

**Badania CAWI oraz IDI w ramach ewaluacji on-going
działań 2.2 i 2.21 Programu Operacyjnego Wiedza
Edukacja Rozwój, 2014-2020**

Raport końcowy z czterech edycji badania



Warszawa, marzec 2021



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Wszelkie wnioski i rekomendacje oraz poglądy Autorów rozdziałów zawarte w raporcie, stanowią opinię Wykonawcy (konsorcjum: Danae, Realizacja) lub Autorów opracowania, i nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wykonawca:

Danae Sp. z o.o.

ul. Bora-Komorowskiego 19B

80-377 Gdańsk

Realizacja

Aleja Komisji Edukacji Narodowej 93

02-777 Warszawa

Spis treści

1. WSTĘP.....	5
2. ANALIZA POTRZEB ROZWOJOWYCH MŚP	9
2.1. Informacja o badaniu.....	9
2.2. Profil badanych przedsiębiorstw	10
2.3. Przygotowania do projektu	13
2.4. Ocena projektu	18
2.5. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa	26
2.6. Streszczenie	37
3. ZAMÓWIENIA PUBLICZNE.....	42
3.1. Informacja o badaniu.....	42
3.2. Profil badanych przedsiębiorstw	43
3.3. Przygotowania do projektu (tylko I pomiar).....	50
3.4. Ocena projektu	52
3.5. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa.....	55
3.6. Streszczenie	70
4. PRZEDSIĘWZIĘCIA W FORMULE PPP	74
4.1. Informacja o badaniu.....	74
4.2. Profil badanych przedsiębiorstw	75
4.3. Przygotowania do projektu	80
4.4. Ocena projektu	82
4.5. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa.....	86
4.6. Streszczenie	97
5. AKADEMIA MENADŻERA MŚP	102
5.1. Informacja o badaniu.....	102
5.2. Profil badanych przedsiębiorstw	103
5.3. Przygotowania do projektu	107

5.4.	Ocena projektu	110
5.5.	Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa	120
5.6.	Streszczenie	127
6.	SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH	132
6.1.	Informacja o badaniu (tylko badanie jakościowe).....	132
6.2.	Przygotowania do projektu	133
6.3.	Ocena projektu	136
6.4.	Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa.....	142
6.5.	Streszczenie	146
7.	SZKOLENIA LUB DORADZTWO WYNIKAJĄCE Z REKOMENDACJI SEKTOROWYCH RAD DS. KOMPETENCJI	150
7.1.	Informacja o badaniu.....	150
7.2.	Profil badanych przedsiębiorstw	151
7.3.	Przygotowania do projektu	154
7.4.	Ocena projektu	159
7.5.	Efekty projektu i ich wpływ na działanie przedsiębiorstw	166
7.6.	Streszczenie	171
8.	WNIOSKI	176

1. WSTĘP

Niniejszy raport jest **podsumowaniem badań przeprowadzonych na potrzeby realizacji przez PARP wieloletniego projektu ewaluacyjnego *on-going***, dotyczącego instrumentów POWER skierowanych bezpośrednio do uczestników. W ramach ewaluacji *on-going* realizowano następujące działania:

- a) bieżąca ocena rezultatów wsparcia udzielonego przedsiębiorstwom;
- b) pozyskiwanie opinii i ocen przedsiębiorstw o systemie wdrażania poszczególnych instrumentów (np. na etapie aplikowania/rekrutacji i uczestnictwa w projekcie), pozwalających na bieżąco formułować wnioski i podejmować czynności niezbędne w procesie wdrażania Programu;
- c) identyfikacja najbardziej efektywnych rozwiązań/mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzone w ramach ewaluacji *on-going* miały **umożliwić dokonanie oceny wpływu instrumentów Działania 2.2. i 2.21. POWER** na sytuację korzystających z nich przedsiębiorstw. Badaniem objęto następujące typy działań w ramach:

- 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku:
 - ✓ Działania mające na celu **opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP** (z uwzględnieniem pracowników w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy – o ile dotyczy), które nie posiadają planu lub strategii rozwoju (typ 1),
 - ✓ Działania szkoleniowe i/lub doradcze w zakresie **funkcjonowania na rynku zamówień publicznych** (typ 2),
 - ✓ Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie **zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego** (typ 3).
- 2.21 Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw

- ✓ Działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych MMŚP poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi – **Akademia Menadżera MŚP** (typ 1).
- ✓ Działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych firm rodzinnych (MMŚP) poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie **sukcesji w firmach rodzinnych** (typ 3),
- ✓ Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez **sektorowe rady ds. kompetencji** (typ 4).

Dążąc do osiągnięcia założonego celu ewaluacji, na przestrzeni lat 2017-2020 przeprowadzono **serię badań ilościowych** (w oparciu o technikę CAWI/CATI) i **jakościowych** (w oparciu o technikę IDI) z beneficjentami wsparcia. Badania zrealizowano w czterech edycjach. Pierwsza edycja badania została przeprowadzona przez firmę PBS Sp. z o.o. w 2017 roku, a edycje 2-4 przez konsorcjum firm Danae Sp. z o.o. oraz Realizacja Sp. z o.o. kolejno w latach: 2018, 2019 i 2020.

W każdej edycji badania, wywiady ilościowe realizowano w **dwóch falach (pomiarach)**:

I pomiar: badania stanu początkowego – badania przedsiębiorstw, które w bieżącym roku zakończyły udział w projektach doradczo-szkoleniowych

II pomiar: Badania poziomu zmiany – badania przedsiębiorstw, które zakończyły udział w projektach w roku poprzedzającym badanie

Badania jakościowe natomiast realizowano z beneficjentami wsparcia otrzymanego zarówno w roku realizacji badania, jak i w roku poprzedzającym badanie.

W poniższych tabelach dokonano zestawienia badań ilościowych i jakościowych zrealizowanych w ramach projektu. Liczebności prób w ramach poszczególnych rodzajów wsparcia przedstawiono w rozdziałach odpowiadających poszczególnym działaniom.

Tabela 1. Zestawienie badania ilościowych zrealizowanych w ramach projektu¹

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKCIE:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
Analiza potrzeb rozwojowych MŚP	x	x	x	-	-	x	x	x
Zamówienia publiczne	x	x	x	x	-	x	x	x
Przedsięwzięcia w formule PPP	x	x	-	-	x	x	x	-
Akademia Menedżera MŚP	-	-	x	x	-	-	-	x
Sukcesja w firmach rodzinnych	-	-	-	-	-	-	-	-
Sektorowe Rady ds. Kompetencji	-	-	-	x	-	-	-	x

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Zestawienie badania jakościowych zrealizowanych w ramach projektu

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4
Analiza potrzeb rozwojowych MŚP	-	x	-	-
Zamówienia publiczne	-	-	x	-
Przedsięwzięcia w formule PPP	-	-	x	-
Akademia Menedżera MŚP	-	-	x	x
Sukcesja w firmach rodzinnych	-	-	-	x
Sektorowe Rady ds. Kompetencji	-	-	-	x

Źródło: Opracowanie własne.

Jak czytać raport?

Rozdziały 2-7 niniejszego raportu przedstawiają wyniki badań prowadzonych dla poszczególnych rodzajów wsparcia w ramach Działań 2.2. i 2.21. POWER. Układy tych rozdziałów są zbliżone – w pierwszej kolejności przedstawiana jest szczegółowa charakterystyka badanych beneficjentów wsparcia, a następnie omawiane są najważniejsze wyniki dotyczące procesu przygotowania do

¹ Jak czytać oznaczenia edycji badania w raporcie: przykładowo oznaczenie „I pomiar 2018” oznacza grupę przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie w 2018 roku i były badane w 2018 roku (tj. w ramach edycji 2 zrealizowanej w 2018 r.), natomiast „II pomiar 2018” oznacza grupę przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie w 2018 roku i były badane rok później (tj. w ramach edycji 3 zrealizowanej w 2019 r.)

udziału w projekcie (m.in. ocena procesu rekrutacji), oceny samego projektu, a także uzyskanych efektów wsparcia. Każdy z tych rozdziałów kończy się podsumowaniem.

W rozdziale 8 przedstawiono rekomendacje dotyczące przyszłych instrumentów wsparcia w obszarach będących przedmiotem badania.

Załącznikami do raportu są: raport techniczny przedstawiający zanonimizowane odpowiedzi badanych na poszczególne pytania ankiety w poszczególnych edycjach badania (Załącznik 1), bazy wyników z badań ilościowych (Załącznik 2), zestawienia tabelaryczne wyników badań ilościowych (Załącznik 3) oraz zanonimizowane transkrypcje wywiadów pogłębionych (Załącznik 4).

2. ANALIZA POTRZEB ROZWOJOWYCH MŚP

2.1. INFORMACJA O BADANIU

Badaniem objęto **przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku – działania mające na celu **opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP** (z uwzględnieniem pracowników w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy - o ile dotyczy), które nie posiadają planu lub strategii rozwoju (typ 1), a także **partnerów społecznych** realizujących te projekty.

Badania zrealizowano z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw MMSP objętych wsparciem przez partnerów społecznych w zakresie opracowania analizy potrzeb rozwojowych (wywiady telefoniczne i internetowe CAWI/CATI),
- Badania jakościowe z partnerami społecznymi realizującymi projekty oraz beneficjentami końcowymi wsparcia – MMSP (wywiady jakościowe IDI).

Badania realizowano w dwóch falach (I pomiar – badania stanu początkowego) oraz II pomiar (badania poziomu zmiany) w następujących edycjach badania:

Tabela 3. Badania ilościowe zrealizowane w ramach działania „Analiza potrzeb rozwojowych MMŚP”

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKCIE:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
SUMA: I pomiar (N=259); II pomiar (N=677)	N=60	N=100	N=99	-	N=93	N=142	N=261	N=181

Źródło: Opracowanie własne

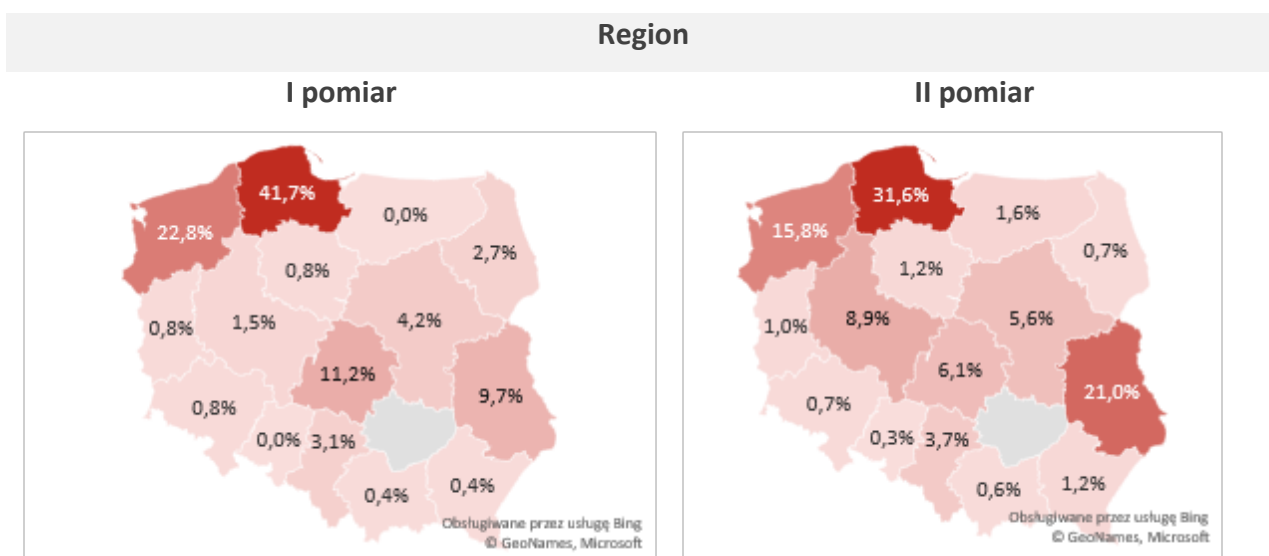
Ponadto w ramach 2 edycji badania zrealizowano **10 wywiadów pogłębionych IDI**².

Wyniki w niniejszym raporcie będą przedstawiane zbiorczo dla poszczególnych typów pomiaru (I pomiar vs. II pomiar) oraz w uzasadnionych przypadkach w podziale na poszczególne edycje badania, a także zmienne w istotny sposób różnicujące wyniki. Z uwagi na konieczność łączenia zbiorów danych z czterech edycji badania i występujące różnice na poziomie narzędzi badawczych w poszczególnych edycjach (szczególnie różnic pomiędzy pomiarami w I edycji a pozostałymi pomiarami), łączna liczba obserwacji ujętych w zbiorczych analizach będzie się różnić na poziomie poszczególnych pytań.

2.2. PROFIL BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

2.2.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

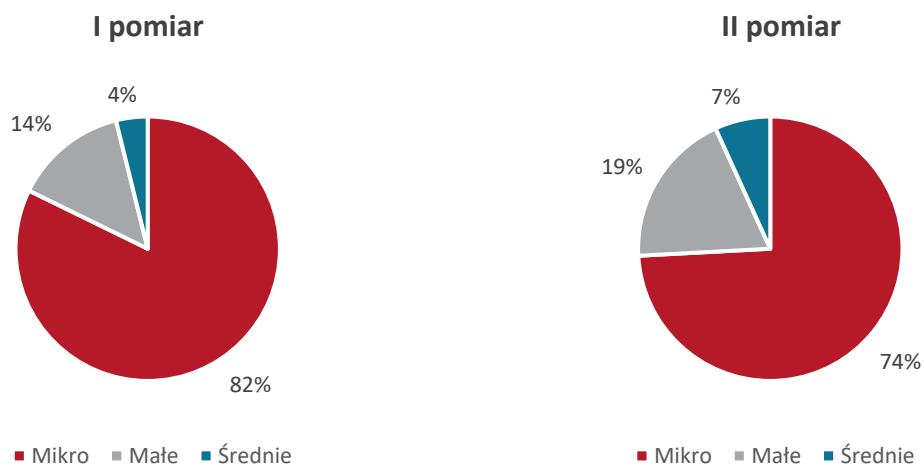
Poniżej przedstawiono **podstawowe informacje o przedsiębiorstwach** biorących udział w badaniu ilościowym (dane zagregowane dla wszystkich edycji badania).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=259, II pomiaru N=677.

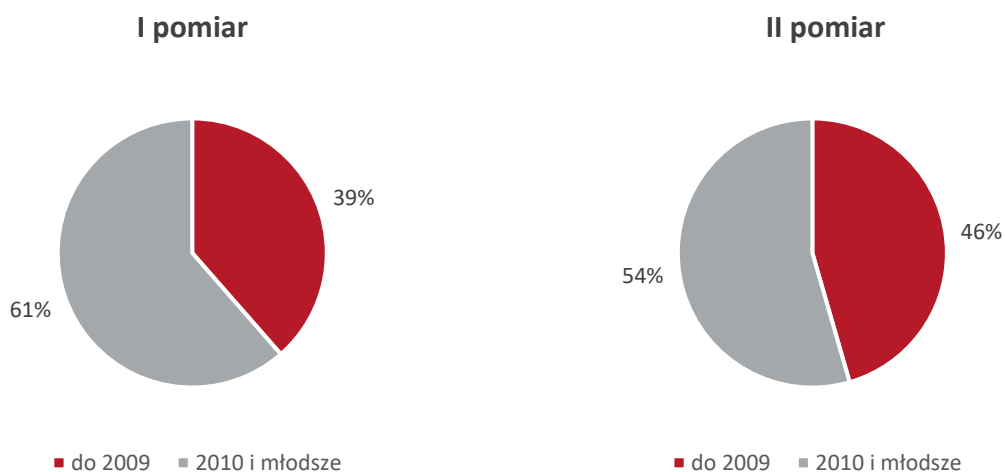
² Badanie przeprowadzono z partnerami społecznymi (5 IDI) oraz z przedstawicielami przedsiębiorstw biorących udział w projekcie (5 IDI).

Wielkość przedsiębiorstwa



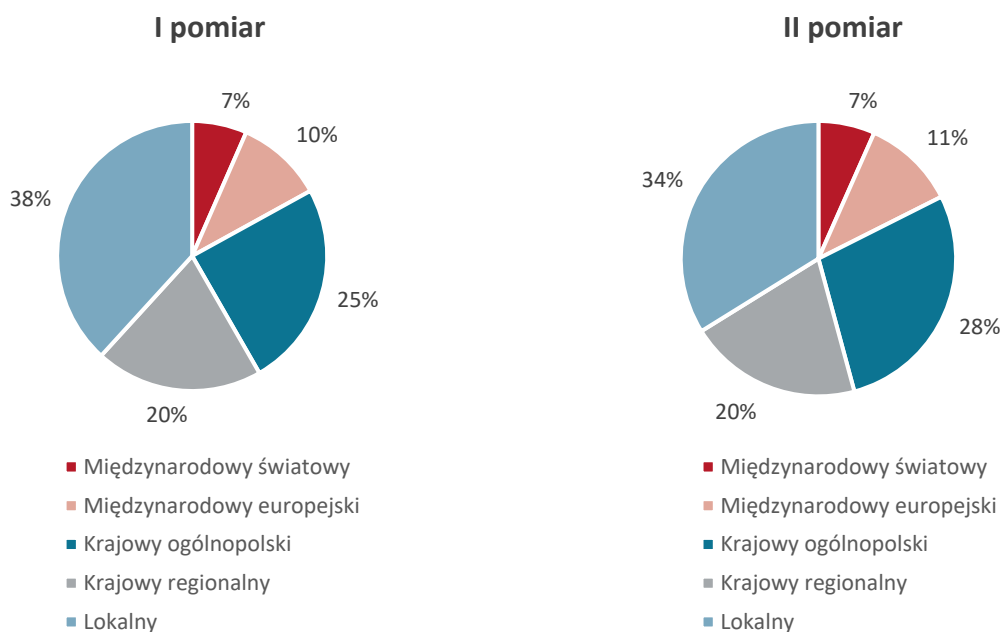
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=259, II pomiaru N=677.

Staż rynkowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=249, II pomiaru N=626.

Zasięg działalności

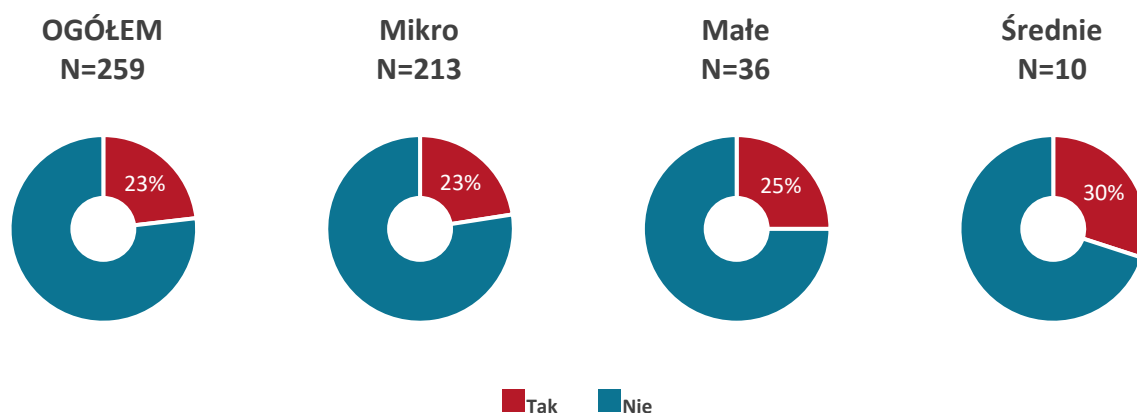


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=259, II pomiaru N=677.

2.2.1. Korzystanie z zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych

Dopełniając charakterystykę badanych przedsiębiorstw warto przytoczyć również dane opisujące **stopień korzystania z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych** w zakresie doradztwa strategicznego w swoim przedsiębiorstwie przed przystąpieniem do projektu – z usług takich skorzystało 23% przedsiębiorstw badanych w I pomiarze. Większy był udział takich firm w grupie firm małych i średnich (odpowiednio 25% i 30%).

Wykres 1. Czy przed przystąpieniem do projektu w ramach PO WER korzystali Państwo z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie doradztwa strategicznego w swoim przedsiębiorstwie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru

2.3. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU

2.3.1. Źródła informacji o projekcie

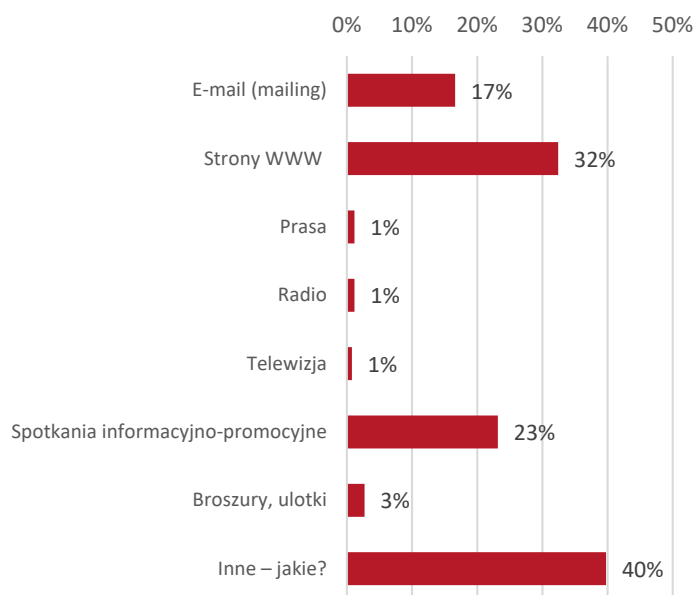
Badanie jakościowe³ wykazało, że partnerzy społeczni najczęściej dowiadywali się o możliwości udziału w projekcie dzięki **własnym działaniom**, takim jak:

- Bieżący monitoring pojawiających się naborów,
- Aktywne poszukiwanie informacji na stronach poświęconych Funduszom Unijnym,
- Zapis do newsletteru instytucji publikujących informacje o konkursach i naborach,
- Prośba o polecenia i rekomendacje zaprzyjaźnionych instytucji,
- Spotkania branżowe.

Z kolei istotnym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były **nieformalne kontakty towarzyskie**, co również zostało wykazane w badaniach ilościowych – 40% badanych wskazało właśnie to źródło informacji o projekcie (kategoria „inne”). Badani podkreślali, że tego typu rekomendacje cechuje większa wiarygodność, zarówno w odniesieniu do pozyskiwanych informacji, jak i oceny faktycznej wartości danego typu wsparcia.

³ Badanie jakościowe przeprowadzono w ramach drugiej edycji badania, tj. w 2018 r.

Wykres 2. Z jakich innych źródeł dowiedzieli się Państwo o możliwości udziału w projekcie?



„Osoba, która mi poleciła ten program, to też jakby wiedziała, kto to prowadzi i znała tą osobę, która udziela tego doradztwa, więc to było dla mnie też ważne, że miałam pewność, że gdzieś tam będziemy mogli się dogadać” – Uczestnik projektu

„W naszym środowisku plotkujemy. Gdzieś tam sobie przekazujemy informacje. Słyszałem to, czytałem to. I któryś z nas się albo na to zdecyduje, albo się nie decyduje” – Uczestnik projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=259

Niektórzy przedsiębiorcy wskazywali na fakt, że informacje dotyczące możliwości pozyskiwania funduszy unijnych i innych typów wsparcia są dla nich **trudno dostępne**. Dotyczy to zwłaszcza małych przedsiębiorstw, które nie posiadają doświadczenia w pozyskiwaniu i korzystaniu z podobnych form wsparcia. Wniosek ten daje rekomendację na przyszłość co do form komunikowania możliwości wsparcia przedsiębiorstw w podobnych projektach – należy położyć nacisk na komunikację do grupy najmniejszych przedsiębiorstw.

Trochę mi brakuje tego, że ja faktycznie się na tym kompletnie nie znam i gdyby była jakaś możliwość dowiedzenia się o jakichś środkach unijnych, które są do zagospodarowania, ja bym mogła jakby wziąć w tym udział, to chętnie bym się dowiedziała, ale sama nie mam faktycznie ani czasu, ani jakby jak tego szukać, bo jest to dla mnie trudne. – Uczestnik projektu

2.3.2. Motywacje do udziału w projekcie

Najczęściej wskazywaną przez **partnerów społecznych** motywacją do zaangażowania się w projekt była możliwość nawiązania współpracy z innymi partnerami i rozwoju organizacji (np. wzrost liczby członków), a także możliwość realizacji nowych działań i pozyskania funduszy na nie, czy też zapotrzebowanie zgłaszane przez lokalne firmy. Wśród czynników zniechęcających do zaangażowania się w projekt wskazywano natomiast trudności w pozyskaniu informacji o projekcie, zawłość zasad i regulacji dotyczących udziału w projekcie oraz niewielką wiedza przedsiębiorców o projekcie i brak ich aktywności w poszukiwaniu informacji na ten temat.

Największym problemem były te kwestie biurokratyczne dla nich i znalezienie czasu na wypełnienie tych papierów rekrutacyjnych – Partner społeczny

Przedsiębiorcy sami z siebie nie szukają tego wsparcia. Nie wiedzą, że to wsparcie jest, więc go nie szukają. – Partner społeczny

Samo przeczytanie zasad powoduje, że nie wszyscy są skłonni zdecydować się na pozyskiwanie tych środków. – Partner społeczny

Z kolei **po stronie przedsiębiorstw** jedną z głównych motywacji do skorzystania z projektu była ciekawość, chęć przekonania się, jakie korzyści może firmie przynieść profesjonalna usługa doradcza. Rzadko przedsiębiorcy mieli bardziej sprecyzowane oczekiwania. Niektórzy mieli nadzieję, że projekt pomoże im zweryfikować słuszność rozwiązań, nad którymi już wcześniej się zastanawiali. Inni chcieli dowiedzieć się jak wygląda praktyczne zastosowanie działań ujętych w projekcie, by móc w przyszłości wykonywać je samodzielnie.

Chciałam skorzystać z takiego doradztwa, z tego względu, że miałam pewne pomysły, zwiększenie tego czesnego i żeby to wdrożyć, próbowałam jakiegoś takiego planu, który jest bardziej logiczny, niż tylko intuicyjny. – Uczestnik projektu

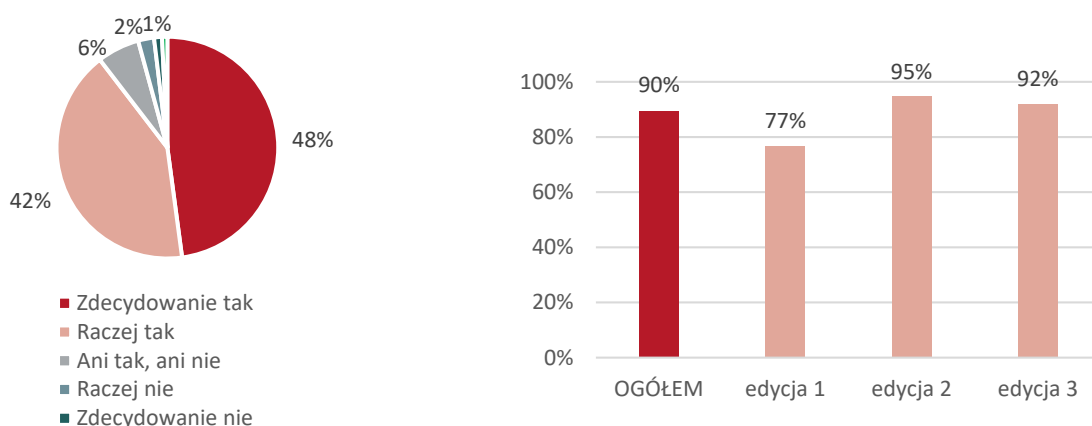
Dla mnie największą rzeczą było to, że chciałem zobaczyć, jak wygląda profesjonalnie przeprowadzana taka analiza (...). Widzę proces, jak to się robi (...) z samego papierka nic nie wyciągnę na chwilę obecną. Ale jak za 2 lata, 5 lat będę chciał coś takiego sam stworzyć, albo będę musiał coś takiego stworzyć, to mam podkładkę, wzorzec, na którym będę się opierał. – Uczestnik projektu

Nie miałam żadnych, nie miałam doświadczenia z innymi projektami, więc brałam co było i zobaczymy, co to przyniesie. – Uczestnik projektu

2.3.3. Ocena procesu rekrutacji do projektu

Wyniki badań ilościowych nie wskazują, by proces rekrutacji do projektu sprawiał przedsiębiorstwom trudności – zdecydowana większość badanych (90%) deklaruje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych** przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten był wyraźnie niższy w pierwszej edycji badania, więc w grupie firm, które otrzymały wsparcie w 2017 roku. Uproszczenie procesu rekrutacji od 2018 roku przełożyło się na lepsze oceny beneficjentów w tym zakresie.

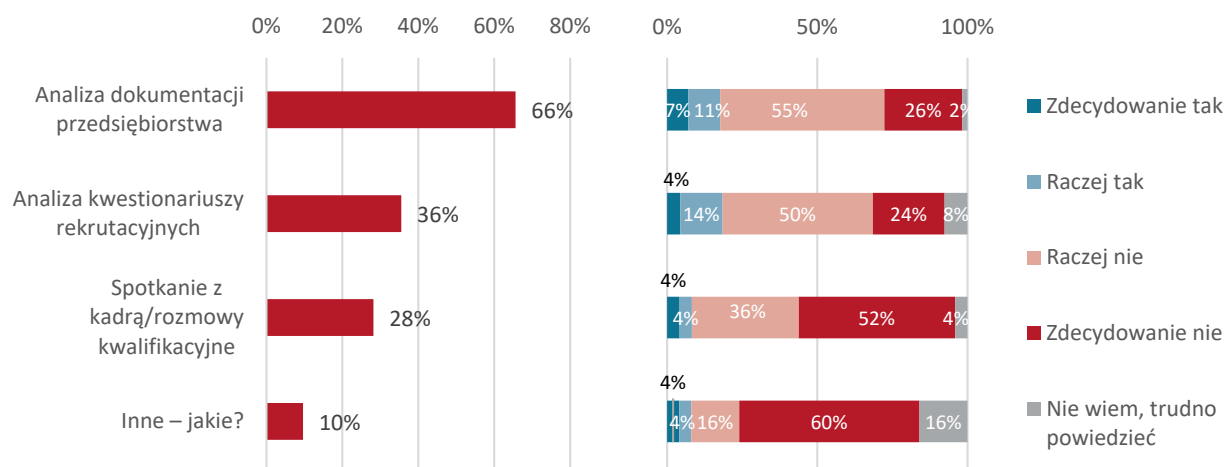
Wykres 3. Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=259, edycja 1 N=60, edycja 2 N=100, edycja 3 N=99

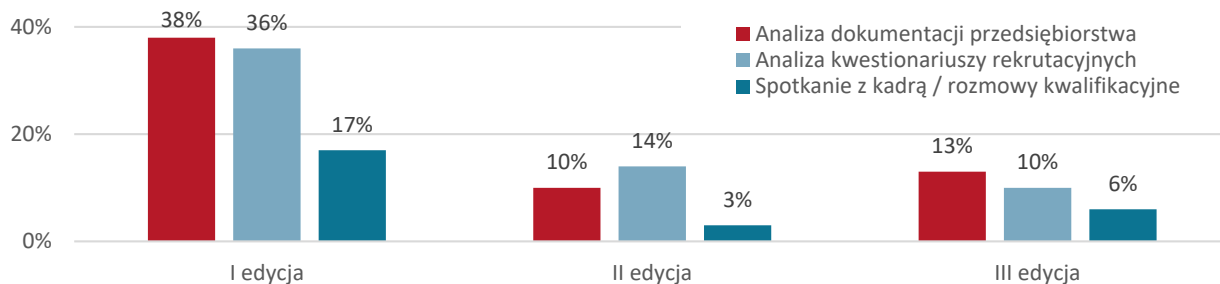
I choć wyniki zagregowane dla wszystkich edycji pokazują, że aż 18% badanych zgłosiło **trudności w analizie dokumentacji**, a 18% również w analizie kwestionariuszy rekrutacyjnych, to należy w tym miejscu podkreślić, że na tak wysokie wartości tych wskaźników silnie wpływają dane z pierwszej edycji, dla której wskaźniki te wyniosły odpowiednio 38% i 36%.

Wykres 4. Jakie działania były niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu? Czy sprawiły problemy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=259

Wykres 5. Odsetek badanych wskazujących, że dane działanie na etapie rekrutacji sprawiło problemy (suma odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” – top2boxes)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: edycja 1 N=40/25/24, edycja 2 N=61/37/31, edycja 3 N=69/30/18

Zdaniem **partnerów społecznych** współpraca z przedsiębiorcami na etapie tworzenia i składania wniosków przebiegała dobrze, choć sam proces był dość czasochłonny i obwarowany formalnościami. Partnerzy społeczni wymienili następujące trudności napotkane na tym etapie:

- Konieczność indywidualnego angażowania i zapraszania przedsiębiorców do udziału w projekcie,
- Konieczność wniesienia wkładu własnego zniechęcająca niektóre potencjalnie zainteresowane podmioty,
- Konieczność przedstawiania dokumentacji zawierającej poufne dane,
- Ograniczoną świadomość firm w zakresie korzystania z doradztwa,

- Małą świadomość firm jeśli chodzi o planowany kierunek rozwoju.

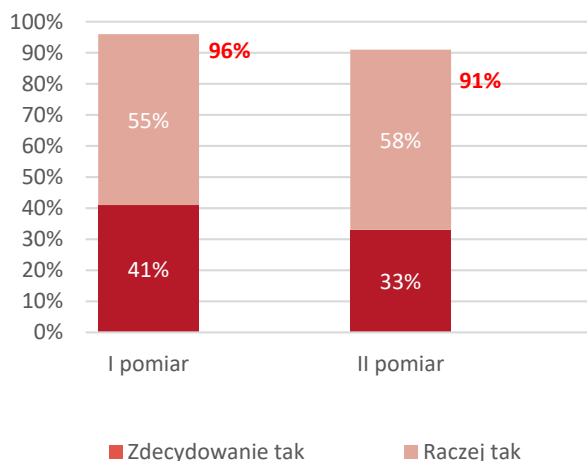
Te osoby [specjaliści ds. identyfikacji potencjalnych odbiorców wsparcia] miały cały czas kontakt z przedsiębiorcami, to te osoby jeździły do przedsiębiorców, to te osoby rozmawiały, to te osoby robiły spotkania, ponieważ sam kontakt, samo zamieszczenie informacji na stronie internetowej, ogłoszenia czy nawet kontakt telefoniczny, chociaż on funkcjonował dobrze, nie zrekrutowałyby nam grupy. Przedsiębiorcy są zabieganymi osobami i często słabo reagują na tego typu przekazy, więc osobiste spotkania, docieranie do tych przedsiębiorców skutkowało najlepiej. – Partner społeczny

2.4. OCENA PROJEKTU

2.4.1. Ocena diagnozy stanu przedsiębiorstwa i analizy SWOT

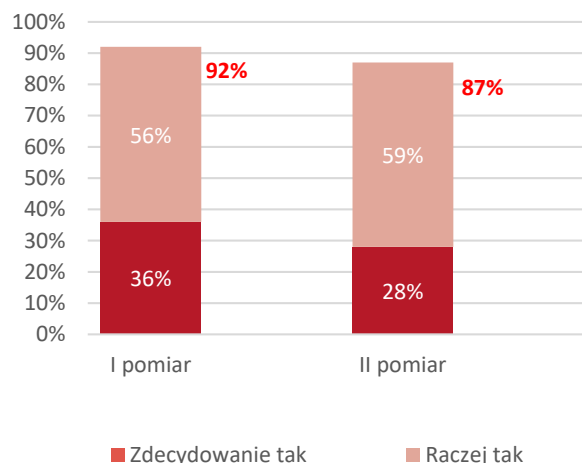
W grupach poddawanych badaniu zaraz po otrzymaniu wsparcia (I pomiar) niemal wszyscy przyznawali, że otrzymana w ramach projektu **diagnoza stanu firmy trafnie oddawała jego ówczesną sytuację**, a analiza SWOT pozwoliła na identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa. W grupach badanych rok po otrzymaniu wsparcia (II pomiar) można obserwować niewielki spadek tych pozytywnych deklaracji, niemniej nadal odsetek przedsiębiorstw podkreślających trafność otrzymanej diagnozy był bardzo wysoki.

Wykres 6. Czy w Państwa opinii opracowana diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa trafnie oddawała jego ówczesną sytuację?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=234, II pomiar N=667

Wykres 7. Czy analiza SWOT pozwoliła na identyfikację mocnych stron przedsiębiorstwa, dzięki którym może ono osiągnąć przewagę konkurencyjną?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=229, II pomiar N=665

W niewielkiej grupie badanych przedsiębiorców **niezadowolonych z diagnozy** sytuacji przedsiębiorstwa, podkreślano, że diagnoza była ogólna i niedostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa („miejscami wyrwana z kontekstu”), niektórzy przypuszczali nawet, że była przeprowadzona zgodnie z szablonem („był to schemat – gotowiec”). I choć były to sporadyczne głosy, to przy planowaniu kolejnych działań tego typu, należy zwracać uwagę, by sytuacje, w których podmiot wykonujący diagnozę przedsiębiorstwa posługuje się gotowym schematem, nie mogły mieć miejsca.

Badania jakościowe wykazały, że działania zmierzające do przygotowania planu rozwojowego w przypadku większości respondentów przyniosły namacalne skutki i przełożyły się na realne zmiany w prowadzonym biznesie. W niektórych przypadkach uczestnicy projektu po raz pierwszy odkąd prowadzą swoją działalność mogli dokonać w usystematyzowany sposób analiz takich, jak SWOT, czy analiza otoczenia konkurencyjnego. Już sama współpraca z ekspertami na etapie przygotowawczym prowadziła do wartościowych odkryć.

Wszystkie analizy, SWOT, słabe, mocne strony, to też pokazało mi na czym powinnam się skupić, że moją silną stroną jest to, że mam wytwór indywidualny, mój, niepowtarzalny i

to powinnam docenić

i to ciągnąć i w to całą energię pakować. – Uczestnik projektu

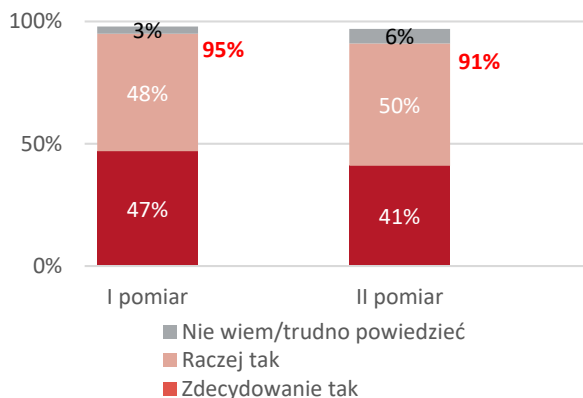
Fajne jest sprzedawanie swoich pomysłów komuś na głos. Nie że samemu siedzisz nad kartką i sam sobie rozpisujesz, tylko w trakcie rozmowy mogę bardzo często coś powiedzieć na głos i po powiedzeniu nagle się orientuję, że to jest głupie. I od razu sam wykreślam. A siedząc nad kartką niekoniecznie zauważysz, że coś jest głupie i bez sensu. – Uczestnik projektu

Tak było zdecydowanie dostosowane, dosyć trudna dla nas była ta analiza SWOT, ale to wynikało z naszych braków wiedzy, sporo rzeczy musiałyśmy powtórnie zweryfikować i zrobić to jeszcze raz, przemyśleć. – Uczestnik projektu

2.4.2. Ocena otrzymanego planu rozwojowego

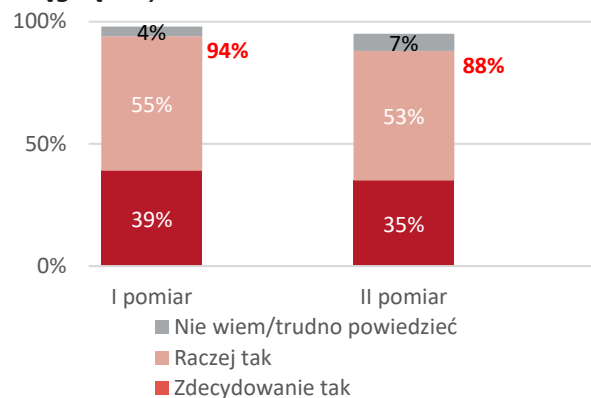
Zdecydowana większość przedsiębiorstw badanych w roku otrzymania wsparcia (I pomiar) deklaruwała, że plan rozwojowy zawierał **jasno sformułowane cele** (95%) oraz **jasno sformułowane wskazówki** prowadzące do osiągnięcia wyznaczonych celów (88%). Wskaźniki te w grupie przedsiębiorstw badanych po roku od otrzymania wsparcia (II pomiar) były nieznacznie niższe – odpowiednio o 4 p.p. i 6 p.p. Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że w grupach badanych w II pomiarze większy był odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć”, co jest naturalnym zjawiskiem, jeżeli chodzi o ocenę formułowaną po upływie dłuższego czasu od momentu udziału w projekcie, niemniej w przypadku pytań o harmonogram podejmowania działań oraz konkretne dane o usługach, które powinny zostać zakontraktowane zaobserwowano wysokie odsetki przedsiębiorstw udzielających odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” już w pierwszym pomiarze, co może sugerować, że te dwa elementy otrzymanego planu rozwojowego były w najmniejszym stopniu jasne dla przedsiębiorców.

Wykres 8. Czy plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał jasno sformułowane cele jakie należy osiągnąć?



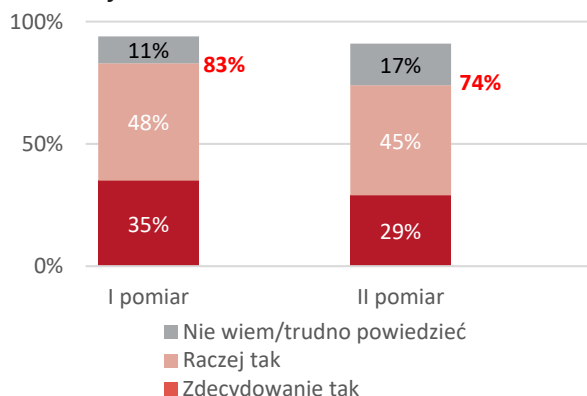
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=229, II pomiar N=657

Wykres 9. Czy plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał jasno sformułowane wskazówki, jakie działania należy podjąć, aby osiągnąć wyznaczone cele?



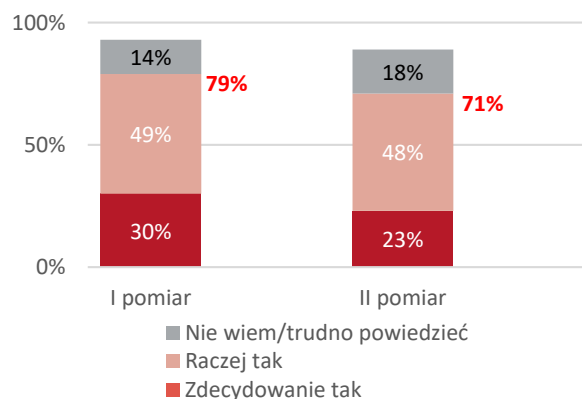
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=229, II pomiar N=657

Wykres 10. Czy plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał harmonogram podejmowania działań z określeniem czasu koniecznego na przeprowadzenie działań i ich sekwencji?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=229, II pomiar N=657

Wykres 11. Czy plan rozwojowy przedsiębiorstwa zawierał konkretne dane o usługach, które powinny zostać zakontraktowane?



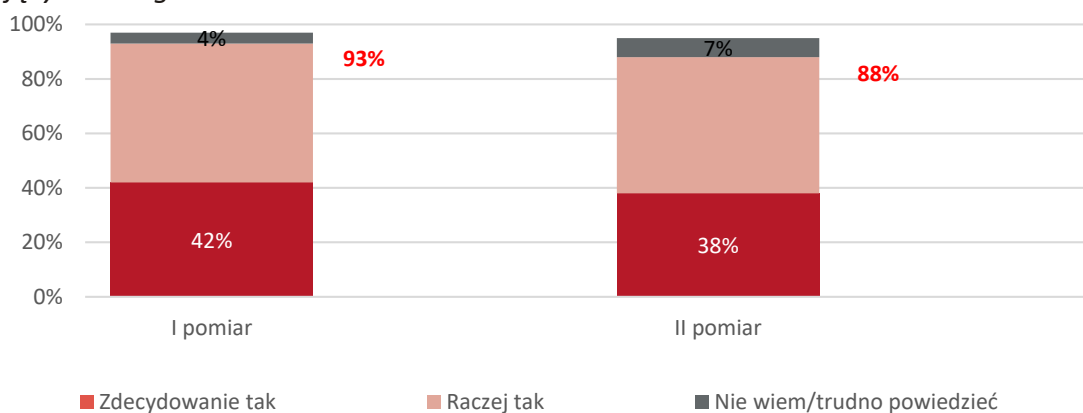
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=229, II pomiar N=657

Przeglądając się odpowiedziom grupy przedsiębiorstw **niezadowolonych z otrzymanego planu rozwojowego**, widać wskazania na zbyt małe dopasowanie planu do realiów, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo („analiza nie była wykonana rzetelnie i nie odnosiła się do sytuacji przedsiębiorstwa”), a także zbyt ogólny poziom sformułowania celów i wskazówek („wszystko było takie pobieżne”, „łanie wody”, „wskazówki były zbyt podręcznikowe”). Niektórzy deklarowali również, że otrzymany plan rozwojowy nie zawierał szczegółowego harmonogramu (5% badanych w I pomiarze), ani wskazań dotyczących konkretnych usług do zakontraktowania (7%).

2.4.3. Ocena doradztwa w zakresie wdrażania planu rozwojowego przedsiębiorstwa

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

Wykres 12. Czy doradztwo w zakresie wdrożenia planu rozwojowego obejmowało przekazanie wiedzy niezbędnej do samodzielnego posługiwania się planem rozwojowym i wdrożenia wynikających z niego zaleceń?



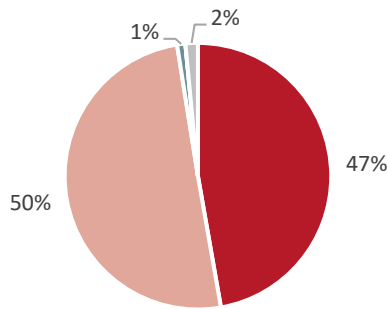
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=212, II pomiar N=635

Niewielka grupa przedsiębiorstw **niezadowolonych z otrzymanego doradztwa** (3% w I pomiarze i 6% w II pomiarze), zwracała przede wszystkim uwagę na brak możliwości uzyskania wsparcia na dalszych krokach wdrażania planu oraz utrudniony kontakt z doradcą („bo pośrednika widziałem 2 razy w życiu w łącznym czasie w porywach 1,5h”, „brak spotkania podsumowującego przygotowany raport”, „dostałam plan do przeczytania i zapoznana się, ale nie było potem spotkania omawiającego ten plan”).

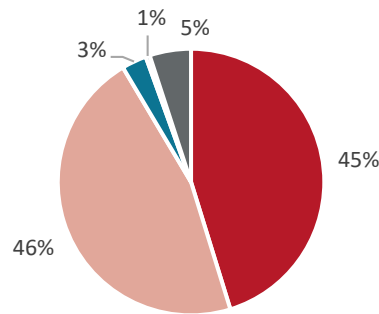
Odpowiedzi na kolejne pytania dotyczące działań związanych z opracowywaniem planu rozwojowego wskazują na **wysoki poziom zadowolenia z otrzymanego planu** – 97% badanych w I pomiarze deklaruje, że terminy i harmonogram opracowania planu rozwojowego były dopasowane do potrzeb firmy, a 98%, że informacje przekazywane w czasie opracowywania planu były rzetelne. Najwięcej niezadowolonych (bądź niezdecydowanych) zaobserwowano w pytaniu o przydatność otrzymanych informacji – zadowolenie wyraziło 91% badanych, a 9% miało wątpliwości w tym zakresie.

Wykres 13. Proszę ocenić działania związane z opracowywaniem planu rozwojowego dla Państwa przedsiębiorstwa:

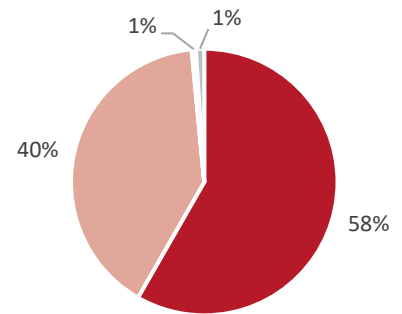
Czy terminy i harmonogram opracowania Planu Rozwojowego były dostosowane do Państwa potrzeb?



Czy informacje i wiedza przekazana w czasie opracowywania Planu okazały się przydatne w praktyce?



Czy informacje przekazane w czasie opracowywania Planu były rzetelne (zgodne z rzeczywistością i aktualne)?

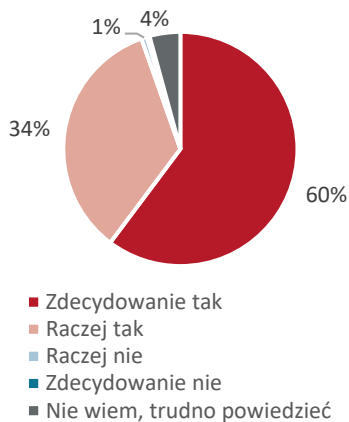


■ Zdecydowanie tak ■ Raczej tak ■ Raczej nie ■ Zdecydowanie nie ■ Nie wiem, trudno powiedzieć

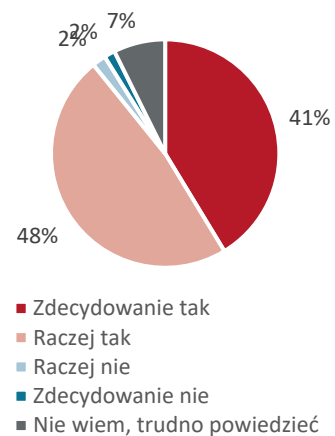
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=199

Wysokie wskaźniki zadowolenia uzyskano również w pytaniu o **poziom przygotowania merytorycznego osób** prowadzących analizę potrzeb rozwojowych i doradztwo, a także dopasowanie formy wsparcia do potrzeb firmy – odpowiednio 94% i 89% pozytywnych ocen.

Wykres 14. Proszę ocenić, czy osoby prowadzące analizę potrzeb rozwojowych i doradztwo były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę z danego zakresu)?



Wykres 15. Czy formy wsparcia dostępne w projekcie (opracowanie planu rozwojowego i doradztwo w jego wdrożeniu) odpowiadają potrzebom Państwa firmy?



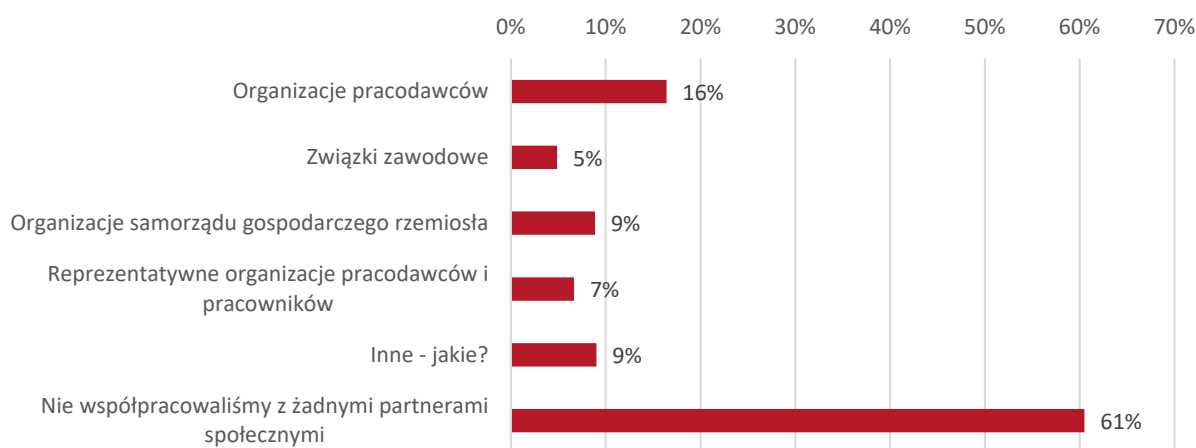
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=259

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=259

2.4.4. Współpraca z partnerami społecznymi

Współpracę z partnerami społecznymi zadeklarowało 39% badanych w II pomiarze. Najczęściej były to organizacje pracodawców. Co ciekawe, co piąty badany (21%) kontynuuje współpracę z partnerem społecznym, a zdecydowana większość ocenia tę współpracę pozytywnie.

Wykres 16. Z jakimi innymi partnerami społecznymi współpracowaliście Państwo w ramach doradztwa strategicznego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: N=676

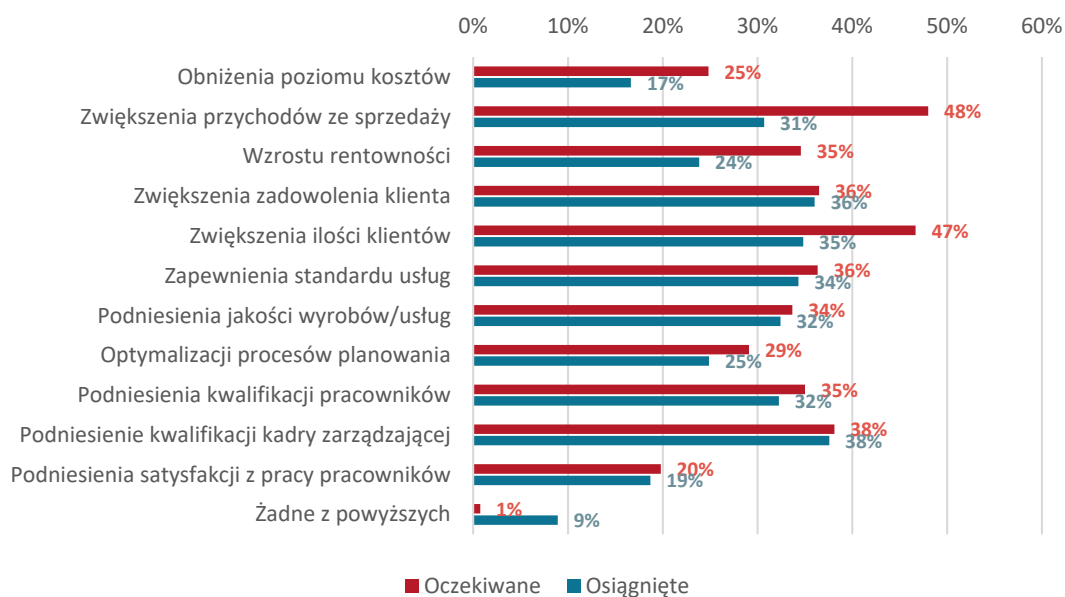
2.5. EFEKTY PROJEKTU I ICH WYPIŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

2.5.1. Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu

Zestawienie oczekiwanych rezultatów projektu z faktycznie osiągniętymi dzięki udziałowi w projekcie korzyściami prowadzi do kilku **kluczowych wniosków**:

1. Firmy w największym stopniu oczekiwały zwiększenia przychodów ze sprzedaży oraz zwiększenia liczby klientów i oczekiwania te nie zostały zaspokojone w przypadku odpowiednio 17% i 12% beneficjentów projektu;
2. Spełnione natomiast zostały w pełni oczekiwania związane z podniesieniem kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej;
3. W oczekiwaniach małych i średnich firm częściej, aniżeli w mikroprzedsiębiorstwach, wskazywano podniesienie kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej i w większości przypadków oczekiwania te zostały spełnione;
4. Aż 9% badanych deklaruje, że w związku z wdrażanym planem rozwoju nie osiągnęło żadnego z wymienionych w pytaniu rezultatów.

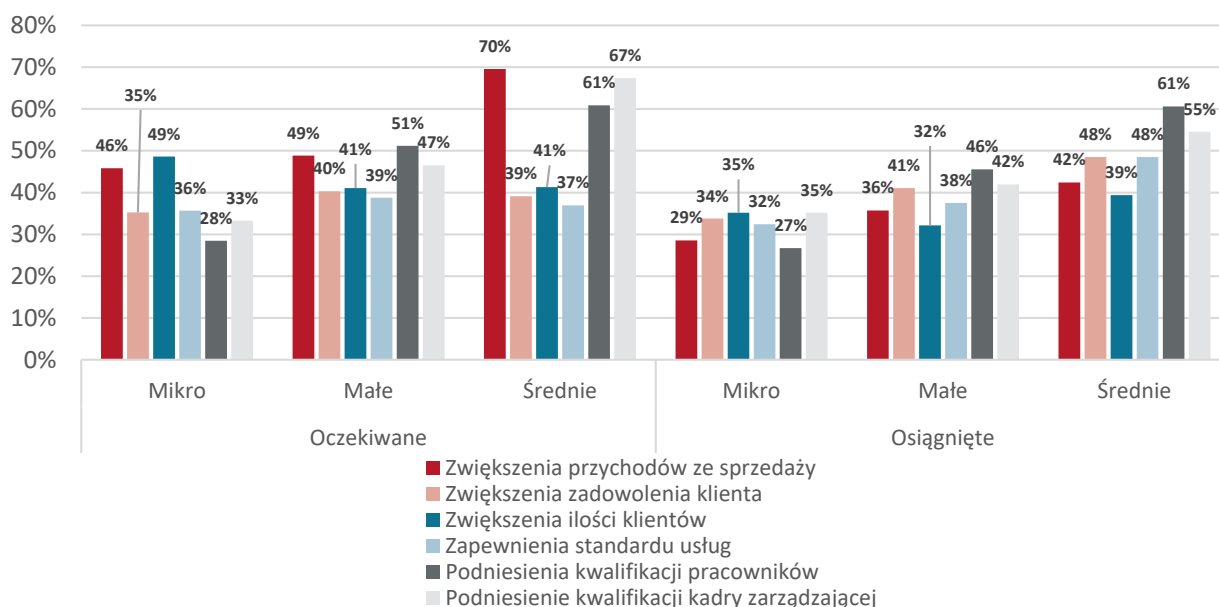
Wykres 17. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu? / Jakie najważniejsze rezultaty wystąpiły w Państwa firmie w związku z wdrażanym planem rozwoju? Uwaga: na wykresie pokazano rezultaty oczekiwane co najmniej przez 20% badanych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru:
Oczekiwane rezultaty: N=677; Osiągnięte rezultaty: N=583

Wykres 18. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu? / Jakie najważniejsze rezultaty wystąpiły w Państwa firmie w związku z wdrażanym planem rozwoju?

