

KONSULTANT - ewaluacja, edukacja, rozwój

Raport ewaluacyjny z II części realizacji projektu

Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

RAPORT Z EWALUACJI II CZĘŚCI REALIZACJI PROJEKTU

Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Autorki:

Katarzyna Sekutowicz

Agnieszka Zaczek

Marzec 2008

SPIS TREŚCI

I. Wstęp	3
II. Zakres II etapu ewaluacji	3
III. Ogólne wnioski i rekomendacje	6
Ocena stopnia trafności projektu	6
Ocena stopnia skuteczności projektu	9
Ocena stopnia trwałości projektu	13
Rekomendacje	14
Realizacja zasad horyzontalnych w ramach II etapu realizacji Projektu	15
Innowacyjność	15
Partnerstwo	21
Zasada empowerment	23
Zasada gender	24
IV. Rezultaty projektu – analiza jakości produktów	26
Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru Województwa Dolnośląskiego	26
Kluczowe wnioski i rekomendacje związane z realizacją modeli	26
Analiza poszczególnych modeli	29
1. Model wsparcia pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia	31
2. Model wsparcia małych firm produkcyjnych pozwalający na zwiększenie stopnia wykorzystania nowych technologii, metod organizacyjnych oraz nowoczesnych technik informatycznych,	36
3. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)	42
4. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)	43
Współpraca między władzami , pracodawcami i pracownikami	47
Kluczowe wnioski i rekomendacje:	47

I. Wstęp

Niniejszy raport został przygotowany przez Firmę KONSULTANT-ewaluacja, edukacja, rozwój, Katarzyna Sekutowicz na zlecenie Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP – Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.

Ewaluacją objęty został II etap realizacji Działania 2 IW EQUAL projektu Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP.

W skład Partnerstwa na Rzecz Rozwoju WAMP (**w dalszej części raportu używany jest skrót Partnerstwo WAMP**) wchodziło sześć podmiotów, w tym Administrator Projektu oraz pięciu Partnerów:

1. Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. – Administrator Projektu (w dalszej części raportu używany jest skrót DARR S.A.)
2. Związek Pracodawców Dolnego Śląska (w dalszej części raportu używany jest skrót ZPDS)
3. Sudecki Związek Pracodawców (w dalszej części raportu używany jest skrót SZP)
4. heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. (w dalszej części raportu używany jest skrót HM)
5. „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o. (w dalszej części raportu używany jest skrót „OTREK”)
6. Politechnika Wrocławska Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (w dalszej części raportu używany jest skrót WCTT)

Projekt obejmował swoim wsparciem 120 firm (60 w I cyklu i 60 w II cyklu).

II. Zakres II etapu ewaluacji

Badanie zostało przeprowadzone po zakończeniu II cyklu projektu, w celu określenia:

- efektów dla beneficjentów/-ek ostatecznych
- możliwości upowszechnienia wypracowanych rozwiązań.

II etap badania objął analizę następujących **celów i zadań**:

Cel/ zadanie	Opis zadania	Podmiot odpowiedzialny
Cel 1		
Zadanie 1/1	Tworzenie modelu wspierania pracowników małych firm produkcyjnych w dostosowywaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców.	„OTREK”
Zadanie 1/2	Testowanie metod utrzymania zatrudnienia przez pracowników starszych wiekiem oraz zaangażowania ich w szkolenie młodszych pracowników	„OTREK”
Zadanie 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.)	„OTREK”
Cel 2		
Zadanie 2/1	Organizacja kampanii informacyjnej dla właścicieli małych firm produkcyjnych podnoszącej ich świadomość w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i konieczności podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez kadrę zarządzającą	„OTREK”
Cel 3		
Zadanie 3/1	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie wdrażania i stosowania nowych technologii	WCTT
Zadanie 3/2	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie zmian organizacyjnych	WCTT
Zadanie 3/3	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych	WCTT
Zadanie 3/4	Tworzenie modelu wsparcia małych firm produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych	HM Sp. z o.o.
Cel 4		
Zadanie 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.)	ZPDS
Zadanie 4/3	Wymiana dobrych praktyk oraz doświadczeń poprzez organizację wizyt studyjnych ekspertów, personelu w regionach partnerskich w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw - PODRĘCZNIK	DARR S.A.
Cel 5		
Zadanie 5/1	Inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych	SZP

Podczas II etapu badania wykorzystano następujące **techniki badawcze**:

- Analizę dokumentów:
 - Raporty z realizacji projektu przez Partnerów
 - Raport końcowy z realizacji projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP – wersja robocza
 - Raport z badań ankietowych uczestników szkoleń - Antoni Gorazd, *Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności, Projekt WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw.*
 - Publikacja „Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego”
 - Film promujący Partnerstwo WAMP
 - Prezentacja multimedialna na temat efektów projektu
- Wywiady indywidualne pogłębione z przedstawicielami kadry zarządzającej projektem u poszczególnych Partnerów
- Wywiady telefoniczne z wybranymi trenerami i doradcami
- Wywiady telefoniczne z przedstawicielami kadry zarządzającej firm biorących udział w projekcie
- Obserwacja - udział ewaluatorki w konferencji zamykającej projekt

III. Ogólne wnioski i rekomendacje

Ocena stopnia trafności projektu

– w jakim stopniu przyjęte cele projektu odpowiadają rzeczywistym problemom w obszarze objętym projektem oraz potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów i beneficjentek.

