



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Spis treści

Wstęp	3
1. Instytucje zaangażowane w realizację projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw	12
1.1. Partnerstwo WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw	
1.1.1. DARR S.A.	13
1.1.2. Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu	20
1.1.3. Sudecki Związek Pracodawców	22
1.1.4. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.	23
1.1.5. “OTREK” Sp. z o.o. Europejskie Centrum Wspierania Biznesu	25
1.1.6. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii	29
1.2. Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E.	33
2. Opis projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP	38
2.1. Cele, założenia i etapy realizacji	38
2.2. Beneficjenci ostateczni	49
2.3. Metody i zrealizowane działania	63
3. Modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, z uwzględnieniem pracowników starszych wiekiem, nie posiadających wymaganych przez pracodawcę kwalifikacji	106
3.1. Wprowadzenie	106
3.2. Założenia metodyczne	108



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3.3. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia	112
3.4. Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystywania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informacyjnych	124
3.5. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców.....	142
3.6. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji	149
3.7. Komentarz	160
4. Zakończenie	165
5. Słownik pojęć i skrótów	167
6. Załączniki	170



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Wstęp

Projekt realizowany przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” opracowano w ramach tematu „F” Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Wspieranie zdolności dostosowania się firm i ich pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania nowych technologii informacyjnych i innych nowych technologii”. Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przez budżet państwa. Jego realizacja miała za zadanie wsparcie małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego (pracodawców) oraz bezpośrednią pomoc ich pracownikom. Głównym celem zaproponowanych działań było zwiększenie zdolności adaptacyjnych małych przedsiębiorstw produkcyjnych oraz ich pracowników do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, a także do wymogów społeczeństwa informacyjnego.

Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” tworzyły następujące podmioty:

- Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (administrator projektu),
- Związek Pracodawców Dolnego Śląska,
- Sudecki Związek Pracodawców,
- heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.,
- OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.,
- Politechnika Wrocławska - Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

Partnerstwo WAMP było wspomagane na płaszczyźnie międzynarodowej przez podobne instytucje z innych regionów Europy, w tym FORUM.OST z Niemiec, TRANSITIO z Włoch, ATME ze Słowacji, PROGRESA z Hiszpanii, tworzące wspólnie z nim Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E. – Keys for Internationalization and Training of Enterprises.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Partnerstwo WAMP postawiło sobie następujące cele szczegółowe:

- wypracowanie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców,
- zwiększenie świadomości właścicieli małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego na temat idei kształcenia przez całe życie oraz konieczności podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników,
- wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych: technologii, metod organizacyjnych oraz technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego,
- wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji,
- zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych,
- stworzenie i wzmacnianie potencjału Partnerstwa na rzecz Rozwoju zdolnego do realizacji celów oraz zadań zgodnie z zasadami Programu Operacyjnego Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL dla Polski.

Wszystkie przewidziane zadania i sekwencje działań wynikały bezpośrednio z wcześniejszego przygotowania Partnerstwa WAMP do otwarcia projektu (Działanie 1 w Programie Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Partnerstwo wykorzystując własne badania oraz ogólnodostępne raporty na temat stanu sektora



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce postawiło określone tezy, charakteryzujące sytuację małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników. W odniesieniu do małych przedsiębiorstw zidentyfikowano następujące bariery utrudniające rozwój tych podmiotów:

- niedostateczna umiejętność pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii pozwalających na podniesienie innowacyjności,
- brak współpracy z instytucjami badawczymi, uczelniami w zakresie wypracowywania nowych innowacyjnych produktów,
- niewielka wiedza na temat efektywnego wykorzystania możliwości jakie daje e-gospodarka i sieć Internet,
- brak umiejętności rozwijania wewnętrznego potencjału innowacyjnego (inwestycje w kadry),
- brak umiejętności nawiązywania współpracy ponadnarodowej, poszukiwania partnerów do współpracy i zdobywania nowych rynków¹.

Badania przeprowadzone przez Partnerstwo pozwoliły także na zdefiniowanie barier, na które napotykają pracownicy małych firm. Znalazły się wśród nich:

- utrudniony dostęp do możliwości podnoszenia kwalifikacji z powodu nieprawidłowej organizacji pracy w firmach nie pozwalającej na kierowanie pracowników na szkolenia, jak również braku środków finansowych,
- brak świadomości pracowników na temat konieczności ciągłego podnoszenia kwalifikacji oraz brak wiary w to, że stałe podnoszenie kwalifikacji uchroni pracowników przed utratą pracy,
- brak znajomości ofert instytucji szkoleniowych działających na terenie województwa dolnośląskiego,

¹ *Strategia i opis projektu*. Załącznik nr 1 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej Equal dla Polski 2004 – 2006, s.6.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- brak stałej współpracy firm z instytucjami szkoleniowymi pozwalającymi na tworzenie programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb pracowników i pracodawców,
- niedostosowane kwalifikacje pracowników (zwłaszcza pracowników w wieku powyżej 50 roku życia) do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne oraz zmian w firmach powodowanych wprowadzaniem nowych technologii, technologii informacyjno – komunikacyjnych oraz zmian organizacyjnych².

W celu potwierdzenia wskazanych wyżej tez oraz jakościowego oszacowania innych problemów, przeprowadzono badanie ankietowe na grupie 100 przedsiębiorstw. Konstrukcja ankiet umożliwiała również pozyskiwanie informacji od pracowników. Badanie było prowadzone w formie bezpośrednich wywiadów podczas wizyt w firmach, wywiadów telefonicznych oraz drogą pocztową. Dostarczony materiał został poddany gruntownej analizie i stworzył podstawy do szczegółowego opracowania metod użytych przy realizacji Działania 2, gdzie wsparcie dla beneficjentów ostatecznych zostało przeprowadzone w dwóch dwunastomiesięcznych cyklach.

Pomimo założenia, iż w pierwszej i drugiej fazie projektu weźmie udział po 60 firm i po 120 pracowników małych przedsiębiorstw produkcyjnych, szybko okazało się, iż firmy zaproszone udziału w projekcie są zainteresowane kompleksową pomocą i jedno przedsiębiorstwo lub jego pracownik chce uczestniczyć w większej liczbie szkoleń, czy modeli wsparcia. Uwzględnienie potrzeb małych firm produkcyjnych oraz zatrudnionego personelu bardzo korzystnie wpłynęło na poziom wskaźników projektu i w efekcie zwiększyło zakres pomocy planowanej pierwotnie dla firm.

W wyniku przeprowadzonych działań powstały interesujące, bardzo konkretne modele wsparcia małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska

² *Strategia i opis projektu*, op. cit., s.8.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

oraz ich pracowników, cechujące się zbliżonymi metodami realizacji i oparte o podobne elementy składowe. Modele te zostaną zaprezentowane szerzej w dalszej części opracowania, jako rezultat zrealizowanego projektu.

Z racji dosyć skomplikowanego układu „Strategii i opisu projektu”, a także równoległego prowadzenia krajowych i ponadnarodowych działań Partnerstwa WAMP, nie udało się uniknąć szeregu powtórzeń i powrotów do raz już komentowanych wątków raportu.

W raporcie wykorzystano m.in. następujące dokumenty źródłowe:

1. Strategia i opis projektu. Załącznik nr 1 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006,
2. Program Działania 2. Załącznik nr 2 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006
3. Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2005,
4. Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006,
5. Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za I półrocze 2007,
6. Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za II półrocze 2007,
7. Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007,
8. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii w zakresie zmian organizacyjnych, pozyskiwania środków na



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych, Wrocław 2006,

9. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Raport z realizacji zadań. Model wsparcia mikro i małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie wdrażania nowych technologii, wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie nowych technologii oraz wprowadzanie zmian w organizacji (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu, Wrocław 2008.
10. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., Raport z realizacji zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o z siedzibą w Wałbrzychu w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (wynik prac pierwszego etapu projektu), Wałbrzych 2006, - jeszcze raport z realizacji II etapu.
11. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., Raport z realizacji zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o z siedzibą w Wałbrzychu w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, Wałbrzych 2007.
12. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. , Raport z realizacji zadań powierzonych firmie „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji do potrzeb pracodawców (wynik pierwszego etapu projektu), Wrocław 2006,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

13. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu), Wrocław 2007,
14. Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Raport z realizacji zadań powierzonych Związkowi Pracodawców Dolnego Śląska w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska (wynik prac pierwszego etapu projektu), Wrocław 2006,
15. Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Raport z realizacji zadań powierzonych Związkowi Pracodawców Dolnego Śląska w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław 2007,
16. Sudecki Związek Pracodawców, Raport z realizacji zadań w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych, Wałbrzych 2007,
17. Sudecki Związek Pracodawców, Raport z realizacji zadań w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych, Wałbrzych 2008,
18. K. Sekutowicz, Raport z ewaluacji I części realizacji projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław 2007,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

19. K. Sekutowicz, A. Zaczek, Wersja robocza raportu z ewaluacji II części realizacji projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław 2008,
20. Transnational Cooperation Agreement – TCA; Version 1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round:2.
21. M. Rudnik, Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego, Wałbrzych 2007,
22. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.), Wrocław 2007,
23. DP PROGRESA, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2005 to 31st December 2005,
24. DP WAMP, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report from 1st January 2006 to 30th June 2006,
25. DP TRANSITIO, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2005 to 31st December 2006,
26. DP ATME, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st January 2007 to 30st June 2007,
27. DP FORUM.OST, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2007 to 31st December 2007,
28. DP FORUM.OST, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from July 2005 – December 2007,
29. DP WAMP, Project K.I.T.E. Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Raport końcowy. Wałbrzych, 2007,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

30. DP PROGRESA, Keys for Internationalization and Training of Enterprises.
The manual od Good Practices,
31. Inwest-Expert Sp. z o.o., Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności. Projekt WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław grudzień 2007 – luty 2008,
32. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., Raport z pomiaru rezultatów twardych oraz miękkich wypracowanych w trakcie realizacji Projektu WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw– luty 2008.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

1. Instytucje zaangażowane w realizację Projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Projekt Partnerstwa WAMP, jako propozycja wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska, był realizowany w dwóch wymiarach: krajowym i międzynarodowym. Partnerstwo WAMP stanowiła grupa instytucji krajowych, które podejmując współpracę na rzecz wzmocnienia adaptacyjności firm i pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych, zaangażowały swój potencjał personalny i materialny.

1.1. Partnerstwo na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

W skład Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw weszły:

- 1.1.1. Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. ,
- 1.1.2. Związek Pracodawców Dolnego Śląska,
- 1.1.3. Sudecki Związek Pracodawców,
- 1.1.4. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.,
- 1.1.5. OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.,
- 1.1.6. Politechnika Wrocławska - Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę oraz rolę w przewidzianą w projekcie dla każdej z tych jednostek.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

1.1.1. Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.



Instytucja/ firma:	Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.
Dane teleadresowe:	58-300 Wałbrzych, ul. Wysockiego 10
www:	www.darr.pl
Rok powstania instytucji/ firmy:	1991
Forma prawna:	Spółka prawa handlowego
Profil działalności:	Doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania
Obszar działania:	Województwo dolnośląskie
Liczba zatrudnionych:	27 osób

Największe osiągnięcia:

Według analizy wyników badań kompetencji konsultantów Punktów Konsultacyjnych przeprowadzonej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, konsultanci DARR S.A. w 2006 r. reprezentowali najwyższy poziom kompetencji w skali całego kraju.

Najważniejsze zrealizowane projekty:

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. jest jedną z wiodących na Dolnym Śląsku instytucji o charakterze szkoleniowo-doradczym, wyspecjalizowaną



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

w dziedzinie zarządzania projektami społeczno – gospodarczymi; posiada bogate doświadczenie w zakresie realizacji projektów ukierunkowanych na obszary kreowania aktywnej polityki zatrudnienia oraz aktywizacji różnych grup społecznych. Wieloletnie doświadczenie DARR S.A. zdobyte w tym zakresie oraz potencjał merytoryczny pracowników stanowią solidną podstawę dla realizacji projektów dotyczących wspierania rynku pracy, doradztwa gospodarczego i inwestycyjnego, promocji gospodarczej oraz integracji europejskiej.

Do najważniejszych projektów zrealizowanych przez Dolnośląską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. można zaliczyć:

- Projekt „ITS – informatyka twoją szansą” adresowany do bezrobotnych absolwentów w ramach edycji Phare 2002- „Promocja wzrostu zatrudnienia wśród młodzieży”. Celem projektu było zwiększenie szans 60 bezrobotnych absolwentów, na znalezienie zatrudnienia w sektorze IT, doradztwo zawodowe, organizacja specjalistycznych szkoleń z zakresu informatyki, języka angielskiego i niemieckiego oraz prowadzenia działalności gospodarczej, organizacja trzymiesięcznych staży zawodowych w firmach o profilu IT, świadczenie usług pośrednictwa pracy oraz powołanie „Grupy Wsparcia”.
- Projekt „Wykorzystaj szansę – zdobądź nowy zawód” skierowany do osób długotrwale bezrobotnych, realizowany w ramach programu Phare 2002 – Integracja Społeczna i Zawodowa Grup Zagrożonych Wykluczeniem. Celem projektu było udzielenie pomocy beneficjentom w nabyciu umiejętności poszukiwania i uzyskiwania zatrudnienia poprzez opracowanie i wdrażanie wspólnie z doradcą zawodowym Indywidualnych Planów Działania, szkolenia w zakresie podwyższania kwalifikacji i umiejętności zawodowych lub w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, usługi w zakresie doradztwa biznesowego



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

i pomoc w zakładaniu własnej działalności gospodarczej, wspieranie beneficjentów w aktywnym poszukiwaniu pracy poprzez działalność Punktu Koordynacji Ofert, stworzenie forum wymiany informacji i doświadczeń w postaci comiesięcznych spotkań Grupy Wsparcia.

- Projekt „ISKRA - Internetowy System Kreowania Aktywności w Innowacji z Dolnego Śląska” (Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004-2006, Działanie 2.6. Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy). Podstawowym przedmiotem projektu było utworzenie i powszechne udostępnienie on-line platformy informacyjnej (portalu internetowego), będącego formą META INFORMACJI, który był usystematyzowaniem i prezentacją działań innowacyjnych w regionie oraz poprzez jej połączenie z podobnymi systemami w kraju i za granicą, jak na przykład Innovating Regions in Europe - ułatwił dostęp do informacji na temat najlepszych praktyk we wdrażaniu RSI - Regionalnych Strategii Innowacyjnych w Unii Europejskiej.
- Projekt „Wzmocnienie potencjału pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy”(Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich. Działania 1.1 Rozwój i modernizacja instrumentów i instytucji rynku pracy, Schemat B) Rozwój oferty usług instytucji rynku pracy), jego celem było podnoszenie wiedzy oraz doskonalenie kompetencji kadr niepublicznych instytucji rynku pracy w zakresie nowoczesnych metod zarządzania projektami i finansami, w oparciu o najlepsze dostępne praktyki oraz narzędzia informatyczne.
- Projekt badawczy pn. „Regionalne Badanie Rynku Pracy” (Zintegrowany Program Rozwoju Regionalnego, Priorytet 2 – Wzmocnienie Zasobów Ludzkich w Regionach). Głównym celem projektu była analiza regionalnego rynku pracy w



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

zakresie sytuacji na rynku pracy zawodów oraz oczekiwań pracodawców odnośnie pożądaných kompetencji pracowniczych w wybranych zawodach.

- Projekt międzynarodowy - REFORM (Regional Economic RTD Policy through Foresight & Mentoring) finansowany w ramach 6 Programu Ramowego Badań, Rozwoju Technicznego i Prezentacji Unii Europejskiej (2002-2006). Pomysłodawcą i inicjatorem projektu było Coventry University Enterprise Ltd., z którym to Dolnośląskie Centrum Euro Info współpracowało przy realizacji projektu SAIL. Celem projektu był rozwój, wsparcie i wdrożenie szeregu instrumentów i działań umożliwiających regionom zrozumienie, na czym polega ich szczególna rola w zwiększaniu potencjału sektora B+R właśnie poprzez udział w procesie Foresightu - procesie kreowania kultury myślenia o przyszłości. Projekt zakładał, iż w oparciu o techniki jakimi posługuje się Foresight opracowane i zrealizowane zostaną indywidualne plany działań dla poszczególnych partnerów, które to z kolei będą stanowić infrastrukturę dla nowej polityki B+R i wdrażania tej polityki w regionach.

Projekt realizowany był poprzez konsorcjum, w którego skład wchodził:

- Coventry University Enterprises Ltd - Wielka Brytania
 - MIGAL - Izrael
 - Zurich University of Applied Sciences Winterthur - Szwajcaria
 - University Politechnica Bucharest - Rumunia
 - South East Regional Authority - Irlandia
 - Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A - Polska
-
- Projekt międzynarodowy – DEW SET , realizowany wraz z Coventry University Enterprises Ltd. z Wielkiej Brytanii i Business Information and Consulting Centre z Bułgarii. Celem projektu było zwiększenie liczby przedsiębiorstw prowadzonych



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przez kobiety w dziedzinie nauki, inżynierii i technologii. Cel projektu został osiągnięty poprzez wypracowanie produktów i usług dostosowanych do potrzeb konkretnego odbiorcy.

- Projekt międzynarodowy - "SME Panels" - seria konsultacji z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Projekt polegał na przeprowadzeniu przez ośrodki sieci EIC w całej Europie serii konsultacji wśród małych i średnich przedsiębiorstw na ważne tematy związane z planowanymi w najbliższym czasie zmianami w dziedzinie prawa i polityk Unii Europejskiej. Każdy z uczestniczących w projekcie ośrodków EIC prowadził wśród MŚP w swoim regionie co najmniej trzy konsultacje. Przeważnie polegały one na zaproszeniu firm na spotkanie ("panel" dyskusyjny), podczas którego uczestnicy byli informowani o aktualnych wyzwaniach oraz zmianach planowanych w UE w danym sektorze lub obszarze polityki. Następnie przedstawiciele firm wypełniali kwestionariusz, w którym mogli wyrazić swoje opinie, postulaty, a nawet skargi. Panele miały charakter konsultacji - spotkania z ekspertem, w trakcie których ekspert pomagał znaleźć odpowiedź na nurtujące pytania - spotkania na Dolnym Śląsku odbywały się pod hasłem *"Śniadanie z Ekspertem - Przyjdź wypowiedź się i zaczerpnij rady naszego eksperta"*.

- Program Phare 2001 i 2002 „Promocja Zatrudnienia-Rozwój Zasobów Ludzkich” Podprojekt 2 „Promocja Przedsiębiorczości”. Projekt obejmował: analizę potrzeb rynku pracy oraz przedsiębiorczości, szkolenia z zakresu przedsiębiorczości – wsparcie dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, przeprowadzenie wstępnych szkoleń w zakresie promocji przedsiębiorczości i specjalistycznego szkolenia biznesowego oraz indywidualnych usług doradztwa biznesowego. Szkolenia te miały na celu zachęcić beneficjentów do założenia własnej działalności gospodarczej.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Program pomocy zawodowej dla młodzieży poszukującej pracy „@lternatywa”. Celem projektu było opracowanie, we współpracy z doradcami zawodowymi, indywidualnych planów działania dla każdego uczestnika projektu, a następnie jego realizacja, poradnictwo psychologiczne i zawodowe, szkolenia zawodowe, organizacja staży i subsydiowanego zatrudnienia, doradztwo dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą.

- Projekt „Miejsca pracy w sektorze kultury” (realizowany w ramach Programu Phare 2003 - "Rozwój Zasobów Ludzkich") skierowany był do absolwentów szkół, uczelni i kierunków kształcących artystów i animatorów kultury oraz innych młodych osób poszukujących możliwości działania zawodowego w dziedzinie kultury i sztuki, które nie ukończyły 30 roku życia.

Oferta szkoleniowa obejmowała bezpłatne szkolenia wstępne, poradnictwo zawodowe, szkolenia profilowane, doradztwo biznesowe, szkolenia zawodowe i staże zagraniczne w krajach Unii Europejskiej.

- Projekty szkoleniowo - doradcze: „Wsparcie rozwoju polskiego eksportu” i „Przygotowanie do eksportu”. Celem tych projektów było przygotowanie polskich przedsiębiorstw mikro, małych i średnich do intensyfikacji działań eksportowych na rynkach krajów rozwijających się, przechodzących transformację społeczno-gospodarczą, jak również rynki krajów Unii Europejskiej. W ramach projektów realizowane były kursy eksportu oraz szkolenia zagraniczne, które miały na celu dostarczenie wyczerpujących i aktualnych informacji na temat wybranych rynków, a także wiedzy i umiejętności z zakresu prowadzenia działalności marketingowej i handlowej. Kursy eksportu

obejmowały różne moduły szkoleniowe, które uczestnicy wybierali dowolnie, w zależności od swoich potrzeb szkoleniowych.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Instytucje współpracujące:

WYG International Sp. z o.o., heapmail Internet Provider Sp. z o.o., OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Politechnika Wrocławska .

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Sudecki Związek Pracodawców, Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Dolnośląskie Centrum Informacji Zawodowej i Doskonalenia Nauczycieli, Główny Instytut Górnictwa.

Plany/ perspektywy na przyszłość:

- Działania końcowe w projekcie inwestycyjnym i doradczym zmierzające do utworzenia Dolnośląskiego Parku Technologicznego (planowany termin otwarcia jesień 2008),
- Ośrodek Euro Info Center afiliowany przy DARR S.A. będzie funkcjonował jako członek Konsorcjum B2Europe West Poland. Konsorcjum B2Europe będzie elementem europejskiej Sieci Wsparcia dla biznesu pod nazwą „Enterprise Europe Network”,
- Realizacja projektów szkoleniowo-doradczych lub/i badawczych będących odpowiedzią na zapotrzebowanie rynku pracy.

Rola i główne zadania w projekcie Partnerstwa WAMP:

Reprezentowanie partnerów Partnerstwa na rzecz Rozwoju przed Instytucją Zarządzającą EQUAL i Krajową Strukturą Wsparcia, koordynowanie, monitorowanie, nadzorowanie prawidłowości działań partnerów przy realizacji zadań; zapewnienie sprawnego systemu komunikacji z partnerami, Krajową

Strukturą Wsparcia i innymi partnerstwami; przedkładanie wniosków o płatność i rocznej prognozy wydatków do KSW, gromadzenie informacji o beneficjentach



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

ostatecznych projektu; prowadzenie rejestru udzielanej w ramach Partnerstwa na rzecz Rozwoju pomocy publicznej na potrzeby monitorowania zgodności z zasadami pomocy publicznej, organizacja przepływów finansowych, prowadzenie sprawozdawczości finansowej oraz merytorycznej, prowadzenie akcji promocyjnej, koordynacja współpracy ponadnarodowej oraz zapewnienie realizacji celów oraz zadań założonych w TCA K.I.T.E.

1.1.2. Związek Pracodawców Dolnego Śląska,



Instytucja	Związek Pracodawców Dolnego Śląska
Dane teleadresowe:	Ul. Szewska 3 50-053 Wrocław
www:	www.zpds.com.pl
Rok powstania instytucji	11 października 1991
Forma prawna:	Stowarzyszenie Przedsiębiorców
Profil działalności:	
Obszar działania:	Dolny Śląsk
Liczba zatrudnionych:	5 os.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Najważniejsze zrealizowane projekty:

- "Audyt ofert pracy, zapotrzebowanie na kwalifikacje i szkolenia na Dolnym Śląsku",
- szkolenia, Projekt TMS - "Inteligentne wspieranie małych przedsiębiorstw przez indywidualnie dopasowane rozwiązania" .

Instytucje współpracujące:

Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A, heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. , „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. , Sudecki Związek Pracodawców, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, Urzędy Pracy i Rada Zatrudnienia, Państwowa Inspekcja Pracy, Dolnośląska Izba Gospodarcza, Dolnośląska Izba Rzemiosła i Małej Przedsiębiorczości, Business Centre Club, Okręgowa Komisja Egzaminacyjna, Kuratorium Oświaty we Wrocławiu, Dolnośląski Urząd Marszałkowski, Urząd Województwa Dolnośląskiego, Urząd Miasta i Gminy Wrocław, Prezydium i stałe komitety KPP, Trójstronna Komisja Społeczno-Ekonomiczna Rady Ministrów, zespoły robocze powołane do współpracy z URM, Management Akademie Sachsen, Centrum Innowacji i Technologii z Guben.

Plany/ perspektywy na przyszłość:

Realizacja projektów z funduszy unijnych wspierających rozwój przedsiębiorczości w regionie.

Rola i główne zadania w projekcie Partnerstwa WAMP:

- wspieranie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w ramach współpracy ponadnarodowej,
- organizacja 4 wyjazdowych misji gospodarczych do regionów partnerskich oraz jednej misji gospodarczej na terenie Dolnego Śląska.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

1.1.3. Sudecki Związek Pracodawców.



Sudecki Związek Pracodawców w Wałbrzychu powstał w 1992 roku i jest członkiem Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych. Związek skupia 65 członków różnych branż (włókiennicza, budowlano-instalacyjna, ceramiczna, hotelarstwo itp.).

Sudecki Związek Pracodawców uczestniczy w przygotowywaniu i wdrażaniu przedsięwzięć, których celem jest ograniczenie bezrobocia. Współpracuje z instytucjami działającymi na rzecz zapewnienia regionalnym przedsiębiorstwom korzystnych warunków do konkurencyjności na rynku europejskim, wspomaga przygotowanie firm do wykorzystania funduszy strukturalnych.

Rola i główne zadania w ramach projektu Partnerstwa WAMP:

- inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych,
- organizacja spotkań z przedstawicielami władzy regionalnej i lokalnej na temat możliwych do zastosowania instrumentów wsparcia małych firm oraz ich pracowników (np. możliwość stosowania ulg podatkowych dla firm innowacyjnych lub zatrudniających pracowników powyżej 50 roku życia),
- organizacja spotkań z przedstawicielami pracodawców i pracowników w celu ustalenia koniecznych zmian we wspieraniu przedsiębiorczości i wzrostu zatrudnienia,
- organizacja debat i dyskusji przedstawicieli władz regionalnych, lokalnych oraz pracodawców i pracowników,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Opracowanie raportu z debat i rozmów oraz przekazanie go organizacjom pracodawców, organom władzy regionalnej i lokalnej oraz innym organizacjom w Polsce – upowszechnianie rezultatów,
- Opracowywanie i publikowanie informacji prasowych na temat wyników rozmów o możliwych rozwiązaniach problemów przedsiębiorców.

1.1.4. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.



Firma:	heapmail Internet Solutions sp. z o.o.
Dane teleadresowe:	58-300 Wałbrzych, ul. Beethovena 10 Adres do korespondencji: 58-330 Jedlina-Zdrój, ul. Północna 20
www:	www.hm.pl
Rok powstania firmy:	1997
Forma prawna:	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Profil działalności:	projekty graficzne, hosting, domeny, oprogramowania, szkolenia
Obszar działania:	cała Polska
Liczba zatrudnionych:	ok. 10

Największe osiągnięcia:

Przetrawanie tzw. "Kryzysu pęknięcia bańki internetowej".

Najważniejsze zrealizowane projekty:

- Partnerstwo "Muflon",
- Regionalne Badanie Rynku Pracy,
- Projekt ISKRA,
- Wzmocnienie potencjału pracowników niepublicznych instytucji rynku pracy.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Instytucje współpracujące:

Capricorn, Cross Jeanswear Co., Fabryka Porcelany „Krzysztof” S.A., Fosse Liquitrol Polska Sp. z o.o., Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Starostwo Powiatowe w Wałbrzychu, Stowarzyszenie JOWISZ, Urząd Miejski Szczawno Zdrój, WTW Engineering Sp. z o.o., Zakład Energetyczny Wałbrzych S.A., Urząd Miejski w Jedlinie-Zdrój, Gmina Jedlina-Zdrój, Gmina Głuszyca, Gmina Walim, EMPIK sp. z o.o., ING BANK ŚLĄSKI S.A., ALFACO POLSKA SP.Z O.O., PZU S.A., TELESTRADA S.A., PROSPER S.A., WINKHAUS, SITECO, Dolnośląska Organizacja Turystyczna, DARR S.A., Quercus Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych S.A., Stiga Polska, ARBOmedia.

Plany/ perspektywy na przyszłość:

- usługi hostingowe,
- prowadzenie szkoleń,
- wdrażanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych,
- udział w realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Rola i zadania w projekcie WAMP:

- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych,
- identyfikacja firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych – INTERNET, OPROGRAMOWANIE DO OBIEGU DOKUMENTÓW ORAZ OPROGRAMOWANIE DO ZARZĄDZANIA MAŁĄ FIRMA,
- analiza potrzeb i możliwości wykorzystania wspomnianych technologii,
- opracowanie planu wspierania wybranych firm w zakresie stosowania tychże technologii,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- szkolenia kadry zarządzającej, szkolenia personelu,
- wdrożenie specjalistycznych systemów oraz testowanie opracowanego systemu z wybranymi firmami,
- opracowanie i utrzymanie międzynarodowej platformy komunikacyjnej K.I.T.E.

1.1.5. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.



Firma:	„OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.
Dane teledadresowe:	53-111 Wrocław ul. Ślężna 148
www:	www.otrek.com.pl
Rok powstania instytucji/firmy:	1998
Forma prawna:	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
Profil działalności:	działalność edukacyjna i konsultingowa
Obszar działania:	szkolenia ogólne, szkolenia specjalistyczne, szkolenia finansowane z EFS, studia podyplomowe realizowane wspólnie z Akademią Ekonomiczną, konsulting z zakresu organizacji, zarządzania, finansów i prawa
Liczba zatrudnionych:	16 pracowników etatowych, 35 trenerów i konsultantów zatrudnionych na podstawie umów cywilno-prawnych

Największe osiągnięcia:

- Kilkuletni program szkoleniowy dedykowany małym i średnim przedsiębiorstwom, realizowany na zamówienie Funduszu Współpracy, finansowany ze środków przedakcesyjnych.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Studia podyplomowe z zakresu zarządzania i finansów realizowane wspólnie z Akademią Ekonomiczną we Wrocławiu.
- Kilkuletni program szkoleniowy i transfer kilkudziesięciu projektów szkoleniowych realizowany w ramach British Know How Fund for Poland.
- Kilkuletni program wsparcia przedsiębiorczości realizowany w różnych regionach Polski w ramach programu PHARE.
- Wieloletnia współpraca szkoleniowa i wymiana biznesowa z Federalną Izbą Gospodarczą Austrii.
- Wieloletnia współpraca z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości w zakresie szkoleń finansowanych ze środków EFS.
- Wieloletnia współpraca w zakresie szkoleń i konsultingu z Dolnośląską Agencją Rozwoju Regionalnego w Wałbrzychu.

Najważniejsze zrealizowane projekty:

- **2005 – 2008** SPO – RZL, Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, dedykowane programy szkoleniowe dla 10 dużych i średnich przedsiębiorstw Polski południowo- zachodniej, finansowany ze środków EFS (główni beneficjenci: KGHM Polska Miedź S.A., Elektrownia Rybnik S.A., Elektrownia Opole S.A., Polmotors-Unitruck, PeBeKa S.A. Lubin i inne).
- **2005 – 2007** SPO - WKP Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw EFRR , dedykowane programy rozwojowo-inwestycyjne dla polskich przedsiębiorstw.
- **2002-2003**, Phare 2000 Rozwój Zasobów Ludzkich – województwo podlaskie - „Wspieranie rozwoju lokalnych paktów na rzecz zatrudnienia” Województwo Podlaskie, PL0008.02.01.004.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- **2003-2004**, Phare 2001 Rozwój zasobów ludzkich – Promocja Zatrudnienia i RZL “, Województwo Podlaskie, Podprojekt 4 - Reorientacja Szkolnictwa Zawodowego – Polska PL01.06.09.01-02-10. Projekt realizowany wspólnie z Akademią Ekonomiczną z Białegostoku.
- **2003 – 2004** - PHARE 2001 Economic and Social Cohesion – Human Resources Development – Pomoc młodym ludziom poszukującym pracy – “Alternatywa”. Celem projektu była pomoc dla 5000 młodych ludzi szukających pracy poprzez szkolenia i doradztwo, m.in. indywidualne plany kariery, doradztwo psychologiczne i zawodowe, doradztwo biznesowe. Projekt realizowany we współpracy z DARR.
- **2003-2004**, Phare 2001 Rozwój Zasobów Ludzkich, województwo dolnośląskie Podprojekt 2 - Promocja Przedsiębiorczości „Własna firma – sposób na sukces”, ekspert w zakresie: rozpoczynanie oraz prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Projekt realizowany we współpracy z DARR.
- **2000-2002**, Ogólnopolski projekt szkoleniowy „Zarządzanie Opieką Zdrowotną” skierowany do lokalnych polityków zdrowia, projekt realizowany w ramach pożyczki Banku Światowego. Przeszkolono ok. 2000 pracowników jednostek samorządu terytorialnego we wszystkich województwach na terenie całej Polski.
- **2002-2005**, „INNOPSE - INNOvation studio and exemplary developments for Product Service Engineering” (Pracownia innowacyjna i przykładowe rozwiązania dot. inżynierii usług produktowych) w ramach projektu GROWTH GRD1-2001-40372.
- **1998-2001**, British Know How Fund for Poland, Cykl biznesowych projektów szkoleniowych dla przedsiębiorców oraz transfer i uruchomienie nowych projektów szkoleniowych dla kadry kierowniczej i pracowników firm, instytucji i organizacji gospodarczych.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- **1998**, „Management Box – Fiesta II” Program wspierania instytucji szkoleniowych i edukacyjnych w ramach projektu PHARE, opracowanie specjalistycznych programów szkoleniowych dla kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw.