Uwaga: na wykresie pokazano top6 rezultatów oczekiwanych przez badanych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru:
Oczekiwane rezultaty: OGÓŁEM N=677, Mikro N=502, Małe N=129, Średnie N=46
Osiągnięte rezultaty: OGÓŁEM N=583, Mikro N=438, Małe N=112, Średnie N=33

Ogólne oceny **faktycznego wpływu projektu** na działalność przedsiębiorstwa były wśród respondentów badania jakościowego (przeprowadzonego w ramach drugiej edycji badania – w 2018 roku) w większości pozytywne, choć poziom wpływu był zróżnicowany. W niektórych przypadkach projekt przyczynił się do wprowadzenia bezpośrednich zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które mogą się przyczynić do istotnej poprawy jego funkcjonowania (np. sposób wyceny, wybór preferowanej grupy docelowej). W innych przypadkach projekt pozwolił usystematyzować wiedzę o firmie i rynku, na którym działa ale nie przyczynił się jeszcze do podjęcia konkretnych działań. Pojawiały się również głosy mówiące, że ostateczna użyteczność projektu dla firmy była znikoma (choć ogólna koncepcja tego rodzaju wsparcia dla firm jest słuszna).

Zmienił się w ogóle produkt. Miałam taką próbę, to jakość się nie zmieniła, bo od początku stawiałam na bardzo wysoką jakość, tylko zmieniła się wycena na wyższą.

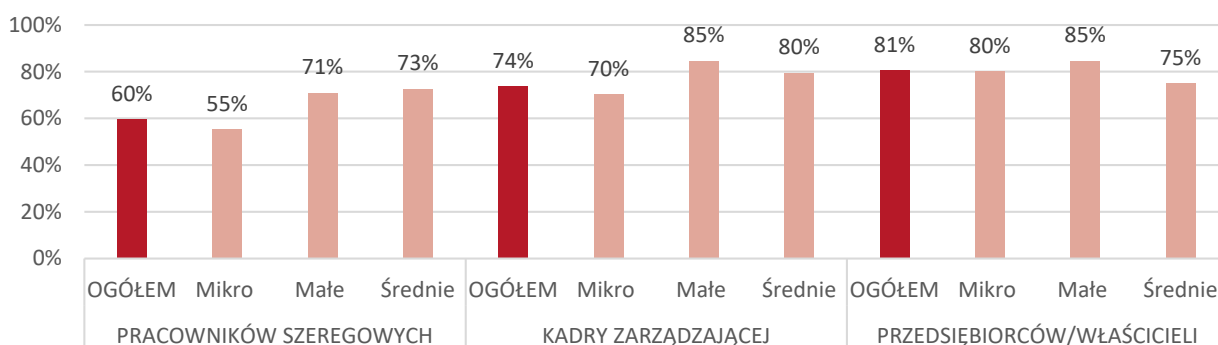
Projekt pokazał, że powinnam tą cenę podwyższyć, taki jest ten schemat wyceniania, a ja zaniżałam. – Uczestnik projektu

To otwiera oczy na pewne tematy i pozwala lepiej zarządzać firmą, ludźmi, personelem, zarządzać portfelem klientów, odrzucać nierentowne. Dopiero ten projekt pokazał mi... ta osoba, która to robiła... zadawał bardzo trudne pytania, na które nie byłam w stanie odpowiedzieć. Ja, prowadząc usługi księgowe, czyli ja dla klienta mówię, co jest rentowne, a dla siebie nie byłam pewna. – Uczestnik projektu

„Wydaje mi się, że po prostu dla mnie on był bezużyteczny, natomiast jestem pewna, że dla innych osób mógł być bardzo użyteczny na wielu poziomach.” – Uczestnik projektu

Pogłębiając wątek wpływu usług rozwojowych wskazanych w planie na **podniesienie kwalifikacji szeregowych pracowników**, widać wyraźnie, że efekt ten został w większym stopniu osiągnięty w większych firmach. W firmach mikro natomiast w większym stopniu osiągnięto efekt podniesienia kwalifikacji w odniesieniu do grupy właścicieli.

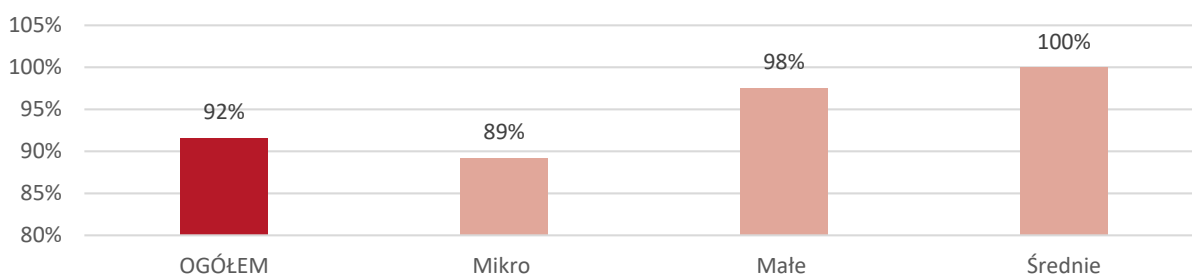
Wykres 19. Czy usługi rozwojowe wskazane w planie rozwoju miały wpływ na podniesienie kwalifikacji: / odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej tak” (top2boxes)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: OGÓŁEM N=632, Mikro N=464, Małe N=124, Średnie N=44

W mniejszych firmach widać też **większą rotację pracowników** – w firmach mikro po roku od uzyskania wsparcia pracuje nadal 89% pracowników zaangażowanych we wprowadzanie planu rozwojowego, podczas gdy w większych firmach wskaźnik ten osiąga poziom 98% – w firmach małych i aż 100% w firmach średnich.

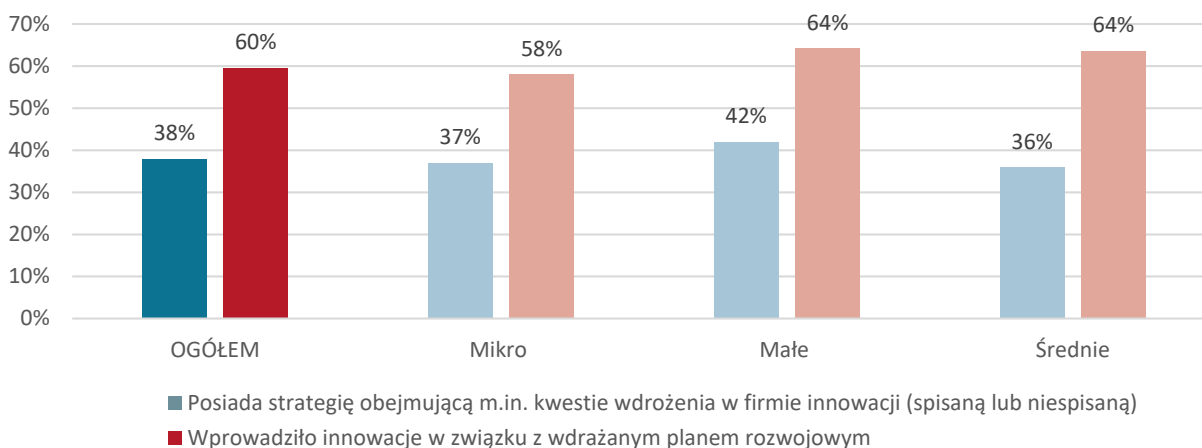
Wykres 20. Czy pracownicy zaangażowani we wprowadzanie planu rozwojowego w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie? / odsetek odpowiedzi „tak”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: OGÓŁEM N=632, Mikro N=464, Małe N=124, Średnie N=44

Beneficjenci zostali również zapytani o **politykę innowacyjną przedsiębiorstwa**. Posiadanie strategii obejmującej m.in. kwestie wdrażania w firmie innowacji posiadało 38% badanych w II pomiarze i wskaźnik ten nie różnił się istotnie na poziomie wielkości firmy. Innowacje związane z wdrażanym planem rozwojowym wdrożyło natomiast 60% badanych i wskaźnik ten był wyraźnie wyższy w grupie firm małych i średnich (w obu grupach 64%).

Wykres 21. Czy Państwa firma posiada strategię obejmującą m.in. kwestie wdrożenia w firmie innowacji? – odsetek odpowiedzi „tak” / Czy w związku z wdrażanym planem rozwojowym wprowadziliście Państwo innowacje w przedsiębiorstwie? – odsetek odpowiedzi „tak”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: OGÓŁEM N=632, Mikro N=464, Małe N=124, Średnie N=44

Innowacje te mają najczęściej **charakter ewolucyjny** – wprowadzenie takich zmian deklaruje 85% badanych deklarujących wprowadzenie innowacji w związku z wdrażanym planem rozwojowym. Rzadsze są innowacje przełomowe – wprowadzenie takich zadeklarowało 42% badanych.

Tabela 4. Czy innowacja/e, które Państwo wprowadziliście, to:

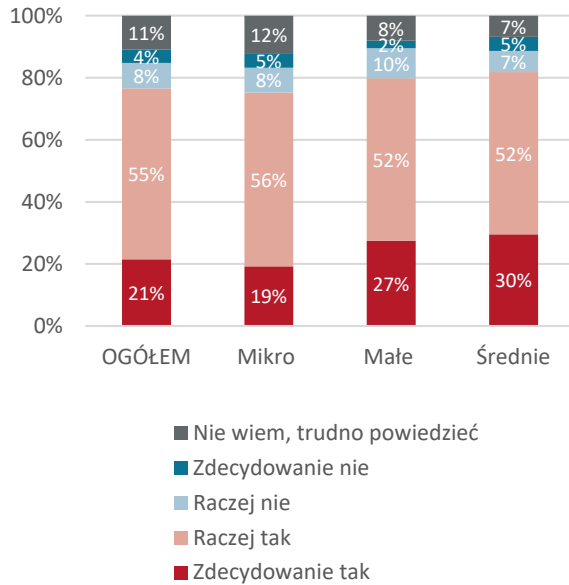
<p>Innowacje ewolucyjne – innowacje te polegają na dokonaniu ulepszeń w ramach istniejących/funkcjonujących już rozwiązań w myśl zasady „róbmy lepiej to co już robiliśmy”</p>	<p>Innowacje zapożyczone – innowacje te, mają na celu wdrożenie w firmie rozwiązań stosowanych przez inne podmioty na rynku, w myśl zasady „zrobmy coś tak dobrego, jak robią inni”</p>	<p>Innowacje przełomowe – innowacje te, po wprowadzeniu na rynek, całkowicie zmieniają obowiązujący na nim porządek. Realizowane są w myśl zasady „zrobmy coś, czego jeszcze nikt nie zrobił”</p>
85%	61%	42%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru N=348 (przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje w związku z wdrażanym planem rozwojowym)

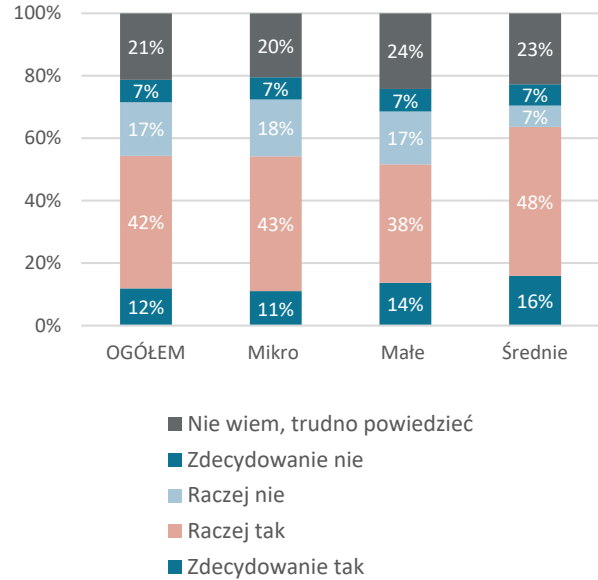
2.5.2. Korzystanie z planu rozwojowego

Zdecydowana większość badanych po roku od uzyskania wsparcia (II pomiar – 76%) deklaruje, że **korzysta z rozwiązań opracowanych w planie rozwoju** w działalności przedsiębiorstwa, co świadczy o trwałości efektów projektu. Większy jest odsetek korzystających z planu w firmach małych i średnich (odpowiednio 79% i 82%). Mniejszy jest natomiast odsetek firm **korzystających ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych** – jedynie 54%, choć w przypadku tego pytania należy zwrócić ponownie uwagę na wysoki odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć”, co może sugerować, że kwestia dotycząca korzystania z usług rozwojowych wskazanych w planie rozwoju jest niejasna dla sporej grupy beneficjentów.

Wykres 22. Czy wykorzystują Państwo rozwiązania zawarte w planie rozwoju w działalności przedsiębiorstwa?



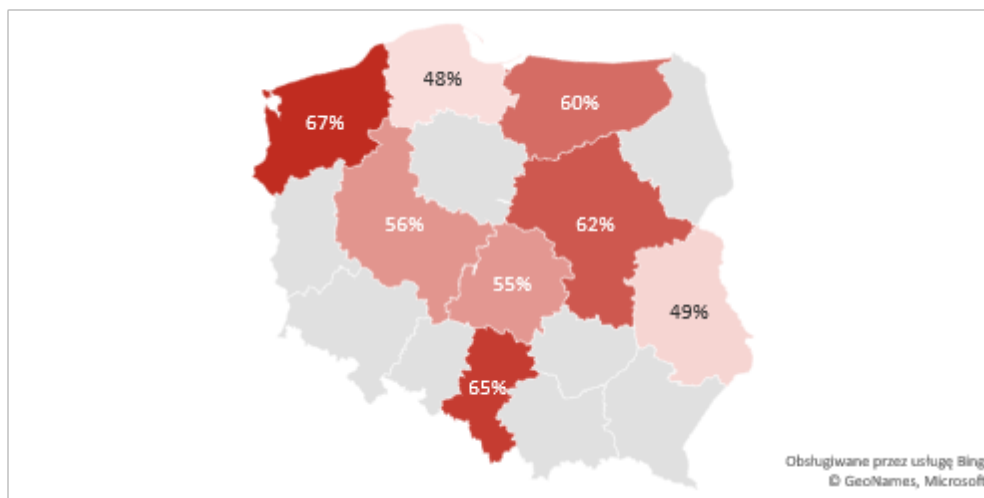
Wykres 23. Czy korzystają Państwo ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych z II pomiaru: OGÓŁEM N=657, Mikro N=489, Małe N=124, Średnie N=44

Przyglądając się korzystaniu z usług zawartych w planie rozwoju w ujęciu regionalnym, można zauważyć ponadprzeciętny odsetek firm korzystających z tych usług w dwóch województwach – zachodniopomorskim i śląskim (odpowiednio 67% i 65% firm deklarujących korzystanie z usług). Należy jednak mieć na uwadze ograniczenia tej analizy wynikające z niewielkich liczebności prób na poziomie 8 województw (mniej niż 10 badanych), dla których nie przedstawiono omawianego wskaźnika.

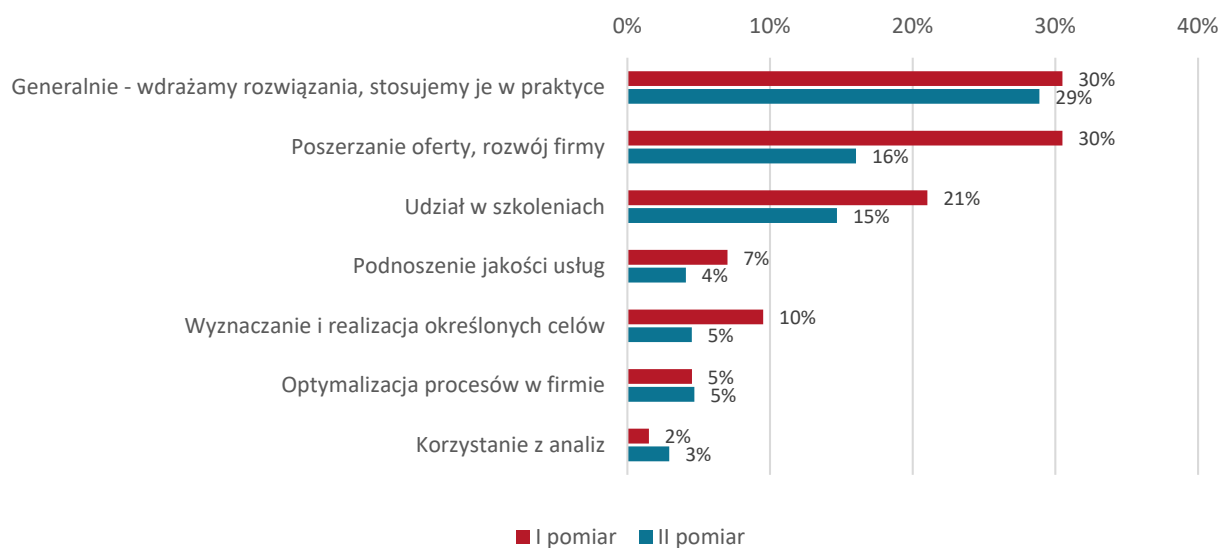
Rysunek 1. Czy korzystają Państwo ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych? – odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej tak” w ujęciu regionalnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych z II pomiaru: OGÓŁEM $N=657$, największe liczebności dla województw: pomorskiego ($N=212$) i lubelskiego ($N=138$), najmniejsze dla warmińsko-mazurskiego ($N=10$) i śląskiego ($N=23$); nie przedstawiono danych dla 8 województw, w których $N < 10$

Przedsiębiorstwa wskazują, że rozwiązania zawarte w planie rozwoju realizują w działalności poprzez **generalne wdrażanie rozwiązań**, poszerzanie oferty firmy, udział w szkoleniach, podnoszenie jakości usług oraz optymalizację procesów w firmie.

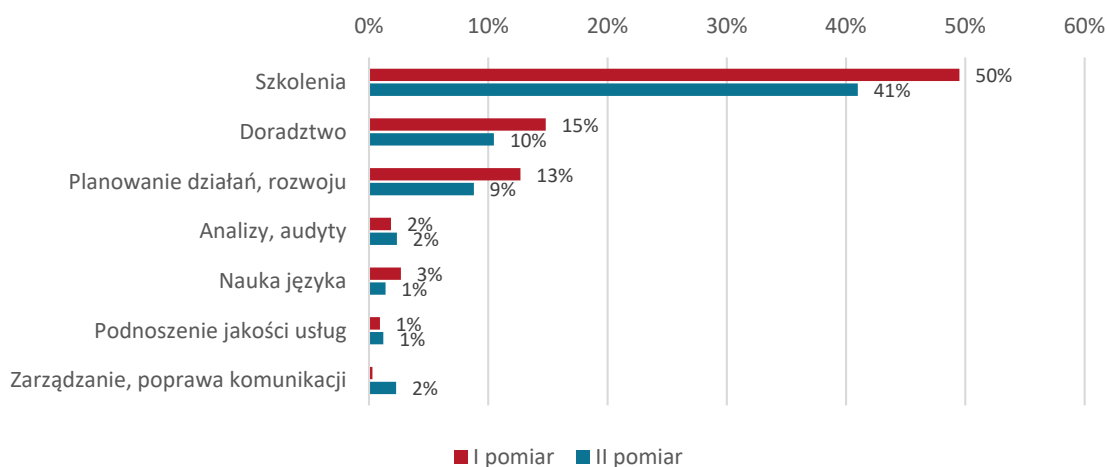
Wykres 24. W jaki sposób wykorzystują Państwo rozwiązania zawarte w planie rozwoju działalności przedsiębiorstwa? – pytanie otwarte



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar: N=177, II pomiar: N=447

Na pytanie o **rodzaje usług, z których korzystają przedsiębiorcy** (deklarujący korzystanie z usług zawartych w planie), wymieniano najczęściej: usługi szkoleniowe (ogólnie lub konkretne: marketingowe, medyczne, ISO, sprzedażowe, językowe), usługi doradcze. Niektórzy doprecyzowali również, że korzystają z usług szkoleniowych i doradczych zawartych w Bazie Usług Rozwojowych.

Wykres 25. Z jakich usług rozwojowych Państwo korzystają? – pytanie otwarte

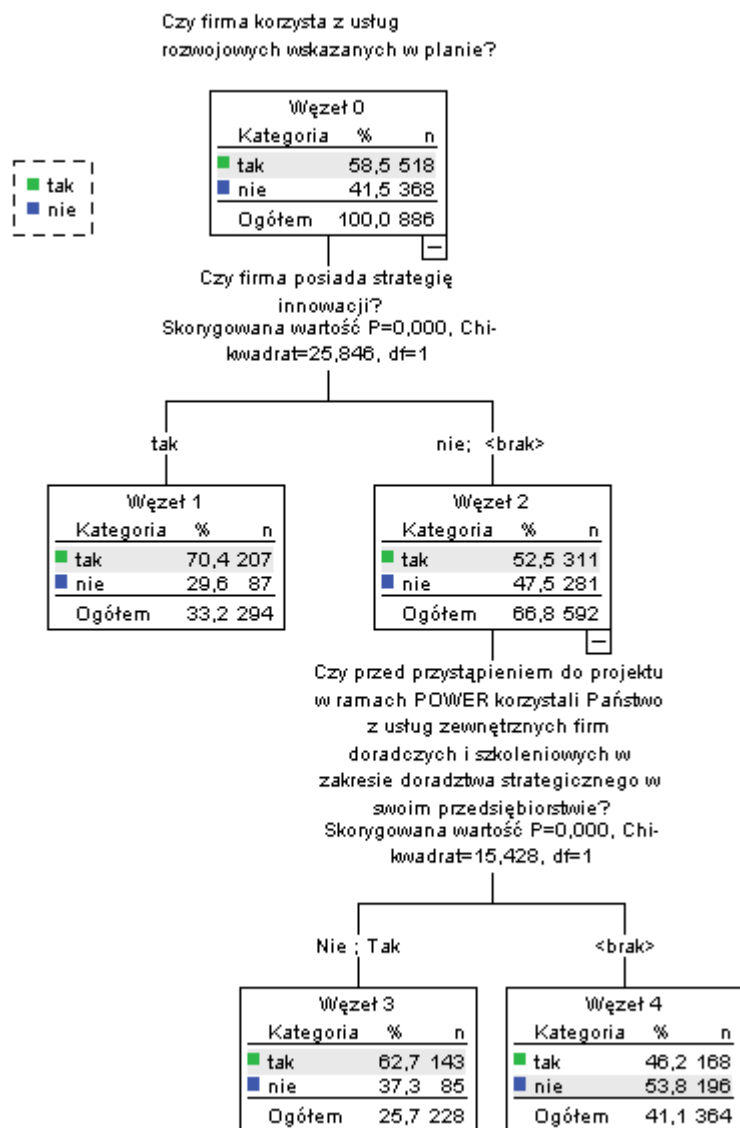


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar: N=198; II pomiar : N=321

Z kolei wśród **powodów niekorzystania z usług zawartych w planie** wskazywano najczęściej: brak środków finansowych, brak czasu, zmianę profilu działalności/uwarunkowań prowadzenia przedsiębiorstwa (w tym również kilku badanych z czwartej edycji wskazało na zmiany wywołane przez pandemię COVID-19).

Próbując odpowiedzieć na pytanie o **czynniki determinujące stopień korzystania z usług rozwojowych wskazanych w planie rozwojowym** dokonano analizy metodą CHAID. Analiza wykazała, że na korzystanie z usług rozwojowych wskazanych w planie nie wpływa wielkość firmy, staż rynkowy, ani też zasięg działalności przedsiębiorstwa. Zmienną, która w istotny sposób różnicuje odpowiedzi badanych w tym zakresie jest zmienna mówiąca o posiadaniu przez przedsiębiorstwo strategii innowacji (firmy posiadające taką strategię są bardziej chętne do korzystania z usług rozwojowych wskazanych w planie), a także zmienna informująca o tym, czy przed przystąpieniem do projektu firma korzystała z zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie doradztwa strategicznego (firmy nieposiadające strategii innowacji, ale korzystające wcześniej z usług zewnętrznych firm są bardziej skłonne do korzystania z usług rozwojowych, aniżeli firmy niekorzystające z takich usług).

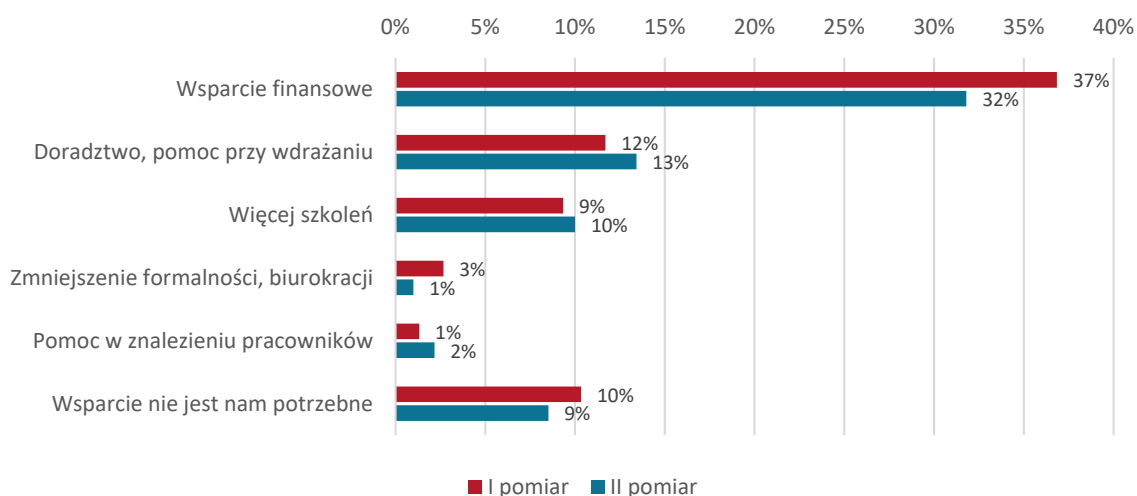
Rysunek 2. Wyniki analizy CHAID – Czy firma korzysta ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych z II pomiaru: N=886

Zdaniem badanych, **ułatwieniem wdrożenia wniosków z planu rozwojowego** byłoby przede wszystkim wsparcie finansowe, doradztwo i pomoc przy wdrażaniu planu, większa liczba szkoleń, zmniejszenie biurokracji i wymogów formalnych, wsparcie (również finansowe) w znalezieniu pracowników, którzy mogliby zająć się wdrażaniem planu, a także więcej informacji o możliwości uzyskania finansowego wsparcia.

Wykres 26. Jakiego rodzaju wsparcie ułatwiłoby Państwu wdrożenie wniosków z planu rozwojowego? – pytanie otwarte

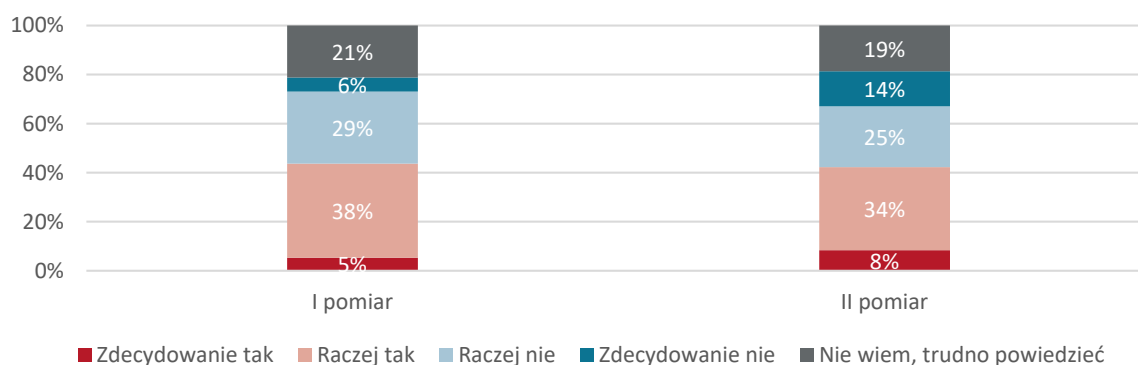


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=302, II pomiar N=583

2.5.3. Gotowość do rekomendacji programu oraz skłonność do samodzielnego finansowania dalszych działań

Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych analiz i doradztwa z zakresu zarządzania strategicznego ze środków własnych utrzymuje się we wszystkich edycjach na poziomie około 40%. Nie zaobserwowano istotnych różnic w tym zakresie na poziomie wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego ani innych zmiennych opisujących profil działalności.

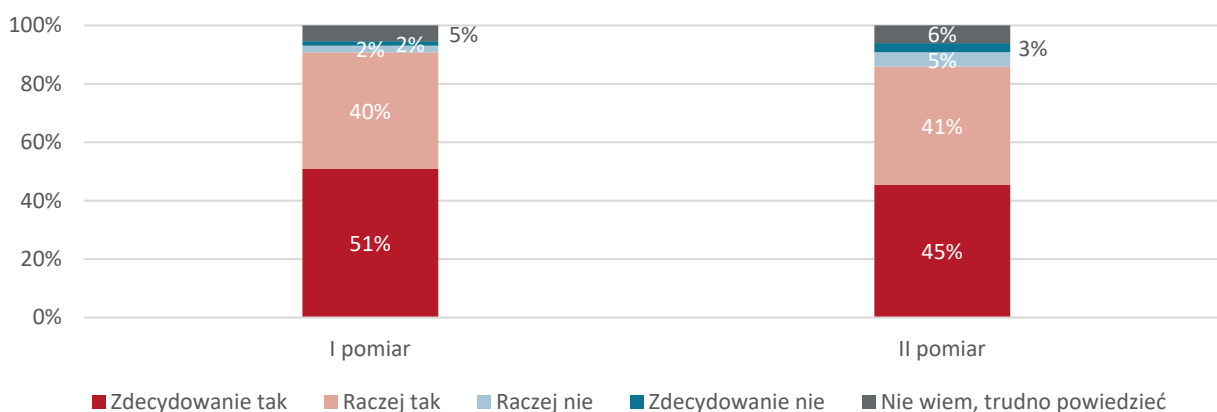
Wykres 27. Czy Państwa firma jest gotowa finansować dalsze analizy i doradztwo z zakresu zarządzania strategicznego ze środków własnych?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=245, II pomiar N=644

W przypadku **gotowości do rekomendacji udziału w projekcie** – wskaźniki rekomendacji są wysokie, zarówno w I, jak i w II pomiarze (odpowiednio 91% i 86%). Ciężko również wskazać zmienne opisujące przedsiębiorstwa, które w istotny sposób różnicowałyby odpowiedzi w tym zakresie. Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na niewielkie udziały beneficjentów, którzy nie są skłonni do polecenia udziału w projekcie – 4% w I pomiarze i 8% w II pomiarze.

Wykres 28. Czy rekomendowałiby państwo udział innym przedsiębiorstwom (MMŚP) udział w podobnym projekcie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych: I pomiar N=245, II pomiar N=644

Respondenci, którzy zadeklarowali brak chęci rekomendowania udziału w projekcie innym przedsiębiorstwom wskazali na małą skuteczność programu, duże wymogi w kwestii nakładu pracy oraz dużą biurokrację. Po raz kolejny należy jednak podkreślić, że były to nieliczne głosy.

2.6. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach *Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku – działania mające na celu opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP (z uwzględnieniem pracowników w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy – o ile dotyczy)*, które nie posiadają **planu lub strategii rozwoju (typ 1)**, a także badania jakościowego wśród **partnerów społecznych** realizujących te projekty.

2.6.1. Przygotowania do udziału w projekcie

- **Źródła pozyskiwania wiedzy.** Wiedzę nt. możliwości udziału w projekcie przedsiębiorcy czerpali najczęściej z **nieformalnych kontaktów towarzyskich** (40%).
- **Motywacje do udziału w projekcie.** Partnerzy społeczni podkreślali, że zachętą do udziału w projekcie była **możliwość nawiązania współpracy z innymi partnerami** i rozwoju organizacji, a także możliwość realizacji nowych działań i pozyskania funduszy na nie, czy też zapotrzebowanie zgłaszane przez lokalne firmy. Zniechęcająca jest natomiast trudność w pozyskiwaniu informacji o projekcie i skomplikowane zasady dotyczące procesu aplikacji. Po stronie przedsiębiorstw jedną z głównych motywacji do skorzystania z projektu była **ciekawość**, chęć przekonania się, jakie korzyści może firmie przynieść profesjonalna usługa doradcza.
- **Rekrutacja.** Zdecydowana większość badanych (90%) wskazuje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa**. Co piąty badany zgłosił trudności w analizie dokumentacji i kwestionariuszy (jednak wynika to pośrednio z wysokiego odsetka takich wskazań w badaniu z pierwszej edycji).

2.6.2. Ocena projektu

- **Diagnoza.** Zdaniem przedsiębiorstw objętych badaniem, otrzymana **diagnoza stanu firm trafnie oddawała jego ówczesną sytuację**. Zdaniem większości badanych analiza SWOT pozwoliła na identyfikację możliwych stron przedsiębiorstwa. Nieliczni respondenci niezadowoleni z diagnozy sytuacji przedsiębiorstwa podkreślali, że była ona zbyt ogólna i niedostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa oraz przeprowadzona w sposób schematyczny.
- **Plan rozwojowy.** Działania zmierzające do przygotowania planu rozwojowego u większości respondentów przyniosły namacalne skutki i **przełożyły się na realne zmiany w prowadzonym biznesie**. Odpowiedzi respondentów wskazują na wysoki poziom zadowolenia z otrzymanego planu. Zdecydowana większość przedsiębiorstw badanych w roku otrzymania wsparcia (I pomiar) deklarowała, że plan rozwojowy zawierał jasno sformułowane cele (95%) oraz jasno sformułowane wskazówki prowadzące do osiągnięcia

wyznaczonych celów (88%). Na podobnym poziomie przedsiębiorcy określili stopień zadowolenia z dopasowania do potrzeb firmy terminu i harmonogramu (97%) i rzetelności informacji przekazanych w czasie opracowywania (98%).

Wśród przedsiębiorstw niezadowolonych z otrzymanego planu rozwojowego dominują opinie dotyczące zbyt małego dopasowania planów do realiów, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz zbyt ogólny poziom sformułowania celów i wskazówek.

- **Doradztwo w zakresie wdrożenia planu rozwojowego.** Ocena doradztwa również kształtuje się na **wysokim poziomie** (zdaniem 93% przedsiębiorców objętych badaniem w I pomiarze oraz 88% w drugim). Wysokie wskaźniki zadowolenia uzyskano również dla aspektu przygotowania merytorycznego osób prowadzących analizę potrzeb rozwojowych i doradztwa, a także dopasowania formy wsparcia do potrzeb firmy.

Nieliczni niezadowoleni z doradztwa respondenci wskazywali przede wszystkim na brak możliwości uzyskania wsparcia na dalszych krokach wdrażania planu oraz utrudniony kontakt z doradcą.

- **Współpraca z partnerami społecznymi.** Dwóch na pięciu badanych w II pomiarze zadeklarowało współpracę z partnerami społecznymi. Były to głównie organizacje pracodawców (16%). Co piąty respondent (21%) kontynuuje współpracę, zdecydowana większość z nich ocenia ją pozytywnie.

2.6.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwania a rzeczywistość.** Przedsiębiorcy najczęściej oczekiwali, że w ramach projektu **zwiększą się ich przychody ze sprzedaży oraz liczba klientów**. Oczekiwania te nie zostały zaspokojone w przypadku odpowiednio 17% i 12% beneficjentów projektu. Spełnione natomiast zostały w pełni oczekiwania związane z **podniesieniem kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej**, które cechowały małe i średnie firmy.
- **Ogólny wpływ projektu na działalność przedsiębiorstwa.** Ogólne oceny faktycznego wpływu projektu na działalność przedsiębiorstwa były w większości pozytywne, choć poziom wpływu był zróżnicowany. Projekty przyczyniały się niewątpliwie do

wprowadzenia bezpośrednich zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz pomogły usystematyzować wiedzę o firmie i rynku. W większych firmach zaobserwowano, że usługi rozwojowe znacznie wpłynęły na podniesienie kwalifikacji szeregowych pracowników, natomiast w mikroprzedsiębiorstwach efekt ten jest bardziej widoczny w przypadku grupy właścicieli.

- **Innowacje** związane z wdrażanym planem rozwojowym wdrożyło 60% badanych i wskaźnik ten był wyraźnie wyższy w grupie firm małych i średnich niż w grupie mikroprzedsiębiorstw. Większość respondentów (85%) deklaruje, że najczęściej wprowadzono **innowacje ewolucyjne**, rzadziej przełomowe (42% badanych).
- **Realizacja planu.** Zdecydowana większość badanych po roku od uzyskania wsparcia deklaruje, że korzysta z rozwiązań opracowanych w planie rozwoju w działalności przedsiębiorstwa (76%), co świadczy o **trwałości efektów projektu**. Mniejszy jest natomiast odsetek firm korzystających ze wskazanych w planie rozwoju usług rozwojowych – jedynie 54%. Przedsiębiorstwa wskazują, że rozwiązania zawarte w planie rozwoju realizują generalnie w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, a także poszerzając ofertę firmy, biorąc udział w szkoleniach, podnosząc jakości usług oraz optymalizując procesy w firmie.

Wśród przedsiębiorców, którzy nie korzystają z usług zawartych w planie, odnotowano odpowiedzi sugerujące zamianę profilu działalności firmy, brak środków finansowych oraz brak czasu na wdrożenie, natomiast wśród grup objętych badaniem w czwartej edycji badania dodatkowo wskazano na zmiany w środowisku biznesowym wywołane przez pandemię COVID-19.

Przedsiębiorcy wskazują, że realizację planu rozwojowego ułatwiłoby im: dodatkowe wsparcie finansowe, większa liczba szkoleń, a także zmniejszenie ogólnie pojętej biurokracji.

- **Korzystanie z usług rozwojowych.** Wykonana analiza metodą CHAID ujawniła czynniki determinujące stopień korzystania z usług rozwojowych wskazanych w planie rozwojowym. Predyktorami, które istotnie różnicują odpowiedzi badanych w tym zakresie są: 1/ zmienna mówiąca o **posiadaniu przez przedsiębiorstwo strategii innowacji** (firmy

posiadające taką strategię są bardziej chętne do korzystania z usług rozwojowych wskazanych w planie), a także 2/ zmienna informująca o tym, **czy przed przystąpieniem do projektu firma korzystała z zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie doradztwa strategicznego** (firmy nieposiadające strategii innowacji, ale korzystające wcześniej z usług zewnętrznych firm są bardziej skłonne do korzystania z usług rozwojowych w planie, aniżeli firmy niekorzystające z takich usług).

Usługi rozwojowe, z których korzystają badani przedsiębiorcy to przede wszystkim szkolenia (ogólne lub marketingowe / sprzedażowe, a także medycznych) oraz usługi doradcze.

- **Skłonność do samodzielnego finansowania dalszych szkoleń.** Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych analiz i doradztwa z zakresu zarządzania strategicznego ze środków własnych utrzymuje się we wszystkich edycjach **na poziomie około 40%**.
- **Skłonność do rekomendacji udziału w projekcie.** W przypadku gotowości do rekomendacji udziału w projekcie – **wskaźniki rekomendacji są wysokie**, zarówno dla I, jak i w II pomiaru (odpowiednio 91% i 86%).

3. ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

3.1. INFORMACJA O BADANIU

Badaniem objęto przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych organizowanych w ramach Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku – Działania szkoleniowe i/lub doradcze w zakresie funkcjonowania na rynku zamówień publicznych (typ 2).

Badania zrealizowano z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady telefoniczne i internetowe CAWI/CATI),
- Badania jakościowe z przedsiębiorstwami biorącymi udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady jakościowe IDI).

Badania realizowano w dwóch falach (I pomiar – badania stanu początkowego) oraz II pomiar (badania poziomu zmiany) w następujących edycjach badania:

Tabela 5. Badania ilościowe zrealizowane w ramach działania „Zamówienia publiczne”

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKCIE:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
SUMA: I pomiar (N=206); II pomiar (N=822)	N=27	N=68	N=35	N=76	N=223	N=376	N=197	N=86

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto w ramach trzeciej edycji badania zrealizowano 4 wywiady pogłębione IDI⁴.

Wyniki w niniejszym raporcie będą przedstawiane zbiorczo dla poszczególnych typów pomiaru (I pomiar vs. II pomiar) oraz w uzasadnionych przypadkach w podziale na poszczególne edycje badania, a także zmienne w istotny sposób różnicujące wyniki. Z uwagi na konieczność łączenia zbiorów danych z czterech edycji badania i występujące różnice na poziomie narzędzi

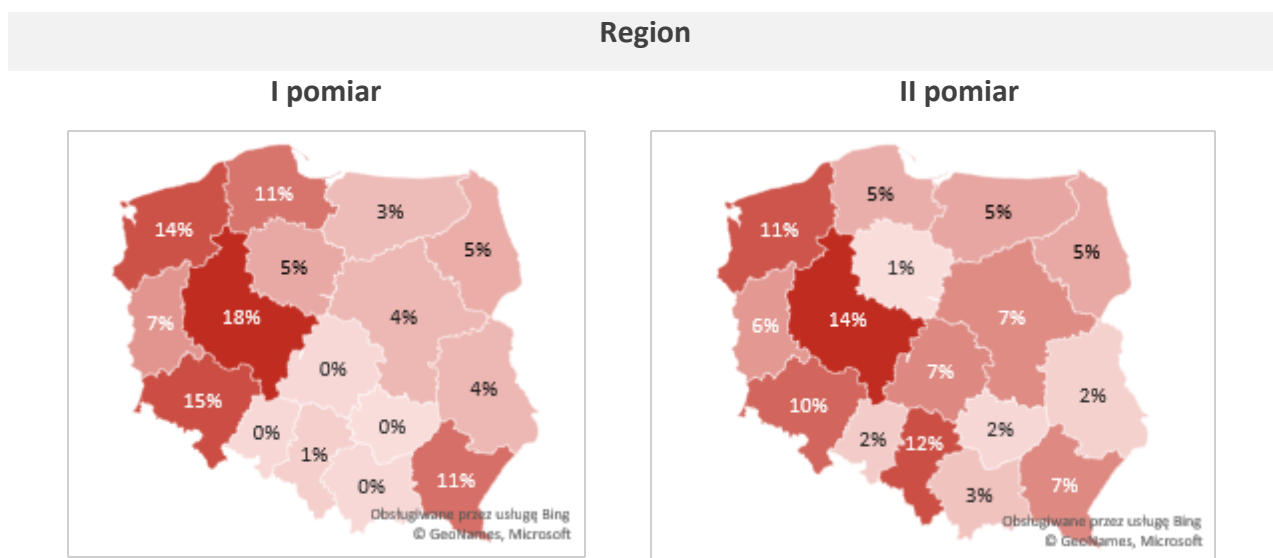
⁴ Badanie jakościowe zrealizowano z przedstawicielami przedsiębiorstw biorących udział w projekcie.

badawczych w poszczególnych edycjach (szczególnie różnic pomiędzy II pomiarem edycji 2017 a pozostałymi edycjami), łączna liczba obserwacji ujętych w zbiorczych analizach będzie się różnić na poziomie poszczególnych pytań.

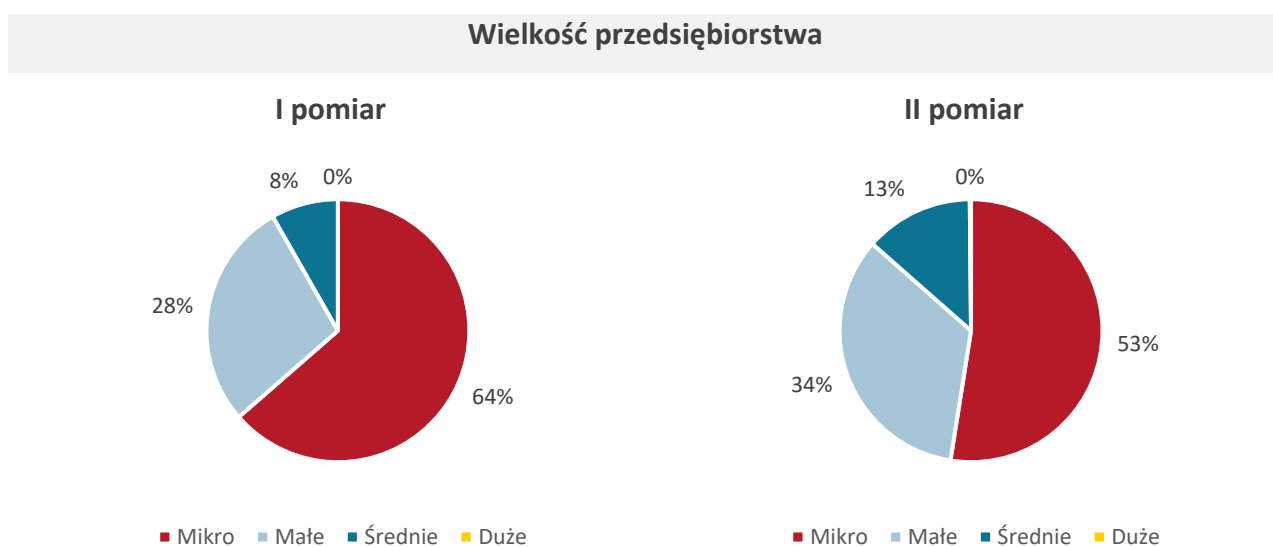
3.2. PROFIL BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

3.2.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Poniżej przedstawiono **podstawowe informacje o przedsiębiorstwach** biorących udział w badaniu ilościowym (dane zagregowane dla wszystkich edycji badania).

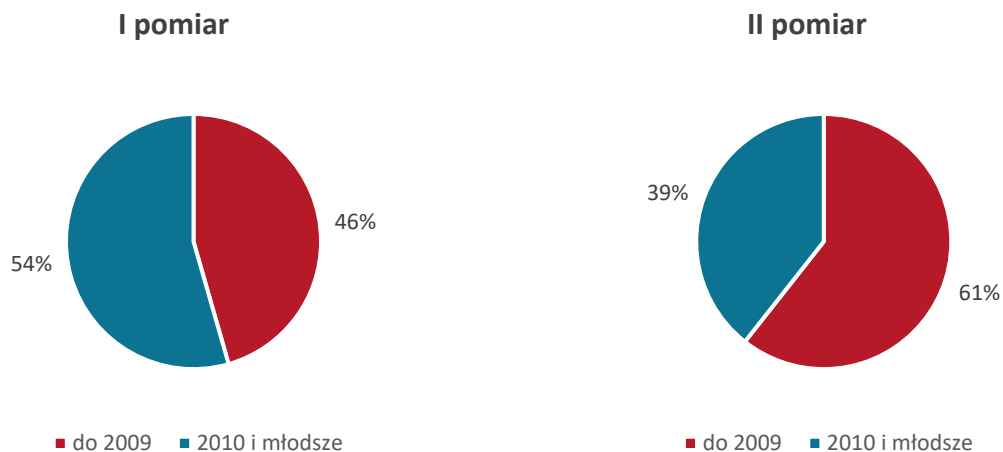


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206, II pomiaru N=659



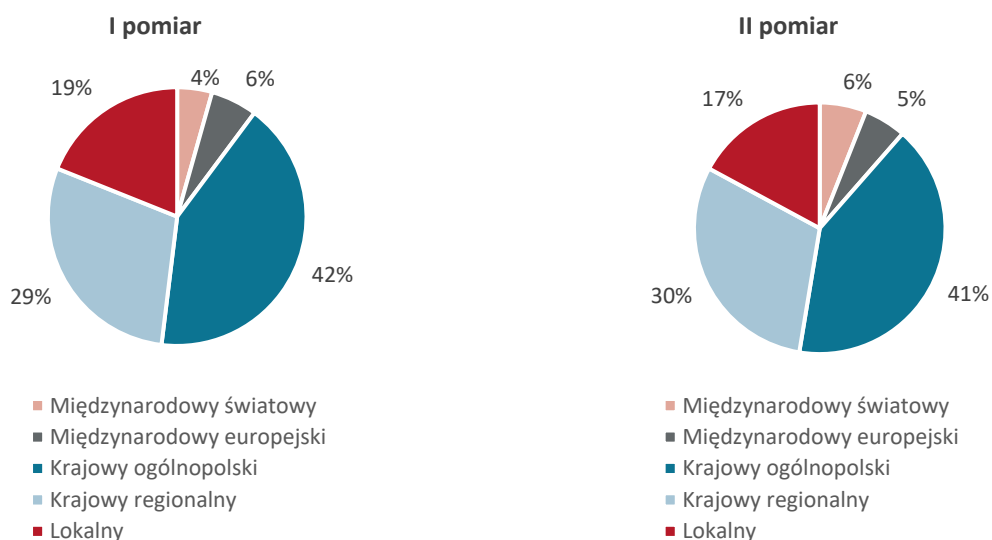
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206, II pomiaru N=659

Staż rynkowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206, II pomiaru N=659

Zasięg działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206, II pomiaru N=659

Uwaga: korelacja zmiennych opisujących przedsiębiorstwa

Na potrzeby prezentacji wyników badania dokonano analizy korelacji pomiędzy kluczowymi zmiennymi opisującymi profil przedsiębiorstw (por. Tabela 6 i 7). Zarówno w grupie z I, jak i II

pomiaru zaobserwowano istotne korelacje pomiędzy tymi zmiennymi, które można interpretować w następujący sposób:

- im większa firma tym większy zasięg działalności,
- im większa firma, tym dłuższy staż na rynku (por. Wykres 29);
- im większy zasięg działalności, tym dłuższy staż na rynku.

Na potrzeby prezentacji wyników analiz dokonywano wyboru jednej z tych zmiennych – najczęściej była **wielkość przedsiębiorstwa** z uwagi na najlepszą wartość informacyjną tej zmiennej.

Tabela 6. Korelacje pomiędzy zmiennymi – I pomiar (współczynniki korelacji Pearson'a)

	Wielkość przedsiębiorstwa	Zasięg działalności	Obecność firmy na rynku
Wielkość przedsiębiorstwa	1	,145*	,397**
Zasięg działalności	,145*	1	,153*
Obecność firmy na rynku	,397**	,153*	1

*. Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

**. Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne (I pomiar N=206)

Tabela 7. Korelacja pomiędzy zmiennymi – II pomiar (współczynniki korelacji Pearson'a)

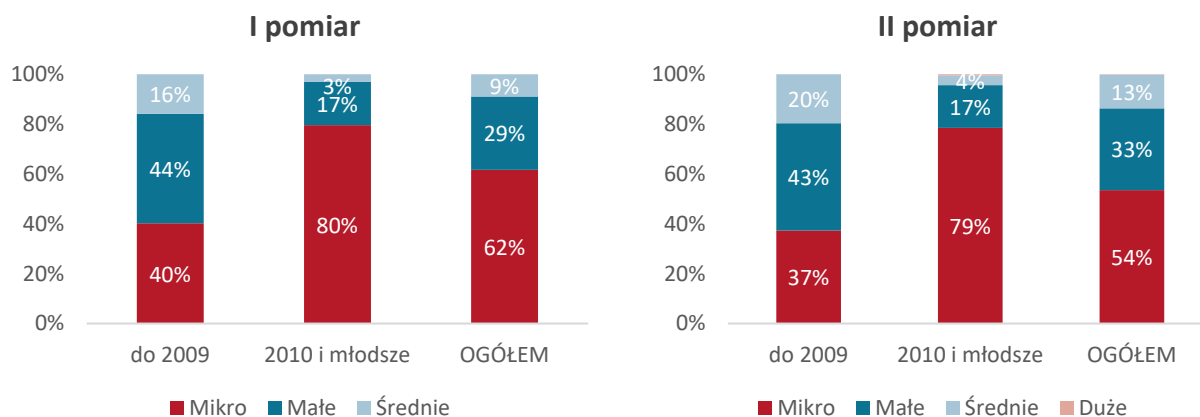
	Wielkość przedsiębiorstwa	Zasięg działalności	Obecność firmy na rynku
Wielkość przedsiębiorstwa	1	,184**	,380**
Zasięg działalności	,184**	1	,116**
Obecność firmy na rynku	,380**	,116**	1

*. Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

**. Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne (II pomiar N=659)

Wykres 29. Zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a stażem rynkowym

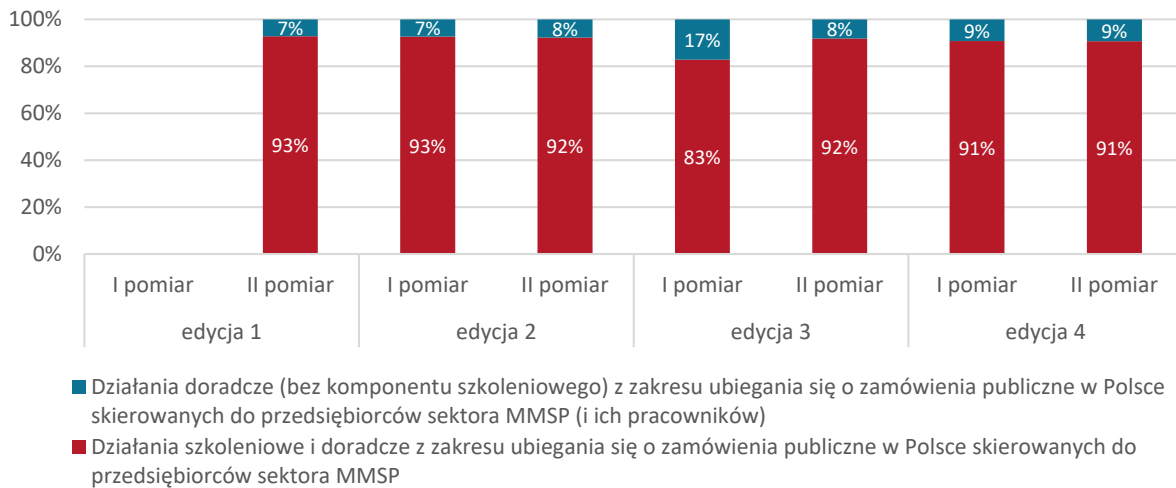


Źródło: Opracowanie własne.

3.2.2. Projekty, w których przedsiębiorstwa wzięły udział

Większość przedsiębiorstw objętych badaniem wzięła udział w **działaniach szkoleniowych i doradczych**, jedynie około 10% badanych zadeklarowało udział **jedynie w module doradczym**.

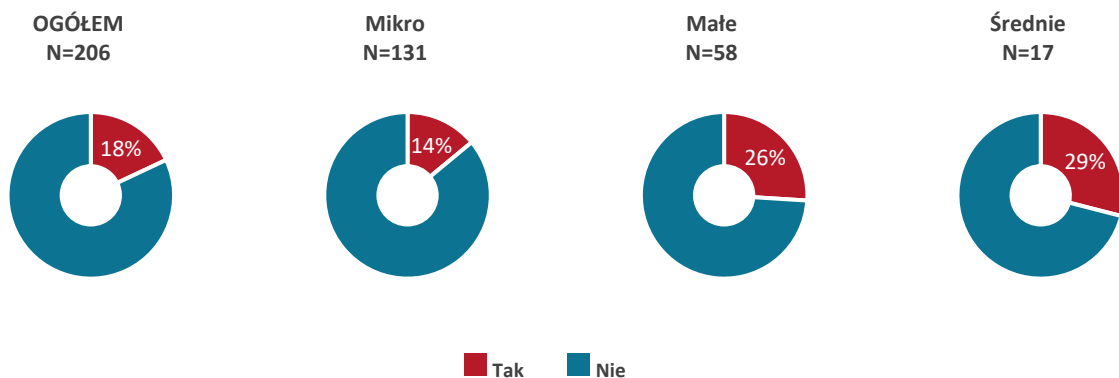
Wykres 30. W jakich działaniach w projekcie wzięli Państwo udział?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z edycji 1: II pomiar N=223; edycji 2: I pomiar N=68, II pomiar N=376; edycji 3: I pomiar N=35, II pomiar N=197; edycji 4: I pomiar N=76, II pomiar N=86. Dla I pomiaru 1 edycji – brak danych.

Dopełniając charakterystykę badanych przedsiębiorstw warto przytoczyć również dane opisujące **stopień korzystania z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych** w obszarze zamówień publicznych przed przystąpieniem do projektu – z usług takich skorzystało jedynie 18% przedsiębiorstw badanych w I pomiarze. Mniejszy był udział takich firm w grupie firm najmniejszych (14%), a większy w grupie firm małych i średnich (odpowiednio 26% i 29%).

Wykres 31. Czy przed przystąpieniem do projektu w ramach PO WER korzystali Państwo z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w obszarze zamówień publicznych?

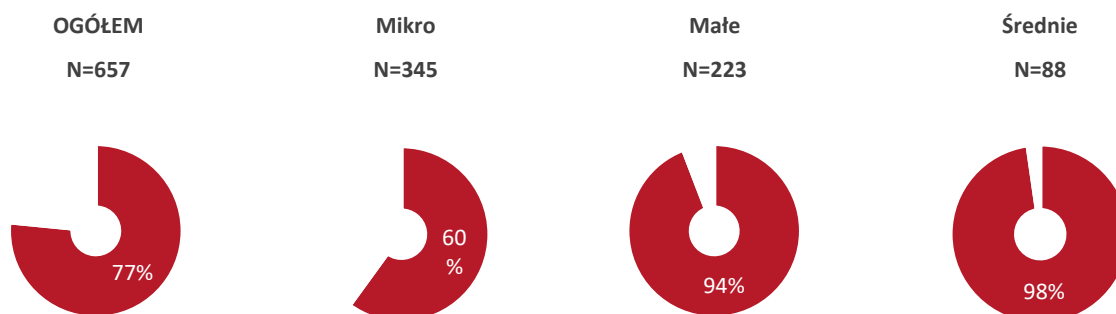


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru

3.2.3. Doświadczenie w ubieganiu się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie

Zdecydowana większość przedsiębiorstw objętych wsparciem w postaci doradztwa i szkoleń z obszaru zamówień publicznych (77%) **brała udział w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie**. Znaczne różnice zaobserwowano na poziomie wielkości firmy – doświadczenia w zamówieniach publicznych miało 60% firm mikro, i odpowiednio 94% i 98% firm małych i średnich.