Z badań ankietowych wynika, że udział w projekcie spełnił oczekiwania uczestników:

TABELA 1¹

Stopień spełnienia oczekiwań		Liczba odpow. na pytanie	% liczby ankiet	% liczby odpow.
	Łączna liczba odpowiedzi na pytanie	49	94%	100%
1	W pełni	17	33%	35%
2	W znacznym stopniu	21	40%	43%
3	W nieznacznym stopniu	10	19%	20%
4	Nie zostały spełnione	0	0%	0%
5	Trudno powiedzieć	1	2%	2%

Z przeprowadzonych w ramach ewaluacji badań wynika, że projekt spełnia kryterium trafności. Podjęte w projekcie działania odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom beneficjentów ostatecznych – 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

¹ Antoni Gorazd, Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności, Projekt WAMP Wsparcie Adaptacyjności Małych Przedsiębiorstw, s. 58.

Jeżeli chodzi o modele wsparcia, wszystkie one zakładają jako fazę wstępną dokładną analizę potrzeb zarówno pracowników/-ek, jak i firm, do których następnie kierowane są działania projektowe – m.in. szkolenia i doradztwo.

W drugim cyklu projektu, w celu zwiększenia trafności proponowanego wsparcia, korzystając z doświadczeń zdobytych podczas realizacji cyklu I, Partnerzy dokonali zmian w projekcie:

- zmiany organizacyjne – schematy modeli zostały zmodyfikowane tak, aby lepiej odpowiadać na potrzeby beneficjentów
- sposób badania potrzeb – zmiany w ankietach badających potrzeby, aby precyzyjniej je poznawać i dzięki temu lepiej dopasowywać do nich program szkoleń
- treść szkoleń – zrezygnowano z niektórych tematów, a wprowadzono inne, zgodnie z oczekiwaniami wyrażanymi przez beneficjentów ostatecznych
- dostosowanie miejsca i czasu szkoleń do możliwości beneficjentów ostatecznych

Szczególnie trafne okazały się warsztatowe metody prowadzenia szkoleń, angażujące uczestników w działanie. Bardzo dobrym pomysłem, wprowadzonym w drugim cyklu, było oparcie niektórych szkoleń na analizach przypadków (*case study*) z poszczególnych firm – uczestnicy/-czki pracowali na własnych doświadczeniach, dzięki czemu łatwiej było im zrozumieć i dostosować proponowane rozwiązania do realiów panujących w ich firmach. Podobnie, podczas szkoleń z zakresu wdrażania i stosowania nowych technologii oraz zmian organizacyjnych uczestnicy/-czki pod okiem trenerów pracowali nad technologiami i rozwiązaniami, które potem mogli bezpośrednio zastosować w swoich firmach. W połączeniu ze wsparciem i doradztwem oferowanym po szkoleniu w siedzibie przedsiębiorstwa stanowi to dobrą praktykę i szczególnie cenny element wypracowanych modeli wsparcia.

W drugim cyklu projektu starano się także w sposób bardziej zdecydowany zadbać o dostosowanie oferty projektowej do potrzeb osób w wieku 50+. Tam, gdzie było to możliwe,

korzystano podczas szkoleń z ich doświadczeń w celu wzmocnienia ich poczucia kompetencji i otwarcia na kontakty z innymi pracownikami na zasadzie *mentoringu*.

Wsparcie osób w wieku powyżej 50 lat odbywało się głównie poprzez techniki angażowania ich w szkolenia. Nie organizowano specjalnych zajęć odpowiadających na ich specyficzne, z racji wieku, potrzeby tej grupy. Jest to zgodne z wytycznymi unijnymi mówiącym, że równość szans jest polityką horyzontalną i jako taka powinna być realizowana we wszystkich projektach oraz działaniach projektowych, a nie tylko poprzez specjalnie wydzielone w tym celu zadania. Jest to bardzo ciekawe i innowacyjne w Polsce rozwiązanie. Być może warto się jednak zastanowić, czy dodatkowo nie należałoby wesprzeć tej grupy poprzez specjalne działania wzmacniające, szczególnie np. w obszarze wdrażania nowych technologii komunikacyjnych lub rozwiązań organizacyjnych, i tym samym poszerzyć ofertę szkoleniową o zagadnienia odpowiadające na specyficzne potrzeby pracowników w tym wieku².

Starszych pracowników czy właścicieli przedsiębiorstw zachęcano do udziału w szkoleniach podczas rekrutacji. Zwracano tym samym uwagę zachowanie reprezentacji tej grupy wiekowej, a tym samym na zgodność projektu z polityką równych szans przy rekrutacji.

Także działania podjęte w obszarze inicjowania lokalnej współpracy między władzami a przedsiębiorcami spełniają kryterium trafności. Przed przystąpieniem do organizowania spotkań lokalnych Partner odpowiedzialny z to zadania bardzo dokładnie zdiagnozował sytuację lokalnych przedsiębiorców – bariery rozwoju przedsiębiorstw, ich adaptacyjności i konkurencyjności, oraz znaczenie, jakie dla małych przedsiębiorców ma sprzyjające nastawienie ze strony władz lokalnych (lub jego brak). Na podstawie tej diagnozy opracowano plan spotkań, na które zapraszano przedsiębiorców, przedstawicieli władz lokalnych i regionalnych (burmistrz, prezydent, starosta), Urzędu Pracy, banków mających ofertę dla małych przedsiębiorstw oraz firm zajmujących się doradztwem z zakresu pozyskiwania środków z Unii Europejskiej. Bardzo istotny z perspektywy kryterium trafności jest, fakt że spotkania skupiały przedstawicieli szeroko rozumianego otoczenia biznesu, dzięki czemu przedsiębiorcy mieli możliwość z jednej strony pozyskania istotnych dla nich informacji, z drugiej wyrażenia swoich potrzeb .

² Przykłady takich potrzeb i ewentualnych rozwiązań zawarto w I raporcie ewaluacyjnym.

Ocena stopnia skuteczności projektu

– czy cele i rezultaty zakładane w projekcie zostały osiągnięte ?