Instytucje współpracujące:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Politechnika Wrocławska (WCTT), Zachodnio-Pomorska Szkoła Biznesu. Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Uniwersytet Paderborn – Niemcy, Akademia Zarządzania - Drezno.

Plany/ perspektywy na przyszłość:

Realizacja szkoleń i konsultacji dla przedsiębiorców w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II Rozwój Zasobów Ludzkich i Potencjału Adaptacyjnego Przedsiębiorstw oraz Priorytet VIII Regionalne Kadry Gospodarki.

Rola i zadania w projekcie WAMP:

Zadaniem „OTREK”-u jako partnera było:

- opracowanie, testowanie i upowszechnianie modelu wspierania pracowników małych przedsiębiorstw produkcyjnych (w tym starszych wiekiem) w zakresie dostosowania ich kwalifikacji do potrzeb pracodawców i w utrzymaniu zatrudnienia,
- wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.),
- organizacja kampanii informacyjnej dla właścicieli małych firm produkcyjnych podnoszącej ich świadomość w zakresie zarządzania zasobami



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadre zarządzającą

1.1.6. Politechnika Wrocławska Wrocławskie Centrum Transferu Technologii



Instytucja/ firma:	Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej
Dane teleadresowe:	ul. Smoluchowskiego 48; 50-372 Wrocław tel. 071/320 33 18 fax.071/320 39 48
www:	www.wctt.pl
Rok powstania instytucji/ firmy:	1995 r.
Forma prawna:	Uczelnia wyższa. Samofinansującą się jednostka Politechniki Wrocławskiej.
Profil działalności:	Misją Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii jest podniesienie efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez innowacje.
Obszar działania:	Swoją ofertę kierujemy zarówno do przedsiębiorców, jak i do uczelni wyższych, instytutów badawczych oraz jednostek administracji publicznej.
Liczba zatrudnionych:	27 osób

Największe osiągnięcia:

- w ciągu pierwszego dziesięciolecia działalności (1995-2005r.):
 - przeszkolono ok. 14 tysięcy osób,
 - udzielono ok. 10 tysięcy godzin konsultacji,
 - udzielono pomocy w złożeniu 220 wniosków projektowych do Komisji Europejskiej,
 - doprowadzono do 20 umów międzynarodowego transferu technologii,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- 23 laureatów kolejnych edycji konkursu „Pomysł na innowacyjną firmę” zarejestrowało działalność gospodarczą.

• w roku 2006:

- przeszkolono ok. 2400 osób,
- udzielono 898 godzin konsultacji,
- udzielono pomocy w złożeniu 31 wniosków o dofinansowanie,
- doprowadzono do kolejnych 5 umów transferu technologii,
- udzielono pomocy w założeniu 17 firm,
- przeprowadzono 42 audyty technologiczne,
- zgromadzono ok. 600 osób na konferencjach tematycznych.

Najważniejsze zrealizowane projekty:

- Doskonalenie Kadr Menedżerskich - Pakiet szkoleń realizowany jest w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich, działanie 2.3. schemat a,
- Usprawnienie organizacji przedsiębiorstw poprzez szkolenia Lean Manufacturing i Six Sigma,
- „Firma XXI wieku. Program szkoleń wspierających rozwój E-biznesu”,
- Rozwój Regionalnego Systemu Innowacji,
- Projekt IMPACTSCAN 4INNOPOL,
- ISKRA- Internetowy System Kreowania Aktywności w Innowacji z Dolnego Śląska,
- PLATON - Wsparcie trwałej konkurencyjności MŚP i organizacji zrzeszających przedsiębiorców,
- IRC West Poland - Innovation Relay Centre (Ośrodek Przekazu Innowacji - Polska Zachodnia),



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- Konkurs POMYSŁ NA WŁASNĄ FIRME OPARTĄ NA INNOWACJACH/WYNIKACH PRAC NAUKOWYCH,
- Regionalny Punkt Kontaktowy ds. 7. Programu Ramowego Wspólnoty Europejskiej na lata 2007-2013,
- Studium podyplomowe „Zarządzanie jakością” realizowane wspólnie z Wydziałem Mechanicznym Politechniki Wrocławskiej.

Plany/ perspektywy na przyszłość:

W roku 2007 planuje się osiągnąć następujące cele:

- 4100 uczestników szkoleń, konferencji i innych form kształcenia,
- 1750 godzin doradztwa,
- wsparcie utworzenia 20 nowych firm,
- 12 umów transferu technologii,
- 5 komercyjnych projektów konsultingowych,
- 2 międzynarodowe spotkania kooperacyjne,
- dalsza realizacja projektów finansowanych z Komisji Europejskiej, jak i Funduszy Strukturalnych,

a ponadto:

- przygotowanie i złożenie wniosków o dofinansowanie do 7PR, Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”, Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” oraz Regionalnego Programu Operacyjnego,
- uzyskanie pozytywnego wyniku finansowego.

Rola i zadania w projekcie WAMP:

Wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych przez małe firmy produkcyjne poprzez:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- opracowanie strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii (szkolenia z zakresu pozyskiwania środków na zakup technologii, pomoc w zakresie transferu technologii, szkolenia z zakresu zarządzania technologią oraz wizyty studyjne i doradztwo z zakresu oceny stanu technologii w firmie, planowania strategicznego rozwoju technologii), zmian w sposobie zarządzania firmą (szkolenia z Lean Manufacturing, six sigma, zapewniania jakości, oraz systemów zarządzania jakością np. norma ISO 9001:2000),
- testowanie strategii wsparcia wspólnie z firmami,
- przygotowywanie małych firm do pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie i zakup nowych technologii (szkolenia dotyczące możliwości pozyskiwania środków finansowych, warsztaty dotyczące np. opracowania wniosków o dofinansowanie; odrębne konsultacje z poszczególnymi beneficjentami m.in. w zakresie: zakupu nowych technologii oraz możliwych źródeł finansowania zakupu).

Partnerskie instytucje rozpoczęły współpracę w trakcie realizacji Działania 1, a więc w okresie poprzedzającym operacyjną fazę raportowanego projektu. W ramach oddzielnie zawieranych umów wykonano wtedy badanie ankietowe grupy 100 małych przedsiębiorstw produkcyjnych, opracowano przedmiotowe raporty traktujące o potrzebach przedsiębiorców w zakresie szkoleń, doradztwa oraz zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Pod kierunkiem administratora projektu – Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. - zostały zidentyfikowane cele Partnerstwa WAMP w Działaniu 2, a także zakresy zadań przewidzianych do realizacji i przedstawionych w „Programie Działania 2”.

Ogólny cel Partnerstwa WAMP opierał się na dążeniu do zwiększenia zdolności adaptacyjnych małych przedsiębiorstw produkcyjnych oraz ich pracowników do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej oraz



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne. Cel ten był realizowany przez Partnerstwo WAMP m.in. poprzez wspieranie pracowników, których kwalifikacje można dostosować do wymagań stawianych przez społeczeństwo informacyjne i gospodarkę rynkową oraz ułatwianie i wspomaganie wykorzystywania nowych technologii informacyjno- komunikacyjnych, jak również rozwijanie u pracodawców świadomości w zakresie konieczności szkolenia kadry zarządzającej i pracowników w celu zwiększenia konkurencyjności firm.

1.2. Partnerstwo ponadnarodowe K.I.T.E.



Partnerstwo WAMP uczestniczyło w Partnerstwie Ponadnarodowym Keys for Internalisation and Training of Enterprises (K.I.T.E.), w skład którego wchodziły Partnerstwa na rzecz Rozwoju (DP) reprezentujące pięć krajów Unii Europejskiej:

1.2.1. FORMUM.OST - Niemcy,

Jahnplatz 5

33602 Bielefeld

<http://www.forum-ost.de>



DP FORUM.OST wykonało dwanaście projektów w ramach Inicjatyw Europejskich ADAPT oraz Employment. Większość aktualnych partnerów zaangażowana była w



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

pierwszą rundę programu EQUAL DE-EA-30862 i zdobyły znaczne doświadczenie dotyczące współpracy międzynarodowej w ramach wielu projektów europejskich.³

1.2.2. TRANSITIO – Włochy,

Via G.D'Arezzo

6-42100 Reggio Emilia

<http://www.ifo.it>



DP Transito zdobyło znaczne doświadczenie w ramach różnych projektów i działań na polu umiędzynarodowienia MŚP, oraz szkolenia. Regionalne Confesercenti pracowało już wraz z Unioncamere nad projektem B.O.S.S., finansowanym przez Komisję Europejską w ramach programu dotyczącego regionów przygranicznych.

1.2.3. ATME – Słowacja,

Masarykova 16, P.O. Box 246

080 01 Presov

<http://www.po.sopk.sk>



Słowackie DP ATME, Regionalna Izba Słowackiej Izby Przemysłowo-Handlowej z Presova (PRC SCCI) posiada doświadczenie we współpracy międzynarodowej w

³ *Project K.I.T.E. Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Raport końcowy.* Wałbrzych 2007. Przytoczona charakterystyka partnerstw pochodzi z tego raportu.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

szkolnictwie, pochodzące z projektów realizowanych w ramach programu Leonardo da Vinci (LdV).

1.2.4. PROGRESA – Hiszpania,

c/ Quintana 332

33009 Oviedo

[http:// www.equal-progresa.org](http://www.equal-progresa.org)



Członkowie **hiszpańskiego DP Progres** z sukcesem uczestniczyli w wielu europejskich inicjatywach ADAPT i EMPLOYMENT, jak również w programach współfinansowanych przez ESF jako projekty Equal. Większość członków Partnerstw DP pracowało aktywnie nad projektami pierwszej rundy Equal: AD ES-292, AD ES-392, AD ES-218, AD ES-406, AD ES-664.

1.2.5. WAMP – Polska,

ul. Wysockiego 10

58-300 Wałbrzych

<http://www.darr.pl/wamp.php>



Każdy z partnerów **DP WAMP** zdobył szerokie doświadczenie w ramach różnych projektów poświęconych w szczególności MŚP. Projekty te skupiały się głównie na organizacji seminariów, szkoleń, spotkań biznesowych, misji biznesowych, sesji doradczych i wielu innych działaniach, dzięki którym przedsiębiorstwa mogły uzyskać informacje na temat tego, jak działać na rynkach Polski i Europy.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Zgodnie z założeniami Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E. postawiło sobie za główny cel identyfikację problemów małych i średnich przedsiębiorstw, a także ułatwienie dostępu do usług pozwalających na zwiększenie stopnia internacjonalizacji poprzez tworzenie i testowanie nowej jakości usług, maksymalnie dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw w tym zakresie.

Ze względu na intensywną współpracę pomiędzy zaangażowanymi w projekt Partnerstwami na rzecz Rozwoju, pojawiło się wiele płaszczyzn do wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk. Wspólne cele partnerstwa obejmowały:

- **Umieędzynarodowienie** umiejętności MŚP i ich pracowników - wykorzystywanie nowych możliwości gospodarczych stojących przed MŚP, poprzez podniesienie poziomu **umieędzynarodowienia** umiejętności MŚP i ich pracowników, za pomocą wymiany informacji i dobrych praktyk oraz promocję kontaktów dwustronnych pomiędzy przedsiębiorstwami.
- **Podniesienie poziomu usług świadczonych na rzecz MŚP** - opracowanie wspólnego podejścia, metodologii oraz narzędzi wspierających MŚP. Udoskonalenie usług na rzecz MŚP dotyczących doradztwa i dostępu do finansowania, jak również innych usług.
- **Doskonalenie Systemu Szkoleniowego (szkolenie zawodowe i szkolenie edukacyjne)** i ujęcie umiejętności międzynarodowych w programach szkolnych. Wsparcie i optymalizacja procesu szkolenia zawodowego pracowników MŚP poprzez wymianę metodologii, wiedzy i najlepszych praktyk w odniesieniu do analizy potrzeb i opracowywania szkoleń dostosowanych do tych potrzeb, jak również poprzez wymiany i praktyki szkoleniowe w krajach partnerskich.⁴

⁴ *Project K.I.T.E. Keys for Internetalization and Training of Enterprises. Raport końcowy, op.cit.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Organem decyzyjnym i wykonawczym Partnerstwa K.I.T.E. była grupa zarządzająca (Komitet Sterujący), w skład której wchodził krajowy koordynatorzy poszczególnych partnerstw narodowych. Grupa spotykała się kilka razy w roku, a spotkania te były organizowane przez sekretariat ponadnarodowy, prowadzony okresowo przez każde z partnerstw uczestniczących w K.I.T.E. Na czele grupy zarządzającej stał koordynator tego partnerstwa, które pełniło aktualnie rolę sekretariatu. Partnerstwo K.I.T.E. prowadziło swoją stronę internetową pod adresem www.equal-kite.org, będącą jednocześnie platformą wymiany informacji o planowanych i zrealizowanych projektach, profilach firm decydujących się na internacjonalizację, publikację tzw. „dobrych praktyk” oraz innych wydarzeniach, służących ułatwieniu firmom dostępu do międzynarodowej wymiany towarów i usług.

Przewidywane rezultaty Projektu K.I.T.E., to:

- strona internetowa i platforma komunikacyjna,
- słownik terminów stosowanych we współpracy międzynarodowej,
- znak jakości dla usług konsultingowych – lista kontrolna dla MŚP,
- podręcznik dotyczący metod analizy potrzeb MŚP w odniesieniu do usług konsultingowych i szkoleniowych,
- nowe moduły służące adaptacji istniejących programów nauczania w szkoleniu zawodowym, a dotyczące internacjonalizacji działalności,
- końcowe sprawozdanie na temat najlepszych praktyk prezentowanych podczas warsztatów.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Działania Partnerstwa WAMP w zakresie międzynarodowego wymiaru projektu zostały – podobnie jak zadania krajowe – uwzględnione w „Programie Działania 2” i będą analizowane w sekcji poświęconej rezultatom projektu.

2. Opis projektu realizowanego przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju WAMP

2.1. Cele, założenia i etapy realizacji

Realizacja projektu przygotowanego przez Partnerstwo WAMP miała za zadanie wsparcie małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego (pracodawców) oraz bezpośrednią pomoc ich pracownikom po to, by zwiększyć zdolności adaptacyjne małych przedsiębiorstw produkcyjnych do zmian gospodarczych wynikających z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne. Cele projektu były zgodne z tematem F Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Wspieranie zdolności dostosowania się firm i ich pracowników do strukturalnych zmian gospodarczych oraz wspieranie wykorzystania nowych technologii informacyjnych i innych nowych technologii”. Projekt opracowany przez Partnerstwo WAMP skupił się na działaniach zorientowanych na wsparcie i utrzymywanie zatrudnienia przez pracowników, których kwalifikacje można dostosować do wymagań stawianych przez społeczeństwo informacyjne i gospodarkę rynkową oraz na ułatwianiu i pomocy w wykorzystywaniu nowych technologii, w tym technologii informacyjno-komunikacyjnych. Istotnym elementem projektu było także rozwijanie u pracodawców świadomości w zakresie konieczności szkolenia kadry zarządzającej i pracowników po to, by w efekcie zwiększyć konkurencyjność firm.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Partnerstwo WAMP postawiło sobie następujące cele ⁵:

Lp.	Opis celu
Cel 1	<p>Wypracowanie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">•analizę kwalifikacji pracowników małych firm produkcyjnych,•opracowanie strategii dostosowywania kwalifikacji pracowników małych firm produkcyjnych do potrzeb pracodawców,•organizację szkoleń dla pracowników małych firm produkcyjnych w formach dopasowanych do ich potrzeb oraz potrzeb pracodawców•testowanie nowych form organizacji szkoleń dla pracowników firm (dopasowanie terminów szkoleń oraz ich zakresu do potrzeb konkretnego beneficjenta),•pozyskanie wiedzy w zakresie dostosowywania programów szkoleń do wymogów rynku pracy w ramach współpracy ponadnarodowej,•testowanie wspólnie z właścicielami firm nowych rozwiązań pozwalających na wykorzystanie doświadczenia pracowników powyżej 50 roku życia do kształcenia pracowników młodszych.
Cel 2	<p>Zwiększenie świadomości właścicieli małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego na temat idei kształcenia przez całe życie oraz konieczności podnoszenia kwalifikacji kadry zarządzającej i pracowników poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">•organizację kampanii informacyjnej oraz warsztatów na temat zarządzania zasobami ludzkimi, jak również idei kształcenia przez całe życie.

⁵ Strategia i opis projektu, op. cit., 15.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Cel 3	<p>Wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych: technologii, metod organizacyjnych oraz technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">•opracowanie strategii wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania nowych technologii ,•testowanie strategii wsparcia wspólnie z firmami,•przygotowywanie małych firm do pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie i zakup nowych technologii,•pomoc we wdrożeniu specjalistycznych systemów informacyjno – komunikacyjnych w firmach.
Cel 4	<p>Wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">•organizację wspólnie z partnerami ponadnarodowymi spotkań biznesowych oraz wizyt studyjnych małych przedsiębiorstw,•organizację warsztatów (dla przedsiębiorców) przygotowujących do nawiązania współpracy ponadnarodowej,•testowanie w ramach współpracy ponadnarodowej modelu świadczenia usług w zakresie wchodzenia na nowe rynki europejskie.
Cel 5	<p>Zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none">•organizację spotkań z przedstawicielami władzy regionalnej i lokalnej, organizacjami pracodawców i pracowników na temat możliwych do zastosowania instrumentów wsparcia dla małych firm oraz ich



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	pracowników, •upowszechnianie rezultatów powyższych działań.
Cel 6	Stworzenie i wzmacnianie potencjału Partnerstwa na Rzecz Rozwoju zdolnego do realizacji celów oraz zadań zgodnie z zasadami Programu Operacyjnego Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL dla Polski.

Operacjonalizacja celów wskazanych przez Partnerstwo WAMP pozwoliła na skonstruowanie konkretnego planu czynności przewidzianych do realizacji w ramach Działania 2. Każdemu celowi przypisano określony zestaw zadań i podzadań, wskazano podmiot odpowiedzialny za ich wdrożenie, a także termin realizacji. Przygotowany materiał dał podstawę do skonstruowania dokumentu „Program Działania 2”, stanowiącego załącznik do umowy dofinansowania projektu.

Wszystkie zadania i sekwencje działań Partnerstwa WAMP wynikały bezpośrednio z wcześniejszego przygotowania do otwarcia projektu przeprowadzonego w toku Działania 1. Partnerstwo WAMP wykorzystując własne badania oraz ogólnodostępne raporty na temat stanu sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce postawiło następujące ogólne tezy, charakteryzujące sytuację małych firm produkcyjnych:

- niski stopień innowacyjności małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska, stanowiący bezpośrednie zagrożenie dla egzystencji firm na jednolitym rynku europejskim,
- niewielki wskaźnik internacjonalizacji,
- przeświadczenie właścicieli o niewielkim znaczeniu stałego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji,
- sporadyczny udział w szkoleniach i brak współpracy pomiędzy małymi przedsiębiorstwami a instytucjami szkoleniowymi w zakresie programów szkoleniowych dostosowanych do potrzeb firm,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- brak chęci do stosowania elastycznych form zatrudnienia.

W celu weryfikacji wskazanych wyżej tez oraz jakościowego oszacowania innych problemów, przeprowadzono badanie ankietowe grupy 100 przedsiębiorstw. Partnerstwo WAMP było zainteresowane, jakie potrzeby i problemy mają małe firmy, jak wygląda stan zatrudnienia, jacy pracownicy są preferowani przez pracodawców, czy firmy są skłonne wprowadzać zmiany sprzyjające rozwojowi i zwiększeniu stopnia innowacyjności. Ankietę opracowali wszyscy partnerzy w trakcie realizacji Działania 1. Treść dokumentu podzielono na następujące sekcje:

- I. Informacje ogólne, w tym pytania dotyczące działalności przedsiębiorstwa oraz okresu funkcjonowania na rynku,
- II. Informacje szczegółowe, w tym pytania na temat stanu zatrudnienia (m.in. wieku i funkcji pracowników), szkoleń (m.in. częstotliwości kierowania na szkolenia, głównych tematów szkoleń), doradztwa, rynku, strategii podnoszenia konkurencyjności, stosowania nowych technologii oraz technologii informacyjno – komunikacyjnych.
- III. Pytania otwarte, dotyczące opinii badanego przedsiębiorstwa w zakresie otoczenia biznesowego, organizacji doradczych i szkoleniowych oraz oczekiwanego wsparcia ze strony administracji samorządowej i regionalnej.

Badania prowadzono w formie bezpośrednich wywiadów podczas wizyt w firmach, wywiadów telefonicznych oraz drogą pocztową. Dostarczony materiał został poddany gruntownej analizie i stworzył podstawy do szczegółowego opracowania metod użytych przy realizacji Działania 2.

Ostatecznie wsparcie dla beneficjentów ostatecznych – firm i ich pracowników - przeprowadzono w dwóch cyklach, z których każdy trwał ok. 12 miesięcy. Założenie takie pozwoliło zmniejszyć intensywność działań i – równocześnie - objąć



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

nimi większą ilość beneficjentów ostatecznych. W strategii projektu przewidziano dodatkowo katalog zadań, które umożliwiały elastyczny sposób reagowania na trudności występujące w toku realizacji. Znalazły się wśród nich: utworzenie listy rezerwowej beneficjentów ostatecznych, stosowanej w celu uzupełnienia rezygnujących z udziału w projekcie osób i podmiotów, zasada planowania działań wspólnie z beneficjentami ostatecznymi oraz ustalanie powodów ewentualnej rezygnacji z uczestnictwa w projekcie w celu zapobiegania tego typu sytuacjom.

Operacyjne działania projektu rozpoczęły się w trzecim kwartale 2005 r. i skupiły przede wszystkim na sprawach administracyjnych, przygotowaniu do działań wynikających z uczestnictwa w Partnerstwie K.I.T.E. oraz pracy na rzecz uruchomienia platformy komunikacyjnej. Lata 2006 oraz 2007, to okres najbardziej intensywnej realizacji projektu, natomiast ostatnia faza – pierwszy kwartał 2008 r. – jego stopniowe zamykanie, połączone z pomiarem i upowszechnianiem rezultatów.

Omówienie zadań przewidzianych w kolejnych etapach realizacji zostało szczegółowo przedstawione w rozdziale poświęconym rezultatom projektu w dalszej części opracowania. W tym miejscu niezbędne jest podkreślenie pewnych ogólnych założeń, które miały wpływ na sposób realizacji wszystkich zaplanowanych działań, tzn. zasad partnerstwa, empowerment, gender oraz innowacyjności.

Warunkiem niezbędnym do otrzymania dofinansowania na realizację projektu było wykazanie stosowania zasady partnerstwa we wszystkich planowanych działaniach. Projekt był realizowany przez partnerstwo składające się z administratora oraz pięciu partnerów z precyzyjnym rozdziałem ról i obowiązków. Taki podział odpowiedzialności sprawił, że przedmiotowa zasada była w pełni respektowana i spełniała wymagania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

Realizacja projektu przebiegała ponadto zgodnie z zasadą empowerment, która stanowi o tym, że beneficjenci ostateczni winni być włączeni w działania Partnerstwa



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

na rzecz Rozwoju. Aby sprostać tym warunkom, beneficjenci ostateczni otrzymali możliwość przedstawiania oczekiwań, ocen i uwag, uczestniczyli w tworzeniu i modyfikacji planu pracy, a także w realizacji oraz ocenie działań. Partnerstwo WAMP zaprosiło beneficjentów ostatecznych do upowszechniania rezultatów poprzez uczestnictwo w konferencjach organizowanych pod koniec I i II cyklu realizacji, a także poprzez udział w spotkaniach i debatach z przedstawicielami władz regionalnych i lokalnych.

Partnerzy projektu promowali indywidualne zaangażowanie uczestników projektu poprzez artykuły prasowe prezentujące postawy wybranych pracowników i pracodawców po to, by przedstawić korzyści płynące z ich zaangażowania w zadania zmierzające do poprawy sytuacji. Zakładano, że poprzez upowszechnianie rezultatów akcentujących współpracę przedsiębiorców i pracowników z partnerami projektu zostanie pobudzona wspólna odpowiedzialność, a także zdolność do działania u podmiotów i pracowników nie objętych projektem. Prowadzone działania miały skutkować poszukiwaniem nowych rozwiązań, testowaniem przedstawionych rezultatów, rozwijaniem wypracowanych narzędzi, czy poszukiwaniem nowych form współpracy. Beneficjenci ostateczni wypowiadali się również w filmie upowszechniającym projekt.

Dodatkowym aspektem wpływającym na realizację zasady empowerment było uczestnictwo w Partnerstwie WAMP Sudeckiego Związku Pracodawców oraz Związku Pracodawców Dolnego Śląska, które jako organizacje mające stosunkowo niewielkie możliwości samodzielnej realizacji projektów, zajmowały się określoną problematyką i miały pełny udział oraz wpływ na decyzje podejmowane przez Partnerstwo WAMP. Fakt ten podkreślił „Raport z ewaluacji I części realizacji



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”⁶.

Należy dodać, że Partnerstwo WAMP regularnie informowało o działaniach i postępie w realizacji projektu, np. poprzez stronę internetową, a także na spotkaniach Partnerstwa. Szczegółowe informacje na ten temat zawiera sekcja poświęcona omówieniu rezultatów projektu.

Strategia realizacji przewidywała rozciągnięcie korzyści płynących ze stosowania zasady empowerment także po zakończeniu projektu. Partnerstwo WAMP przyjęło następujące sposoby współpracy z beneficjentami ostatecznych:

- a) utworzenie grupy doradców wywodzących się z personelu partnerów projektu w celu zabezpieczenia wsparcia dla firm i ich pracowników w zakresie wprowadzania nowych technologii oraz dostosowywania kwalifikacji pracowników do wymogów pracodawców, jak również zarządzania zasobami ludzkimi,
- b) opracowywanie innych działań i projektów związanych ze zwiększeniem adaptacyjności małych przedsiębiorstw i ich pracowników do zmian gospodarczych⁷.

Z racji tego, iż niniejsze opracowanie powstawało jeszcze w okresie realizacji projektu, trudno ocenić w jakim stopniu przyjęte założenia zostaną przełożone na konkretne rezultaty.

Ze względu na wymagania i założenia programu EQUAL, pracodawcy biorący udział w projekcie byli zobligowani do zachowywania równości szans w dostępie do projektu dla kobiet i mężczyzn, dla niepełnosprawnych oraz osób opiekujących się osobami zależnymi. Jak pokazały działania projektu, wszyscy uczestnicy

⁶ K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji I części projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*, Wrocław 2007, s.9

⁷ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 35-36



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

postępowali zgodnie z instrukcją, przez co zasada równości szans była respektowana w ciągu całego rozpatrywanego okresu realizacji. Pewne niedoskonałości w segregacji danych o udziale kobiet i mężczyzn w projekcie zostały wykazane w „Raporcie z ewaluacji I części projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”. Autorka raportu zwróciła uwagę, że „Biorąc pod uwagę wytyczne unijne i analizę projektu pod kątem gender brak jest określenia specyfiki problemu pod kątem zróżnicowania płci oraz zróżnicowania metod działania dla tych dwóch grup”⁸. Na korzyść projektu świadczy jednak fakt odnotowywania w sprawozdaniach z realizacji działania ilościowego udziału kobiet i mężczyzn. Mimo braku zróżnicowania metod i podejścia do obu płci, dane te pozwalają zobrazować np. poziom zainteresowania oferowanymi działaniami przez te dwie grupy. Dane te byłyby bez wątpienia pozyskiwane w ciągu całego okresu realizacji, gdyby w gronie partnerów uczestniczących w Partnerstwie na rzecz Rozwoju znalazła się organizacja specjalizująca się we wdrażaniu polityki gender, jednak zasady programu EQUAL nie nakładały takiego obowiązku.

Ostatnia z zasad, jakimi winny się cechować projekty realizowane w ramach EQUAL, to innowacyjność zorientowana na proces, cel oraz kontekst⁹. Zgodnie z opracowaną strategią, innowacyjność projektu Partnerstwa WAMP była ukierunkowana na proces w zakresie¹⁰:

- wypracowania oraz udoskonalenia form i metod wspierania pracowników małych firm produkcyjnych z regionu Dolnego Śląska w zakresie podnoszenia kwalifikacji i zwiększania szans na rynku pracy, dzięki czemu powstały w rezultacie nowe programy szkoleniowe, opracowane na podstawie wcześniejszych konsultacji (tematyka szkoleń, miejsce i czas

⁸ K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji I części ...*, op. cit. s. 10.

⁹ *Informator dla wnioskodawców*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Fundusz Współpracy, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Warszawa 2004

¹⁰ *Strategia i opis projektu*, op. cit., s. 44.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

realizacji szkoleń) oraz zwiększona została liczba firm chętnych do udziału w szkoleniach,

- wypracowanie systemu wspierającego małe firmy produkcyjne z Dolnego Śląska w korzystaniu z nowych technik informatyczno – komunikacyjnych i w zarządzaniu firmą, dzięki czemu wdrożono w grupie firm nowe rozwiązania organizacyjne (np. dostosowane do potrzeb firm programy do elektronicznego obiegu i archiwizacji dokumentów, komunikacji wewnętrznej, zastosowanie Internetu do kontaktów z klientem – Customer Relationship Management), opracowano pakiety szkoleniowo – doradcze z trzech obszarów tematycznych: wdrażanie i stosowanie nowych technologii, zmiany organizacyjne, pozyskiwanie środków na pozyskanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych, opracowano programy szkoleń, warsztatów, i innych usług doradczych na podstawie wcześniejszych rozmów z przedsiębiorcami.

Innowacyjność projektu Partnerstwa WAMP była ukierunkowana również na cel, tj. zwiększenie zatrudnienia osób powyżej 50 roku życia w małych firmach produkcyjnych oraz zwiększenie ich szans na rynku pracy ¹¹. Innowacja w tym zakresie miała przynieść w efekcie wdrożenie nowych form zatrudniania i wykorzystania potencjału pracowników powyżej 50 roku życia polegających m.in. na sprawowaniu funkcji tutora poprzez przyuczanie młodych pracowników. Z dostępnych na tym etapie źródeł wynika, iż „Już w ewaluacji częściowej widać, że udało się zwiększyć liczbę firm chętnych do dalszej edukacji (wszyscy respondenci, z którymi był przeprowadzony wywiad złożyli taką deklarację, a wręcz dopytywali się o dalszy proces edukacji). Udało się także wdrożyć nowe techniki informatyczno – komunikacyjne w firmach” ¹². Raport ewaluacyjny podkreśla jednak potrzebę

¹¹ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 45.

¹² K. Sekutowicz, *Raport z ewaluacji I części...*, op. cit. s. 8.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

wzmocnienia pracy nad nowymi, niestandardowymi pakietami szkoleniowymi oraz nad obszarem innowacyjnych rozwiązań w zakresie zatrudnienia osób z grupy (50+).

Pomimo założenia, iż w pierwszej i drugiej fazie projektu weźmie udział po 60 firm oraz łączna liczba 240 pracowników, szybko okazało się, iż firmy zaproszone do projektu są zainteresowane kompleksową pomocą i jedno przedsiębiorstwo lub jego pracownik chce uczestniczyć w większej liczbie szkoleń, czy modeli wsparcia. Uwzględnienie potrzeb małych firm produkcyjnych oraz zatrudnionego personelu bardzo korzystnie wpłynęło na poziom wskaźników projektu i w efekcie zwiększyło zakres pomocy planowanej pierwotnie dla firm.

Dla małych przedsiębiorstw produkcyjnych przewidziano w „Strategii i opisie projektu” następujące działania Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP:

- a) tworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii,
- b) tworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych,
- c) tworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych,
- d) tworzenie modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych,
- e) działania wynikające ze współpracy ponadnarodowej w ramach umowy K.I.T.E w zakresie wspierania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw,
- f) organizacja kampanii informacyjnej dla właścicieli małych firm produkcyjnych podnoszącej ich świadomość w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników i kadrę zarządzającą.

Dla pracowników tych firm produkcyjnych zaadresowano działania zmierzające do:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- a) tworzenia modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców,
- b) testowania metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz angażowania ich w szkolenie młodszych pracowników,
- c) zwiększenia świadomości pracowników małych firm produkcyjnych na temat konieczności rozwijania własnych umiejętności i kwalifikacji zgodnie z ideą kształcenia przez całe życie ¹³.

2.2. Beneficjenci ostateczni

Partnerstwo na rzecz Rozwoju WAMP skoncentrowało swoje działania na następujących odbiorcach:

1. małe przedsiębiorstwa produkcyjne zgodnie z definicją zawartą w ustawie o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej w ilości 120 podmiotów, wybranych według następujących kryteriów:
 - funkcjonowanie na rynku powyżej 6 miesięcy,
 - siedziba na obszarze Dolnego Śląska,
 - planowanie wprowadzania nowych technologii, nowych rozwiązań organizacyjnych i teleinformatycznych oraz zainteresowane nawiązaniem kontaktów z partnerami zagranicznymi.
2. pracownicy małych firm produkcyjnych z uwzględnieniem pracowników starszych wiekiem, przy założeniu:
 - wiek między 24 a 49 rokiem życia – 200 osób w tym: 100 kobiet i 100 mężczyzn,
 - wiek 50 lat i więcej – 40 osób: 20 kobiet i 20 mężczyzn,wybranych według następujących kryteriów:

¹³ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 11.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- wiek pracownika od 24 – 49 lat lub powyżej 50 roku życia,
- kwalifikacje / wykształcenie: w związku z planowanymi zmianami organizacyjnymi, technologicznymi oraz teleinformatycznymi - konieczność ich podniesienia, nabycia nowych umiejętności, zarówno w odniesieniu do pracowników, jak i właścicieli oraz kadry zarządzającej ¹⁴.