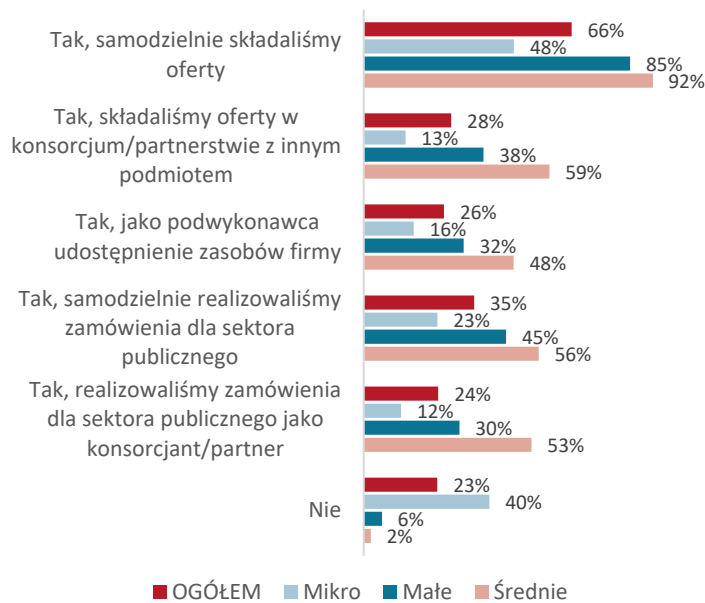
Wykres 32. Odsetek przedsiębiorstw, które brały udział w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie – II pomiar



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru

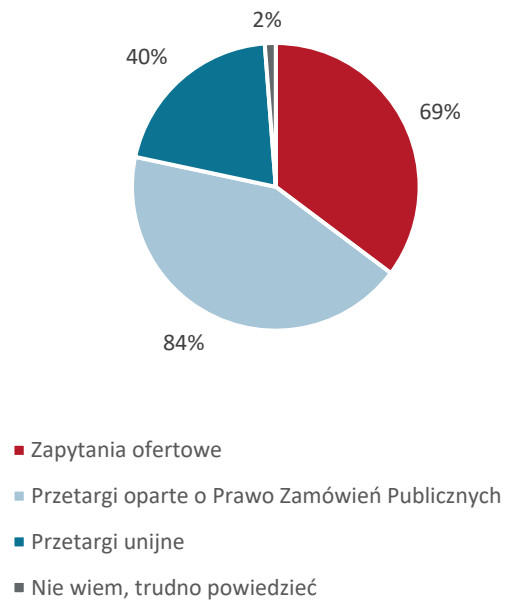
Dwa na trzy przedsiębiorstwa samodzielnie składało oferty (choć tylko 48% firm mikro deklarowało taką aktywność), a mniej niż 30% ogółu badanych miało również doświadczenia w składaniu ofert w konsorcjum, udostępnianiu zasobów jako podwykonawca i realizacji zamówień jako konsorcjant lub partner. Samodzielną realizację zamówień dla sektora publicznego przed udziałem w projekcie deklarowało jedynie 23% firm mikro oraz odpowiednio 45% i 56% firm małych i średnich.

Wykres 33. Czy przed udziałem w projekcie Pana/i firma brała udział w zamówieniach publicznych?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru: N=657

Wykres 34. A jakie to były zamówienia?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru: N=503

3.3. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU (TYLKO I POMIAR)

3.3.1. Motywacje do udziału w projekcie

Badania jakościowe wykazały, że częstą motywacją do udziału w projekcie była **chęć usystematyzowania wiedzy na temat zamówień publicznych**, poszerzenia wiedzy oraz zwiększenia kompetencji pracowników w zakresie przygotowywania ofert w zamówieniach publicznych. Oczekiwania wiązano również z możliwością kontaktu z prawnikami oraz radcami prawnymi, a także możliwością odbycia ćwiczeń praktycznych. Atrakcyjnym aspektem była niewątpliwie możliwość otrzymania dofinansowania udziału w projekcie.

Prawo się tak szybko zmienia, w sensie brakowało nam usystematyzowania tej wiedzy, takiego uporządkowania. W kontekście zamówień, jakie się pojawiły, [to] było rzeczą zupełnie nową dla nas, to nas motywowało, żeby wyjaśnić wątpliwości i od podstaw uporządkować wiedzę. – Uczestnik programu

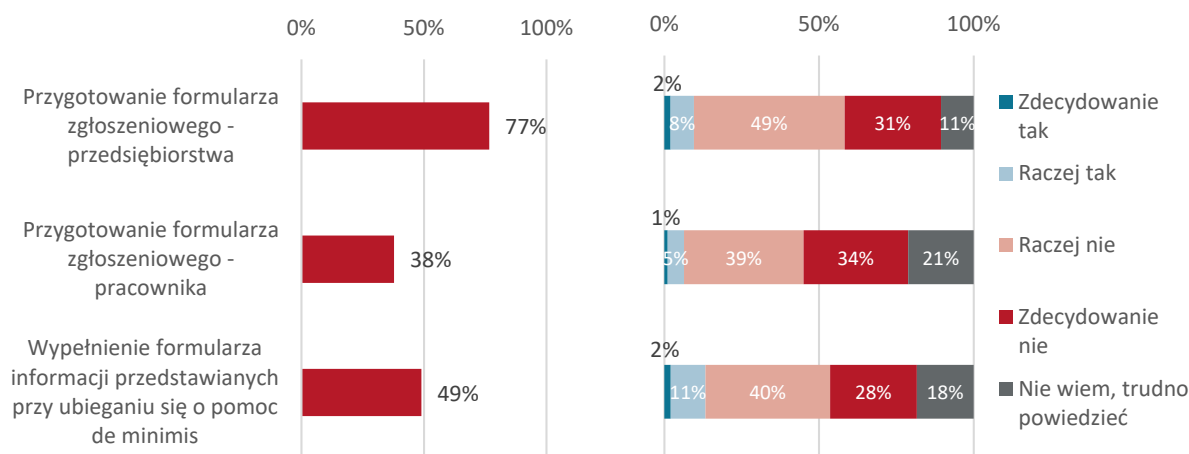
3.3.2. Ocena procesu rekrutacji do projektu

Spośród wszystkich działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, najwięcej **trudności** sprawiło wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc *de minimis* – trudności w tym zakresie zgłosiło 13% badanych. Przygotowanie formularzy zgłoszeniowych nie sprawiło przedsiębiorcom większych problemów. Uczestnicy badania jakościowego podkreślali, że **podczas procesu rekrutacji mogli liczyć na pomoc wykonawcy** usług szkoleniowo-doradczych.

Mimo tego, że ta cała papierologia i biurokracja dotycząca projektu jest dość rozbudowana i zawiła, to mogliśmy liczyć na ich pomoc [nazwa firmy wykonawcy] i wsparcie w wypełnianiu tych wszystkich wniosków. – Uczestnik projektu

Rekrutacja przebiegała dość przyjemnie, [nazwa firmy wykonawcy] przejęła większość naszych obowiązków. – Uczestnik projektu

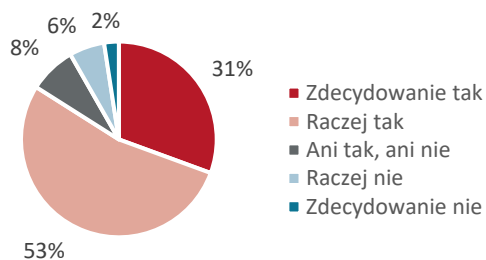
Wykres 35. Jakie działania były niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu? Czy sprawiły problemy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=188

Warte podkreślenia są wysokie oceny beneficjentów dotyczące samego procesu rekrutacji – zdaniem 84% badanych **proces ten był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych** przedsiębiorstwa, a jedynie 8% badanych wyraziło zdanie przeciwne.

Wykres 36. Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa? Jakie problemy organizacyjne lub merytoryczne wystąpiły w trakcie procesu rekrutacji?



Najczęściej zgłaszane problemy:

- Zbyt duża liczba dokumentów do wypełnienia, nadmierna biurokracja
- Ustalenie miejsca/terminu szkolenia
- Problemy z systemem aplikacyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206

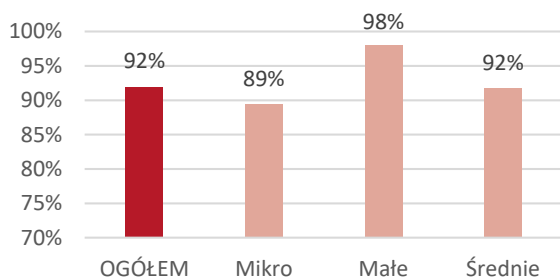
3.4. OCENA PROJEKTU

3.4.1. Ocena sposobu organizacji szkoleń oraz doradztwa

Zestawiając oceny modułów szkoleniowych i doradczych widać wyraźnie **lepsze oceny modułów szkoleniowych**, choć należy podkreślić, że oceny obu modułów są wysokie – 92% badanych uznało, że zakres i organizacja szkoleń odpowiadał ich potrzebom, a w przypadku doradztwa opinię taką wyraziło 86% badanych. Mniejsze dopasowanie do potrzeb zaobserwowano w grupie firm mikro. Zdecydowana większość badanych podkreślała **dobre przygotowanie merytoryczne osób** prowadzących szkolenia i doradztwo.

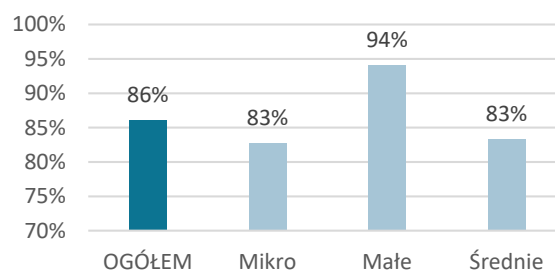
Oceniam bardzo wysoko, kompetencje i zaangażowanie, umiejętności. Nie mam żadnych uwag do prowadzącego szkolenie. – Uczestnik projektu

Wykres 37. Czy zakres i organizacja szkoleń w projekcie odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? – top2boxes



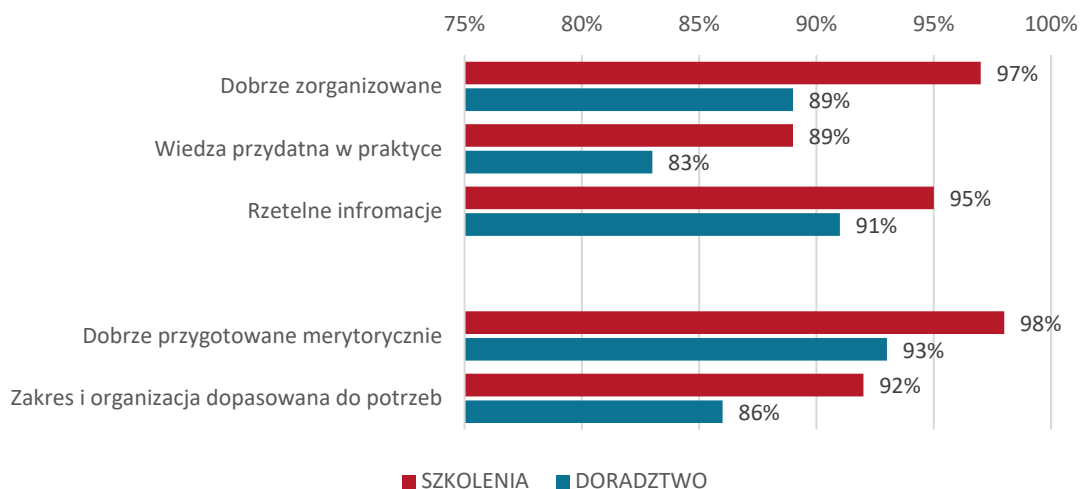
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=174

Wykres 38. Czy zakres i organizacja doradztwa w projekcie odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? – top2boxes



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=179

Wykres 39. Ocena zakresu i organizacji szkoleń i doradztwa – odsetek odpowiedzi zdecydowanie i raczej pozytywnych (top2boxes)

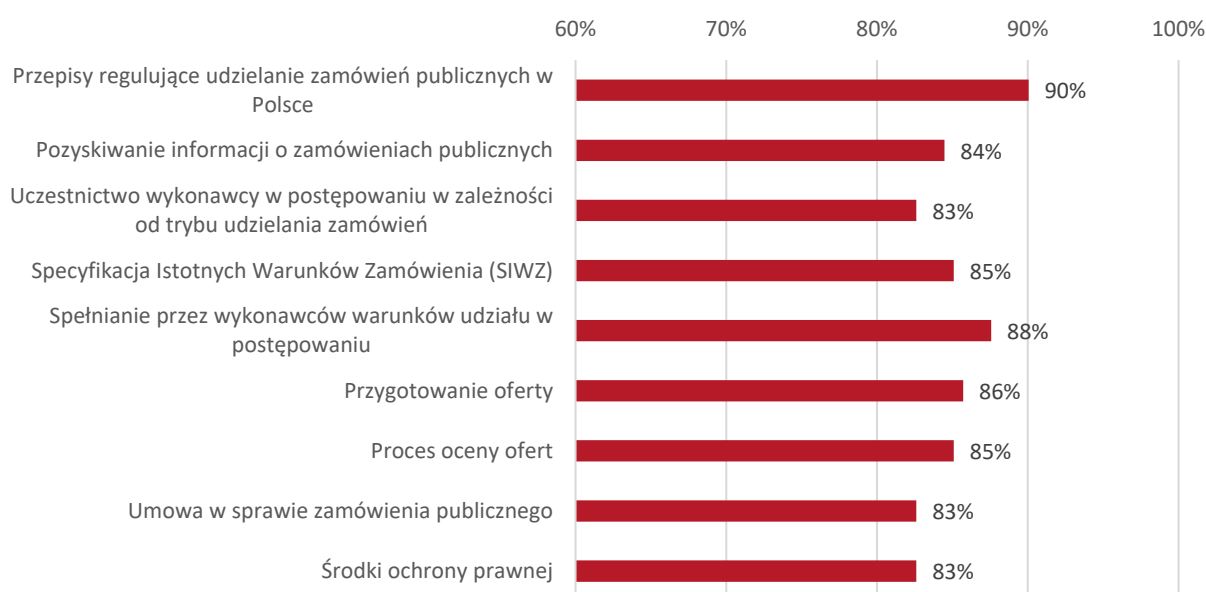


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=161 (ocena szkoleń),
N=179 (ocena doradztwa)

3.4.2. Ocena zakresu merytorycznego szkoleń i doradztwa

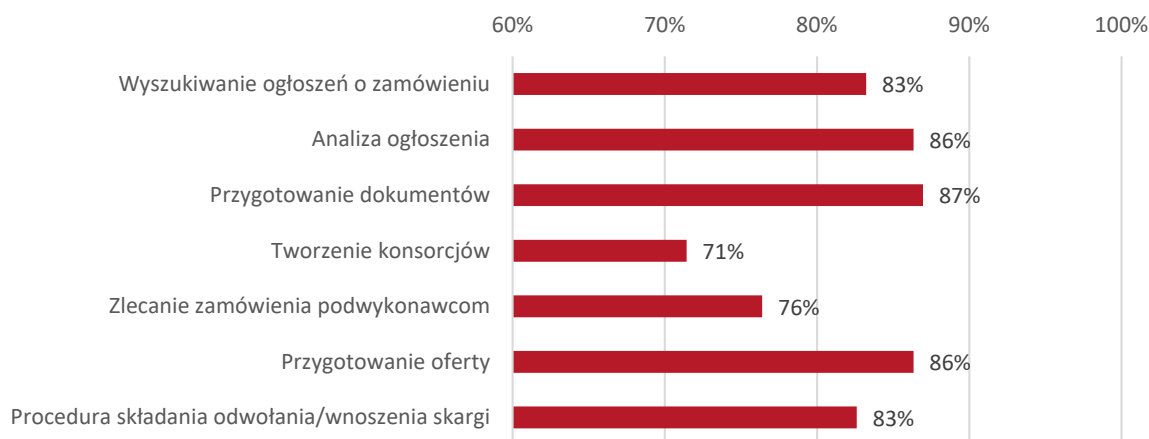
W ocenie szkoleń, zarówno w części teoretycznej, jak i praktycznej, przeważały pozytywne oceny – w opinii zdecydowanej większości uczestników projektów w programach szkoleń nie wystąpiły zagadnienia, które byłyby omówione w sposób niewystarczający. Najmniejszy odsetek zadowolonych z części teoretycznej zaobserwowano dla tematów związanych ze środkami ochrony prawnej oraz samym procesem podpisywania umowy, natomiast w części praktycznej były to kwestie związane z tworzeniem konsorcjów oraz zlecaniem zamówienia podwykonawcom. Są to niewątpliwie zagadnienia ważne z punktu widzenia ubiegania się o zamówienia publiczne, w związku z czym przy planowaniu przyszłych działań szkoleniowych, należałoby w większym stopniu uwzględnić te kwestie w programach szkoleń.

Wykres 40. Czy program szkoleniowy w części teoretycznej był wystarczający z perspektywy potrzeb Państwa przedsiębiorstwa? – Odpowiedzi zdecydowanie i raczej tak (top2boxes)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=161

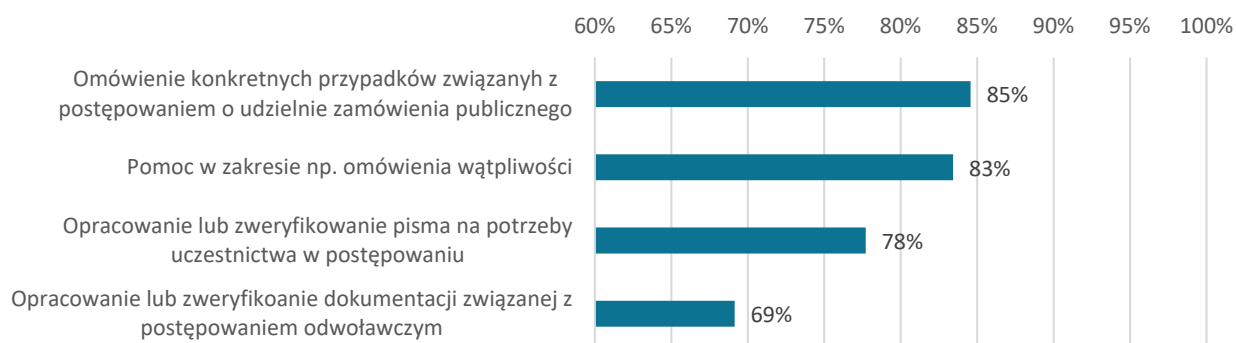
Wykres 41. Czy program szkoleniowy w części praktycznej był wystarczający z perspektywy potrzeb Państwa przedsiębiorstwa? – Odpowiedzi zdecydowanie i raczej tak (top2boxes)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=161

W ocenie zakresu doradztwa w największym stopniu oczekiwania spełniły kwestie dotyczące omówienia konkretnych przypadków związanych z postępowaniem o udzielenie zamówienia publicznego (85% zadowolonych), w najmniejszym natomiast kwestie związane z opracowaniem lub zweryfikowaniem dokumentacji związanej z postępowaniem odwoławczym (69%).

Wykres 42. Czy zakres doradztwa w następujących dziedzinach spełnił oczekiwania Państwa przedsiębiorstwa? – Odpowiedzi zdecydowanie i raczej tak (top2boxes)



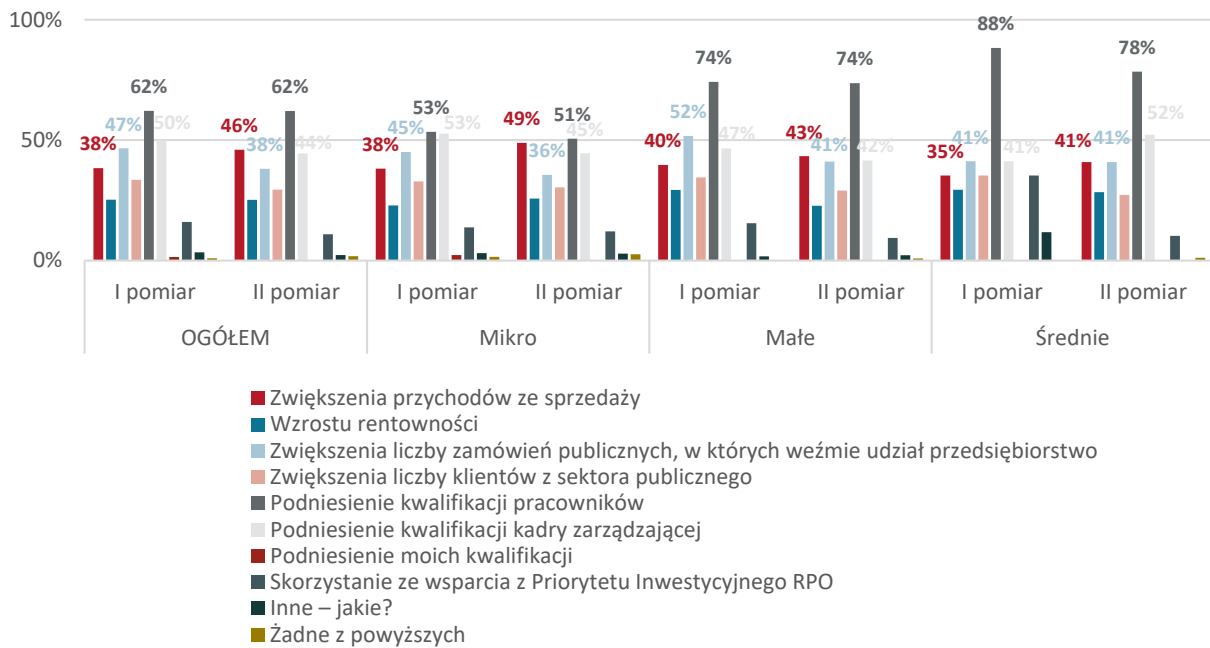
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=175

3.5. EFEKTY PROJEKTU I ICH WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

3.5.1. Oczekiwania przedsiębiorstw związane z udziałem w projekcie

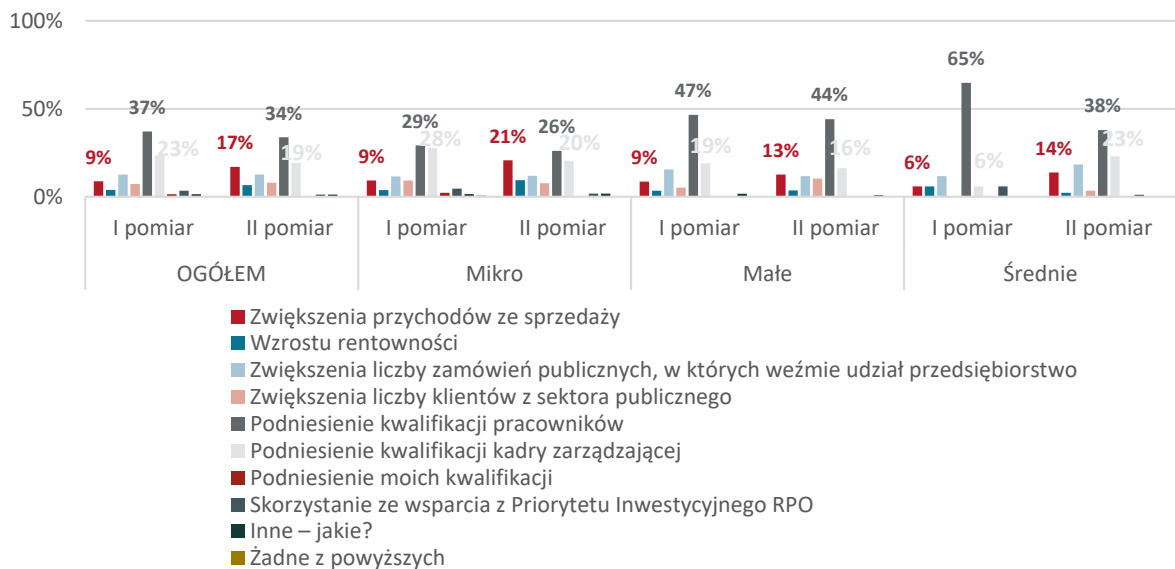
Kluczowym oczekiwaniem przedsiębiorstw związanych z udziałem w projekcie było **podniesienie kwalifikacji pracowników** – wskazywane przez 62% badanych w obu pomiarach. Co ciekawe, w oczekiwaniach firm mikro w większym stopniu, poza wspomnianym oczekiwaniem podniesienia kwalifikacji pracowników, wskazywano oczekiwania wzrostu przychodów ze sprzedaży, podczas gdy w większych firm wyraźnie silniej oczekiwano podniesienia kwalifikacji pracowników.

Wykres 43. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=659

Wykres 44. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu? – Odsetek przedsiębiorców, którzy wskazali dany rezultat na pierwszym miejscu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=205 oraz II pomiaru: N=647

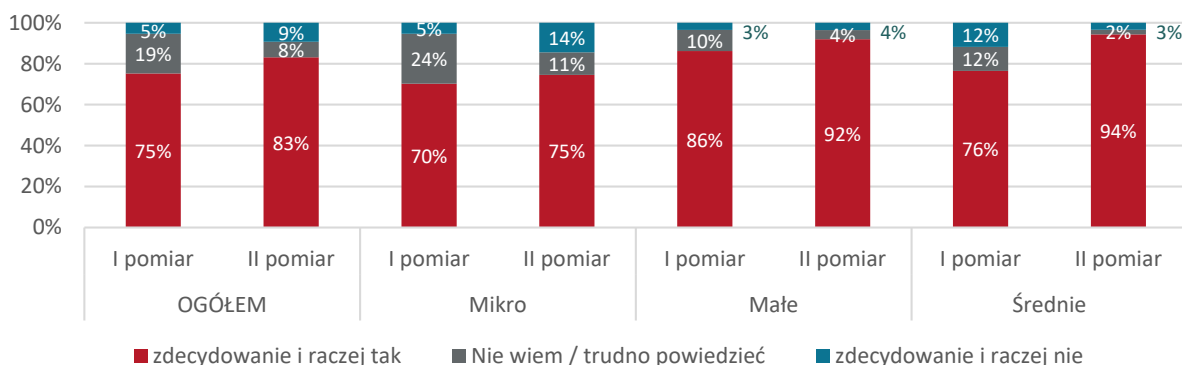
3.5.2. Wykorzystywanie wiedzy ze szkoleń i doradztwa

Zdecydowana większość przedsiębiorstw **wykorzystuje pozyskaną w ramach projektów szkoleniowych i doradczych wiedzę i umiejętności** w zakresie zamówień w codziennej działalności przedsiębiorstwa. Co ważne, odsetek przedsiębiorstw deklarujących wykorzystywanie wiedzy z projektów jest większy w II pomiarze, a więc po roku od zakończenia udziału w projekcie, co świadczy o trwałości efektów wsparcia.

„To jest taka wiedza, która będzie wykorzystywana, jak będziemy startować i startujemy, więc jest używana na bieżąco.” – Uczestnik projektu

Równocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że grupa przedsiębiorstw deklarujących brak wykorzystywania zdobytej wiedzy podczas projektu jest większa w II pomiarze niż w I pomiarze o 4 p.p., a w grupie przedsiębiorstw najmniejszych – o 9 p.p. W II pomiarze obserwuje się mniejsze udziały firm mających trudności w odpowiedzi na to pytanie.

Wykres 45. Czy wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane (w ramach projektu) podczas szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w praktyce działalności przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=659

Przedsiębiorstwa wykorzystujące wiedzę pozyskaną w ramach projektów wskazują jej **użyteczność z punktu widzenia wyszukiwania ogłoszeń o przetargach, analizowania dokumentacji przetargowej oraz przygotowywania oferty**. Podkreślają przy tym, że popełniają mniej błędów, podchodzą do procesu ofertowania w sposób bardziej usystematyzowany i sprawniej poruszają się w specyfikacji przetargowej, a niektórzy na bieżąco sięgają do materiałów otrzymanych podczas szkoleń, co świadczy o trwałości efektów wsparcia:

- „możemy sięgnąć do materiałów, które otrzymaliśmy.”; „dostaliśmy bardzo dużo materiałów, z których korzystamy i jesteśmy w kontakcie z trenerem prowadzącym szkolenie.”
- „szkolenia pozwoliły na usystematyzowanie naszej wiedzy. Doradztwo pomaga w bieżących problemach.”
- „wiedzę przekładamy na praktykę, wiemy jakie mamy prawa.”
- „pozwala bardziej odważnie poruszać się na tym rynku, wiem krok po kroku co robić.”

Jeden z uczestników badania jakościowego zwrócił również uwagę na umocnienie pozycji firmy na rynku przetargów powyżej progów unijnych:

Braliśmy udział w zamówieniach publicznych, ale na pewno nie było to przetargi powyżej progów unijnych. (...) W trakcie szkolenia i po szkoleniu faktycznie wzięliśmy udział w kilku przetargach powyżej progów unijnych z pozytywnym rozwiązaniem. – Uczestnik projektu

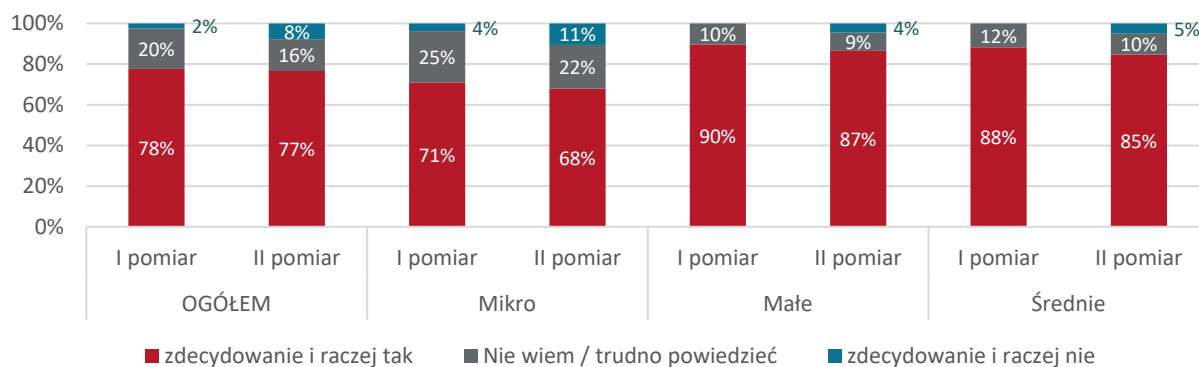
Na podstawie wypowiedzi przedsiębiorstw deklarujących **brak wykorzystania wiedzy z projektów** w bieżącej działalności, można wnioskować, że są to przedsiębiorstwa, które przed przystąpieniem do projektu rozważały rozszerzenie grupy klientów o klienta publicznego, jednak po uzyskaniu wiedzy o rynku zamówień publicznych finalnie nie zdecydowały się na taką działalność.

Przewidywania przedsiębiorstw co do możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności pozyskanych podczas projektów szkoleniowych i doradczych w I pomiarze są nieco bardziej optymistyczne niż w późniejszym pomiarze – tendencja ta jest widoczna we wszystkich grupach wyróżnionych ze względu na wielkość przedsiębiorstw. W grupie mikro przedsiębiorstw obserwuje się największy odsetek przedsiębiorstw niepotrafiących określić swoich planów w tym zakresie – co czwarta ankietowana firma w roku ukończenia projektu miała problem z odpowiedzią na to pytanie. Co ciekawe, aż 11% mikro przedsiębiorstw deklaruje, że w perspektywie najbliższych 12 miesięcy nie wykorzysta wiedzy ze szkoleń w praktyce działalności gospodarczej. Najczęściej wskazywaną przyczyną takiego stanu rzeczy jest wspomniana wcześniej decyzja firm o nieprzystępowaniu do zamówień publicznych:

- „uznaliśmy że zasoby na wolnym rynku są bardziej dostępne niż zamówienia publiczne”,
- „były założenia żeby się starać ale zmieniły się priorytety firmy”,
- „nie poszliśmy w kierunku zamówień publicznych”,
- „rozwój firmy poszedł w trochę innym kierunku niż zakładaliśmy na początku, w związku z czym raczej nie będziemy stawać do przetargów”.

Można przypuszczać, że w szkoleniach brały udział przedsiębiorstwa, które przymierzały się do wejścia w segment zamówień publicznych, jednak po pozyskaniu wiedzy w tym zakresie podjęły decyzję o rezygnacji z tego kierunku.

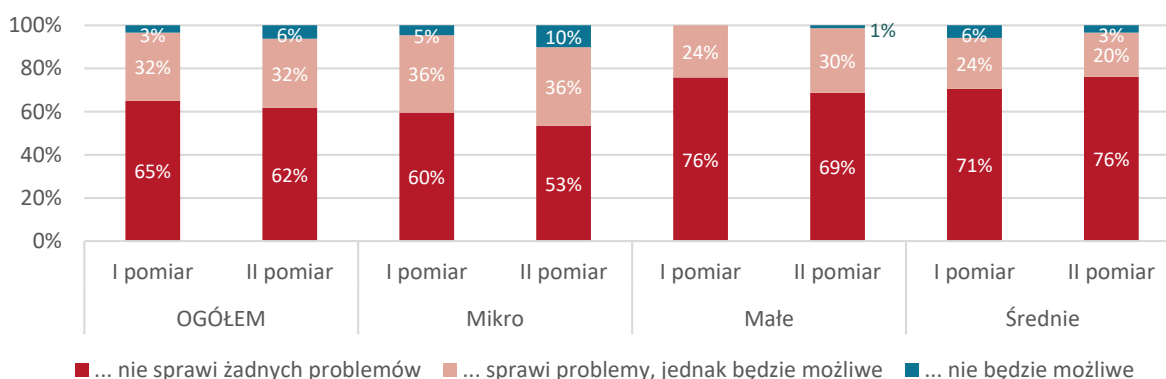
Wykres 46. Czy sądzicie Państwo, że wykorzystacie wiedzę i umiejętności uzyskane podczas szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w niedalekiej przyszłości (w ciągu najbliższych 12 miesięcy)?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=402

Podobne wnioski co do możliwości wykorzystania wiedzy pozyskanej w ramach doradztwa lub szkoleń można wyprowadzić na podstawie odpowiedzi na kolejne pytanie. Respondenci zostali poproszeni o **ocenę możliwości praktycznego wykorzystania wiedzy w przyszłej działalności przedsiębiorstwa**. W II pomiarze zaobserwowano mniejszy optymizm przedsiębiorstw w tym zakresie, szczególnie w grupie firm mikro i małych. W grupie średnich przedsiębiorstw optymizm wzrósł, choć do tych wyników należy podchodzić z ostrożnością z uwagi na niewielką liczebność próby w grupie średnich przedsiębiorstw.

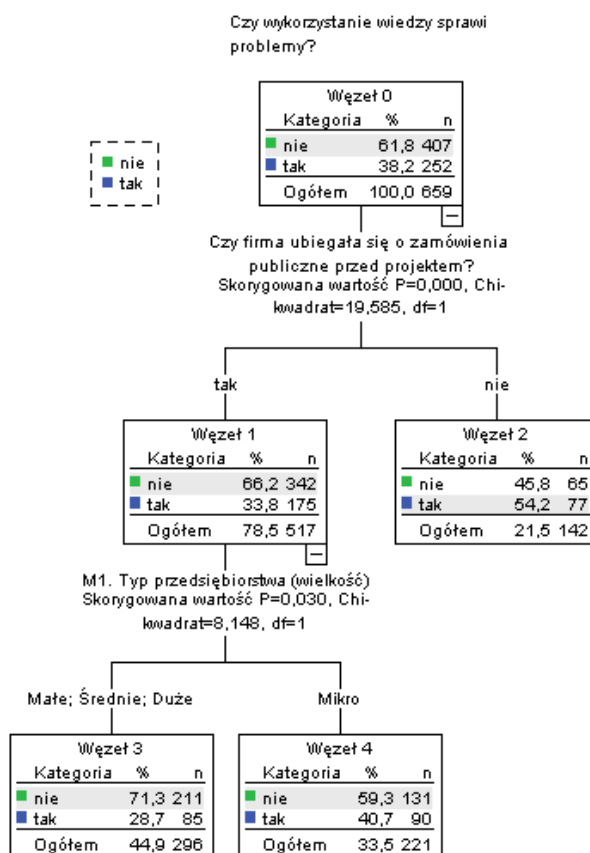
Wykres 47. Proszę dokończyć zdanie: *Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku doradztwa lub szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa:*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=659

Dążąc do **pogłębienia wiedzy na temat możliwości wykorzystania przez beneficjentów projektu wiedzy ze szkoleń i doradztwa w przyszłości**, dokonano wielowymiarowej analizy czynników, które mogą decydować o tym, czy firma będzie miała trudności w tym zakresie, czy też nie. W tym celu przeprowadzono analizę klasyfikacyjną w oparciu o metodę CHAID, gdzie zmienną zależną była odpowiedź respondentów na pytanie o przewidywane problemy w wykorzystaniu wiedzy zdobytej podczas projektu (dokonano rekodowania zmiennej na 2 kategorie: 1 – *nie sprawi żadnych problemów*, 2 – *sprawi problemy, jednak będzie możliwe oraz nie będzie możliwe*). Wyniki analizy przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 3. Drzewo klasyfikacyjne w oparciu o metodę CHAID



ty

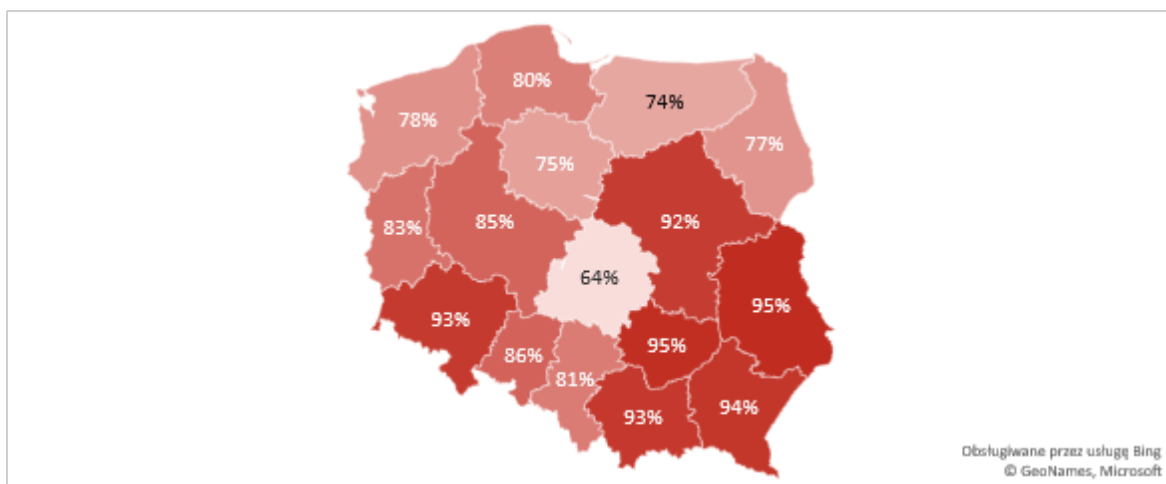
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o zagregowane wyniki badań z II pomiaru: N=659

Przewidywania przedsiębiorstw co do problemów z wykorzystaniem wiedzy zdobytej w ramach projektu **w największym stopniu różnicuje zmienna mówiąca o wcześniejszych doświadczeniach firmy w ubieganiu się o zamówienia publiczne** – w grupie firm posiadających takie doświadczenia odsetek przedsiębiorstw przewidujących wystąpienie problemów wyniósł 34%, podczas gdy w grupie firm bez wcześniejszych doświadczeń w ubieganiu się o zamówienia publiczne osiągnął wartość aż 54%. Co ciekawe, przyglądając się dalej grupie firm doświadczonych w ubieganiu się o zamówienia publiczne widać różnice na poziomie wielkości przedsiębiorstwa – wśród firm mikro odsetek przewidujących problemy jest wyższy o 12 p.p. niż w grupie większych przedsiębiorstw (odpowiednio 41% i 29%).

Warto również w tym miejscu przyrzeć się **uzyskanym efektom wsparcia w ujęciu regionalnym**. Odsetek przedsiębiorstw deklarujących wykorzystywanie wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkoleń i doradztwa w praktyce działalności przedsiębiorstwa jest ponadprzeciętnie

wysoki w województwach: świętokrzyskim, lubelskim, podkarpackim, małopolskim i dolnośląskim. Najniższy natomiast w województwie łódzkim (N=70).

Rysunek 4. Czy wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane (w ramach projektu) podczas szkoleń i doradztwa w zakresie zamówień publicznych w praktyce działalności przedsiębiorstwa?

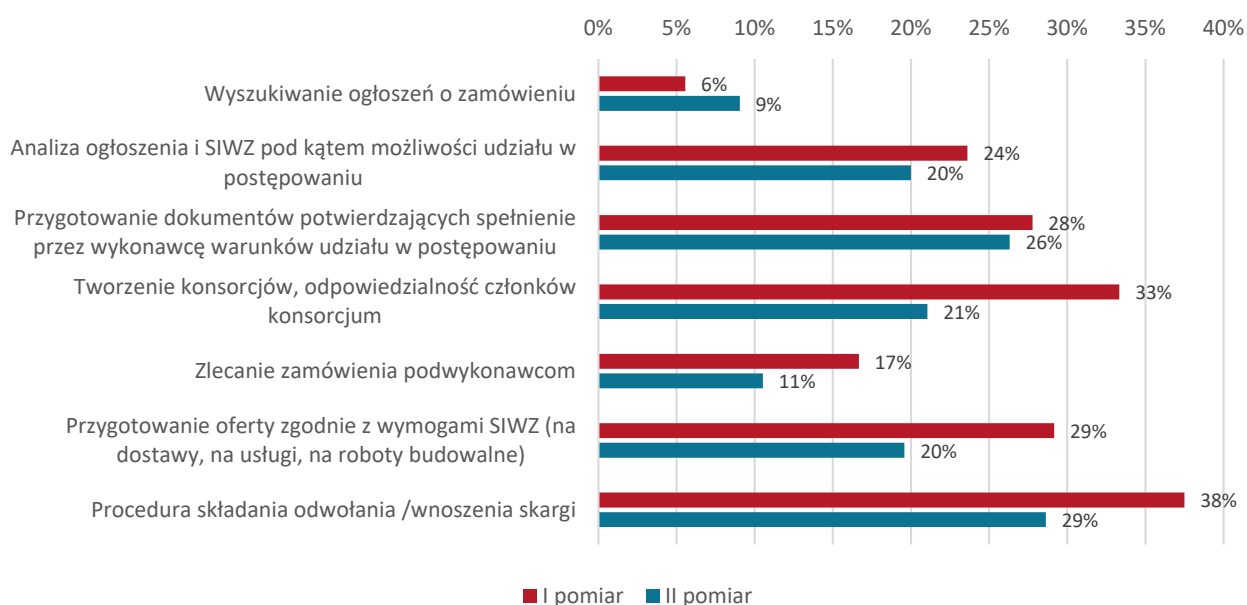


Źródło: Opracowanie własne w oparciu o zagregowane wyniki badań z II pomiaru: N=882; najmniejsza liczebność na poziomie województwa kujawsko-pomorskiego N=8, świętokrzyskiego N=19 oraz opolskiego N=21, największa w województwie wielkopolskim N=137, śląskim N=118 i zachodniopomorskim N=85

3.5.3. Oczekiwane dalsze wsparcie

Na pytanie o obszary, w których **wykorzystanie zdobytej wiedzy może sprawić problemy**, respondenci wskazywali przede wszystkim na kwestie związane z procedurą składania odwołania i wnoszenia skargi (38% badanych w I pomiarze oraz 29% w II pomiarze), a także kwestie związane z tworzeniem konsorcjów (odpowiednio 33% i 21% badanych).

Wykres 48. W jakich obszarach wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy?



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o zagregowane wyniki badań z I pomiaru: N=72 oraz II pomiaru: N=475

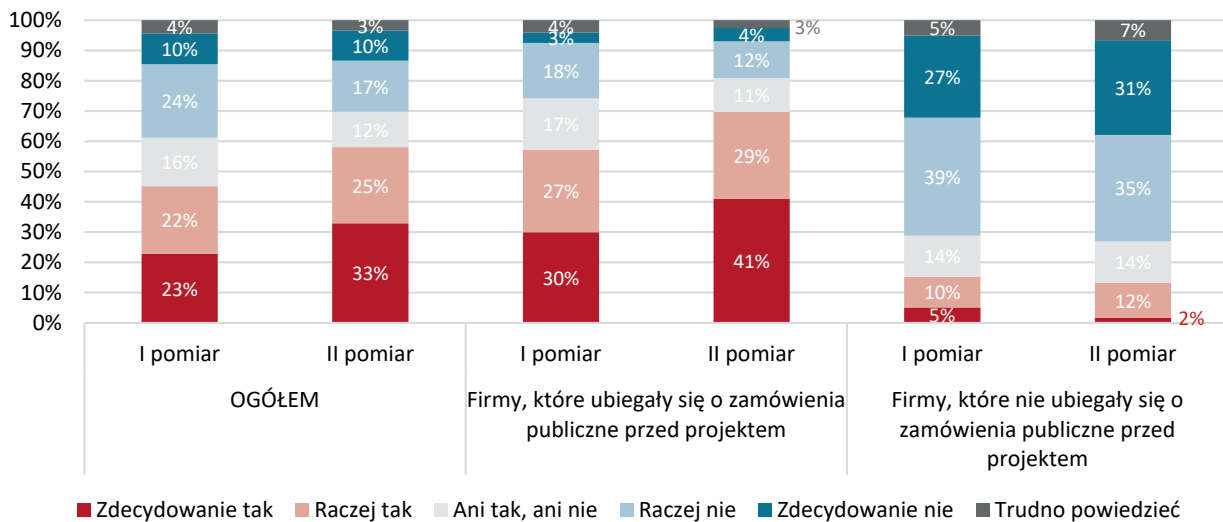
Przedsiębiorcy zostali również poproszeni o **wskazanie rodzaju wsparcia, które ułatwiłoby wykorzystanie w praktyce wiedzy** uzyskanej podczas szkoleń i doradztwa. Do najczęściej wskazywanych odpowiedzi można zaliczyć:

- możliwość skorzystania z konsultacji (m.in. dotyczących kwestii prawnych) w bieżących postępowaniach przetargowych np. w formie konsultacji telefonicznych („możliwość szybkiego telefonicznego rozwiązania problemu”; „możliwość konsultacji trudnych przypadków”; „infolinia”);
- wsparcie praktyczne, np. przy składaniu pierwszych ofert w zamówieniach publicznych („osoba, przy której mogłabym się nauczyć – na żywo”);
- możliwość zaktualizowania wiedzy w przypadku nowelizacji ustawy pzp.

3.5.4. Aktywność przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych po udziale w projekcie

Grupa przedsiębiorstw deklarujących, że **zamówienia publiczne są istotnym elementem działalności firmy jest większa o 13 p.p.** w II pomiarze, co wskazuje na realizację założonego celu wsparcia. Wzrost znaczenia zamówień publicznych w działalności firmy po roku od udziału w projekcie widać w grupie firm, które ubiegały się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie, natomiast w grupie firm, które wcześniej nie ubiegały się o zamówienia publiczne obserwuje się mniejsze znaczenie zamówień publicznych w działalności firmy.

Wykres 49. Czy realizacja zamówień publicznych jest obecnie istotnym elementem działalności firmy?



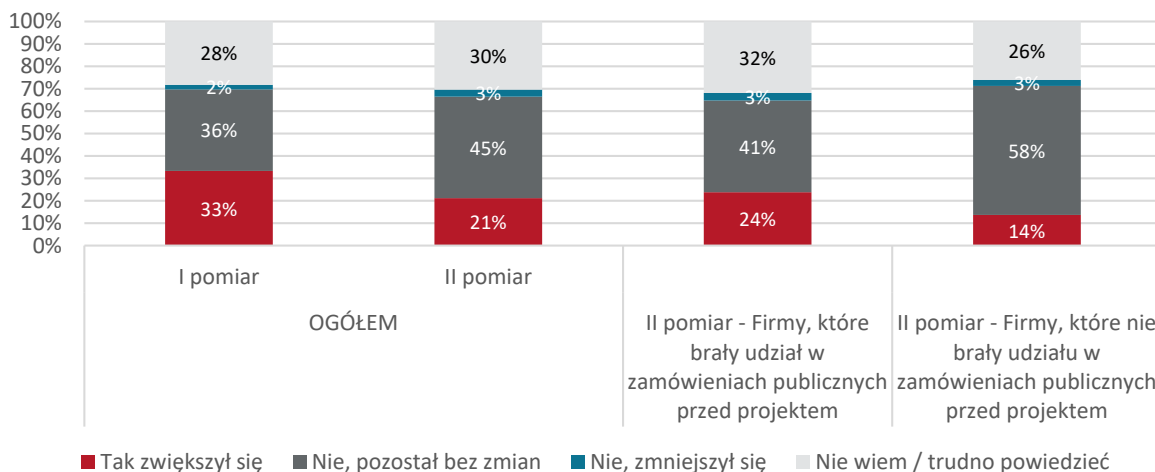
Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych: OGÓŁEM: I pomiar N=206, II pomiar N=882;

Firmy, które ubiegały się o zamówienia publiczne przed projektem: I pomiar N=147, II pomiar N=700;

Firmy, które nie ubiegały się o zamówienia publiczne przed projektem: I pomiar N=59, II pomiar N=182

Zwiększony udział przychodów związanych z zamówieniami publicznymi w dochodach firmy zadeklarowało 21% przedsiębiorstw ankietowanych po roku od uzyskania wsparcia (II pomiar) i jest to wartość niższa, aniżeli w grupie firm badanych w roku uzyskania wsparcia. Biorąc jednak pod uwagę krótki czas od momentu uzyskania wsparcia w I pomiarze, zasadne jest bazowanie w większym stopniu na wynikach uzyskanych w II pomiarze. W grupie firm, które przed udziałem w projekcie brały udział w zamówieniach publicznych wzrost przychodów zadeklarowało blisko co czwarte badane przedsiębiorstwo, a w grupie firm nieaktywnych na rynku zamówień publicznych wzrost udziału zamówień publicznych w dochodach zadeklarowało 14% badanych. Należy w tym miejscu podkreślić, że jest to grupa firm, która dzięki udziałowi w projekcie uzyskała pierwsze dochody z zamówień publicznych.

Wykres 50. Czy w porównaniu z okresem przed udziałem w programie, zwiększył się udział przychodów związanych z zamówieniami publicznymi w dochodach firmy?



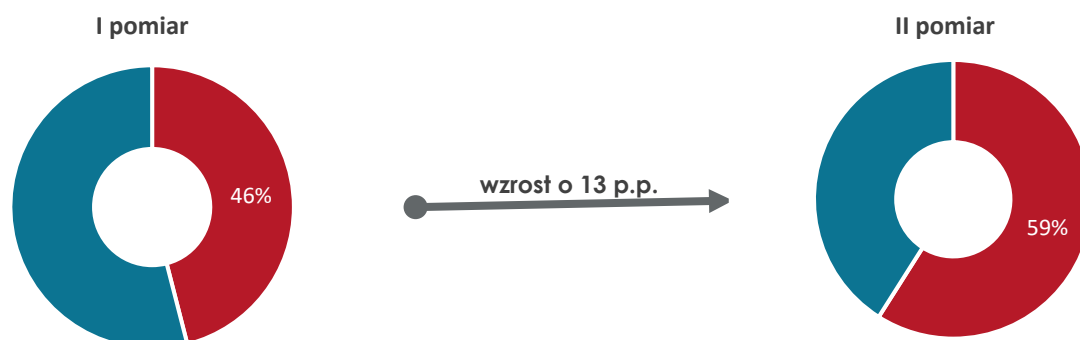
Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych: OGÓŁEM: I pomiar N=99, II pomiar N=283;

Firmy, które brały udział w zamówieniach publicznych przed projektem: II pomiar N=210;

Firmy, które nie brały udziału w zamówieniach publicznych przed projektem: II pomiar N=73

O **trwałości efektów wsparcia** świadczy również wskaźnik mówiący o udziale firm, w których jest zatrudniona osoba dedykowana zamówieniom publicznym – wartość tego wskaźnika w II pomiarze wyniosła 59% i była o 13 p.p. wyższa niż w grupie firm badanych w roku uzyskania wsparcia.

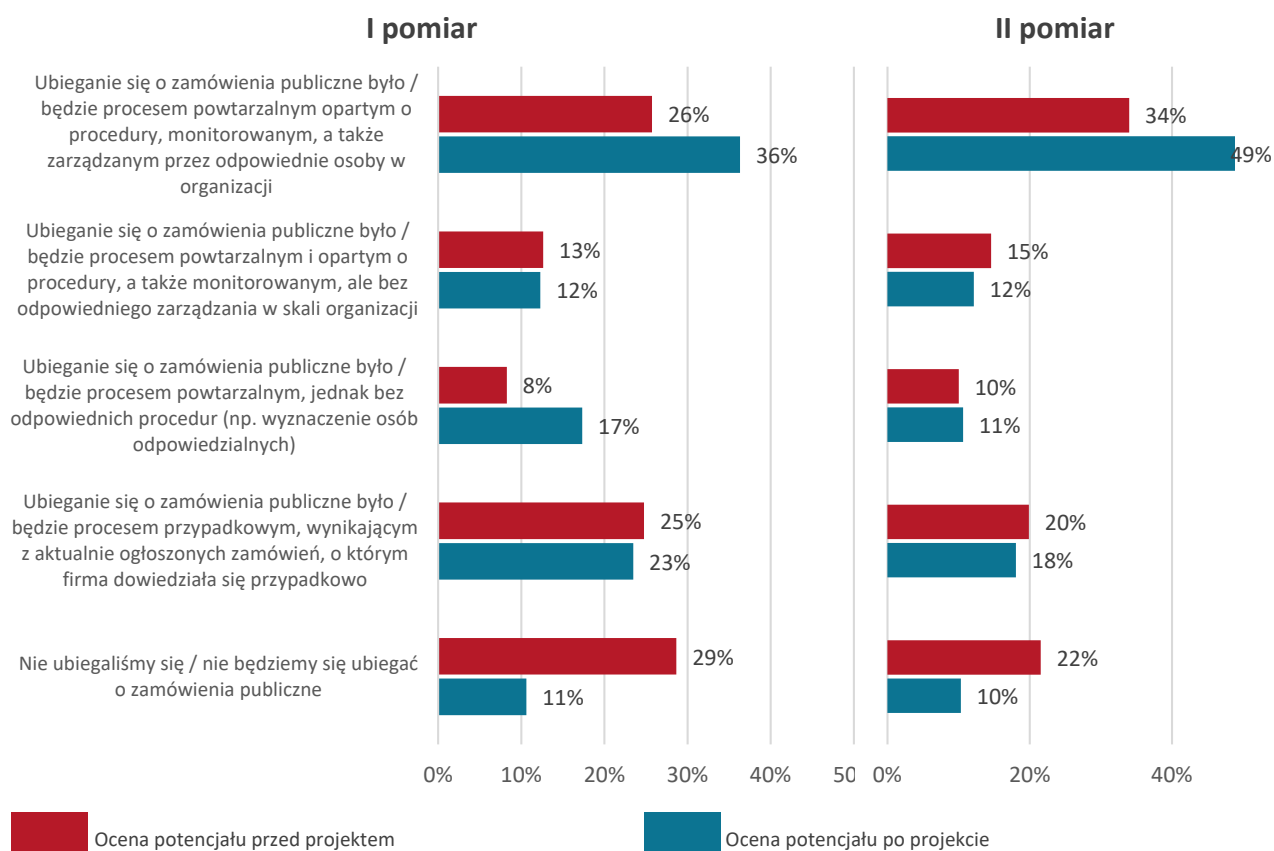
Wykres 51. Czy w przedsiębiorstwie jest zatrudniona osoba lub osoby zajmująca się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień publicznych?



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=130 oraz II pomiaru: N=796

Blisko połowa ankietowanych w II pomiarze (49%) zadeklarowała, że ubieganie się o zamówienia publiczne przed przystąpieniem do projektu było procesem powtarzalnym, opartym o procedury i monitorowanym. Po projekcie natomiast **odsetek przedsiębiorstw deklarujących takie podejście do procesowania zamówień publicznych w firmie wzrósł do 61%**, a więc o 12 p.p. 22% przedsiębiorstw ankietowanych w II pomiarze nie ubiegało się o zamówienie publiczne przed przystąpieniem do projektu, natomiast po udziale w projekcie odsetek przedsiębiorstw deklarujących, że nie będzie się ubiegać o zamówienia publiczne osiągnął wartość 10%.

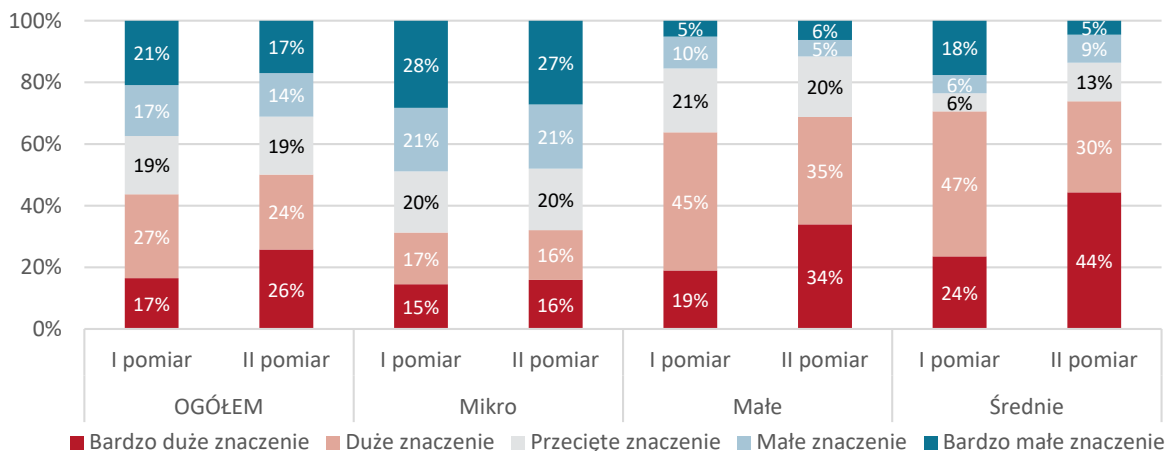
Wykres 52. Jaki był potencjał przedsiębiorstwa w obszarze zamówień publicznych przed przystąpieniem do projektu? / Jak oceniacie Państwo potencjał przedsiębiorstwa w obszarze zamówień publicznych po zakończeniu projektu?