Kryterium skuteczności, rozumiane jako realizacja założonych w projekcie zadań, zostało w dużym stopniu spełnione. Z dokumentów projektowych wynika, że wszystkie zakładane rezultaty twarde zostały osiągnięte, udało się to także w przypadku większości rezultatów miękkich³.

Przed wszystkim wypracowano i opisano modele wsparcia małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników w obszarze:

- Wsparcia pracowników w utrzymaniu zatrudnienia oraz dostosowaniu kwalifikacji do potrzeb pracodawców
- Wsparcia 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 (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)⁴
- Wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)⁵

³ Raport końcowy z działań Partnerstwa WAMP, *wersja robocza*, s. 55 – 57

⁴ W tym przypadku bardziej zasadne byłoby nazwanie produktu czy rezultatu działania Partnerstwa Zbiorem Dobrych Praktyk czy Podręcznikiem Analizy Potrzeb niż Modelem. Opracowana publikacja nie jest bowiem modelem z ścisłym znaczeniu tego słowa, czyli „systemem założeń, pojęć i zależności między nimi”, a właśnie podręcznikiem i zbiorem dobrych praktyk (więcej na ten temat w rozdziale poświęconym Modelom).

Wypracowane modele zostały przetestowane w trakcie działań Partnerstwa. Pozwoliło to na osiągnięcie wskaźników ilościowych zakładanych w projekcie (liczba szkoleń, godzin szkoleniowych, doradczych, uczestników/-ek, itp.). Z relacji Partnerów oraz prowadzonych przez nich ankiet ewaluacyjnych i informacji uzyskanych od beneficjentów ostatecznych wynika, że są one skutecznymi narzędziami wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw produkcyjnych i ich pracowników i pracowniczek.

W drugim cyklu projektu położono także większy nacisk na cel związany ze wsparciem pracowników powyżej 50 roku życia. Z danych na temat beneficjentów ostatecznych wynika, że w poszczególnych szkoleniach wzięło udział w cyklu pierwszym 75 osób z tej grupy wiekowej, w drugim zaś 66 osób⁶. Niewątpliwie projekt przyczynił się do wzmocnienia kwalifikacji w tej grupie wiekowej poprzez podniesienie wiedzy i umiejętności potrzebnych na rynku pracy.

„w efekcie działań przewidzianych w ramach projektu osiągnięto założony cel, a wśród miękkich rezultatów (...) m.in. 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+)”⁷.

Nie ma natomiast danych mówiących o tym, na ile udało się wypracować i przetestować „metody utrzymania zatrudnienia przez osoby starsze wiekiem”⁸. Od momentu zakończenia uczestnictwa w projekcie minęło zbyt mało czasu, aby sprawdzić w jakim stopniu udział w szkoleniach (i w jakich szczególnie) przyczynił się do utrzymania zatrudnienia przez te osoby. Badania takie będą możliwe do przeprowadzenia w ok. 6-mcy od momentu zakończenia projektu.

⁵ W tym przypadku „model” jest raczej opisem działań podjętych przez Partnerstwo w celu zorganizowania misji gospodarczych i wizyt studyjnych. Podjęte działania mają pewne cechy, które można uznać za działania modelowe, możliwe do powielenia w innych warunkach, jednak wiele z nich było specyficznych dla funkcjonowania Partnerstwa Ponadnarodowego w ramach IW EQUAL (więcej na ten temat w rozdziale poświęconym Modelom)..

⁶ Raport końcowy z działań Partnerstwa WAMP, *wersja robocza*, s. 55 – 57.

⁷ Raport końcowy..., s. 67.

⁸ 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.9.

W ramach Zadania 5/1 przeprowadzono 15 spotkań przedsiębiorców z władzami lokalnymi i regionalnymi w 15 miastach na terenie województwa dolnośląskiego. Dzięki podjętym działaniom promocyjnym, spotkania cieszyły się dużym zainteresowaniem przedsiębiorców.

W *Raportu końcowego* wynika, że

„miękki rezultat w postaci zainicjowania procesu współpracy pomiędzy przedstawicielami władz lokalnych i 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”⁹

Z *Raportu końcowego z działań Partnerstwa WAMP* wynika także, że skutecznie zrealizowano wszystkie pozostałe zadania, w tym m.in.:

- opracowano produkty upowszechniające rezultaty Partnerstwa: film promocyjny, publikację na temat modeli wsparcia, podręcznik opisujący model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców, stronę internetową Partnerstwa
- zorganizowano 3 konferencje promocyjne i upowszechniające rezultaty
- zorganizowano 4 spotkania upowszechniające rezultaty
- zorganizowano wizyty studyjne beneficjentów ostatecznych projektu w krajach partnerskich (spotkania z przedsiębiorcami w ramach Partnerstwa K.I.T.E.)

Ponieważ szczegółowy opis zrealizowanych zadań i osiągniętych rezultatów twardych i miękkich znajduje się w *Raporcie końcowym*, nie będzie on tutaj przywoływany.

⁹ Ibidem., s. 87.

Jednym z kluczowych czynników warunkujących osiągnięcie wysokiego stopnia skuteczności projektu było sprawne zarządzanie działaniami Partnerstwa przez Administratora. Przede wszystkim należy tu zwrócić uwagę na:

- Regularne spotkania Grupy Zarządzającej Partnerstwem – spotkania odbywały się początkowo co 2 – 3 miesiące, a w drugiej części realizacji projektu raz w miesiącu. W trakcie spotkań poruszane były wszystkie najważniejsze kwestie związane z funkcjonowaniem Partnerstwa (sprawy merytoryczne i organizacyjne), oraz, co ma szczególne znaczenie z punktu widzenia skuteczności, na bieżąco monitorowano postępy w realizacji zadań przez poszczególnych Partnerów.
- Położenie przez Administratora nacisku na terminowe wywiązywanie się Partnerów ze zobowiązań – szczególnie w drugim cyklu realizacji działań przedstawicielki Administratora skupiły uwagę na pilnowaniu terminowości przesyłania przez Partnerów sprawozdań merytorycznych i finansowych, co przyczyniło się do bardziej sprawnego funkcjonowania Partnerstwa.