Precyzyjne zdefiniowanie grupy beneficjentów ostatecznych było możliwe dzięki przytaczanemu już tutaj wykonaniu zadań zaplanowanych w Działaniu 1. Wśród wniosków, jakie zostały sformułowane przez Partnerstwo WAMP po przeprowadzeniu badania ankietowego znalazły się następujące spostrzeżenia, co do zainteresowań i problemów przedsiębiorstw:

- mała częstotliwość w zakresie uczestnictwa pracowników w szkoleniach,
- niewielkie wykorzystanie szkoleń językowych, zarządzania przedsiębiorstwem, czy Internetu,
- wysokie zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu ubiegania się o środki pomocowe, nowych technologii, zarządzania systemami jakości oraz specjalistyczne szkolenia branżowe,
- duże zainteresowanie dedykowanym programem szkoleń, opartym o stałą współpracę z wybraną firmą szkoleniową,
- niewielkie wykorzystanie pomocy doradczej z uwagi na wysokie koszty usług przy jednoczesnej chęci podjęcia współpracy głównie w obszarach optymalizacji produkcji, pozyskiwania dotacji z Unii Europejskiej oraz zarządzania finansami,
- zainteresowanie współpracą z firmą wdrażającą nowoczesne rozwiązania pozwalające na sprzedaż produktów przez Internet,

¹⁴ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 13 -14.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- zainteresowanie pomocą w zakresie nawiązywania współpracy z firmami zza granicy, w tym udziałem w wizytach studyjnych w celu porównania poziomu funkcjonowania firm o podobnym profilu w innych krajach,
- wskazanie, iż zaangażowanie i pomoc ze strony władz lokalnych i regionalnych pozwoliłoby na większy rozwój przedsiębiorczości, a tym samym na zwiększenie zatrudnienia i zmniejszenie stopy bezrobocia,
- niewielki stopień wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników powyżej 45 i 50 roku życia do przygotowywania do pracy pracowników młodszych wiekiem i stażem.

Zakładano, że do projektu przystąpią w głównej mierze przebadane przedsiębiorstwa, a lista odbiorców wsparcia zostanie powiększona o firmy, które zainteresują się współpracą z Partnerstwem WAMP w efekcie akcji promocyjnej. Działania na rzecz beneficjentów zaplanowano w dwóch cyklach: 60 firm w pierwszej fazie i 60 w drugiej, przy czym w każdym cyklu miały wziąć udział inne firmy. Celem takiego doboru było wypracowanie pewnych nowatorskich mechanizmów i narzędzi z jednymi przedsiębiorstwami, a ich testowanie oraz udoskonalanie – na innych.

W procesie rekrutacyjnym zaprojektowano kilka elementów, które rozpoczęła konferencja inauguracyjna działania Partnerstwa WAMP. Podczas tego wydarzenia zaprezentowano zaproszonym przedsiębiorstwom ofertę Partnerstwa WAMP, a także korzyści wynikające z faktu przystąpienia do projektu. Uczestnicy wypełniali ankietę, która umożliwiła pogłębienie analizy potrzeb małych firm produkcyjnych na obszarze Dolnego Śląska i stanowiła punkt wyjścia dla rekrutacji zainteresowanych. W kolejnym etapie konsultanci partnerów kontaktowali się z przedsiębiorstwami wyrażającymi chęć uczestnictwa w projekcie i na miejscu, w firmach, bądź telefonicznie, weryfikowali dane podane w formularzach.

Nieco inaczej przebiegał proces rekrutacji w odniesieniu do pracowników małych firm produkcyjnych. Informacja o możliwości udziału w szkoleniach była



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przekazywana przez właścicieli lub organa zarządzające podczas spotkań z zespołem, a także poprzez ogłoszenie na ogólnodostępnej tablicy. Każdy z pracodawców mógł wskazać średnio dwie osoby z firmy, co dawało łącznie 240 osób, przy czym 200 osób miało pochodzić z przedziału 24 – 49 lat, natomiast 40 – powyżej 50 roku życia.

Szczegółowe dane liczbowe związane z udziałem beneficjentów ostatecznych w projekcie ilustrują poniższe tabele, stanowiące wyjątki ze sprawozdań z realizacji działania za lata 2005, 2006 i 2007. W prezentowanym materiale przedstawione są jedynie dane liczbowe charakteryzujące beneficjentów projektu, a nie opis wykonanych działań. W tabelach ujęto dla celów poglądowych wyłącznie te elementy, które dotyczyły bezpośrednio realizowanego projektu i zostały uwzględnione przez administratora w sprawozdaniach za poszczególne lata.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

A. Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 - 2006 Sprawozdanie z realizacji Działania 2 za rok 2005 (wyjątki):

Liczba osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w ramach Działania 2

	Mu - wartość określona w umowie o dofinansowanie	Mr - wartość w okresie objętym sprawozdaniem			Mp - wartość osiągnięta od początku realizacji Działania 2			% - stopień realizacji
		M*	K*	Ogól.*	M*	K*	Ogól.*	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	7/1*100

*M - Mężczyźni, K - Kobiety, Ogól. - Ogółem

Wiek 25- 49 lat								
Zatrudnieni	200	0	0	0	0	0	0	0
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	200	0	0	0	0	0	0	0
Ogółem	200	0	0	0	0	0	0	0

Wiek 50 i więcej lat								
Zatrudnieni	40	0	0	0	0	0	0	0
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	40	0	0	0	0	0	0	0
Ogółem	40	0	0	0	0	0	0	0

Charakterystyka osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w ramach Działania 2

Niepełnosprawność								
Ogółem		0	0	0				

Wykształcenie								
zawodowe	160	0	0	0	0	0	0	0
średnie	80	0	0	0	0	0	0	0



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Liczba godzin spędzonych przez beneficjentów ostatecznych w projekcie

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	7/1*100
Średnia liczba godzin na jednego odbiorcę pomocy (osoba godziny)	300	0	0	0	0	0	0	0

Liczba ostatecznych beneficjentów ze względu na ich miejsce zatrudnienia w momencie rozpoczęcia projektu

Rodzaj miejsca zatrudnienia	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	7/1*100
Przedsiębiorstwa małe i średnie	1200	0	0	0	0	0	0	0
Przedsiębiorstwa duże								
Ogółem	1200	0	0	0	0	0	0	0



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

B. Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 - 2006 Sprawozdanie z realizacji Działania 2 za rok 2006 (wyjątki):

Liczba osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w realizacji Działania 2

Lp.	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Wiek 16 - 24 lata								
Zatrudnieni	23	14	9	23	14	9	23	100,00
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	23	14	9	23	14	9	23	100,00
Ogółem	23	14	9	23	14	9	23	100,00

Lp.	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Wiek 25- 49 lat								
Zatrudnieni	142	75	61	136	75	61	136	95,77
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	142	75	61	136	75	61	136	95,77
Ogółem	142	75	61	136	75	61	136	95,77

Lp.	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Wiek 50 i więcej lat								
Zatrudnieni	75	55	20	75	55	20	75	100,00
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	75	55	20	75	55	20	75	100,00
Ogółem	75	55	20	75	55	20	75	100,00

Charakterystyka osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w realizacji Działania 2



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogól.	M	K	Ogól.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Wykształcenie								
zawodowe	21	15	6	21	15	6	21	100,00
średnie	110	60	45	105	60	45	105	95,45
wyższe zawodowe	5	4	1	5	4	1	5	100,00
wyższe	104	65	38	103	65	38	103	99,04

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogól.	M	K	Ogól.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Miejsce zamieszkania								
obszary miejskie	180	110	66	176	110	66	176	97,78
obszary wiejskie	60	34	24	58	34	24	58	96,67

Liczba osób, które dzięki wsparciu w ramach projektu podniosły swoje kwalifikacje (uzyskanie dyplomu, świadectwa, zaświadczenia)

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogól.	M	K	Ogól.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Liczba osób ogółem	240	124	75	199	124	75	199	82,92
- w tym w zakresie nowoczesnych technologii informacyjno komunikacyjnych	40	22	16	38	22	16	38	95,00



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- w tym w innym zakresie (podać jakim) : misje gospodarcze i wizyty studyjne; szkolenia i warsztaty: „Efektywne techniki sprzedaży”, „Doskonalenie umiejętności kierowniczych mistrza”, „Negocjacje kupieckie”, „Metody ograniczania kosztów zakupów i produkcji”, „Efektywna organizacja czasu pracy”, „Odpowiedzialność cywilno-prawna pracodawców”; szkolenia i warsztaty: „Zarządzanie systemem jakości” , „Realizacja wyrobu/usługi zgodnie z wytycznymi ISO 9001”, „Szkolenie wstępne z zakresu ISO 9001:2000” „Pozyskiwanie środków na wdrażania nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych”.	200	102	59	161	102	59	161	80,50
---	-----	-----	----	-----	-----	----	-----	-------

Liczba osób, które przerwały uczestnictwo w projekcie/ nie ukończyły projektu

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół	M	K	Ogół	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Liczba osób ogółem	2	1		1	1		1	50,00
- w tym osoby bezrobotne								
- w tym osoby zatrudnione	2	1		1	1		1	50,00
- w tym inne (podać jakie) ...								

Liczba godzin spędzonych przez beneficjentów ostatecznych w projekcie

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół	M	K	Ogół	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 =



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

								7/1x100 %
Średnia liczba godzin na jednego beneficjenta (osobogodziny)	45	40,0 0	37,8 4	39,17	40,0 0	37,8 4	39,17	87,04

Liczba beneficjentów ostatecznych ze względu na ich miejsce zatrudnienia w momencie rozpoczęcia projektu

Rodzaj miejsca zatrudnienia	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół	M	K	Ogół	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8 = 7/1x100 %
Małe i średnie przedsiębiorstwa	240	144	90	234	144	90	234	97,50
Duże przedsiębiorstwa								
Ogółem	240	144	90	234	144	90	234	97,50

Liczba przedsiębiorstw, które zostały objęte wsparciem w ramach projektu

Okres działalności	Mu	Mr	Mp	%
Lp.	1	2	3	4 = 3/1x100 %
Małe i średnie przedsiębiorstwa	120	137	137	114,17
- do 6 miesięcy				
- powyżej 6 miesięcy	120	137	137	114,17
Ogółem	120	137	137	114,17
- do 6 miesięcy				
- powyżej 6 miesięcy	120	137	137	114,17



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

C. Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 - 2006
Sprawozdanie z realizacji Działania 2 za rok 2007 (wyjątki):

Liczba osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w ramach Działania 2

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Wiek 16 - 24 lata	23	8	7	15	22	16	38	165,2%
Zatrudnieni	23	8	7	15	22	16	38	165,2%
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	23	8	7	15	22	16	38	165,2%
Ogółem	23	8	7	15	22	16	38	165,2%

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Wiek 25 - 49 lat	142	150	78	228	225	139	364	256,3%
Zatrudnieni	142	150	78	228	225	139	364	256,3%
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	142	150	78	228	225	139	364	256,3%
Ogółem	142	150	78	228	225	139	364	256,3%

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Wiek 50 i więcej lat	75	48	20	68	103	40	143	190,7%
Zatrudnieni	75	48	20	68	103	40	143	190,7%
- w tym zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach	75	48	20	68	103	40	143	190,7%
Ogółem	75	48	20	68	103	40	143	190,7%

Charakterystyka osób, które otrzymały wsparcie lub rozpoczęły udział w ramach Działania 2

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
3.1.Niepelnosprawność								
3.1.5. Ogółem								



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Wykształcenie								
zawodowe	21	23	6	29	38	12	50	238,1%
średnie	110	70	49	119	130	94	224	203,6%
wyższe zawodowe	5	0	0	0	4	1	5	100,0%
wyższe	104	113	50	163	178	88	266	255,8%

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Miejsce zamieszkania								
obszary miejskie	180	185	89	274	295	155	450	250,0%
obszary wiejskie	60	21	16	37	54	40	95	158,3%
inne (podać jakie) ...								

Inne wskaźniki

Liczba osób, które dzięki wsparciu w ramach Partnerstwa podniosły swoje kwalifikacje (uzyskanie dyplomu, świadectwa, zaświadczenia)

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Liczba osób ogółem	240	147	87	234	271	162	433	180,4%
- w tym w zakresie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych	72	23	14	37	45	30	75	104,2%
- w tym w innym zakresie (podać jakim) doskonalenie umiejętności organizacyjnych, marketing, komunikacja, misje gospodarcze i wizyty studyjne, wdrażanie i stosowanie nowych technologii, zmian organizacyjnych, pozyskiwanie środków finansowych na nowe technologie i zmiany organizacyjne	168	124	73	197	226	132	358	213,1%



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Liczba osób, które przerwały uczestnictwo w projekcie/ nie ukończyły projektu

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Liczba osób ogółem	2				1		1	50,0%
- w tym osoby bezrobotne								
- w tym osoby zatrudnione	2				1		1	50,0%
- w tym inne (podać jakie) ...								

Liczba godzin spędzonych przez beneficjentów ostatecznych w projekcie

	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Średnia liczba godzin na jednego odbiorcę pomocy (osoba godziny)	45	19,58	20,80	19,99	26,16	26,86	26,41	58,7%

Liczba beneficjentów ostatecznych ze względu na ich miejsce zatrudnienia w momencie rozpoczęcia projektu

Rodzaj miejsca zatrudnienia	Mu	Mr			Mp			%
		M	K	Ogół.	M	K	Ogół.	
Lp.	1	2	3	4	5	6	7	8=7/1x100%
Małe i średnie przedsiębiorstwa	240	206	105	311	350	195	545	227,1%
Duże przedsiębiorstwa								
Ogółem	240	206	105	311	350	195	545	227,1%

Liczba przedsiębiorstw, które zostały objęte wsparciem w ramach projektu

Okres działalności	Mu	Mr	Mp	%
Lp.	1	2	3	4 = 3/1x100%
Małe i średnie przedsiębiorstwa	120	195	332	276,7%
- do 6 miesięcy				
- powyżej 6 miesięcy	120	195	332	276,7%
Przedsiębiorstwa społeczne (w tym spółdzielnie socjalne)				
- do 6 miesięcy				
- powyżej 6 miesięcy				
Ogółem	120	195	332	276,7%
- do 6 miesięcy				
- powyżej 6 miesięcy	120	195	332	276,7%



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Mu - wartość określona w umowie o dofinansowanie

Mr - wartość w okresie objętym sprawozdaniem

Mp - wartość osiągnięta od początku realizacji Działania 2

% - stopień realizacji w procentach

M - mężczyźni, K - kobiety,

Ogół. - ogółem



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2.3. Metody i zrealizowane działania

Za realizację Celu 1 „Wypracowanie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców”¹⁵ odpowiadał „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. Wśród działań wskazanych w „Programie Działania 2”, niezbędnych do realizacji tego celu i zadania (1/1): „Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców”¹⁶, znalazły się:

- wybór firm i pracowników do udziału w projekcie,
- analiza kwalifikacji pracowników i ich zgodności z potrzebami pracodawców,
- opracowanie zakresu szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników i dostosowujących je do potrzeb pracodawcy,
- przygotowanie szkoleń dla pracowników: dobór wykładowców, miejsc szkoleniowych, opracowanie stosownych materiałów, szkolenia dla pracowników,
- działania wspierające pracowników małych firm produkcyjnych w podnoszeniu kwalifikacji – opieka doradców zawodowych i konsultantów, psychologów, opieka nad dziećmi lub osobami zależnymi.

Zadanie powierzone „OTREK” polegało również na „testowaniu metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowanie ich w szkolenie młodszych pracowników” (zadanie 1/ 2), przy uprzednim wyborze firm i identyfikacji pracowników do objęcia działaniem.

¹⁵ Strategia i opis projektu, op. cit., 15.

¹⁶ Program Działania 2, s.1.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W pierwszym cyklu realizacji projektu „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.¹⁷ zrealizowało 6 tematów szkoleniowych, skierowanych do różnych grup zawodowych. Były to następujące szkolenia dla pracowników:

1. Efektywne techniki sprzedaży - 15 uczestników (31.05 – 01.06.2006),
2. Doskonalenie umiejętności organizacyjnych mistrza i brygadzysty produkcji – 25 uczestników (27-28.06.2006),
3. Negocjacje kupieckie, czyli sztuka dokonywania zakupów – 13 uczestników (01 – 02.08.2006).

Zaproponowana tematyka była rezultatem badań ankietowych prowadzonych wśród wielu grup zawodowych, zatem już przez ten fakt spełniony został wymóg zapewnienia badania kwalifikacji pracowników i ich zgodności z potrzebami pracodawców (podzadanie 1/ 1B). Ankiety wyprofilowane przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. pokazują zakres prowadzonego badania, a także obrazują zróżnicowanie pytań kierowanych do osób reprezentujących różne szczeble zatrudnienia w firmie (patrz: Załączniki - Ankieta 1 – Badanie potrzeb szkoleniowych – stanowisko kierownicze, Ankieta 2 – Badanie potrzeb szkoleniowych – dział handlowy). Wśród badanych grup znaleźli się: pracodawcy, kadra kierownicza, handlowcy, pracownicy działów zakupów i magazynów, inne (w tym: obsługa administracyjna firm).

Zakres szkoleń, przygotowany w ramach realizacji podzadania 1/ 1C według „Programu Działania 2” w pierwszej i drugiej fazie projektu, stanowił konkretną odpowiedź na potrzebę opracowania zakresu szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników i dostosowujących je jednocześnie do wymagań pracodawców.

¹⁷ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W realizacji Celu 1 ważną rolę odgrywało badanie przydatności nowych metod i technik komunikacyjnych, jako form wzbogacania procesu edukacyjnego prowadzonego tradycyjnymi metodami. Badanie to wiązało się bezpośrednio z realizacją zadania 1/ 3 według „Programu Działania 2”, tj. „Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych”. Z uwagi na to, że przedstawione działanie miało bezpośredni związek z Działaniem 6 TCA K.I.T.E., będzie – wraz z przygotowanym raportem (podzadanie 1/ 3A) – analizowane w części traktującej o opracowanych modelach współpracy. W tym miejscu warto jednak zaznaczyć, że „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. zwróciło uwagę na fakt, iż rozwój społeczeństwa informacyjnego niesie za sobą możliwość wdrażania alternatywnych metod uczenia się i nauczania. Postawione w pierwszej fazie projektu pytanie o zasadność zastosowania tych właśnie nowoczesnych technik pozostało jednak otwarte. Wątpliwości co do użycia narzędzi elektronicznych w procesie komunikacji nasunęła przede wszystkim stosunkowo szeroka w badanej liczbie uczestników obecność beneficjentów z przedziału wiekowego (50+), dla których posługiwanie się nowymi narzędziami może stanowić istotny problem.

Badanie ankietowe oraz przewidziany sposób rekrutacji dawały wgląd w ilość oraz funkcje, które pełnią w firmach pracownicy w określonych przedziałach wiekowych. Z racji tego, iż w projekcie wyszczególniono dwa typy działań wspierających pracowników na rynku pracy, tj. tworzenie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców (120 pracowników) i testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników powyżej 50 roku życia oraz angażowanie ich w szkolenie młodszych pracowników (120 pracowników), ustalono, że pracodawca będzie mógł wskazać maksymalnie dwóch członków personelu kierując się wiekiem i posiadanymi kwalifikacjami.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Jak już wspomniano, wprowadzone narzędzia badawcze były profilowane dla poszczególnych grup zawodowych. Następny etap pracy stanowiło ich wzbogacenie o wywiady grupowe i indywidualne. W drugim cyklu realizacji projektu starano się uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki jest obecny poziom wiedzy na dany temat?
- Jakie są umiejętności w poszczególnych zakresach?
- Jakie są postawy uczestników?
- Z czym pracownicy sobie nie radzą?
- Z czym mają kłopoty?
- Jakie doświadczenia mają uczestnicy w danym zakresie?
- Czy istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaną jakością pracy a aktualną?
- Czy przyczyną problemu jest brak wiedzy czy umiejętności?

Pozyskane materiały pozwoliły maksymalnie dopasować szkolenia do poziomu i potrzeb uczestników, co miało szczególne znaczenie dla pracowników 50+, którzy są w małych firmach angażowani w doksztalcanie personelu młodszego wiekiem i stażem pracy. Działania „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. w tym zakresie nakierowane były na zwiększenie szans starszej wiekiem kadry na utrzymanie zatrudnienia (podzadanie 1/ 2B).

Aby w pełni zaspokoić potrzeby szkoleniowe uczestników reprezentujących również grupę (50+), w drugiej fazie realizacji projektu zwiększono liczbę tematów szkoleniowych i zaoferowano następujące moduły tematyczne:

1. Standardy obsługi klienta – 17 uczestników (23 – 24.04.2007),
2. Prawo pracy dla mistrzów i brygadzystów – 5 uczestników (28 – 29.05.2007),
3. Doskonalenie umiejętności organizacyjnych mistrza produkcji – 17 uczestników (26 – 27.07.2007),
4. Efektywna komunikacja z przełożonym – 15 uczestników (18 – 19.12.2007),

W ramach realizacji wszystkich szkoleń dokonano rekrutacji uczestników na



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

poszczególne kursy, zabezpieczono obsługę trenerów, ośrodki szkoleniowe, catering, noclegi, sale wykładowe i sprzęt dydaktyczny, przygotowano materiały szkoleniowe, a także stosowną dokumentację szkoleniową (podzadanie 1/ 1D).

Jak już było powiedziane, rekrutacja do projektu odbywała się w oparciu o zasadę równych szans, co dotyczyło zasadniczo jednakowych zasad udziału dla kobiet i mężczyzn, o czym właściciele firm byli wcześniej informowani.

Projekt dawał możliwość wykorzystywania w jego realizacji opieki doradców zawodowych lub psychologów, a także opieki nad osobami zależnymi (podzadanie 1/ 1 F). Dużym ułatwieniem w dostępie do oferowanych usług były również działania polegające na dofinansowywaniu kosztów podróży odbywanych przez beneficjentów ostatecznych.

W efekcie prac wykonanych w ramach realizacji projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., w pierwszym cyklu powstał projekt modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji i utrzymania zatrudnienia. Model ten był testowany na kolejnej grupie badawczej w drugiej fazie realizacji i został opisany w dalszej części niniejszego opracowania na podstawie raportów sporządzonych przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. (podzadanie 1/1 i 1/ 2), tj. „Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców. Testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenia młodszych pracowników” (Wrocław 2006) oraz „Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)” (Wrocław 2007).

Przeprowadzone działania dowodzą, że w pełni osiągnięto zaplanowane twarde rezultaty projektu odnoszące się bezpośrednio do Celu 1, a dokumentacja



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

opisująca zadania realizowane przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. odpowiada zapisom „Strategii i opisu projektu”.

Odpowiedzialność za osiągnięcie i prawidłową realizację zadań związanych z **Celem 2** założonym w „Strategii Działania 2” również nałożono na „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. Przewidziano tu działania dążące do:

- a) zwiększenia świadomości właścicieli małych firm produkcyjnych w zakresie prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadre zarządzającą i pracowników,**
- b) zwiększenia świadomości pracowników małych firm produkcyjnych na temat konieczności rozwijania własnych umiejętności i kwalifikacji zgodnie z ideą kształcenia przez całe życie ¹⁸.**

Głównym wyzwaniem była dla Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP, a tym samym „OTREK”, organizacja kampanii informacyjnej dla właścicieli małych firm produkcyjnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadre zarządzającą (zadanie 2/ 1 według „Programu Działania 2”). W ramach kampanii przewidziano: a) przygotowanie materiałów informacyjnych, b) organizację trzech konferencji dla przedstawicieli małych przedsiębiorstw (podzadanie 2/ 1 B), c) warsztaty dla zarządzających małymi firmami w zakresie podnoszenia efektywności pracy zespołu pracowników w następującym układzie tematycznym: metody ograniczania kosztów produkcji, efektywna organizacja czasu pracy i odpowiedzialność cywilno-prawna pracodawców (podzadanie 2/ 1 C).

Kampania informacyjna ¹⁹ była prowadzona przez cały okres realizacji projektu. „Istotne elementy tej kampanii, to:

¹⁸ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 24.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- a) Rozsyłanie ulotek, programów szkoleń z określonymi celami, indywidualne rozmowy w czasie rekrutacji uczestników poszczególnych działań.
- b) Zorganizowanie konferencji, w czasie których w poszczególnych wystąpieniach oraz materiałach konferencyjnych zawarte były treści, których celem było podnoszenie świadomości przedsiębiorców i pracowników i przekonywanie ich do podnoszenia kwalifikacji.
- c) Realizowane szkolenia i konsultacje mające na celu testowanie optymalnego modelu – zawsze w trakcie szkoleń i konsultacji istotnym elementem było przekazywanie beneficjentom wiedzy o konieczności podnoszenia kwalifikacji przez właścicieli i pracowników małych firm.
- d) Informacje prasowe – to także jeden z elementów kampanii informacyjnej wskazujący jednoznacznie na konieczność podnoszenia kwalifikacji przez pracowników i przedsiębiorców.
- e) Opracowane modele wsparcia omawiane na konferencjach i publikowane w mediach są istotnym elementem kampanii informacyjnej. Pokazują one, w jaki sposób można bezkonfliktowo (bez utrudnień w działalności firm) realizować dla małych firm produkcyjnych projekty szkoleniowe i doradcze. Wskazują one jednoznacznie, że jednym z podstawowych warunków rozwoju firm jest rozwój pracowników i przedsiębiorców stymulowany poprzez szkolenia i konsultacje. Stworzone modele są na tyle elastyczne, że uwzględniają nie tylko specyfikę przedsiębiorstw, ale także udział w projektach kobiet i pracowników starszych wiekiem (50+). Taka elastyczność modeli pozwala przygotować projekty „pod potrzeby” firm i umożliwić skorzystanie z wiedzy jak największej grupie pracowników.

¹⁹ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego...*, op. cit. s. 12.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

f) Dodatkowym elementem kampanii informacyjnej są elementy wizualizacji wszelkich działań w projekcie tak, by uświadomić beneficjentów o wartości uczestnictwa w dedykowanych przedsięwzięciach.

g) Ponadto - 3 spotkania informacyjne z zakresu podnoszenia świadomości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadre zarządzającą. Spotkania dotyczyły ponadto wyboru firm i pracowników do działania i uzupełnione były wykładami oraz konsultacjami z zakresu:

- Możliwości wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw z wykorzystaniem funduszy UE, 26.04.2007, Wrocław, 9 uczestników,
- Kultury obsługi klienta, 24.05.2007, Wrocław, 10 uczestników,
- Zarządzania kosztami w przedsiębiorstwie produkcyjnym i metod ustalania cen, 26.06.2007, Wrocław, 6 uczestników”²⁰.

Kolejny element służący realizacji Celu 2 stanowiły działania wspierające pracowników małych firm produkcyjnych w podnoszeniu kwalifikacji, tzn. opieka doradców zawodowych i psychologów, opieka nad dziećmi lub osobami zależnymi oraz podróże związane ze wspieraniem pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców (podzadanie 1/1 F zgodnie z „Programem Działania 2”)²¹. Działania te miały w projekcie charakter raczej potencjalny, a największą rolę odegrało wsparcie pracowników firm w zakresie odbywania podróży w ramach projektu.

²⁰ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego...*, op. cit. s. 12 – 13.

²¹ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 25.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W ramach działania 2/ 1 C w 2006 r. przeprowadzono następujące warsztaty dla pracodawców:

1. Metody ograniczania kosztów zakupów i produkcji – 12 uczestników (15 – 16.09.2006),
2. Efektywna organizacja pracy i skuteczne zarządzanie czasem – 17 uczestników (28 – 29.09.2006),
3. Odpowiedzialność cywilno-prawna pracodawców oraz aspekty prawne dotyczące sprawdzania wiarygodności partnera handlowego – 12 uczestników (20 – 21.11.2006).

W drugim cyklu realizacji projektu wzbogacono problematykę zajęć dla pracodawców i przeprowadzono takie warsztaty, jak:

1. Biznes plan jako narzędzie pozyskiwania środków z funduszy Unii Europejskiej – 11 uczestników (03 – 04.04.2007),
2. Prawo pracy w praktyce dla przedsiębiorców – 10 uczestników (21 – 22.05.2007),
3. Sztuka autoprezentacji i profesjonalnych wystąpień publicznych – 20 uczestników (29 – 30. 06. 2007),
4. Wybrane narzędzia marketingu bezpośredniego w praktyce – 17 uczestników (13 – 14.12.2007).

W efekcie działań przewidzianych w ramach projektu osiągnięto założony cel, a wśród miękkich rezultatów można wskazać zwiększenie świadomości pracowników na temat konieczności podnoszenia kwalifikacji (w tym pracowników 50+) i zwiększenie stopnia dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (w tym pracowników 50+).

Kampania informacyjna była prowadzona przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. skutecznie, co potwierdza znaczna liczba beneficjentów



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

ostatecznych, a także to, iż partner nie miał problemów z pozyskaniem uczestników poszczególnych działań, a wielokrotnie naciski beneficjentów zmuszały czasami partnera do organizowania grup szkoleniowych większych niż optymalne.

Cel 3 projektu Partnerstwa WAMP sprecyzowano, jako **„wypracowanie modelu wsparcia pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych: technologii, metod organizacyjnych oraz technik informacyjno – komunikacyjnych przez małe firmy produkcyjne oraz ich pracowników, zgodnie z ideą społeczeństwa informacyjnego”** ²². Realizacja tego celu została powierzona Politechnice Wrocławskiej Wrocławskiemu Centrum Transferu Technologii oraz heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. W „Programie Działania 2” wyszczególniono następujące zadania niezbędne do osiągnięcia zamierzonego rezultatu:

- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii (zadanie 3/ 1),
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych (zadanie 3/ 2),
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych (zadanie 3/ 3),
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (zadanie 3/ 4) .

Trudność w realizacji Celu 3 polegała m.in. na przełamywaniu u przedsiębiorców barier związanych z powszechnym występowaniem stereotypów dotyczących kosztów i wielkości zmian organizacyjnych towarzyszących wprowadzaniu nowych technologii w działalności firm, a także na tym, że efektem końcowym wszystkich

²² *Strategia i opis projektu*, op. cit., 16.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

zadań przeprowadzonych w tym module miała być próba opracowania wspólnego modelu wsparcia ²³. Model ten – jako jedyny w całym projekcie – z założenia miał mieć dwóch różnych autorów.

Działania obu partnerów skupiały się początkowo na identyfikacji firm spełniających kryteria udziału w projekcie i zainteresowanych stosowaniem nowych technologii. Następnie wykonywano analizę potrzeb i możliwości wykorzystania nowych technologii w podmiotach pozyskanych do współpracy. W wyniku dalszych działań tworzonego strategię wsparcia w określonym zakresie, opracowywano plan szkoleniowo-doradczy, testowano strategię lub w drugim wariantcie – realizowano szkolenia/ doradztwo i wreszcie – w przypadku nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych – wdrażano specjalistyczne systemy.

Z uwagi na to, że dalsza część opracowania zawiera obszerny opis twardego rezultatu projektu w postaci charakterystyki przedmiotowego modelu, raport z działań ograniczy się w tym miejscu do przedstawienia pośrednich działań zrealizowanych przez partnerów i służących wypracowaniu modelu, zgodnie z zapisami „Strategii i opisu projektu”.

W zakresie zadania 3/1 realizowanego przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, już w 2006 r. osiągnięto dużą część zaplanowanych rezultatów, a mianowicie: opracowano i testowano strategię wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii – zidentyfikowano firmy, ich potrzeby, opracowano strategię wsparcia, przeprowadzono jednodniowe szkolenie, audyty technologiczne w 10 firmach, doradztwo, sporządzono raporty z auditów (podzadanie 3/ 1 A, B, C i D ²⁴). Obszerny materiał metodyczny, dotyczący przygotowanych przedsięwzięć (podzadanie 3/ 3 E) został zawarty w raporcie partnera traktującym o pierwszym

²³ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 26.

²⁴ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

cyklu realizacji projektu pn. "Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii w zakresie zmian organizacyjnych, pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych" (Wrocław 2006).

W 2007 r. przeprowadzono rekrutację przedsiębiorstw do drugiego cyklu projektu, przy jednoczesnym korygowaniu programów szkoleniowych i harmonogramów z uwagi na wejście we współpracę z firmami reprezentującymi branże odmienne niż w początkowym etapie projektu. Do końca czerwca 2007 r. przeprowadzono 4 audyty technologiczne w przedsiębiorstwach w modelu dotyczącym wsparcia w zakresie zwiększenia stopnia wykorzystania nowych technologii (podzadanie 3/ 1 A, B, C i D – II cykl). W II półroczu 2007 r. w ramach zadania 3/1 zrealizowano 16 auditów technologicznych oraz szkolenie wyjazdowe pn. „Transfer technologii i zarządzanie własnością intelektualną” dla 11 przedsiębiorców z 9 firm.