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 (ocena potencjału przed projektem), N=179 (ocena potencjału po projekcie) oraz dla II pomiaru: II pomiar N=659 (obie oceny)

W drugim pomiarze zaobserwowano również **większy odsetek przedsiębiorstw, które przypisują duże znaczenie zamówieniom publicznym** (wzrost o 6 p.p.). Co ciekawe, w grupie przedsiębiorstw mikro nie zauważono różnic pomiędzy obydwoimi pomiarami.

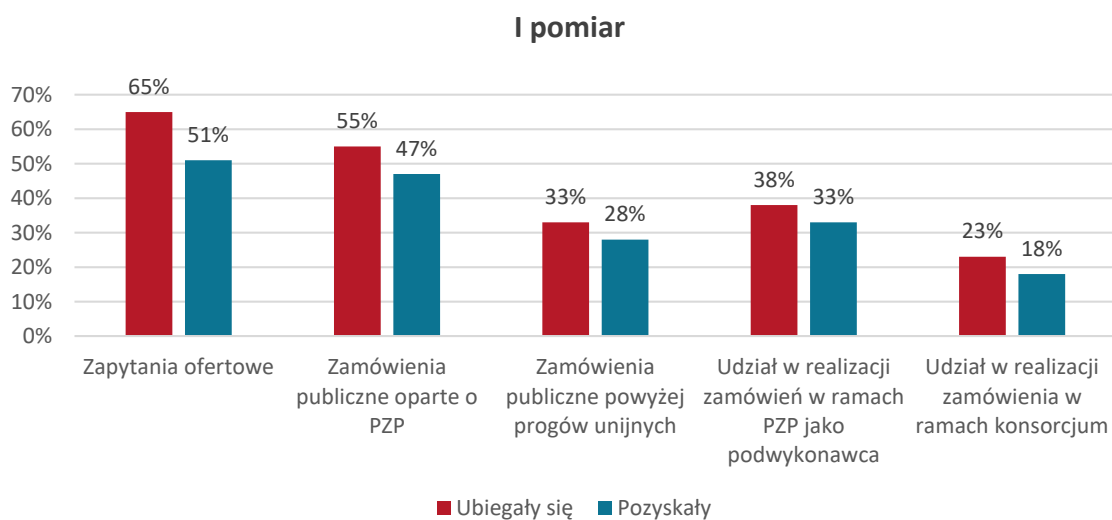
Wykres 53. Jakie znaczenie w dotychczasowej strategii firmy miał rynek zamówień publicznych?



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=659

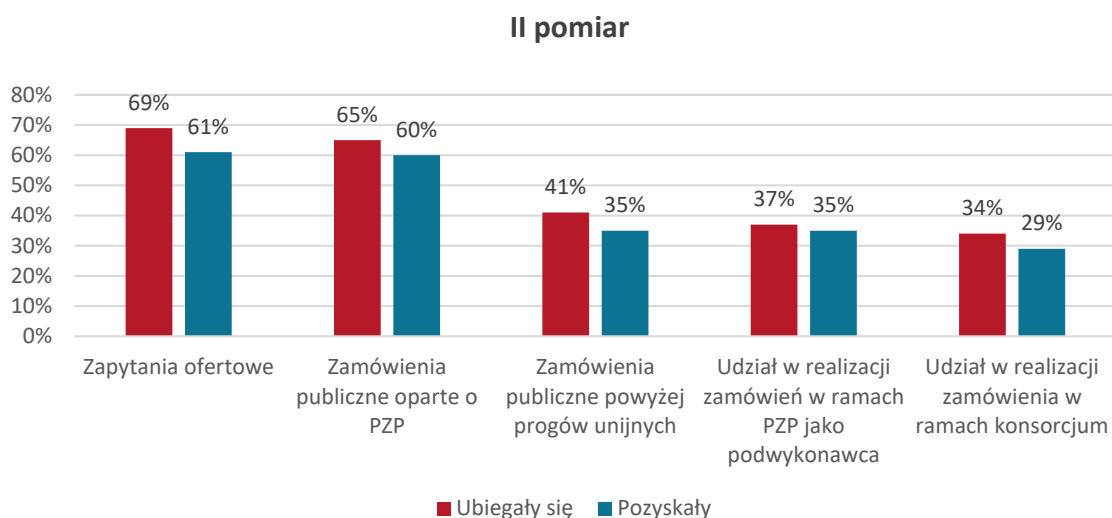
W drugim pomiarze widać również **większą aktywność przedsiębiorstw w ubieganiu się o zamówienia publiczne**, więcej jest również przedsiębiorstw, które uzyskały zamówienie publiczne. O 10 p.p. wzrósł udział firm, które uzyskały zamówienie w ramach zapytania ofertowego i o 13 p.p. udział firm, które uzyskały zamówienie oparte o pzp.

Wykres 54. Odsetek przedsiębiorstw, które ubiegały się o zamówienie publiczne oraz pozyskały zamówienie publiczne w ciągu ostatniego roku – I pomiar



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206

Wykres 55. Odsetek przedsiębiorstw, które ubiegały się o zamówienie publiczne oraz pozyskały zamówienie publiczne w ciągu ostatniego roku – II pomiar



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla II pomiaru: N=659

Warto również w tym miejscu podkreślić, że **blisko 30% badanych zadeklarowało, że uczestniczenie w zamówieniach publicznych nie sprawia problemów**. Pozostała grupa przedsiębiorstwa wskazywała najczęściej na **następujące problemy** w postępowaniach o zamówienie publiczne:

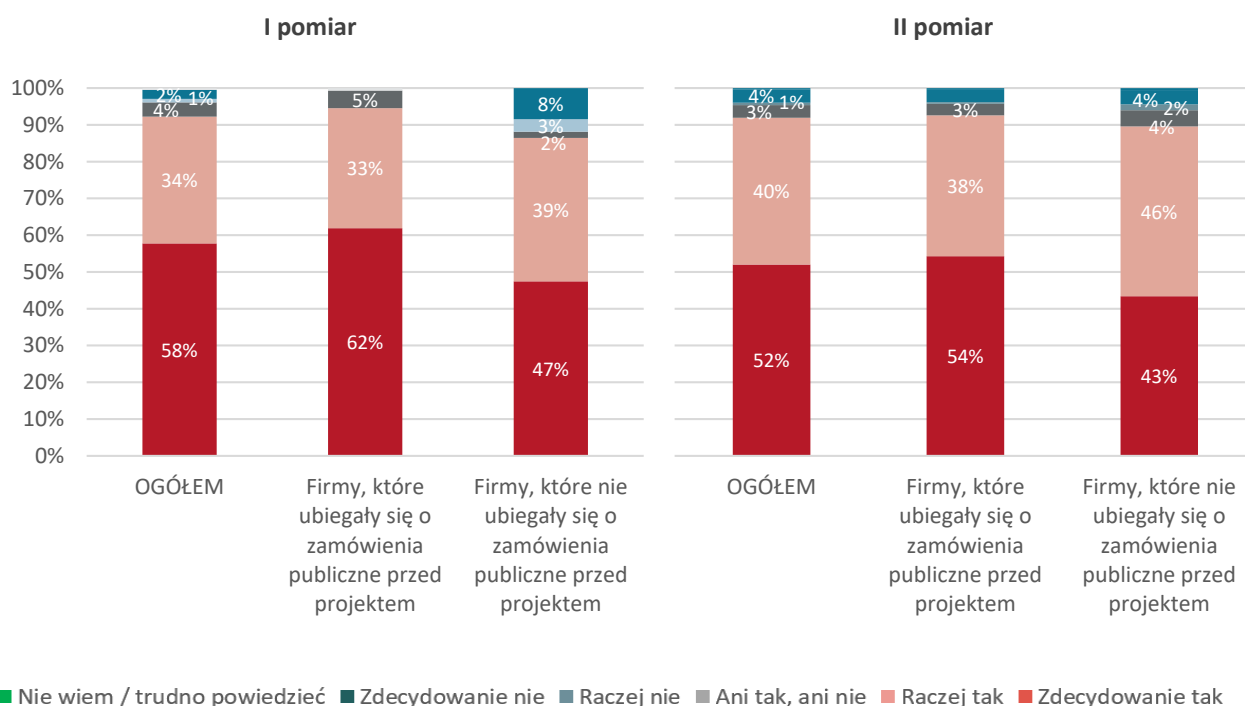
- Finansowe: niekorzystne fakturowanie projektu / zaniżanie cen konkurencji / wadium / wysokie kary / zbyt niska wartość zamówienia;
- Prawne: skomplikowane PZP / brak dostępu do aktualnych przepisów / niezgodność SIWZ z ustawą PZP;
- Dokumentacja: zbyt obszerna / brak wiedzy o przygotowaniu m.in. JEDZ;
- Niezrozumiałe i nieprecyzyjne zapisy SIWZ;
- Przeświadczenie o przygotowaniu zamówienia pod konkretnego wykonawcę;
- Trudności w spełnieniu warunków udziału w postępowaniu: brak referencji / brak doświadczenia / brak kadry;
- Terminy: krótki czas na przygotowanie oferty / długi czas oczekiwania na rozstrzygnięcie / długi czas gwarancji oferty / zbyt krótki czas na realizację;
- Zbyt duża konkurencja.

Zaadresowanie tych problemów w kolejnych projektach szkoleniowo-doradczych z obszaru zamówień publicznych było z pewnością cenne dla przyszłych beneficjentów tych projektów.

3.5.5. Gotowość do rekomendacji udziału w projekcie

Sklonność do rekomendacji udziału w projekcie jest wysoka – w obu pomiarach odsetek przedsiębiorstw, które poleciłyby udział w projekcie innym przedsiębiorstwom osiągnął poziom 92%. Co ciekawe, wskaźnik ten był wyższy w grupie firm, które ubiegały się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie (odpowiednio 95% i 93% w poszczególnych pomiarach). Wielkość firmy nie różnicuje istotnie odpowiedzi respondentów w tym zakresie.

Wykres 56. Czy rekomendowaliby Państwo innym przedsiębiorstwom (MMSP) udział w podobnym projekcie?



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=206 oraz II pomiaru: N=882

3.6. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach *Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania*

strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku – Działania szkoleniowe i/lub doradcze w zakresie funkcjonowania na rynku zamówień publicznych (typ 2).

3.6.1. Przygotowania do udziału w projekcie

- **Doświadczenie w ubieganiu się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie.** Około 77% przedsiębiorstw brało udział w zamówieniach publicznych przed udziałem w projekcie. Doświadczenia takie miały przede wszystkim małe i średnie firmy.
- **Motywacje do udziału w projekcie.** Przystępując do projektu przedsiębiorcy chcieli przede wszystkim **usystematyzować i poszerzyć wiedzę** oraz **podnieść kompetencje pracowników**.
- **Rekrutacja.** Spośród wszystkich działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, najwięcej trudności sprawiło **wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc *de minimis*** – trudności w tym zakresie zgłosiło 13% badanych. Przygotowanie formularzy zgłoszeniowych nie sprawiło przedsiębiorcom większych problemów, mogli oni liczyć na pomoc wykonawcy usług szkoleniowo-doradczych. Zdaniem 84% badanych proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa.

3.6.2. Ocena projektu

- **Ogólna ocena.** Respondenci lepiej oceniali moduły szkoleniowe niż doradcze, choć oceny w obu przypadkach są wysokie (92% badanych uznało, że zakres i organizacja szkoleń odpowiadał ich potrzebom, a w przypadku doradztwa opinię taką wyraziło 86% badanych). Zdecydowana większość badanych podkreślała **dobre przygotowanie merytoryczne osób prowadzących szkolenia i doradztwo**.
- **Szkolenia.** Przedsiębiorcy **pozytywnie ocenili szkolenia zarówno w części teoretycznej jak i praktycznej**. Najmniejszy odsetek zadowolonych z części teoretycznej zaobserwowano dla tematów związanych ze środkami ochrony prawnej oraz samym procesem podpisywania umowy, natomiast w części praktycznej najslabiej oceniono tematy związane z tworzeniem konsorcjów oraz zlecaniem zamówienia podwykonawcom.

- **Doradztwo.** W ocenie zakresu doradztwa w największym stopniu oczekiwania spełniły **kwestie dotyczące omówienia konkretnych przypadków** związanych z postępowaniem o udzielenie zamówienia publicznego (85% zadowolonych), w najmniejszym natomiast kwestie związane z opracowaniem lub zweryfikowaniem dokumentacji związanej z postępowaniem odwoławczym (69%).

3.6.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwania.** Kluczowym oczekiwaniem przedsiębiorstw związanych z udziałem w projekcie było **podniesienie kwalifikacji pracowników** – wskazywane przez 62% badanych w obu pomiarach. Co ciekawe, w oczekiwaniach firm mikro w większym stopniu, poza wspomnianym oczekiwaniem podniesienia kwalifikacji pracowników, wskazywano oczekiwania wzrostu przychodów ze sprzedaży, podczas gdy w większych firmach wyraźnie silniej oczekiwano podniesienia kwalifikacji pracowników.
- **Korzystanie z wiedzy.** Większość badanych zauważa, że wiedza i umiejętności zdobyte podczas uczestnictwa w projekcie są wykorzystywane w praktyce działalności przedsiębiorstwa. Odsetek respondentów wyrażających taką opinię po roku od zakończenia udziału w projekcie jest większy, co świadczy o **trwałości efektów wsparcia**. Przedsiębiorstwa wykorzystujące wiedzę pozyskaną w ramach projektów wskazują jej użyteczność z punktu widzenia wyszukiwania ogłoszeń o przetargach, analizowania dokumentacji przetargowej oraz przygotowywania oferty.
- **Przewidywania względem wykorzystania wiedzy.** Co czwarta mikro firma nie potrafiła jednoznacznie określić swoich planów w zakresie wykorzystania wiedzy i umiejętności pozyskanych podczas projektów. Aż 11% tego typu przedsiębiorstw deklaruje, że w ciągu najbliższych 12 miesięcy nie wykorzysta w praktyce nabytych umiejętności, a główną wskazywaną przyczyną jest brak chęci do przystąpienia do zamówień publicznych. Wyniki analizy CHAID pokazały, że zmienną wyraźnie różnicującą przewidywania dotyczące występowania problemów z wykorzystaniem nabytej wiedzy są **wcześniejsze doświadczenia firm w ubieganiu się o zamówienia publiczne**.

- **Problemy w wykorzystaniu wiedzy.** Obszary, w których wykorzystanie zdobytej wiedzy może sprawić problemy to przede wszystkim na **kwestie związane z procedurą składania odwołań i wnoszenia skargi** (38% badanych w I pomiarze oraz 29% w II pomiarze), a także **kwestie związane z tworzeniem konsorcjów** (odpowiednio 33% i 21% badanych)
- **Oczekiwane dalsze wsparcie.** Wykorzystanie w praktyce wiedzy ułatwiłoby m.in.: **możliwość skorzystania z konsultacji w bieżących postępowaniach przetargowych**, wsparcie praktyczne czy możliwość zaktualizowania wiedzy w przypadku nowelizacji ustawy pzp.
- **Aktywność przedsiębiorstw w zamówieniach publicznych po udziale w projekcie.** Grupa przedsiębiorstw deklarujących, że zamówienia publiczne są istotnym elementem działalności firmy jest **większa o 13 p.p. w II pomiarze, co wskazuje na realizację założonego celu wsparcia**. Wzrost znaczenia zamówień publicznych w działalności firmy po roku od udziału w projekcie widać w grupie firm, które ubiegały się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie (wzrost o 11 p.p w stosunku do wyników w pierwszym pomiarze), natomiast w grupie firm, które wcześniej nie ubiegały się o zamówienia publiczne obserwuje się mniejsze znaczenie zamówień publicznych w działalności firmy.
- **Gotowość do rekomendacji udziału w projekcie. Skłonność do rekomendacji udziału w projekcie jest wysoka** – w obu pomiarach odsetek przedsiębiorstw, które poleciłyby udział w projekcie innym przedsiębiorstwom osiągnął poziom 92%. Co ciekawe, wskaźnik ten był wyższy w grupie firm, które ubiegały się o zamówienia publiczne przed udziałem w projekcie (odpowiednio 95% i 93% w poszczególnych pomiarach).

4. PRZEDSIĘWZIĘCIA W FORMULE PPP

4.1. INFORMACJA O BADANIU

Badaniem objęto przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych organizowanych w ramach Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku – działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie **zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego** (typ 3).

Badania zrealizowano z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady telefoniczne i internetowe CAWI/CATI),
- Badania jakościowe z przedsiębiorstwami biorącymi udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady jakościowe IDI).

Badania realizowano w dwóch falach (I pomiar – badania stanu początkowego) oraz II pomiar (badania poziomu zmiany) w następujących edycjach badania:

Tabela 8. Badania ilościowe zrealizowane w ramach działania „Przedsięwzięcia w formule PPP”

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKCIE:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
SUMA: I pomiar (N=82); II pomiar (N=95)	N=56	N=26	-	-	-	N=50	N=45	-

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto w ramach 4 edycji badania zrealizowano **4 wywiady pogłębione IDI**.

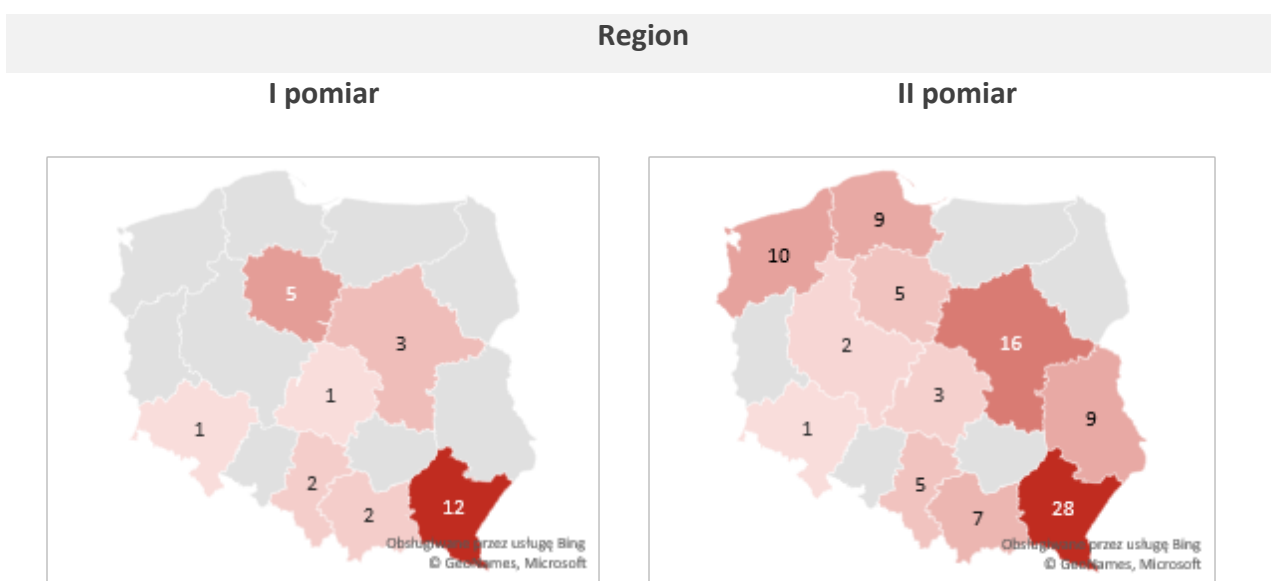
Wyniki w niniejszym raporcie będą przedstawiane zbiorczo dla poszczególnych typów pomiaru (I pomiar vs. II pomiar) oraz w uzasadnionych przypadkach w podziale na poszczególne edycje badania, a także zmienne w istotny sposób różnicujące wyniki. Z uwagi na konieczność łączenia zbiorów danych z czterech edycji badania i występujące różnice na poziomie narzędzi badawczych w poszczególnych edycjach (szczególnie różnic pomiędzy pomiarami w I edycji

a pozostałymi pomiarami), łączna liczba obserwacji ujętych w zbiorczych analizach będzie się różnić na poziomie poszczególnych pytań.

4.2. PROFIL BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

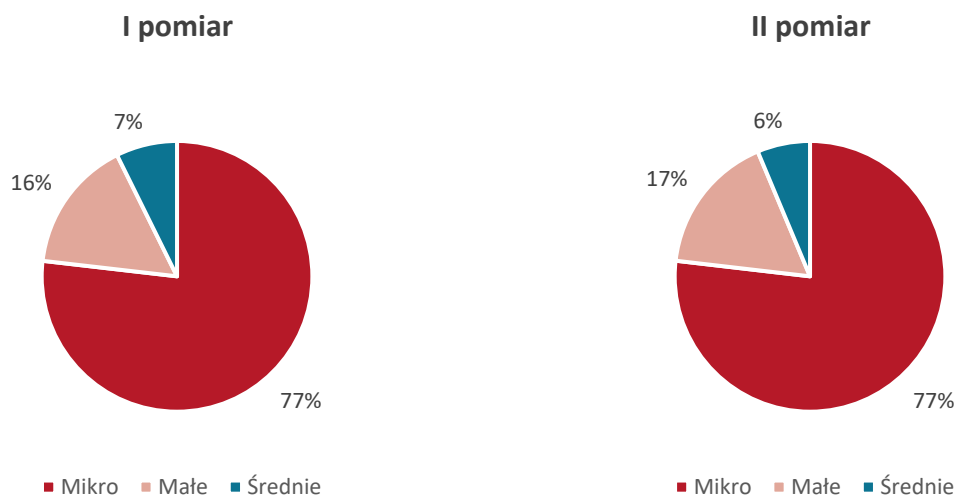
4.2.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Poniżej przedstawiono **podstawowe informacje o przedsiębiorstwach** biorących udział w badaniu ilościowym (dane zagregowane dla wszystkich edycji badania).



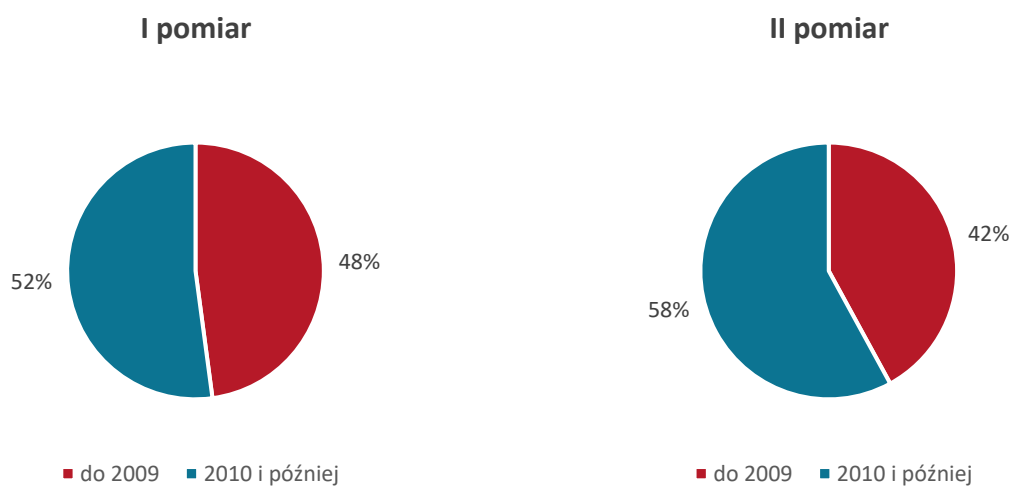
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru $N=26$ (brak danych dla 1 edycji), II pomiaru $N=95$.

Wielkość przedsiębiorstwa



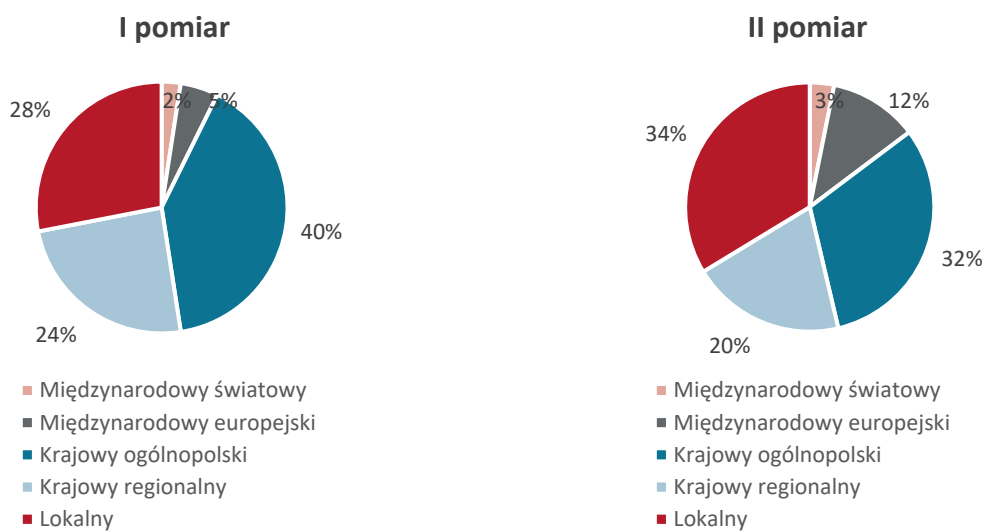
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru N=82, II pomiaru N=95

Staż rynkowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=71, II pomiaru: N=88 (mniejsze liczebności ze względu na braki danych)

Zasięg działalności

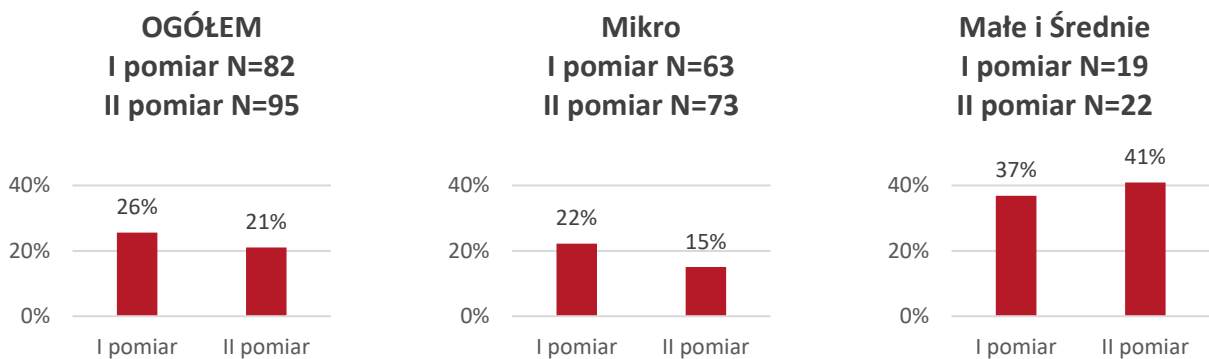


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru N=82, II pomiaru N=95

4.2.2. Doświadczenie w ubieganiu się o zamówienia w formule PPP

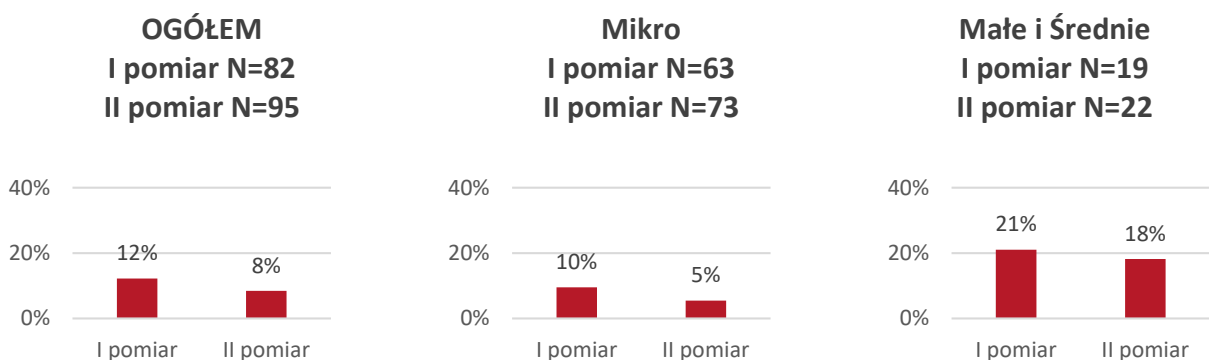
Większość przedsiębiorstw objętych wsparciem w postaci doradztwa i szkoleń z obszaru zamówień publicznych (74% w I pomiarze i 79% w II pomiarze) **nie podejmowała prób pozyskania zamówień w formule PPP** w okresie trzech lat przed przystąpieniem do projektu. Pozyskaniem zamówień w formule PPP mogło pochwalić się jedynie 12% badanych w I pomiarze i 8% w II pomiarze. Zaobserwowano różnice na poziomie wielkości firmy – więcej doświadczeń w pozyskiwaniu zamówień PPP miały firmy małe i średnie.

Wykres 57. *Odsetek przedsiębiorstw, które podejmowały próby pozyskania zamówień w formule PPP w okresie trzech lat przed przystąpieniem do projektu*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I i II pomiaru

Wykres 58. *Odsetek przedsiębiorstw, które pozyskały zamówienia w formule PPP w okresie trzech lat przed przystąpieniem do projektu*

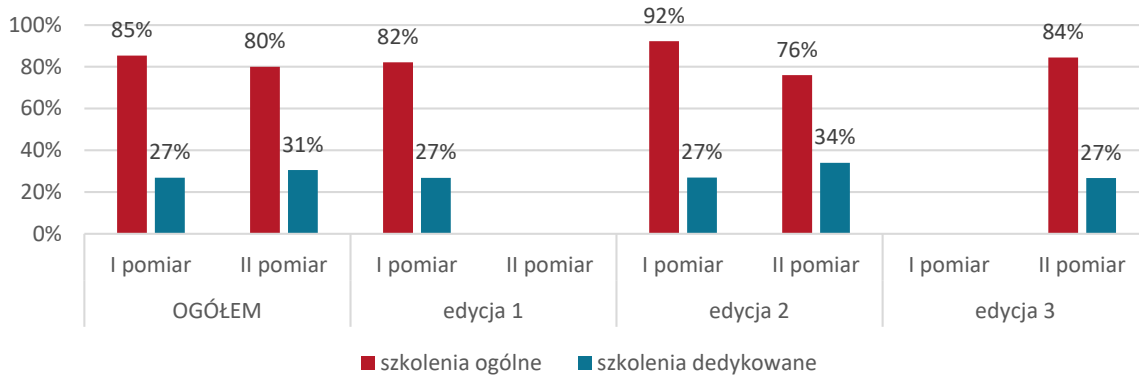


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I i II pomiaru

4.2.3. Projekty, w których przedsiębiorstwa wzięły udział

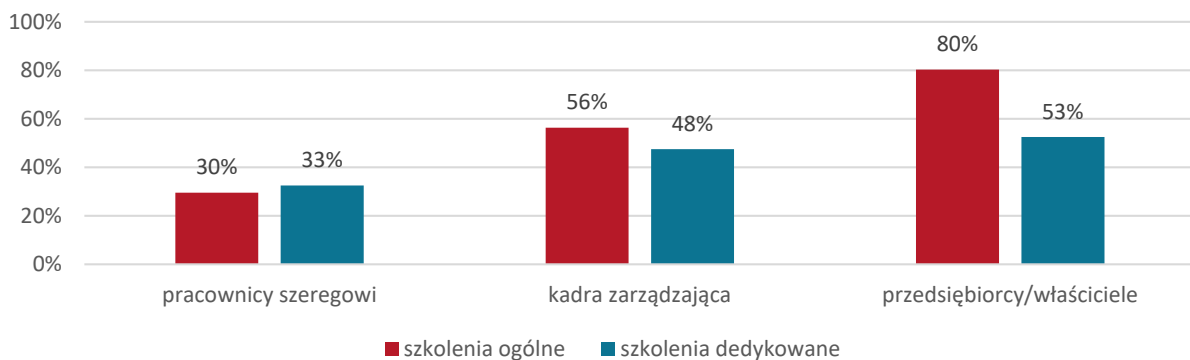
Większość przedsiębiorstw objętych badaniem wzięła udział w **szkoleniach ogólnych**, a ok. 30% badanych w **szkoleniach dedykowanych**.

Wykres 59. W jakich działaniach w projekcie wzięli Państwo udział?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych: OGÓŁEM: I pomiar N=82, II pomiar N=95; edycja 1: I pomiar N=56, edycja 2: I pomiar N=26, II pomiar N=50, edycja 3: II pomiar N=45. Dla II pomiaru w 1 edycji – brak pomiaru, dla I pomiaru w 3 edycji – brak pomiaru.

Wykres 60. Jacy pracownicy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych / dedykowanych?



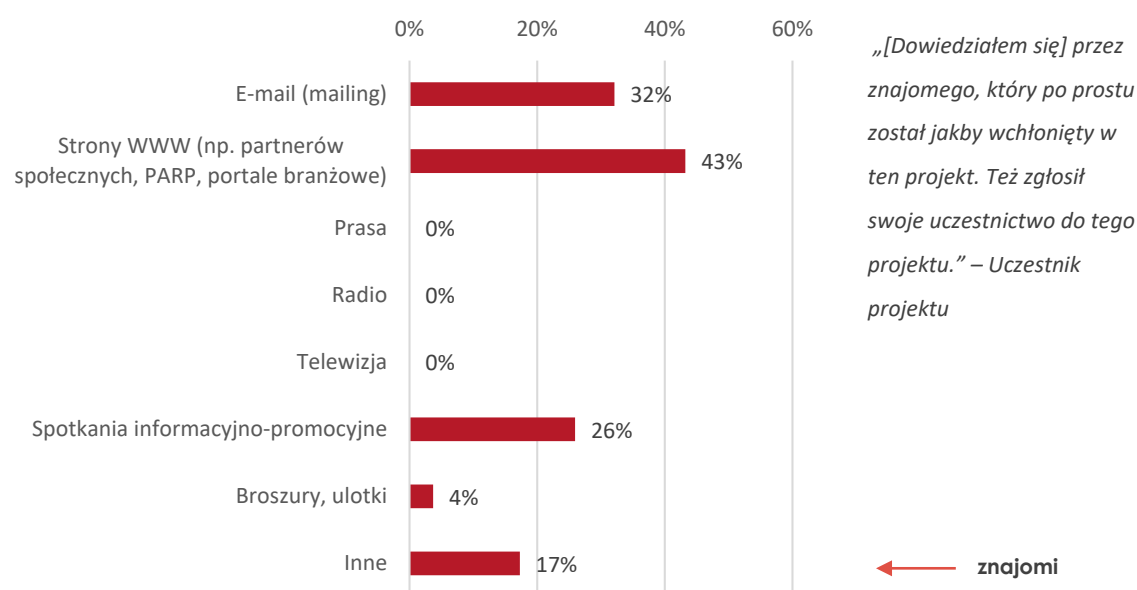
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=71 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych), N=40 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach dedykowanych)

4.3. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU

4.3.1. Źródła informacji o projekcie

Istotnym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były **strony www (np. PARP, portale branżowe)** oraz **spotkania informacyjno-promocyjne** – wskazane przez odpowiednio 43% i 26% badanych w I pomiarze.

Wykres 61. Z jakich innych źródeł dowiedzieli się Państwo o możliwości udziału w projekcie?

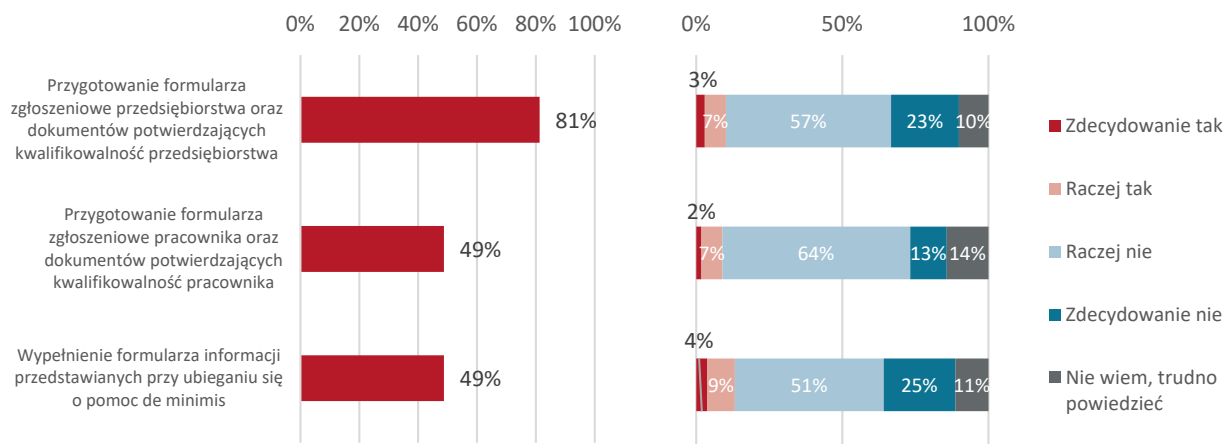


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=81

4.3.2. Ocena procesu rekrutacji do projektu

Spośród wszystkich działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, najwięcej **trudności** sprawiło wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc *de minimis* – trudności w tym zakresie zgłosiło 13% badanych. Przygotowanie formularzy zgłoszeniowych sprawiło trudności około 10% badanych.

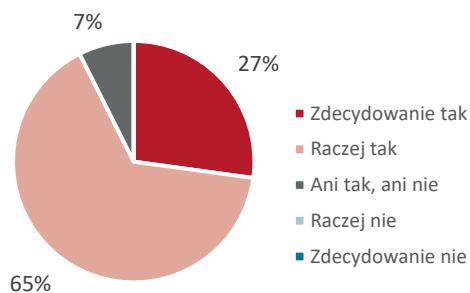
Wykres 62. Jakie działania były niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu? Czy sprawiły problemy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=81

Warte podkreślenia są wysokie oceny beneficjentów dotyczące samego procesu rekrutacji – zdaniem 84% badanych **proces ten był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa**, a jedynie 7% nie potrafiło dokonać oceny w tym zakresie.

Wykres 63. Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa? Jakie problemy organizacyjne lub merytoryczne wystąpiły w trakcie procesu rekrutacji?



Żaden z badanych nie wskazał, by proces rekrutacji był niedostosowany do możliwości przedsiębiorstwa

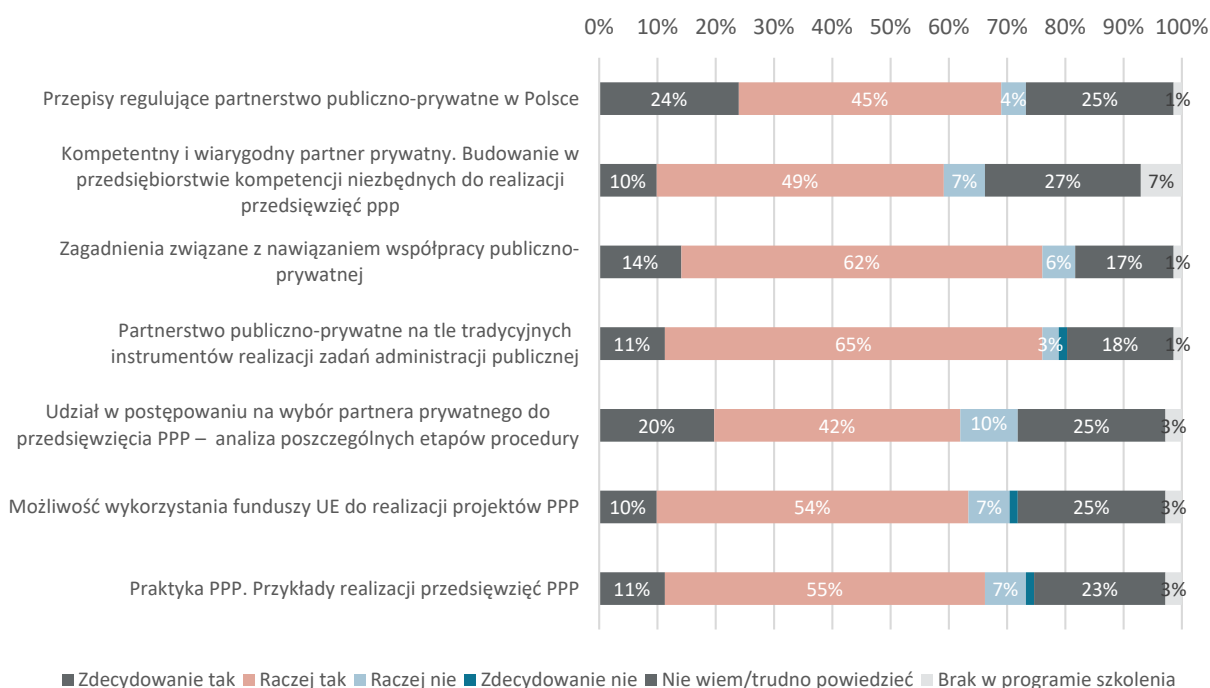
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=81

4.4. OCENA PROJEKTU

4.4.1. Ocena sposobu organizacji i programu szkoleń

W opinii większości badanych, **program szkoleń ogólnych był wystarczający** z perspektywy potrzeb przedsiębiorstwa. Zwraca jednak uwagę dość duży odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” (17-27% w ocenie poszczególnych tematów szkoleń), a także relatywnie duży, na tle innych badanych działań szkoleniowych, odsetek niezadowolonych z omówienia poszczególnych tematów w programie szkoleń (4-10%).

Wykres 64. Czy program szkoleniowy (szkolenia ogólne) był wystarczający z perspektywy potrzeb Państwa przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=71 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych)

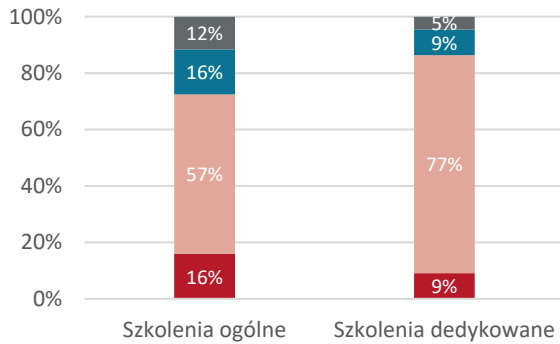
My byliśmy bardzo zadowoleni, jeśli chodzi o teorię, wiadomo praktyka to już wychodzi później Ale wszystko co chcieliśmy, to się dowiedzieliśmy. Dostaliśmy komplet materiałów. O wszystko można było się zapytać. Super. Jakieś takie przykłady z życia były, które na pewno ułatwiają. – Uczestnik projektu

Porównując oceny dwóch typów szkoleń, **lepsze oceny uzyskały szkolenia dedykowane**. W obu rodzajach szkoleń zwraca jednak uwagę relatywnie niewielki odsetek badanych deklarujących

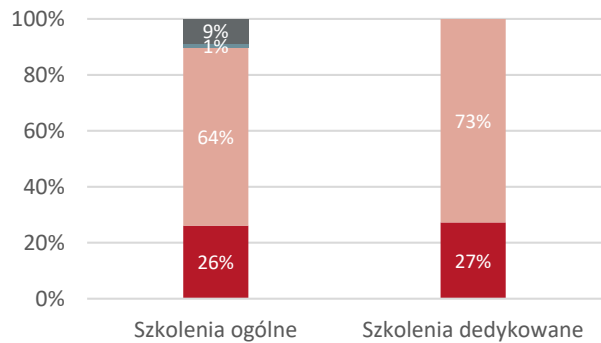
„zdecydowane zadowolenie” z poszczególnych aspektów działań szkoleniowych – przykładowo tylko 16% uczestników szkoleń ogólnych i 9% szkoleń dedykowanych zadeklarowało, że wiedza pozyskana w czasie szkoleń okazała się zdecydowanie przydatna. Badani **nie mieli natomiast zastrzeżeń do osób prowadzących szkolenie** – praktycznie 100% badanych zadeklarowało, że osoby prowadzące szkolenia były dobrze przygotowane merytorycznie.

Ogólnie oceniam pozytywnie. Osoba prowadząca szkolenie była... myślę, że ma ogromną wiedzę, bardzo wykwalifikowany szkoleniowiec i ogólnie szkolenia oceniam bardzo pozytywnie, niektóre elementy pewnie się przydadzą nam w przyszłości, niektóre pewnie nie. Ale szkolenie uważam za pozytywne i korzystne. – Uczestnik projektu

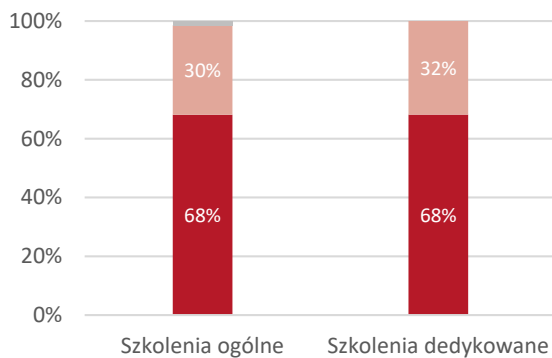
Wykres 65. Czy wiedza przekazana w czasie szkoleń okazała się przydatna w praktycznym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa?



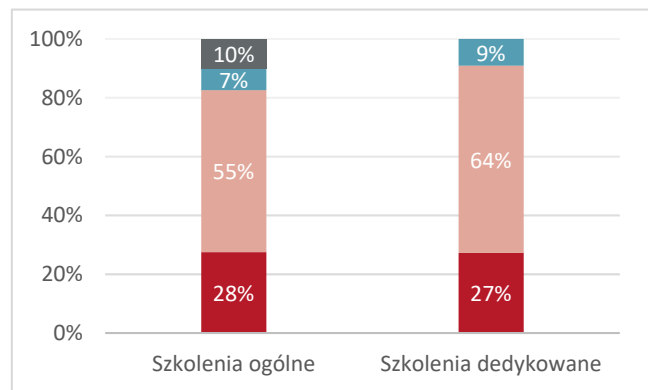
Wykres 66. Czy informacje przekazane w ramach szkoleń były rzetelne (kompletne i aktualne)?



Wykres 67. Proszę ocenić, czy osoby prowadzące szkolenia były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę z danego zakresu)



Wykres 68. Czy zakres szkoleń w projekcie odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa?



■ Nie wiem/trudno powiedzieć ■ Zdecydowanie nie ■ Raczej nie ■ Raczej tak ■ Zdecydowanie tak

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=69 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych), N=22 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach dedykowanych)

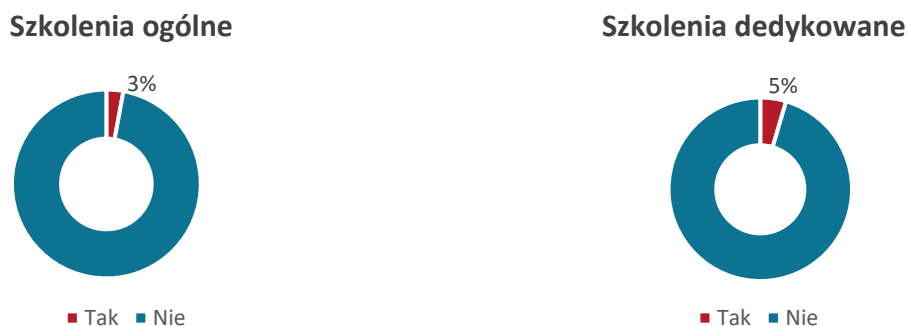
Z drugiej strony, na pytanie o **braki w szkoleniach**, jedynie 3% uczestników szkoleń ogólnych i 5% uczestników szkoleń dedykowanych podkreśliło, że takie braki wystąpiły. Wśród tych nielicznych głosów pojawiły się wskazania na: brak znajomości specyfiki branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz zbyt dużą ilość teorii i niewielki nacisk na wiedzę praktyczną.

Całe szkolenie mniej więcej wyglądało tak, było w formie takiej jakby pogawędki...

Dużo takiej wiedzy teoretycznej zostało przekazane i ciężko to później zastosować w praktyce – Uczestnik projektu

Założeń jakie są i możliwości [oceniamy] bardzo dobrze, natomiast z punktu rzeczywistości i praktycznego podejścia i wdrażania tego, no to tak można powiedzieć średnio. – Uczestnik projektu

Wykres 69. Czy w trakcie szkoleń ogólnych jakieś zagadnienia zostały omówione w sposób niewystarczający? / Czy w szkoleniach dedykowanych w ramach projektu wystąpiły jakieś braki?

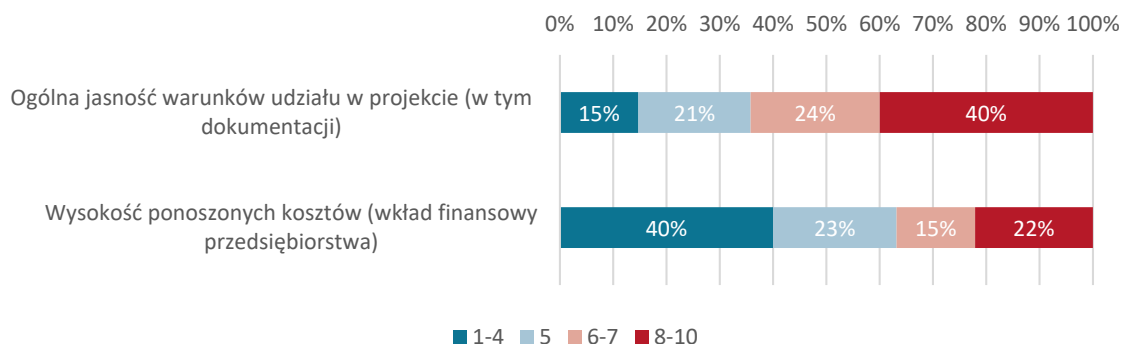


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=69 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach ogólnych), N=22 (badani, którzy uczestniczyli w szkoleniach dedykowanych)

4.4.2. Całościowa ocena projektu

W końcowej części ankiety respondenci zostali poproszeni o całościową ocenę projektu w dwóch kluczowych aspektach – ogólnej jasności warunków udziału w projekcie oraz wysokości ponoszonych kosztów, z wykorzystaniem skali od 1 do 10 (gdzie 1-bardzo niska ocena, a 10-bardzo wysoka). Zdecydowanie **pozytywnych ocen (8-10) było relatywnie niewiele** – 40% przy ocenie warunków udziału i jedynie 22% przy ocenie wkładu finansowego przedsiębiorstwa. Około 20% badanych miało trudności w ocenie projektu w tych aspektach (ocena 5), a aż 40% wyraziło niezadowolenie z wysokości poniesionych kosztów (1-4).

Wykres 70. Prosimy o ocenę systemu realizacji projektu, we wskazanych poniżej obszarach – ocena w skali od 1-10 (gdzie 1 – bardzo nisko; 10 – bardzo wysoko); na wykresie przedstawiono odsetek odpowiedzi 8-10



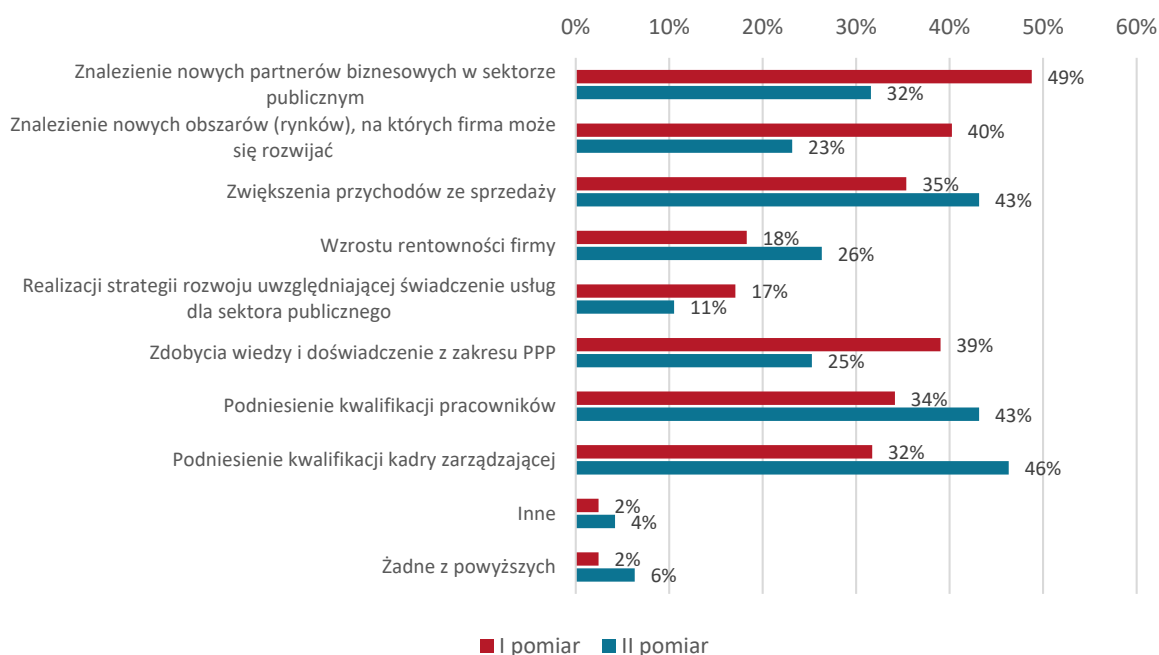
Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru: N=95

4.5. EFEKTY PROJEKTU I ICH WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

4.5.1. Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu

Przyglądając się oczekiwaniom przedsiębiorstw względem projektu widać rozdźwięk pomiędzy odpowiedziami z I i II pomiaru. W I pomiarze, a więc w roku realizacji projektu, badani wskazywali na oczekiwania bezpośrednio związane z rozwojem biznesu w obszarze PPP (np. znalezienie nowych partnerów biznesowych w sektorze publicznym wskazane przez 49% badanych w I pomiarze; znalezienie nowych obszarów, na których firma może się rozwijać wskazane przez 40% badanych). W II pomiarze natomiast, a więc roku po udziale w projekcie, widać większy nacisk na oczekiwania związane z podniesieniem kwalifikacji kadry zarządzającej (46% wskazań) i pracowników (43%). Różnice te mogą oznaczać, że **pierwotne oczekiwania przedsiębiorstw związane z rozwojem biznesu nie zostały do końca spełnione**, a najbardziej widocznym rezultatem okazało się podniesienie kompetencji kadry.

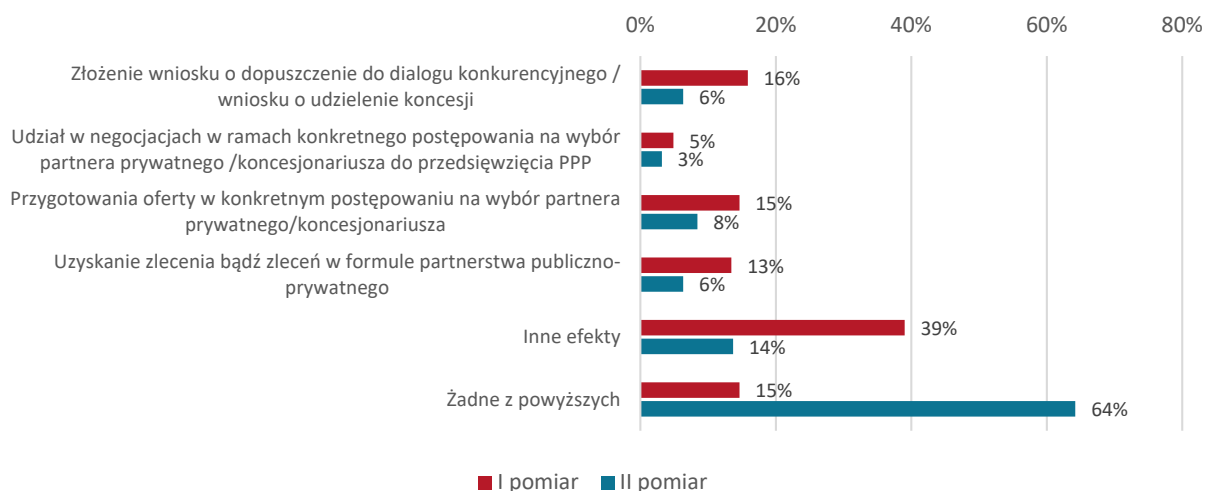
Wykres 71. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=82 oraz II pomiaru: N=95

Przypuszczenie o niespełnieniu pierwotnych oczekiwań związanych z projektem potwierdza również rozkład odpowiedzi na pytanie o efekty udziału firm w projekcie. **Mniej niż 20% badanych w I pomiarze dokonało akcji związanej z udziałem w zamówieniach w formule PPP**, w II pomiarze odsetek ten jest jeszcze mniejszy (mniej niż 10%), co wskazuje na **niewielką trwałość projektu**. Co warte odnotowania, aż 64% badanych w II pomiarze zadeklarowało, że w firmie nie wystąpił żaden z omawianych w pytaniu efektów. Z kolei za wysokim odsetkiem odpowiedzi „inne efekty”, zarówno w I jak i w II pomiarze, kryją się głównie wskazania na pozyskanie wiedzy, zdobycie ogólnego rozeznania w obszarze zamówień PPP.

Wykres 72. Jakie były efekty udziału Państwa firmy w projekcie?

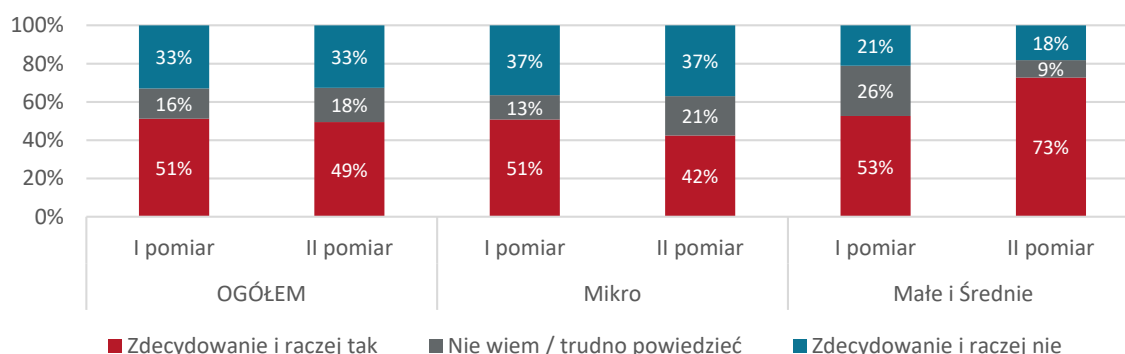


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=82 oraz II pomiaru: N=95

4.5.2. Wykorzystywanie wiedzy ze szkoleń i oczekiwane dalsze wsparcie

Wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa deklaruje połowa badanych, zarówno w I, jak i w II pomiarze. Co ciekawe, w grupie firm mikro wskaźnik ten wyraźnie spada w II pomiarze (o 9 p.p.), natomiast w grupie firm małych i średnich rośnie aż o 20 p.p. (jednak interpretując ten wynik należy mieć na uwadze niewielką próbę badawczą dla firm małych i średnich i tym samym wysokie ryzyko błędu przy wnioskowaniu na podstawie tych prób).