Do sprawnego zarządzania projektem przyczyniła się także, utworzona i prowadzona przez heapmail Internet Solutions Sp. z o.o., platforma internetowa dla Partnerów. Platforma służyła do wymiany informacji i dokumentów między Partnerami, a także była bazą firm biorących udział w szkoleniach prowadzonych w ramach projektu. Na szczególne uznanie zasługuje tu pomysł stworzenia bazy, która bardzo ułatwiła realizację zadań Partnerów – korzystali z niej w celu rekrutacji firm do kolejnych szkoleń, mieli dostęp do informacji, kto i w jakich działaniach wziął już udział.

Ocena stopnia trwałości projektu

– na ile zostały wypracowane rozwiązania zapewniające oddziaływanie projektu w dłuższym czasie ?

Tuż po zakończeniu projektu trudno ocenić trwałość wypracowanych rezultatów i rozwiązań w dłuższej perspektywie czasowej. Można jednak powiedzieć, że w obszarze związanym ze szkoleniami i doradztwem dla firm już obecnie widać trwałość podjętych działań – beneficjenci ostateczni wprowadzają bowiem w swoich firmach rozwiązania, które zostały im zaproponowane w trakcie wsparcia oraz deklarują chęć dalszego rozwoju (kształcenia pracowników, modernizacji firmy). Szczególnie wyraźne jest to w przypadku tych modeli, które zakładają oprócz szkoleń, także wdrożenia w firmach i indywidualne wsparcie dla pracowników/-ek.

Warto też zauważyć, że Partnerstwo w trakcie trwania projektu podjęło szereg działań mających na celu upowszechnienie rezultatów, co niewątpliwie przyczyni się do trwałości wpływu projektu w dłuższym czasie. Utworzona i podtrzymywana jest strona internetowa Partnerstwa, na której prezentowane są działania Partnerstwa. Wydano publikację na temat modeli wsparcia, podręcznik dotyczący badania potrzeb szkoleniowych. Zrealizowano także film promocyjny, który będzie zamieszczony na stronie i rozsyłany na nośniku DVD do różnych instytucji. Poza tym w trakcie projektu zorganizowano 3 konferencje promujące projekt i upowszechniające rezultaty, w których uczestniczyli zarówno beneficjenci ostateczni, jak i osoby spoza projektu oraz 4 spotkania upowszechniające rezultaty dla przedsiębiorców, władz lokalnych i regionalnych oraz instytucji otoczenia biznesu.

Film promocyjny w spójny i atrakcyjny sposób przedstawia osiągnięcia Partnerstwa WAMP. Bardzo dobrym pomysłem było włączenie do niego wypowiedzi właścicieli firm uczestniczących w projekcie, którzy opowiadają, w jaki sposób zaoferowane im wsparcie przyczyniło się do rozwoju ich firm. Osobisty przykład może łatwiej zachęcić innych właścicieli małych przedsiębiorstw do brania udziału w podobnych projektach.

Rekomendacje

- na co należy zwrócić uwagę chcąc upowszechnić, multiplikować działania projektowe

Warto zwrócić uwagę na:

- Na wzbogacenie oferty o specjalne działania nakierowane na wzmacnianie na rynku pracy pozycji osób powyżej 50- tego roku życia
- Rozbudowanie obszaru współpracy z samorządami w kierunku systemowego dającego podstawy do włączania przedstawicieli MSP do procesu budowania lokalnych strategii rozwoju gospodarczego oraz do tworzenia lokalnych partnerstw na rzecz rozwoju
- Większe dostosowanie języka publikacji prezentującej modele do odbiorcy, zwłaszcza przy założeniu, że publikacja ta ma być głównym narzędziem promocji wypracowanych modeli.
- Podzielenie filmu na mniejsze części, tak, aby można było prezentować odbiorcom jego wybrane fragmenty. Rekomendacja ta wynika z faktu, że zarówno zdjęcia, jak i tekst w filmie kilkakrotnie powtarzają się (np. scena ze szkolenia, gdzie trener zapisuje na tablicy "korzyści"). Skrócenie filmu ułatwiłoby także jego „ładowanie” na stronach internetowych, dzięki czemu byłby on łatwiej dostępny.

Realizacja zasad horyzontalnych w ramach II etapu realizacji Projektu

W czasie ewaluacji II etapu realizacji projektu szczególną uwagę poświęcono kryterium innowacyjności, gdyż jest to jedno z fundamentalnych kryteriów dla projektów realizowanych w ramach Inicjatywy EQUAL, mające szczególne znaczenie w związku z ostateczną ewaluacją projektu.

Innowacyjność¹⁰

I. Trudności w definiowaniu innowacyjności

W technice znaczenie innowacyjności jest zbliżone do wynalazczości, polega na wymyśleniu nowego rozwiązania, reformy czy ulepszeń i uzyskaniu dla nich statusu patentu. W sferze społecznej jest nieco inaczej.

Innowacyjność w projektach społecznych to nie ogłaszanie patentów. Pierwszeństwo wprowadzenia określonego rozwiązania ani jego unikalność nie gra roli. **Innowacje społeczne mogą polegać na dostosowaniu istniejących rozwiązań do szczególnego kontekstu środowiskowego.** Zdaniem Schumpetera¹¹

„innowacyjność (w sferze społecznej) nie wymaga wynalezienia czegoś zupełnie nowego; może oznaczać zastosowanie istniejącego pomysłu w nowy sposób lub w nowej sytuacji. Przedsiębiorcy społeczni nie muszą być wynalazcami. Muszą być po prostu kreatywni w stosowaniu tego, co inni wynaleźli.”