Zakładane twarde rezultaty projektu zostały w pełni osiągnięte, gdyż wskaźniki uwzględnione w „Strategii i opisie projektu” i dotyczące zadania 3/ 1 były dużo niższe i odnosiły się do całego okresu realizacji projektu²⁵.

W odniesieniu do modelu wsparcia w zakresie zmian organizacyjnych (zadanie 3/ 2) w roku 2006 „opracowano i testowano strategię wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych – zidentyfikowano firmy, ich potrzeby, opracowano strategię wsparcia, przeprowadzono audyty zerowe w 3 firmach, odbyto 5 wizyt w przedsiębiorstwach, zrealizowano 5 szkoleń i warsztatów

²⁵ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 19.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

oraz doradztwo (podzadania 3/ 2 A, B, C, D – i cykl)”²⁶. Szczegółowa statystyka przeprowadzonych działań w omawianym okresie przedstawia się następująco:

model	temat	data	ilość firm	ilość osób
Model I	Szkolenie: Szkolenie z zakresu transferu technologii	20.07.06	6	8
	konsultacje	różnie	9	12
Model II	Szkolenia, konsultacje			
	ISO			
	szkolenie: wstępne	5.07.06	6	11
	szkolenie: zarządzanie systemem jakości, realizacja wyrobu/ usługi	19-20.10.06	5	7
	konsultacje	różne	5	5
	HACCP			
	Szkolenie: Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym - warsztaty szkoleniowe	29-30.08.06	3	8
	konsultacje	różne	2	2
	LEAN MANUFACTURING			
	Szkolenie: Aspekty redukcji kosztów, poprawy jakości oraz skracania czasu realizacji z wykorzystaniem koncepcji Lean Management	25.10.06	6	8
Model III	Szkolenie: Pozyskiwanie środków finansowych na dokonywanie zmian organizacyjnych oraz wdrażanie nowych technologii w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych - warsztaty szkoleniowe	16-17.09.06	11	15
	konsultacje	różne	12	12

W 2007 r. przeprowadzono:

²⁶ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006 r.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- 12 wizyt traktujących o wdrażaniu systemu zarządzania jakością przy 5 zakładanych na temat ISO 9001:2000 i 2 zakładanych na temat ISO 14001,
- 8 auditów w siedzibach firm w zakresie systemu HACCP przy planowanych 3 auditach zerowych,
- 17 wizyt konsultacyjnych na temat redukcji kosztów produkcji, w tym 12 wizyt konsultacyjnych w przedsiębiorstwach dotyczących Lean Manufacturing oraz 5 dotyczących Six Sigma.

Zorganizowano też następujące szkolenia/warsztaty szkoleniowe:

- „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym”. Szkolenie odbyło się w Krobielowicach, w dniach 7- 8 września 2007, wzięło nim udział 11 przedsiębiorców z 6 firm.

Komentarz: „Strategia i opis realizacji projektu” zakładały uzależnienie ilości warsztatów od potrzeb przedsiębiorstw, zatem rezultat należy uznać za osiągnięty.

- „Zarządzanie Systemem Jakości” i „Realizacja Wyrobu/ Usługi”. Szkolenie miało miejsce w dniach 28 – 29 września 2007 r., w Kraskowie. Uczestniczyło w nim 16 przedsiębiorców z 11 firm.

Komentarz: „Strategia i opis realizacji projektu” zakładały realizację dwóch jednodniowych szkoleń na powyższe tematy, zatem rezultat twardy należy uznać za osiągnięty.

- „Wprowadzenie do Six Sigma – czym jest i co może zmienić w przedsiębiorstwie”. Szkolenie odbyło się we Wrocławiu, w dniu 15 października 2007r. i uczestniczyło w nim 9 przedsiębiorców.

- „Lean Manufacturing – redukcja kosztów produkcji”. Szkolenie miało miejsce w dniach 16-17 listopada 2007 r., we Wrocławiu. Udział w nim wzięło 13 przedsiębiorców z 9 firm.

Komentarz: „Strategia i opis realizacji projektu” zakładały realizację jednego szkolenia na powyższe tematy, zatem rezultat twardy należy uznać za osiągnięty.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W I półroczu 2007 r. wprowadzono następujące zmiany odnoszące się do zadania 3/2: „zmiana w zakresie wsparcia przy wdrażaniu ISO, tj. zmiana w harmonogramie szkoleń i audytów zerowych, zmiana w programie szkoleń wynikająca z profilu zgłoszonych do II cyklu projektu firm (co za tym idzie, nieco innych potrzeb szkoleniowo – doradczych); zmiana w zakresie wsparcia przy wdrażaniu HACCP tj. zmiana w programie szkoleń w związku z udziałem w projekcie firm z branży odmiennej niż w edycji pierwszej”²⁷. **Biorąc pod uwagę wprowadzone korekty, również zadanie 3/ 2 według „Programu Działania 2” należy uznać za wykonane, a twarde rezultaty – osiągnięte.**

W ramach zadania 3/3, realizowanego przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii w 2006 r. „opracowano i testowano strategię wsparcia dla małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków finansowych na nowe technologie i zmiany organizacyjne – zidentyfikowano firmy, ich potrzeby, opracowano strategię wsparcia, zrealizowano 3 jednodniowe szkolenia i warsztaty przeprowadzono 21 godzin doradztwa (podzadania 3/3 A, B, C i D – I cykl)” ²⁸. W pierwszej połowie 2007 r. przeprowadzono 3 konsultacje eksperckie w przedsiębiorstwach, natomiast w drugim półroczu odbyło 19 wizyt konsultacyjnych w przedsiębiorstwach (łącznie ok. 80h doradztwa), a także warsztaty szkoleniowe w dniach 7 – 8 grudnia 2007 r. pt. „Pozyskiwanie środków finansowych na dokonywanie zmian organizacyjnych oraz wdrażanie nowych technologii w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych”. W warsztatach uczestniczyło 18 przedsiębiorców²⁹. **Z uwagi na to, że „Strategia i opis projektu” zakładała odbycie 20 h doradztwa oraz jednego jednodniowego szkolenia ogólnego na temat**

²⁷ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za I półrocze 2007.

²⁸ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.

²⁹ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych połączone z rozpoznaniem potrzeb w tym zakresie oraz dwa jednodniowe warsztaty ³⁰, zakładane twarde rezultaty zostały osiągnięte również w tym zadaniu.

W wyniku działań cząstkowych przeprowadzonych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii prowadzących do osiągnięcia Celu 3, powstał model wsparcia, który jest prezentowany w kolejnym rozdziale niniejszego raportu. Szczegółowy opis modelu zawiera dokument pt. „Model wsparcia pracowników mikro i małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie wdrażania nowych technologii, wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie nowych technologii oraz wprowadzanie zmian w organizacji (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)”, opracowany przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii w styczniu 2008 r. (podzadanie 3/ 3 E).

Realizacja Celu 3 wiązała się również z przeprowadzeniem prac dotyczących tworzenia modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno - komunikacyjnych prowadzonego przez heapmail Internet Solutions Sp. zo.o. (zadanie 3/ 4). Wśród twardych rezultatów projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP założono w tym zakresie przeprowadzenie 8 szkoleń wyjazdowych 2-3 dniowych i obejmujących szkolenie kadry zarządzającej oraz personelu z trzech zagadnień: „Internet - jak budować merytoryczną zawartość firmowego serwisu internetowego”, „Oprogramowanie do obiegu dokumentów - jak sprawnie zarządzać obiegiem dokumentów i wdrożyć oprogramowanie w małej firmie”, „Oprogramowanie do zarządzania małą firmą”³¹.

³⁰ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 20.

³¹ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 20.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W 2006 r. identyfikowano firmy zainteresowane stosowaniem nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych (podzadanie 3/4A), dokonano analizy potrzeb i możliwości wykorzystania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych w firmach biorących udział w projekcie (podzadanie 3/4B), stworzono plan wspierania wybranych wcześniej (na etapie poprzednich podzadań) małych firm produkcyjnych z terenu Dolnego Śląska (podzadanie 3/4 C),

- przeprowadzono 6 szkoleń 2-dniowych z 4 tematów dla kadry zarządzającej oraz personelu w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych (podzadanie 3/4 D),
- przeprowadzono wdrożenia specjalistycznych systemów w firmach biorących udział w Projekcie (podzadanie 3/4 E) ³².

W ramach pierwszego etapu projektu zrealizowano następujące szkolenia dla 20 różnych firm, opisane szczegółowo w raporcie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.:

- 1) „Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie” w dn. 11 – 12.09. 2006 i 14 – 15.09.2006 – 11 uczestników z 6 firm,
- 2) „System zarządzania kontaktami z klientami – CRM” w dn. 30.09.2006 – 01.10.2006 – 4 uczestników z 2 firm,
- 3) „Zarządzanie projektem strony internetowej” w dn. 09 – 10. 2006 r. i 12 – 13. 10. 2006 – 17 uczestników z 10 firm,
- 4) „Elektroniczny obieg dokumentów w firmie” w dn. 23 – 24.10.2006 – 11 uczestników z 7 firm ³³.

Wdrożenia prowadzone w ramach podzadania 3/ 4 E wiązały się z poszczególnymi tematami i były przeznaczone dla uczestników szkoleń. I tak w

³² Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.

³³ heapmail Internet Solutions, Raport z zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model Wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych, Wałbrzych 2006, s.14 – 18.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

temacie (1) zaoferowano: wdrażanie komunikatorów internetowych i konfigurację programów pocztowych – 2 dni wdrożeń w każdej z firm, w (2) – wdrożenie systemu CRM w zainteresowanych firmach – 6 dni wdrożeń w każdej z firm, (3) – konfiguracja serwera wirtualnego i wybór domeny internetowej – 3 dni wdrożeń w każdej z firm, (4) – wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów oraz pomoc w przygotowaniu materiałów niezbędnych do uruchomienia systemu obiegu dokumentów – 6 dni wdrożeń w każdej z firm³⁴.

Na zakończenie I cyklu realizacji projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP, opracowano projekt modelu stanowiącego cel działań na tym etapie wdrażania. Projekt został zaprezentowany w postaci raportu (podzadanie 3/4 F) oraz załączony jako prezentacja do materiałów konferencji podsumowującej pierwszy etap realizacji Działania 2.

W II cyklu realizacji projektu, w pierwszym półroczu 2007 r. w zakresie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych przeanalizowano potrzeby 20 firm (podzadanie 3/ 4 B). Również dla 20 przedsiębiorstw przygotowano plany wsparcia (podzadanie 3/ 4 C), a także przeprowadzono 6 szkoleń wyjazdowych (podzadanie 3/ 4 D) z czterech tematów:

- „Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie” – w dn. 11-12.05.2007 oraz 02-03.06.2007 ze względu na duże zapotrzebowanie na tego typu szkolenie,
- „Zarządzanie projektem strony internetowej” - w dn. 04-05.06.2007 oraz 09-10.06.2007 ze względu na duże zapotrzebowanie na tego typu szkolenie,
- „Podstawy zarządzania i promocji strony internetowej” – w dn. 16-17.06.2007,
- „System zarządzania kontaktami z Klientami – CRM” – w dn. 24-25.06.2007.

Po szkoleniach wyjazdowych beneficjenci uczestniczyli w szkoleniach prowadzonych wewnątrz ich firm. Szkolenia prowadzone wewnątrz firm dotyczyły

³⁴ heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., *op.cit.*, s. 18 – 19.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

tych samych tematów, co szkolenia wyjazdowe. Łącznie przeszkolono 40 pracowników z 20 małych firm produkcyjnych³⁵.

W II półroczu 2007 r. przeprowadzono też wdrożenia w firmach uczestniczących w testowaniu modelu wsparcia w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych (podzadanie 3/ 4 E). Ogółem dokonano wdrożeń wewnątrz 20 firm, a wzięło w nich udział 29 osób³⁶.

Aby zbadać poziom zadowolenia z zastosowanych instrumentów wsparcia (podzadanie 3/ 4 F), firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. przeprowadziła ewaluację w 32 firmach uczestniczących w dotychczasowych działaniach Partnerstwa WAMP. Z przeanalizowanych ankiet wynika, iż zdecydowanie zwiększyła się świadomość pracowników na temat konieczności podnoszenia kwalifikacji (w tym pracowników w wieku 50+), zwiększył się stopień dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (w tym pracowników w wieku 50+), nastąpiło zwiększenie stopnia dostosowania umiejętności pracowników do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne (także pracowników w wieku 50 +). Dodatkowo zauważono wzrost zainteresowania pracowników firm biorących udział w projekcie narzędziami z dziedziny IT, a także wzrost świadomości odnośnie konieczności ich wykorzystywania w codziennej pracy. Wszystkie wspomniane rezultaty miękkie osiągnięte zostały dzięki przeprowadzeniu szkoleń z zakresu wykorzystania Internetu, elektronicznego obiegu dokumentów oraz systemu zarządzania kontaktami z Klientami – CRM³⁷.

³⁵ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.

³⁶ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.

³⁷ heapmail Internet Solutions, *Raport z zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model Wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych*, Wałbrzych 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Biorąc pod uwagę cele oraz zakres przeprowadzonych działań należy podkreślić, że wszystkie założone rezultaty zostały osiągnięte a heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. dołożył wszelkich starań, by wykonywane zadania były stosownie dokumentowane. Wynikiem drugiej fazy realizacji prac jest model wsparcia, prezentowany w dalszej części niniejszego raportu (zadanie 3/4).

Cel 4 projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP był realizowany pod nadzorem Związku Pracodawców Dolnego Śląska oraz Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. i zakładał „Wypracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji”³⁸.

Podobnie jak w pozostałych segmentach projektu, również to zadanie zostało podzielone na mniejsze jednostki. Znalazły się tu:

- organizacja czterech misji gospodarczych, po jednej u każdego z partnerów TCA (podzadanie 4/ 1 A),
- organizacja czterech wizyt studyjnych przedstawicieli małych firm produkcyjnych w firmach o podobnym profilu w ramach TCA (podzadanie 4/ 1 B),
- organizacja jednego spotkania biznesowego dla firm z regionów partnerskich we Wrocławiu w ramach TCA, połączonego z warsztatami i konferencjami (podzadanie 4/ 1 C),
- organizacja warsztatów przygotowujących małe firmy produkcyjne do rozmów z partnerami (podzadanie 4/ 1 D),
- ewaluacja – raport (podzadanie 4/ 1 E),
- wymiana dobrych praktyk oraz doświadczeń poprzez organizację wizyt studyjnych ekspertów, personelu w regionach partnerskich w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw (Działanie TCA K.I.T.E.)³⁹,

³⁸ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 17.

³⁹ Działanie wycofane z Programu Działania 2.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- warsztaty dla ekspertów oraz konsultantów w zakresie nowatorskich sposobów świadczenia usług oraz upowszechnianie i testowanie nowych metod działania (Działanie 5 TCA K.I.T.E.) – zadanie 4/ 4 i ewaluacja zadania raport (zadanie 4/ 5).

Wymienione wyżej zadania były ściśle powiązane z Transnational Cooperation Agreement – TCA i sekwencją zapisów przedstawiających zakres działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP na płaszczyźnie ponadnarodowej. Z uwagi na szerokie potraktowanie wylistowanych zadań zarówno w tym rozdziale, jak i w rozdziale poświęconym tworzeniu modelu współpracy małych firm produkcyjnych w obszarze opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców, raport ograniczy się w tym miejscu do wyliczenia rezultatów ilościowych, które zobrazują stopień wykonania zadań przedstawionych w „Programie Działania 2”. Wykonane działania zostaną przywołane w sposób chronologiczny, zgodnie z zatwierdzonym harmonogramem.

W 2006 r. Związek Pracodawców Dolnego Śląska przeprowadził dwa warsztaty przygotowujące beneficjentów ostatecznych do wyjazdu na misje gospodarcze do Włoch i na Słowację (podzadanie 4/ 1 D). W tym samym roku zorganizowano także 3 misje gospodarcze dla 12 różnych firm oraz wizyty studyjne (podzadanie 4/ 1 A i B). Misja do Niemiec była dedykowana branży inżynierii mechanicznej i meblarskiej, do Włoch – inżynierii mechanicznej i spożywczej, a na Słowację – inżynierii mechanicznej oraz pozostałych chętnych włączonych do projektu. W misjach wzięło udział 12 zamiast 15 planowanych przedsiębiorców⁴⁰.

Nieco mniejsza ilość uczestników została również odnotowana podczas organizacji dwudniowego spotkania biznesowego z 2007 r.⁴¹, w którym udział w rozmowach B2B zapowiedziało 25 firm. Ostatecznie w rozmowach wzięło udział 14

⁴⁰ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.*

⁴¹ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przedsiębiorstw zrekrutowanych przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska, przy czym nie można było dociec powodów tego zdarzenia. Dokumentacja projektu naświetliła problemy związane z kulturą prowadzenia biznesu, na jakie napotymano przy realizacji zamierzonych zadań i w kontaktach z przedsiębiorstwami. Rezultat końcowy został osiągnięty, ale raport z wykonanych działań wskazuje brak dyscypliny po stronie polskich firm, przejawiający się w niedotrzymywaniu umów i niekonsekwentnym postępowaniu w odniesieniu do raz powziętej decyzji o uczestnictwie w giełdzie kooperacyjnej.

W misji gospodarczej, która odbywała się w Polsce (podzadanie 4/1 C) po stronie zagranicznej uczestniczyły 44 osoby z 19 firm, z kilku branż: meblowej, konstrukcje metalowe, producent czekolady, producent produktów spożywczych. Po stronie polskiej w towarzyszącej konferencji uczestniczyło 46 osób (w tym przedstawiciele partnerów krajowych, prelegenci, organizatorzy, przedstawiciele mediów) z 21 firm. Razem wzięło udział 90 osób na planowanych 70-80. Z 40 firm w samej giełdzie (w rozmowach B2B) uczestniczyły 24 firmy, z czego 14 zrekrutowanych przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska i 10 firm, które przyjechały na zaproszenia Polsko – Niemieckiej Izby Handlowej.

W II półroczu 2007 r. zorganizowano misję gospodarczą do Oviedo w Hiszpanii (podzadanie 4/ 1 A). W wyjeździe wzięło udział 8 firm z branży informatycznej. Beneficjenci ostateczni uczestniczyli w warsztatach przygotowujących (podzadanie 4/ 1 D), a podczas pobytu w Hiszpanii w Targach SIMO w Madrycie, w konferencji, giełdzie kooperacyjnej i w wizytach studyjnych w lokalnych przedsiębiorstwach (podzadanie 4/ 1 B). Zgodnie z wymogami programu przeprowadzono ewaluację tego wydarzenia (podzadanie 4/ 2).

Rok 2007 zamknął jeden z etapów zmierzających do osiągnięcia Celu 4. Od początku realizacji projektu zorganizowano 5 spotkań ponadnarodowych, w tym



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

jedno we Wrocławiu, osiągając tym samym w 100% zakładane rezultaty. W 4 przeprowadzonych misjach wzięła udział zakładana liczba uczestników, tj. 20 przedsiębiorstw. Każdej misji towarzyszyły wizyty studyjne. Przygotowano również 3 z 4 planowanych warsztatów wprowadzających małe firmy produkcyjne do rozmów z partnerami zagranicznymi. Niższa liczba przeprowadzonych warsztatów nie miała wpływu na budowę modelu w zakresie internacjonalizacji.

„Strategia i opis projektu” zakładała także wsparcie 120 małych firm poprzez udzielenie im wsparcia w zakresie nawiązywania kontaktów biznesowych i pozyskiwania partnerów do współpracy. Profile gospodarcze firm miały być zamieszczone na platformie informacyjnej K.I.T.E. i promowane w Niemczech, Hiszpanii, Włoszech i na Słowacji ⁴². Biorąc pod uwagę ilość firm, które uczestniczyły w przygotowanych wydarzeniach oraz tych, które są obecne na platformie informacyjnej wskaźnik projektu został osiągnięty, jednak należy przyznać, że ilość profili na platformie K.I.T.E. jest dużo mniejsza i wynosi obecnie 62.

Zgodnie z zadaniem 4/ 2 Związek Pracodawców Dolnego Śląska opracował stosowne raporty i przedstawił w nich przeprowadzone działania. W nawiązaniu do „Strategii i opisu projektu”, osiągnięto twardy rezultat, tj. zbudowano model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji, który – podobnie jak pozostałe modele – jest przedstawiony w kolejnym rozdziale raportu.

W trakcie realizacji projektu wprowadzono za zgodą Instytucji Wdrażającej - pewne zmiany w działaniach służących osiągnięciu Celu 4. W przypadku zadań 4/3, 4/4 oraz 6/ 3 C dokonano zmian, mając na uwadze faktyczne wykonanie i możliwości. Warsztaty dla ekspertów (zadanie 4/4) odbywały się podczas każdej misji gospodarczej, a nie jak to wcześniej wykazano w październiku 2005 r.

⁴² *Strategia i opis projektu*, op. cit., 22.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Natomiast organizacja wizyt studyjnych i stażowych w ramach działań 3 i 7 TCA K.I.T.E. (zadanie 4/ 3 i 6/ 3 C) nie odbyła się ze względu na to, iż w umowie o współpracy ponadnarodowej, Partnerstwo WAMP nie było przypisane do realizacji tych właśnie działań. Tak więc rezultat zapisany w „Strategii i opisie projektu”⁴³ został wykluczony z projektu, natomiast warsztaty dla ekspertów (zadanie 4/ 4) oraz pozostałe elementy wynikające ze współpracy ponadnarodowej zostały przedstawione przez Dolnośląską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w dokumencie „Project K.I.T.E. Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Raport końcowy” z dn. 18 grudnia 2007 r. (zadanie 4/ 5).

Realizacja **Celu 5**, określonego w „Strategii i opisie projektu WAMP” jako **zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych**, została powierzona Sudeckiemu Związkowi Pracodawców⁴⁴.

Sudecki Związek Pracodawców realizował zadania nakreślone w „Programie Działania 2” w obu fazach realizacji, przy czym były one nastawione na osiągnięcie miękkich rezultatów projektu Partnerstwa WAMP. W roku 2006 przygotowano i zorganizowano pięć spotkań przedsiębiorców z władzami lokalnymi i regionalnymi, stowarzyszeniami pracodawców, instytucji okołobiznesowych wspierających działalność gospodarczą⁴⁵ (podzadania 5/ 1 A i B). Omawiana tematyka była poświęcona możliwościom zastosowania instrumentów wsparcia dla małych firm i ich pracowników. Spotkania odbyły się w Wałbrzychu, Dzierżoniowie, Jedlinie Zdroju, Sobótce oraz Kłodzku. Kolejny etap otwarty z początkiem roku 2007,

⁴³ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 22.

⁴⁴ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 17 oraz *Program Działania 2*.

⁴⁵ Sudecki Związek Pracodawców, *Raport z ...*, op. cit.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przyniósł w ciągu pierwszych sześciu miesięcy następne spotkania realizowane w ramach:

- c) podzadania 5/ 1 A: w Oleśnicy (23 osoby w dn. 27.02.2007), Oławie (26 osób w dn. 20.04.2007),
- d) podzadania 5/ 1 B: w Kamiennej Górze (22 osoby w dn. 8.05.2007), Głogowie (61 osób w dn. 19.06.2007),
- e) podzadania 5/ 1 C: w Legnicy (30 osób w dn. 6.06.2007) ⁴⁶.

Łącznie wzięły w nich udział 162 osoby. Doświadczenia Sudeckiego Związku Pracodawców na temat konsultacji przedsiębiorców i ich przedstawicieli z samorządem szczebla lokalnego i regionalnego zostały opisane w raporcie pt. „Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych” (podzadanie 5/ 2). Z uwagi, że jak już wspomniano, realizacja Celu 5 łączyła się głównie z dążeniami do osiągnięcia miękkich rezultatów, warto pokusić się o przekazanie niektórych treści komentujących nastawienie i propozycje przedsiębiorców w zakresie współpracy z lokalnymi władzami przedstawione w przedmiotowym raporcie.

Podobnie, jak w przypadku pozostałych partnerów, decydujące dla podstaw merytorycznych działań przewidzianych przez Sudecki Związek Pracodawców w ramach projektu Partnerstwa WAMP miały badania ankietowe grupy małych przedsiębiorstw produkcyjnych wykonane w trakcie Działania 1. Badania te pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

- niemal wszyscy badani przedsiębiorcy wykazali, że zaangażowanie i pomoc ze strony władz lokalnych i regionalnych pozwoliłaby na większy rozwój

⁴⁶ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przedsiębiorczości, a tym samym na zwiększenie zatrudnienia i zmniejszenie stopy bezrobocia,

- pracownicy powyżej 50 roku życia stanowią grupę dyskryminowaną na rynku pracy oraz zagrożoną utratą pracy z powodu braku dostosowanych do oczekiwań pracodawcy kwalifikacji lub wręcz braku jakichkolwiek kwalifikacji ⁴⁷.

W kontekście tak zdiagnozowanego problemu, Sudecki Związek Pracodawców podjął się przeprowadzenia następujących działań:

- podzadanie 5/ 1A: organizacja spotkań z przedstawicielami władz lokalnych i regionalnych na temat możliwych do zastosowania instrumentów wsparcia małych firm i ich pracowników (np. możliwość stosowania ulg podatkowych dla firm innowacyjnych lub zatrudniających pracowników powyżej 50 roku życia),
- podzadanie 5/ 1 B: organizacja spotkań z przedstawicielami pracodawców i pracowników w celu ustalenia koniecznych zmian we wspieraniu przedsiębiorczości i wzrostu zatrudnienia,
- podzadanie 5/ 1 C: organizacja debat i dyskusji przedstawicieli władz regionalnych, lokalnych oraz pracodawców i pracowników,
- podzadanie 5/ 1 D: opracowanie raportu z debat i dyskusji raz przekazanie go organizacjom pracodawców, organom władzy regionalnej i lokalnej oraz innym organizacjom w Polsce w ramach upowszechniania rezultatów,
- podzadanie 5/ 1 E: opracowywanie i publikowanie informacji prasowych na temat wyników rozmów o możliwych rozwiązaniach problemów, z jakimi spotykają się przedsiębiorcy,
- podzadanie 5/ 2: ewaluacja zadania – raport ⁴⁸.

Dodatkowym zadaniem było tu także osiągnięcie miękkiego rezultatu w postaci zwiększenia świadomości przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych na temat

⁴⁷ Sudecki Związek Pracodawców, *op. cit.*

⁴⁸ Zadania Sudeckiego Związku Pracodawców zostały określone w *Programie Działania 2* i przytoczone dodatkowo w cytowanym już raporcie.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

potrzeb małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników w zakresie rozwijania potencjału i utrzymania miejsc pracy. Dla osiągnięcia lepszych efektów zamierzonych działań, w spotkaniach brali udział przedstawiciele środowisk występujących na terenie jednego miasta, dzięki czemu np. przedsiębiorcy zyskali możliwość zaprezentowania swoich problemów bezpośrednio przed właściwymi władzami samorządowymi.

Dzięki prowadzonym działaniom, Sudecki Związek Pracodawców stwierdził, iż można zdefiniować czynniki wpływające bezpośrednio na tworzenie przez władze lokalne i regionalne klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości na danym terenie. Klimat ten stanowi wynik wszelkich działań i decyzji w sprawach przedsiębiorczości podejmowanych przez miasta, czy gminy, a w świadomości przedsiębiorców odbierany jest jako sygnał kreujący lub hamujący pozytywne nastawienie do rozwoju przedsiębiorczości.

Decydującym elementem w tworzeniu atmosfery przyjaznej firmom jest nawiązanie dobrych stosunków pomiędzy władzą a przedsiębiorcami poprzez wzajemne uznanie faktu zbieżności interesów firmy i gminy. Sudecki Związek Pracodawców zauważa, że cel ten można osiągnąć dzięki regularnym konsultacjom i wymianie informacji podczas spotkań, które mają na celu wspólne planowanie kierunków rozwoju miasta lub gminy, gdzie przedsiębiorcy są włączani np. w dyskusje na temat inwestycji infrastrukturalnych. Przedsiębiorcy czują się wtedy partnerami gminy i są gotowi z nią współpracować. Współpraca ta staje się szczególnie istotna na gruncie rynku pracy i działań zmierzających do ograniczenia bezrobocia na danym terenie.

W raporcie Sudeckiego Związku Pracodawców podano przykład miasta Wałbrzycha, jako jednostki wspierającej przedsiębiorczość poprzez takie instrumenty, jak zwolnienie od podatku od nieruchomości oraz preferencyjne stawki tego podatku w określonych przypadkach, ulgi z tytułu tworzenia nowych miejsc pracy, preferencyjne stawki w podatku od środków transportu, preferencje i ulgi w



Wspieranie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

opłacie targowej, obniżenie stawek administracyjnych, preferencyjne stawki czynszu za lokale użytkowe. Należy dodać, iż wymienione tu narzędzia są stosowane w pozostałych miastach, w których odbyły się spotkania przygotowane w ramach projektu Partnerstwa WAMP.

Praca nad inicjowaniem współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości była kontynuowana do końca raportowanego okresu.

W październiku 2007 przeprowadzono dwa spotkania z przedstawicielami pracodawców i pracowników w celu ustalenia koniecznych zmian we wspieraniu przedsiębiorczości i wzrostu zatrudnienia (podzadanie 5/ 1 B) w Ząbkowicach Śl. (24 osoby w dn. 16.10. 2007) oraz w Lubaniu (27 osób w dn. 26.10.2007 r.). Na konsultacje przybyło łącznie 51 osób, co potwierdza, jak istotne znaczenie dla rozwiązywania problemów małych firm mają dyskusje i wypracowywanie wspólnego stanowiska w odniesieniu do rzeczywistości gospodarczej. Dodatkowo w ramach projektu przeprowadzono także spotkanie z przedstawicielami władzy lokalnej i regionalnej (podzadanie 5/ 1 A) w Mioszowie (24 osoby w dn. 29.10.2007) oraz zorganizowano debatę pracodawców, pracowników i lokalnych władz (podzadanie 5/ 1 C) w Bolesławcu (29 osób)⁴⁹.

Na początku 2008 r. Sudecki Związek Pracodawców uzupełnił swój raport o doświadczenia i wyniki konsultacji powstałych do końca 2007 r. oraz na gruncie kolejnych spotkań ⁵⁰, wypełniając tym samym zadanie 5/ 2. Ostatecznie, ostatnie z 15 zaplanowanych spotkań w ramach realizacji podzadań 5/ 1 A, B, C odbyło się w Świdnicy w dniu 8 lutego 2008 roku. Działanie to zamknęło prace Sudeckiego Związku Pracodawców nad realizacją Celu 5 zapisanego w „Strategii i opisie projektu”. **Wykonane zdania poświadczają, że miękki rezultat w postaci zainicjowania procesu współpracy pomiędzy przedstawicielami władz lokalnych i**

⁴⁹ Dane liczbowe oraz daty spotkań zaczerpnięto z sprawozdań za I i II półrocze 2007.

⁵⁰ Sudecki Związek Pracodawców, *Raport z działań ...*, op. cit., Wałbrzych 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

regionalnych, a przedstawicielami pracodawców i pracowników, w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości oraz pracowników małych firm produkcyjnych został osiągnięty. Zwiększono także świadomość przedstawicieli władz regionalnych i lokalnych na temat potrzeb małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, zwłaszcza starszych wiekiem, w zakresie potencjału i utrzymywania miejsc pracy. Narzędziem wykorzystywanym w pracy nad osiągnięciem rezultatów miękkich były publikacje prasowe, które będą analizowane w kolejnej sekcji poświęconej m.in. upowszechnianiu wyników projektu Partnerstwa WAMP.

Działania realizowane przez Partnerstwo WAMP w ramach projektu są systematycznie promowane na arenie krajowej i międzynarodowej. Zadania wynikające z obowiązku promocji rezultatów projektu stanowią treść **Celu 6** opisanego w Strategii jako „**Stworzenie i umacnianie potencjału Partnerstwa na rzecz Rozwoju zdolnego do realizacji celów oraz zadań zgodnie z zasadami Programu Operacyjnego Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL dla Polski**”⁵¹.

Zadania prowadzące do osiągnięcia Celu 6 zostały podzielone pomiędzy wszystkich uczestników Partnerstwa WAMP i bardzo obszernie potraktowane w „Planie Działania 2”. Znalazły się tu m.in.⁵²:

- promocja, w tym: wykonanie materiałów promocyjnych, opracowanie i utrzymanie platformy komunikacyjnej, opracowanie informacji prasowych na temat Partnerstwa, upowszechnianie rezultatów (organizacja konferencji, opracowywanie i upowszechnianie raportów, umieszczanie rezultatów partnerstwa na platformy komunikacyjnej, etc.), projekt, wykonanie i tworzenie zawartości merytorycznej serwisu www Partnerstwa WAMP (podzadania 6/ 1 A, B, C, D, E),

⁵¹ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 17.

⁵² Dokładny zestaw podzadań zamieszczony w załącznikach do niniejszego raportu, jako *Program Działania 2*.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- zarządzanie Partnerstwem, w tym: organizacja spotkań Grupy Zarządzającej, audyt Partnerstwa na Rzecz Rozwoju, plan i realizacja audytów wewnętrznych (zadanie 6/ 2 wraz z podzadaniami A – E),
- koordynacja współpracy ponadnarodowej oraz zapewnienie realizacji celów oraz zadań założonych w umowie ponadnarodowej, w tym: prowadzenie sekretariatu Partnerstwa Ponadnarodowego, udział w spotkaniach Komitetu Sterującego Partnerstwa K.I.T.E., organizacja wizyt studyjnych, opracowanie podręcznika dotyczącego metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstwa produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń oraz innych usług (zadanie 6/ 3 wraz z podzadaniami A – D).