Wykres 73. Czy wykorzystujecie Państwo wiedzę i umiejętności zdobyte (w ramach projektu) podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?



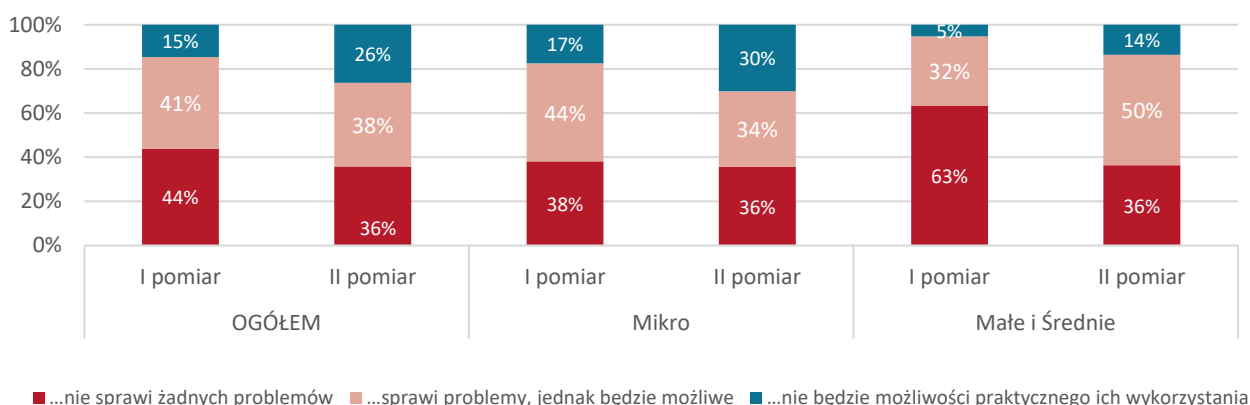
Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=82, Mikro N=63, Małe i Średnie N=19 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

Wśród przyczyn **braku wykorzystywania wiedzy w praktyce** wskazywano najczęściej: brak okazji, brak potrzeby, zbyt mały rynek PPP, brak zamówień w formule PPP na lokalnym rynku, trudności w nawiązaniu kontaktu z partnerami, zbyt duże ryzyko leżące po stronie partnera prywatnego. Niektórzy podkreślali również, że są zbyt małym podmiotem, by brać udział w zamówieniach w formule PPP, inni deklarowali, że temat rozwoju PPP w firmie stracił priorytet.

*Być może to się przyda kiedyś w naszej działalności, aczkolwiek do tej pory nie przydało się. Może w szczątkowej, ale... no tak w szczątkowej formie tak, ale myślę, że nie bardziej. Myślę, że tak bardziej w formie informacyjnej, że po prostu, jeżeli mamy coś tam, nie wiem, do załatwienia i też z tą tematyką tak jesteśmy troszeczkę bardziej obyci, ale nie korzystaliśmy nigdy z tego typu rzeczy. Na razie firma jest dość mała, więc tutaj na tym obrębie lokalnym, ale być może kiedyś wraz z rozwojem... –
Uczestnik projektu*

Przekonanie o braku **problemów z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności** zdobytych w wyniku szkoleń deklaruje 44% badanych w I pomiarze i wskaźnik ten spada o 8 p.p. w II pomiarze. Trend spadkowy można obserwować w obu grupach wielkości przedsiębiorstw, przy czym w grupie firm małych i średnich spadek ten jest większy niż w grupie firm mikro (aż o 27 p.p.). Warto również w tym miejscu zaznaczyć, że **co czwarty badany w II pomiarze deklaruje brak możliwości praktycznego wykorzystania wiedzy** ze szkoleń.

Wykres 74. Proszę dokończyć zdanie: Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w przyszłej działalności przedsiębiorstwa...

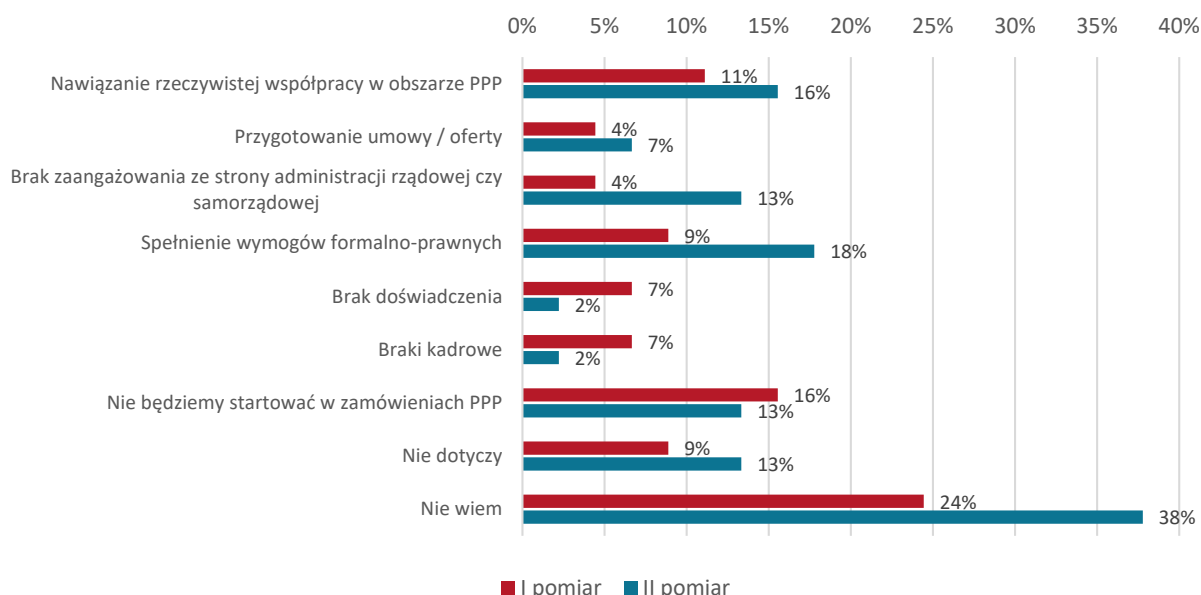


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: OGÓŁEM

N=82, Mikro N=63, Małe i Średnie N=19 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

Na pytanie o obszary, w których **wykorzystanie zdobytej wiedzy może sprawić problemy**, respondenci wskazywali przede wszystkim na kwestie związane ze spełnieniem wymogów formalno-prawnych, pozyskaniem partnera do realizacji projektu, a także przygotowaniem oferty firmy. Podkreślano również braki kadrowe i trudności w finansowaniu przedsięwzięć w formule PPP.

Wykres 75. W jakich obszarach wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności może sprawić problemy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=45 oraz II pomiaru: N=60 (badani, którzy zadeklarowali, że wykorzystanie wiedzy sprawi problemy)

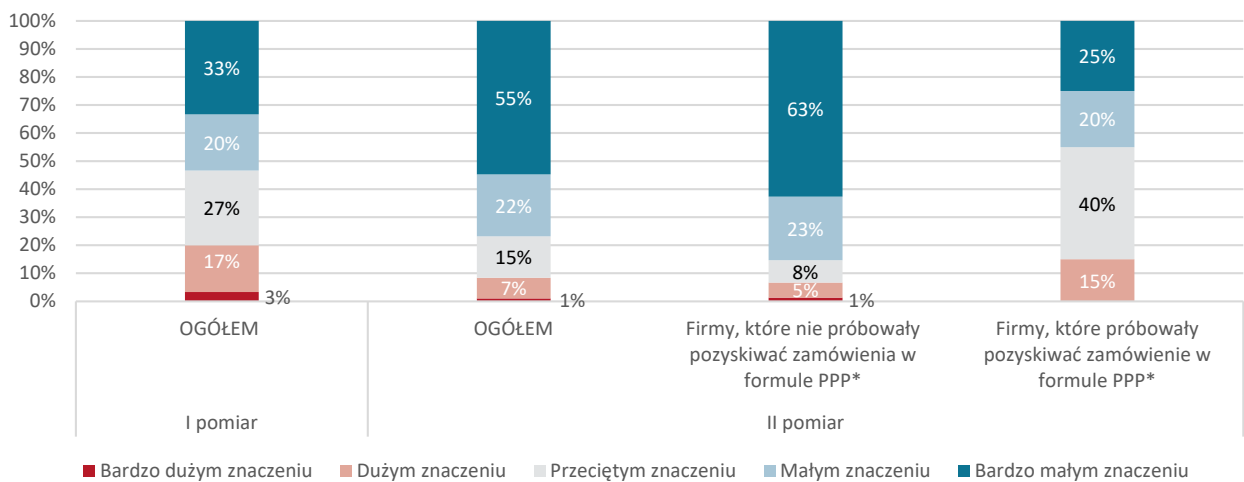
Przedsiębiorcy zostali również poproszeni o **wskazanie rodzaju wsparcia, które ułatwiłoby wykorzystanie w praktyce wiedzy** uzyskanej podczas szkoleń i doradztwa. Do najczęściej wskazywanych odpowiedzi można zaliczyć:

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

4.5.3. Aktywność przedsiębiorstw w zamówieniach PPP po udziale w projekcie

Grupa przedsiębiorstw deklarujących, że **zamówienia w formule PPP mają duże znaczenie w strategii przedsiębiorstwa spada o 12 p.p.** w II pomiarze, co wskazuje na brak realizacji założonego celu wsparcia. W grupie firm, które próbowały pozyskiwać zamówienia w formule PPP przed projektem odsetek przypisujących duże znaczenie rynkowi PPP był większy, niż w grupie firm niemających takich doświadczeń.

Wykres 76. Jakie znaczenie w dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa miał rynek zamówień w formule partnerstwa publiczno- prywatnego?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=30 (uwaga: niewielka próba!) oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=75, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=20

O wspomnianej wcześniej niewielkiej **trwałości efektów wsparcia** świadczy również wskaźnik mówiący o udziale firm, w których jest zatrudniona osoba zajmująca się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień w formule PPP – wartość tego wskaźnika w II pomiarze wyniosła 20% i była o jedynie o 1 p.p. wyższa niż w grupie firm badanych w roku uzyskania wsparcia.

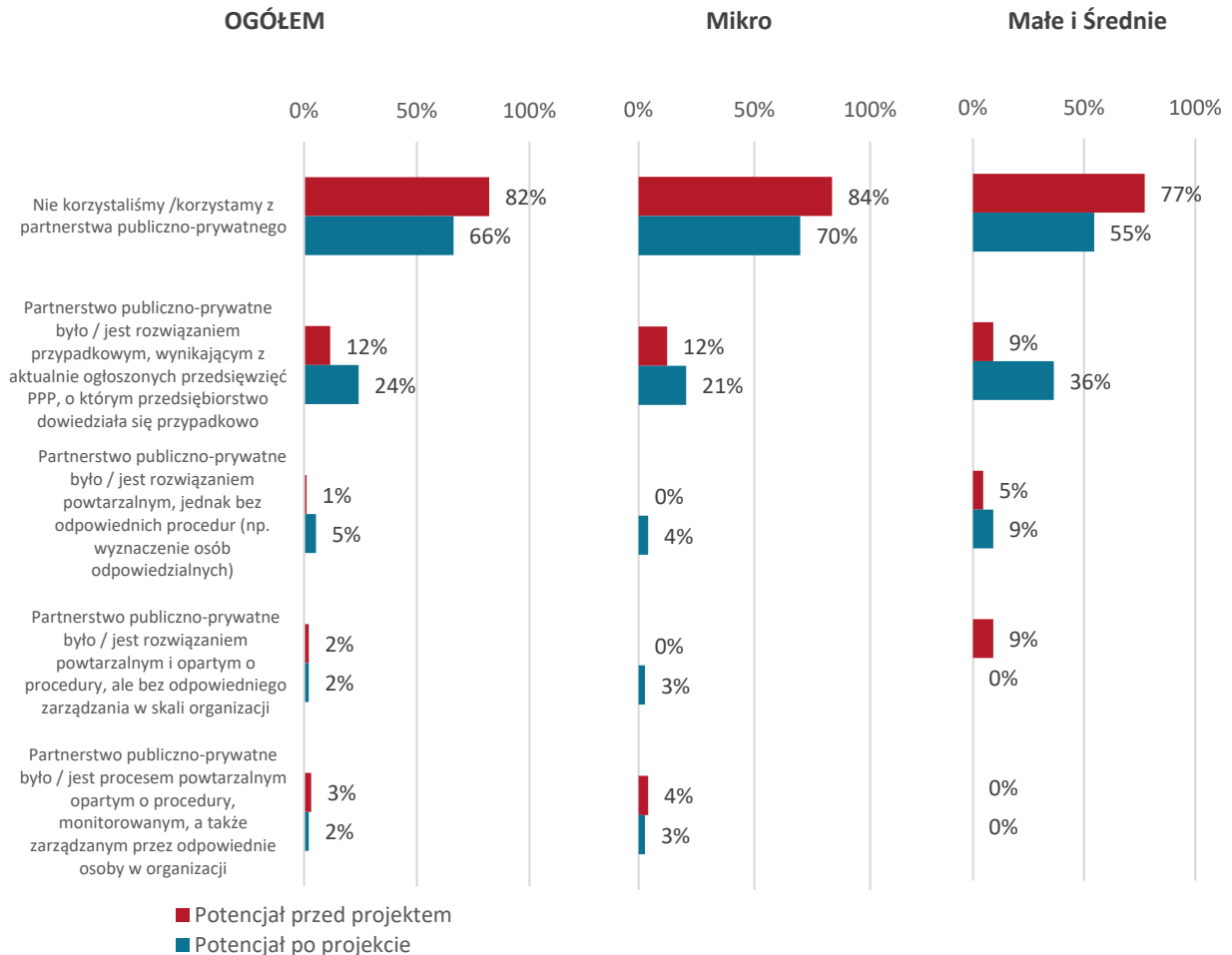
Wykres 77. Czy w przedsiębiorstwie jest zatrudniona osoba lub osoby zajmujące się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień w formule partnerstwa publiczno-prywatnego?



Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: N=69 oraz II pomiaru: N=95

O efektach wsparcia, rozumianych jako zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w obszarze PPP, można mówić w przypadku około **16% badanych przedsiębiorstw** – o tyle zmalała w II pomiarze grupa firm deklarujących brak korzystania z zamówień PPP. O 12 p.p. wzrosła natomiast grupa firm sporadycznie biorąca udział, a o 4 p.p. grupa deklarujących powtarzalność procesu PPP w przedsiębiorstwie.

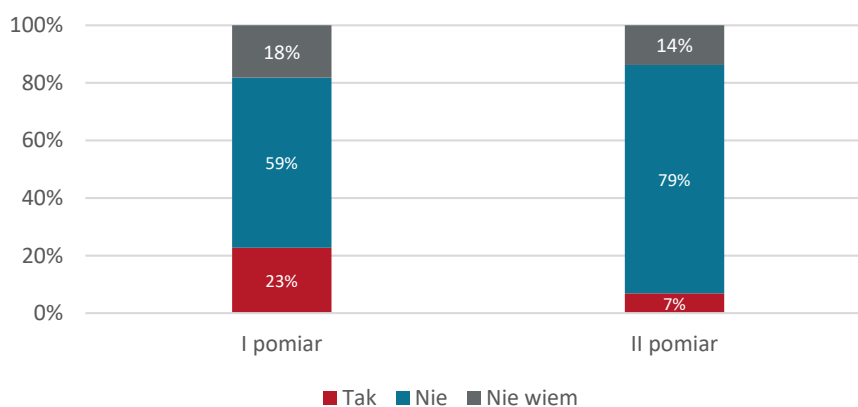
Wykres 78. Jaki był potencjał przedsiębiorstwa w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego przed udziałem w projekcie? / Jak oceniacie Państwo potencjał przedsiębiorstwa w obszarze partnerstwa publiczno-prywatnego po zakończeniu projektu?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

Kolejny wskaźnik mówiący o **ograniczonej trwałości projektu** dotyczy bezpośredniego efektu udziału w projekcie, jakim jest złożenie oferty w postępowaniu w formule PPP. W I pomiarze aktywność taką zadeklarowało 23% badanych biorących udział w szkoleniach dedykowanych, a w II pomiarze wskaźnik ten spadł do poziomu 7%.

Wykres 79. Czy w wyniku udziału w szkoleniu dedykowanym złożyli Państwo ofertę w postępowaniu w formule PPP?

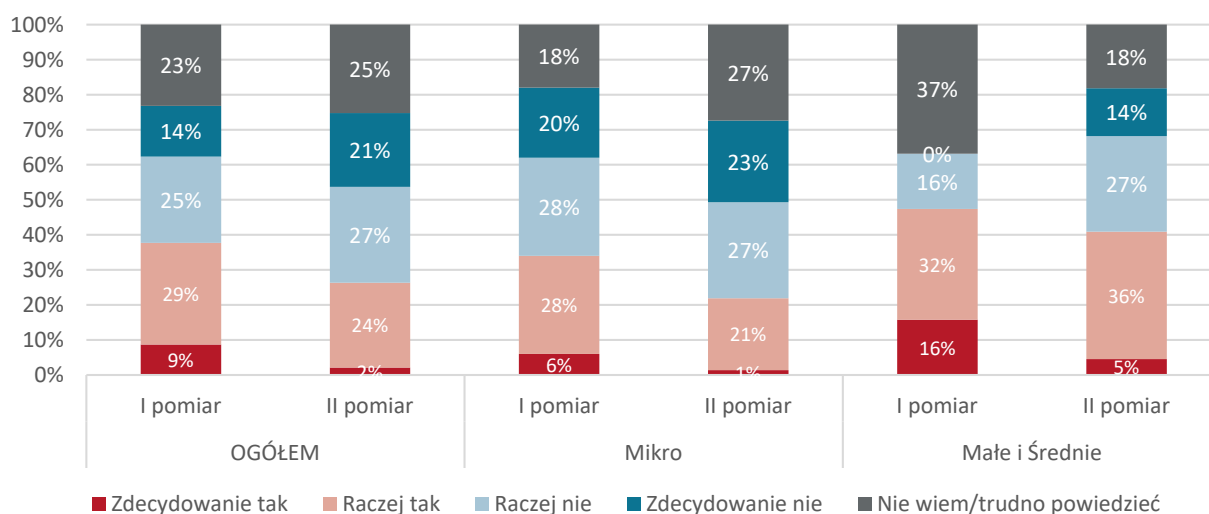


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla II pomiaru: N=22 oraz I pomiaru: N=29 (badani, którzy brali udział w szkoleniach dedykowanych) – uwaga, małe próby!

4.5.4. Gotowość do rekomendacji programu oraz skłonność do samodzielnego finansowania dalszych działań

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

Wykres 80. Czy Państwa organizacja jest gotowa finansować podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie partnerstwa publiczno-prywatnego ze środków własnych?

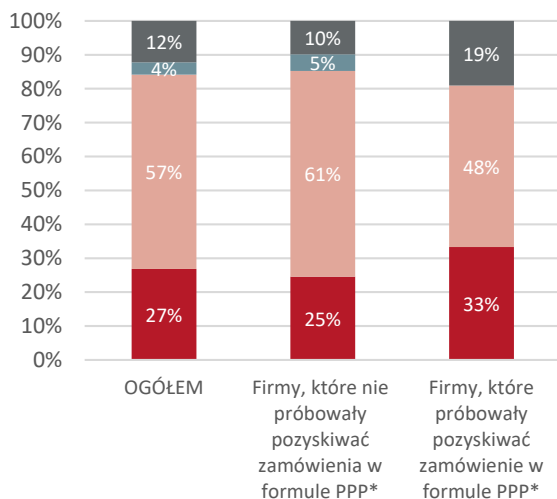


Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=69, Mikro N=50, Małe i Średnie N=19 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Mikro N=73, Małe i Średnie N=22

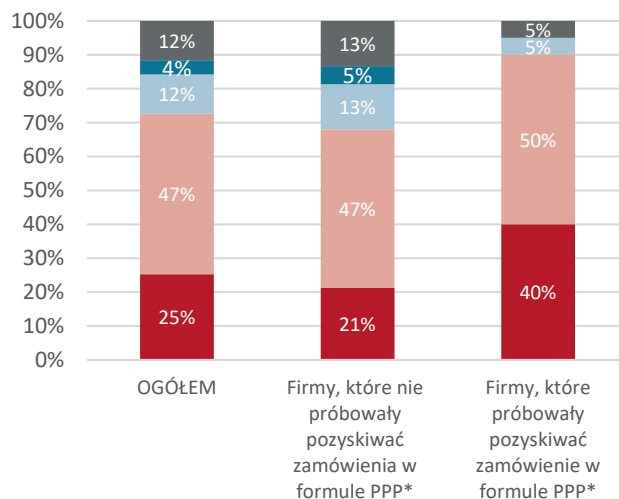
Skłonność do rekomendacji udziału w projekcie jest wysoka – w I pomiarze odsetek rekomendujących osiągnął poziom 84%, jednak spadł o 11 p.p. w II pomiarze. Co ciekawe, w I pomiarze wskaźnik ten był wyższy w grupie firm, które nie próbowały pozyskiwać zamówień w formule PPP przed udziałem w projekcie, natomiast w II pomiarze skłonność do rekomendacji była wyższa wśród firm, które miały doświadczenia w ubieganiu się o zamówienia PPP przed udziałem w projekcie.

Wykres 81. Czy rekomendowaliby Państwo udział innym przedsiębiorstwom udział w podobnym projekcie?

I pomiar



II pomiar



■ Zdecydowanie tak ■ Raczej tak ■ Raczej nie ■ Zdecydowanie nie ■ Nie wiem/trudno powiedzieć

* w okresie 3 lat przed przystąpieniem do projektu

Źródło: Opracowanie własne dla danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=82, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=61, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=21 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=95, Firmy, które nie próbowały pozyskiwać PPP N=75, Firmy, które próbowały pozyskiwać PPP N=20

Wśród wymienianych przez respondentów **powodów braku skłonności do rekomendacji** projektu warto zwrócić uwagę na głosy podkreślające, że jest to projekt adresowany do większych podmiotów, o większych zdolnościach inwestycyjnych („To nie jest propozycja dla małych firm”; „szkolenia są skierowane dla firm o dużym portfelu inwestycyjnym”). I choć stanowisko takie reprezentowały nieliczne podmioty, to przy projektowaniu kolejnych projektów nakierowanych na pobudzenie PPP należy podkreślać otwartość tego typu inicjatyw w odniesieniu do mniejszych podmiotów. Niektórzy badani zwracali również uwagę na niską jakość merytoryczną szkoleń, a także niewielkie szanse na realizację zamówień w formule PPP w Polsce.

4.6. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach *Działania 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku* – działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie **zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego (typ 3)**.

4.6.1. Przygotowania do projektu

- **Źródła informacji o projekcie.** Istotnym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były **strony www (np. PARP, portale branżowe)** oraz **spotkania informacyjno-promocyjne** – wskazane przez odpowiednio 43% i 26% badanych w I pomiarze.
- **Ocena procesu rekrutacji do projektu.** Najwięcej **trudności** sprawiło badanym wypełnienie formularza informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc *de minimis* – trudności w tym zakresie zgłosiło 13% respondentów. Warte podkreślenia są wysokie oceny beneficjentów dotyczące samego procesu rekrutacji – zdaniem 84% badanych **proces ten był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych** przedsiębiorstwa, a jedynie 7% nie potrafiło dokonać oceny w tym zakresie.

4.6.2. Ocena projektu

- **Ocena sposobu organizacji i programu szkoleń.** W opinii większości badanych, **program szkoleń ogólnych był wystarczający z perspektywy potrzeb** przedsiębiorstwa. Zwraca jednak uwagę dość duży odsetek odpowiedzi „nie wiem / trudno powiedzieć” (17-27% w ocenie poszczególnych tematów szkoleń), a także relatywnie duży, na tle innych badanych działań szkoleniowych, odsetek niezadowolonych z omówienia poszczególnych tematów w programie szkoleń (4-10%). Lepsze oceny uzyskały szkolenia dedykowane.

- **Ocena przygotowania merytorycznego prowadzących.** Badani **nie mieli zastrzeżeń do osób prowadzących szkolenie** – praktycznie 100% badanych zadeklarowało, że osoby prowadzące szkolenia były dobrze przygotowane merytorycznie.
- **Braki w szkoleniach.** Na pytanie o braki w szkoleniach, **jedynie 3% uczestników szkoleń ogólnych i 5% uczestników szkoleń dedykowanych** podkreśliło, że takie braki wystąpiły. Wśród tych nielicznych głosów pojawiły się wskazania na: brak znajomości specyfiki branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz zbyt dużą ilość teorii i niewielki nacisk na wiedzę praktyczną.
- **Całościowa ocena projektu.** W ocenie ogólnej jasności warunków udziału w projekcie oraz wysokości poniesionych kosztów **zdecydowanie pozytywnych ocen było, na tle innych działań poddawanych ocenie, relatywnie niewiele** (40% ocen 8-10 w skali 10-stopniowej przy ocenie warunków udziału i jedynie 22% przy ocenie wkładu finansowego przedsiębiorstwa). Około 20% badanych miało trudności w ocenie projektu w tych aspektach (ocena 5), a aż 40% wyraziło niezadowolenie z wysokości poniesionych kosztów (1-4).

4.6.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu.** Przyglądając się oczekiwaniom przedsiębiorstw względem projektu widać **rozdźwięk pomiędzy odpowiedziami z I i II pomiaru**. W I pomiarze, a więc w roku realizacji projektu, badani wskazywali na oczekiwania bezpośrednio związane z rozwojem biznesu w obszarze PPP (np. znalezienie nowych partnerów biznesowych w sektorze publicznym wskazane przez 49% badanych w I pomiarze; znalezienie nowych obszarów, na których firma może się rozwijać wskazane przez 40% badanych). W II pomiarze natomiast, a więc roku po udziale w projekcie, widać większy nacisk na oczekiwania związane z podniesieniem kwalifikacji kadry zarządzającej (46% wskazań) i pracowników (43%). Różnice te mogą oznaczać, że **pierwotne oczekiwania przedsiębiorstw związane z rozwojem biznesu nie zostały do końca spełnione**, a najbardziej widocznym rezultatem okazało się podniesienie kompetencji kadry.

Przypuszczenie o niespełnieniu pierwotnych oczekiwań związanych z projektem potwierdza również rozkład odpowiedzi na pytanie o efekty udziału firm w projekcie.

Mniej niż 20% badanych w I pomiarze dokonało akcji związanej z udziałem w zamówieniach w formule PPP, w II pomiarze odsetek ten jest jeszcze mniejszy (mniej niż 10%), co wskazuje na **niewielką trwałość projektu**. Co warto odnotowania, aż 64% badanych w II pomiarze zadeklarowało, że w firmie nie wystąpił żaden z omawianych w pytaniu efektów.

- **Wykorzystywanie wiedzy ze szkoleń.** Wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa deklaruje połowa badanych, zarówno w I, jak i w II pomiarze. Co ciekawe, w grupie firm mikro wskaźnik ten wyraźnie spada w II pomiarze (o 9 p.p.), natomiast w grupie firm małych i średnich rośnie aż o 20 p.p. (jednak interpretując ten wynik należy mieć na uwadze niewielką próbę badawczą dla firm małych i średnich i tym samym wysokie ryzyko błędu przy wnioskowaniu na podstawie tych prób).

Wśród przyczyn **braku wykorzystywania wiedzy w praktyce** wskazywano najczęściej: brak okazji, brak potrzeby, zbyt mały rynek PPP, brak zamówień w formule PPP na lokalnym rynku, trudności w nawiązaniu kontaktu z partnerami, zbyt duże ryzyko leżące po stronie partnera prywatnego. Niektórzy podkreślali również, że są zbyt małym podmiotem, by brać udział w zamówieniach w formule PPP, inni deklarowali, że temat rozwoju PPP w firmie stracił priorytet.

Przekonanie o braku **problemów z wykorzystaniem wiedzy i umiejętności** zdobytych w wyniku szkoleń deklaruje 44% badanych w I pomiarze i wskaźnik ten spada o 8 p.p. w II pomiarze. Trend spadkowy można obserwować w obu grupach wielkości przedsiębiorstw, przy czym w grupie firm małych i średnich spadek ten jest większy niż w grupie firm mikro (aż o 27 p.p.). Warto również w tym miejscu zaznaczyć, że **co czwarty badany w II pomiarze deklaruje brak możliwości praktycznego wykorzystania wiedzy ze szkoleń**.

- **Oczekiwane dalsze wsparcie.** Przedsiębiorcy zostali również poproszeni o **wskazanie rodzaju wsparcia, które ułatwiłoby wykorzystanie w praktyce wiedzy** uzyskanej podczas

szkoleń i doradztwa. Do najczęściej wskazywanych odpowiedzi można zaliczyć: doradztwo, pomoc przy wdrażaniu wiedzy ze szkoleń w praktyce; wsparcie finansowe; wsparcie prawno-księgowo; więcej szkoleń, np. aktualizujących wiedzę zdobytą podczas szkolenia.

- **Aktywność przedsiębiorstw w zamówieniach PPP po udziale w projekcie.** Grupa przedsiębiorstw deklarujących, że zamówienia w formule PPP mają duże znaczenie w strategii przedsiębiorstwa spada o 12 p.p. w II pomiarze, co wskazuje na **brak realizacji założonego celu wsparcia**. W grupie firm, które próbowały pozyskiwać zamówienia w formule PPP przed projektem odsetek przypisujących duże znaczenie rynkowi PPP był większy, niż w grupie firm niemających takich doświadczeń.

O wspomnianej wcześniej niewielkiej **trwałości efektów wsparcia** świadczy również wskaźnik mówiący o udziale firm, w których jest zatrudniona osoba zajmująca się monitoringiem i pozyskiwaniem zamówień w formule PPP – wartość tego wskaźnika w I pomiarze wyniosła 20% i była o jedynie o 1 p.p. wyższa niż w grupie firm badanych w roku uzyskania wsparcia. O efektach wsparcia, rozumianych jako zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w obszarze PPP, można mówić w przypadku około **16% badanych przedsiębiorstw** – o tyle zmalała w II pomiarze grupa firm deklarujących brak korzystania z zamówień PPP. O 12 p.p. wzrosła natomiast grupa firm sporadycznie biorąca udział, a o 4 p.p. grupa deklarujących powtarzalność procesu PPP w przedsiębiorstwie.

Kolejny wskaźnik mówiący o **ograniczonej trwałości projektu** dotyczy bezpośredniego efektu udziału w projekcie, jakim jest złożenie oferty w postępowaniu w formule PPP. W I pomiarze aktywność taką zadeklarowało 23% badanych biorących udział w szkoleniach dedykowanych, a w II pomiarze wskaźnik ten spadł do poziomu 7%.

- **Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych szkoleń z zakresu PPP** ze środków własnych jest **niewielka** – jedynie 38% badanych w I pomiarze deklaruje taką gotowość, a wartość tego wskaźnika w II pomiarze spada do poziomu 26%. Większą gotowość do samodzielnego finansowania zaobserwowano w grupie większych przedsiębiorstw (48%), jednak również w tej grupie wartość omawianego wskaźnika spada w II pomiarze o 7 p.p.

- **Skłonność do rekomendacji udziału w projekcie** jest wysoka – w I pomiarze odsetek rekomendujących osiągnął poziom 84%, jednak **spadł o 11 p.p. w II pomiarze**. Co ciekawe, w I pomiarze wskaźnik ten był wyższy w grupie firm, które nie próbowały pozyskiwać zamówień w formule PPP przed udziałem w projekcie, natomiast w II pomiarze skłonność do rekomendacji była wyższa wśród firm, które miały doświadczenia w ubieganiu się o zamówienia PPP przed udziałem w projekcie. Wśród wymienianych przez respondentów **powodów braku skłonności do rekomendacji** projektu warto zwrócić uwagę na głosy podkreślające, że jest to projekt adresowany do większych podmiotów, o większych zdolnościach inwestycyjnych („To nie jest propozycja dla małych firm”; „szkolenia są skierowane dla firm o dużym portfelu inwestycyjnym”). I choć stanowisko takie reprezentowały nieliczne podmioty, to przy projektowaniu kolejnych projektów nakierowanych na pobudzanie PPP należy podkreślać otwartość tego typu inicjatyw w odniesieniu do mniejszych podmiotów. Niektórzy badani zwracali również uwagę na niską jakość merytoryczną szkoleń, a także niewielkie szanse na realizację zamówień w formule PPP w Polsce.

AKADEMIA MENADŻERA MŚP

5.1. INFORMACJA O BADANIU

Badaniem objęto **przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych MMŚP poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi – **Akademia Menadżera MŚP** (typ 1).

Badania zrealizowano z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady telefoniczne i internetowe CAWI/CATI),
- Badania jakościowe z przedsiębiorstwami biorącymi udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady jakościowe IDI).

Badania realizowano w dwóch falach (I pomiar – badania stanu początkowego) oraz II pomiar (badania poziomu zmiany) w następujących edycjach badania:

Tabela 9. Badania ilościowe zrealizowane w ramach działania „Akademia Menadżera MŚP”

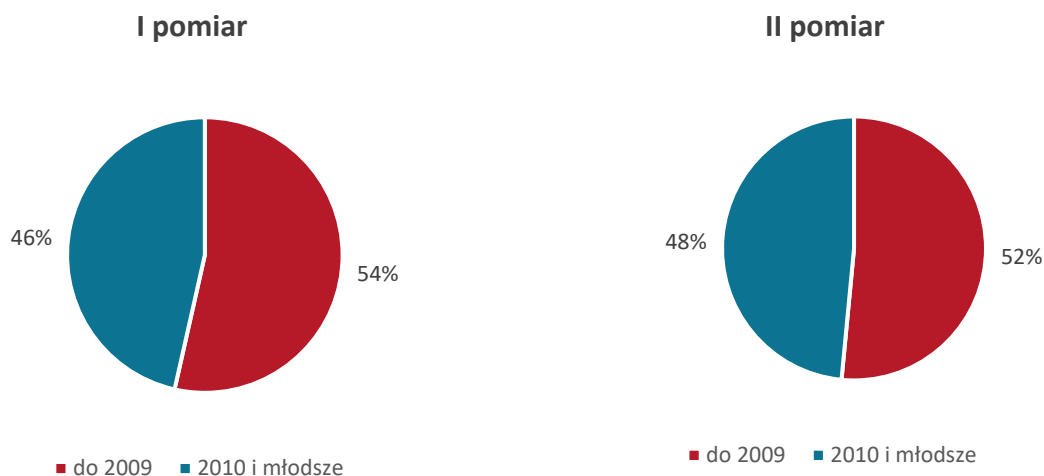
EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKCIE:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
SUMA: I pomiar (N=440); II pomiar (N=232)	-	-	N=127	N=313	-	-	-	N=232

Źródło: Opracowanie własne

Ponadto zrealizowano **6 wywiadów pogłębionych IDI** w ramach trzeciej edycji badania oraz **7 wywiadów** w ramach czwartej edycji badania.

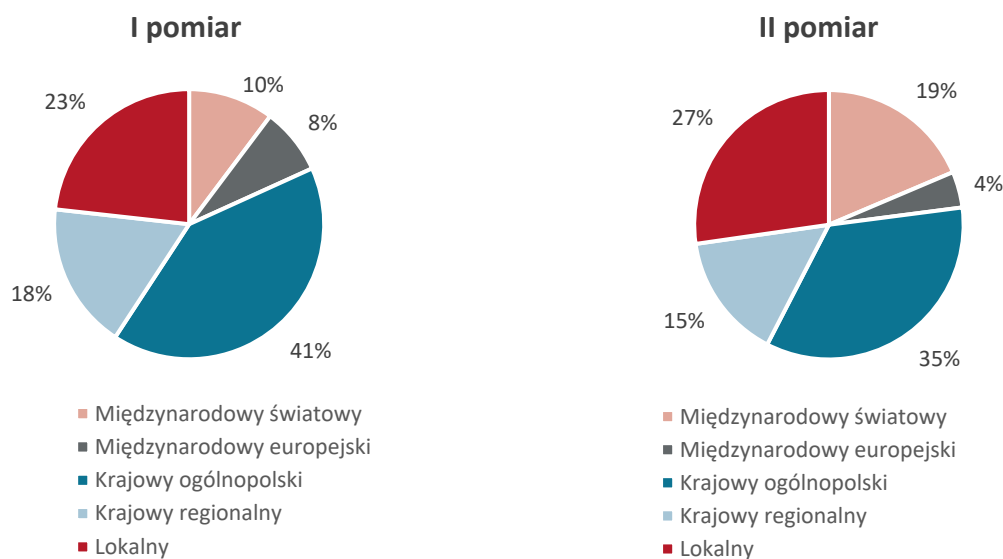
Wyniki w niniejszym raporcie będą przedstawiane zbiorczo dla poszczególnych typów pomiaru (I pomiar vs. II pomiar) oraz w uzasadnionych przypadkach w podziale na poszczególne edycje badania, a także zmienne w istotny sposób różnicujące wyniki.

Staż rynkowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440, II pomiaru: N=232

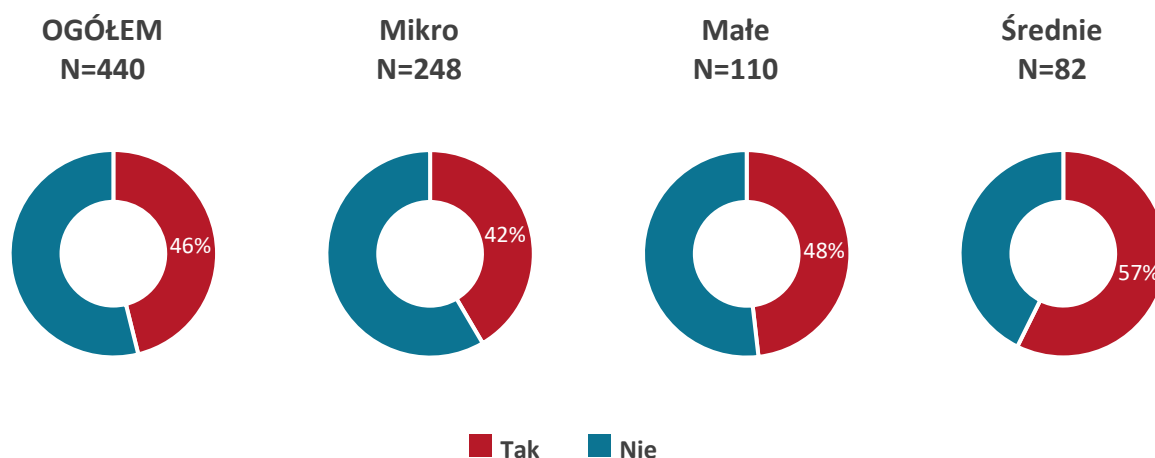
Zasięg działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440, II pomiaru: N=232

Dopełniając charakterystykę badanych przedsiębiorstw warto przytoczyć również dane opisujące **stopień korzystania z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych** w zakresie doradztwa strategicznego w swoim przedsiębiorstwie przed przystąpieniem do projektu – z usług takich skorzystało 46% przedsiębiorstw badanych w I pomiarze. Większy był udział takich firm w grupie firm małych i średnich (odpowiednio 48% i 57%).

Wykres 82. Czy przed przystąpieniem do projektu w ramach PO WER korzystali Państwo z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie doradztwa strategicznego w swoim przedsiębiorstwie?

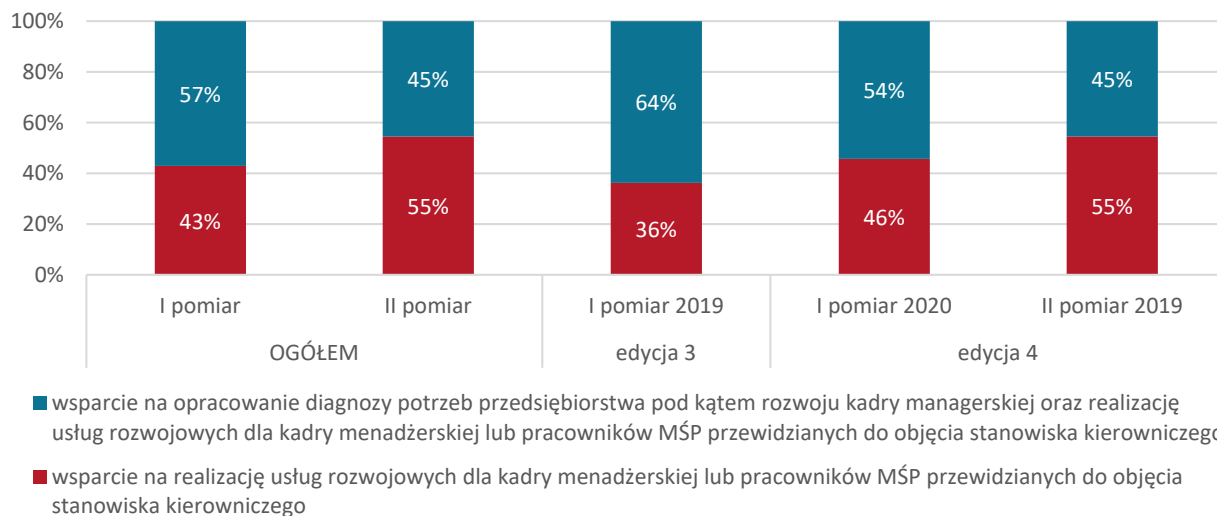


Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru

5.2.2. Projekty, w których przedsiębiorstwa wzięły udział

Większość przedsiębiorstw objętych badaniem w I pomiarze wzięła udział zarówno w diagnozie potrzeb przedsiębiorstwa pod kątem rozwoju kadry managerskiej, jak i realizacji usług rozwojowych dla kadry menadżerskiej lub pracowników MŚP przewidzianych do objęcia stanowiska kierowniczego (57%). Pozostali badani otrzymali wsparcie wyłącznie na realizację usług rozwojowych (43%). W grupie badanych w II pomiarze natomiast większy był udział badanych, którzy otrzymali wsparcie wyłącznie na realizację usług rozwojowych (55%).

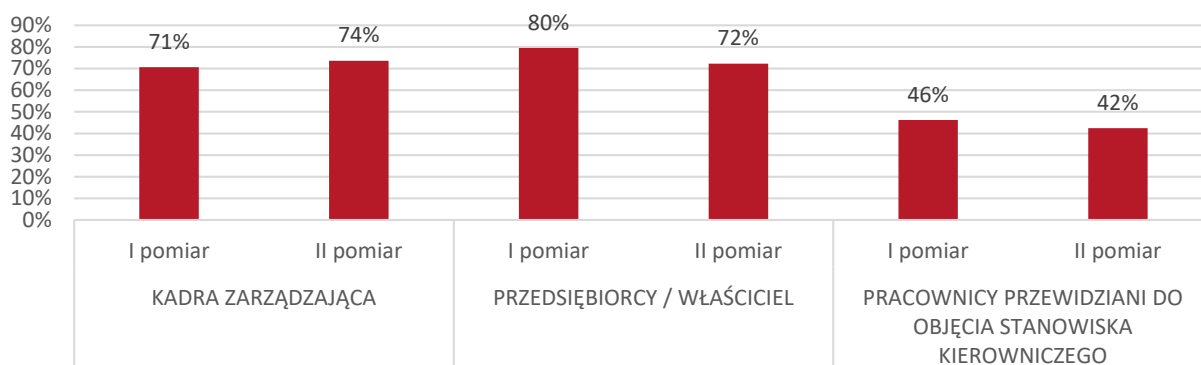
Wykres 83. W jakich działaniach w projekcie wzięli Państwo udział?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych dla I pomiaru 2019: N=127, I pomiaru 2020: N=313 oraz II pomiaru 2019: N=232

Najczęściej w projektach uczestniczyli sami właściciele przedsiębiorstw (w 80% badanych przypadków w I pomiarze) oraz kadra zarządzająca (71%). Pracownicy przewidziani do objęcia stanowiska kierowniczego uczestniczyli w działaniach 46% badanych firm, co wynika z dominacji mikroprzedsiębiorstw w strukturze próby badawczej, w których osobą zarządzającą i zarazem właścicielem firmy jest często ta sama osoba.

Wykres 84. Jacy pracownicy uczestniczyli w działaniach doradczych i szkoleniowych?



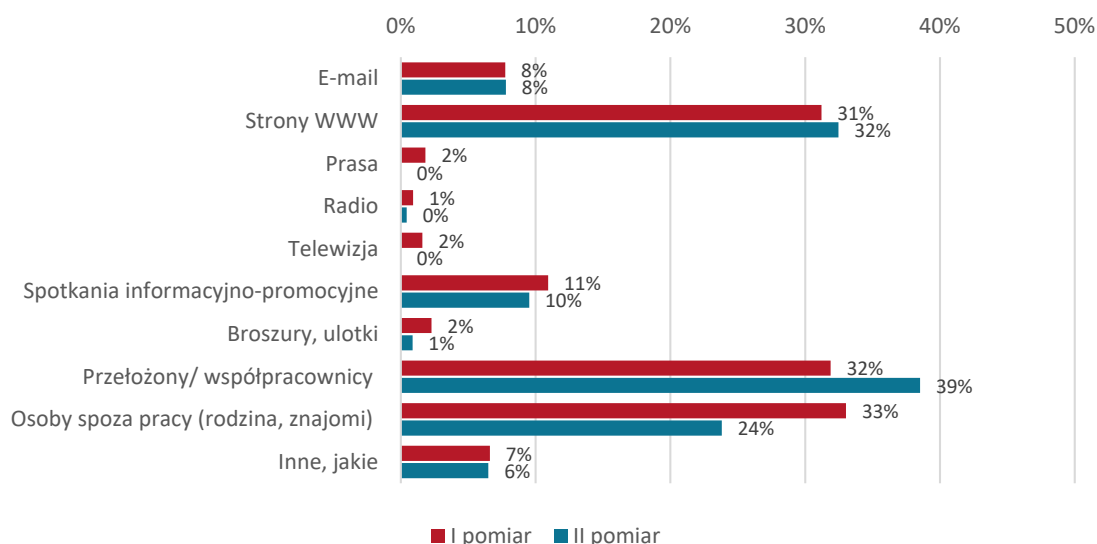
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 oraz II pomiaru: N=232

5.3. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU

5.3.1. Źródła informacji o projekcie oraz motywacja do udziału

Istotnym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były **przełożeni/współpracownicy** oraz **osoby spoza pracy (rodzina znajomi)** – co trzeci badany dowiedział się o projekcie z tych źródeł. Do 8% badanych dotarła informacja mailowa o możliwości udziału w projekcie, a co dziesiąty badany dowiedział się o projekcie podczas spotkań informacyjno-promocyjnych.

Wykres 85. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 oraz II pomiaru: N=232

Większość uczestników badań jakościowych zadeklarowała natomiast, że **samodzielnie poszukiwali informacji** o możliwościach udziału w projektach dofinansowanych ze środków publicznych. Badani przyznawali, że mieli **zdefiniowane konkretne potrzeby szkoleniowe**.

Szukałam czegoś, co by mi ułatwiło, wskazało drogę, nie wiem, rozjaśniło sytuację, w której się znalazłam. Bo była to dla mnie sytuacja nietypowa i chciałam poznać jakieś narzędzia, które mi ułatwią po prostu pracę w takich nowych zupełnie dla nas warunkach. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Chyba wyszukiwałam właśnie jakichś możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. I szukałam opcji w jaki sposób można by było to zrobić. (...) I chyba znalazłam jakąś informację na stronie, wysłałam formularz i ktoś się do mnie odezwał z tego naboru. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Szukaliśmy środków aby szkolić kadrę menedżerską. – Uczestnik projektu (edycja 3)

Firmami zgłaszającymi swoich pracowników do projektu kierowały głównie **chęć rozwoju ich kompetencji kierowniczych oraz menadżerskich**. Wśród motywacji ważnym czynnikiem była także **możliwość dofinansowania udziału** w programie, niektórzy oczekiwali również **spojrzenia z zewnątrz na sytuację przedsiębiorstwa** i wyznaczenia dalszych kierunków rozwojowych.

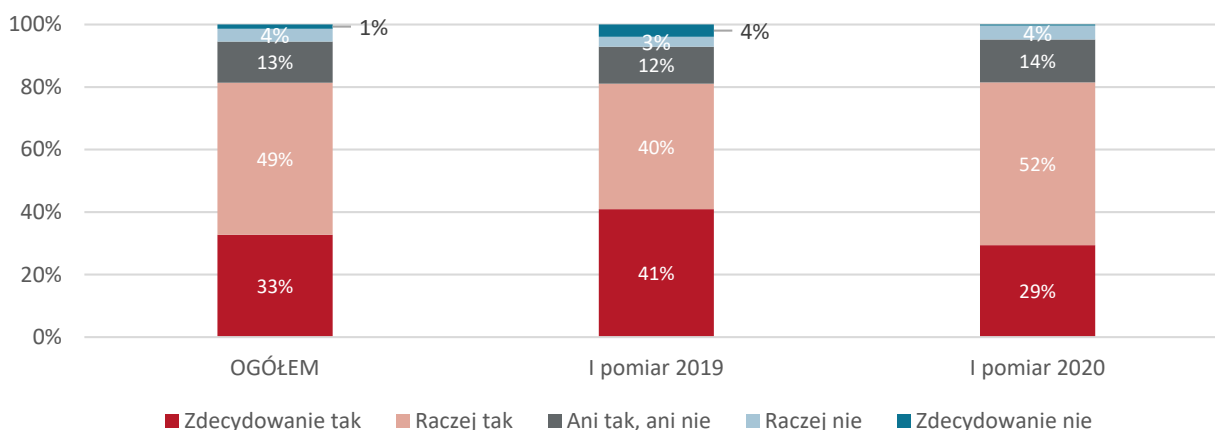
Chęć spojrzenia szerzej, pozyskania wiedzy w zarządzaniu, covid-problem i co dalej, firma się rozrosła i czuli się zagubieni. – Uczestnik projektu (edycja 4)

5.3.2. Ocena procesu rekrutacji do projektu (tylko I pomiar)

Wyniki badań ilościowych nie wskazują, by proces rekrutacji do projektu sprawiał przedsiębiorstwom trudności – zdecydowana większość badanych (81%) deklaruje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych** przedsiębiorstwa.

Wskaźnik ten plasował się na takim samym poziomie w obu edycjach badania.

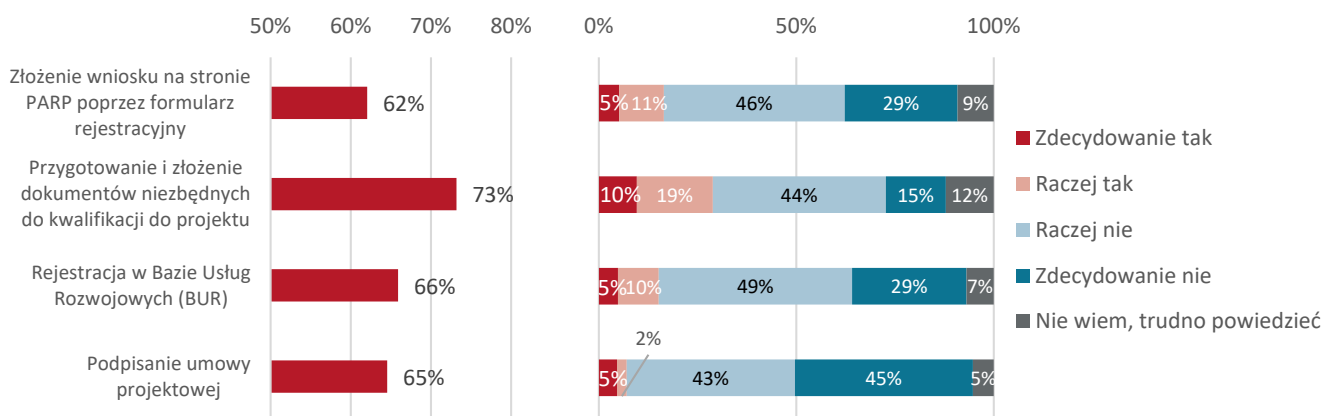
Wykres 86. Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=440, I pomiar 2019 N=127, I pomiar 2020 N=313

Spośród wszystkich działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, najwięcej **trudności** sprawiło przygotowanie i złożenie dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu – trudności w tym zakresie zgłosiło aż 29% badanych. 16% badanych zgłosiło również problemy podczas składania wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny.

Wykres 87. Jakie działania były niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu? Czy sprawiły problemy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440

Wątek trudności w procesie rekrutacji do projektu był również poruszany podczas badań jakościowych. Niektórzy badani podkreślali, że kwestie formalne związane z rekrutacją sprawiały problemy i musieli korzystać ze wsparcia innych osób przy wypełnianiu wniosków projektowych.

Może właśnie byłoby łatwiej, albo więcej ludzi by z tego korzystało, gdyby właśnie ten proces aplikowania był taki bardziej może przejrzysty i ja naprawdę korzystałem mocno, no ja jestem w tych formalnych sprawach bardzo słaby, i korzystałem tu mocno ze wsparcia koleżanki. I myślę, że gdyby nie ona, to ja bym z tego nie skorzystał. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Dla osób, które nie siedzą można powiedzieć w branży, nie są obyte z tym, no to zawsze wymaga to zastanowienia i wiąże się z pewnym niepokojem. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Warto w tym miejscu przytoczyć jeszcze głos jednej respondentki, która przyznała, że brakowało jej bezpośredniego kontaktu z organizatorem projektu na etapie rekrutacji

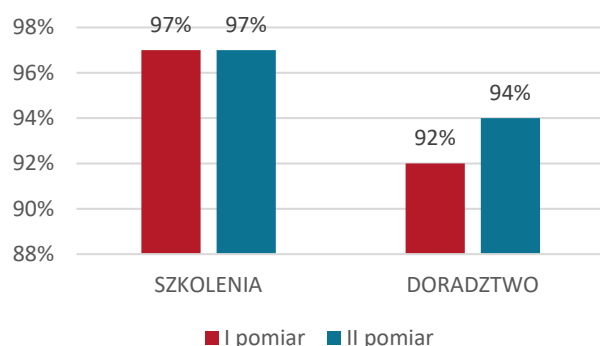
Na tym etapie akurat [rekrutacji] brakuje mi trochę tak, żeby ktoś do mnie zadzwonił i się zapytał i co tam w ogóle się dzieje i co pani planuje dalej. I jakie ja mam teraz w ogóle opcje? Do kiedy jest ten projekt? Jak ja mogę to... Ja sama być może powinnam zadzwonić, ale na pewno łatwiej by było, gdyby ktoś się ze mną skoncentrował w tej sytuacji. Takiej trochę opieki nad klientem [mi zabrakło]. – Uczestnik projektu (edycja 4)

5.4. OCENA PROJEKTU

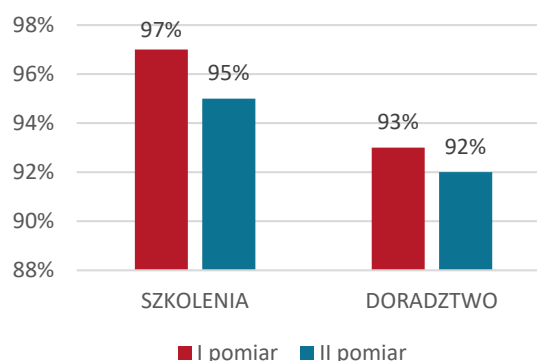
5.4.1. Ocena działań doradczych i szkoleniowych

Ocena działań zrealizowanych w ramach projektu jest bardzo pozytywna, co widać zarówno w wynikach badań ilościowych, jak i jakościowych. Z badania ilościowego wyłania się nieznacznie lepszy obraz szkoleń, niż doradztwa, choć w obu przypadkach wskaźniki zadowolenia z usług są bardzo wysokie. Co ważne podkreślenia, zadowolenie ze szkoleń i doradztwa utrzymuje się po roku od uzyskania wsparcia (II pomiar), co świadczy o trwałości efektów projektu. Nieznaczne spadki zadowolenia zaobserwowano natomiast w pytaniu o dopasowanie zakresu i organizacji szkoleń / doradztwa w II pomiarze (są to spadki na poziomie 2 p.p.).