Innowacyjność raczej opisujemy niż oceniamy jej stopień . W sferze społecznej każda innowacja jest pożądana, a jej stopień nie może być oceniany w porównaniu ze stopniem zaawansowania innych innowacji. Punktem wyjścia do oceny jest sytuacja zastana, występowanie niszy i charakterystyka sytuacji grup, które z jej powodu podlegają

¹⁰ W oparciu o raport J. Wygnańskiej na temat innowacyjności w projektach realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL

¹¹ J. Gregory Dees, *The Meaning of Social Entrepreneurship*, May 2001

wykluczeniu lub są nim zagrożone, m.in. pracownicy po 50-tym roku życia . Wprowadzane rozwiązanie jest innowacyjne, jeżeli doprowadza do pozytywnej zmiany tej sytuacji, co nie było możliwe w przypadku wcześniej stosowanych rozwiązań.

Autorzy Informatora dla Wnioskodawców Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (Fundusz Współpracy, 2004) wskazują na trzy typy innowacyjności:

- ukierunkowane na proces: rozwój nowych metod, narzędzi, nowego podejścia oraz udoskonalenie już istniejących;
- ukierunkowane na cel: sformułowanie nowych celów, identyfikacja nowych podejść i otwarcie nowych dróg do zatrudnienia;
- ukierunkowane na kontekst: rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby i problemy rynku pracy w ramach struktur politycznych i instytucjonalnych

Te trzy typy są widoczne w projekcie realizowanym przez Partnerstwo WAMP. W przypadku ukierunkowania na proces możemy wskazać jako innowacyjne wypracowanie modeli wsparcia MSP, a właściwie adaptacji istniejących już modeli edukacyjnych do potrzeb przedsiębiorców z branży produkcyjnej na Dolnym Śląsku. W przypadku ukierunkowania na cel możemy wskazać na działania nakierowane na wdrażanie nowych technologii, szczególnie technologii informacyjno – komunikacyjnych. Zaś w przypadku ukierunkowania na kontekst możemy o innowacyjności mówić przy działaniach mających na celu inicjowanie współpracy pomiędzy władzami lokalnymi, regionalnymi, pracodawcami i pracownikami w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych.

Nie w pełni jednak wyżej wymienione typy innowacyjności pozwalają na określenie stopnia innowacyjności. Można w tym przypadku sięgnąć do kryteriów sformułowanych przez zespół ewaluatorów przeprowadzających ewaluację bieżącą Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (Jaszczołt, 2006¹²)

¹² K. Jaszczołt, T. Potkański, R. Sobolewska, M. Kaniewska, A. Paczyńska, K. Jakubowska, w imieniu Konsorcjum CASE (Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych), *Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego "Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006". 1 raport roczny*, dla Departamentu Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Kampania Dobrych Usług, Warszawa 2006

Instytucje non-profit i funkcja „awangardy”

Pierwszym wskazaniem na innowacyjność jest fakt, że mimo, że Partnerzy reprezentują w między innymi sektor gospodarczy (przedsiębiorcy) to jednak samo Partnerstwo jest podmiotem nie działającym dla zysku. Partnerstwo WAMP jest więc niejako z definicji przedsięwzięciem innowacyjnym. Charakter tej „instytucji” uprawnia do przypisania jej cech charakterystycznych instytucji non-profit. W 1981 Kramer¹³ zdefiniował cztery funkcje instytucji non-profit. Jedną z nich jest rola awangardy, której istotą jest **innowacyjność**:

„Organizacje non-profit wprowadzają innowacyjne rozwiązania, eksperymentując w zakresie pionierskiego podejścia do problemu, procedur, i programów w sferze dostarczania usług. W dziedzinach, w których działają pełnią rolę agentów zmiany. Gdy innowacje przynoszą sukces, gdy organizacje przetestują je i rozwiną, pozostali – zwłaszcza państwowi usługodawcy o szerokim zasięgu działania – mogą je wprowadzić w życie.”

Taka definicja innowacyjności jest właściwa Partnerstwu WAMP, przez które wypracowane modele mają szansę być wdrożone w sektorze for-profit.

Innowacyjność przez przedsiębiorczość

Drugim wyznacznikiem innowacyjności jest nastawienie Partnerstwa WAMP na przedsiębiorczość.

„Funkcją przedsiębiorców jest reformowanie lub rewolucjonizowanie wzorów produkcji.”¹⁴

Przedsiębiorcy w tym rozumieniu to „agenci zmiany” w gospodarce.

„Poprzez zaspakajanie nowych rynków lub tworzenie nowych sposobów robienia starych rzeczy popychają gospodarkę do przodu”.¹⁵

¹³ S. Toepler, H. K. Anheier, Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania instytucjami non-profit, Robert Bosch Stiftung, 2003 w: J. Wygnański (wybór tekstów), A. Gałązka, J. Herbst (red.), Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006

¹⁴ Dees 2001

¹⁵ Ibidem

Tym samym wzmocnienie sektora przedsiębiorców, szczególnie MŚP, ma charakter innowacyjności.