Pierwsze prace nad realizacją zapisanych zadań objęły tworzenie już od 2005 r. platformy komunikacyjnej K.I.T.E. (podzadanie 6/ 1 B), która była wykorzystywana zarówno przez partnerstwo krajowe, jak i ponadnarodowe, co zostało potwierdzone w stosownej umowie⁵³. W efekcie prowadzonych działań, w 2006 r. powstała strona internetowa prezentująca Partnerstwo K.I.T.E. (www.equal-kite.org). W 2007 r. powstała samodzielna strona Partnerstwa WAMP (www.projekt-wamp.org) (podzadanie 6/ 1 E)⁵⁴. Obie strony były jednocześnie platformami komunikacyjnymi dla uczestników poszczególnych partnerstw, a użytkownicy jednej z nich mogli dzięki prostej aplikacji przenosić się z sekcji krajowej do międzynarodowej i odwrotnie. Podmiotem odpowiedzialnym za realizację tego zadania był heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., który w dokumencie pt. „Raport z realizacji zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o z siedzibą w Wałbrzychu w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych

⁵³ Transnational Cooperation Agreement – TCA; Version 1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round:2

⁵⁴ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

technologii informacyjno-komunikacyjnych (wynik prac pierwszego etapu projektu)” z 2006 r. przedstawił dokładny harmonogram prac oraz opis merytorycznych możliwości i zastosowania platformy.

Z uwagi na to, że platforma K.I.T.E. jest elementem wykorzystanym do budowy modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji, została przedstawiona w niniejszym opracowaniu łącznie z przedmiotowym modelem. W tym miejscu należy wspomnieć jedynie o ogólnych elementach budowy platformy, gdyż łączą się one bezpośrednio z rezultatami projektu Partnerstwa WAMP oraz stosownymi zapisami „Strategii i opisu projektu”⁵⁵. Stworzenie platformy komunikacyjnej miało służyć usprawnieniu komunikacji pomiędzy partnerami ponadnarodowymi, a zatem szybkiej i bezproblemowej wymianie informacji. Na platformie K.I.T.E. umieszczono dotychczas profile gospodarcze 62 firm polskich, przy czym można tam znaleźć także profile małych i średnich firm z regionów reprezentowanych w projektach narodowych i poszukujących kooperantów w innych krajach, listę ekspertów oraz konsultantów ds. internacjonalizacji przedsiębiorstw z regionów obsługiwanych przez partnerów ponadnarodowych, dane do kontaktu, a także zapisy wydarzeń, programów i dokumentów stanowiących dorobek Partnerstwa K.I.T.E.

Zakres merytoryczny oraz techniczne możliwości wykorzystywania platformy K.I.T.E. w pełni odpowiadają celom projektu i stanowią oczekiwany rezultat. Jednak należy podkreślić, iż potencjał platformy jest znacznie większy, a jego intensywne użytkowanie działałoby niewątpliwie na korzyść projektu oraz małych przedsiębiorstw, które mogą dzięki platformie zaistnieć na arenie międzynarodowej.

W zakresie promocji projektu (zadanie 6/ 1.1 D) – poza konferencją otwierającą projekt (10 marca 2006r.), w dniu 30 listopada 2006 r. zorganizowano we Wrocławiu konferencję upowszechniającą pierwsze rezultaty projektu. Łącznie

⁵⁵ *Strategia i opis projektu*, op. cit., 28.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

rozesłano 350 zaproszeń do przedstawicieli małych firm pocztą konwencjonalną i ponad 1000 – drogą mailową. Adresaci pochodzili z bazy WAMP, w której znajdowały się przedsiębiorstwa uczestniczące w I fazie projektu oraz z nowych baz tworzonych przez uczestników partnerstwa. Wśród materiałów konferencyjnych znalazły się specjalnie przygotowane segregatory, materiały drukowane i na płycie CD. Dodatkowo opracowano także inne narzędzia promocyjne, jak np. bannery reklamowe, długopisy, ulotki, teczki (podzadania 6/ 1 A) ⁵⁶.

Do udziału w konferencji zaproszono przedstawicieli mediów. Podczas konferencji każdy z partnerów miał możliwość zaprezentowania rezultatów prowadzonych przez siebie działań, a wystąpienia te zostały wzbogacone o trzy prelekcje z zakresu ekonomii i finansów przedsiębiorstw, wygłoszone przez specjalistów z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W konferencji wzięły udział 63 osoby.

Konferencja podsumowująca rezultaty projektu miała miejsce 29 lutego 2008 r. (podzadanie 6/ 1.2 D). Podczas konferencji zaprezentowano rezultaty projektu (wypracowane modele wsparcia) W konferencji wzięło udział 111 w tym 77 przedsiębiorców z małych firm produkcyjnych, pozostali uczestnicy konferencji to przedstawiciele Partnerów, Urzędu Marszałkowskiego, Akademii Ekonomicznej. W konferencji wzięli udział Wiceprezydent Wrocławia Adam Grehl oraz przedstawiciele DWUP - Dyrektor Tadeusz Zieliński i Wicedyrektor Joanna Naliwajko.

Rezultaty wypracowane przez Partnerstwo WAMP były upowszechniane w regionalnej prasie również przy wykorzystaniu ogłoszeń (podzadanie 6/ 1 D). W 2006 r. przygotowano trzy takie ogłoszenia, przy czym pierwsze z nich skupiało się wyłącznie na promocji projektu, dwa następne – na promocji oraz upowszechnianiu rezultatów. W 2007, gdy projekt wszedł w bardziej zaawansowaną fazę – powstało

⁵⁶ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

więcej tekstów na ten temat. Tytuły, które wykorzystywano do promocji efektów projektu oraz samych działań projektowych, to znane na regionalnym rynku „Gazeta Wrocławska” oraz „Gazeta Wyborcza”, ale nie zabrakło wśród nich także tytułów branżowych, jak np. „High-tech”, kwartalnik wydawany przez Politechnikę Wrocławską, a także „Fundusze Strukturalne”. Oprócz typowych tekstów sponsorowanych, wykorzystano tu także formę wywiadów. Audycje i spoty reklamowe były realizowane we współpracy z radiem RMF (30 spotów o ok. 30 sekundowym czasie trwania, trzy różne audycje wizerunkowe, audycje okołobiznesowe)⁵⁷. Przykłady artykułów prasowych zamieszczone zostały w załącznikach do niniejszego opracowania.

Systematycznie zasilano aktualnymi informacjami strony internetowe poświęcone projektowi (podzadanie 6/ 1 D). Informacje te ukazywały się na stronach Partnerstwa WAMP, Partnerstwa K.I.T.E., na stronach administratora oraz partnerów. W latach 2006-2007, na spotkaniach przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych, instytucji okołobiznesowych z przedsiębiorcami omawiano założenia i cele projektu WAMP, a wysyłana korespondencja oraz materiały, które trafiały do beneficjentów ostatecznych były opatrzone logotypem i nazwą projektu oraz Partnerstwa WAMP, informacją o źródłach finansowania, logotypami Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Społecznego i programu EQUAL.

Podczas spotkań związanych z projektem Partnerstwa WAMP rozdawano broszury informacyjne, kalendarze i inne materiały promocyjne. Beneficjenci ostateczni szkoleń i warsztatów otrzymywali certyfikaty uczestnictwa oznaczone zgodnie z Rozporządzeniem WE nr 1159/2000/WE z dn. 30 maja 2000 r. w sprawie prowadzenia przez Państwa Członkowskie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących pomocy udzielanej z funduszy strukturalnych (Dz. Urz. WE L 130 z 31.05.2000). Przykłady niektórych materiałów promocyjnych znajdują się w załącznikach do niniejszego opracowania.

⁵⁷ Dane pochodzą ze sprawozdań okresowych z realizacji działania za 2006 i 2007 r.



Wspieranie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W listopadzie i grudniu 2007r. oraz w marcu 2008r. odbyły się cztery spotkania z przedstawicielami przedsiębiorców, władz i instytucji okołobiznesowych w Wałbrzychu, Jeleniej Górze, Legnicy i Wrocławiu (podzadanie 6/ 1 D). Spotkania te miały na celu upowszechnienie rezultatów projektu, a wzięło w nich udział 80 osób ⁵⁸. Przeprowadzono także ocenę wpływu działań Partnerstwa WAMP na sytuację grupy docelowej pn. „Badanie poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie”. Opracowano w tym zakresie ankietę badawczą i na jej podstawie przeprowadzono badanie wśród beneficjentów projektu (podzadanie 6/1 D). Wyniki przeprowadzonego badania zostały przedstawione w raporcie ⁵⁹ z badania wpływu działań Partnerstwa WAMP na poprawę konkurencyjności małych firm produkcyjnych w województwie dolnośląskim. Respondenci stwierdzili, że najbardziej przydatne okazały się szkolenia i doradztwo w zakresie:

- szeroko rozumianego marketingu (efektywne techniki sprzedaży, negocjacje kupieckie, itp.),
- bezpośredniego kierowania i organizacji pracy (np. umiejętności kierownicze mistrza produkcji),
- szerokiego spektrum zagadnień ogólnych (prawo pracy, ogólne zagadnienia ekonomiczne),
- nowoczesnych technik wspomagania zarządzania (Lean Manufacturing, HACCP, ISO, Internet).

Wysoko oceniono także możliwość nawiązania, w trakcie szkoleń i spotkań organizowanych przez Partnerów, kontaktów bezpośrednich z innymi

⁵⁸ Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za II półrocze 2007.

⁵⁹ Inwest-Expert Sp. z o.o., Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności. Projekt WAMP Wspieranie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław grudzień 2007 – luty 2008.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przedsiębiorcami, władzami lokalnymi, firmami konsultingowymi⁶⁰. Istotną rolę odegrały w badaniu również kwestie związane z rozpoznaniem osobistych korzyści, które beneficjenci ostateczni odnieśli w związku z udziałem w projekcie Partnerstwa WAMP. Działania projektu w znacznym stopniu spełniły oczekiwania beneficjentów, a generalną kwintesencją ich przydatności jest deklaracja udziału w podobnych przedsięwzięciach w przyszłości.

Do marca 2008 r. powstały wszystkie zaplanowane na ten czas raporty z przeprowadzonych działań, tj. :

- **przygotowano 5** raportów z realizacji I cyklu działań,

- **przygotowano 7** raportów z realizacji II cyklu działań, w tym:

a) raport z realizacji zadania 1/1 - tworzenie modelu wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia. W raporcie tym zaprezentowano ponadto efekty badań w zakresie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz metod ich zaangażowania w szkolenie młodszych pracowników (zadanie 1/2). Przedstawiono także rezultaty prowadzonych działań w zakresie podnoszenia świadomości pracodawców w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadrę zarządzającą (zadanie 2/1).

b) raport z realizacji zadania 1/3 - wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.),

c) raport z realizacji zadań 3/1, 3/2 i 3/3 - tworzenie modelu wsparcia mikro i małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie wdrażania nowych technologii, wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie

⁶⁰ Inwest-Expert Sp. z o.o., *op. cit.*, s. 61.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

oraz pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie nowych technologii oraz wprowadzanie zmian w organizacji (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu, Wrocław 2008.

d) raport z realizacji zadania 3/4 - tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno - komunikacyjnych,

e) raport z realizacji zadania 4/1 - organizacja spotkań biznesowych przyjazdowych i wyjazdowych oraz wizyt studyjnych przedstawicieli małych firm produkcyjnych w firmach o podobnym profilu w ramach TCA (Działanie 2 TCA K.I.T.E.)

f) raport z realizacji działań wynikających z umowy o współpracy ponadnarodowej, w tym raport z realizacji zadań 4/3 i 4/4: Warsztaty dla ekspertów oraz konsultantów w zakresie nowatorskich sposobów świadczenia usług oraz upowszechnianie i testowanie nowych metod (Działanie 5 TCA K.I.T.E.),

g) raport z realizacji zadania 5/1 - dotyczący inicjowania współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych,

- **opracowano 1** podręcznik w wyniku realizacji umowy TCA dot. metodologii badań małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług⁶¹.

W zakresie zarządzania Partnerstwem, w okresie od lipca 2005 r. do końca 2007 r. przygotowano wszystkie wymagane stosownymi przepisami oraz umową o realizacji projektu sprawozdania okresowe dla Krajowej Struktury Wsparcia (podzadanie 6/ 2 A). Za tę część działań odpowiadał administrator projektu Partnerstwa WAMP – Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., podobnie

⁶¹ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

jak za przygotowywanie i organizację spotkań Grupy Zarządzającej (podzadanie 6/2 B).

W 2006 r. przygotowano 11 takich spotkań, a problematyka, której były poświęcone obejmowała następujące zagadnienia: umowa o Partnerstwie na rzecz Rozwoju, wekslowe zabezpieczenie umowy, instrukcja obiegu dokumentów finansowo – księgowych dotyczących projektów realizowanych przez DARR S.A., powołanie Grupy Zarządzającej, zasady naboru personelu, ekspertów oraz zasad ich wynagradzania, stosowanie prawa zamówień publicznych, harmonogram i program działania 2, informacje z Krajowej Struktury Wsparcia, konferencja otwierająca projekt, zasady dokumentacji i rozliczania WAMP, umowa bilateralna, Działanie 3 w ramach PIW EQUAL, wniosek o płatność, aneksy do umowy o partnerstwie, deklaracja przystąpienia do projektu oraz formularz zgłoszenia pracownika, pomoc publiczna, sprawozdawczość merytoryczna i finansowa, harmonogramy płatności, prezentacja raportów i modeli wsparcia, organizacja konferencji podsumowującej, monitoring i ewaluacja, strategia promocji, informacji i upowszechniania rezultatów, zmiany w budżecie, harmonogramie i programie projektu, przetwarzanie danych osobowych, misja gospodarcza na Słowacji, internetowa platforma K.I.T.E. ⁶²

W 2007 r. zorganizowano 11 spotkań Grupy Zarządzającej, przy czym spotkania te podejmowały następującą problematykę: omówienie zrealizowanych zadań w ujęciu rzeczowym i finansowym, upowszechnianie rezultatów i realizacja zasady empowerment, monitoring, ewaluacja i audyt Partnerstwa, rozliczenia z administratorem i partnerami, wnioski o płatność, sprawozdawczość i PEFS, zmiany w budżecie, programie i harmonogramie realizacji zadań, aneksy do umów o współpracy, umowy o Partnerstwie na Rzecz Rozwoju oraz do umowy o dofinansowanie działania, podsumowanie misji gospodarczej i Komitetu

⁶² *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Sterującego, pomoc publiczna, omówienie problemów, przygotowywanie dokumentacji finansowej, etc.

Przeprowadzono też w siedzibie administratora dwudniowe szkolenie z zakresu „gander mainstreaming” oraz szkolenie wyjazdowe „Pomoc publiczna i uregulowania dotyczące postępowania i warunków dopuszczalności jej udzielania” oraz „Wpływ zmian ustawy Prawo zamówień publicznych na sposób procedowania Partnerów realizujących projekt WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”.

Ogółem do końca 2007 r. odbyły się 22 z zaplanowanych 28 spotkań Grupy Zarządzającej oraz jedno spotkanie w lutym 2008r.

Przepływ informacji pomiędzy uczestnikami Partnerstwa WAMP następował zgodnie z założeniami, tj. partnerzy otrzymywali od Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. jako administratora projektu, notatki ze spotkań Grupy Zarządzającej, informacje otrzymywane od Krajowej Struktury Wsparcia, informacje o Partnerstwie ponadnarodowym, natomiast partnerzy przekazywali administratorowi comiesięczne sprawozdania finansowe i merytoryczne. Poprzez ankiety i wywiady kwestionariuszowe dokonywano oceny realizacji zasady równości szans i płci w partnerstwie⁶³.

Zadania związane z zarządzaniem projektem obejmowały także opracowanie planu i harmonogramu audytów wewnętrznych oraz przeprowadzenie procedur wyłaniających podmiot zewnętrzny oceniający Partnerstwo WAMP (podzadania 6/ 2 E i 6/ 2 C). Przygotowano także strategię przeprowadzania audytów wewnętrznych (plan audytów – w załącznikach). Za działania związane z audytem wewnętrznym był odpowiedzialny OTREK, natomiast za wyłonienie wykonawcy audytu zewnętrznego – administrator projektu. W 2006 roku w trybie przetargu

⁶³ *Sprawozdania okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za rok 2006 i 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

nieograniczonego wyłoniono audytora zewnętrznego i przeprowadzono wstępny audyt projektu (grudzień 2006 r.) oraz 2 audyty wewnętrzne obejmujące przygotowanie organizacyjno-administracyjne Administratora do realizacji Działania 2 i szkolenia pracowników w ramach podzadania 1/1 E zorganizowane przez OTREK ECRB Sp. z o.o. W pierwszym półroczu 2007 r. audyt objął Związek Pracodawców Dolnego Śląska, OTREK ECRB Sp. z o.o., Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Pwr oraz heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. i wykazał, że zadania są realizowane terminowo, zgodnie z przyjętymi założeniami, a rezultaty odpowiadają temu, co planowano.

W II półroczu 2007 audytowi wewnętrznemu poddano Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Sudecki Związek Pracodawców oraz DARR SA. W I kwartale 2008r. przeprowadzono audyty w zakresie upowszechniania rezultatów (DARR S.A.), sprawozdawczości i wykorzystania środków programu (losowo wybrani Partnerzy), z uwagi na przesunięcia w harmonogramie i wydłużenie czasu realizacji projektu do marca 2008 r. ⁶⁴

Końcowy audyt zewnętrzny Partnerstwa WAMP odbył się zgodnie z planem, w dniach 3.12.2007 – 14.12.2007 r. i objął realizację projektu w okresie od 1.11.2006 r. do 31.10.2007 r. Audyt przeprowadziło konsorcjum złożone z Grupa Gumułka – Audyt Sp. z o.o. oraz Grupa Gumułka – Kancelaria Prawa Finansowego Sp. z o.o. (podmioty uprawnione do badania sprawozdań finansowych wpisane na listę podmiotów uprawnionych przez KIBR pod numerami 2944 i 1403), które badało projekt również w audycie wstępnym. Jak odnotowuje opinia z audytu końcowego (nr 1/ 104) Projektu w ramach PIW EQUAL pn. „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”, audyt przeprowadzono w siedzibie DARR S.A. i u wybranych partnerów i jego zadaniem było „uzyskanie niezależnej oceny

⁶⁴ *Sprawozdanie okresowe z realizacji Działania (Program Operacyjny – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006) za II półrocze 2007.*



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

dokumentacji oraz stosowania procedur kontroli wewnętrznej w odniesieniu do przekazywania i rozliczania otrzymanych środków, procedur akceptacji wydatków kwalifikowalnych w zakresie ich zasadności i odpowiedniego udokumentowania, sprawozdawania realizacji projektu ze szczególnym uwzględnieniem realizacji przyjętych celów i realizacji postanowień umowy o dofinansowanie projektu”⁶⁵.

Duży obszar w realizacji Celu 6 „Strategii i opisu projektu” został zarezerwowany dla koordynacji współpracy ponadnarodowej oraz zapewnienie realizacji celów oraz zadań zapisanych w umowie ponadnarodowej - TCA K.I.T.E., której główny cel stanowi: „przełamanie wzajemnego braku zaufania i obaw w ramach sektora MŚP wobec obcych rynków przy pomocy wszelkiej wiedzy i szkolenia, oraz przy wsparciu ze strony szerokiej sieci przydatnych kontaktów z regionów partnerskich objętych projektem”⁶⁶. W treści umowy podkreśla się, iż już w fazie przygotowywania projektu umowy TCA, zidentyfikowano pewną liczbę wspólnych celów i narzędzi mających wspierać lokalne małe i średnie przedsiębiorstwa w ich umiędzynarodowieniu. Są wśród nich wymiana informacji i przykładów dobrych praktyk, imprezy biznesowe i wizyty studialne dla zaangażowanych instytucji i MŚP z regionów partnerskich, jak również opracowanie nowych narzędzi i metod działania w celu zapewnienia MŚP dostępu do szkoleń i informacji. W ramach zapewnienia realizacji tak wyznaczonych celów, administrator projektu – Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. odpowiadał za udział w spotkaniach Komitetu Sterującego Partnerstwa K.I.T.E. (podzadanie 6/ 3 A), prowadzenie sekretariatu partnerstwa ponadnarodowego (podzadanie 6/ 3 B) w okresie od stycznia do czerwca 2006r., organizację wizyt studyjnych i stażowych przewidzianych w TCA K.I.T.E. (podzadanie 6/ 3 C) oraz opracowanie podręcznika dotyczącego metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w

⁶⁵ Opinia z audytu projektu . „WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”, s.2.

⁶⁶ Transnational Cooperation Agreement – TCA; Version 1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round:2



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług (podzadanie 6/ 3 D).

I tak, zgodnie z założeniami, w 2005 r. Partnerstwo na rzecz Rozwoju WAMP uczestniczyło w spotkaniu partnerów umowy ponadnarodowej, które odbyło się w Bielefeld w Niemczech. W pierwszym dniu spotkania niemieckie przedsiębiorstwa zaprezentowały dobre praktyki, następnie odbywano rozmowy na temat możliwości ich wdrażania. Efektem tej części konsultacji był raport poświęcony „Good practice”, opracowany przez Partnerstwo z Niemiec. Komitet Sterujący Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E. omówił przyszłe działania Partnerstwa wynikające z zapisów umowy ponadnarodowej i przygotował stosowny harmonogram z podziałem odpowiedzialności pomiędzy partnerów. Przyjęte uzgodnienia zostały zawarte w raporcie ze spotkania opracowanym przez Partnerstwo z Hiszpanii pełniące w ówczesnym czasie rolę ponadnarodowego sekretariatu. Na potrzeby Partnerstw na rzecz Rozwoju stworzono graficzny projekt strony internetowej oraz platformy komunikacyjnej.

Kolejne spotkania Komitetu Sterującego, a także warsztaty służące wymianie dobrych praktyk tzw. workshopy, odbyły się w 2006 r. we Włoszech i na Słowacji, w pierwszym półroczu 2007r. – w Polsce, natomiast w drugim półroczu 2007r. – w Hiszpanii. W okresie styczeń – czerwiec 2006 administrator projektu WAMP, Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., prowadziła sekretariat Partnerstwa Ponadnarodowego.

Od początku realizacji projektu zrealizowano w 100% wskaźnik uczestnictwa w spotkaniach Komitetu Sterującego (podzadanie 6/ 3 A), co potwierdza wysokie zaangażowanie i otwarcie na współpracę międzynarodową ze strony Partnerstwa WAMP. Jak już wspomniano, administrator projektu zrezygnował z realizacji podzadania 6/3 C – organizacja wizyt studyjnych oraz wizyt stażowych w ramach działania 7 TCA.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Ostatnim zadaniem przewidzianym w zakresie współpracy ponadnarodowej było opracowanie podręcznika dotyczącego metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług (podzadanie 6/ 3 D). Podręcznik ten został przygotowany w 2007 r. okresie przewidzianym w „Programie Działania 2” i był efektem ścisłej współpracy pomiędzy Partnerstwem ze Słowacji (ATME) oraz WAMP. Z uwagi na to, że podręcznik stanowi element budowy modelu współpracy firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców, komentarz na jego temat został zamieszczony w sekcji poświęconej modelom wsparcia dla firm. W tym miejscu należy jednak dodać, że do końca raportowanego okresu model ten został zrealizowany.

Reasumując, w okresie 2005 – 2008 zrealizowano zdecydowaną większość zadań przewidzianych w projekcie. Prace, które pozostały do wykonania w końcowej fazie można określić jako redakcyjno – raportowe, gdyż materiał źródłowy został przygotowany w omówionym tym raportem okresie. Warto zwrócić uwagę, iż niektóre wskaźniki oceniające stopień realizacji projektu są niezwykle zadowalające. Otóż z danych administratora wynika, że dzięki dotychczasowym działaniom w trakcie 44 szkoleń i warsztatów grupowych, a także podczas wdrożeń, szkoleń wewnątrz firm, konsultacji, doradztwa, auditów, zagranicznych misji gospodarczych udzielono wsparcia 545 osobom z 332 firm, w tym 143 osobom w przedziale wiekowym 50+. Zważając, że początkowo planowano pomoc dla 240 osób ze 120 przedsiębiorstw, otrzymujemy wykonanie w postaci 227,1% zakładanej liczby osób oraz 276,7% zakładanej liczby firm.

Trzeba pamiętać, że zaprezentowane wyżej rezultaty „twarde” nie oddają pełni przeprowadzonych działań. W „Strategii i opisie projektu” założono również osiągnięcie pewnych rezultatów „miękkich” i dopiero w zestawieniu z danymi liczbowymi przywołanymi powyżej, można właściwie ocenić ich realizację.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W stosunku do małych firm produkcyjnych odnotowano zwiększenie świadomości właścicieli w zakresie prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadrę zarządzającą i personel, zwiększenie umiejętności pozyskiwania środków finansowych na wprowadzanie nowych technologii, zwiększenie umiejętności w zakresie pozyskiwania partnerów do współpracy oraz rozszerzania działalności o nowe rynki, zwiększenie poziomu wewnętrznej innowacyjności poprzez podwyższenie kwalifikacji, zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, w tym technologii informacyjno – komunikacyjnych.

W odniesieniu do pracowników podniesiono poziom świadomości na temat konieczności podwyższania kwalifikacji (również u pracowników 50+), zwiększono stopień dostosowania kwalifikacji do potrzeb pracodawców (w tym u pracowników 50+), zwiększono stopień dostosowania umiejętności do wymogów stawianych przez społeczeństwo informacyjne (w tym u pracowników 50+), zwiększono stopień wykorzystania umiejętności i doświadczenia pracowników w wieku 50+ w zakresie przekazywania wiedzy pracownikom młodszym wiekiem i stażem. Jak podaje raport ewaluacyjny z II części realizacji projektu: „Podjęte w projekcie działania odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów – właścicieli/-ek i pracowników/-czek małych przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa dolnośląskiego zdiagnozowanym przez Partnerstwo podczas badań przeprowadzonych w ramach Działania 1. Należy podkreślić, że Partnerzy na każdym etapie prowadzonych przez siebie działań badali potrzeby i oczekiwania beneficjentów/-ek, zarówno w obszarze wsparcia w ramach wypracowywanych modeli, jak i w obszarze inicjowania lokalnej współpracy, co zostało uwzględnione w modelach”⁶⁷.

⁶⁷ K. Sekutowicz, A. Zaczek, *Wersja robocza raportu z ewaluacji II części realizacji projektu Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*, s. 6.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, z uwzględnieniem pracowników starszych wiekiem, nie posiadających wymaganych przez pracodawcę kwalifikacji.

Wprowadzenie

Z metodycznego punktu widzenia wszystkie modele wsparcia wypracowane przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” – niezależnie od ich zawartości merytorycznej – łączy podobny schemat powstawania i realizacji.

Otóż u genezy każdego modelu leży ujawnienie się w otoczeniu biznesowym, bądź też wewnątrz małej firmy produkcyjnej problemu, który należy rozwiązać, by zapewnić przedsiębiorstwu optymalne warunki działania w zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej. W wyniku krótko -, bądź długotrwałego oddziaływania tego problemu, wzrasta świadomość i potrzeba skutecznego usunięcia przeszkody, przez co firma zyskuje gotowość do absorpcji wsparcia szkoleniowo-doradczego lub wdrożenia konkretnego rozwiązania technologicznego, które złagodzi lub zniweluje dyskomfort działania.

Równolegle w jednostce wsparcia biznesowego – w tym przypadku Partnerstwie WAMP - odbywa się proces formułowania problemu. Diagnoza sytuacji na danym terenie zostaje zapoczątkowana analizą skali negatywnego zjawiska w obrębie określonej grupy, wykonaną przy użyciu konkretnych narzędzi badawczych. Rozpoczyna się etap współpracy z przedsiębiorstwami, zdefiniowanymi przez Partnerstwo WAMP jako małe firmy produkcyjne działające na Dolnym Śląsku zgodnie z ustawą o swobodzie prowadzenia działalności gospodarczej, funkcjonujące na rynku co najmniej 6 miesięcy i deklarujące chęć przeprowadzenia zmian organizacyjno – technologicznych. Celem współpracy jest określenie potrzeb szkoleniowo – doradczych i utworzenie konkretnej propozycji wsparcia dla firm i ich pracowników. Pogłębione badania nad sytuacją grupy prowadzą ostatecznie do



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przyjęcia konkretnych założeń i zaoferowania przez Partnerstwo WAMP działań, jakie wydają się najkorzystniejszym wariantem wsparcia.

Proponowana przez poszczególnych partnerów projektu sekwencja działań była – za wyjątkiem modelu generowanego na poziomie współpracy międzynarodowej – opracowywana z grupą jednych przedsiębiorstw, natomiast testowana z inną. Podejście to zapewniło wysoki poziom wsparcia w całym projekcie, gdyż umożliwiło eliminację ewentualnych błędów oraz wprowadzanie zmian i ulepszeń sugerowanych przez uczestników.

W prezentowanych modelach problemy, na które napotykają firmy w swojej działalności, zostały przedstawione jako sytuacja wyjściowa, przybliżająca warunki, w jakich produkt (model) powstawał i precyzująca zasady, dzięki którym może być powielany np. na innym obszarze geograficznym.

Dalsze elementy charakterystyki zawierają koncepcję modelu, dla której wybrano formę opisu tabelarycznego. W ujęciu syntetycznym przedstawia się tutaj proces rekrutacji firm – od momentu selekcji według założonych kryteriów do utworzenia docelowej bazy przedsiębiorstw – uczestników projektu wsparcia.

Kolejne ogniwa procesu wsparcia stanowią:

- badanie potrzeb zdefiniowanej grupy poprzez wskazanie zastosowanych narzędzi,
- ustalenie celu badania,
- przebieg działań i wybór metod,
- określenie treści proponowanych przedsięwzięć,
- przeprowadzenie oraz ewaluacja przedsięwzięć.

W ostatniej fazie charakterystyki prezentowane są szablony i przykłady wykorzystywanych dokumentów, a także wynikające z empirycznego charakteru pracy Partnerstwa WAMP – zagrożenia i rekomendacje dla ewentualnych przyszłych adaptacji wypracowanych modeli.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Uzupełnieniem powyższej treści są tzw. omówienia, na które składają się spostrzeżenia zawarte w raportach autorów poszczególnych modeli, a także wnioski i rekomendacje będące składowymi raportu końcowego z realizacji działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju „WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw”.

Przed dokonaniem charakterystyki modeli wsparcia małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego należy podkreślić, iż modele powstawały w warunkach pełnego bezpieczeństwa finansowego zapewnionego przez projekt, a udział przedsiębiorstw w ich tworzeniu i testowaniu nie generował dla firm żadnych kosztów. Teoretyczne zmiana tych warunków i próba przeszczepienia modeli na inny grunt, pozbawiony parasola finansowego w postaci zewnętrznych środków finansowych, może stanowić poważne źródło zagrożenia dla powielenia schematu.

3.2. Założenia metodyczne

Najprostsza definicja określa model, jako wzór według którego coś jest lub ma być wykonywane. I tak też pojęcie modelu jest rozumiane w dalszych rozważaniach niniejszego raportu. Partnerstwo WAMP miało za zadanie wypracowanie pewnych modelowych układów i zależności, obejmujących – zgodnie ze „Strategią i opisem projektu”⁶⁸ - następującą problematykę:

- a) Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia („OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. we Wrocławiu),
- b) Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz technik informatycznych (Politechnika

⁶⁸ *Strategia i opis projektu*, op.cit.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Wrocławska - Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, heapmail
Internet Solutions Sp. z o.o.),

- c) Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców (model realizowany w ramach Partnerstwa K.I.T.E.),
- d) Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji (Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu).

Z uwagi na założenia „Strategii i opisu projektu”, przyjęto jednolity tabelaryczny układ opisu wszystkich wypracowanych w ramach projektu modeli wsparcia, tak by schemat każdego modelu stał się czytelny i przyjazny w użytkowaniu. Wyjątek stanowi tu model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców, wygenerowany w ramach Partnerstwa K.I.T.E., który z założenia nie podlega przyjętemu schematowi. Wyłączenie to jest uzasadnione faktem, iż Partnerstwo K.I.T.E. skupiło się głównie na wymianie doświadczeń i przygotowaniu narzędzi, które sprzyjają i ułatwiają współpracę pomiędzy placówkami szkoleniowymi oraz przedsiębiorstwami. Na podstawie dostępnych materiałów, komentarzem objęto wyłącznie „Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego”⁶⁹, a także efekty wymiany doświadczeń.

Aby zastosować schemat w opisie modeli, niezbędne były określone założenia metodyczne. Jak już wspomniano, charakterystykę modelu poprzedzono krótkim opisem sytuacji wyjściowej (problemu), aby wyraźnie wskazać warunki i powody,

⁶⁹ M. Rudnik, *Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego*, Wałbrzych 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

dla których model powstawał, a także okoliczności, w których może być zastosowany.