Wykres 88. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane ze szkoleniami / doradztwem, w których Pan/i uczestniczył/a w ramach projektu, czy jest Pan/i z nich ogólnie zadowolony/a? – odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej tak” (top2boxes)

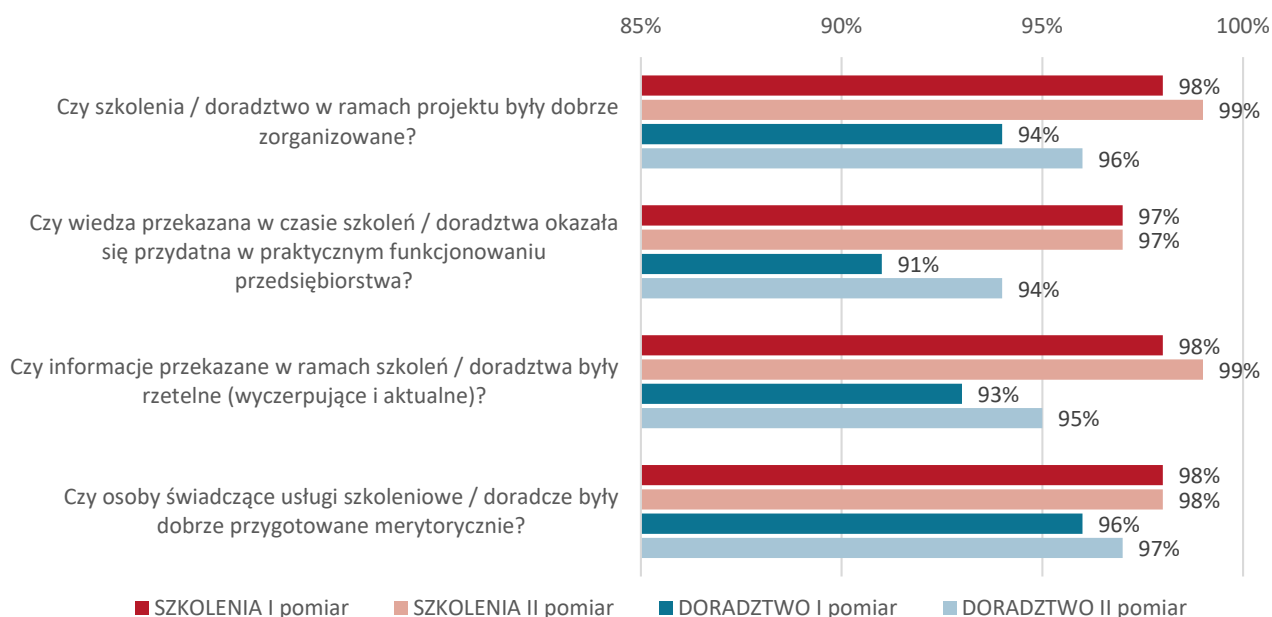


Wykres 89. Czy zakres i organizacja szkoleń / doradztwa odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? – odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej tak” (top2boxes)



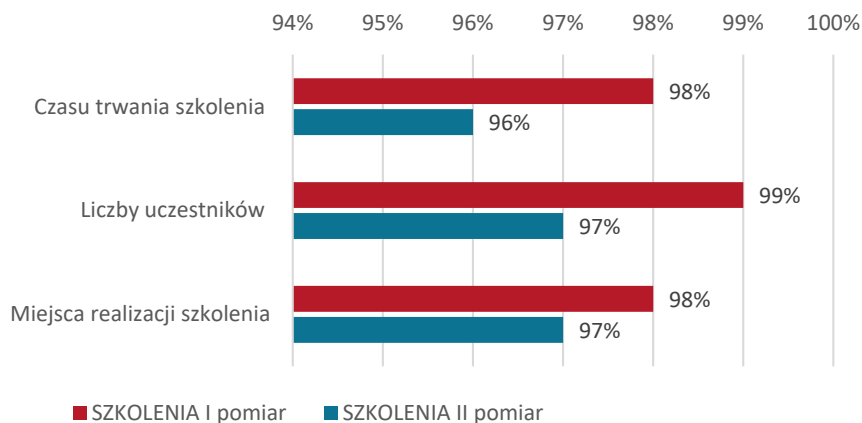
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=440 oraz II pomiaru N=232

Wykres 90. Proszę ocenić działania **szkoleniowe / doradcze**, w których Państwo uczestniczyli w ramach projektu. – odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej tak” (top2boxes)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=440 oraz II pomiaru N=232

Wykres 91. Jak ocenia Pan/i jakość organizacji szkolenia pod kątem...: - odsetek odpowiedzi „zdecydowanie i raczej pozytywnie” (top2boxes)

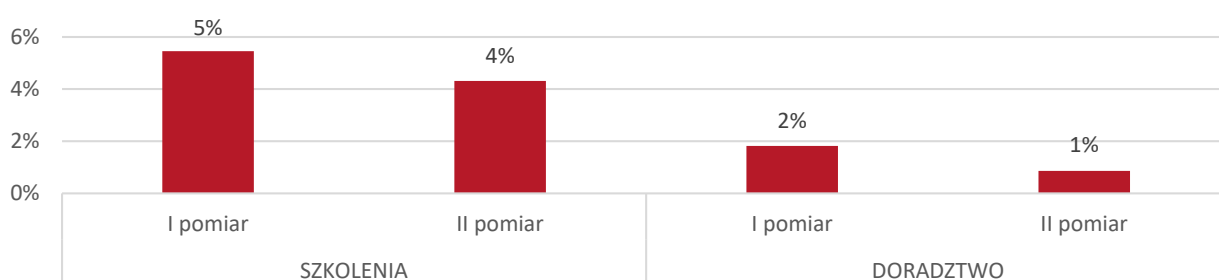


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=439 oraz II pomiaru N=232

Wśród pojedynczych głosów respondentów badania ilościowego **niezadowolonych ze szkoleń i doradztwa (n<10)** pojawiały się wskazania na niekompetencję prowadzących szkolenia i doradztwo, zbyt dużą liczbę uczestników szkoleń, zbyt pobieżne podejście do diagnozy, a także niską otwartość prowadzących szkolenia na sugestie uczestników.

W opinii 5% badanych w I pomiarze i 4% w II pomiarze, w trakcie szkoleń pojawiły się **zagadnienia omówione w sposób niewystarczający**. Co jednak ciekawe, osoby te nie potrafiły konkretnie wskazać elementów, których zabrakło, podkreślali jedynie ogólne poczucie niedosytu ze szkolenia („na pewno był niedosyt, gdyż wyzwania, jakie w tamtym czasie mieliśmy, były ponadstandardowe, więc może i nasze oczekiwania były zbyt wysokie”). W ocenie doradztwa głosów wskazujących na wystąpienie braków było mniej – 2% w I pomiarze i 1% w II pomiarze.

Wykres 92. Czy w trakcie szkoleń jakieś zagadnienia zostały omówione w sposób niewystarczający? / Czy w doradztwie świadczonym w ramach projektu wystąpiły jakieś braki?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=439 oraz II pomiaru N=232

Podobnie pozytywne oceny zaobserwowano wśród uczestników **badania jakościowego**. Wszyscy badani wyrażali wysokie zadowolenie ze szkoleń oraz doradztwa – podkreślano ich wysoką jakość, bardzo dobrą współpracę z Operatorem projektu, a także sprawną organizację. Badani podkreślali również zadowolenie z poziomu dofinansowania usług.

No to zrobmy tak, że merytoryczna, moim zdaniem 9 na 10, a formalna 5 na 10. Więc średnia gdzieś tam 7. 7 i pół. – Uczestnik projektu (edycja 4)

To są po prostu trenerzy z najwyższej półki. Pracują na całym świecie z biznesem, są bardzo uważni, są bardzo kompetentni, mają bardzo dużo lekkości w prowadzeniu, więc na pewno mają to wszystko już ugruntowane i nie są rzućni na wielką wodę i próbują pływać, tylko naprawdę to wszystko jest takie bardzo przyjemne, dobrze przygotowane. Świetne przygotowane też takie rzeczy od strony cateringowej, czyli jakieś tam przerwy kawowe, lunchowe. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Uczciwie mogę powiedzieć, że 10. Takie 9,5-10, tak bym powiedziała. Wie pani co? Bo nie było żadnych niedociągnięć, wiadomo, czynnik ludzki się wkładał, czasami coś

trzeba było dostać, ale to były pomniejsze jakieś rzeczy. Ogólnie rzecz biorąc, samą współpracę i z PARP-e, i z firmami szkoleniowymi, bardzo wysoko oceniam. Naprawdę tutaj nie było żadnych... Wszystko było w terminie, wszystko było dopięte, wszystko było wiadome. – Uczestnik projektu (edycja 4)

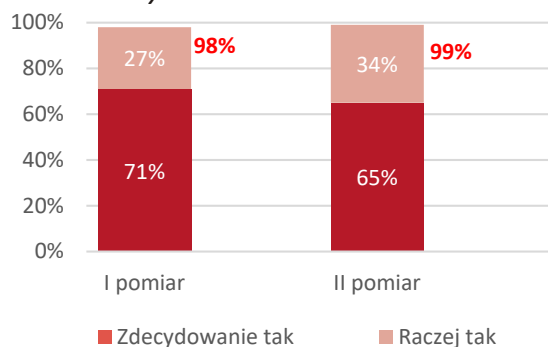
Wartość tych szkoleń dla mnie merytoryczna i rozwojowa na pewno była większa od kosztów jakie bym musiał... Inaczej, jakie poniosłem. Po prostu te szkolenia gdybym chciał wykupić na rynku, kosztowałyby mnie dużo, dużo więcej, niż ja zapłaciłem. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Nie tylko spełnił, ale to co dostałem, przekroczyło oczekiwania. - Uczestnik programu (edycja 3)

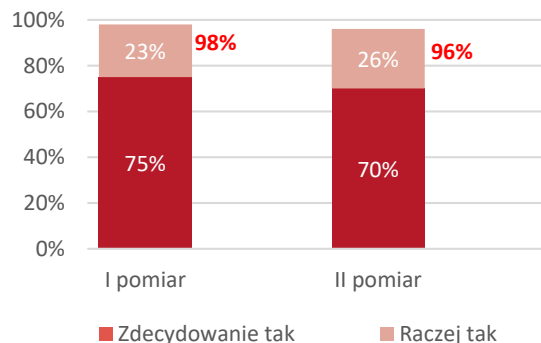
5.4.2. Ocena działań związanych z diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa

W opinii respondentów uczestniczących w działaniach związanych z przygotowaniem diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa, zarówno sposób przeprowadzenia tej diagnozy, jak i zakres merytoryczny i przygotowanie osób przeprowadzających diagnozę zasługuje na **bardzo wysokie oceny**, co znajduje odzwierciedlenie w przedstawionych na poniższych wykresach wskaźnikach. Co ważne, efekt pozytywnych ocen utrzymuje się po roku od otrzymania wsparcia (w II pomiarze).

Wykres 93. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane z przeprowadzoną w ramach projektu diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa czy jest Pan/i z niej ogólnie zadowolony?

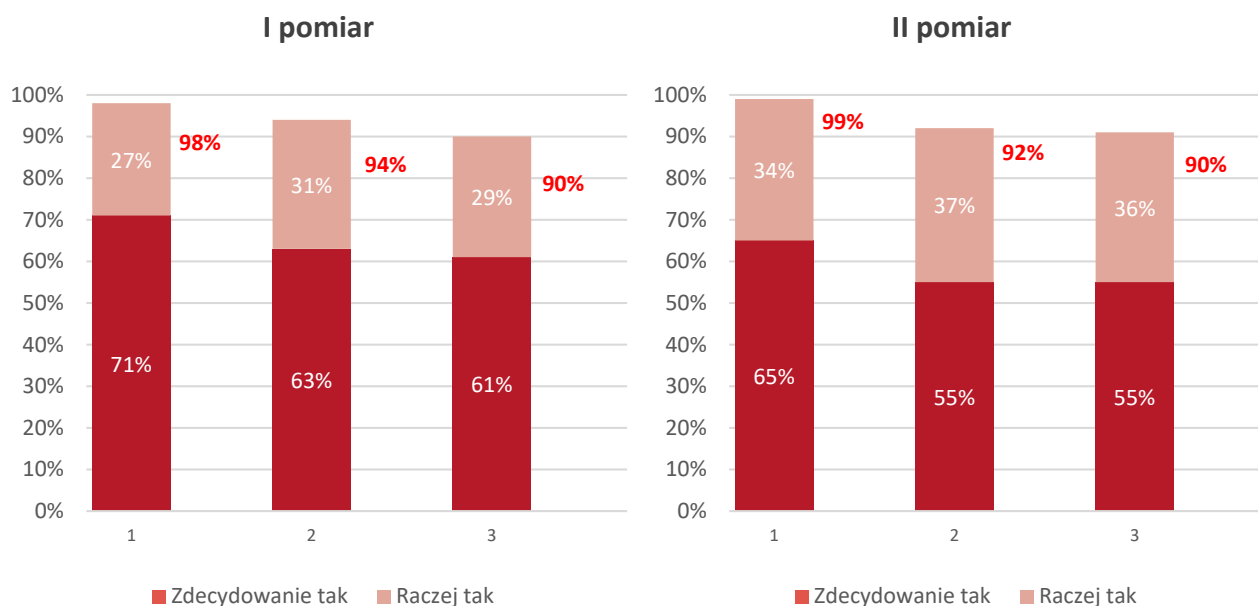


Wykres 94. Proszę ocenić, czy osoby prowadzące diagnozę potrzeb były dobrze przygotowane merytorycznie (miały wiedzę z danego zakresu)?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=251 oraz II pomiaru: N=105 (osoby, które brały udział w działaniach związanych z opracowaniem diagnozy)

Wykres 95. Proszę ocenić działania związane z diagnozą potrzeb, wykonaną dla Państwa przedsiębiorstwa:



1. Czy terminy i harmonogram przeprowadzenia diagnozy były dostosowane do Państwa potrzeb?
2. Czy informacje zawarte w diagnozie okazały się pomocne w wyborze szkoleń w Bazie Usług Rozwojowych?
3. Czy informacje zawarte w diagnozie zawierały plan rozwoju dla kadry kierowniczej?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=251 oraz II pomiaru: N=105 (osoby, które brały udział w działaniach związanych z opracowaniem diagnozy)

Uczestnicy **badania jakościowych** również przyznawali, że diagnoza została przeprowadzona sprawnie i wymagała sporego zaangażowania pracowników w odpowiedzi na pytania doradcy pracującego nad diagnozą. Niektórzy podkreślali, że udział w tym etapie projektu skłonił ich do głębszej refleksji nad przedsiębiorstwem i otworzył oczy na kwestie, które wcześniej nie były brane pod uwagę w zarządzaniu.

Jeszcze była analiza. Analiza była bardzo ważna i ta diagnoza była bardzo ważna. Zostałem przetrzepany i przepytany w taki sposób, że otworzyłem szeroko buzię. I potem czytając tą diagnozę uświadomiłem sobie no z czego się składa ta talia kart [śmiech], która nazywa się po prostu działalnością biznesową. (...) Pozyskiwanie informacji ode mnie odbywało się w sposób bardzo umiejętny, także ja nie do końca byłem świadomy... z racji mojej niewiedzy, w którą stronę to po prostu ma iść.

Głównie opierał się o spotkania z osobą, która to prowadziła. Także ona zbierała informacje, podsuwała pewne pomysły na to jak można to zrobić, a później zebrała to w raporcie i wskazała pewne obszary, które gdzieś tam ona by widziała. Ale oczywiście we współpracy ze mną. Że to nie było jakieś zupełnie jej tylko punkt widzenia, tylko też brała mój punkt widzenia.

Warto w tym miejscu przytoczyć jeszcze opinię jednego z respondentów, który zwrócił uwagę na fakt, że **opracowanie diagnozy w formie dokumentu wydłuża, niepotrzebnie, proces doradztwa**. Pojawiła się sugestia, by w przyszłości rozważyć odejście od opracowywania kilkudziesięciostronicowych dokumentów, a dopuścić możliwość bardziej zwinnego podejścia do procesu przekazywania wiedzy.

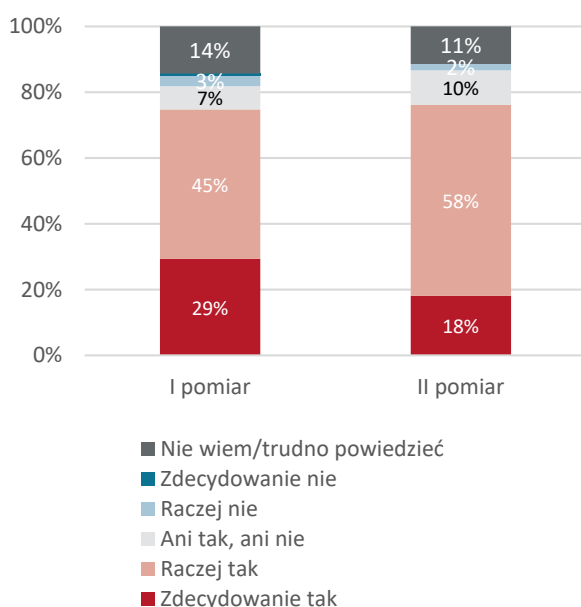
Więc robienie z tego specjalnego, wielkiego dokumentu i wydarzenia – chyba niekoniecznie, (...) Natomiast jakby szczerze: jeżeli mamy patrzeć na efektywność i szybkość procesu, bo to było... To spowolniło bardzo długo działanie. Bo zanim przyszła diagnoza, karta diagnozy, potem zatwierdzenie, potem przyznanie i potem dopiero, itd., to to szło bardzo długo w czasie, a ludzie potrzebowali tu, teraz, natychmiast wsparcia. (...)B o zrobienie całej diagnozy moim zdaniem po pierwsze usztywniało i trzeba było się bardzo sztywno, mocno trzymać w jakichś wytycznych

ramkach, ale to jest moja refleksja, bo może jest typ klientów, którym to odpowiadało. – Uczestnik projektu (edycja 4)

5.4.3. Ocena BUR

Pozytywną ocenę dopasowania oferty szkoleń dostępnych na stronie internetowej BUR do potrzeb przedsiębiorstw wyraziło trzech na czterech badanych, zarówno w I, jak i II pomiarze. Pozostali mieli problem z oceną, odpowiedzi wyraźnie negatywnych było niewiele.

Wykres 96. Czy oferta szkoleń dostępna na stronie internetowej BUR (Baza Usług Rozwojowych) jest dopasowana do potrzeb Państwa firmy?



Dlaczego uważa Pan/i, że oferta nie jest dopasowana do potrzeb firmy? – pytanie otwarte (wybrane odpowiedzi):

- to tylko selektywny wybór szkoleń o zawyżonych cenach
- za dużo miękkich szkoleń; zbyt ogólnikowe szkolenia
- są to szkolenia organizowane przez firmy krzaki (w większości), które podpinają się pod program PARP, ale nie dają jakości szkoleń
- nie wszystkie firmy, świadczące usługi szkoleniowe wysokiej jakości są w BUR, raczej są tam molochy szkoleniowe z bardzo standardową ofertą
- najważniejszą są dla mnie szkolenia dedykowane - w pełni dopasowane do potrzeb firmy, te natomiast nie są dostępne w bazie z góry, trzeba je najpierw umówić i zakontraktować z wykonawcą, który dopiero po ustaleniach dot. zakresu i formy umieszcza je w bazie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 (pełna próba) oraz II pomiaru: N=105 (osoby, które brały udział w działaniach związanych z opracowaniem diagnozy)

Tematyka BUR była również poruszana podczas **wywiadów jakościowych**. Opinie uczestników co do samej bazy i jej funkcjonalności, jak i oferty usług rozwojowych ujętych w bazie, były podzielone. Niektórzy wyrażali pozytywne oceny, podkreślając dużą różnorodność oferty usług.

Znaczy wie pani co, nie wiem. Uważam, że jest to bardzo szeroka oferta, ma bardzo dużo różnych możliwości, bo tam również coachingów przeróżnych było bardzo dużo tak naprawdę. Więc można by było skorzystać z różnych rzeczy. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Ja już należałam do BUR-u, więc mi było łatwo, o tak bym powiedziała. Z racji tego, że mam konto już na Bazie Usług Rozwojowych, to ja sobie wpisuję firmę szkoleniową i szukam już bardzo konkretnych firm. (...) Tak czy inaczej, BUR jest bardzo obszerną bazą i tam trzeba konkretnie szukać, żeby coś znaleźć, bo tam jest, wie pani co...? I takie bardzo skomplikowane szkolenie właśnie, ale i kurs jakby dla fryzjera, prawda? Więc tam jest bardzo, bardzo różnorodna oferta, więc trzeba już jakiś pomysł mieć na siebie, żeby tam poszukać. Ale jeżeli ktoś już ma jakiś pomysł, o co mu chodzi, to myślę, że tam skorzysta z tej bazy usług. – Uczestnik projektu (edycja 4)

Dla innych z kolei ta różnorodność i obszerność bazy stanowi wadę. Badani podkreślali, że wchodząc do BUR czuli się zagubieni i mieli problem ze znalezieniem odpowiedniej usługi. Niektórzy podkreślali, że w bazie **brakuje możliwości weryfikacji firmy**, szczególnie pod kątem jakości oferowanych usług, co sprawia, że przed wyborem firmy konieczne jest pozyskiwanie wiedzy o firmie na własną rękę. Pojawiła się rekomendacja, by **rozszerzyć funkcjonalność bazy o opinie użytkowników** (na wzór ocen na Allegro). Biorąc pod uwagę fakt, że w BUR jest już taka funkcjonalność i wystawienie oceny firmie jest warunkiem zwrotu środków za szkolenie, należy podjąć dalsze kroki w celu oceny tej funkcjonalności przez użytkowników BUR i zdiagnozować problemy związane z korzystaniem z tych ocen przez potencjalnych beneficjentów.

B: A jak pan ocenia sama tą bazę ofert BUR? R: Szczerze? Za dużo tego.

Tak, w bazie, no właśnie, ta baza [uśmiech]. Ta baza, no ona za bardzo, dużo, no nic nie mówi. Więc jakby dodatkowo do tej bazy musiałem po prostu jakby robić research własny. (...) Jakby sprawdzanie, „dobra, nazwa taka, to wpisuję”, czy to nie jest jakiś tam, firma-wydmuszka, czy jakaś firma, która, nie wiem, ma stronę internetową niezaktualizowaną. W sensie chciałem trafić po prostu na dobrej jakości szkolenie, w sensie tą usługę, która jakby stricte była tym potrzebnym szkoleniem. (...) Szukałem dużo poza, jakby informacje o tych, co tam jest, poza bazą.

B: W czym był problem? R: No chyba właśnie z takim, weryfikacją tego wszystkiego.

W opinii jednego z badanych w bazie nie ma wielu wartościowych firm szkoleniowych, ponieważ **procedura związana z umieszczeniem firmy w bazie jest zbyt skomplikowana i czasochłonna.**

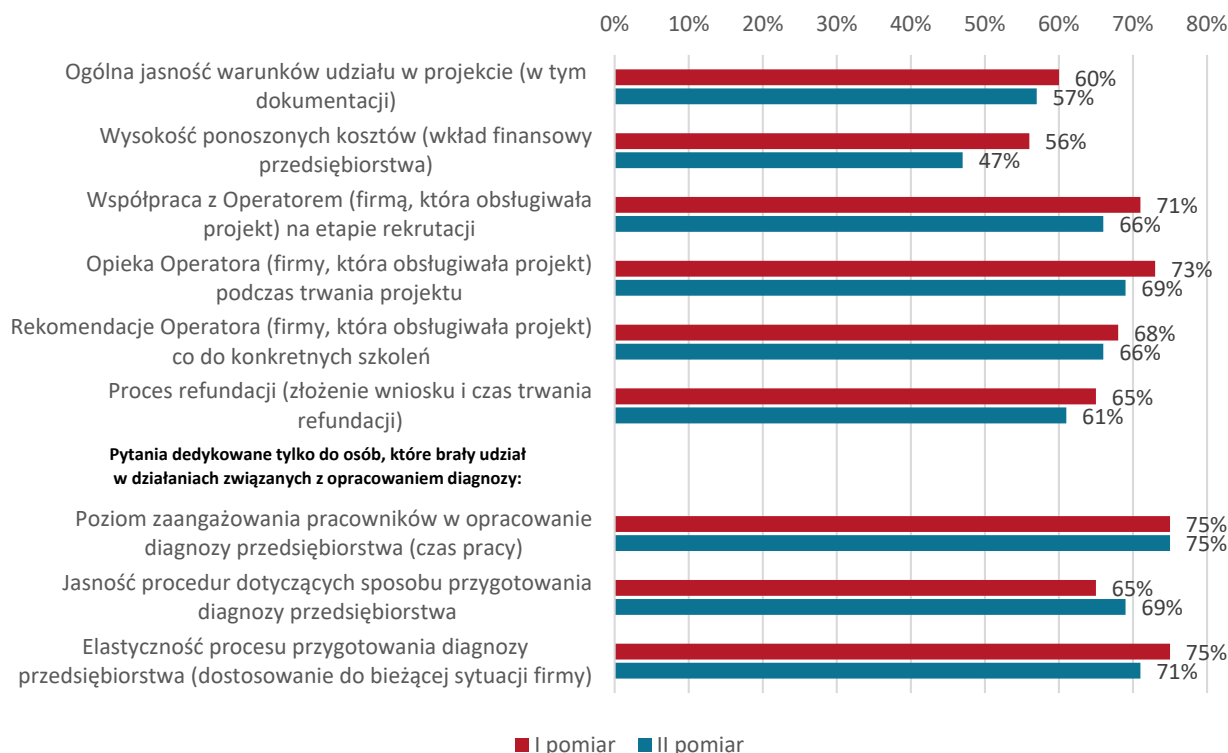
To baza usług rozwojowych generalnie niby jest prosta w obsłudze, ale... Nie no, może akurat z tą diagnozą to jakoś nie miałam problemu. Ale czasami jak czegoś szukam, jakiegoś szkolenia to jest mi tam ciężko cokolwiek znaleźć. (...) Mam takie poczucie, że tam nie są wszystkie instytucje szkoleniowe. Dla niektórych bycie w tej bazie to jest problem ogólnie. Bo jak później się ktoś zgłasza i muszą wypełnić tę całą papierologię to jest to dla nich pewne utrudnienie. Dlatego są tam pewne firmy, ale mam takie przekonanie, że jak jakieś takie... No że mogłoby być tam więcej tych różnych firm szkoleniowych.

5.4.4. Całościowa ocena projektu

W końcowej części ankiety respondenci zostali poproszeni o całościową ocenę projektu w kilku aspektach, z wykorzystaniem skali od 1 do 10 (gdzie 1-bardzo niska ocena, a 10-bardzo wysoka). Biorąc pod uwagę odsetek odpowiedzi 8-10, **całościowa ocena projektu jest bardzo dobra** – w opinii około 70% badanych w I pomiarze bardzo dobrze przebiegała współpraca z Operatorem, 65% badanych bardzo dobrze oceniło proces refundacji, a 60% – jasność warunków udziału w projekcie. Najłabsze oceny przypisano wysokości poniesionych kosztów – tylko 56% badanych wyraża duże zadowolenie z poziomu wkładu finansowego przedsiębiorstwa (i, co ciekawe, oceny te nie różnią się istotnie ze względu na wielkość firmy). Warto zauważyć, że oceny w II pomiarze były nieznacznie niższe (o 2-9 p.p.).

W ocenie diagnozy wysoki poziom zadowolenia z poziomu zaangażowania pracowników w opracowanie diagnozy oraz elastyczność procesu przygotowania diagnozy wyraziło trzech na czterech badanych. Słabiej wypadła ocena pod względem jasności procedur dotyczących sposobu przygotowania diagnozy przedsiębiorstwa (65% pozytywnych ocen w I pomiarze).

Wykres 97. Prosimy o ocenę systemu realizacji projektu, we wskazanych poniżej obszarach – ocena w skali od 1-10 (gdzie 1 – bardzo nisko; 10 – bardzo wysoko); na wykresie przedstawiono odsetek odpowiedzi 8-10



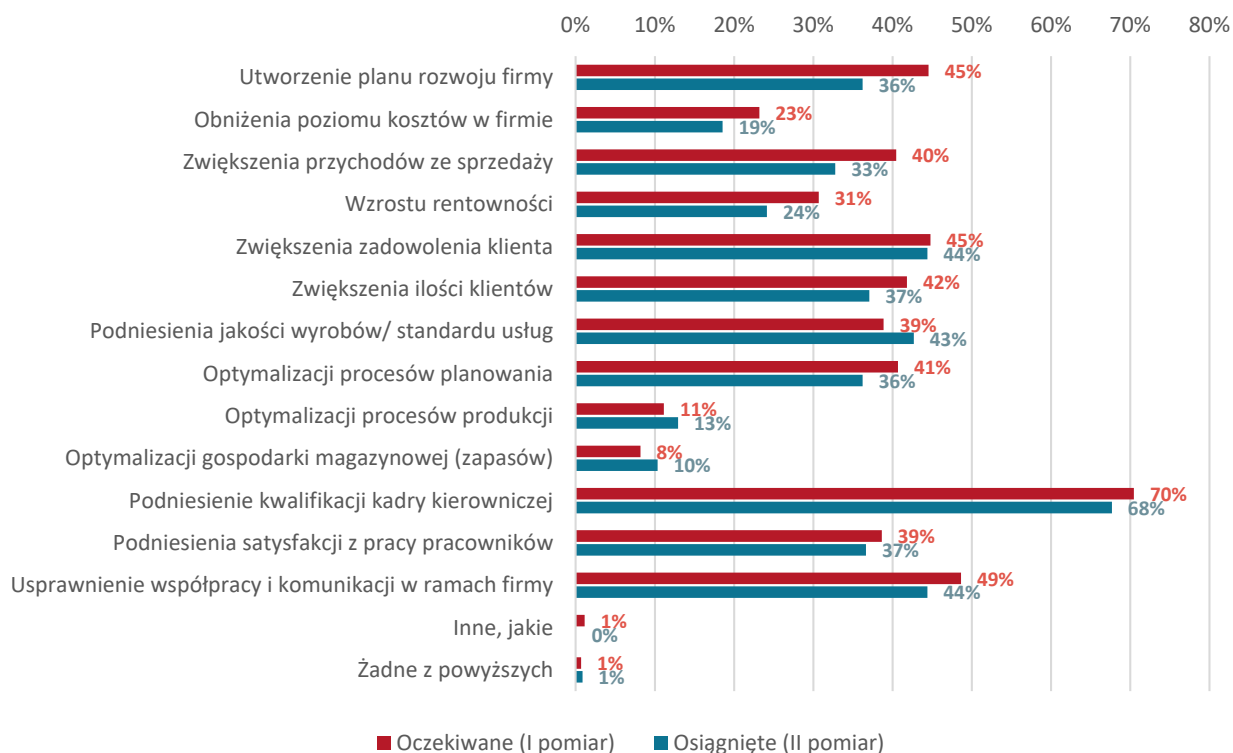
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 (pełna próba) / N=251 (osoby, które brały udział w działaniach związanych z opracowaniem diagnozy) oraz II pomiaru: N=232 (pełna próba) / N=105 (osoby, które brały udział w działaniach związanych z opracowaniem diagnozy)

5.5. EFEKTY PROJEKTU I ICH WYPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

5.5.1. Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu

Kluczowym oczekiwaniem przedsiębiorstw względem projektu było **podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej**, wskazane przez 70% badanych w I pomiarze. Rezultat ten został zaspokojony w przypadku 68% badanych w II pomiarze, można zatem mówić o **dużym dopasowaniu rezultatów projektu do pierwotnych oczekiwań**.

Wykres 98. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu? / Jakie najważniejsze rezultaty wystąpiły w Państwa firmie w związku z wdrażaniem planem rozwoju?

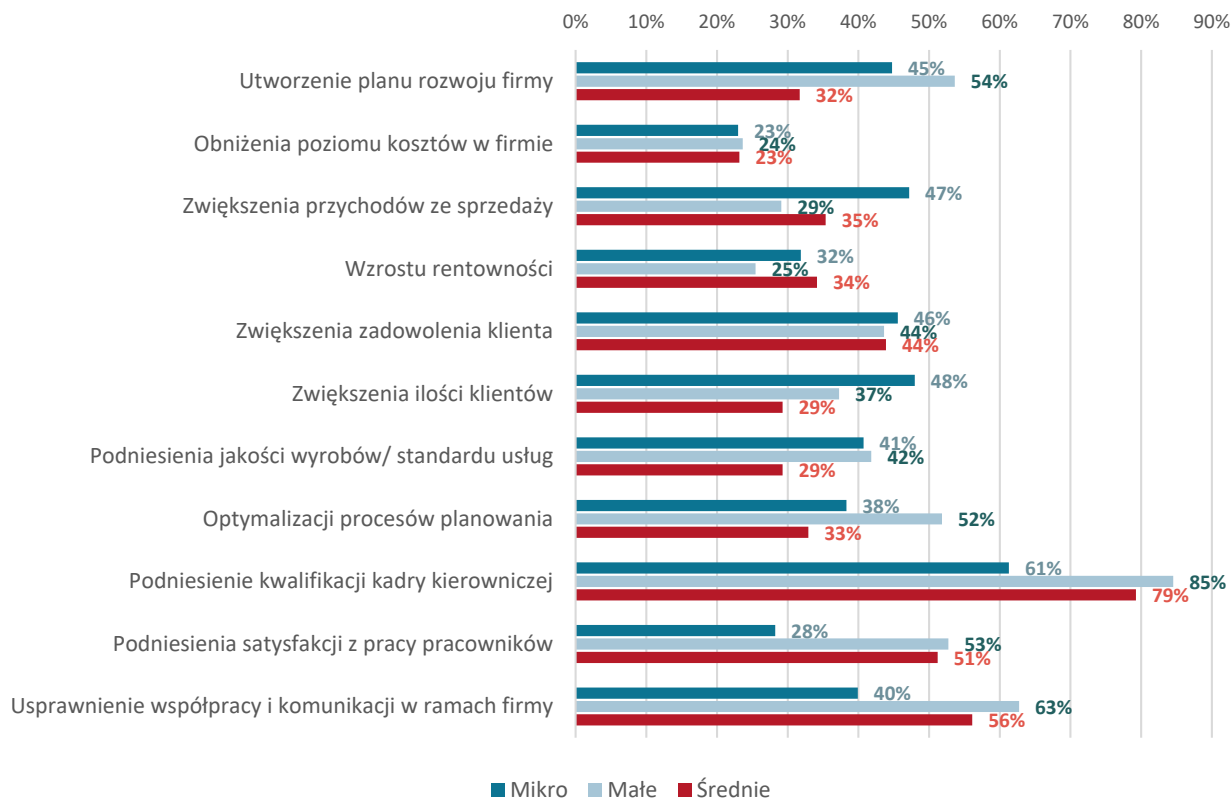


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 oraz II pomiaru: N=232

Przyglądając się zróżnicowaniu oczekiwań przedsiębiorstw w grupach wielkości można zauważyć, że firmy mikro częściej oczekiwały zwiększenia przychodów ze sprzedaży (47%), większe firmy natomiast były bardziej nastawione na podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej (wskazane przez 85% firm małych i 79% średnich).

Wykres 99. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewaliście się Państwo przystępując do projektu?

Uwaga: na wykresie pokazano rezultaty oczekiwane co najmniej przez 20% badanych.



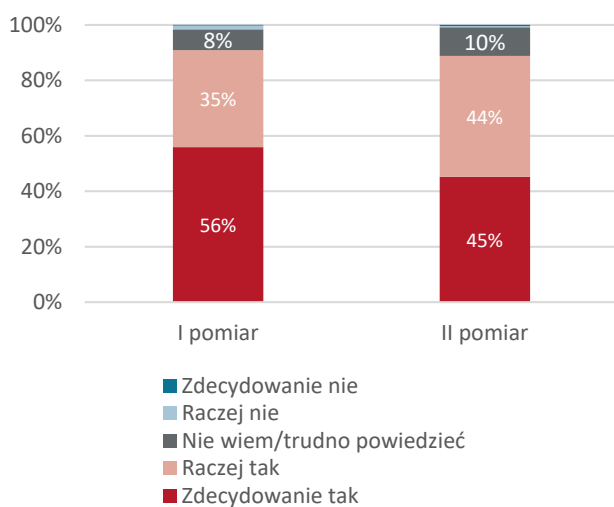
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=440, Mikro N=248, Małe N=110, Średnie N=82

5.5.2. Korzystanie z produktów projektu

Korzystanie z wiedzy i umiejętności uzyskanych w ramach projektu podczas szkoleń zadeklarowało 91% badanych w I pomiarze i 90% w II pomiarze, co świadczy o **dużej użyteczności wsparcia**.

Wykres 100. Czy wykorzystują Państwo wiedzę i umiejętności uzyskane w ramach projektu podczas szkoleń w praktyce działalności przedsiębiorstwa?

A w jaki sposób? – pytanie otwarte

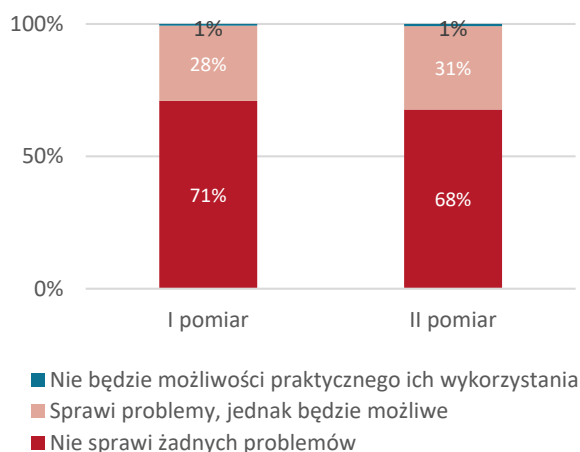


Blisko 2/5 badanych wskazało, że korzysta z wiedzy w ramach codziennej pracy. Wiedza została wykorzystana również do ulepszenia komunikacji – zarówno w firmie, jak i podczas kontaktu z klientem. Pojawiły się również głosy wskazujące na zmianę sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a także wykorzystywanie wiedzy do planowania dalszego rozwoju firmy.

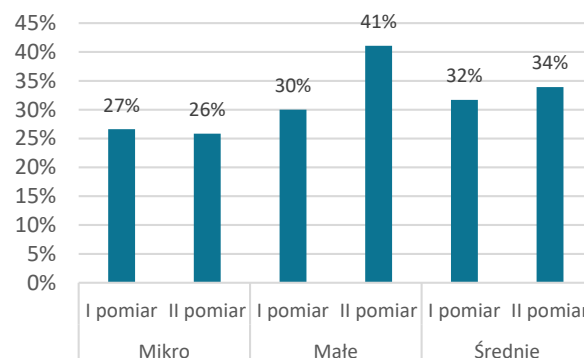
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: N=440 oraz II pomiaru: N=232

Brak jakichkolwiek problemów w praktycznym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń zadeklarowało 71% badanych w I pomiarze i 68% w II pomiarze – można zatem mówić o **niewielkim spadku optymizmu firm w tym zakresie po roku od otrzymania wsparcia**. Prawie co trzeci badany stwierdził, że wykorzystanie wiedzy sprawi problemy, jednak będzie możliwe. Co ciekawe, większe są odsetki firm udzielających takiej odpowiedzi w grupie firm małych i średnich w II pomiarze.

Wykres 101. Proszę dokończyć zdanie:
Praktyczne wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa:



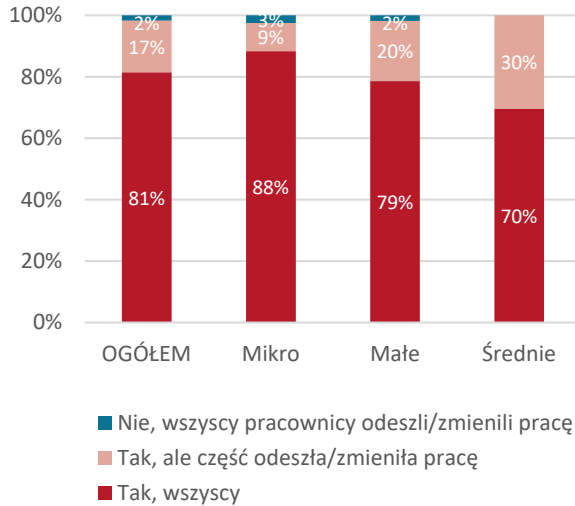
Wykres 102. Odsetek badanych wskazujących, że wykorzystanie wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń w obecnej działalności przedsiębiorstwa „sprawi problemy, jednak będzie możliwe”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla I pomiaru: OGÓŁEM N=440, Mikro N=248, Małe N=110, Średnie N=82 oraz II pomiaru: OGÓŁEM N=232, Mikro N=120, Małe N=56, Średnie N=56

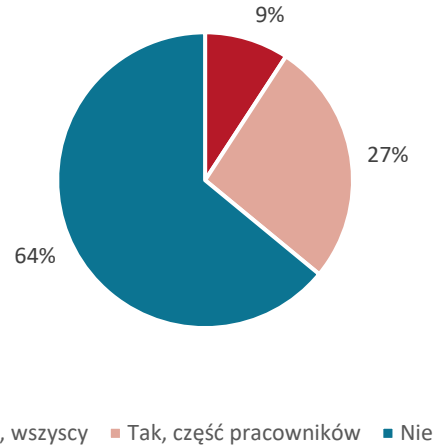
Zdecydowana większość pracowników, których dotyczyła diagnoza potrzeb (81%) **pracuje w przedsiębiorstwach po roku od otrzymania wsparcia**. W grupie firm mikro obserwuje się większą wartość tego wskaźnika, co zapewne wynika z tego, że uczestnikami projektu często byli sami właściciele przedsiębiorstw.

Wykres 103. Czy pracownicy, których dotyczyła diagnoza potrzeb w dalszym ciągu pracują w przedsiębiorstwie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru: N=232, Mikro N=120, Małe N=56, Średnie N=56

Wykres 104. Czy pracownicy, których diagnoza dotyczyła uzyskali awans?

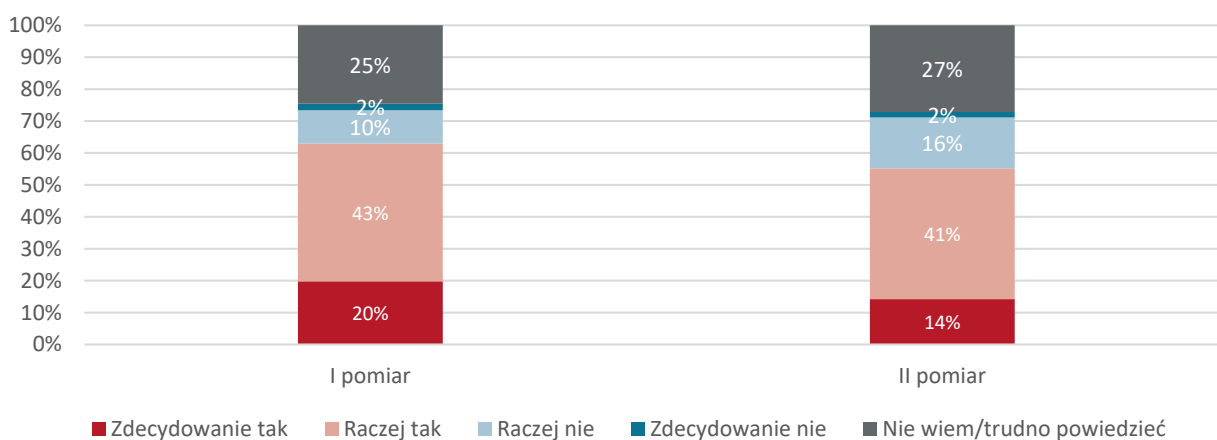


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych dla II pomiaru: N=228

5.5.3. Gotowość do rekomendacji programu oraz skłonność do samodzielnego finansowania dalszych działań

Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych analiz i doradztwa z zakresu podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej była wysoka w I pomiarze (63%), jednak w II pomiarze zaobserwowano spadek do poziomu 55%. Nie zaobserwowano istotnych różnic w tym zakresie na poziomie wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego ani innych zmiennych opisujących profil działalności.

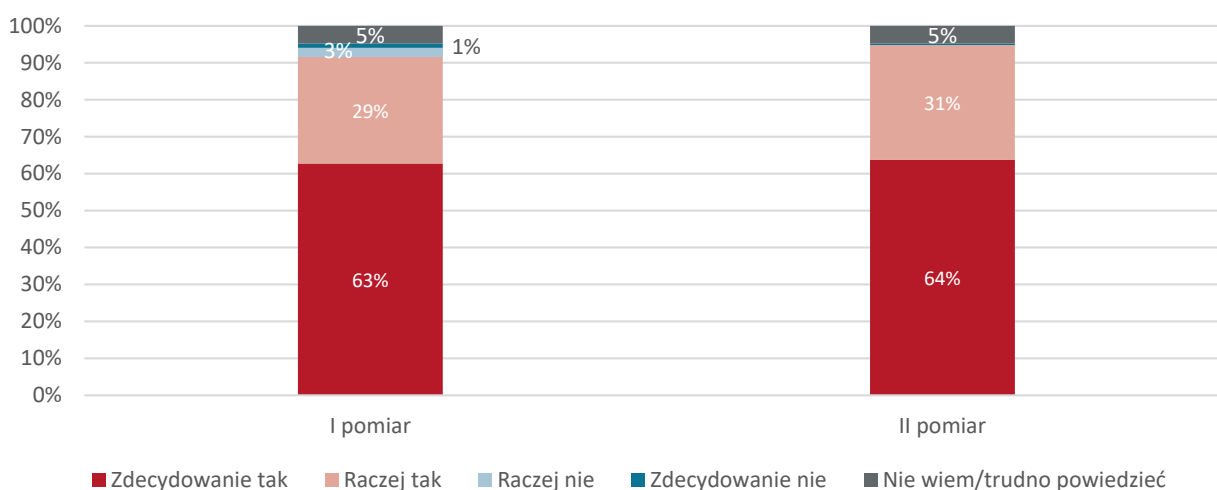
Wykres 105. Czy Państwa firma jest gotowa finansować dalsze analizy i doradztwo z zakresu zarządzania strategicznego ze środków własnych?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=440 oraz III pomiaru N=232

W przypadku **gotowości do rekomendacji udziału w projekcie** – wskaźniki rekomendacji są wysokie, zarówno w I, jak i w II pomiarze (odpowiednio 92% i 95%). Ciężko również wskazać zmienne opisujące przedsiębiorstwa, które w istotny sposób różnicowałyby odpowiedzi w tym zakresie. Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na niewielkie udziały beneficjentów, którzy nie są skłonni do polecenia udziału w projekcie – 4% w I pomiarze <1% w II pomiarze.

Wykres 106. Czy rekomendowałoby państwo udział innym przedsiębiorstwom (MMŚP) udział w podobnym projekcie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zagregowanych danych dla I pomiaru: N=440 oraz III pomiaru N=232

Wśród powodów, dla których przedsiębiorcy poleciliby innym udział w projekcie wymieniano najczęściej **przydatność wiedzy uzyskanej podczas szkoleń i wysoką jakość szkoleń, możliwość podniesienia kompetencji kadry, a także poziom dofinansowania projektu**. Pojawiały się również opinie, że udział w projekcie pomaga nabrać świeżej perspektywy na podejście do zarządzania firmą: „mieliśmy możliwość spojrzenia na działalność przez pryzmat nowych możliwości”.

Respondenci, którzy zadeklarowali brak chęci rekomendowania udziału w projekcie innym przedsiębiorstwom wskazali na **zbyt duży nakład czasu na przygotowanie formalności związanych z udziałem w projekcie oraz problemy z rozliczeniem dofinansowań**. Po raz kolejny należy jednak podkreślić, że były to nieliczne głosy.

5.6. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach *Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych MMŚP poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi – Akademia Menadżera MŚP (typ 1)*.

5.6.1. Przygotowania do projektu

- **Źródła informacji o projekcie.** Istotnym źródłem pozyskiwania wiedzy wśród przedsiębiorców nt. możliwości udziału w projekcie były **przełożeni/współpracownicy** oraz **osoby spoza pracy (rodzina znajomi)** – co trzeci badany dowiedział się o projekcie z tych źródeł. Do 8% badanych dotarła informacja mailowa o możliwości udziału w projekcie, a co dziesiąty badany dowiedział się o projekcie podczas spotkań informacyjno-promocyjnych.
- **Motywacja do udziału w projekcie.** Głównymi motywatorami do projektu była **chęć rozwoju kompetencji kierowniczych oraz menadżerskich** pracowników, a także

możliwość dofinansowania udziału w programie. Niektórzy oczekiwali również **spojrzenia z zewnątrz na sytuację przedsiębiorstwa** i wyznaczenia dalszych kierunków rozwojowych.

- **Ocena procesu rekrutacji do projektu (tylko I pomiar).** Proces rekrutacji do projektu nie sprawiał przedsiębiorstwom trudności – zdecydowana większość badanych (81%) deklaruje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych** przedsiębiorstwa. Wskaźnik ten plasował się na takim samym poziomie w obu edycjach badania.

Spośród wszystkich działań niezbędnych do zakwalifikowania się do projektu, najwięcej **trudności** sprawiło przygotowanie i złożenie dokumentów niezbędnych do kwalifikacji do projektu – trudności w tym zakresie zgłosiło aż 29% badanych. 16% badanych zgłosiło również problemy podczas składania wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny.

5.6.2. Ocena projektu

- **Ocena działań doradczych i szkoleniowych.** Ocena działań zrealizowanych w ramach projektu jest **bardzo pozytywna**, co widać zarówno w wynikach badań ilościowych, jak i jakościowych. Z badania ilościowego wyłania się nieznacznie lepszy obraz szkoleń, niż doradztwa, choć w obu przypadkach **wskaźniki zadowolenia z usług są bardzo wysokie**. Co ważne podkreślenia, zadowolenie ze szkoleń i doradztwa utrzymuje się po roku od uzyskania wsparcia (II pomiar), co świadczy o trwałości efektów projektu. Nieznaczne spadki zadowolenia zaobserwowano natomiast w pytaniu o dopasowanie zakresu i organizacji szkoleń / doradztwa w II pomiarze (są to spadki na poziomie 2 p.p.).

Wśród pojedynczych głosów respondentów badania ilościowego niezadowolonych ze szkoleń i doradztwa ($n < 10$) pojawiały się wskazania na niekompetencję prowadzących szkolenia i doradztwo, zbyt dużą liczbę uczestników szkoleń, zbyt pobieżne podejście do diagnozy, a także niską otwartość prowadzących szkolenia na sugestie uczestników.

- **Braki w szkoleniach.** Jedynie w opinii 5% badanych w I pomiarze i 4% w II pomiarze, w trakcie szkoleń pojawiły się zagadnienia omówione w sposób niewystarczający. Co

jednak ciekawe, osoby te nie potrafiły konkretnie wskazać elementów, których zabrakło, podkreślali jedynie ogólne **poczucie niedosytu ze szkolenia** („na pewno był niedosyt, gdyż wyzwania, jakie w tamtym czasie mieliśmy, były ponadstandardowe, więc może i nasze oczekiwania były zbyt wysokie”). W ocenie doradztwa głosów wskazujących na wystąpienie braków było mniej – 2% w I pomiarze i 1% w II pomiarze.

- **Ocena działań związanych z diagnozą potrzeb przedsiębiorstwa.** W opinii respondentów uczestniczących w działaniach związanych z przygotowaniem diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa, zarówno sposób przeprowadzenia tej diagnozy, jak i zakres merytoryczny i przygotowanie osób przeprowadzających diagnozę zasługuje na **bardzo wysokie oceny**. Co ważne, efekt pozytywnych ocen utrzymuje się po roku od otrzymania wsparcia (w II pomiarze).
- **Ocena BUR.** Pozytywną ocenę dopasowania oferty szkoleń dostępnych na stronie internetowej BUR do potrzeb przedsiębiorstw wyraziło **trzech na czterech badanych**, zarówno w I, jak i II pomiarze. Pozostali mieli problem z oceną, odpowiedzi wyraźnie negatywnych było niewiele.
Tematyka BUR była również poruszana podczas **wywiadów jakościowych**. Opinie uczestników co do samej bazy i jej funkcjonalności, jak i oferty usług rozwojowych ujętych w bazie, były podzielone. Niektórzy wyrażali pozytywne oceny, podkreślając dużą różnorodność oferty usług. Dla innych z kolei ta różnorodność i obszerność bazy stanowi wadę. Badani podkreślali, że wchodząc do BUR czuli się zagubieni i mieli problem ze znalezieniem odpowiedniej usługi. Niektórzy podkreślali, że baza **nie zapewnia możliwości weryfikacji firmy**, szczególnie pod kątem jakości oferowanych usług, co sprawia, że przed wyborem firmy konieczne jest pozyskiwanie wiedzy o firmie na własną rękę.
- **Całościowa ocena projektu.** W końcowej części ankiety respondenci zostali poproszeni o całościową ocenę projektu w kilku aspektach, z wykorzystaniem skali od 1 do 10 (gdzie 1-bardzo niska ocena, a 10-bardzo wysoka). Biorąc pod uwagę odsetek odpowiedzi 8-10, **całościowa ocena projektu jest bardzo dobra** – w opinii około 70% badanych w I pomiarze bardzo dobrze przebiegała współpraca z Operatorem, 65% badanych bardzo

dobrze oceniło proces refundacji, a 60% – jasność warunków udziału w projekcie. Najlepsze oceny przypisano wysokości poniesionych kosztów – tylko 56% badanych wyraża duże zadowolenie z poziomu wkładu finansowego przedsiębiorstwa (i, co ciekawe, oceny te nie różnią się istotnie ze względu na wielkość firmy). Warto zauważyć, że oceny w II pomiarze były nieznacznie niższe (o 2-9 p.p.).

5.6.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu.** Kluczowym oczekiwaniem przedsiębiorstw względem projektu było **podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej**, wskazane przez 70% badanych w I pomiarze. Rezultat ten został zaspokojony w przypadku 68% badanych w II pomiarze, można zatem mówić o **dużym dopasowaniu rezultatów projektu do pierwotnych oczekiwań**.

Przyglądając się zróżnicowaniu oczekiwań przedsiębiorstw w grupach wielkości można zauważyć, że firmy mikro częściej oczekiwały zwiększenia przychodów ze sprzedaży (47%), większe firmy natomiast były bardziej nastawione na podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej (wskazane przez 85% firm małych i 79% średnich).

- **Korzystanie z produktów projektu.** Korzystanie z wiedzy i umiejętności uzyskanych w ramach projektu podczas szkoleń zadeklarowało 91% badanych w I pomiarze i 90% w II pomiarze, co świadczy o **dużej użyteczności wsparcia**.

Brak jakichkolwiek problemów w praktycznym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku szkoleń zadeklarowało 71% badanych w I pomiarze i 68% w II pomiarze – można zatem mówić o **niewielkim spadku optymizmu firm w tym zakresie po roku od otrzymania wsparcia**. Prawie co trzeci badany stwierdził, że wykorzystanie wiedzy sprawi problemy, jednak będzie możliwe. Co ciekawe, większe są odsetki firm udzielających takiej odpowiedzi w grupie firm małych i średnich w II pomiarze.

- **Skłonność do samodzielnego finansowania dalszych działań.** Gotowość przedsiębiorstw do finansowania dalszych analiz i doradztwa z zakresu podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej była **wysoka w I pomiarze (63%), jednak w II pomiarze zaobserwowano**

spadek do poziomu 55%. Nie zaobserwowano istotnych różnic w tym zakresie na poziomie wielkości przedsiębiorstwa, stażu rynkowego ani innych zmiennych opisujących profil działalności.

- **Gotowość do rekomendacji programu.** W przypadku gotowości do rekomendacji udziału w projekcie – **wskaźniki rekomendacji są wysokie, zarówno w I, jak i w II pomiarze** (odpowiednio 92% i 95%). Ciężko również wskazać zmienne opisujące przedsiębiorstwa, które w istotny sposób różnicowałyby odpowiedzi w tym zakresie. Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na niewielkie udziały beneficjentów, którzy nie są skłonni do polecenia udziału w projekcie – 4% w I pomiarze <1% w II pomiarze.

Wśród powodów, dla których przedsiębiorcy poleciliby innym udział w projekcie wymieniano najczęściej **przydatność wiedzy uzyskanej podczas szkoleń i wysoką jakość szkoleń, możliwość podniesienia kompetencji kadry, a także poziom dofinansowania projektu**. Pojawiały się również opinie, że udział w projekcie pomaga nabrać świeżej perspektywy na podejście do zarządzania firmą: „mieliśmy możliwość spojrzenia na działalność przez pryzmat nowych możliwości”.

Nieliczni respondenci, którzy zadeklarowali brak chęci rekomendowania udziału w projekcie innym przedsiębiorstwom wskazali na **zbyt duży nakład czasu na przygotowanie formalności związanych z udziałem w projekcie oraz problemy z rozliczeniem dofinansowań**.

SUKCESJA W FIRMACH RODZINNYCH

6.1. INFORMACJA O BADANIU (TYLKO BADANIE JAKOŚCIOWE)

Badaniem objęto **przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych organizowanych w ramach Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – działania mające na celu zwiększenie zdolności adaptacyjnych firm rodzinnych (MMŚP) poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych (typ 3).**

Projekt „Sukcesja w firmach rodzinnych – oferta dla przedsiębiorców” jest skierowany do MMŚP prowadzonych w oparciu o osobistą pracę co najmniej dwóch członków rodziny, gdzie co najmniej 1 z nich ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Dofinansowaniem na poziomie 90% są objęte usługi wsparcia doradców, którzy diagnozują sytuację w firmie, wskazują potencjalne szanse i zagrożenia, a także pomoc w zaprojektowaniu sukcesji pod względem prawnym, finansowym i organizacyjnym.

Według stanu na dzień 30 lipca 2020 roku (a więc w momencie określania wielkości próby do badania), wsparciem zostało objętych 13 przedsiębiorstw w 2019 roku i 7 przedsiębiorstw w 2020 roku. Zdecydowano o realizacji **13 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** z beneficjentami projektu. Wywiady zrealizowano z nestorami i sukcesorami siedmiu przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na udział w badaniu (zrealizowano 12 indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz 1 triadę, tj. wywiad pogłębiony z udziałem trzech osób – nestora i dwóch sukcesorów).

Wywiady zostały przeprowadzone w oparciu o ustrukturyzowany scenariusz przewidziany na 50 minut rozmowy.

6.2. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU

6.2.1. Motywacja do udziału w projekcie

W wielu przypadkach pomysł udziału w projekcie pochodził od sukcesorów, którzy, świadomi obowiązków wynikających z przejęcia przedsiębiorstwa, zgłaszali **potrzebę usystematyzowania swojej wiedzy**. Niektórzy wcześniej brali udział w szkoleniach dotyczących sukcesji i samodzielnie pozyskiwali wiedzę w tym zakresie. Dowiadując się o możliwości udziału w projekcie, przedstawiali ten pomysł rodzicom i zachęcali do aplikowania o dofinansowanie usług szkoleniowo-doradczych. Z kolei z perspektywy nestorów, motywacją do udziału w projekcie była przede wszystkim **chęć podjęcia pierwszych kroków w kierunku sukcesji**, warto bowiem w tym miejscu zaznaczyć, że badane przedsiębiorstwa były, w momencie decydowania o udziale w projekcie, na wstępnych etapach procesu sukcesji (niektórzy podejmowali już pierwsze próby przekształcenia firmy, inni poszerzali tylko swoją wiedzę, bądź najogólniej „myśleli o sukcesji”).

Czyli jak gdyby przymierzyć się do tego, że pewne rzeczy, które są jak gdyby na mojej głowie sukcesywnie chciałbym żeby je w jakiś tam sposób oddawać. I to było takim impulsem do tego, żeby zastanowić się kto, w jaki sposób i tak dalej, i zbiegło się to z tym, że właśnie dostaliśmy informację, propozycję, żeby wziąć udział w tym programie. – Nestor

On [syn] się w tym gremium 30-latków obraca dość zgrabnie i tam chyba wyszło, że istnieje taka szansa, żeby przeprowadzić szkolenie w zakresie sukcesji i oczywiście poszedł w tym kierunku. Mnie się spytał, ja powiedziałem oczywiście, nie ma najmniejszego problemu. – Nestor

Planowane jest w jakimś tam czasie przekazanie mi firmy, więc jeżeli jest jakiś projekt, który nam pomoże się do tego przygotować, no to dlaczego nie skorzystać. – Sukcesor

W dwóch przypadkach nestorzy zwrócili uwagę na **wiek oraz pogarszający się stan zdrowia**, swój lub wspólników, co również stanowiło impuls do podjęcia pierwszych kroków związanych z sukcesją.