Przedsiębiorcze nastawienie do okazji

Ważnym przejawem przedsiębiorczości, a co za tym idzie innowacyjności Partnerstwa WAMP, jest fakt wykorzystania okazji nadarzającej się wraz z uruchomieniem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce. Można powiedzieć, że możliwość uzyskania środków finansowych EQUAL została uznana przez instytucje, które później zawiązały Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, za okazję pozwalającą na realizację planów wcześniej niemożliwych ze względu na brak środków finansowych. O charakterystycznym dla przedsiębiorców wykorzystaniu okazji pisał Peter Drucker¹⁶

„(...) przedsiębiorcy nie muszą wprowadzać zmiany, ale raczej wykorzystać okazje, które zmiana (w technice, preferencjach konsumentów, normach społecznych etc.) stwarza.(...) przedsiębiorcę i przedsiębiorczość definiuje to, że zawsze poszukuje zmiany, odpowiada na nią i wykorzystuje ją jako okazję”.

Niewątpliwie udostępnienie dużych środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (duże pieniądze i wieloletni kontrakt) stwarzało szansę na zmianę i było niepowtarzalną okazją. Partnerstwo WAMP tę okazję w prawdziwie przedsiębiorczy sposób wykorzystało.

Przejawy innowacyjności Partnerstwa WAMP

W Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL innowacyjność opisuje się poprzez jej przejawy, które mogą polegać na:

Wyborze grupy docelowej

Partnerstwo WAMP dzięki badaniom przeprowadzonym w Działaniu 1 zwróciło uwagę na fakt, że pracownicy małych firm rzadziej mają możliwość skorzystania z form podnoszenia kwalifikacji. Wynika to z faktu, że organizacja pracy w małych firmach nie pozwala na kierowanie pracowników na szkolenia, ponieważ automatycznie powstaje luka, której nie

¹⁶ Ibidem

można zapłacić, przekazując obowiązki innemu pracownikowi¹⁷. Tym samym można powiedzieć, że pracownicy MSP mają mniejsze szanse na rynku pracy i są grupą zagrożoną wykluczeniem z rynku pracy, zwłaszcza pracownicy w wieku powyżej 50 lat.

Dlatego też za innowacyjny należy uznać wybór grupy docelowej.

„Małe przedsiębiorstwa produkcyjne z terenu województwa dolnośląskiego, działające na rynku powyżej 6 miesięcy (120 firm) oraz ich pracownicy zwłaszcza w wieku powyżej 50 roku życia (240 osób)”

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że Partnerstwo skierowało swoje działania do tej grupy pracowników, którzy z racji wieku byli w największym stopniu narażeni na wykluczenie z rynku pracy, szczególnie w kontekście korzystania z nowych technologii i innowacji.

Typie podejmowanego problemu

Szczególnie istotne w przypadku innowacyjności Partnerstwa WAMP jest zajęcie się problemem dostępu do innowacji w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych na Dolnym Śląsku.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu uwarunkowana jest przez wykorzystywane technologie oraz przez innowacyjność. Poziom innowacyjności polskich MSP jest jednak znacznie niższy niż w większości krajów UE – 15¹⁸.

Stopień innowacyjności zależy przy tym w dużym stopniu od świadomości kadry zarządzającej w zakresie potrzeby wprowadzania rozwiązań innowacyjnych oraz od wyposażenia firmy w nowoczesne technologie informacyjne.

Pierwszym krokiem w stronę innowacyjności jest wykorzystanie technologii informacyjno – telekomunikacyjnych, w tym Internetu. Pomimo, że większość firm dysponuje sprzętem komputerowym, a około 3/4 posiada dostęp do Internetu, możliwości działania sieci nie są

¹⁷ Strategia Partnerstwa WAMP

¹⁸ Strategia Partnerstwa WAMP

wykorzystane. Polscy menadżerowie w wielu przypadkach nie wiedzą w jaki sposób efektywnie wykorzystać możliwości jakie daje informatyzacja i e-gospodarka.

Projekt w znacznym stopniu przyczynił się do podniesienia świadomości kadry zarządzającej w tym obszarze oraz do wdrożenia w MSP nowoczesnych rozwiązań informacyjno-komunikacyjnych.

Tak więc zajęcie się barierami w dostępie do innowacji jest samo w sobie przejawem innowacyjności projektu. Wdrożenie nowych rozwiązań organizacyjnych w firmach pozwalających na wykorzystanie technik informatyczno – komunikacyjnych np. dostosowane do potrzeb firm programy do elektronicznego obiegu i archiwizacji dokumentów, komunikacji wewnętrznej; zastosowanie Internetu do kontaktów z klientem; opracowanie pakietów szkoleniowo – doradczych z obszaru: wdrażania i stosowania nowych technologii, dokonywania zmian organizacyjnych oraz pozyskiwania środków na rozwój technologiczno-organizacyjny firmy – wszystko to przyczyniło się do podniesienia poziomu innowacyjności w MSP z terenu Województwa Dolnośląskiego.

Formie, w jakiej usługi są dostarczane beneficjentom ostatecznym

W tym obszarze na uwagę zasługuje poszukiwanie przez Partnerstwo takiego modelu organizacji szkoleń, który byłby w jak największym stopniu dopasowany do potrzeb i możliwości MSP. Budowanie modelu edukacyjnego w oparciu o strategię „szycia na miarę” danego szkolenia (dopasowania do potrzeb) jest podejściem innowacyjnym do tematyki szkoleń. Mamy tu do czynienia, jak pisał Drucker, nie tyle z wykreowaniem innowacyjnych rozwiązań co z dostosowaniem istniejących rozwiązań do lokalnych potrzeb przedsiębiorców.

Należy w tym obszarze także zwrócić uwagę na innowacyjny fakt, połączenia działań różnych instytucji/organizacji, różnych metod i narzędzi działania w ramach Partnerstwa. Innowacyjność w tym obszarze polegała na holistycznym charakterze oferowanego przedsiębiorcom wsparcia przez poszczególnych partnerów. Wszystkie wypracowane modele są ze sobą spójne i wzajemnie się uzupełniają, stanowiąc jeden, całościowy system wsparcia.