Po konsultacjach z partnerami projektu, do charakterystyki modeli wyłączono fazę rekrutacji małych przedsiębiorstw produkcyjnych. Celem była tu prezentacja przyszłym adaptatorom niezwykle cennych doświadczeń Partnerstwa w tym zakresie i uświadomienie faktu, że odpowiedni i sprawnie przeprowadzony dobór próby badawczej minimalizuje koszty przedsięwzięcia oraz daje gwarancję uzyskania miarodajnych wyników.

W charakterystyce modeli położono równy nacisk na metodykę oraz empiryczny charakter zaleceń Partnerstwa WAMP przy wdrażaniu różnych form wsparcia dla małych przedsiębiorstw. Z tego względu prezentuje się tutaj np. warunki wstępne, które towarzyszą określonym działaniom lub rekomenduje wykonanie czynności ułatwiających realizację zadania. Przyszłe adaptacje mogą, ale nie muszą korzystać z tych doświadczeń.

Z charakterystyki modeli wyłączono szczegółowy zakres tematyczny dobrany dla badanej grupy przedsiębiorstw produkcyjnych w projekcie. Działanie to było spowodowane faktem, iż części modelu nie stanowi ustalona a priori merytoryczna zawartość, a zmienna, zależna m.in. od wymagań firmy, aktualnych tendencji na rynku pracy oraz od warunków otoczenia biznesowego, treść, wynikająca bezpośrednio z przeprowadzenia dokładnej analizy potrzeb przedsiębiorstw. W przypadku rozpatrywanych modeli główny nacisk kładzie się na metody współpracy z małymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi, natomiast problematykę szkoleń, doradztwa, czy wdrożeń traktuje jako wypadkową potrzeb i możliwości firmy.

Do charakterystyki każdego modelu włączono kluczowe dokumenty wskazane przez autorów modeli (ankiety, arkusze badań i ewaluacji, dzienniki, etc.) i



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

stosowane podczas wypracowywania koncepcji⁷⁰. Dokumenty te są bardzo dobrym narzędziem badawczym i mogą być stosowane (powielane) w kolejnych adaptacjach modeli. Nie różnicowano dokumentów na część przydatną dla realizacji projektu i na część niezbędną dla budowy modelu uznając, iż wszystkie szablony i przykłady mogą być właściwie weryfikowane pod kątem przydatności dopiero przy konkretnej adaptacji modelu. W kilku przypadkach do dokumentacji tej włączono programy szkoleń, uznając, iż mogą być użyteczne dla adaptacji wiernie odzwierciedlającej zakres tematyczny uwzględniony w projekcie.

Ze względu na holistyczny charakter niniejszego raportu, charakterystykę modeli ujęto całościowo, uwzględniając zmiany i korektę modelu opracowanego w pierwszej fazie, a skorygowanego w drugiej fazie realizacji projektu. Dokładne opisy i wnioski autorów poszczególnych modeli zostały przedstawione w indywidualnych raportach, stanowiących cenny dorobek Partnerstwa WAMP w projekcie. Materiał ten jest częścią raportu końcowego i pozwalana prześledzić modyfikacje modeli wsparcia testowanych na nowej grupie przedsiębiorstw.

Schematy modeli uzupełniono o opis ich powstawania (omówienie), a także stosowny komentarz.

3.3. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia.

Realizator: „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. we Wrocławiu

1. Sytuacja wyjściowa/ problem:

Utrudniony rozwój zasobów ludzkich w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, a w konsekwencji brak odpowiednich kwalifikacji i utrata, bądź problemy ze znalezieniem innego miejsca pracy przez pracowników z uwagi na:

⁷⁰ Dokumenty, o których mowa zostały zgromadzone w *Załącznikach* do niniejszego opracowania.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- trudności organizacyjne – jednoosobowa obsada stanowisk w małych firmach produkcyjnych i brak możliwości zastąpienia osoby delegowanej na szkolenie przez innego pracownika,
- trudności finansowe – brak środków finansowych na pokrycie kosztów udziału pracowników w szkoleniach przez firmy,
- niską świadomość potrzeb edukacyjnych u pracowników – zwłaszcza starszych wiekiem - i pracodawców wynikającą z przeświadczenia o niewielkim znaczeniu stałego podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia,
- niedostateczną znajomość ofert instytucji szkoleniowych, co skutkuje brakiem stałej współpracy między małymi przedsiębiorstwami a instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb pracowników i przedsiębiorców.⁷¹

⁷¹ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007, s.4 - 5.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Koncepcja modelu:

I. Rekrutacja firm - uczestników:

1. Selekcja przedsiębiorstw (źródła: internetowa panorama firm, internetowe katalogi przedsiębiorstw) z uwzględnieniem branży produkcyjnej jako kryterium wyboru,
2. Uściślanie kryteriów wyboru firm produkcyjnych wg miejsca prowadzenia działalności gospodarczej,
3. Utworzenie bazy danych potencjalnych uczestników projektu.
4. Organizacja konferencji zachęcającej do udziału w projekcie.
5. Kontakty telefoniczne, elektroniczne oraz promocja projektu na stronach internetowych partnerów,
6. Bezpośrednie indywidualne kontakty z firmami.
7. Utworzenie bazy firm – uczestników działań służących opracowaniu modelu wsparcia.

II. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none">- ankiety ogólne i ankiety „profilowane” dla poszczególnych grup zawodowych, przeprowadzane wewnątrz przedsiębiorstw,- wywiady z właścicielami, kadłą kierowniczą, handlowcami i innymi grupami zawodowymi (indywidualne i grupowe),- obserwacje,- badania dokumentów,- badania statystyczne.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none">- budowa oferty szkoleniowej dla grupy małych firm produkcyjnych i ich pracowników,- wyselekcjonowanie grup pracowników do uczestnictwa w programie szkoleniowym.
Przeprowadzone działania/ zastosowane metody 1. wsparcie w dostosowaniu kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców, 2. testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz angażowanie ich w szkolenie pracowników młodszych,	<ul style="list-style-type: none">- ankietyzacja w celu określenia cech socjologiczno – demograficznych pracowników małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich udziału w przedsięwzięciach o charakterze edukacyjnym (ustalenie zainteresowań tematycznych),- wywiady telefoniczne z właścicielami i kadłą kierowniczą (ustalenie luki kompetencyjnej),- agregacja, przetworzenie i opracowanie wyników.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Określenie treści przedsięwzięcia Zachowanie warunków wstępnych dotyczących budowy programu szkoleniowego: 1. uwzględnienie potrzeb, sposobu myślenia i działania uczestników, a także ich aktualnego stanu wiedzy i umiejętności, przy uwzględnieniu doświadczenia pracowników starszych wiekiem, 2. przystępne przekazywanie wiedzy, adekwatność ilości informacji do możliwości ich praktycznego przeciwiczenia,	<ul style="list-style-type: none">- wybór problematyki szkoleń w celu niwelacji luki kompetencyjnej (określenie celów i treści programu szkoleniowego),- opracowanie strategii indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji, jako kolejny (wyższy) etap szkolenia zawodowego.
III. Przeprowadzenie przedsięwzięcia: Zachowanie warunków dotyczących następujących kwestii: 1. czas trwania szkolenia/ liczba uczestników: - szkolenia krótkookresowe, jedno lub dwudniowe, wkomponowane w harmonogram pracy w przedsiębiorstwie, organizowane dla grupy max 20 osób, 2. miejsce/ termin szkolenia: - brak uzależnienia miejsca szkolenia od miejsca funkcjonowania firmy; dogodny dojazd; organizacja szkoleń w ośrodkach szkoleniowych w dni robocze z możliwością zaspokajania potrzeb szkoleniowych w weekendy, 3. metody prowadzonych zajęć:	<ul style="list-style-type: none">- realizacja opracowanego planu szkoleń, zarządzanie i kształtowanie organizacji szkoleń.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- dostosowanie do założonych celów szkoleniowych (poznawczych, behawioralnych, emocjonalnych): interaktywne, angażujące wszystkich uczestników szkolenia, w tym: prezentacje trenerów, burza mózgów, dyskusja kierowana, ćwiczenia grupowe, nagranie video – odtworzenie kluczowych sekwencji, informacja zwrotna trenerów i obserwatorów poszczególnych wystąpień, gra zespołowa z analizą grupową wyniku, film poglądowy – dyskusja inspirowana filmem, praca indywidualna oraz w podgrupach, praca indywidualna z kwestionariuszem samooceny, gry komunikacyjne, monitorowana praca własna uczestników – ćwiczenia w zakresie stosowania wybranych metod zespołowego rozwiązywania problemów; szczególne znaczenie technik komputerowych wykorzystywanych przez beneficjentów starszych wiekiem (50+) w celu sukcesywnego przygotowywania tej grupy pracowników do pracy wymagającej używania urządzeń IT.

4. problematyka szkoleń:

- wyłoniona na podstawie analizy potrzeb w celu zniwelowania luki kompetencyjnej,

5. budżet przedsięwzięcia:

- całkowite pokrycie bądź obniżenie kosztów szkolenia poprzez zastosowanie odpowiedniego (możliwego) montażu finansowego.

IV. Ewaluacja przedsięwzięcia:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Stosowanie modelu oceny szkolenia wg metody Donalda Kirkpatricka w celu zbadania zasadności inwestycji szkoleniowej:

1. Reakcja uczestników bezpośrednio po zakończeniu szkolenia,
2. Pozyskana wiedza i umiejętności,
3. Transfer wiedzy i umiejętności w miejscu pracy,
4. Wyniki firmy.

V. Stosowana dokumentacja:

Przykładowa dokumentacja stosowana w modelu poświęconym wspieraniu pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców:

- ankieta 1 – Badanie potrzeb szkoleniowych – stanowisko kierownicze,
- ankieta 2 – Badanie potrzeb szkoleniowych – dział handlowy.

Wzory dokumentów do wglądu – OTREK – załączniki (3).

VI. Zagrożenia/ problemy:

1. Bariery finansowe w dostępie do szkoleń,
2. Bariery „geograficzne” – większość uczestników pochodzi z małych miejscowości,
3. Bariery osobowościowe i przyzwyczajenia stosowane w miejscu pracy.

VII. Rekomendacje:

1. Elastyczne stosowanie modelu – uwzględnianie fluktuacji otoczenia biznesowego oraz sytuacji wewnętrznej firm,
2. Doskonalenie kwalifikacji kadr oraz dostosowywanie do potrzeb pracodawców musi stanowić proces ciągły, a szkolenia nie mogą mieć charakteru incydentalnego, uwzględniającego doraźne potrzeby pracodawców.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Omówienie

Realizator modelu **wsparcie pracowników małych firm produkcyjnych w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia** zwrócił uwagę, iż prace nad stworzeniem przedmiotowego modelu zostały podzielone na kilka etapów. Wstępne dane pozyskano podczas dwóch konferencji, które umożliwiły ustalenie zakresów tematycznych szkoleń interesujących dla pracodawców i wyselekcjonowanie grup pracowników, którzy mogliby być objęci projektem. Zebrany materiał pozwolił zidentyfikować odpowiednią próbę przedsiębiorstw oraz przygotować narzędzia, za pomocą których przeprowadzono badania potrzeb edukacyjnych. Wśród podstawowych narzędzi znalazły się ankiety, wywiady bezpośrednie i grupowe, obserwacje własne, badania dostępnych dokumentów i opracowań statystycznych dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych. Narzędzia te udoskonalano i dostosowywano do potrzeb w ciągu pierwszego cyklu projektu. W kolejnym etapie budowy modelu prowadzono badania ankietowe oraz wywiady bezpośrednie i telefoniczne z kadrą kierowniczą w przedsiębiorstwach. Po opracowaniu materiałów, przygotowano konkretne oferty szkoleniowe. Dalsza praca polegała na organizacji przedsięwzięć edukacyjnych kierowanych do wskazanych grup pracowników oraz właścicieli/ współwłaścicieli firm. Autorzy modelu podkreślają, iż na etapie rekrutacji uczestników szczególne znaczenie miało respektowanie zasady równości płci oraz zapewnienie dostępności do udziału w projekcie pracownikom starszym wiekiem (50+). Całość działań kończyła ewaluacja, która pomagała ustalić poziom satysfakcji uczestników, a także zebrać informacje do dalszego kształtowania modelu⁷².

„OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. wykazał, że szkolenia dla małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników winny się cechować

⁷² OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *op. cit.*, s.8.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

określonymi założeniami organizacyjnymi⁷³. Założenia te dotyczą przede wszystkim: czasu trwania szkolenia, miejsca oraz terminu realizacji, metod prowadzenia zajęć, problematyki i kosztów.

Według obserwacji twórców modelu, specyfika funkcjonowania małych firm produkcyjnych determinuje wprost czas trwania szkolenia, na które decyduje się przedsiębiorstwo. Badania przeprowadzone przez realizatora modelu dowiodły, że najlepszą formę szkoleń dla pracowników tego właśnie sektora stanowią jedno – lub dwudniowe zgrupowania organizowane poza siedzibą firmy. Właściciele firm przychylniej odnoszą się do ofert szkoleniowych, które docierają do nich z odpowiednim wyprzedzeniem i pozwalają na zorganizowanie zastępstwa dla kadry biorącej udział w szkoleniach. Dodatkowym wskazaniem wynikającym z przeprowadzonych ankiet jest organizacja szkoleń w dniach roboczych, z możliwością ewentualnego przeprowadzenia treningu podczas weekendu.

Co do metod prowadzenia zajęć, zdecydowanie najlepsze efekty przynoszą metody interaktywne, a więc m.in. elementy burzy mózgów, dyskusji kierowanej, gry zespołowej z analizą grupową jej wyników, praca indywidualna oraz w podgrupach, czy gry komunikacyjne. O wyborze metod szkolenia decydują cele, jakie mają być zrealizowane w trakcie każdorazowego przedsięwzięcia. Realizator modelu wskazuje, iż najwłaściwsze jest łączenie różnych metod w celu aktywizacji uczestników i podaje, iż np. duży zasób nowych informacji można przekazać przy pomocy wykładu z wizualizacją, następnie utrwalić w trakcie dyskusji, w trakcie której uczestnicy sami wyciągają stosowne wnioski i wreszcie wzbogacić o studium przypadku, kwestionariusz, czy grę symulacyjną. W przypadku pracy z małymi firmami produkcyjnymi interaktywne metody prowadzenia zajęć stanowią bardzo istotny element modelu dedykowanego tej grupie, gdyż wpływają na urozmaicenie zajęć i maksymalnie angażują uczestników. Jak podkreślają autorzy, szczególne

⁷³ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców. Testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenia młodszych pracowników*, Wrocław 2006.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

znaczenie ma tutaj także wykorzystanie technik komputerowych przez beneficjentów starszych wiekiem (50+), tak by ich sukcesywnie przygotowywać do pracy z ze stosowaniem urządzeń IT.

Programy szkoleniowe planowane do realizacji winny uwzględniać aktualny stan wiedzy i umiejętności personelu zatrudnionego w małych firmach produkcyjnych. Zalecenie to ma istotne znaczenie dla praktycznego wykorzystywania doświadczenia pracowników starszych wiekiem, a tym samym wzbogacanie prowadzonych zajęć. Przykładem takiego przedsięwzięcia są aktywne warsztaty w grupach tematycznych, gdzie liderami grup mogą być starsi, doświadczeni pracownicy, stanowiący znaczny odsetek zatrudnionych w małych firmach produkcyjnych.

Badania wykazały, że pracownicy starsi wiekiem (50+) charakteryzują się z reguły niższym poziomem kwalifikacji, a także satysfakcji zawodowej, co jest spowodowane w znacznym stopniu obawą przed utratą pracy i zaniżoną samooceną. Ustalono jednocześnie, że niektórzy z pracowników (50+) pełnią rolę mentorów, opiekując się pracownikami młodszymi wiekiem i stażem. Ta sytuacja dotyczy jednak głównie osób z wykształceniem wyższym lub posiadających umiejętności specyficzne i niezbędne dla branży danego przedsiębiorstwa. Pozostali pracownicy (50+) cechują się brakiem umiejętności szybkiego reagowania na zmiany w firmach, co stawia ich w gorszym położeniu i naraża na utratę pracy⁷⁴. Praktyczne działania zmierzające do ukazania nowych możliwości w zastosowaniu ich doświadczenia zawodowego mają zatem szczególne znaczenie dla poprawy sytuacji i ustanowienia nowej, lepszej pozycji dla tej grupy.

Badanie struktury zatrudnienia oraz potrzeb edukacyjnych przedsiębiorstw stanowi najistotniejszą część projektu szkoleniowego, podkreślają twórcy modelu⁷⁵.

⁷⁴ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu)*, Wrocław 2007, s.21.

⁷⁵ OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., *op. cit.*, s.23.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Treści programów szkoleniowych są wyznaczane wynikami analizy potrzeb, która jest każdorazowo wykonywana w przedsiębiorstwie w celu określenia granic luki kompetencyjnej występującej w firmie. Działanie to jest charakterystyczne dla wszystkich rozważanych działań projektu, a także dla budowy samego modelu.

Z uwagi na częsty brak w przedsiębiorstwach opisów stanowisk, zastosowanie metody „luki kompetencyjnej” zostało w modelu zmodyfikowane poprzez wykorzystanie ankiet wyprofilowanych dla poszczególnych grup zawodowych, wywiady grupowe i indywidualne. Podstawowym narzędziem była ankieta skierowana do odpowiednich grup zawodowych oraz – w mniejszym zakresie – wywiady przeprowadzone z pracodawcami i kadrą kierowniczą. Przy pomocy ankiet starano się odpowiedzieć na następujące pytania⁷⁶:

- jaki jest obecny poziom wiedzy na dany temat?
- jakie są umiejętności w poszczególnych zakresach?
- jakie są postawy uczestników?
- z czym pracownicy sobie nie radzą?
- z czym mają kłopoty?
- jakie doświadczenia mają uczestnicy w danym zakresie?
- czy istnieje rozbieżność pomiędzy oczekiwaną jakością pracy a aktualną?
- czy przyczyną problemu jest brak wiedzy czy umiejętności?

Uzyskane na tej podstawie ustalenia pozwoliły precyzyjnie określić cel i narzędzie realizacji szkolenia, a także dostosować je do poziomu wiedzy i umiejętności uczestników, co miało szczególne znaczenie w przypadku osób z przedziału wiekowego (50+).

Realizator modelu założył, że kompetencje uczestników w zakresie szkolenia zostaną rozwinięte, jeśli program będzie spełniał trzy podstawowe warunki:

- uwzględnione będą potrzeby, sposób myślenia i działania uczestników, czyli program zostanie dopasowany do wieku i sytuacji pracowników w firmie,

⁷⁶ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *op. cit.* s.21.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- wiedza zostanie przekazana w sposób przystępny,
- ilość informacji będzie proporcjonalna do możliwości przećwiczenia nowych treści i określenia ich zastosowania w praktyce.

Ciekawą formą podnoszenia kwalifikacji proponowaną przez realizatora modelu jest strategia indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych analizowana łącznie z potrzebą wykreowania programu ustawicznego rozwoju kwalifikacji zawodowych. Autorzy zwracają uwagę, że formy kształcenia ujęte w planie edukacyjnym pracowników i pracodawców, opracowanym m.in. na podstawie wyników ankiety dotyczącej kształcenia ustawicznego oraz jego bieżącego i oczekiwanego zakresu, będą się koncentrować na szkoleniach tradycyjnych, opartych na bezpośrednim udziale pracowników w szkoleniach. Działania te mogą być realizowane przy użyciu nowoczesnych technik edukacyjnych ITC, co wpłynie korzystnie na obniżenie kosztów udziału w szkoleniach.

Program szkoleniowy może być skutecznie przeprowadzony tylko wtedy, gdy grupy szkoleniowe są w miarę możliwości jednorodne pod względem profilu zawodowego i reprezentowanego szczebla zarządzania. Rekomendowane aktywne metody prowadzenia zajęć ograniczają liczbę uczestników danego przedsięwzięcia edukacyjnego, w którym optymalna liczba uczestników, to 12-15 osób, a maksymalna - 20.

W proponowanym modelu dużą wagę przykładą się do fazy weryfikacji i oceny efektywności szkolenia, a więc do porównania celów i rezultatów. Do ewaluacji szkoleń używa się tutaj znanego modelu wg Donalda Kirkpatricka, w którym ocena odbywa się na 4 poziomach⁷⁷:

- badanie reakcji uczestników bezpośrednio po zakończeniu szkolenia – badanie ogólnego poziomu zadowolenia (ankieta jako narzędzie badawcze),

⁷⁷ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu*, Wrocław 2007, s. 27.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- badanie pozyskanej wiedzy i umiejętności (test, wskaźnik przyrostu wiedzy, metoda grupy kontrolnej, zadanie praktyczne w miejscu pracy jako narzędzia badawcze),
- badanie transferu wiedzy i umiejętności w miejscu pracy poprzez obserwację, czy wiedza i umiejętności pozyskane podczas szkolenia są wykorzystywane w pracy (wskaźniki jakości, wyniki systemu ocen pracowników, wywiady wśród klientów, przełożonych jako narzędzia badawcze),
- badanie wyników firmy (analiza stanu realizacji celów firmy, komórki organizacyjnej w odniesieniu do jej strategii, biznesplanu jako narzędzie badawcze).

Realizator modelu zwraca również uwagę, iż istotnym elementem w organizacji szkoleń jest podejmowanie prób „zmiękczenia” kosztów uczestnictwa dla małych przedsiębiorstw poprzez pozyskanie nowych, innych źródeł finansowania. Ujawnia się tu bezpośrednio potrzeba kompleksowego wykorzystywania dorobku Partnerstwa WAMP, które przecież w innym modelu, wypracowanym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii oferuje możliwość zdobycia umiejętności w zakresie aplikowania o środki finansowe dla firm.

Proces doskonalenia kwalifikacji kadr i ich dostosowanie do potrzeb pracodawców nie może mieć charakteru incydentalnego⁷⁸, uwzględniającego jedynie doraźne potrzeby pracowników. Rozumienie i stosowanie tego podejścia w celu realizacji długookresowej polityki firmy ma ogromne znaczenie zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców, którzy są w stanie lepiej zagospodarować czas pracy, zwiększyć jej tempo, poznawać nowe rozwiązania np. w zakresie obsługi klientów i kształtować pozytywny wizerunek firmy w środowisku biznesowym oraz poza nim.

Opracowany model pozwala na powielanie i wykorzystywanie przy realizacji różnych przedsięwzięć szkoleniowych, a szczególnie w planowaniu i organizowaniu szkoleń dla małych firm produkcyjnych. Główna korzyść płynąca z

⁷⁸ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *op. cit.* s.16.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

jego wdrażania, to wyjście naprzeciw oczekiwaniom firm oraz maksymalne dostosowanie do możliwości przedsiębiorstwa w zakresie zaangażowania personalnego i czasowego, a także podniesienie świadomości pracodawców i pracowników na temat znaczenia kształcenia ustawicznego, niezależnie od wieku zaangażowanych osób.

Model uwzględnia nie tylko potrzeby pracodawców, ale także pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji, koncentrując się szczególnie na sytuacji osób starszych, narażonych na utratę zatrudnienia. Dzięki proponowanym działaniom model wspiera utrzymanie zatrudnienia pracowników starszych wiekiem, ma pozytywny wpływ na doskonalenie kwalifikacji personelu zatrudnianego w małych firmach produkcyjnych, a także dostosowanie jego kompetencji do zmieniającego się rynku pracy.

3.4. Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informatycznych.

Realizatorzy: Politechnika Wrocławska Wrocławskie Centrum Transferu Technologii oraz heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

1. Sytuacja wyjściowa/ problem:

- niski stopień innowacyjności małych firm związany z brakiem środków na wdrażanie nowych technologii, w tym technologii informacyjno – komunikacyjnych,
- nieznaną korzyści płynących ze stosowania nowych technologii,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- brak chęci korzystania z nowoczesnych rozwiązań z powodu przeświadczenia o wysokich kosztach i skomplikowanych procedurach wdrażania.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Koncepcja modelu:

Rekrutacja firm - uczestników:

1. Selekcja przedsiębiorstw (źródła: internetowa panorama firm, internetowe katalogi przedsiębiorstw) z uwzględnieniem branży produkcyjnej jako kryterium wyboru,
2. Uściślanie kryteriów wyboru firm produkcyjnych wg miejsca prowadzenia działalności gospodarczej,
3. Utworzenie bazy danych potencjalnych uczestników projektu/ opracowanie szablonu dokumentu pozwalającego na zebranie wymaganych informacji,
4. Organizacja konferencji zachęcającej do udziału w projekcie (element istotny tylko w przypadku działań prowadzonych przez WCTT)/ udziału w tworzeniu modelu,
5. Kontakty telefoniczne, elektroniczne oraz promocja projektu na stronach internetowych Partnerów,
6. Bezpośrednie indywidualne spotkania z firmami,
7. Utworzenie bazy firm – uczestników działań służących utworzeniu modelu wsparcia.

I. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:

Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none"> - ankiety, - wywiady (bezpośrednie i telefoniczne), - wizyty w firmach.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none"> - ustalenie aktualnego stanu informatyzacji grupy małych firm produkcyjnych, - diagnoza potrzeb przedsiębiorstw w zakresie zastosowania nowych technologii informacyjno -komunikacyjnych i budowa strategii rozwoju przedsiębiorstwa, - budowa oferty szkoleniowo-doradczej.
Przeprowadzone działania/ zastosowane	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

metody Wdrażanie i stosowanie nowych technologii, w tym: technologii informacyjno-komunikacyjnych, Założenie wstępne: pierwsze szkolenie odbywane w formie jednodniowego spotkania*, *W modelu opracowywanym przez WCTT – spotkanie jednodniowe zastąpione specjalistycznym warsztatem (korekta po realizacji II fazy projektu).	<ul style="list-style-type: none">- spotkanie z przedsiębiorcami – szkolenie z zakresu transferu technologii (przedstawienie możliwości i modeli nowoczesnych rozwiązań technologicznych),- audit technologiczny w przedsiębiorstwie (diagnoza potrzeb),- opracowanie założeń do strategii rozwoju firmy/ opracowanie indywidualnego planu wsparcia dla przedsiębiorstwa,- inicjacja działań doradczych w firmie (spójność z wypracowaną strategią - cykl spotkań),- realizacja pakietu doradczego,- wdrożenie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.
Zmiany w sposobie zarządzania firmą, Założenie wstępne: pierwsze szkolenie odbywane w formie jednodniowego spotkania.	<ul style="list-style-type: none">- szkolenie prezentujące wybrany model zarządzania firmą oraz rozpoznające potrzeby przedsiębiorstwa w tym zakresie/ jednodniowe konsultacje w firmach (przedstawienie możliwości i koncepcji nowoczesnego zarządzania firmą),- wybór jednorodnej lub zbliżonej grupy firm wg branży,- audit zerowy w przedsiębiorstwie,- warsztaty tematyczne obejmujące wprowadzenie teoretyczne oraz tworzenie dokumentów systemowych w celu opracowania pełnego pakietu dokumentacji w danej jednostce,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

<p>3. Pozyskiwanie środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych, Założenie wstępne: pierwsze szkolenie i poszczególne warsztaty odbywane w formie jednodniowych spotkań.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - spotkanie w siedzibie firmy – szkolenie ogólne z możliwości pozyskiwania środków na nowe technologie oraz dokonywanie zmian organizacyjnych wraz z rozpoznaniem potrzeb firmy, - warsztat szkoleniowy na temat pozyskiwania środków na nowe technologie, - warsztat szkoleniowy w zakresie pozyskiwania środków na dokonywanie zmian organizacyjnych, - doradztwo w zakresie pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii i dokonywanie zmian organizacyjnych.
<p>Określenie treści przedsięwzięcia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - wybór problematyki szkolenia (wg listy rankingowej najpopularniejszych tematów wskazanych w ankietach), - wybór pakietu doradczego, tu: analiza pozycji firmy, wybór strategii innowacji, wdrożenie strategii innowacji lub budowa biznes planu, wniosku o dofinansowanie, dokumentacji w celu rozliczenia otrzymanej wcześniej dotacji/ opracowanie indywidualnego planu wsparcia dla przedsiębiorstwa, - wdrożenie nowych technologii informatyczno-komunikacyjnych.
<p>II. Przeprowadzenie przedsięwzięcia:</p>	
<p>1. Realizacja szkoleń,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - analiza kwalifikacji i predyspozycji zawodowych uczestników, - analiza potrzeb szkoleniowych pod kątem działalności firmy – utworzenie listy



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<p>potencjalnych uczestników oferowanego szkolenia przez pracodawcę (z uwzględnieniem udziału kadry zarządzającej),</p> <ul style="list-style-type: none">- opracowanie strategii personalnej (szkolenie specjalistyczne wybranych jednostek jako kolejny etap kształcenia zawodowego),- utworzenie planu szkoleń, tj. uzgodnienie terminu, ustalenie zasobów materialnych (sale, materiały szkoleniowe), trenerów oraz usług towarzyszących (catering),- budowa budżetu szkolenia,- realizacja działań promocyjnych,- przeprowadzenie szkoleń:
Niezbędne warunki wstępne: przy szkoleniach z zakresu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych - dobór liczby trenerów do ilości uczestników oraz poziomu ich wiedzy/ zaawansowania,	a) stacjonarnych,
Zachowanie warunków wstępnych: przy szkoleniach z zakresu nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych - pozyskanie wyspecjalizowanych trenerów z branży IT do przeprowadzenia szkoleń.	b) w firmach,
2. Realizacja pakietu doradczego,	



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

	<ul style="list-style-type: none">- analiza potrzeb i opracowanie programów doradczych dla firm,- przeprowadzenie usługi w zakresie i terminie uzgodnionym z przedsiębiorstwem (umowa),- wykorzystywanie standardowych zestawów pytań przy audicie technologicznym i zerowym,- analiza danych i sformułowanie tez i założeń strategii rozwoju technologii w przedsiębiorstwie,- prezentacja i omówienie raportu,- usługa doradcza,- pozyskanie potwierdzenia wykonania usługi doradczej,
<p>3. Stosowanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, Niezbędne warunki wstępne:</p> <ul style="list-style-type: none">- posiadanie przez firmę odpowiedniego sprzętu komputerowego oraz łącza internetowego;- wymagania sprzętowe - uzależnione od produktów i rozwiązań wdrażanych w firmie,- minimalna wiedza z zakresu obsługi sprzętu komputerowego wśród pracowników albo poprzedzenie	<ul style="list-style-type: none">- przeprowadzenie wdrożeń w firmach uczestniczących wcześniej w szkoleniach,- określenie produktu wdrożenia (wybór spośród produktów prezentowanych na szkoleniu),- określenie czasu niezbędnego na wdrożenie,- organizacja wizyt ekspertów ds. wdrożeń w firmie korzystającej z wdrożeń (opieka eksperta indywidualnego),- zaangażowanie pracowników firmy we wdrożenie – praktyczne sprawdzenie wiedzy i umiejętności nabytych w trakcie szkolenia.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

wdrożenia kompleksowym szkoleniem z zakresu obsługi komputera,
- realizacja wdrożeń przez wysokiej klasy specjalistów IT.

III. Ewaluacja przedsięwzięcia:

- pozyskanie opinii przedsiębiorstwa na temat wykonanego przedsięwzięcia w celu jego oceny (ankieta, potwierdzenie wykonania usługi w przypadku doradztwa),
- włączenie wyników analizy ankiet do raportu podsumowującego program doradczy w celu dokonania podsumowania lub ewentualnych korekt,

IV. Stosowana dokumentacja:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Przykładowa dokumentacja stosowana w części modelu poświęconej nowym technologiom informacyjno-komunikacyjnym przez heapmail Solutions Sp. z o.o.:

- w zadaniu polegającym na identyfikacji firm zainteresowanych stosowaniem nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych - formularz odbytej konsultacji,
- w zadaniu związanym z analiza potrzeb i możliwości wykorzystania Internetu w wybranych firmach – deklaracja przystąpienia, formularz „FIRMA”, formularz „UCZESTNIK”, oświadczenie, formularz odbytej konsultacji, ankieta rozpoznania potrzeb szkoleniowych małych firm,
- w zadaniu polegającym na opracowaniu planu wspierania wybranych firm w zakresie stosowania Internetu i nowych technologii komunikacyjnych – rozpoznanie potrzeb firmy,
- w zadaniu dotyczącym szkoleń kadry zarządzającej, szkoleń personelu – szkolenia wyjazdowe: lista obecności, potwierdzenie otrzymania noclegu, posiłku, materiałów szkoleniowych, dziennik zajęć, ocena szkolenia, wykładowcy, certyfikat ukończenia szkolenia; szkolenia w firmach: lista obecności uczestników, karta pracy – dzienna,
- w zadaniu polegającym na wdrożeniu specjalistycznych systemów, testowaniu opracowanego modelu we współpracy z wybranymi firmami – karta pracy – dzienna, lista obecności – wdrożenie.

Przykładowa dokumentacja stosowana w części modelu poświęconej nowym technologiom oraz zmianom organizacyjnym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii:

- kwestionariusz uczestnika, ankieta rozpoznania potrzeb szkoleniowych, zgłoszenie udziału w warsztatach szkoleniowych,
- ankieta oceny ocena szkolenia/ wykładowcy,
- program szkolenia „Transfer technologii i zarządzanie własnością intelektualną”,
- dziennik zajęć „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym”,
- program warsztatów szkoleniowych „Praktyczne wdrażanie systemu HACCP w przemyśle spożywczym”,
- plan szkolenia „Pozyskiwanie środków na finansowanie innowacji”
- program szkolenia „Lean Manufacturing” i „Lean Manufacturing – 5s”,
- wprowadzenie do szkolenia „Six Sigma”

Wzory dokumentów do wglądu – heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. – załączniki (1) i WCTT – załączniki (2).