Chcieliśmy proszę pana sukcesję zrobić, ze względu na to, że wspólnikowi pogorszyło się zdrowie. Mnie się pogorszyło zdrowie dość mocno (...). I proszę pana w związku z

tym, zaczynaliśmy zaniedbywać nasze obowiązki. Firma zaczęła nam schodzić. Trzeba było nam zrobić coś, żeby dopływ był tej świeżej krwi, że tak powiem. I ta firmę z powrotem wyciągnąć, tak jak kiedyś pracowała. I w związku z tym doszliśmy do wniosku ze współnikiem, że ponieważ obaj byliśmy już na emeryturze, obaj doszliśmy do wniosku, że trzeba się pomału żegnać z tą firmą. Ewentualnie być jako element doradczy. Natomiast ani już nie właścicielem, tylko po prostu przekazać to. I ewentualnie tamtym młodym coś pomóc. – Nestor

Powody były takie, że po prostu właściciele zestarzelili się, przeszli na emerytury i w związku z tym należało coś z firmą zrobić, czyli po prostu przekazać ją powiedzmy młodym ludziom. – Sukcesor

6.2.2. Źródła wiedzy o możliwości udziału w projekcie

Źródłem informacji o możliwości udziału w projekcie były najczęściej **inne osoby**, często przedstawiciele firm, z którymi uczestnicy projektów już wcześniej współpracowali.

Dowiedzieliśmy się od takiego doradcy biznesowego, z którym prowadziłem inny... doradztwo biznesowe w innej mojej firmie. I on do mnie się zgłosił, wiedział, że mam taką potrzebę i zaproponował takie rozwiązanie. – Sukcesor

Jeden z badanych przyznał, że **samodzielnie poszukiwał informacji** o wsparciu firm w sukcesji. Natomiast w przypadku jednej z badanych firm źródłem informacji o projekcie była **reklama radiowa**.

Z radia. Jadąc samochodem, dowiedziałem się, że ministerstwo nasze, znaczy rząd i w ogóle, że Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, to już nie pamiętam w tej chwili, jak było, w każdym bądź razie, w ubiegłym roku, jesienią, dowiedziałem się z radia, że będzie pomoc państwa jeżeli chodzi o przekształcenia, o sukcesję. – Sukcesor

6.2.3. Ocena warunków udziału w projekcie

Wszyscy badani **pozytywnie ocenili proces aplikowania o dofinansowanie usług szkoleniowo-doradczych**. Podkreślano, że spełnienie wymogów rekrutacyjnych nie sprawiło problemów i było adekwatne do zakresu oferowanego wsparcia. Warto również nadmienić, że rekrutacja do

projektu od strony formalnej nie sprawiła badanym trudności. Dla osób, które miały doświadczenie w aplikowaniu o wsparcie ze środków publicznych w ramach innych programów, zaskoczeniem wręcz była tak **mała liczba dokumentów do wypełnienia**.

Pozytywnie był również oceniany poziom dofinansowania projektu. Niektórzy respondenci przyznawali, że bez dofinansowania ze strony PARP najpewniej nie zdecydowaliby się na zakup usługi doradczej na rynku komercyjnym i samodzielnie podejmowaliby próbę przygotowania sukcesji.

Tak, jestem przekonany, że to było interesujące i atrakcyjne dla nas. Bo jakbym miał to kupić całe, to bym na pewno nie zapłacił. – Nestor

Pewnie gdyby to nie było na zasadzie takiej, że płacimy tam jakąś niedużą część, że to jest projekt dofinansowany, to nie zdecydowalibyśmy się na realizację tego projektu z jakąś zewnętrzną firmą. Pewnie zrobilibyśmy to tak, że no gdzieś tam pojechałbym na jakieś szkolenie, pewnie w jakiś inny sposób, ale dużo bardziej własnymi siłami byśmy się do tego zabrali. – Nestor

6.2.4. Oczekiwania przed udziałem w projekcie

Oczekiwania sukcesorów wychodzących z inicjatywą udziału w projekcie dotyczyły najczęściej **chęci poszerzenia wiedzy związanej z sukcesją**, a także **skonfrontowania opinii praktyków z wiedzą teoretyczną** pozyskaną w ramach innych szkoleń lub podczas studiów. Dla jednego z badanych istotna była chęć dokonania wyceny przedsiębiorstwa. Nestorzy przyznawali, że nie mieli specjalnych oczekiwań związanych z projektem.

Ja myślę, że to synowie więcej oczekiwali. (...) Zgodziłam się na to, że dobrze idziemy i słuchamy i może się coś ciekawego usłyszy. No usłyszałam ciekawy, że są właśnie, jakie możliwości są tej sukcesji i jak to właśnie kontynuować, żeby później nie mieć kłopotów. – Nestor

Nie jakieś wielkie, ale chciałem się po prostu zobaczyć od strony innej niż uczelniana, jaki jest pomysł na tego typu rzeczy. Od strony uczelnianej jakichś rzeczy nas uczono, z doświadczeń, bo ja pracowałem w trakcie studiów, to ja wiedziałem, że niektóre to po

prostu stricte wiedza uczelniana nie życiowa, więc chciałem zobaczyć jak to wygląda powiedzmy od drugiej strony. – Sukcesor

Ja nie miałem zbyt dużo oczekiwań oprócz tego, że chciałem sobie uzmysłwić jaka

była wartość przedsiębiorstwa, które chciałbym też kiedyś w przyszłości objąć.

– Sukcesor

Jeden z badanych podkreślił, że przed przystąpieniem do projektu nie spodziewał się, że zakres usług doradczych będzie obejmować przygotowywanie

przekształcenia firmy.

My, powiem szczerze, nie tego oczekiwaliśmy w aspekcie przekształcenia, co w pewnym momencie tamta firma nam zaczęła oferować. – Sukcesor

6.3. OCENA PROJEKTU

6.3.1. Przebieg projektu

Zakres projekt obejmował **szkolenia i doradztwo w zakresie sukcesji** w firmie rodzinnej.

Większość badanych przedsiębiorstw skorzystała z obu rodzajów usług, nieliczni korzystali tylko z usług doradztwa. Wypowiedzi respondentów wskazują, że przebieg projektu w

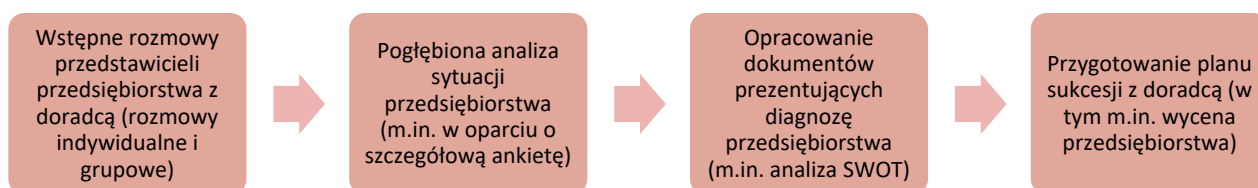
przedsiębiorstwach był zbliżony. W pierwszym etapie doradca zapoznawał się z uczestnikami projektu podczas spotkań, oceniał również stopień zaawansowania prac nad procesem sukcesji.

Następnie, we współpracy z nestorami i sukcesorami, dokonywał pogłębionej analizy sytuacji przedsiębiorstwa m.in. pod kątem potencjału kadrowego, sytuacji finansowej, organizacji

zarządzania w firmie. Podsumowaniem analiz był dokument prezentujący diagnozę

przedsiębiorstwa, który podlegał autoryzacji uczestników projektu. W ostatnim etapie uczestnicy projektu wspólnie z doradcą planowali proces sukcesji – dokonywano wyceny przedsiębiorstwa oraz sposobu jego przekształcenia.

Rysunek 5. Schemat przebiegu doradztwa w projekcie (na podstawie wypowiedzi respondentów)



Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie wypowiedzi respondentów można wnioskować, że projekt przebiegał w **ustrukturyzowany** sposób, przy **dużym zaangażowaniu** przedstawicieli przedsiębiorstw biorących udział w projekcie i był **dostosowany do indywidualnych potrzeb i możliwości** przedsiębiorców.

O odbyły się na sali konferencyjnej, byliśmy w 4, czyli syn, szefowa, współpracowniczka, tak ją nazywamy, ja i prowadzący. No były albo rzuty na ekran albo na tablicy, pisaliśmy, robiliśmy krzywe i tak dalej, także to było dość intensywne. – Nestor

Po każdym spotkaniu bardzo szybko przychodził bardzo konkretny raport (...) albo podsumowanie, albo zadania do odrobienia, do przygotowania się... – Nestor

Przeprowadzaliśmy wywiady, później sprawdzaliśmy, jak zaawansowane są nasze prace, jak to poszło i w którym kierunku, jak to wygląda. (...) Po każdym spotkaniu dostawaliśmy takie podsumowanie spotkania z tym, co powinniśmy... nad czym popracować, co powinniśmy zrobić i co było omówione w danym zakresie. (...)

Pierwsze ustalaliśmy, jakie są nasze zapotrzebowania, potem ustalaliśmy, jak one będą realizowane, a potem ta osoba też weryfikowała, jak zostały wykonane poszczególne elementy. – Nestor

W tej ankiecie musiałam się zastanowić nad... podczas przeprowadzania tej ankiety nad tym, czego oczekuję, co chciałabym zmienić, w którą stronę idziemy. Więc to wymagało... to nie były takie proste odpowiedzi na pytania. – Nestor

6.3.2. Ocena zakresu merytorycznego projektu

Wszyscy respondenci **pozytywnie ocenili projekt** i przyznali, że wsparcie, które otrzymali **spełniło ich oczekiwania**. Zdecydowana większość badanych oceniła pozytywnie zarówno zakres merytoryczny projektu, jak i sposób organizacji szkoleń i doradztwa.

Tak, bo to było bardzo konkretne... bardzo konkretne informacje, bardzo konkretne spotkania. I rzeczywiście widać efekt. – Sukcesor

[Czas poświęcony na doradztwo] był taki jaki miał być, dokładnie jak się umawialiśmy. – Sukcesor

W sześciu na siedem badanych przedsiębiorstwach podkreślano **wysokie kompetencje doradców**. Jedynie w jednej badanej firmie respondenci zwrócili uwagę na zbyt małą wiedzę praktyczną doradcy (dobrze natomiast oceniono moduły teoretyczne szkolenia).

Jakość merytoryczna. Najbardziej dla mnie było istotne, że osoba która moderowała nasze spotkania i z nami to prowadziła, była już doświadczonym doradcą i uczciwie nam odpowiadała. – Sukcesor

Ta osoba niejedną firmę prowadziła, w tym zakresie ma doświadczenie. Nie jest to osoba, która została zatrudniona bez żadnej wiedzy i faktycznie był w stanie pokazać na przykładzie tych działalności, gdzie on działał wcześniej konkretne rzeczy, a nie czysto teoretycznie podręcznik do zarządzania. – Sukcesor

Ja nie miałam z nią bezpośrednio spotkań takich sam na sam, ale widać, że bardzo była konkretna. – Sukcesor

[Doradca] przede wszystkim rozmawiał dużo z współniczką finansową i [imię]. A ode mnie jak coś potrzebował, to mi przysyłali druki i ja te druki wypełniałem i one szły. Ja tu gdzieś pod ręką mam powypełniane te karty, porównania syna, współniczki, moje. No profesjonalne zrobione. – Nestor

Podejście akademickie, brak weryfikacji realnego biznesu. (...) I tak niestety trafiliśmy, bo znamy tego konsultanta osobiście, wiemy, że też jest praktykiem biznesu, ale i wiemy, że te doświadczenia nie są na tyle bogate i nie osiągnął takich sukcesów biznesowych i nie ma takiej charyzmy, która by pozwoliła przeprowadzić ten proces sprawniej i wyznaczyć tym ludziom ścieżkę. – Sukcesor

Respondenci zwracali również uwagę na fakt, że udział w projekcie pozwolił **szerszej spojrzeć na przedsiębiorstwo** i był dobrą okazją do przyjrzenia się szczegółowo procesom zachodzącym na poziomie przedsiębiorstwa. Podkreślano również, że cenna okazała się zewnętrzna perspektywa doradców.

Myślę, że pozwoliło nam pogadać szczerze o problemach w firmie. Też spojrzenie, aspekt finansowy, czyli gdzie idą, skąd są pieniądze, gdzie robimy, a gdzie są jeszcze jakieś takie szare kąty, gdzie nie wiemy czemu pieniądze się rozpływają, czemu firma za to płaci. – Sukcesor

Najcenniejsze z perspektywy beneficjentów projektu okazały się:

- **Możliwość pogłębienia wiedzy na temat przejęcia przedsiębiorstwa** – podkreślana głównie przez sukcesorów, którzy wskazywali chęć pozyskania wiedzy jako główną motywację do udziału w projekcie;
- **Możliwość otrzymania pogłębionej diagnozy przedsiębiorstwa / ustrukturyzowania wiedzy o przedsiębiorstwie;**

Tak naprawdę dla mnie najciekawszym i chyba najbardziej wartościową z perspektywy tego projektu była taka diagnoza stanu firmy i pokazanie czego nam brakuje, w jakim kierunku powinniśmy iść, co powinniśmy robić. – Nestor

Głównie właśnie problem taki, żeby sobie odpowiednio poukładać sposób organizacji w firmie, po to żeby można było się zastanowić, które elementy tego... tej układanki mogę przekazać dalej. I już pewne rzeczy w tej chwili wiem i nie muszę robić sama. (...)Więc przede wszystkim uporządkowanie schematów organizacyjnych, tego, jak podchodzić do działania. I to... trzeba to wszystko napisać, żeby później można było to przekazać, powiedzmy, gdzieś dalej. – Nestor

- **Możliwość uzyskania narzędzi do przeprowadzenia sukcesji;**

I to onarzędziowanie dla nas było przekonujące. Taki schemat, który on [doradca] nam po prostu [przygotował]. (...) II raport końcowy jest takim czymś, co stanowi pełny obraz tego, co się dzieje, co się będzie działo, co się wydarzy. – Nestor

– **Możliwość otrzymania indywidualnej porady.**

Sukcesor: Dla mnie dużą zaletą było to, że tutaj naprawdę były spotkania bezpośrednie, gdzie można było tak naprawdę swoje rzeczy wymóc na prowadzącym albo uzyskać od niego informacje. Badacz: Czyli interakcja? Sukcesor: Tak, a nie szkolenie gdzie siedzi 50 osób na sali. – Sukcesor

6.3.3. Elementy, których zabrakło w doradztwie i szkoleniach / problemy

Większość respondentów poproszona o wskazanie elementów, których zabrakło w projekcie lub które sprawiły problemy, podkreślała, że trudno takie elementy wskazać, bowiem całościowa ocena projektu jest bardzo dobra. Na podstawie wypowiedzi kilku badanych można wskazać jednak kwestie, które nie wchodziły w zakres projektu, a które wydają się cenne z punktu widzenia realizacji procesu sukcesji:

- **Ocena kompetencji miękkich i zarządczych sukcesora** – dwóch badanych nestorów zwróciło uwagę na fakt, że w diagnozie zabrakło informacji o predyspozycjach sukcesorów do zarządzania przedsiębiorstwem;

Kompetencji. Znaczą nawet nie tyle kompetencji takich ścisłych, merytorycznych, tylko bardziej takich zarządczych, miękkich, czy generalnie... Bo ja tak naprawdę do tej pory nie wiem, i wcale nie jestem przekonany czy to, że my sobie wymyśliśmy, że [imię sukcesora] ma to przejąć, to czy to jest coś co długofalowo on nie powie, nie wiem, za rok czy dwa, że jego to wcale nie interesuje, że być może bardziej woli się zajmować tym co teraz robi, czyli wdrożeniami, pracą z klientem, a niekoniecznie zarządzaniem firmą. I jak gdyby patrząc na to jak on w tym momencie pracuje, co robi, no to właśnie, no może się okazać, że zdecydowanie bardziej będzie wolał taki charakter pracy niż zarządzanie firmą. – Nestor

[Zabrakło] badania predyspozycji. Bo wtedy jest szansa, że rodzina siebie zrozumie. (...) Badania predyspozycji zawodowych. (...) Takie badanie predyspozycji powinno być kluczem do tego wszystkiego. (...) Bo u nas było takie zdanie, że dziewczyny czasem mówiły: „Jak my sobie poradzimy. My nigdy nie będziemy takie jak ty”. – Nestor

- **Dofinansowanie wsparcia prawnego przy wdrażaniu sukcesji** – jeden z badanych zwrócił uwagę na fakt, że rozwiązania wypracowane w ramach projektu wiążą się z koniecznością przygotowania nowych rozwiązań prawnych, co jest procesem czasowo- i kosztochłonnym.

jeszcze takiego budżetu wsparcia prawnego, bo tutaj w naszym przypadku, te wszystkie warsztaty, konsultacje itd. wypracowały rozwiązanie, ale każde rozwiązanie w przedsiębiorstwie, tak naprawdę, w obecnych czasach, przegada się na jakąś umowę, która jest jakąś formą prawną, która się potem przekłada na przykład też na notariusza i jakieś tam wykonawstwo i tu już jakby tego wsparcia nie ma, a mogłoby być. Stworzenie umowy przez prawnika jakoś tam kosztotwórcze, notariusz jest też kosztotwórczy, a jest to wynik tej dotacji tego programu, więc fajnie, jakby to jeszcze też było dotowane. – Sukcesor

Podobnie większość badanych zadeklarowała **brak jakichkolwiek problemów z realizacją projektu**. W kilku przypadkach podkreślano jedynie trudności w ustaleniu dogodnych terminów spotkań z doradcami, co nie jest jednak problemem specyficznym dla omawianego projektu. W niektórych przypadkach realizacja projektu przypadła na pierwszy etap pandemii COVID-19, co również utrudniło realizację spotkań.

Nie, żadnych trudności nie było. Jedynie terminy trzeba było dopasować, ale tak to jest w biznesie. – Nestor

6.4. EFEKTY PROJEKTU I ICH WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

6.4.1. Osiągnięte korzyści

Najczęściej podkreślaną przez respondentów korzyścią osiągniętą dzięki udziałowi w projekcie jest znaczne **ułatwienie i przyspieszenie procesu sukcesji lub przygotowań do tego procesu**. Z perspektywy nestorów istotna była wspomniana wcześniej **chęć uporządkowania i usystematyzowania wiedzy** na temat sukcesji oraz podjęcia pierwszych kroków w tym kierunku, w przypadku sukcesorów częściej podkreślano korzyści związane z poszerzeniem **indywidualnych kompetencji do przejęcia przedsiębiorstwa**. Sukcesorzy zwracali również uwagę na fakt, że dzięki udziałowi w projekcie uzyskali **większą pewność siebie** i bardziej świadomie podchodzą do procesu przejmowania przedsiębiorstwa.

Przede wszystkim uporządkowanie struktury organizacyjnej u nas w firmie, delegowanie części moich obowiązków, a też wpłynęło to na określenie podległości pewnych osób i tych struktur. – Nestor

No jest tak przydatne żeby w sensie takim, żeby poukładać sobie w głowie np. pewne rzeczy, jak sobie tam po kolei, jak to ma iść i dostosować do swoich warunków. –

Nestor

Jest to ułatwienie, jest to pomoc finansowa w takim aspekcie i sytuacja taka, która rzeczywiście jest jakby... To, co ta pani powiedziała, że to jest troszkę uszycie na miarę tego, czego chcesz. Oni przyjechali, zmierzyl, popatrzyl, w czym chcę chodzić, założyli i stworzyli jakieś tam, szpilkami pospinali, przyjechali: „załóż, gdzie upija, gdzie nie” i dopiero zaczęło się to tworzyć. – Sukcesor

Niektórzy przyznawali, że efekty, które uzyskali przy tak niskim nakładzie czasu i środków finansowych, przerosły ich oczekiwania. Podkreślali również, że dzięki uzyskanemu dofinansowaniu osiągnęli znaczne **oszczędności finansowe**.

Według mnie, to trzeba by, jeżeli by to robił bez programu tego rządowego, to podejrzewam, że kilkadziesiąt tysięcy złotych trzeba by, to w sumie, na to wyłożyć. Na to doradztwo. – Nestor

No jest przydatne. Bo my mamy dwudziestoosmio-, bodajże, stronicowy dokument, który też poszedł do PARP-u, on zawiera wszystko w takim opisie. (...) I uważamy, że to było mistrzostwo świata przy tych pieniądzach, przy tym czasie; coś, czego nam trzeba było. – Nestor

Co ciekawe, badani przyznawali również, że po realizacji projektu w większym stopniu zaczęli **postrzegać członków swojej rodziny jako partnerów biznesowych**.

I one [córki] postrzegają mnie jako partnera biznesowego. (...) Czyli konkludując: w takim bardzo systemowym podejściu w tym projekcie te wszystkie sprawy były poruszone, uwzględnione itd., a jednocześnie my jako rodzina byliśmy do tego przygotowani. – Nestor

6.4.2. Trwałość efektów projektu

Wszyscy badani beneficjenci przyznali, że **projekt będzie miał długofalowe efekty** w ich przedsiębiorstwach. Wypracowane w ramach usługi doradczej rozwiązania zostaną wdrożone

(lub już były wdrażane na etapie realizacji badania) w procesie przekazywania przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu. Warto w tym miejscu podkreślić, że w przypadku niektórych firm **sukcesja nastąpiła zaraz po zakończeniu udziału w projekcie.**

W sumie od momentu nawet zakończenia powiedzmy tego projektu, bo on się chyba zakończył, teraz nie pamiętam... w marcu czy w lutym. Przekazanie firmy, już zmiana całkowita firmy nastąpiła z początkiem kwietnia. – Nestor

Inni z kolei podkreślali, że **sukcesja będzie jeszcze odłożona w czasie**, ale dzięki udziałowi w projekcie zostały już podjęte pierwsze kroki w tym kierunku i dalsze działania będą znacznie ułatwione.

Mówię, to na razie troszkę zaparkujemy, a za chwilę z tym ruszymy. Ale nawet jak tak wyszło, że na tą chwilę to jest początek, wstępny etap, to wiemy, w którą stronę pójść. – Nestor

Znaczy ja tak z mojego punktu widzenia, to że do kolegów moim dotarło, że to jest coś, o czym powinniśmy już teraz myśleć, że to się nie stanie od tak od któregoś dnia, że bez naszego zaangażowania i działań na pewnym etapie, ktoś przejmie tę firmę. (...) Czy było przydatne, to ja będę wiedział za jakieś 5-7 lat, kiedy ewentualnie dojdzie do tej sukcesji. – Nestor

Warto również wyeksponować fakt, że niektórzy beneficjenci **pozostają w kontakcie z doradcą po zakończeniu projektu**, co również świadczy o trwałości efektów.

Nie wiem na pewno, ale tak mi się wydaje, że rozmawiają, bo (...) na bazie tych kontaktów to tak doszło, że jak jakiś projekt jest, to pan Krzysztof pokazał, powiedział, że tam coś znajdziecie i nie zrywa się kontaktów z konsultantami, z którymi się przeprowadziło bardzo pozytywnie takie szkolenia. – Nestor

Ale z [nazwisko doradcy] jesteśmy, że jak coś potrzebujemy to cały czas jest do dyspozycji. Zresztą to jest człowiek do którego ja dzwonię i pytam. (...) Więc on, w każdym zakresie, on się dzieli wiedzą. – Sukcesor

Jeden z respondentów przyznał natomiast, że z perspektywy czasu potrafi wskazać elementy, które powinny być zrobione w inny sposób, bądź które można było opracować w lepszy sposób.

Fakt, że po jakimś czasie jak to człowiek powiedzmy przetrawił, to dochodzi do wniosku, że niektóre wnioski z tamtego czasu trochę się mijają z rzeczywistością. (...) No np. to, żeby przejść przez wszystkie miejsca w firmie, tam był rozpisany plan rzeczy, które są do wykonania w przyszłości i też czasem się wydaje, że albo kolejność tych dni jest zła, albo wynikowość albo zależność między niektórymi jest taka, że się wykluczają. – Sukcesor

6.4.3. Skłonność do polecenia projektu innym MMŚP i rekomendacje dla przyszłych projektów

Wszyscy badani bez wahania przyznali, że **poleciliby innym firmom udział w projekcie** dofinansowanym przez PARP, szczególnie firmom znajdujących się na początku drogi do sukcesji.

Polecam przede wszystkim tym firmom, gdzie właściciel się starzeje. W tym momencie jest tak, że albo pracować do śmierci, prawda? Albo przekazać to komuś innemu. W tym momencie jednak jest tak, że jak dochodzi choroba, gdzie dużo czasu powiedzmy człowiek musi spędzać w szpitalu i gdzieś tam. No więc nie ma czasu zajmować się tym, więc ktoś musi się tym zająć. Albo po prostu sprzedać firmę, jeżeli się uda. Bo to wcale tak prosto nie jest komuś sprzedać. – Nestor

Można się czegoś nauczyć, można sobie rozwinąć horyzonty troszeczkę i nie zaszufladkować się. I myślę, że pomaga to właśnie trochę wyjść z tej takiej jednoosobowej, rzemieślniczej, bym powiedziała, działalności, po to, żeby nauczyć się współpracować w grupie. – Nestor

Badani zwracali też uwagę na **konieczność promowania dobrych praktyk z zakresu sukcesji** i podkreślanie znaczenia przeprowadzenia sukcesji w sposób uporządkowany, w zgodzie z założeniami i w sposób pozwalający utrzymać pozytywne relacje w rodzinie.

To ja uważam, że bardzo dobrym sposobem zachęcenia firmy do przeprowadzenia sukcesji, poprzez realizację właśnie takich projektów i zdobywania wiedzy fachowej poprzez doradztwo techniczne, jest organizowanie panelów, spotkań z osobami, które to przeszły, i mają dobre doświadczenie, czy jakiegokolwiek doświadczenie w aspekcie czegoś takiego. I widzą już tą wartość dodaną. – Sukcesor

W Polsce jest mnóstwo tych firm z problemami, że jest stary właściciel, który prowadzi tą firmę od 30 lat i albo jest problem, że ma niewłaściwego wspólnika i trzeba by coś wymyślić, jak to przedsiębiorstwo rozdzielić, lub jest problem z przekazaniem władzy pokoleniu niższemu, żeby ten sukcesor przekazał władzę dzieciom. – Sukcesor

Podkreślano również, że dobrym sposobem docierania do przedsiębiorstw z informacjami o możliwości uzyskania dofinansowania na usługi dedykowane firmom rodzinnym są **stowarzyszenia branżowe** bądź inne organizacje zrzeszające przedsiębiorców.

6.5. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – działania mające na celu **zwiększanie zdolności adaptacyjnych firm rodzinnych (MMŚP) poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie sukcesji w firmach rodzinnych (typ 3)**.

6.5.1. Przygotowania do udziału w projekcie

- **Źródła informacji o projekcie.** Istotnym źródłem informacji o możliwości udziału w projekcie były najczęściej **inne osoby**, często przedstawiciele firm, z którymi uczestnicy projektów już wcześniej współpracowali. Natomiast jeden z respondentów przyznał, że informacji o wsparciu firmy w sukcesji poszukiwał **samodzielnie**, z kolei inny badany jako istotne źródło informacji wskazał **reklamę radiową**.
- **Motywacja do udziału w projekcie.** Głównymi motywatorami do udziału w projekcie byli sukcesorzy, którzy, świadomi obowiązków wynikających z przejęcia przedsiębiorstwa, pragnęli **usystematyzować swoją wiedzę**. Dowiadując się o możliwości udziału w takim projekcie, przedstawiali ten pomysł swoim rodzicom i zachęcali do aplikowania o dofinansowanie usług szkoleniowo-doradczych. Z kolei następcy głównie kierowali się **chęcią podjęcia pierwszych kroków w kierunku sukcesji**. W przypadku dwóch głównych

przedstawiciele firmy zwrócono uwagę na **wiek i pogarszający się stan zdrowia**, swój bądź wspólników.

- **Ocena procesu rekrutacji do projektu.** Proces aplikowania o dofinansowanie usług szkoleniowo-doradczych badani określili pozytywnie, a sam proces rekrutacji do projektu nie sprawił respondentom trudności. Co więcej dla osób, które posiadały doświadczenie w aplikowaniu o wsparcie ze środków publicznych w ramach innych programów, zaskoczeniem była **mała liczba dokumentów do wypełnienia**.

Respondenci **pozytywnie ocenili również poziom dofinansowania projektu**. Niektórzy badani przyznawali, że brak dofinansowania ze strony PARP spowodowałby, że nie zakupiliby oni usługi doradczej na rynku i zapewne samodzielnie podjęliby próbę przygotowania sukcesji.

6.5.2. Ocena projektu

- **Przebieg projektu.** Większość badanych skorzystało zarówno **ze szkoleń jak i doradztwa w zakresie sukcesji** w firmie rodzinnej, nieliczni korzystali wyłącznie z usług doradztwa. Wypowiedzi respondentów wskazują, że projekt przebiegał w **ustrukturyzowany** sposób, przy dużym **zaangażowaniu przedsiębiorców** oraz był **dostosowany do indywidualnych potrzeb i możliwości** osób biorących udział w projekcie.
- **Zakres merytoryczny projektu.** Wszyscy respondenci pozytywnie ocenili projekt oraz przyznali, że wsparcie, które otrzymali spełniło ich oczekiwania. Zdecydowana większość badanych oceniła również pozytywnie zakres merytoryczny projektu, jak i sposób organizacji szkoleń i doradztwa. Badani wskazywali, że udział w projekcie pozwolił **szerzej spojrzeć na przedsiębiorstwo**.

Dla beneficjentów najcenniejsze okazały się: możliwość pogłębiania wiedzy na temat przejęcia przedsiębiorstwa, możliwość otrzymania pogłębionej diagnozy przedsiębiorstwa / ustrukturyzowania wiedzy o przedsiębiorstwie, możliwość uzyskania narzędzi do przeprowadzenia sukcesji, możliwość otrzymania indywidualnej porady.

- **Ocena kompetencji osób prowadzących szkolenia i doradztwo.** Prawie wszyscy badani **wysoko ocenia kompetencje doradców**. Jedynie w jednej badanej firmie respondenci

zwrócili uwagę na zbyt małą wiedzę praktyczną doradcy (dobrze natomiast oceniono moduły teoretyczne szkolenia).

- **Problemy.** Większość badanych zadeklarowała **brak jakichkolwiek problemów z realizacją projektu**. Kilku respondentów zwróciło uwagę na trudność w ustaleniu dogodnych terminów spotkań z doradcami. W niektórych przypadkach realizacja projektu przypadła na pierwszy etap pandemii COVID-19, co również utrudniło realizację spotkań.

Respondenci wskazywali, że trudno podać elementy, których zabrakło w projekcie, gdyż całościowa ocena projektu jest bardzo dobra. Jednak na podstawie wypowiedzi kilku badanych można wskazać kwestie, które nie wchodziły w zakres projektu, a które wydają się cenne z punktu widzenia realizacji procesu sukcesji:
 - **Ocena kompetencji miękkich i zarządczych sukcesora** – dwóch na pięciu nestorów zwróciło uwagę na fakt, że w diagnozie zabrakło informacji o predyspozycjach sukcesorów do zarządzania przedsiębiorstwem;
 - **Dofinansowanie wsparcia prawnego przy wdrażaniu sukcesji** – jeden z badanych zwrócił uwagę na fakt, że rozwiązania wypracowane w ramach projektu wiążą się z koniecznością przygotowania nowych rozwiązań prawnych, co jest procesem czasowym i kosztownym.

6.5.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwania przed udziałem w projekcie.** Chęć sukcesorów do udziału w projekcie była determinowana poszerzaniem wiedzy związanej z sukcesją, a także **skonfrontowaniem opinii praktyków z wiedzą teoretyczną** pozyskaną w ramach innych szkoleń lub podczas studiów. Jeden z respondentów wskazał na chęć dokonania wyceny przedsiębiorstwa. Z perspektywy nestorów istotna była **chęć uporządkowania i usystematyzowania wiedzy** na temat sukcesji oraz podjęcia pierwszych kroków w tym kierunku.
- **Osiągnięte korzyści.** Najczęściej podkreślaną przez respondentów korzyścią osiągniętą dzięki udziałowi w projekcie jest znaczne **ułatwienie i przyspieszenie procesu sukcesji lub przygotowań do tego procesu**. Natomiast w przypadku sukcesorów częściej podkreślano korzyści związane z poszerzeniem **indywidualnych kompetencji do przejęcia**

przedsiębiorstwa. Sukcesorzy zwracali również uwagę na fakt, że dzięki udziałowi w projekcie uzyskali **większą pewność siebie** i bardziej świadomie podchodzą do procesu przejmowania przedsiębiorstwa.

Niektórzy respondenci przyznawali, że efekty, które uzyskali przerosły ich oczekiwania. Podkreślali również, że dzięki dofinansowaniu osiągnęli znaczne oszczędności finansowe. Badani przyznawali również, że zaczęli **postrzegać członków rodziny jako partnerów biznesowych.**

- **Trwałość efektów.** Wszyscy badani beneficjenci przyznali, że **projekt będzie miał długofalowe efekty** w ich przedsiębiorstwach, a uzyskana wiedza zostanie wdrożona podczas sukcesji przedsiębiorstwa. Co więcej niektóre firmy przystąpiły do wyżej wymienionego procesu zaraz po zakończeniu udziału w projekcie. Inni respondenci podkreślali, że sukcesją będzie jeszcze odłożona w czasie, ale zostały już podjęte pierwsze kroki w tym kierunku. Niektórzy badani deklarują, że pozostają w kontakcie z doradcą po zakończeniu projektu, co świadczy o **trwałości efektów.**
- **Gotowość do rekomendacji projektu.** Wszyscy beneficjenci zadeklarowali **chęć polecenia** innym firmom udziału w projekcie, szczególnie firmom, które dopiero zaczynają proces sukcesji.

7. SZKOLENIA LUB DORADZTWO WYNIKAJĄCE Z REKOMENDACJI SEKTOROWYCH RAD DS. KOMPETENCJI

7.1. INFORMACJA O BADANIU

Badaniem objęto przedsiębiorstwa biorące udział w projektach szkoleniowych i doradczych organizowanych w ramach Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – **zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji (typ 4).**

Badania zrealizowano z wykorzystaniem następujących metod badawczych:

- Badania ilościowe na grupie przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych (wywiady telefoniczne i internetowe CAWI/CATI),
- Badania jakościowe z przedsiębiorcami, którzy skorzystali z oferty szkoleń rekomendowanych przez trzy Sektorowe Rady ds. Kompetencji: Turystyki, Finansów oraz Budownictwa (wywiady jakościowe IDI).

Badania realizowano w dwóch falach (I pomiar – badania stanu początkowego) oraz II pomiar (badania poziomu zmiany) w następujących edycjach badania:

Tabela 10. Badania ilościowe zrealizowane w ramach działania „szkolenia i doradztwo wynikające z rekomendacji sektorowych rad ds. kompetencji”

EDYCJA BADANIA:	1	2	3	4	1	2	3	4
ROK ZAKOŃCZENIA UDZIAŁU W PROJEKcie:	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019
FALA / POMIAR:	I pomiar	I pomiar	I pomiar	I pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar	II pomiar
SUMA: I pomiar (N=149); II pomiar (N=70)	-	-	-	N=149	-	-	-	N=70

Źródło: Opracowanie własne

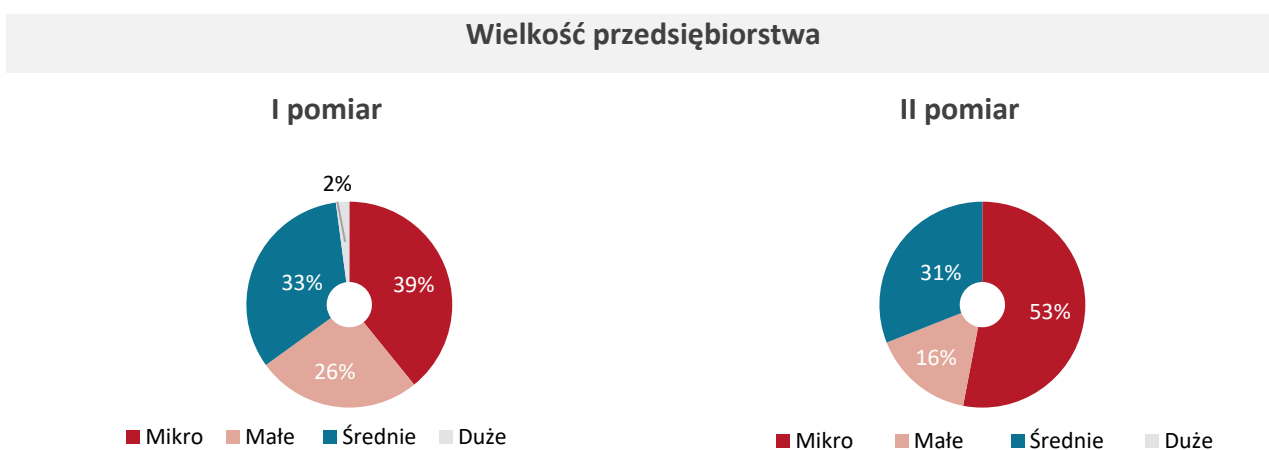
Dodatkowo przeprowadzono **6 wywiadów pogłębionych IDI** w ramach czwartej edycji badania.

Wyniki w niniejszym raporcie będą przedstawiane dla poszczególnych typów pomiaru (I pomiar vs. II pomiar) oraz w uzasadnionych przypadkach w podziale na poszczególne edycje badania, a także zmienne w istotny sposób różnicujące wyniki.

7.2. PROFIL BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

7.2.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Poniżej przedstawiono **podstawowe informacje o przedsiębiorstwach** biorących udział w badaniu ilościowym:

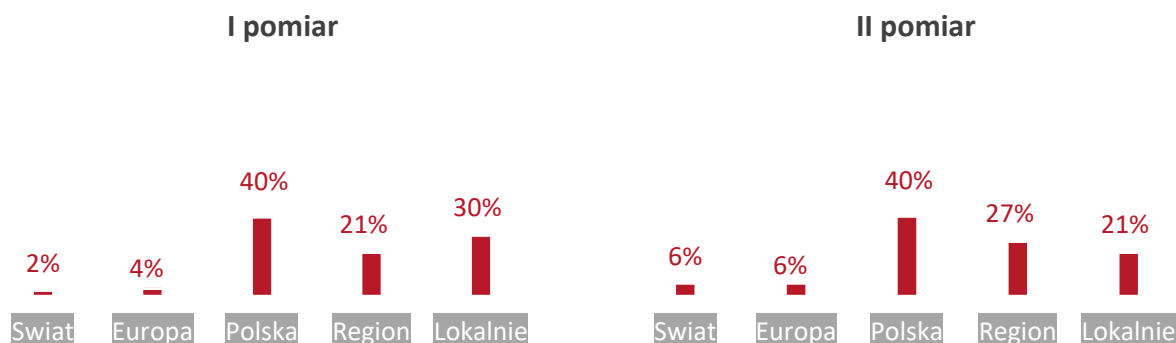


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149, II pomiaru: N=70



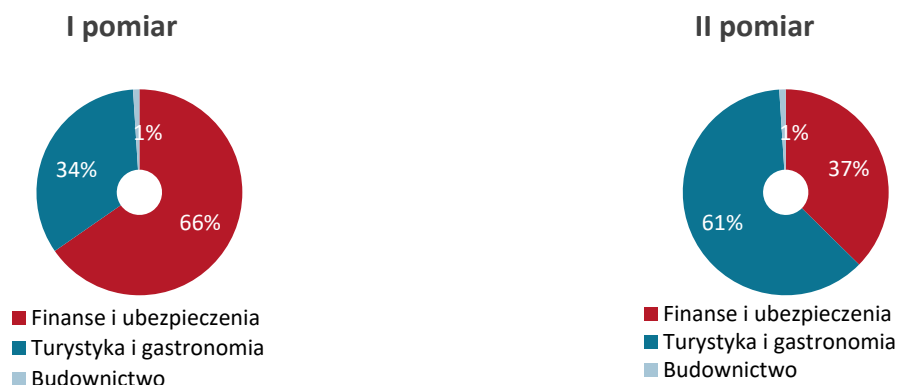
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149, II pomiaru: N=70

Zasięg działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149, II pomiaru: N=70

Główne branże

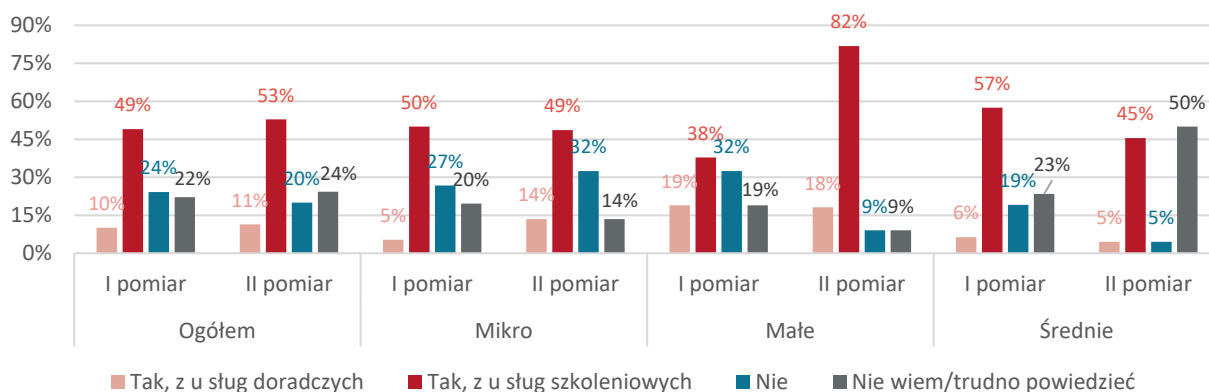


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149, II pomiaru: N=70

7.2.2. Korzystanie z zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych

Dopełniając charakterystykę badanych przedsiębiorstw warto przytoczyć również dane opisujące stopień korzystania z usług zewnętrznych firm doradczych i szkoleniowych w zakresie rozwoju kadr – z usług szkoleniowych skorzystało blisko połowa przedsiębiorstw w I pomiarze. Zdecydowanie mniejszy odsetek firm korzystał z doradztwa oferowanego przez zewnętrzne podmioty. Wyniki badania w II pomiarze kształtują się na podobnym poziomie. Ponad połowa przedsiębiorstw przed przystąpieniem do PO WER korzystała z usług szkoleniowych zewnętrznych firm oraz niewielki odsetek z usług doradczych oferowanych przez podmioty zewnętrzne (11%). Częściej z usług zewnętrznych podmiotów korzystały firmy małe i średnie.

Wykres 107. Czy przed przystąpieniem do projektu przedsiębiorstwo korzystało z usług zewnętrznych firm doradczych lub szkoleniowych?

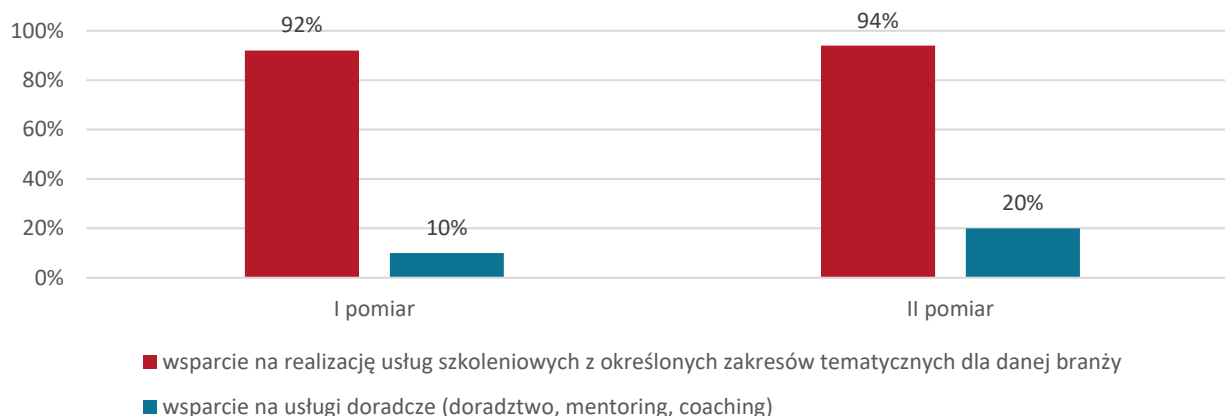


Opracowanie własne na podstawie danych zagregowanych z I pomiaru: N=149 oraz dla II pomiaru: N=70 (małe przedsiębiorstwa N=11 – uwaga: mała próba!)

7.2.3. Działania, w których przedsiębiorstwa wzięły udział

Większość przedsiębiorstw objętych badaniem wzięła udział w działaniach szkoleniowych (92% w I pomiarze i 94% w II pomiarze), wsparcie na usługi doradcze uzyskało 10% firm z I pomiaru i 20% z II pomiaru.

Wykres 108. W jakich działaniach w projekcie przedsiębiorstwo wzięło udział?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149, II pomiaru: N=70

Respondenci biorący udział w Sektorowej Radzie ds. Kompetencji w **branży finansowej** brali udział głównie w szkoleniach dotyczących ustawy o kredycie hipotecznym oraz RODO i nowych obowiązków wynikających z ochrony danych osobowych oraz przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy. W ramach Rady ds. Kompetencji w **branży turystycznej** największą popularnością

cieszyło się szkolenie dotyczące bezpieczeństwa danych osobowych w przedsiębiorstwach turystycznych.

Tabela 11. Proszę z poniższej listy wybrać szkolenia, w których Państwo uczestniczyli – top 3 szkolenia

Finanse i ubezpieczenia	Turystyka i gastronomia	Budownictwo
<p>I pomiar (N=90):</p> <p><i>Ustawa o kredycie hipotecznym (38%)</i></p> <p><i>RODO: nowe obowiązki wynikające z ochrony danych osobowych oraz przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy (30%)</i></p> <p><i>Analiza potrzeb klienta w świetle ustawy o dystrybucji ubezpieczeń (24%)</i></p>	<p>I pomiar (N=45):</p> <p><i>Bezpieczeństwo danych osobowych w przedsiębiorstwach turystycznych (89%)</i></p> <p><i>Nowe technologie w turystyce, (11%)</i></p> <p><i>Obsługa klienta w biurach podróży i przedsiębiorstwach ułatwiających nabywanie powiązanych imprez turystycznych w świetle nowej ustawy o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych (9%)</i></p>	<p>I pomiar (N=1):</p> <p><i>Umiejętność bezpiecznego posługiwania się narzędziami i sprzętem oraz narzędziami z napędem używanym w robotach budowlano-montażowych powyżej 1KW (100%)</i></p>
<p>II pomiar (N=24):</p> <p><i>RODO: nowe obowiązki wynikające z ochrony danych osobowych oraz przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy (58%)</i></p> <p><i>Analiza potrzeb klienta w świetle ustawy o dystrybucji ubezpieczeń (50%)</i></p> <p><i>Budowanie i rozwój współpracy z klientem firmy pośrednictwa finansowego (38%)</i></p>	<p>II pomiar (N=41):</p> <p><i>Bezpieczeństwo danych osobowych w przedsiębiorstwach turystycznych (95%)</i></p> <p><i>Obsługa klienta w biurach podróży i przedsiębiorstwach ułatwiających nabywanie powiązanych imprez turystycznych w świetle nowej ustawy o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych (12%)</i></p> <p><i>Nowe technologie w turystyce (5%)</i></p> <p><i>Pilot wycieczek (5%)</i></p>	<p>II pomiar (N=1):</p> <p><i>Dekarz (100%)</i></p> <p><i>Betoniarz-zbrojarz (100%)</i></p> <p><i>Montowanie i rozbiórka szalunków ściennych i stropowych (100%)</i></p> <p><i>Uprawnienia do pełnienia w ograniczonym zakresie samodzielnych funkcji w sektorze budownictwa przez osoby z poziomu 6 Polskiej Ramy Kwalifikacji i wyżej (100%)</i></p>

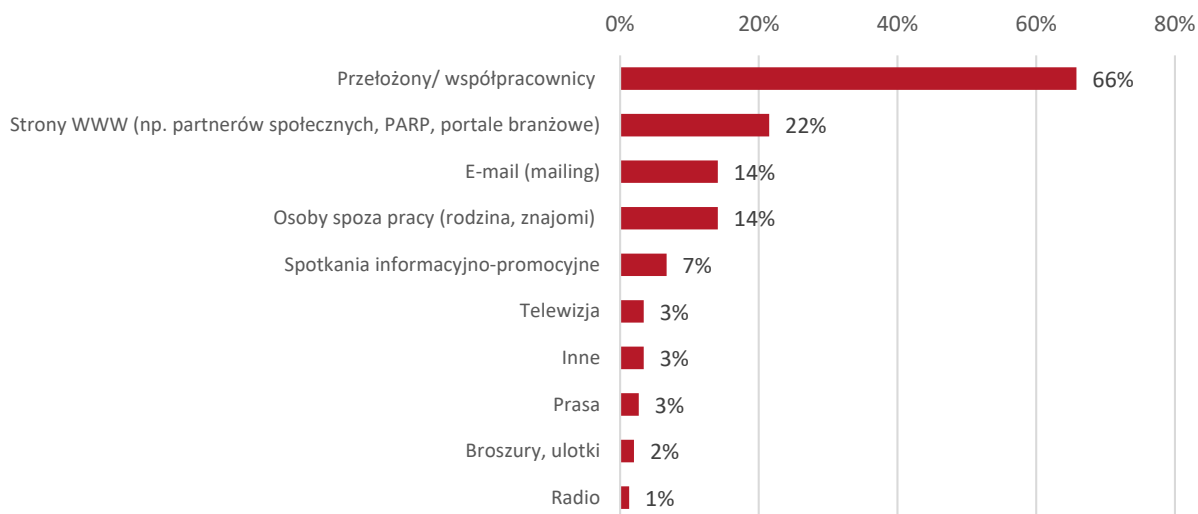
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I oraz II pomiaru

7.3. PRZYGOTOWANIA DO PROJEKTU

7.3.1. Źródła informacji o projekcie

Ponad połowa respondentów (66%) o możliwości udziału w projekcie dowiedziała się od swoich przełożonych bądź współpracowników. Co czwarty badany (22%) wskazywał, że informacje te znalazł na stronie internetowej PARP lub na portalach branżowych. Równie często respondenci wskazywali, że informacje dotyczące szkoleń otrzymali drogą mailową lub informowały ich o tym osoby spoza miejsca pracy (po 14%).

Wykres 109. Skąd Państwo dowiedzieli się o możliwości udziału w projekcie?



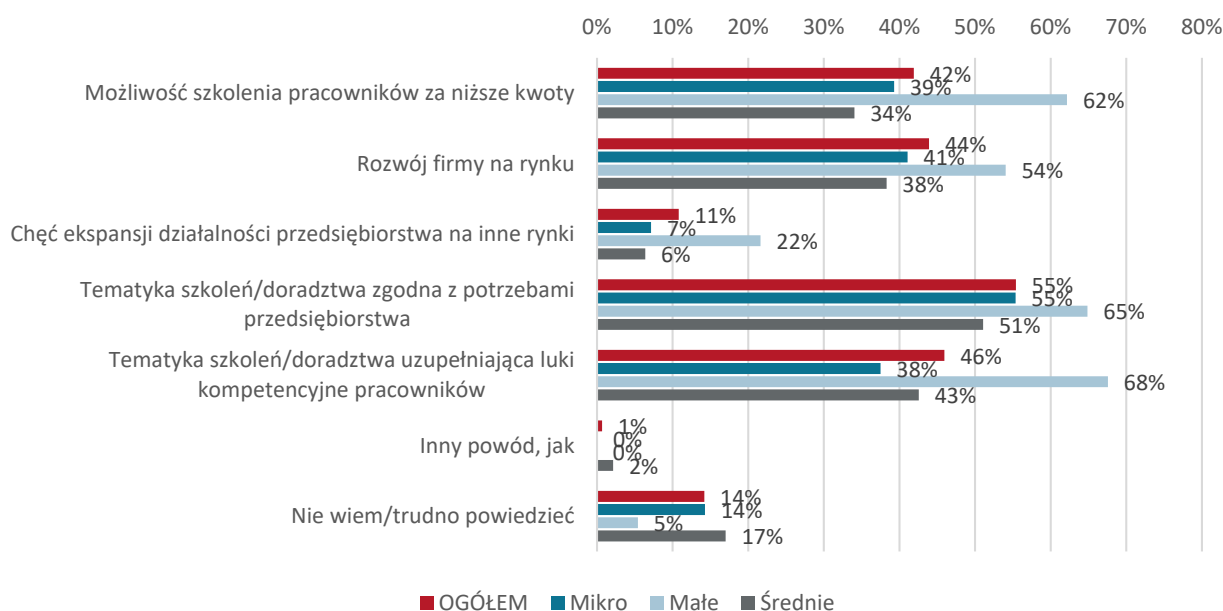
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149

Uczestnicy **badania jakościowego** przyznali, że informacja o możliwości uzyskania dofinansowania została pozyskana na drodze nieformalnych kontaktów (od znajomych, rodziny). Tylko jeden respondent przyznał, że samodzielnie poszukiwał informacji o szkoleniach.

7.3.2. Motywacje do udziału w projekcie

Najczęściej wskazywanymi powodami, dla których przedsiębiorstwa decydowały się na udział w projekcie były: zgodność tematyki szkoleń/doradztwa z potrzebami przedsiębiorstwa (wskazane przez 55% badanych) oraz chęć uzupełnienia luki kompetencyjnej pracowników (46%). Małe firmy częściej podkreślały możliwość szkolenia pracowników za niższe kwoty (62% badanych).

Wykres 110. Proszę wskazać powody, dla których Państwa przedsiębiorstwo zdecydowało się na udział w projekcie



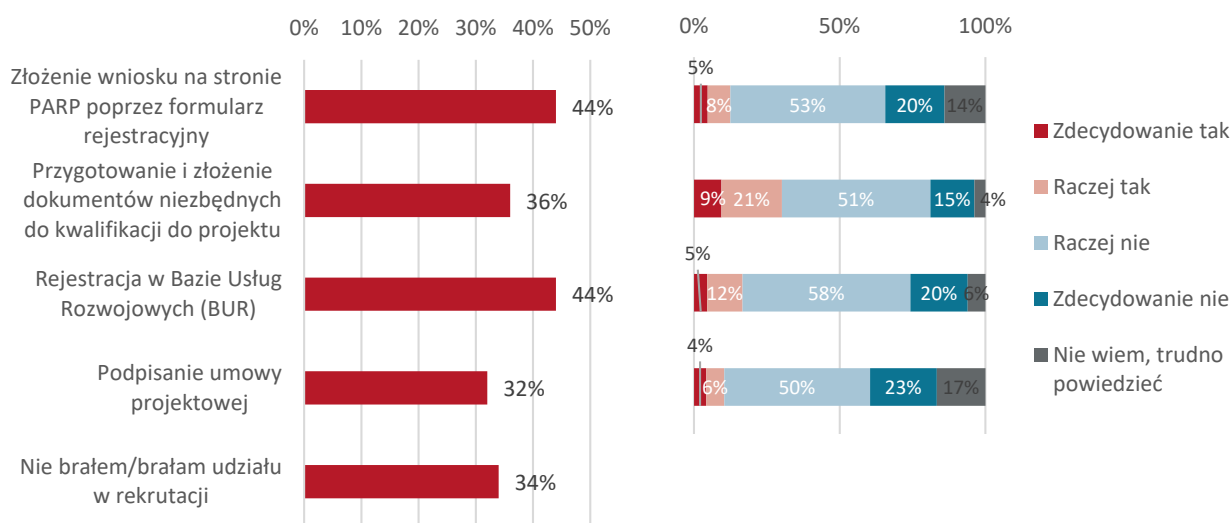
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: OGÓŁEM N=149, Mikro N=56, Małe N=37, Średnie N=47

Uczestnicy **badania jakościowych** podkreślali natomiast, że podstawową motywacją przedsiębiorstw do udziału w projekcie była chęć poszerzenia wiedzy w tematach wyznaczonych przez odpowiadające ich profilowi działalności Sektorowe Rady ds. Kompetencji. Respondenci przyznawali, że zakres tematyczny szkoleń odpowiadał ich potrzebom (wskazywano m.in. na szkolenia z RODO). Dofinansowanie udziału w projekcie w największym stopniu decydowało o atrakcyjności oferty szkolenia. Wszyscy respondenci przyznali, że poziom dofinansowania jest jak najbardziej adekwatny.

7.3.3. Ocena procesu rekrutacji do projektu

Wśród działań niezbędnych do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu wskazywano przede wszystkim na **złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny oraz rejestrację w Bazie Usług Rozwojowych (BUR). Przygotowanie i złożenie dokumentów** było wskazywane najczęściej jako czynność sprawiająca problemy (przez 30% badanych). Warto w tym miejscu podkreślić, że 34% badanych nie brało udziału w rekrutacji przedsiębiorstwa do projektu.

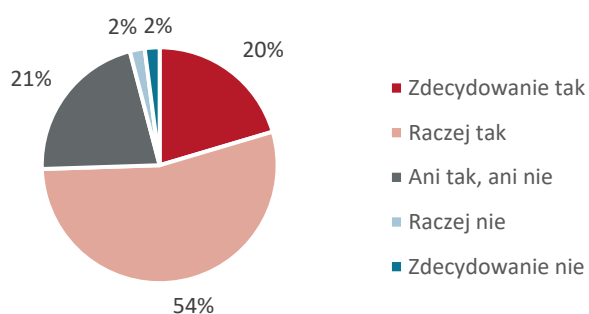
Wykres 111. Jakie działania były niezbędne do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu? Czy sprawiły problemy?



Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149

Zdecydowana większość respondentów przyznaje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa**. Ponad połowa badanych (64%) stwierdziła, że mogła liczyć na pomoc ze strony Operatora.

Wykres 112. Czy proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych/organizacyjnych Państwa przedsiębiorstwa?



Najczęściej zgłaszane problemy:

- Zbyt duża liczba dokumentów do wypełnienia,
- Brak informacji o aktualnym statusie rekrutacji,
- Skomplikowane dokumenty i proces naboru,
- Problemy z systemem informatycznym.

Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=98 (badani, którzy brali udział w rekrutacji)

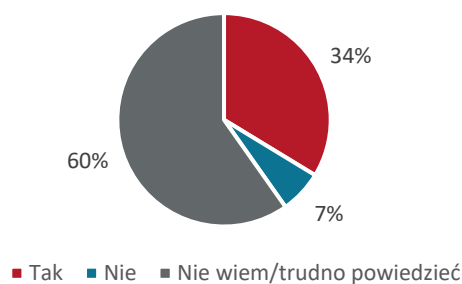
Według respondentów **badania jakościowego** sam proces aplikowania do projektu nie był problematyczny, część przedsiębiorstw korzystała ze wsparcia operatorów w przygotowaniu dokumentacji formalnej. Wszyscy natomiast narzekali na zbyt dużą liczbę dokumentów, które należało drukować i wypełniać.

Pamiętam, że trzeba było podpisać umowę, ale jakoś to nie było nic mocno skomplikowanego. Podpisać umowę i później opłacić chyba fakturę. – Uczestnik projektu

Na pewno musiałam dużo dokumentów wypełnić, dużo wniosków. To, to dla mnie jest rzecz po prostu, te wnioski dla mnie były nieczytelne, było strasznie dużo. – Uczestnik projektu

Blisko co trzeci badany (34%) twierdzi, że w procesie rekrutacji weryfikowano zapotrzebowanie na szkolenia. Najczęściej weryfikacja przebiegała w sposób bezpośredni (podczas rozmowy face-to-face) i telefonicznie natomiast rzadziej przy wykorzystaniu ankiety.

Wykres 113. Czy podczas rekrutacji weryfikowano zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=92 (badani, którzy brali udział w rekrutacji do szkoleń)

Wykres 114. W jaki sposób weryfikowano zapotrzebowanie przedsiębiorstwa na usługi szkoleniowe przedsiębiorstwa?



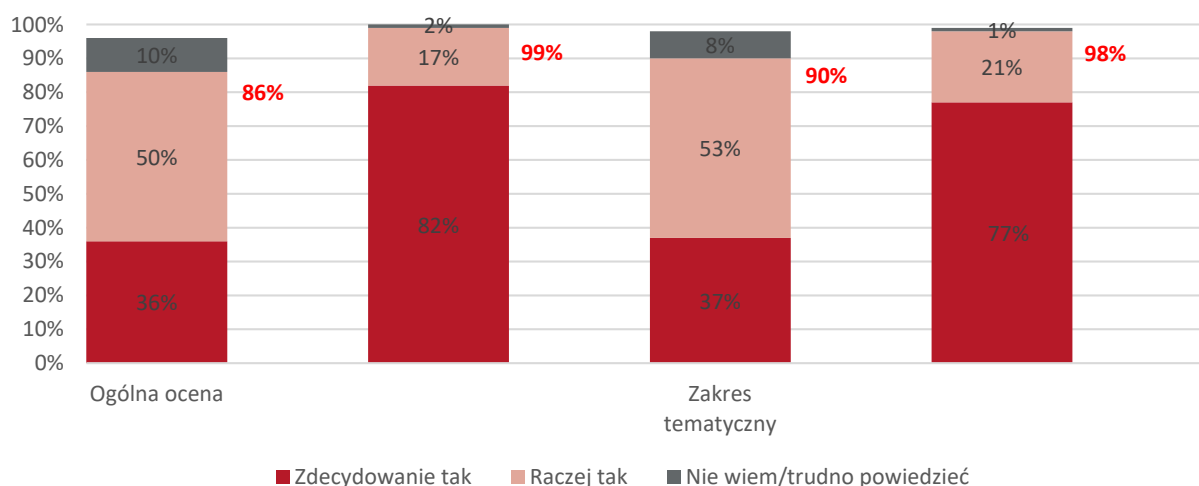
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=31 (badani, którzy brali udział w rekrutacji do szkoleń i zadeklarowali, że weryfikowano zapotrzebowanie)

7.4. OCENA PROJEKTU

7.4.1. Szczegółowa ocena działań szkoleniowych

Ogólna ocena szkoleń, jak również ocena stopnia dopasowania szkoleń do potrzeb przedsiębiorstwa kształtuje się na **bardzo wysokim poziomie w obu pomiarach** – wskaźniki zadowolenia osiągnęły wartości 98-99%.

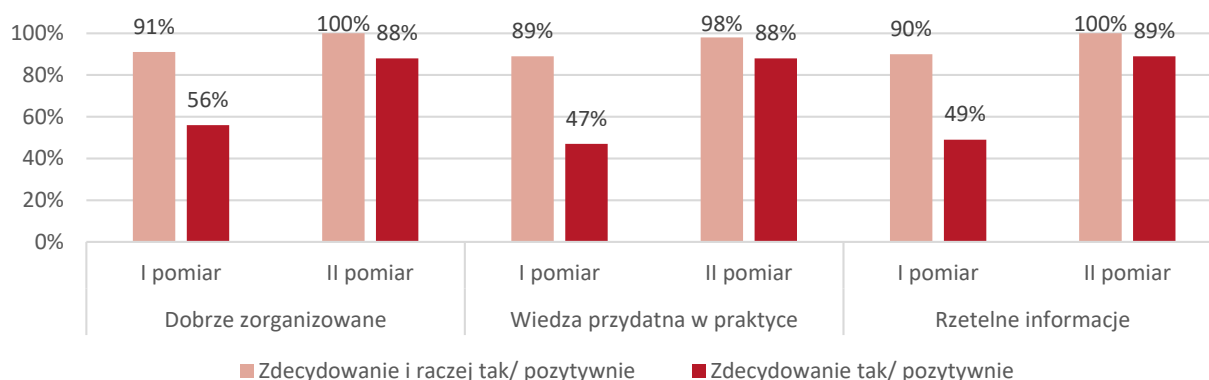
Wykres 115. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane ze szkoleniami, w których Pan/i uczestniczył/a w ramach projektu, czy jest Pan/i z nich ogólnie zadowolony/a? (Ogólna ocena) / Czy tematyczny zakres szkoleń odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? (Zakres tematyczny)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru N=149 (ogólna ocena) / N=137 (ocena zakresu tematycznego – badani, którzy brali udział w szkoleniach); oraz II pomiaru N=70 (ogólna ocena) / N=66 (ocena zakresu tematycznego – badani, którzy brali udział w szkoleniach)

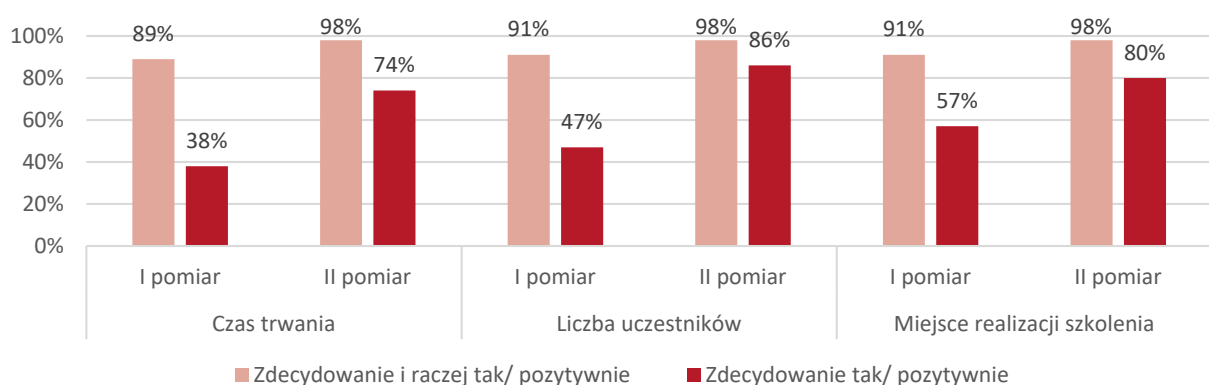
W ocenie sposobu organizacji szkoleń oraz przydatności wiedzy i rzetelności przekazywanych informacji również dominują oceny pozytywne. Warto zwrócić uwagę na wysokie udziały ocen zdecydowanie pozytywnych, a także na wzrost poziomu zadowolenia w II pomiarze, co świadczy o trwałości uzyskanych efektów.

Wykres 116. Proszę ocenić działania szkoleniowe, w których Państwo uczestniczyli w ramach projektu



Źródło: Opracowanie własne dla danych z I pomiaru: N=137 oraz II pomiaru: N=66 (badani, którzy brali udział w szkoleniach)

Wykres 117. Jak ocenia Pan/i jakość organizacji szkolenia pod kątem:



Źródło: Opracowanie własne dla danych z I pomiaru: N=137 oraz II pomiaru: N=66 (badani, którzy brali udział w szkoleniach)

Wszyscy respondenci biorący udział w **badaniu jakościowym** przyznali, że szkolenia spełniły w pełni ich oczekiwania. Podkreślano dobre przygotowanie osób prowadzących szkolenia, a także zaangażowanie i chęć pogłębiania tematów interesujących dla uczestników. Nie pojawiły się głosy negatywnie oceniające jakiegokolwiek aspekt szkolenia. Dla niektórych pewnym wyzwaniem była forma online szkolenia.

Pan wiedzę miał bardzo dużą. To trzeba mu przyznać. Odpowiadał na pytania. –

Uczestnik projektu

Bardzo dobrze oceniam. Firmą, która świadczyła nam te usługi, zrobiła to w sposób profesjonalny, proszę mi wierzyć – byłem zaskoczony, że są tak przygotowani. –

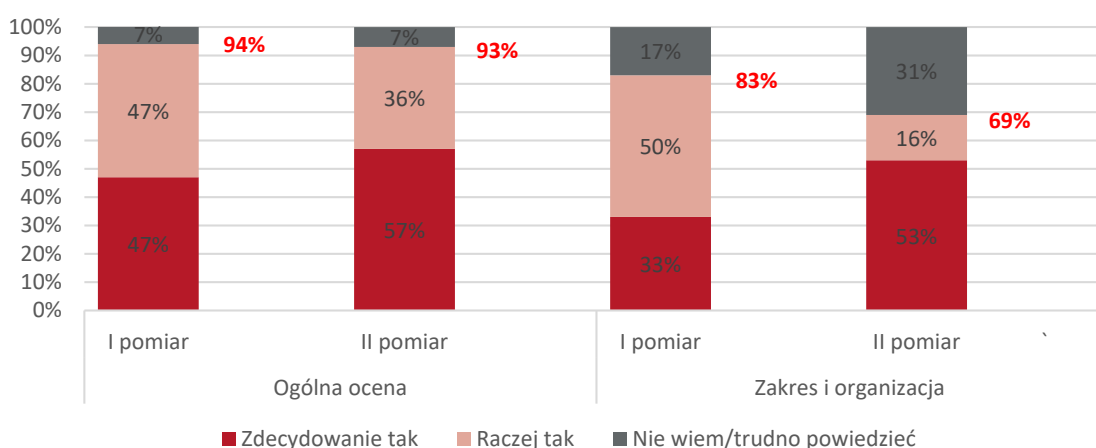
Uczestnik projektu

Dobra organizacja, przygotowanie merytoryczne prowadzącego szkolenie, wiedza merytoryczna i taka otwartość na zajmowanie się takimi problemami, które w ciągu, w trakcie szkolenia, jak gdzieś wychodziły pytania dodatkowe. – Uczestnik projektu

7.4.2. Szczegółowa ocena działań doradczych

Również ocena doradztwa otrzymanego w czasie projektu jest wysoka, wskaźnik zadowolenia kształtują się na poziomie 93%, zarówno w I, jak i w II pomiarze. Znaczący spadek stopnia zadowolenia po roku od uzyskania wsparcia odnotowano w zakresie organizacji doradztwa, aż o 14 p.p., przy czym należy podkreślić, że oceny te wyprowadzono na podstawie bardzo małych liczebności prób (tj. badanych, którzy wzięli udział w doradztwie). Należy również podkreślić, że aż 31% respondentów w II pomiarze nie potrafiło jednoznacznie zadeklarować swojego zadowolenia z zakresu i organizacji doradztwa.

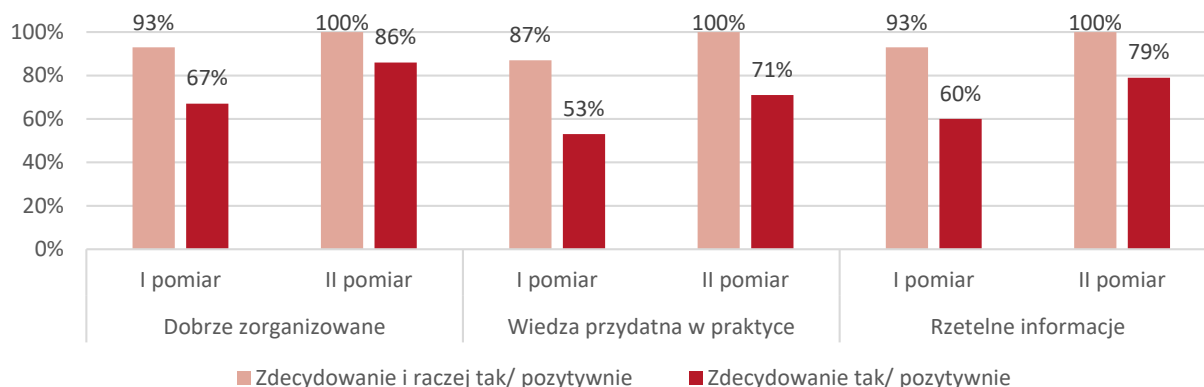
Wykres 118. Biorąc pod uwagę wszystkie elementy związane z doradztwem, które otrzymał/a Pana/i w ramach projektu, czy jest Pan/i z niego ogólnie zadowolony/a? (Ogólna ocena) / Czy zakres i organizacja doradztwa odpowiadał potrzebom Państwa przedsiębiorstwa? (Zakres i organizacja)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru N=149 (ogólna ocena) / N=15 (ocena zakresu i organizacji – badani, którzy brali udział w doradztwie); oraz II pomiaru N=70 (ogólna ocena)/ N=14 (ocena zakresu i organizacji – badani, którzy brali udział w doradztwie) – uwaga: małe próby!

W ocenie poszczególnych aspektów związanych z organizacją doradztwa również dominują pozytywne oceny, widać również wzrost zadowolenia w II pomiarze. Niewielkie liczebności prób nakazują jednak podchodzić z ostrożnością do uzyskanych wyników.

Wykres 119. Proszę ocenić działania doradcze, w których Państwo uczestniczyli w ramach projektu:

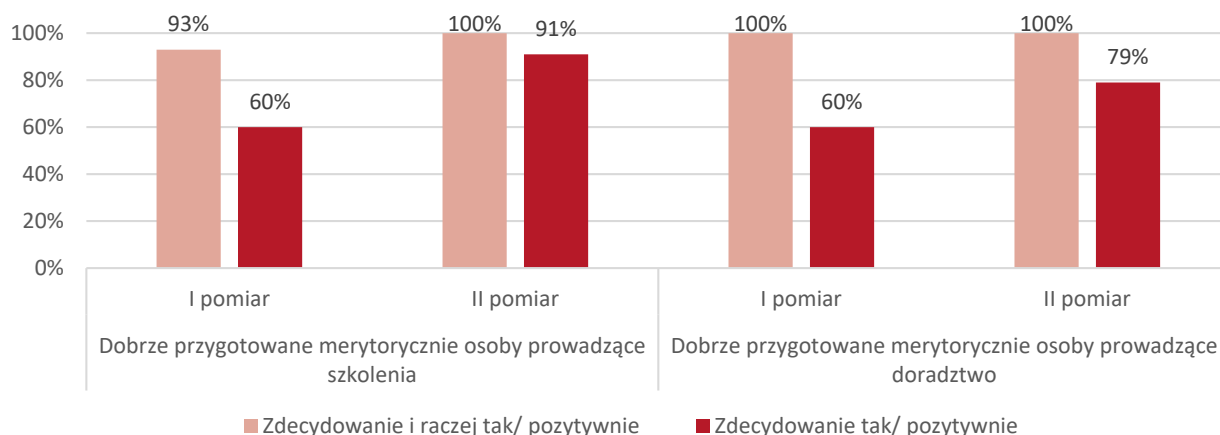


Źródło: Opracowanie własne dla danych z I pomiaru N=15 oraz II pomiaru N=14 (badani, którzy brali udział w doradztwie) – uwaga: małe próby!

7.4.3. Ocena przygotowania merytorycznego osób prowadzących szkolenia i doradztwo

Wszyscy przedsiębiorcy wysoko oceniają przygotowanie merytoryczne osób prowadzących szkolenia i doradztwo – ich wiedzę oraz doświadczenia z danego zakresu. W I pomiarze 60% zdecydowanie dobrze ocenia przygotowanie merytoryczne konsultantów, natomiast w II aż 91%. Za ledwie jeden respondent w pierwszym pomiarze wyraził swoje niezadowolenie twierdząc, że osoba prowadząca szkolenie nie była specjalistą z określonego zakresu.

Wykres 120. Poziom merytoryczny osób prowadzących szkolenia i doradztwo.



Opracowanie własne dla danych z I pomiaru N=137 (badani, którzy brali udział w szkolenia) / N=15 (badani, którzy brali udział w doradztwie – uwaga: małe próby!) oraz II pomiaru N=66 (badani, którzy brali udział w szkoleniach) / N=14 (badani, którzy brali udział w doradztwie – uwaga: małe próby!)

Również w **badaniu jakościowym** podkreślano dobre przygotowanie osób prowadzących szkolenia, a także zaangażowanie i chęć pogłębiania tematów interesujących dla uczestników. Nie pojawiły się głosy negatywnie oceniające jakiegokolwiek aspekty szkolenia.

Pan wiedzę miał bardzo dużą. To trzeba mu przyznać. Odpowiadał na pytania. –

Uczestnik projektu

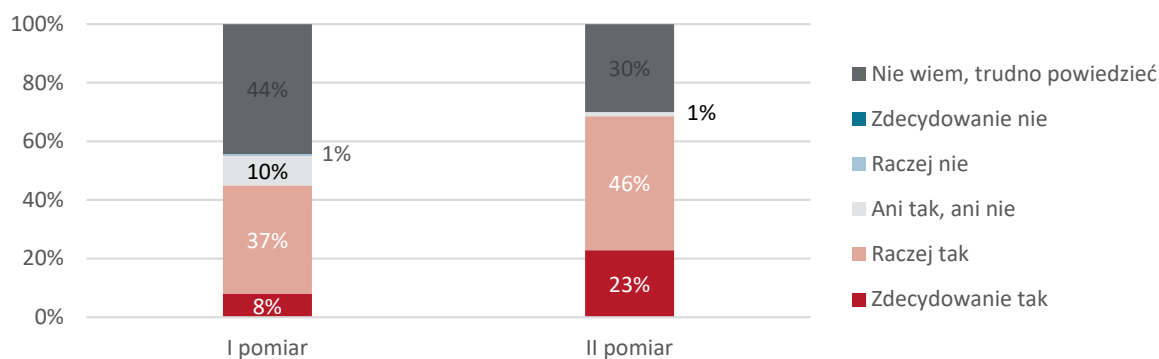
Firma, która świadczyła nam te usługi, zrobiła to w sposób profesjonalny, proszę mi wierzyć – byłem zaskoczony, że są tak przygotowani. – Uczestnik projektu

7.4.4. Ocena BUR

W ocenie stopnia dopasowania oferty szkoleń na stronie BUR do potrzeb przedsiębiorstw widać **znaczny wzrost ocen pozytywnych po roku od uzyskania wsparcia** – wzrost aż o 24 p.p.

w II pomiarze (względem I pomiaru), co może wynikać z tego, że przedsiębiorstwa ankietowane po roku od otrzymanego wsparcia mają już większą wiedzę na temat BUR i sprawniej potrafią się w niej poruszać. Warto zwrócić uwagę na wysoki udział przedsiębiorstw, które nie potrafią ocenić BUR – zarówno w I, jak i w II pomiarze.

Wykres 121. Czy oferta szkoleń na stronie BUR jest dopasowana do potrzeb przedsiębiorstwa?



Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149 oraz II pomiaru: N=70

Co ciekawe, Baza Usług Rozwojowych nie była znana uczestnikom **badania jakościowego** przed przystąpieniem do projektu. Podkreślali, że dowiedzieli się o istnieniu Bazy w momencie, w którym dowiadawali się o możliwościach udziału w projekcie, a jeden z respondentów przyznał, że dowiedział się o istnieniu BUR dopiero po zakończeniu projektu.

Ja dopiero teraz po tym szkoleniu, kiedy są przeprowadzane ankiety, dowiedziałam się w ogóle o tej Bazie Usług Rozwojowych. Ja wcześniej nie miałam pojęcia o jej istnieniu i to jest na pewno potrzebne, żeby przedsiębiorców poinformować, że taka baza w ogóle istnieje i że można tam odnaleźć dla siebie jakieś szkolenia dofinansowane, bądź niedofinansowane, ale to chodzi głównie o dofinansowania. – Uczestnik projektu

Gdyby nie operator, gdyby nie jakaś luźna rozmowa towarzyska, to ja nawet nie miałabym pojęcia, że Baza Usług Rozwojowych istnieje. – Uczestnik projektu

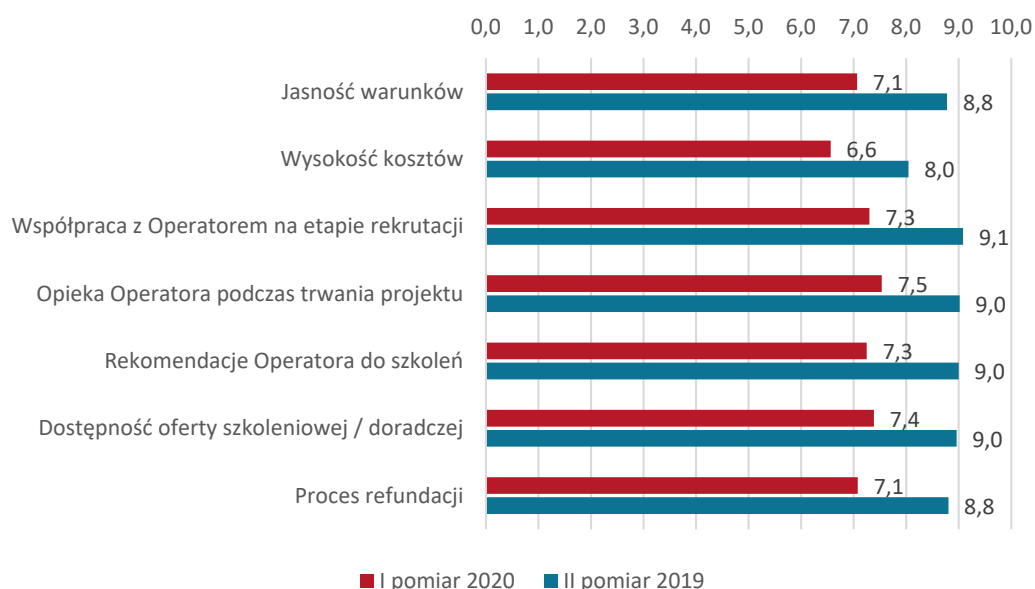
Przedsiębiorcy wyrażali jednocześnie zdziwienie, że takie narzędzie nie jest odpowiednio promowane wśród przedsiębiorców i mało kto wie o jego istnieniu. Oceny funkcjonalności Bazy były raczej negatywne – respondenci wskazywali na trudności w wyszukiwaniu i niewystarczającą intuicyjność narzędzia. Podkreślano natomiast, że niewątpliwym atutem bazy jest jej obszerność.

To nie ja powinienem szukać, nie ja powinienem przedzierać się przez gąszcz tego portalu, który nazywamy tą Bazą.

7.4.5. Całościowa ocena projektu

W końcowej części ankiety respondenci zostali poproszeni o całościową ocenę projektu w kilku aspektach, z wykorzystaniem skali od 1 do 10 (gdzie 1-bardzo niska ocena, a 10-bardzo wysoka). Biorąc pod uwagę średnie oceny, **całościowa ocena projektu jest bardzo dobra** i lepsza w II pomiarze, aniżeli w roku otrzymania wsparcia. Bardzo dobrze została oceniona współpraca z Operatorem (oceny na poziomie 9), wysokie oceny przypisano również w zakresie jasności warunków oraz procesu refundacji (po 8,8)

Wykres 122. Ocena systemu realizacji projektu, we wskazanych poniżej obszarach



Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149 oraz II pomiaru: N=70

7.5. EFEKTY PROJEKTU I ICH WPŁYW NA DZIAŁANIE PRZEDSIĘBIORSTW

7.5.1. Oczekiwania przedsiębiorstw związane z udziałem w projekcie

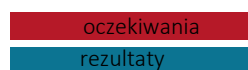
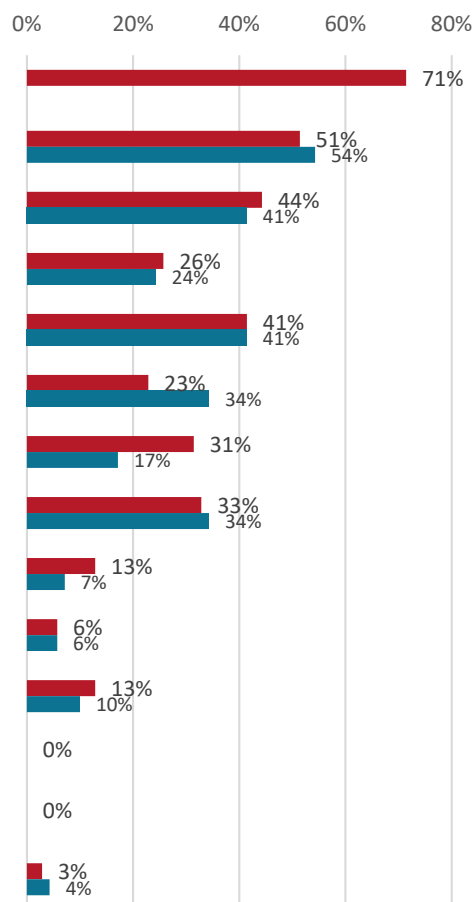
W obu grupach szczególnie widać oczekiwania związane z **podniesieniem kompetencji pracowników**, wskazane przez 72% badanych w I pomiarze i 71% w II pomiarze. W dalszej kolejności wskazywano zwiększenie kwalifikacji kadry kierowniczej i zadowolenia klienta oraz zwiększenie liczby klientów. Podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej udało się uzyskać 54% przedsiębiorstw w II pomiarze. Widać natomiast, że w większym stopniu niż oczekiwano usprawniono współpracę i komunikację w ramach firmy oraz podniesiono poziom satysfakcji z pracy pracowników. W mniejszym natomiast stopniu udało się uzyskać wzrost przychodów ze sprzedaży, czego oczekiwało 31% badanych, a udało się to osiągnąć jedynie 17%.

Wykres 123. Jakich najważniejszych rezultatów spodziewali się Państwo przystępując do projektu? / Jakie faktyczne rezultaty osiągnęli Państwo dzięki uczestnictwu w projekcie?

Pomiar I



Pomiar II

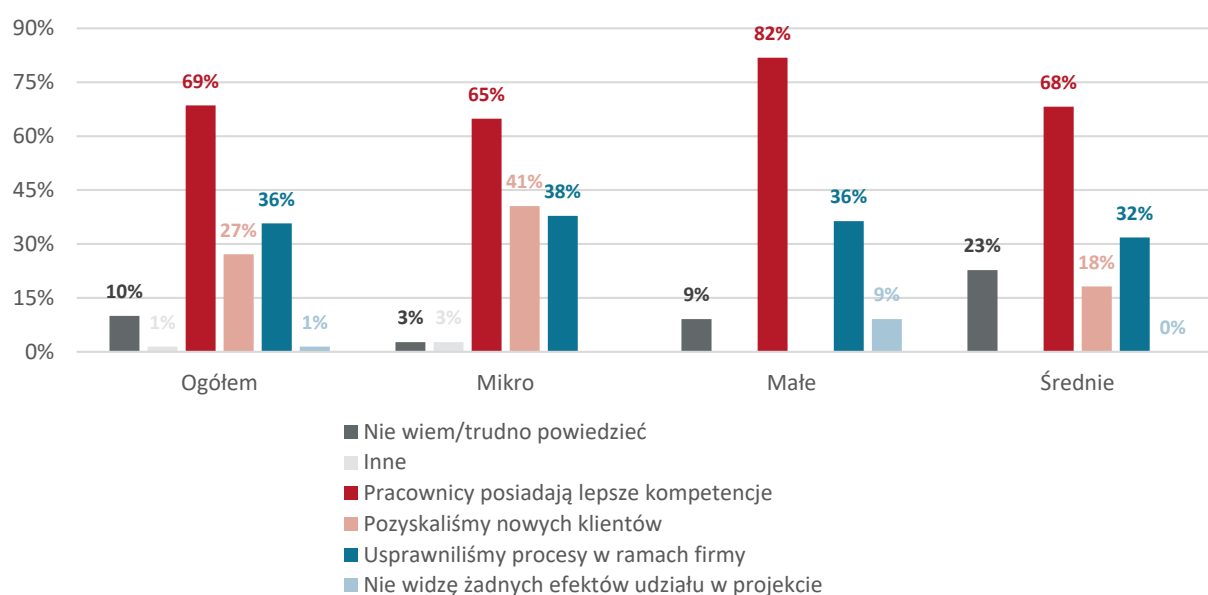


Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149 oraz II pomiaru: N=70

7.5.2. Wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności

Zdecydowana większość przedsiębiorstw zauważa efekty udziału w projekcie w postaci **podniesienia kompetencji pracowników** – odpowiedzi takiej udzieliło 69% badanych. Zdecydowanie więcej przedsiębiorców mikro firm niż pozostałych wskazują, że dzięki udziałowi w projekcie zwiększyła się baza nowych klientów.

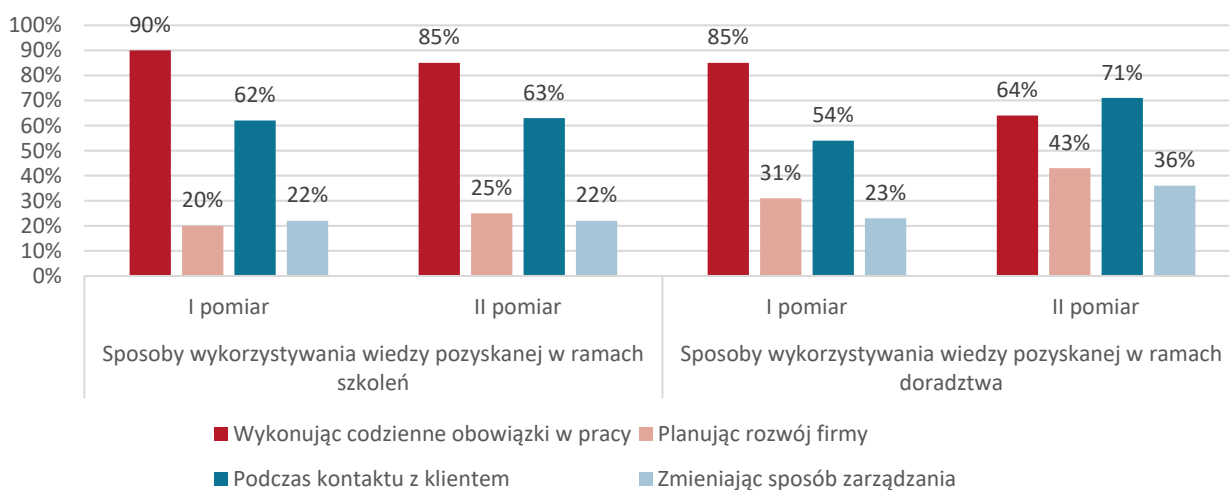
Wykres 124. Czy zauważa Pan/i efekty udziału przedsiębiorstwa w projekcie?



Opracowanie własne na podstawie danych z II pomiaru: N=70

Uczestnicy projektu w zdecydowanej większości **wykorzystują zdobytą wiedzę i umiejętności** w praktyce działalności przedsiębiorstwa. Najwięcej respondentów wskazało, że nabyta wiedza podczas szkoleń przydaje się podczas wykonywania codziennych obowiązków w pracy. Spora grupa badanych oznajmiła, że nowy zasób umiejętności pomaga podczas kontaktu z klientem. Zdecydowanie więcej respondentów uczestniczących w doradztwie wskazało, że zdobytą wiedzę mogą praktycznie wykorzystać planując rozwój firmy.

Wykres 125. W jaki sposób wykorzystują Państwo wiedzę i umiejętności w praktyce działalności przedsiębiorstwa?

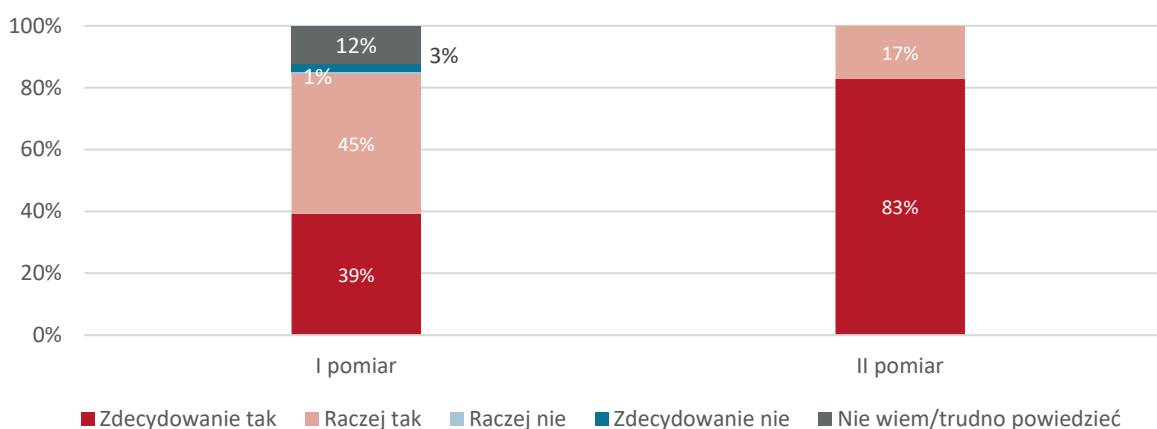


Źródło: Opracowanie własne dla danych z I pomiaru: N=122 oraz II pomiaru N=65 (badani, którzy korzystali ze szkoleń) / I pomiaru N=13 oraz II pomiaru N=14 (badani, którzy korzystali z doradztwa – uwaga: małe próby!)

7.5.3. Skłonność do rekomendacji projektu

Zdecydowana większość badanych w roku otrzymania wsparcia (84%) rekomendowałoby pozostałym właścicielom firm wzięcie udziału w projekcie. Warto podkreślić, że wskaźnik rekomendacji po roku od udzielenia wsparcia wzrasta do najwyższego możliwego poziomu – 100%.

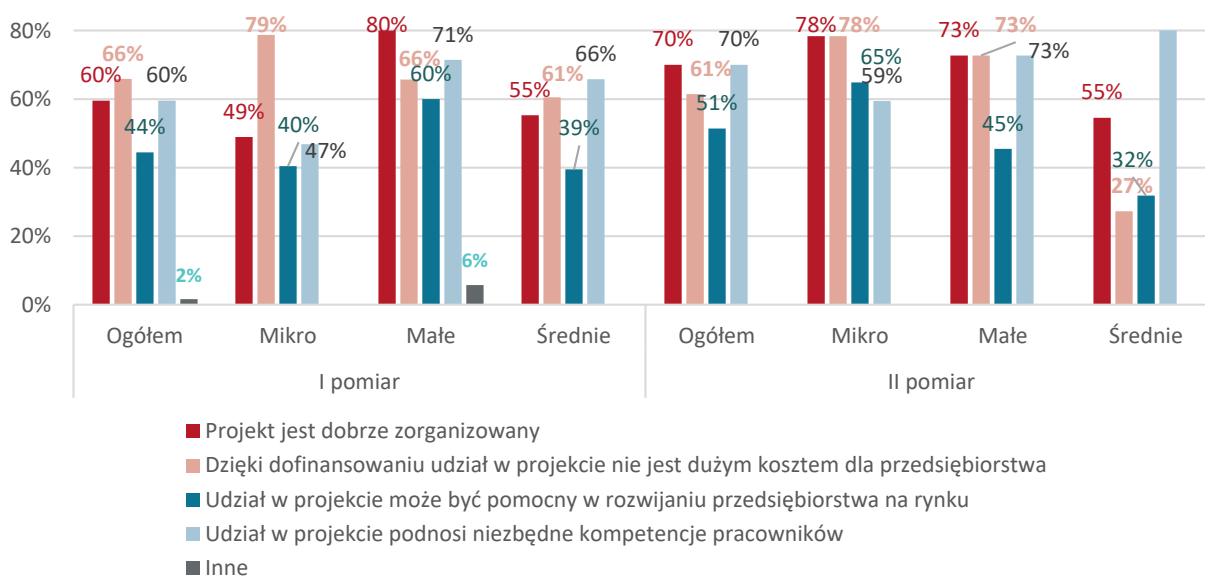
Wykres 126. Czy rekomendowaliby Państwo udział innym przedsiębiorstwom (MMŚP) w podobnym projekcie?



Źródło: Opracowanie własne dla danych z I pomiaru: N=149 oraz II pomiaru N=70

Wśród powodów, dla których przedsiębiorcy poleciliby innym udział w projekcie wymieniano najczęściej dobrą organizację projektu, niskie koszty oraz możliwość rozwoju przedsiębiorstwa. Zaledwie 4% przedsiębiorców z pierwszego pomiaru nie zarekomendowałoby udziału w podobnym projekcie, jako powód podawali zbyt dużą biurokrację, stratę czasu oraz wskazywali, że lepiej jest przeszkolić pracowników „na własną rękę”. Warto również zwrócić uwagę na zróżnicowanie odpowiedzi na poziomie wielkości przedsiębiorstw – firmy mikro częściej podkreślały aspekty związane z dofinansowaniem udziału, podczas gdy firmy małe eksponowały dobrą organizację projektu.

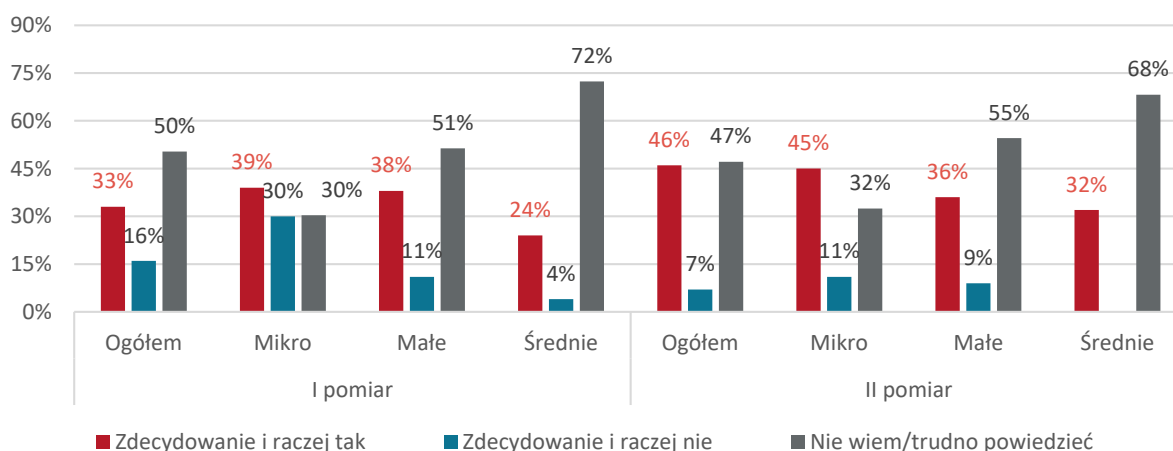
Wykres 127. Dlaczego rekomendowaliby Państwo udział innym przedsiębiorstwom (MMŚP) w podobnym projekcie?



Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=126 oraz II pomiaru: N=70

O zainteresowaniu **samodzielnym finansowaniem szkoleń w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry** można mówić w przypadku 33% przedsiębiorstw, które brały udział w projektach w roku realizacji badania. W grupie przedsiębiorstw badanych po roku od uzyskania wsparcia, odsetek ten rośnie – zainteresowanych finansowaniem szkoleń ze środków własnych było 46% przedsiębiorstw. Dla 16% przedsiębiorstw z grupy I pomiaru samodzielne finansowanie szkoleń nie wchodzi w grę, co może wskazywać, że szkolenia dofinansowane ze środków publicznych są dla tej grupy jedyną możliwością w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry. Najmniej skłonne do dalszego finansowania szkoleń są firmy mikro – 30% firm z tej grupy nie widzi możliwości finansowania szkoleń z własnych środków.

Wykres 128. Czy Państwa firma jest gotowa finansować dalsze szkolenia w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry ze środków własnych?



Opracowanie własne na podstawie danych z I pomiaru: N=149 oraz II pomiaru: N=70.

Wśród przedsiębiorców, którzy nie są skłonni inwestować w dalsze szkolenia w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry, głównym powodem jest chęć poszukiwania możliwości rozwoju za pośrednictwem innych szkoleń dofinansowanych ze środków publicznych (38%). Ponadto przedsiębiorcy wskazywali zbyt wysokie koszty związane z udziałem w szkoleniach, podkreślając kilkakrotnie ograniczenia finansowe wywołane przez pandemię COVID-19.

7.6. STRESZCZENIE

Poniżej przedstawiono najważniejsze wyniki badania ilościowego i jakościowego przeprowadzonego wśród **przedsiębiorstw biorących udział w projektach szkoleniowych i doradczych** organizowanych w ramach Działania 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw – **zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji (typ 4)**.

7.6.1. Przygotowania do projektu

- **Źródła informacji o projekcie.** Ponad połowa respondentów (66%) o możliwości udziału w projekcie dowiedziała się **od swoich przełożonych bądź współpracowników**. Co czwarty badany wskazywał, że informacje te znalazł na stronie internetowej PARP lub na portalach branżowych, a 14% badanych informacje dotyczące szkoleń otrzymało drogą mailową.
- **Motywacje do udziału w projekcie.** Najczęściej wskazywanymi powodami, dla których przedsiębiorstwa decydowały się na udział w projekcie były: **zgodność tematyki szkoleń/doradztwa z potrzebami przedsiębiorstwa** (wskazane przez 55% badanych) oraz chęć uzupełnienia luki kompetencyjnej pracowników (46%). Małe firmy częściej podkreślały możliwość szkolenia pracowników za niższe kwoty (62% badanych).
- **Ocena procesu rekrutacji do projektu.** Wśród działań niezbędnych do zakwalifikowania przedsiębiorstwa do projektu wskazywano przede wszystkim na złożenie wniosku na stronie PARP poprzez formularz rejestracyjny oraz rejestrację w Bazie Usług Rozwojowych (BUR). **Przygotowanie i złożenie dokumentów** było wskazywane najczęściej jako czynność sprawiająca problemy (przez 30% badanych). Warto w tym miejscu podkreślić, że 34% badanych nie brało udziału w rekrutacji przedsiębiorstwa do projektu. Zdecydowana większość respondentów przyznaje, że **proces rekrutacji był dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa**. Ponad połowa badanych (64%) stwierdziła, że mogła liczyć na pomoc ze strony Operatora.

7.6.2. Ocena projektu

- **Ocena działań szkoleniowych.** Ogólna ocena szkoleń, jak również ocena stopnia dopasowania szkoleń do potrzeb przedsiębiorstw kształtuje się na **bardzo wysokim poziomie w obu pomiarach** – wskaźniki zadowolenia osiągnęły wartości 98-99%.

W ocenie sposobu organizacji szkoleń oraz przydatności wiedzy i rzetelności przekazywanych informacji również dominują oceny pozytywne. Warto zwrócić uwagę na wysokie udziały ocen „zdecydowanie pozytywnych”, a także na wzrost poziomu zadowolenia w II pomiarze, co świadczy o **trwałości uzyskanych efektów**.

- **Ocena działań doradczych.** Również **ocena doradztwa otrzymanego w czasie projektu jest wysoka**, wskaźnik zadowolenia kształtuje się na poziomie 93%, zarówno w I, jak i w II pomiarze. Znaczący spadek stopnia zadowolenia po roku od uzyskania wsparcia odnotowano w zakresie organizacji doradztwa, aż o 14 p.p., przy czym należy podkreślić, że oceny te wyprowadzono na podstawie bardzo małych liczebności prób (tj. badanych, którzy wzięli udział w doradztwie). Należy również podkreślić, że aż 31% respondentów w II pomiarze nie potrafiło jednoznacznie zadeklarować swojego zadowolenia z zakresu i organizacji doradztwa.
- **Ocena przygotowania merytorycznego osób prowadzących szkolenia i doradztwo.** Wszyscy przedsiębiorcy **wysoko oceniają przygotowanie merytoryczne osób prowadzących szkolenia i doradztwo** – ich wiedzę oraz doświadczenia z danego zakresu. W I pomiarze 60% zdecydowanie dobrze ocenia przygotowanie merytoryczne konsultantów, natomiast w II aż 91%.
- **Ocena Bazy Usług Rozwojowych.** W ocenie stopnia dopasowania oferty szkoleń na stronie BUR do potrzeb przedsiębiorstw widać **znaczny wzrost ocen pozytywnych po roku od uzyskania wsparcia** – wzrost aż o 24 p.p. w II pomiarze (względem I pomiaru), co może wynikać z tego, że przedsiębiorstwa ankietowane po roku od otrzymanego wsparcia mają już większą wiedzę na temat BUR i sprawniej potrafią się w niej poruszać. Warto zwrócić uwagę na wysoki udział przedsiębiorstw, które nie potrafią ocenić BUR – zarówno w I, jak i w II pomiarze.

Co ciekawe, Baza Usług Rozwojowych nie była znana uczestnikom **badania jakościowego** przed przystąpieniem do projektu. Podkreślali, że dowiedzieli się o istnieniu Bazy w momencie, w którym dowiadawali się o możliwościach udziału w projekcie, a jeden z respondentów przyznał, że dowiedział się o istnieniu BUR dopiero po zakończeniu projektu. Przedsiębiorcy wyrażali jednocześnie zdziwienie, że takie narzędzie nie jest odpowiednio promowane wśród przedsiębiorców i mało kto wie o jego istnieniu. Oceny funkcjonalności Bazy były raczej negatywne – respondenci badania jakościowego wskazywali na trudności w wyszukiwaniu i niewystarczającą intuicyjność narzędzia. Podkreślano natomiast, że niewątpliwym atutem bazy jest jej obszerność.

- **Całościowa ocena projektu.** W końcowej części ankiety respondenci zostali poproszeni o całościową ocenę projektu w kilku aspektach, z wykorzystaniem skali od 1 do 10 (gdzie 1-bardzo niska ocena, a 10-bardzo wysoka). Biorąc pod uwagę średnie oceny, **całościowa ocena projektu jest bardzo dobra** i lepsza w II pomiarze, aniżeli w roku otrzymania wsparcia. Bardzo dobrze została oceniona współpraca z Operatorem (oceny na poziomie 9), wysokie oceny przypisano również w zakresie jasności warunków oraz procesu refundacji (po 8,8)

7.6.3. Efekty projektu i ich wpływ na przedsiębiorstwa

- **Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty.** W obu badanych grupach szczególnie widać oczekiwania związane z **podniesieniem kompetencji pracowników**, wskazane przez 72% badanych w I pomiarze i 71% w II pomiarze. W dalszej kolejności wskazywano zwiększenie kwalifikacji kadry kierowniczej i zadowolenia klienta oraz zwiększenie liczby klientów. Podniesienie kwalifikacji kadry kierowniczej udało się uzyskać 54% przedsiębiorstw w II pomiarze. Widać natomiast, że **w większym stopniu niż oczekiwano usprawniono współpracę i komunikację w ramach firmy** oraz **podniesiono poziom satysfakcji z pracy pracowników**. W mniejszym natomiast stopniu udało się uzyskać wzrost przychodów ze sprzedaży, czego oczekiwało 31% badanych, a udało się to osiągnąć jedynie 17%. Zdecydowana większość przedsiębiorstw zauważa efekty udziału w projekcie w postaci **podniesienia kompetencji pracowników** – odpowiedzi takiej udzieliło 69% badanych. Zdecydowanie więcej przedsiębiorców mikro firm niż pozostałych wskazują, że dzięki udziału w projekcie zwiększyła się baza nowych klientów.
- **Wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności.** Uczestnicy projektu w zdecydowanej większości **wykorzystują zdobytą wiedzę i umiejętności** w praktyce działalności przedsiębiorstwa. Najwięcej respondentów wskazało, że nabyta wiedza podczas szkoleń przydają się wykonując codzienne obowiązki w pracy. Spora grupa badanych oznajmiła, że nowy zasób umiejętności pomaga podczas kontaktu z klientem. Zdecydowanie więcej respondentów uczestniczących w doradztwie wskazało, że zdobytą wiedzę mogą praktycznie wykorzystać planując rozwój firmy.

- **Skłonność do rekomendacji projektu.** Zdecydowana większość badanych w roku **otrzymania wsparcia (84%) rekomendowałoby** pozostałym właścicielom firm wzięcie udziału w projekcie. Warto podkreślić, że wskaźnik rekomendacji po roku od udzielenia wsparcia wzrasta na najwyższego możliwego poziomu – 100%.

Wśród powodów, dla których przedsiębiorcy poleciliby innym udział w projekcie wymieniano najczęściej **dobrą organizację projektu, niskie koszty oraz możliwość rozwoju przedsiębiorstwa**. Zaledwie 4% przedsiębiorców z pierwszego pomiaru nie zarekomendowałoby udziału w podobnym projekcie, jako powód podawali zbyt dużą biurokrację, stratę czasu oraz wskazywali, że lepiej jest przeszkolić pracowników, „na własną rękę”. Warto również zwrócić uwagę na zróżnicowanie odpowiedzi na poziomie wielkości przedsiębiorstw – firmy mikro częściej podkreślały aspekty związane z dofinansowaniem udziału, podczas gdy firmy małe eksponowały dobrą organizację projektu.

- **Skłonność do samodzielnego finansowania dalszych szkoleń.** O zainteresowaniu samodzielnym finansowaniem szkoleń w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry można mówić w przypadku **33% przedsiębiorstw**, które brały udział w projektach w roku realizacji badania. W grupie przedsiębiorstw badanych po roku od uzyskania wsparcia, odsetek ten rośnie – zainteresowanych finansowaniem szkoleń ze środków własnych było 46% przedsiębiorstw. Dla 16% przedsiębiorstw z grupy I pomiaru samodzielne finansowanie szkoleń nie wchodzi w grę, co może wskazywać, że szkolenia dofinansowane ze środków publicznych są dla tej grupy jedyną możliwością w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry. Najmniej skłonne do dalszego finansowania szkoleń są firmy mikro – 30% firm z tej grupy nie widzi możliwości finansowania szkoleń z własnych środków.

Wśród przedsiębiorców, którzy nie są skłonni inwestować w dalsze szkolenia w zakresie podnoszenia kwalifikacji kadry, głównym powodem jest chęć poszukiwania możliwości rozwoju za pośrednictwem innych szkoleń dofinansowanych ze środków publicznych (38%). Ponadto przedsiębiorcy wskazywali zbyt wysokie koszty związane z udziałem w szkoleniach, podkreślając kilkakrotnie ograniczenia finansowe wywołane przez pandemię COVID-19.

8. WNIOSKI

W ramach projektu badawczego **na przestrzeni lat 2017-2020 przeprowadzono wywiady z uczestnikami** projektów organizowanych w ramach następujących działań:

- 2.2. Wsparcie na rzecz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw oraz budowy przewagi konkurencyjnej na rynku:
 - ✓ Działania mające na celu **opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP**, które nie posiadają planu lub strategii rozwoju (typ 1),
 - ✓ Działania szkoleniowe i/lub doradcze w zakresie **funkcjonowania na rynku zamówień publicznych** (typ 2),
 - ✓ Działania szkoleniowe i/lub doradcze skierowane do przedstawicieli MMŚP w zakresie **zasad realizacji przedsięwzięć w formule partnerstwa publiczno-prywatnego** (typ 3).
- 2.21. Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw
 - ✓ Działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych MMŚP poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi – **Akademia Menadżera MŚP** (typ 1).
 - ✓ Działania mające na celu zwiększanie zdolności adaptacyjnych firm rodzinnych (MMŚP) poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie **sukcesji w firmach rodzinnych** (typ 3),
 - ✓ Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez **sektorowe rady ds. kompetencji** (typ 4).

łącznie w ramach czterech edycji badania przeprowadzono **3092 wywiady kwestionariuszowe telefoniczne i internetowe (CATI/CAWI) z uczestnikami projektów** zorganizowanych w ramach działań 2.2. oraz 2.21. Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER). Ponadto, dążąc do pogłębienia informacji pozyskanych na drodze badań ilościowych, przeprowadzono **50 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI)** z uczestnikami projektów (oraz partnerami społecznymi w przypadku działań mających na celu opracowanie analizy potrzeb rozwojowych MMSP, które nie posiadają planu lub strategii rozwoju – typ 1).

Badania realizowano z uczestnikami projektów w **dwóch falach**: w roku zakończenia udziału w projekcie (**I pomiar**) oraz rok po zakończeniu udziału projekcie (**II pomiar**). Wyniki badania poddano pogłębionym analizom⁵. Poniżej przedstawiono najważniejsze **wnioski z badania**.

1. Proces rekrutacji do projektu był w ocenie większości badanych dostosowany do możliwości czasowych i organizacyjnych przedsiębiorstw

Szczególnie pozytywne oceny dotyczące procesu rekrutacji formułowali uczestnicy projektu *Sukcesja w firmach rodzinnych*. Najniższy wskaźnik zadowolenia z procesu rekrutacji zaobserwowano w ocenie działania *Sektorowe Rady ds. Kompetencji*, co wynika ze zgłaszanych w badaniu trudności w obsłudze Bazy Usług Rozwojowych. W ocenie pozostałych działań badani zgłaszali problemy z wypełnianiem formularzy rekrutacyjnych (sugerując uproszczenie tych formularzy w przyszłości i zmniejszenie liczby dokumentów wymagających drukowania) oraz formularzy pomocy *de minimis*.

⁵ W przypadku niektórych działań, z uwagi na ograniczone liczebności prób, a także niewielkie zróżnicowanie odpowiedzi badanych w ocenie kluczowych aspektów badania, utrudnione było przeprowadzenie analiz wielowymiarowych.

Rysunek 6. Ocena procesu rekrutacji do projektu – wszystkie działania



Źródło: Opracowanie własne.

2. Ocena zdecydowanej większości działań była pozytywna, podkreślano bardzo dobre przygotowanie merytoryczne prowadzących oraz wysoką jakość szkoleń i doradztwa

Wskaźniki zadowolenia z poszczególnych aspektów projektów szkoleniowych i doradczych były wysokie – ponad 90% we wszystkich działaniach, a w przypadku *Akademii Menadżera MŚP* i *Sektorowych Rad ds. Kompetencji* wskaźniki zadowolenia sięgały prawie 100%. Bardzo dobre oceny formułowali również uczestnicy szkoleń w ramach działania *Sukcesja w firmach rodzinnych*.

Najlepsze oceny uzyskały działania szkoleniowe w ramach projektu *Przedsięwzięcia w formule PPP*, co wynika w dużym stopniu z niewielkiej aktywności uczestników tych szkoleń w rynku zamówień PPP oraz formułowanych przez badanych trudności w wejściu na ten rynek.

Rysunek 7. Ocena wybranych aspektów projektów – wszystkie działania



Źródło: Opracowanie własne.

3. Oczekiwania uczestników projektów najczęściej skupiały się na podniesieniu kwalifikacji pracowników i w większości przypadków zostały spełnione

W projektach organizowanych w ramach działania *Analiza potrzeb rozwojowych MŚP* najczęściej wskazywanym oczekiwaniem było zwiększenie przychodów ze sprzedaży i wyniki badania wskazują, że nie wszystkim udało się osiągnąć ten rezultat. Podobnie w przypadku działań nakierowanych na *przedsięwzięcia w formule PPP* – oczekiwania badanych związane z poszerzeniem możliwości realizacji takich projektów nie zostało w większości przypadków spełnione. Bardzo dobre rezultaty związane z podniesieniem kwalifikacji pracowników uzyskano natomiast w działaniach *Akademia Menadżera MŚP* oraz *Szkolenia i doradztwo rekomendowane przez Sektorowe Rady ds. Kompetencji*. Pozytywnie oceniono również efekty szkoleń i doradztwa w ramach *Sukcesji w Firmach Rodzinnych* i działaniach związanych z *Zamówieniami Publicznymi*.

Rysunek 8. Oczekiwane vs. faktycznie osiągnięte rezultaty projektu – wszystkie działania



Źródło: Opracowanie własne.

4. Stopień korzystania z wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach projektu po roku od działu jest wysoki

Szczególnie wysoką przydatność rezultatów projektu widać w działaniach: *Zamówienia Publiczne*, *Akademia Menadżera MŚP* oraz *Szkolenia i doradztwo rekomendowane przez Sektorowe Rady ds. Kompetencji* – odsetek badanych deklarujących korzystanie z wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach projektu po roku od udziału sięga 90% (a ponad 40% deklaruje zdecydowanie pozytywne opinie w tym aspekcie), co świadczy o użyteczności oraz trwałości uzyskanego wsparcia.

Najniższą użytecznością cechują się działania związane z *Przedsięwzięciami w formule PPP*.

Rysunek 9. Korzystanie z wiedzy i umiejętności zdobytych w ramach projektu – wszystkie działania



Źródło: Opracowanie własne.

5. Gotowość do rekomendacji udziału w projekcie innym przedsiębiorcom jest wysoka

Słonność badanych do rekomendacji innym MŚP udziału w projekcie jest wysoka – wskaźniki rekomendacji oscylują wokół 90%, a w przypadku *Zamówień Publicznych, Akademii Menadżera MŚP i Szkoleń i doradztwa w zakresie rekomendowanym przez Sektorowe Rady ds. Kompetencji* zdecydowanych rekomendacji udziela ponad połowa badanych. Pełną gotowość do rekomendacji deklarowali również uczestnicy projektu *Sukcesja w firmach rodzinnych*. Najniższe oceny sformułowali uczestnicy projektów związanych z *Przedsięwzięciami w formule PPP*.

Rysunek 10. Gotowość do rekomendacji udziału w projekcie – wszystkie działania



Źródło: Opracowanie własne.