Podsumowanie

Projekt realizowany przez Partnerstwo WAMP ma charakter innowacyjny ponieważ:

1. podmioty non-profit, jakim jest Partnerstwo, są z natury rzeczy innowacyjne, pełniąc funkcję awangardy w sferze zagospodarowywania nisz w obszarze usług społecznych,
2. lider Partnerstwa ma przedsiębiorcze nastawienie do realizacji celów społecznych,
3. podmioty tworzące Partnerstwo potraktowały Inicjatywę Wspólnotową EQUAL jako „okazję” pozwalającą na zdobycie środków do realizacji wcześniej niemożliwych przedsięwzięć
4. wypracowano modelowe rozwiązania wspierania MSP z sektora produkcyjnego na terenie Dolnego Śląska
5. do procesu wsparcia włączono upowszechnienie nowych technologii, w szczególności komunikacyjno - informacyjnych
6. włączono myślenie o rozwoju MSP do lokalnych strategii rozwoju
7. przy formułowaniu problemu jeden z akcentów położono na innowacje
8. oferowano holistyczny charakter usługi, dopasowany do potrzeb klienta
9. zapewniono dostępność terytorialną do projektu na poziomie regionalnym

Partnerstwo

Jak wspomniano w pierwszym raporcie ewaluacyjnym, zasada partnerstwa jest w projekcie w pełni realizowana (było to jednym z warunków otrzymania dofinansowania w ramach IW EQUAL). Przedstawiciele Partnerów byli w trakcie trwania projektu w stałym kontakcie i wspólnie podejmowali kluczowe decyzje związane z realizacją poszczególnych zadań. Częstotliwość spotkań i jakość przepływu informacji została przez nich oceniona bardzo dobrze:

„Był bezpośredni przepływ informacji, wymienialiśmy się na bieżąco. Było bardzo ważne to, że się znaliśmy. Ustalaliśmy harmonogram, żeby terminy szkoleń się nie pokrywały. Ja nie mam żadnych wątpliwości, że Partnerstwo było dobrym partnerstwem.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

„Na każdym spotkaniu sprawdzaliśmy, jaki jest stan zrealizowania projektu u każdego z Partnerów, jaki jest stopień wykorzystania środków.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Ważnym elementem współpracy było też stworzenie platformy internetowej zawierającej m.in. bazę beneficjentów projektu, którą uzupełniali i z której korzystali wszyscy realizatorzy. Usprawniło to komunikację i było w opinii Partnerów pomocnym narzędziem wymiany dokumentów i informacji.

Jak już zauważono, Administratorowi udało się zmobilizować Partnerów do terminowego rozliczania się ze realizowanych zadań. Niektórzy z nich nie byli jednak do końca zadowoleni z przebiegu współpracy z Administratorem, mieli bowiem poczucie, że wymaga się od nich zbyt wielu dokumentów. Należy jednak uznać to za specyfikę projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych, których proces monitorowania i sprawozdawczości jest bardzo rozbudowany w stosunku do dotychczas funkcjonujących na polskim rynku grantodawców i tym samym był nowością dla projektodawców. Większość jednak, mimo uciążliwości „biurokracji”, dobrze oceniła tę współpracę:

„Administrator był dobry, jak trzeba to dociskał” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Partnerzy doceniają także, że dzięki Partnerstwu projekt uzyskał kompleksowość, a beneficjentom zostało zaproponowane szerokie wsparcie. Tylko dzięki temu, że poszczególne firmy i instytucje działały wspólnie, możliwe było osiągnięcie rezultatu, w którym

„projekt miał te elementy, które najczęściej w przedsiębiorstwie występują – współpraca ponadnarodowa, to Dolnośląski Związek; „OTREK”: przygotowali ankiety, żeby dostosować szkolenia do potrzeb przedsiębiorców; heapmail te sprawy informatyczne; Sudecki Związek z kolei jako ten segment bezpośrednich kontaktów z władzą lokalną” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Przez dwa lata udziału we wspólnym projekcie przedstawiciele Partnerów poznali się i nabrali do siebie zaufania. I choć niektórzy nie są przekonani, czy byłiby gotowi jeszcze raz

podjąć się podobnego zadania, pojawiły się także głosy wyrażające chęć do dalszej współpracy:

„Myślę, że współpraca była bardzo dobra, może nawet przyniesie owoc w postaci dalszej współpracy, wspólnego pisanie kolejnych projektów.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Rzeczywiście, rezultaty wypracowane przez Partnerstwo i fakt, że wszystkie zadania udało się zrealizować w terminie oraz nie nastąpiły żadne zmiany w składzie Partnerstwa ani w zakresie obowiązków poszczególnych podmiotów, świadczą o udanej i skutecznej współpracy.

Zasada empowerment

Zasada empowerment oznacza konieczność włączenia beneficjentów ostatecznych w działania Partnerstwa na rzecz Rozwoju. Realizacja tej zasady ma na celu zwiększenie rzeczywistej zdolności danej grupy do wpływania na działania, które ich dotyczą, a tym samym wzrost skuteczności tych działań.

Realizacja zasady empowerment może być realizowana na dwóch poziomach¹⁹:

- udział w Partnerstwie małych organizacji, nie mających zdolności do samodzielnej realizacji projektów, a zajmujących się daną tematyką
- udział w Partnerstwie osób, na których rzecz realizowane są te działania.

