katarzyna.mirkowska@pbs.pl
k: 0048 512 443 985

Jadwiga Datha

Główny Specjalista ds. analiz

e: jadwiga.datha@pbs.pl
k: 0048 508 250 720