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

V. Zagrożenia/ problemy:

- trudności w identyfikacji i zainteresowaniu problematyką nowych technologii firm małych, rodzinnych (poniżej 20 zatrudnionych),
- skomplikowany i czasochłonny proces rekrutacyjny (konferencja, , kontakt e-mail, telefony, spotkania w firmie),
- utrudniony kontakt z kadrami podejmującą kluczowe decyzje w firmie,
- zmiany pierwotnie wytypowanych do uczestnictwa w szkoleniu pracowników,
- duża rotacja pracowników firmy biorących udział w realizacji wdrożenia,
- brak czasu na realizację szkoleń w firmach z uwagi na napięty harmonogram pracy w przedsiębiorstwach,
- biurokracja związana z realizacją projektów finansowanych ze środków europejskich,
- przewaga kontaktów telefonicznych nad pisemnymi (np. pocztą elektroniczną) ze strony firm,
- brak zaufania co do nieodpłatnego charakteru usługi.

VI. Rekomendacje:

- intensywna i efektywna promocja przedsięwzięcia,
- kontakt z firmami wyrażającymi zainteresowanie przedsięwzięciem, zaniechanie żmudnych prób pozyskania nieufnych, czy też trudnych klientów,
- konsultacje z ekspertem w firmie – koncentracja na problemach wybranych przez przedsiębiorstwo,
- realizacja szkoleń w terminach obojętnych z punktu widzenia realizacji terminowych zobowiązań firm (podatki, ZUS),
- szkolenie większej liczby pracowników w celu zapewnienia stałej obsługi wdrożenia ze strony personelu przedsiębiorstwa,
- organizacja transportu/ dojazdu uczestników na szkolenie organizowane poza firmą,
- największa efektywność wdrożeń w firmach posiadających po 1 stanowisku komputerowym podłączonym do Internetu i przypadającym na pracownika pracującego na danej zmianie.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Omówienie modelu:

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii było odpowiedzialne w projekcie za opracowanie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informatycznych⁷⁹, w tym:

- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii,
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych,
- tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych.

Rozległy zakres zadań polegający na przygotowaniu i testowaniu aż trzech submodeli świadczy o stopniu trudności działań prowadzonych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii. Autorom udało się znaleźć i utrzymać równowagę pomiędzy wszystkimi elementami dość skomplikowanego układu, na który składają się zarówno usługi szkoleniowe, jak i doradcze. Główną zasadą rządzącą modelem jest stosowanie tej samej metodologii w odniesieniu do przygotowania i realizacji poszczególnych działań, przy jednoczesnym zachowaniu zróżnicowania merytorycznego składowych submodeli.

Dla metodologii opracowania i realizacji modelu w warstwie szkoleniowej najistotniejsze jest wyjście od analizy kwalifikacji i predyspozycji zawodowych posiadanych przez pracowników badanych przedsiębiorstw. Analiza taka została dokonana na podstawie wyników ankietyzacji firm, które zdecydowały się na udział w projekcie. Odpowiedzi dostarczone dzięki ankietom pozwoliły utworzyć listę rankingową najpopularniejszych tematów szkoleń i dostarczyły wiedzy o

⁷⁹ *Strategia i opis projektu*, op.cit.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

potrzebach, a także szeroko rozumianej „luce kompetencyjnej” w małych firmach produkcyjnych.

Autorzy modelu zalecają, by w trakcie jego realizacji uwzględniać możliwość wystąpienia silnego zróżnicowania potrzeb technologicznych beneficjentów ostatecznych⁸⁰. Z tego względu w I cyklu realizacji projektu proponowali program szkolenia otwierać spotkaniem ogólnym, wdrażającym w problematykę transferu technologii, czy też zarządzania firmą. Doświadczenia zdobyte w trakcie pracy z małymi firmami wykazały niechęć do szkoleń o takim charakterze i ujawniły potrzebę przeprowadzania warsztatów. W II fazie realizacji zrezygnowano więc ze spotkań „wstępnych” i proponowano uczestnikom specjalistyczne warsztaty zorganizowane pod ich potrzeby. Warto pamiętać, by w przypadku podejmowania współpracy z firmami, wśród których można wskazać dominującą branżę, włączać do programu informacje sektorowe, a także korzystać z wiedzy ekspertów legitymujących się ugruntowaną pozycją w danej dziedzinie.

Kolejnym krokiem w procesie wdrażania modelu wsparcia w rozważanym zakresie jest powtórna analiza potrzeb szkoleniowych, tym razem pod kątem działalności firmy. Etap ten kończy się ustaleniem składu grupy tych beneficjentów, którym oferuje się określone tematy szkoleń. Wytypowane (i zainteresowane) przedsiębiorstwa mogą skorzystać z opracowania tzw. strategii personalnej – indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników w celu ich dostosowania do potrzeb pracodawcy. Szkolenie prowadzi się wówczas w dwóch turach: pierwsza ma charakter wykładu o uniwersalnej, dopasowanej do potrzeb wszystkich beneficjentów tematyce, natomiast druga, to szkolenie specjalistyczne, prowadzone w małych grupach (lub indywidualnie) pod postacią seminarium.

⁸⁰ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, *Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii w zakresie zmian organizacyjnych, pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych*, Wrocław 2006, s. 23.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Modelowe rozwiązanie wsparcia małych firm produkcyjnych uwzględnia ścisłą współpracę z odbiorcami szkoleń i oferowanych usług. Współpraca ta obejmuje nie tylko uzgodnienie tematyki, ale również np. terminu szkolenia w celu osiągnięcia najwyższego wskaźnika obecności.

Obserwacje i badania wykazały, iż w przypadku tego modelu największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia prowadzone w trybie weekendowym ze względu na to, że trudno było ustalić w ciągu tygodnia pracy termin odpowiadający wszystkim zainteresowanym. Autorzy projektu biorą pod uwagę również rozwiązanie alternatywne, polegające na przygotowaniu kursów wieczorowych.

Dalej, po wstępnym ustaleniu zakresu merytorycznego i terminu szkolenia, następuje faza oceny zasobów materialnych niezbędnych do przeprowadzenia przedsięwzięcia, tj. dostępność trenerów, sal szkoleniowych, materiałów i – ewentualnie – usług towarzyszących. Efektem dotychczasowej pracy winien być dokument zawierający szczegółowy plan szkolenia⁸¹, a więc:

- tytuł, zakres i formę szkolenia,
- nazwiska i dane kontaktowe trenerów (należy zebrać CV trenerów i na tej podstawie dokonać ich klasyfikacji),
- zestawienie materiałów pomocniczych i szkoleniowych (w przypadku materiałów drukowanych czy prezentacji należy załączyć ich kopie),
- szczegółowy program,
- szczegółowy budżet.

Po zatwierdzeniu planu i ustaleniu terminu przeprowadzenia szkolenia, należy potwierdzić uczestnictwo beneficjentów ostatecznych. Zaleca się, aby odbyło się to nie później niż dwa tygodnie przed planowanym terminem. Okres pozostający do momentu pierwszego spotkania, organizatorzy wykorzystują w celu spełnienia stosownych wymogów promocyjnych, skompletowania materiałów szkoleniowych,

⁸¹ Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, *op. cit.*, s. 24.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

potwierdzenia zamówień u dostawców usług zewnętrznych (np. catering), przygotowania zaświadczeń o uczestnictwie i ankiet oceniających.

Zaleca się także, aby po ostatecznym zrealizowaniu szkolenia i otrzymaniu ankiet oceniających od uczestników, wykonać analizę przydatności szkolenia do zdiagnozowanych wcześniej potrzeb, jak również określić mocne i słabe strony przedsięwzięcia. Wyniki analizy winny być częścią raportu podsumowującego. Przedstawiony powyżej model był w praktyce testowany w trakcie organizacji konkretnych szkoleń, przedstawionych w części raportu końcowego traktującej o działaniach podjętych na rzecz budowy modelu.

W odniesieniu do pakietu usług doradczych, będących kolejnym elementem modelu wsparcia, autorzy wykorzystywali wyniki badań prowadzonych na firmach proinnowacyjnych, gdzie największe szanse na rynku w obszarze innowacyjności ma firma, która:

- potrafi się skoncentrować na jasno określonych celach strategicznych,
- nawiązała długookresowe kontakty wspierające rozwój technologiczny,
- umiejętnie zarządza projektami,
- posiada kierownictwo wspierające innowacyjność,
- wypracowała klimat sprzyjający innowacjom⁸².

Proponowane w ramach projektu usługi doradcze skupiały się na udzielaniu pomocy przy formułowaniu strategii innowacji, a więc przede wszystkim: analizie pozycji firmy, wyborze strategii innowacji oraz jej wdrożeniu. Autorzy projektu przeprowadzali audyty technologiczne w grupie przedsiębiorstw, co umożliwiło – po uprzedniej analizie – określenie wytycznych strategii, które były później w formie raportu przekazywane beneficjentom uczestniczącym w projekcie. Efekt tej fazy współpracy z przedsiębiorstwami produkcyjnymi stanowiło pozyskanie przez firmy wiedzy umożliwiającej samodzielne przygotowanie strategii innowacji, a w efekcie

⁸² Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, *op. cit.*, s. 25.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

końcowym - procesu transferu technologii poprzez realizację projektów innowacyjnych.

Przeprowadzone usługi doradcze obejmowały także problematykę zmian w sposobie zarządzania firmą, a także pozyskiwanie środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii. Jak podkreśla raport z I części ewaluacji projektu właśnie ta część modelu miała najbardziej praktyczny wymiar dla beneficjentów, gdyż w efekcie doradztwa powstawał konkretny produkt w postaci np. zarysu wniosku o dofinansowanie projektu w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Podobnie jak w przypadku szkoleń, doradztwo rozpoczynała analiza potrzeb, czyli badanie ankietowe określonej grupy przedsiębiorstw. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań przygotowywano programy doradcze, które były później wdrażane przy udziale ekspertów w firmach. Zaleca się, by zakres i termin usługi regulowała każdorazowo stosowna umowa.

Zaprezentowany model jest przedsięwzięciem obarczonym wysokim stopniem trudności i ryzyka przekładającego się na poziom zadowolenia beneficjenta z realizacji zaoferowanego mu wsparcia. Metodologia szkoleń i doradztwa prowadzi beneficjenta do pewnego progu, którego przekroczenie wychodzi już poza ramy przedmiotowego projektu. Ograniczeniem jest tutaj brak środków finansowych na wdrożenie projektów innowacyjnych, czy też realizację zaleceń zawartych w raporcie doradczym, a to skutkuje – niestety – pewnym rozczarowaniem beneficjenta. Aby uniknąć sytuacji tego typu, należałoby rozważyć przeprowadzenie kolejnego etapu projektu i komplementarne wykorzystanie innego programu, który daje środki finansowe na wdrażanie nowych technologii. Niestety w praktyce okazuje się to trudnym zadaniem, gdyż nie każda firma jest w stanie przygotować dla siebie projekt inwestycyjny, przewidujący wsparcie zewnętrznymi środkami finansowymi.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Interesującym osiągnięciem modelu jest na pewno rozbudzenie świadomości w małych, często rodzinnych firmach produkcyjnych, które wcześniej nie zdawały sobie sprawy z potencjalnej możliwości wejścia na wyższy stopień rozwoju technologicznego i unowocześnienia produkcji poprzez proste, osiągalne dla nich zabiegi.

Jak dowodzą doświadczenia firmy heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. , **model dotyczący wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych** może być stosowany w firmach, które wyrażają zainteresowanie i są otwarte na wdrożenie nowoczesnych technologii. Warunkiem przeprowadzenia tych zmian jest posiadanie niezbędnego sprzętu oraz łącza komputerowego. Partner projektu zauważa, że wdrożenie odnosi największy skutek w przedsiębiorstwach posiadających po jednym stanowisku komputerowym podłączonym do sieci Internet, przypadającym na pracownika na jednej zmianie.

Wymagania dotyczące sprzętu są uzależnione od produktów i rozwiązań, jakie mają być wdrożone w danej firmie. Dodatkowym aspektem jest posiadanie przez personel minimalnej wiedzy z zakresu obsługi sprzętu komputerowego. W przeciwnym wypadku model winien być poszerzony na wstępie o kompleksowe szkolenia obejmujące obsługę sprzętu.

W budowie modelu uwzględniono indywidualne potrzeby każdej firmy zaproszonej do udziału w projekcie. Mimo tego, iż analiza wykonana przez Partnerstwo WAMP wykazała zapotrzebowanie firm na trzy grupy produktów, tj. Internet, oprogramowanie od elektronicznego obiegu dokumentów i oprogramowanie do zarządzania małą firmą, zdecydowano nie włączać tych treści do opisu modelu. Powodem wykluczenia przedstawionych produktów z opisu modelu jest brak pewności, iż analiza potrzeb innej grupy firm wykonana na innym obszarze, potwierdziłaby zainteresowanie przedsiębiorstw tymi właśnie produktami.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. wskazała na kilka głównych kroków, które są pomocne w skutecznym wsparciu małych firm produkcyjnych w procesie stosowania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych⁸³. Sekwencja przedstawionych czynności jest gwarantem prawidłowego wykonania wdrożenia kończącego wsparcie, a jej przebieg został przedstawiony w taki oto sposób:

1. Identyfikacja firm zainteresowanych zaadaptowaniem nowoczesnych technologii. Z przeprowadzonych badań wynika, iż w celu pozyskania 20 firm – beneficjentów ostatecznych, należy zainteresować projektem ok. 100 przedsiębiorstw,
2. Stworzenie bazy firm spełniających założone kryteria,
3. Zainicjowanie kontaktu telefonicznego i e-mailowego z firmami umieszczonymi w bazie,
4. Bezpośrednie wizyty w firmach zainteresowanych udziałem w przedsięwzięciu,
5. Analiza potrzeb i możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii przez przedsiębiorstwa,
6. Opracowanie planu wsparcia dla firm,
7. Przeprowadzenie szkoleń,
8. Przeprowadzenie wdrożeń.

Najbardziej skomplikowaną fazą realizacji modelu jest rzetelna analiza potrzeb przedsiębiorstwa. Autorzy modelu zwrócili uwagę, iż jest to proces żmudny, długotrwały, absorbujący czas właściciela i pracowników firmy. Osoby pilotujące tę fazę muszą dokładnie zaznajomić się ze specyfiką firmy, przeprowadzić wiele rozmów, by w pełni zrozumieć problemy, z jakimi zмага się jej załoga. Twórcy

⁸³ heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., *Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zastosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych*, Wrocław 2006.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

modelu podkreślają, iż ten moment decyduje o powodzeniu dalszej współpracy. Przedsiębiorstwa, które nie mogą lub nie chcą przejść tego trudnego etapu, nie powinny być dalej analizowane.

Autorzy modelu wypracowali szereg dokumentów (szablonów), które ułatwiają zebranie i segregację niezbędnych danych. Część przygotowanych formularzy jest związana bezpośrednio z wymaganiami, jakie są narzucane przy realizacji projektów finansowanych ze źródeł europejskich, część natomiast odnosi się bezpośrednio do budowy opisywanego modelu. Z racji powszechnego występowania montażu finansowego uwzględniającego obecność środków europejskich zdecydowano zaprezentować w niniejszym opracowaniu wszystkie użyte szablony. Kolejne ewentualne adaptacje modelu będą decydować o tym, które dokumenty znajdą zastosowanie, a które należy potraktować opcjonalnie. Szablony dokumentów zostały zebrane w załącznikach.

Szczegółowe badanie przeprowadzono przy pomocy odpowiednio przygotowanej ankiety, która pozwala na stworzenie charakterystyki firmy. Podkreśla się tutaj dodatkowo konieczność przeprowadzenia ankietyzacji nie tylko na poziomie kadry kierowniczej, ale również wśród niższego personelu, w wielu działach firmy.

Po wykonaniu analizy potrzeb niezbędna jest budowa planu wsparcia, która winna się odbywać w porozumieniu z bezpośrednio zainteresowanym przedsiębiorstwem. Z uwagi na częste zmiany i nieustanne ewoluowanie procesu produkcji w małych przedsiębiorstwach, plan wsparcia musi być na tyle elastyczny, by móc uwzględnić ewentualne wystąpienie modyfikacji.

Dwie ostatnie fazy realizacji modelu wsparcia wymagają zatrudnienia wysoko wyspecjalizowanego personelu. Szkoleniom z zakresu IT będzie poddana nie tylko kadra zarządzająca, ale również pracownicy wytypowani przez pracodawcę. Dla potrzeb modelu testowano dwudniowe treningi stacjonarne, a następnie szkolenia prowadzone bezpośrednio w zainteresowanych firmach. Największym problemem



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

okazał się czas, który pracownicy muszą poświęcić na udział w procesie szkoleniowym. Obecność pracownika na treningu oznacza bowiem równocześnie jego wyłączenie z procesu produkcji.

Etap wdrożenia nowej technologii informacyjno-komunikacyjnej autorzy modelu zalecają realizować przy udziale wysokiej klasy specjalistów z branży IT. Pozyskany ekspert winien być odpowiedzialny za wdrożenie produktów, które wcześniej zostały przedstawione w trakcie szkoleń. Niezbędny wydaje się być w tej fazie udział programistów, ponieważ tylko w takiej sytuacji można dostosować rozwiązania technologiczne do potrzeb firmy.

3.5. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców.

Realizator: Partnerstwo ponadnarodowe K.I.T.E., tj. FORUM.OST (Niemcy), TRANSITO (Włochy), WAMP (Polska), ATME (Słowacja), PROGRESA (Hiszpania) .

Jak wspomniano, w odniesieniu do tego modelu zostanie zastosowana inna niż uprzednio forma opisu z uwagi na specyficzny charakter, a także odmienną koncepcję i zawartość merytoryczną. Partnerstwo Ponadnarodowe K.I.T.E. skoncentrowało się głównie na realizacji wymiany doświadczeń i wypracowaniu wspólnych produktów, dlatego te elementy należy uznać za składowe modelu.

W przeciwieństwie do modeli wypracowywanych w ramach Partnerstwa WAMP i opartych w dużej mierze na podobieństwach metodologicznych, ten model skupia się na przykładach przedsięwzięć, które były przedmiotem wymiany doświadczeń i łączy w dosyć swobodny sposób z metodologią badań opisywaną w opracowanym podręczniku. Całość sprawia wrażenie konstrukcji, której brakuje wewnętrznej spójności, jednak należy pamiętać o tym, że wszystkie modele wsparcia małych



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

przedsiębiorstw prezentowane w projekcie biorą początek w analizie potrzeb. Partnerstwo najpierw sprawdza na czym polega problem firmy, dopiero później stosuje odpowiednie działania, adekwatne do wymagań przedsiębiorstwa. **Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców** opiera się na dwóch składowych: 1) poradniku opisującym, w jaki sposób badać wymagania i formułować wnioski na temat merytorycznego zakresu szkoleń lub doradztwa niezbędnego przedsiębiorstwu, 2) zbiorze konkretnych, sprawdzonych przez partnerów ponadnarodowych pomysłów i rozwiązań, będących bazą danych i inspiracją dla ewentualnych adaptatorów.

Być może przedstawiona wyżej konstrukcja nie jest jednorodna, a na miano modelu zasługuje tylko w części poświęconej metodologii badań potrzeb, ale z całą pewnością pozwala się powielać fragmentarycznie lub w całości, a jej siła polega na użyteczności: z jednej strony zainteresowana instytucja nabywa wiedzę związaną z badaniami marketingowymi i metodologią, z drugiej zyskuje gotowe rozwiązania, przetestowane w konkretnych warunkach gospodarczych.

W niniejszym opisie szerzej potraktuje się następujące produkty wygenerowane w ramach Partnerstwa ponadnarodowego:

- podręcznik dotyczący metod analizy potrzeb małych przedsiębiorstw w odniesieniu o usług konsultingowych i szkoleniowych⁸⁴,
- „dobre praktyki” będące przedmiotem warsztatów i wymiany doświadczeń⁸⁵.

Wszystkie elementy zostały uwzględnione w „Strategii i opisie projektu”.

⁸⁴ M. Rudnik, *Podręcznik dotyczący metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług*, Wałbrzych 2007.

⁸⁵ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.)*, Wrocław 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Podręcznik dotyczący metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług został przygotowany przez Partnerstwo WAMP we współpracy z Partnerstwem ze Słowacji (ATME). Jak podaje autor podręcznika, wydawnictwo służy pośrednio niwelowaniu niewłaściwych zjawisk na rynku pracy, a przede wszystkim trudności w utrzymaniu lub ponownym zatrudnieniu osób z długoletnim stażem pracy poprzez zbadanie metod analizy potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych. Zgodnie z intencją, wyselekcjonowane w podręczniku metody winny stanowić wskazówki, jak można badać potrzeby małych przedsiębiorców i ich pracowników, aby mogły być użyteczne w odpowiedzi na pytanie, którą metodę przy danych uwarunkowaniach należy wykorzystać.

Podręcznik został podzielony na trzy różne pod względem metodologicznym części: pierwsza stanowi systematyczny wykład na temat badań marketingowych, precyzujący używane terminy i definicje oraz fazy procesu badawczego, druga ma charakter studium przypadku, w którym czytelnik poznaje opisy hipotetycznych projektów rozpoznania potrzeb szkoleniowych i doradczych w małych firmach produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego. Część trzecia podręcznika zawiera rekomendacje dla projektów badawczych prowadzonych wedle zaprezentowanej metodologii.

Interesujący i niezwykle praktyczny fragment wydawnictwa stanowi przegląd pierwotnych i wtórnych źródeł danych, niezbędnych do precyzyjnego doboru próby badawczej. Autor przedstawiając rodzaje źródeł waliduje jednocześnie ich wykorzystanie pod kątem dostępności, dokładności, aktualności i odpowiedniości. Rekomenduje się tu obok danych oferowanych przez GUS, używanie innych źródeł informacji, np. Biznesowej Bazy danych „Efekt”, „CD Marketing firmy 2007”, „TeleAdreson”, czy „Sukces”. Bazy te zostały szczegółowo zaprezentowane i opatrzone komentarzem uzasadniającym ich użycie w odniesieniu do konkretnych potrzeb badawczych.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Szeroko zaprezentowany materiał ukazuje, jak istotną rolę ma dla prowadzonych działań wiedza i sprawne korzystanie z różnych jakościowo źródeł w celu przygotowania procesu rekrutacji uczestników badania. Aspekty te były empirycznie sprawdzane przez Partnerstwo WAMP, które stosowało kombinację wielu metod, by w efekcie uzyskać zadowalającą i spełniającą założone kryteria próbę.

Kolejną ważną część podręcznika stanowi wykład poświęcony charakterystyce metod możliwych do zastosowania przy badaniu potrzeb szkoleniowych małych firm. Informacje tu zawarte mogą być z powodzeniem wykorzystywane przez podmioty, które nie są z różnych względów zainteresowane zlecaniem wykonywania badań przez profesjonalne i wyspecjalizowane placówki marketingowe i chcą (lub muszą) opierać się na własnych zasobach.

Stosunkowo niewiele miejsca poświęca się w omawianym opracowaniu takim tematom, jak analiza i interpretacja danych, a także przygotowanie raportu, choć elementy te mają kluczowe znaczenie dla ustalenia ostatecznych wniosków z przeprowadzonego badania. O ile wątek prowadzenia badań marketingowych został potraktowany wyczerpująco, o tyle zainteresowanie Autora podręcznika przytoczonymi wyżej tematami jest o wiele mniejsze. Bogata literatura przedmiotu przytoczona w podręczniku rekompensuje jednak ten niedobór i z pewnością może stanowić rzetelne źródło wiedzy uzupełniającej tę lukę.

Autor podręcznika pisze, że „Niezależnie od tego, kto jest organizatorem, a kto adresatem badań, po ich przeprowadzeniu i obliczeniu wyników należy sporządzić raport, który poza walorami czysto aplikacyjnymi (czyniącymi z niego podstawę do podjęcia określonych decyzji marketingowych) będzie dokumentem i elementem bazy danych.

W raporcie należy rzetelnie opisać:

- cel,
- termin,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- procedurę,
- wyniki badań⁸⁶.

Raport winien w przejrzysty sposób opisywać cel, zakres, sposób i warunki przeprowadzenia badań, a także prezentować ich wyniki. Z punktu widzenia zamawiającego, bądź prowadzącego badanie na własny użytek, jest tzw. „część wnioskowa”, przekazująca – jak pisze autor podręcznika - wnioski poznawcze i praktyczne płynące z badań oraz zalecenia dotyczące możliwości działań marketingowych, których zadaniem jest ułatwienie adresatowi badań podjęcia decyzji marketingowych⁸⁷. Na podstawie tych wniosków wyznaczana jest dalsza ścieżka współpracy z małymi firmami produkcyjnymi.

Za udział ze strony Partnerstwa WAMP w międzynarodowej wymianie doświadczeń na temat dostosowywania programów szkoleń do rynku pracy i potrzeb pracodawców odpowiadał „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. Najważniejsze informacje z ponadnarodowych spotkań zostały przedstawione w raporcie z 31 grudnia 2007 r. „Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.)”. Raport ten posłużył prezentacji najważniejszych „dobrych praktyk”, natomiast jego uzupełnieniem będą wnioski przekazane w dokumentach pt. „K.I.T.E. – Keys for Internationalisation and Training of Enterprises. Progress Report” za odpowiedni okres oraz w „K.I.T.E. – Keys for Internationalisation and Training of Enterprises. Evaluation report” z dn. 4 stycznia 2008 r., opracowanym przez Partnerstwo TRANSITIO z Włoch.

⁸⁶ M.Rudnik, *op. cit.* s.132.

⁸⁷ M. Rudnik, *op. cit.*, s. 132.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Zgodnie z zapisem w umowie ponadnarodowej TCM⁸⁸, każde z partnerstw narodowych postawiło sobie za cel współpracę z przedsiębiorstwami i identyfikację problemów, na jakie napotykają w swojej działalności. Istotnym aspektem w likwidacji barier w rozwoju firm jest edukacja ustawiczna i poprawa kwalifikacji pracowników. Jak podkreśla w swoim raporcie „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., „Badania pokazują, iż szkolenia pracowników dają pozytywny wpływ na produktywność, konkurencję, motywację pracowników i ich identyfikację w firmie. Systematyczny udział pracowników i kadry menedżerskiej MSP w kształceniu ustawicznym ma pozytywny wpływ na efektywność działań przedsiębiorstw, pozwala utrzymać niskie koszty, itp.”⁸⁹. Głównym celem firm szkoleniowych winno być zatem maksymalne dostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorstw. Metody i narzędzia niezbędne do przeprowadzenia tego procesu prezentuje opisywany już podręcznik; wymiana doświadczeń pokazuje, w jaki sposób zaspokojono zróżnicowane i konkretne potrzeby przedsiębiorstw w regionach włączonych do projektu.

Dużą szansę na pełne zbliżenie zapotrzebowania przedsiębiorstwa oraz oferty firmy szkoleniowej dają cieszące się coraz większą popularnością „szkolenia szyte na miarę”. Dobry przykład metodologii szkolenia o takim charakterze zaprezentowało Partnerstwo z Hiszpanii posiłkując się pracą CEEI Asturias, instytucji non-profit działającej w sektorze szkoleń i doradztwa.

Budowa szkoleń szytych na miarę wykorzystuje dwa narzędzia badawcze. Są to kwestionariusze dla klientów oraz wywiady prowadzone przez konsultantów podczas spotkań z pracownikami. Dzięki połączeniu obu sposobów uzyskuje się w miarę pełną identyfikację potrzeb przedsiębiorstwa i w następnym kroku - przystępuje do ich analizy. Działanie to jest wykonywane przy użyciu stosownego oprogramowania komputerowego. Poprzez wprowadzenie danych do bazy, można

⁸⁸ 88 Transnational Cooperation Agreement - TCA; Version:1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round: 2 .

⁸⁹ „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu, *Wymiana doświadczeń...*, op. cit., s.5.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

uzyskać pożądaną wizualizację w postaci list zawierających np. informacje o płci, wieku, historii zatrudnienia pracowników i przygotować opracowanie. Metoda pozwala na organizację efektywnych szkoleń, które są walidowane poprzez raporty końcowe.

Inny przykład inicjatywy wspierającej przygotowanie szkolenia „szytego na miarę” stanowi przedsięwzięcie niemieckiej organizacji zajmującej się edukacją ustawiczną pracowników – Seminarkompass. Projekt polega na utworzeniu portalu internetowego, na którym publikuje się oferty firm szkoleniowych. Baza ofert jest przeszukiwana przez konsultantów na zlecenie pracownika według określonych kryteriów. Efektem usługi jest sporządzenie w porównywalnej formie przeglądu możliwości edukacyjnych dla zleceniodawcy.

Rozwój nowoczesnych technik komunikacyjnych i informacyjnych stwarza duże możliwości wzbogacenia tradycyjnych metod szkoleniowych. Istotne staje się nie tylko to, co się mówi i jaki zakres wiedzy merytorycznej przekazuje, ale również w jaki sposób odbywa się ten proces i ile czasu angażuje. Przedsiębiorstwa coraz częściej wybierają dla swoich pracowników formę szkoleń na odległość, które nie skutkują stratą czasu na dojazd do placówki szkoleniowej, dają możliwość kształcenia w bardzo odległych miejscach, oferują naukę w dowolnie wybranych godzinach.

Partnerstwo z Włoch zaprezentowało ciekawy projekt skupiający się na testowaniu indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników w sferze turystyki w 32 miastach. Podczas szkoleń wykorzystywano technologie telewizyjne, łącza satelitarne oraz Internet. Zajęcia były prowadzone w grupach w postaci przekazu telewizyjnego (telekonferencji), a także indywidualnych stacji PC. Ten sposób prowadzenia szkoleń zaleca się stosować przy organizacji seminariów międzynarodowych oraz firm zatrudniających dużą liczbę pracowników.

Interesujące zastosowanie blended learningu, a więc połączenia e-learningu, warsztatów/ seminariów i e-tutoringu omówiło Partnerstwo z Niemiec. W regionie



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

North Rhine – Westphalia uruchomiono portal belnded learningu, prezentujący oferty firm szkoleniowych i uniwersytetów. Proponowane szkolenia, to m.in. biznes i zarządzanie, języki obce, prawo, edukacja. Dzięki wykorzystaniu tej metody uczestnicy kursów uczą się w dowolnie wybranym czasie i miejscu, wiedzę pozyskują poprzez ćwiczenia, mają możliwość bezpośredniej komunikacji (twarzą w twarz lub on – line), bardziej angażują się w interesujące ich zagadnienia.

Wymiana dobrych praktyk dowiodła, że w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców stosuje się różne formy i metody pracy. Wśród propozycji znajdują się szkolenia „szyte na miarę” i szkolenia tradycyjne, e – learning, blended learning, wykorzystanie platform internetowych i wiele innych. Nie wszystkie formy są jednakowo popularne, ale różnorodność technik wskazuje, że przedsiębiorstwa stawiają jednostkom edukacyjnym coraz większe wymagania, co skutkuje brakiem jednolitego podejścia do badanych grup. Model współpracy pomiędzy tymi podmiotami w obszarze wypracowywania odpowiednich programów szkoleniowych polega właściwie na daleko posuniętym indywidualnym podejściu i uwzględnianiu ciągle nowych uwarunkowań, które pozwalają się opisać jedynie poprzez analizę potrzeb i prezentację przykładów konkretnych realizacji.

3.6. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji.

Realizator: Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu.

1. Sytuacja wyjściowa/ problem:

- niski stopień internacjonalizacji małych firm produkcyjnych z obszaru Dolnego Śląska,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- wzrost konkurencyjności ze strony przedsiębiorstw zagranicznych jako wynik globalizacji gospodarki oraz warunków integracji europejskiej,
- przyzwyczajenie małych, często rodzinnych firm do funkcjonowania na tradycyjnym lokalnym rynku,
- niski stopień zainteresowania szkoleniami oraz seminariami szkoleniowymi ze strony małych przedsiębiorstw.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

2. Koncepcja modelu:

I. Rekrutacja uczestników:

1. Anonimowe badanie ankietowe grupy przedsiębiorstw produkcyjnych pod kątem zainteresowania działalnością eksportową oraz reprezentowanej branży przy wykorzystaniu bazy uczestników projektu,
2. Wywiady telefoniczne.
3. Wybór firm – uczestników przyszłej misji gospodarczej wg określonej branży.

II. Badanie potrzeb przedsiębiorstw:

Wybór narzędzi badawczych	<ul style="list-style-type: none"> - ankiety, - wywiad kwestionariuszowy, - wywiad telefoniczny.
Cel badania	<ul style="list-style-type: none"> - ocena stopnia internacjonalizacji małych firm produkcyjnych w regionie.
Zastosowane działania/ metody	<ul style="list-style-type: none"> - selekcja firm wg branży i produkowanego towaru, - rozpoznanie i potwierdzenie zainteresowania działaniami proeksportowymi ze strony przedsiębiorstw, - misje gospodarcze, - wizyty studyjne, - spotkania biznesowe, - organizacja warsztatów, - promocja firmy na arenie międzynarodowej-uczestnictwo w bazie partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.
Określenie treści przedsięwzięcia Zachowanie warunków wstępnych:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór branży,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- | | |
|---|--|
| 1. przedsiębiorstwo posiada asortyment/ towar mogący być przedmiotem międzynarodowej wymiany handlowej,
2. przeświadczenie firmy, iż aktywność na rynku ponadlokalnym ma walory co najmniej informacyjne,
3. zatrudnianie personelu posiadającego umiejętność pracy i doświadczenia w środowisku międzynarodowym (znajomość języków obcych, zdolności organizacyjne, negocjacyjne, etc.). | 2. Wybór kraju w celu przeprowadzenia misji gospodarczej,
3. Realizacja misji gospodarczej. |
|---|--|

III. Przeprowadzenie przedsięwzięcia:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Realizacja misji gospodarczej,

*K.I.T.E. – platforma informacyjna, na której zamieszczane są profile firm celem pozyskania kontaktów biznesowych i partnerów do współpracy; profile są promowane na terenie Niemiec, Hiszpanii, Włoch i Słowacji.

- wprowadzenie profilu firmy do bazy partnerstwa ponadnarodowego KITE* (fakultatywnie),
- ustalenie harmonogramu misji,
- realizacja warsztatów przygotowujących małe firmy produkcyjne do rozmów z partnerami zagranicznymi,
- organizacja pobytu uczestników misji za granicą,
- organizacja części konferencyjnej business event – referaty lokalnych ekspertów w dziedzinie prawa i gospodarki w zakresie warunków prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, aspektów ekonomicznych i kulturowych,
- organizacja rozmów b2b,
- wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach reprezentujących branżę preferowaną przez misję w celu zaprezentowania ciekawych rozwiązań technologicznych, personalnych lub produkcyjnych,
- wprowadzenie firmy oraz oferty do innych międzynarodowych katalogów przedsiębiorstw (fakultatywnie).

IV. Ewaluacja przedsięwzięcia:

Ewaluacja prowadzona po zakończeniu wyjazdowej misji gospodarczej lub business eventu – utworzenie specjalnego arkusza; poprzez udzielone odpowiedzi beneficjenci ostateczni oceniali prace Autorów modelu jako organizatora wydarzenia.

V. Stosowana dokumentacja:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Przykładowa dokumentacja stosowana w modelu poświęconym wsparciu małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji:

- deklaracja przystąpienia firmy do projektu,
- formularz zgłoszeniowy firmy do projektu,
- kwestionariusz zgłoszenia uczestnika do projektu ,
- kwestionariusz zgłoszeniowy firmy do misji gospodarczej – publikacja w sieci Internet (m.in. określenie szczegółów związanych z działalnością firmy, utworzenie profilu potrzeb),
- umowa o pomocy publicznej i o przystąpieniu do projektu (dokument wymagany po wyrażeniu zgody na wzięcie udziału w misji gospodarczej),
- program warsztatów informacyjnych – występowanie: publikacja (broszura) lub pliki elektroniczne – przykład informacji szczegółowej przygotowanej na potrzeby uczestników wyjazdowej misji gospodarczej,
- ankieta oceniająca misję gospodarczą.

Wzory i przykłady dokumentów do wglądu – ZPDS – załączniki (4).

VI. Zagrożenia/ problemy:

- brak dostatecznej wiedzy małych przedsiębiorstw na temat znaczenia oraz stopnia internacjonalizacji na regionalnym rynku,
- bariery eksportowe (tu: ograniczone możliwości eksportowe w przypadku niektórych firm, skomplikowane formalności celne, specyficzne standardy, normy),
- brak wystarczających zasobów , w tym zdolności produkcyjnych, informacji, odpowiedniego personelu,
- brak wystarczających środków finansowych (wysokie koszty transportu i magazynowania),
- negatywne doświadczenia we współpracy z zagranicznymi kontrahentami,
- brak promocji oferty firmy na arenie międzynarodowej,
- brak kadry ze znajomością języków obcych.

VII. Rekomendacje:



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- szczególny nacisk na promocję przedsięwzięcia,
- szczególnie istotna rola zarządzającego firmą, który winien dostrzegać potrzebę stosowania nowych form zarządzania personelem i procesem produkcji, w tym pozyskiwanie wzorców i tzw. „dobrych praktyk” od przedsiębiorstw zagranicznych, reprezentujących tę samą lub pokrewną branżę.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

3. Omówienie modelu:

Model wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji był budowany przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska. Niniejsze omówienie powstało na podstawie raportu z realizacji I i II fazy projektu⁹⁰, w którym - z uwagi na ograniczony zasięg badania oraz jego regionalny charakter - pojęcie internacjonalizacji jest tożsame z pojęciem eksportu.

Działania Związku Pracodawców Dolnego Śląska miały za zadanie uczestnictwo w ciągu dwóch lat trwania projektu w 4 misjach gospodarczych wyjazdowych, przygotowanie jednego spotkania biznesowego w regionie Wrocławia, organizację wizyt studyjnych w kraju i poza jego granicami, organizację warsztatów oraz współpracę z partnerami zagranicznymi przy pomocy partnerstwa K.I.T.E.

Aby wybrać odpowiednią grupę beneficjentów zdecydowano przeprowadzić badanie potrzeb małych firm produkcyjnych. W badaniu zastosowano kilka metod badawczych: anonimowe ankiety zebrane od 100 firm produkcyjnych z regionu Dolnego Śląska, wywiad kwestionariuszowy – rozsyłany m.in. do firm z bazy Partnerstwa WAMP i wreszcie – w odniesieniu do przedsiębiorstw deklarujących chęć międzynarodowej współpracy – wywiad telefoniczny. Kolejno używane narzędzia badawcze precyzowały informacje na temat możliwości i oczekiwań firm zainteresowanych działalnością na rynkach międzynarodowych. Zakończeniem badań były wywiady z beneficjentami, którzy oceniali efektywność udziału swoich przedsiębiorstw w misjach gospodarczych.

Badania ankietowe zaproponowane przedsiębiorcom miały za zadanie ocenę skali problemów, na jakie napotykają małe firmy produkcyjne z obszaru Dolnego

⁹⁰ Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu, *Raport z realizacji zadań powierzonych firmie Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu w ramach projektu WAMP. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska*, Wrocław 2006 i *Raport z realizacji zadań powierzonych w ramach projektu WAMP- Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw*, Wrocław 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Śląska. Ankieta została opracowana przez wszystkich uczestników Partnerstwa WAMP, przy czym każdy z realizatorów projektu był odpowiedzialny za stworzenie własnego modułu tematycznego.

Dane istotne dla budowy modelu wsparcia małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji obejmowały takie aspekty, jak:

- dane teleadresowe,
- profil produkcji,
- liczbę zatrudnionych,
- kontakty zagraniczne,
- potencjalnych kooperantów,
- proponowana ofertę kooperacyjną,
- znajomość języków obcych w firmie.

Analiza wyników potwierdziła, iż istnieje potrzeba wsparcia firm w procesie internacjonalizacji i powinien powstać stosowny schemat przebiegu tego procesu, jednak małe firmy produkcyjne napotykają w tym względzie na szereg przeszkód. Znajdują się wśród nich ograniczone możliwości eksportowe związane z krótkim cyklem życia niektórych produktów (np. pieczywo, lody, etc.), bariery związane z brakiem wystarczających zasobów (brak zdolności produkcyjnych, informacji, odpowiedniego personelu, środków finansowych), nieudolność w wykorzystywaniu środków promocyjnych, skomplikowane formalności celne, specyficzne standardy, normy, a także bariery związane z postawą właściciela/ menadżera, tj. brak zainteresowania eksportem, złe doświadczenia, brak wiedzy i znajomości języków obcych.

Kolejnym krokiem na drodze rekrutacji firm był wywiad telefoniczny przeprowadzany w firmach, które zgłosiły zainteresowanie wyjazdem na misję gospodarczą. Pytania zadawane w trakcie wywiadu dotyczyły:

- produktów,
- mocy produkcyjnych,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

- ilości zatrudnionej kadry,
- zagranicznych doświadczeń biznesowych.

Dalsza rekrutacja beneficjentów do tworzenia i testowania modelu odbywała się gł. na podstawie profilu produkcji, doświadczenia w eksporcie i deklaracji zainteresowania firmy działalnością ponadregionalną.

W organizacji misji gospodarczych i wizyt studyjnych kierowano się branżowym doborem firm, a następnie – grupowano przedsiębiorstwa wedle produkowanego asortymentu. Realizator modelu zwracał uwagę, iż misje gospodarcze nie polegają jedynie na uczestnictwie w giełdzie kooperacyjnej b2b, a ciekawość kontaktów ponadnarodowych może być rozbudzona również w trakcie wizyty studyjnej w przedsiębiorstwie podobnej branży, dlatego warto, by w realizacji misji gospodarczej uczestniczyły także firmy chcące jedynie przyjrzeć się np. organizacji pracy, czy warunkom, w jakich funkcjonują konkurencyjne przedsiębiorstwa poza granicami kraju.

Warunkiem niezbędnym dla uczestnictwa w internacjonalizacji firmy jest – z punktu widzenia twórcy modelu – fakt posiadania przez przedsiębiorstwo asortymentu, który może się stać towarem w międzynarodowej wymianie handlowej. Jako warunek nieformalny, ale równie istotny Związek Pracodawców Dolnego Śląska podaje przeświadczenie przedsiębiorcy, że „jakakolwiek aktywność w środowisku międzynarodowym na tym etapie ma walory co najmniej informacyjne”⁹¹, a także zdolności do pracy w środowisku międzynarodowym, umiejętności negocjacyjne, współpracy z klientem, odporność na stres. Wśród warunków formalnych wskazuje się m.in. kompetencje personelu, który winien posiadać znajomość języków obcych, zdolności organizacyjne i – najlepiej – doświadczenie w przeprowadzaniu giełd kooperacyjnych i międzynarodowych konferencji.

⁹¹ Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu, *Raport z realizacji zadań powierzonych firmie Związek Pracodawców Dolnego Śląska we Wrocławiu w ramach projektu WAMP. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska*, Wrocław 2006, s. 7.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Projekt zakładał organizację misji gospodarczych do czterech różnych krajów partnerskich: Niemiec, Włoch, Słowacji i Hiszpanii oraz spotkanie biznesowe w Polsce. Misje gospodarcze miały być poprzedzone warsztatami dla uczestników, a ich program wzbogacony o wizyty studyjne w lokalnych przedsiębiorstwach. Podczas warsztatów odbywających się w kraju uczestnik otrzymywał informacje o projekcie, do którego przystępował, wskazówki, w jaki sposób ma się przygotować do misji i wreszcie materiały poświęcone celom misji.

Spotkania wyjazdowe przebiegały według podobnego schematu: na pierwszy dzień pobytu składała się część konferencyjna odbywana przed południem i wypełniona wystąpieniami lokalnych ekspertów przedstawiających warunki prowadzenia działalności gospodarczej w regionie, a także jej aspektów ekonomicznych i kulturowych oraz rozmowom biznesowym przygotowanym w formie b2b. Zwyczajowo wieczorem odbywało się spotkanie integracyjne.

Kolejny dzień wypełniały wizyty studyjne, poświęcone wizytacji przedsiębiorstw reprezentujących branże odpowiadające uczestnikom misji. Celem tych wizyt było zapoznanie się z najbardziej interesującymi rozwiązaniami technologicznymi, personalnymi lub produkcyjnymi.

Opcjonalnie przedsiębiorstwa objęte projektem mogły włączać swoje profile do bazy Partnerstwa K.I.T.E., która jest stale zasilana ofertami współpracy przez międzynarodowych partnerów pracujących nad kojarzeniem firm z własnego regionu. Baza ta powstała w wyniku połączenia krajowych działań Partnerstwa WAMP z działalnością Partnerstwa Ponadnarodowego K.I.T.E. i umożliwiła kojarzenie oraz promocję firm na arenie międzynarodowej. Poprzez wypełnienie specjalnie przygotowanej ankiety przedsiębiorstwo wprowadzało swój profil gospodarczy opracowany w języku angielskim do bazy, a uczestnicy Partnerstw Ponadnarodowych korzystali z niej w procesie kojarzenia firm w trakcie zadań związanych z prowadzeniem internacjonalizacji.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

W celu wypracowania modelu zostały przeprowadzone określone działania w ramach projektu, realizowane w dwóch fazach. Rezultaty ilościowe i informacje na ten temat stanowią część raportu końcowego z projektu.

Komentarz

Modele wsparcia małych firm produkcyjnych wypracowane w projekcie przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju „WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw” są oparte o podobne elementy i cechują się bardzo zbliżonymi metodami realizacji. Metody te pozostają w zgodzie z fundamentalnymi zasadami EQUAL, założeniami Europejskiej Strategii Zatrudnienia i wspierają zdolności adaptacyjne firm oraz ich pracowników do zmian strukturalnych zachodzących w gospodarce. Efektywność procesu wsparcia została zapewniona w modelach poprzez specjalną budowę przedsięwzięć, która w pełni przystaje do zdiagnozowanego zapotrzebowania badanej grupy przedsiębiorstw i ich pracowników.

Opisana na wstępie sytuacja wyjściowa identyfikowana jako np. niski stopień innowacyjności małych firm, potrzeb edukacyjnych u pracodawców i pracowników lub niski stopień internacjonalizacji małych firm produkcyjnych w województwie dolnośląskim, odczytywana jest przez firmę jako pewien bardziej lub mniej uświadomiony i zdefiniowany dyskomfort funkcjonowania. Te zakłócenia warunków działania przedsiębiorstw są jednym z przedmiotów obserwacji instytucji okołobiznesowych lub Partnerstw na rzecz Rozwoju, które na podstawie sygnałów rynku formułują odpowiednie programy dla wybranych i ściśle określonych grup beneficjentów. Budowa koncepcji modelowego rozwiązania rozpoczyna się postawieniem tezy, czyli deskrypcją problemu, a następnie badaniem potrzeb przedsiębiorstw w ustalonym zakresie. Prowadzone działania postępują proporcjonalnie do wzrostu świadomości beneficjentów, którzy zaczynają odczuwać



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL potrzebę pozyskania wiedzy lub innego rodzaju wsparcia zewnętrznego i decydują się na jego przyjęcie.

Z tą chwilą zostaje zainicjowana ścisła współpraca małych firm produkcyjnych i Partnerstwa WAMP. W efekcie pogłębiania badań, dokonuje się wyboru metod i działań, a następnie określa treść przedsięwzięcia. Szkolenie, doradztwo, wdrożenie, czy udział w misji gospodarczej stanowi konkretną postać oferowanego wsparcia i jest realizowane zgodnie z metodologią wypracowaną przez Partnerstwo WAMP w I cyklu współpracy z jedną -, a testowaną w II cyklu - z inną grupą przedsiębiorstw.

Analiza dokumentacji projektu potwierdza, że np. firmom o niskim stopniu innowacyjności, borykającym się z brakiem środków na zastosowanie w produkcji i sprzedaży nowych technologii, Partnerstwo WAMP oferowało konkretne usługi szkoleniowo – doradcze i wdrożenia, które poprawiały kondycję przedsiębiorstw i wprowadzały istotne zmiany w świadomości pracodawców oraz zatrudnianego personelu; przedsiębiorstwom przyzwyczajonym do funkcjonowania na małym rynku lokalnym, oferowano możliwość udziału w misjach gospodarczych i nawiązywanie szerszych kontaktów, a także obserwację organizacji i kultury pracy w pokrewnych firmach za granicą; pracownikom zaawansowanym wiekiem ukazywano nowe perspektywy udziału w funkcjonowaniu macierzystych firm. Wysoką jakość przeprowadzonych działań potwierdzały opinie wyrażane przez beneficjentów po każdorazowym zamknięciu określonego etapu wsparcia. Osiągnięcie dobrych wyników było efektem zastosowania interesujących metod.

Dzięki swojej pracy, Partnerstwo WAMP wprowadziło dosyć istotną innowację w podejściu do formułowania kompleksowego wsparcia dla przedsiębiorstw. Innowacja ta polega na tym, że na wstępie zostaje dokładnie zdefiniowana duża grupa beneficjentów i pod jej potrzeby, w wyniku przeprowadzenia indywidualnych badań, zostaje zbudowana konkretna, chciałoby się powiedzieć „skrojona na miarę”, oferta wsparcia. Oferta ta jest oparta o elementy szkoleń, doradztwa, wdrożeń, bądź udział w niestandardowych działaniach na rzecz rozwoju kontaktów biznesowych i poprawy ogólnej kondycji firmy. Przygotowanie i dwustopniowa realizacja projektu,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL który wygenerował opisywane formy wsparcia, pozwoliły na wskazanie i charakterystykę systemu założeń, pojęć i zależności między nimi. W efekcie ukonstytuowane zostały modelowe rozwiązania, które mogą być powielane przez kolejnych adaptatorów.

W następujących po sobie etapach budowy modeli przedstawionych w dokumentacji projektu, można zauważyć, że:

1. Analiza wyników badań dokonywana przez poszczególnych autorów modeli daje pogląd na temat jakości i wielkości potrzeb szkoleniowo - doradczych małych firm produkcyjnych na terenie Dolnego Śląska oraz potrzeb ich pracowników. Na tej podstawie określa się cele, metody i treść przedsięwzięcia, które stanowi element modelu wsparcia dla firmy.
2. Szczegóły przedsięwzięcia są konsultowane z każdym przedsiębiorstwem w celu uzyskania najlepszej i akceptowalnej przez wszystkich uczestników procesu wsparcia formy.
3. Poprzez ścisłą współpracę i kontakt z zainteresowanymi przedsiębiorstwami koryguje się i dopasowuje do potrzeb firm lub ich pracowników plan pracy, a także merytoryczną stronę planowanego przedsięwzięcia.
4. Przedsięwzięcie w postaci szkolenia, doradztwa, wdrożenia lub udziału w misji gospodarczej jest realizowane wg określonego schematu, opartego na doświadczeniach jednostki wsparcia biznesowego – Partnerstwa WAMP.
5. Empiryczny charakter pracy nad utworzeniem modeli jest równie ważny, jak metodologia, gdyż daje cenne informacje o potencjalnych zagrożeniach towarzyszących realizacji. Kluczowe znaczenie ma tutaj dwufazowa budowa modeli pozwalająca na przygotowanie koncepcji z grupą jednych firm, a następnie jej testowanie na innych podmiotach w celu poprawy jakości i wyeliminowania ewentualnych błędów.
6. Każdy zakończony etap budowy modeli podlega ewaluacji w celu określenia poziomu zadowolenia beneficjentów z wykonanej usługi.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

7. Poszczególnym modelom towarzyszy pakiet wypracowanych w trakcie realizacji dokumentów, stanowiący materiał prezentacyjny i ułatwiający kolejne wdrożenie modelu. Dokumenty te mogą być wykorzystywane w pełni lub częściowo przez przyszłych adaptatorów po ich uprzedniej waloryzacji. Waloryzacja jest tu rozumiana jako ocena przydatności w kontekście zamiaru podjęcia konkretnej, zidentyfikowanej badaniem formy wsparcia.

Przedstawione modele można stosować oddzielnie i wdrażać w sytuacjach, gdy wsparcia wymaga np. obszar kompetencji pracowników, czy też poziom zaawansowania technologicznego firmy. Z drugiej strony nie ma przeciwwskazań, by z poszczególnych schematów wyjmować i łączyć w całość elementy użyteczne w konkretnej i rozpoznanej badaniem sytuacji. Takie działanie wydaje się być zasadne w przypadku, gdy firma sygnalizuje potrzebę przyjęcia kompleksowego wsparcia, a jej problemy obejmują więcej niż jeden obszar tematyczny (np. firma chce podnieść kwalifikacje pracowników i jednocześnie wdrożyć nowe technologie). Elastyczność modeli stanowi ich niezaprzeczalny walor w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy i dynamiki czynników determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Na uwagę zasługuje wykorzystanie w budowie modeli, a w szczególności na etapie badania potrzeb przedsiębiorstw, elementu indywidualnego kontaktu pomiędzy uczestnikami Partnerstwa WAMP a beneficjentami. Zależność tę widać bezpośrednio przez pryzmat stosowanych narzędzi badawczych i dokumentów towarzyszących wdrażaniu model. Oprócz ankiet, które wypełniali pracodawcy i pracownicy, Partnerstwo WAMP stosowało szeroko takie narzędzia, jak wywiad telefoniczny indywidualny lub grupowy, wizytacja w firmie, obserwacja prowadzona przez konsultanta. Zastosowanie elementu bezpośredniego kontaktu jako narzędzia służącego pogłębieniu informacji na temat badanej grupy przyniosło rezultat w postaci podniesienia świadomości potrzeby dokonania zmiany (np. przeprowadzenia szkolenia, zastosowania programu komputerowego, uczestnictwa



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w spotkaniu biznesowym) u pracodawców i pracowników. Uświadomienie tej potrzeby skutkowało wprost decyzją o uczestnictwie w oferowanym przedsięwzięciu, dlatego – z punktu widzenia efektywności prowadzonych działań – przyszli adaptatorzy modeli powinni szczególnie doceniać doświadczenia przekazane przez Partnerstwo WAMP w tym względzie.

Opracowane modele - przy założeniu odpowiednio skonstruowanej strategii upowszechniania - mają duże szanse na znalezienie kolejnych adaptatorów. Jak wskazuje ostatni raport Ministerstwa Gospodarki na temat innowacyjności: „Poprawa konkurencyjności polskiej gospodarki jest możliwa nie tylko poprzez usprawnienie jakości i wydajności sektora badawczo-rozwojowego, ale również dzięki innowacyjnym przedsięwzięciom podejmowanym przez polskie przedsiębiorstwa”⁹². Raport podkreśla rolę marketingowego efektu naśladownictwa, który może przynieść małym przedsiębiorstwom wymierne korzyści w postaci poprawy kondycji poprzez korzystanie i stosowanie tzw. dobrych praktyk w swojej działalności, a do takich należy zaangażowanie Partnerstwa WAMP w proces wypracowywania nowych rozwiązań w zakresie współpracy z firmami produkcyjnymi w województwie dolnośląskim.

Niewątpliwie wszystkie przedstawione modele są konstrukcjami niezwykle skomplikowanymi i czasochłonnymi, jednak z całą pewnością zasługują na miano rozwiązań wspierających zdolności adaptacyjne małych firm w warunkach restrukturyzacji gospodarki. To, co w nich najcenniejsze, to przede wszystkim indywidualne podejście do problemów zdefiniowanej, w miarę jednorodnej grupy beneficjentów, bliski i bezpośredni kontakt z nimi, a także elastyczność pozwalająca na łączenie w dowolne konfiguracje różnych rodzajów wsparcia dla małych firm produkcyjnych i ich pracowników.

⁹² Ministerstwo Gospodarki, *Przedsiębiorczość w Polsce 2007*, Warszawa 2007.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

4. Zakończenie

Projekt Partnerstwa na rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw zyskał duże uznanie wśród beneficjentów – małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników, co potwierdza „Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw województwa dolnośląskiego”. Głównym powodem takiej oceny była skuteczność zaproponowanej oferty wsparcia. Stopień skuteczności został zbadany i opisany w raporcie z ewaluacji II części realizacji projektu Partnerstwa WAMP (wersja robocza). Zarówno przedsiębiorstwa, jak i ich pracownicy, pozyskali określone formy wsparcia, przygotowane specjalnie pod zdiagnozowane potrzeby. Przede wszystkim w ramach projektu wypracowano, opisano i przetestowano modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników w następujących obszarach:

- wsparcie pracowników w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców,
- wsparcie małych firm produkcyjnych pozwalającego na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informacyjnych, w tym w zakresie:
 - wdrażania i stosowania nowych technologii,
 - zmian organizacyjnych,
 - pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych,
 - stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych,
- współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców,
- wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Realizacja projektu w dwóch dopełniających się cyklach, w których proponowane przez Partnerstwo WAMP działania były przygotowywane z jedną grupą beneficjentów ostatecznych, natomiast testowane z inną, w znaczący sposób wpłynęła na dopasowania oferty Partnerstwa do potrzeb uczestników projektu. Poprzez zróżnicowanie uczestników oraz rozłożenie programu wsparcia na dwa cykle, możliwe było eliminowanie ewentualnych błędów oraz wprowadzanie ulepszeń, zgodnie z sugestiami uczestników.

Projekt Partnerstwa WAMP wykazał w swojej istocie konieczność poszukiwania innowacyjnego podejścia do pracodawców oraz pracowników przez jednostki wsparcia biznesowego, a także uświadomił potrzebę prowadzenia systematycznych badań w tym zakresie. Kolejne etapy współpracy Partnerstwa na rzecz Rozwoju z beneficjentami obejmowały:

- badanie potrzeb zdefiniowanej grupy poprzez wskazanie zastosowanych narzędzi,
- ustalenie celu badania,
- przebieg działań i wybór metod,
- określenie treści proponowanych przedsięwzięć,
- przeprowadzenie oraz ewaluację przedsięwzięć.

Osiągnięcie twardych rezultatów w postaci opisanych w raporcie modeli wsparcia oraz miękkich efektów oddziaływania projektu Partnerstwa WAMP miały na celu poprawę sytuacji określonych grup pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem grupy (50+), a także ułatwienie małym firmom przechodzenie zmian adaptacyjnych w zmieniających się warunkach gospodarczych. Wszystkie działania Partnerstwa WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Firm Produkcyjnych zostały ocenione przez beneficjentów ostatecznych wysoko, co winno stanowić najlepszą rekomendację dla przyszłych prób budowy oferty wsparcia dla



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL małych firm produkcyjnych w zakresie stosowanych metod oraz przeprowadzanych przedsięwzięć.

5. Słownik pojęć i skrótów

Audyt – system rewizji gospodarczej i doradztwa ekonomicznego, realizowany przez wyspecjalizowanych ekspertów.

Audyt technologiczny – inwentaryzacja technologicznej bazy firmy (sprzętu komputerowego, oprogramowania zasobów ludzkich), pomagająca w identyfikacji mocnych i słabych stron firmy; zazwyczaj wstęp do działań z zakresu transferu technologii oraz wdrażania innowacji.

Audyt zerowy – audyt systemu jakości przeprowadzany w przedsiębiorstwach, które noszą się z zamiarem wdrożenia systemu jakości; audyt odbywa się zgodnie z normą PN-EN ISO 19011:2003 Wytyczne do auditowania systemów jakości.

Innowacja – idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa z uwagi na jakościową odmienność od dotychczasowych; w biznesie – produkt, usługa lub działanie mające na celu doprowadzenie do odbiorcy i przekonanie go o swojej użyteczności.

Innowacyjność – tempo, zakres wdrażania innowacji.

b2b – ang. *business to business*; nazwa bezpośrednich relacji występujących pomiędzy firmami w zakresie przygotowywania ofert, zamówień, potwierdzania zamówień, płatności, realizacji transakcji, wystawiania stosownych dokumentów.

HACCP- (definiowane przez Codex Alimentarius) - Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontroli (od Hazard Analysis and Critical Control Point). Jest to system przeznaczony do kontroli bezpieczeństwa żywności. Istota HACCP opiera się na: analizie i zapobieganiu powstawania zagrożeń mikrobiologicznych, technologicznych, chemicznych i/lub fizycznych, ich eliminacji, redukcji, lub zapobieganiu intensyfikacji - tak aby nie dopuścić do skażenia produktu.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

Innowacja – idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzianem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku.

Innowacja technologiczna w obrębie procesu – to przyjęcie technologicznie nowych lub znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym sposobów docierania z produktem do odbiorców. Metody te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Metody te mogą mieć na celu produkcję lub dostarczenie technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone/dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych. Celem tych metod może też być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów.

Innowacja technologiczna w obrębie produktu lub procesu – obejmuje wdrożone już produkty i procesy nowe pod względem technologicznym oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych produktów i procesów. Innowacja TPP została wdrożona, jeżeli została wprowadzona na rynek (innowacja w obrębie produktu) lub wykorzystana w procesie produkcyjnym (innowacja w obrębie procesu). Innowacje TPP obejmują zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Firma dokonująca innowacji TPP to firma, która wdrożyła nowe lub znacząco udoskonalone technologiczne produkty lub procesy w brany pod uwagę okresie.

Innowacyjność – tempo, zakres kreowania oraz wdrażania innowacji.

K.I.T.E. – 1) Keys for Internationalisation and Training of Enterprises - Partnerstwo Ponadnarodowe, skupiające pięć Partnerstw narodowych, w tym: FORUM.OST z



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL Niemiec, TRANSITIO z Włoch, ATME ze Słowacji, PROGRESA z Hiszpanii, WAMP z Polski,²⁾ nazwa platformy informacyjnej, na której zamieszczane są profile gospodarcze przedsiębiorstw w celu nawiązania kontaktów biznesowych (<http://www.equal-kite.org>).

WAMP – Partnerstwo na rzecz Rozwoju – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, skupiające następujące podmioty: Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Sudecki Związek Pracodawców, heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju biznesu Sp. z o.o., Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

MŚP – małe i średnie przedsiębiorstwa.

Przedstawiciele władzy lokalnej i regionalnej – prezydent miasta, burmistrz, starosta, radni.

Przedstawiciele pracodawców i pracowników – związki, stowarzyszenia pracodawców i pracowników, organizacje otoczenia biznesu.

Wdrożenie – szereg działań mających na celu nabycia przez beneficjenta umiejętności posługiwania się określoną technologią.



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

6. Załączniki

A. Dokumenty źródłowe:

1. Strategia i opis projektu. Załącznik nr 1 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006,
3. Program Działania 2. Załącznik nr 2 do umowy nr EQ/099/F/d2/2006 o dofinansowanie Działania 2 w ramach Programu Operacyjnego – Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004 – 2006 oraz zmiany do Programu Działania 2.
4. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii w zakresie zmian organizacyjnych, pozyskiwania środków na wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych, Wrocław 2006,
5. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Raport z realizacji zadań. Model wsparcia mikro i małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie wdrażania nowych technologii, wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie oraz pozyskiwania środków finansowych na wdrożenie nowych technologii oraz wprowadzanie zmian w organizacji (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu), Wrocław 2008.
6. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., Raport z realizacji zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o z siedzibą w Wałbrzychu w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych (wynik prac pierwszego etapu projektu), Wałbrzych 2006,
7. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., Raport z realizacji zadań powierzonych firmie heapmail Internet Solutions Sp. z o.o z siedzibą w Wałbrzychu w



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Model wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych, Wałbrzych 2007,

8. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. , Raport z realizacji zadań powierzonych firmie „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji do potrzeb pracodawców (wynik pierwszego etapu projektu), Wrocław 2006,
9. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Model wsparcia pracowników małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowania kwalifikacji do potrzeb pracodawców (model zweryfikowany badaniami i doświadczeniami z realizacji drugiego etapu projektu), Wrocław 2007,
10. Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Raport z realizacji zadań powierzonych Związkowi Pracodawców Dolnego Śląska w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Prace nad modelem internacjonalizacji małych przedsiębiorstw z regionu Dolnego Śląska (wynik prac pierwszego etapu projektu), Wrocław 2006,
11. Związek Pracodawców Dolnego Śląska, Raport z realizacji zadań powierzonych Związkowi Pracodawców Dolnego Śląska w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław 2007,
12. Sudecki Związek Pracodawców, Raport z realizacji zadań w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych, Wałbrzych 2007,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

13. Sudecki Związek Pracodawców, Raport z realizacji zadań w ramach projektu WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw. Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych, Wałbrzych 2008,
14. K. Sekutowicz, Raport z ewaluacji I części realizacji projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP - Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, Wrocław 2007,
15. Transnational Cooperation Agreement – TCA; Version 1.0 – TCA, Id code: 4183 – Round:2.
16. M. Rudnik, Podręcznik dotyczący metodologii rozpoznawania potrzeb szkoleniowych, doradczych i innych w małych firmach produkcyjnych na terenie województwa dolnośląskiego, Wałbrzych 2007,
17. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie dostosowywania programów szkoleń zawodowych do wymogów rynku pracy oraz potrzeb pracodawców jak również alternatywnych metod organizacji szkoleń zawodowych (Działanie 6 TCA K.I.T.E.), Wrocław 2007,
18. Inwest-Expert Sp. z o.o., Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na rzecz Rozwoju na sytuację małych firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego,
19. DP PROGRESA, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2005 to 31st December 2005,
20. DP WAMP, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report from 1st January 2006 to 30th June 2006,
21. DP TRANSITIO, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2005 to 31st December 2006,



Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw

Projekt realizowany przy udziale Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

22. DP ATME, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st January 2007 to 30st June 2007,
23. DP FORUM.OST, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from 1st July 2007 to 31st December 2007,
24. DP FORUM.OST, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Progress Report. Period covered: from July 2005 – December 2007,
25. DP WAMP, Project K.I.T.E. Keys for Internationalization and Training of Enterprises. Raport końcowy. Wałbrzych, 2007,
26. DP PROGRESA, Keys for Internationalization and Training of Enterprises. The manual of Good Practices.

B. Modele wsparcia:

Załącznik(1) heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

Załącznik (2) Wrocławskie Centrum Transferu Technologii

Załącznik (3) OTREK Europejskie Centrum Wspierania Biznesu Sp. z o.o.

Załącznik (4) Związek Pracodawców Dolnego Śląska.

C. Inne

Przykłady publikacji i artykułów prasowych.