Można z pewnością powiedzieć, że w całym procesie realizacji projektu zasada ta była przestrzegana na obu poziomach. Podobnie jak w pierwszej części realizacji projektu, także w drugiej uczestniczyły organizacje zrzeszające przedstawicieli beneficjentów ostatecznych (Sudecki Związek Pracodawców oraz Związek Pracodawców Dolnego Śląska), które miały pełny wpływ na podejmowane w projekcie decyzje. Kontynuowano także zadania związane z badaniem potrzeb beneficjentów ostatecznych i brano je pod uwagę przy konstruowaniu poszczególnych modeli wsparcia, dzięki czemu realizowano zasadę empowerment na drugim poziomie. Przyczyniła się do tego także organizacja konferencji, w których brali udział

¹⁹ Informator dla wnioskodawców, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Fundusz Współpracy, Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, Warszawa 2004

beneficjenci ostateczni, prowadzenie strony internetowej, oraz angażowanie beneficjentów ostatecznych w wizyty studyjne w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego.

Zasada gender

Jak zauważono w pierwszym raporcie ewaluacyjnym, zasada gender była w projekcie rozumiana jako kryterium ilościowe. W drugiej części realizacji projektu, mimo że nie wprowadzono specyfiki problemu pod kątem zróżnicowania płci ani metod działania nakierowanych na specyficzne potrzeby tych dwóch grup, to jednak warto podkreślić, że stosowano narzędzia służące monitorowaniu wskaźników związanych z gender:

„Administrator odnotowywał poczynszy od 2006 r. w kolejnych sprawozdaniach z realizacji ilościowy udział 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”²⁰

Przygotowano ankiety, które Partnerzy stosowali w celu monitorowania wskaźników udziału w projekcie osobno dla kobiet i mężczyzn, przy czym starano się, aby zapewnić procentowo jak najbardziej równy udział kobiet i mężczyzn. Raporty dotyczące realizacji zasady gender były regularnie przygotowywane i kwestia ta była stale monitorowana. Poniższa tabela prezentuje procentowy udział kobiet i mężczyzn w całym projekcie (opracowanie na podstawie *Raportu końcowego...*²¹). Jak widać, kobiety stanowiły w całym projekcie 35% wszystkich beneficjentów

	Wartość osiągnięta od początku Działania 2		
	(dane za rok 2007)		
Beneficjenci	M	K	Ogół.
Wiek 16 - 24 lata	22	16	38
Wiek 25 - 49 lat	232	137	369
Wiek 50 i więcej lat	102	39	141
Ogółem	356	192	548
	65%	35%	100%

²⁰ Raport końcowy..., s. 46.

²¹ Ibidem., s. 59.

Przedstawiciele Partnerów byli świadomi, jak ważne jest realizowanie zasady gender, podkreślali jednak, że w przypadku małych firm produkcyjnych większość pracowników stanowią mężczyźni, zatem wyrównanie liczby kobiet i mężczyzn uczestniczących w szkoleniach czy wizytach studyjnych jest trudne, a czasami wręcz niepotrzebne. Starano się zachęcać kobiety do udziału i przy rekrutacji zwracano uwagę na płeć, jednak osiągnięcie stosunku 50 – 50 nie było możliwe, a osiągnięte wskaźniki należy uznać za sukces.

Rekomenduje się, aby przy realizacji podobnych projektów w przyszłości spróbować wypracować, poza kryterium ilościowym, także jakościowe podejście do problematyki gender w obszarze, jakim jest wsparcie małych przedsiębiorstw produkcyjnych. Można byłoby zastanowić się na tematami szkoleń dedykowanymi w szczególności kobietom lub mężczyznom, po uprzednim zbadaniu potrzeb tych dwóch grup. Z uwagi na charakter tego obszaru (małe przedsiębiorstwa produkcyjne), byłoby to działanie niosące ze sobą dużą wartość dodaną, innowacyjną z punktu widzenia realizacji celów polityki równości płci – jakim m.in. jest wzmocnienie niezależności ekonomicznej kobiet, np. poprzez zwiększenie ilości kobiet samodzielnie prowadzących przedsiębiorstwa.

IV. Rezultaty projektu – analiza jakości produktów

Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru Województwa Dolnośląskiego

Kluczowe wnioski i rekomendacje związane z realizacją modeli

- Na szczególną uwagę zasługuje we wszystkich modelach zastosowanie zindywidualizowanego podejścia do potrzeb uczestników/-ek szkoleń. Modele przewidują dokładne badania potrzeb uczestników i uczestniczek jeszcze przed skonstruowaniem programu szkoleniowego i układanie tego programu stosownie do wyniku badania. Możliwość skorzystania z wsparcia w ramach danego modelu realizatorzy projektu pozostawili przedsiębiorcom (podczas badania ankietowego deklarowali oni, w jakich obszarach potrzebowaliby wsparcia), jednak w II cyklu położono większy nacisk na diagnozę potrzeb metodami jakościowymi i dobór do projektu takich firm, które w największym stopniu będą mogły skorzystać ze szkoleń. W ten sposób zminimalizowano problem braku tzw. świadomej niekompetencji, czyli sytuacji, w której przedsiębiorcy nie wiedzą czego nie wiedzą, bo nie znają danego zagadnienia. Dobrym rozwiązaniem wydaje się być zastosowany w projekcie model rozszerzonej ankiety zgłoszeniowej, pozwalającej na zdiagnozowanie przez ekspertów, na ile subiektywne preferencje przedsiębiorców pokrywają się z realnymi potrzebami firmy, oraz zastosowanie pogłębionej analizy potrzeb już przez poszczególnych Partnerów przed rozpoczęciem pracy z przedsiębiorcami. Aby dotrzeć do prawdziwych problemów i trudności przedsiębiorstw warto podczas pogłębionej analizy potrzeb w większym stopniu stosować metody jakościowe, takie wywiady czy analiza potrzeb firmy przez zewnętrznego eksperta podczas wizyt w firmie, na co położono nacisk w II cyklu realizacji projektu.
- Mocną stroną Partnerstwa jest udostępnienie przedsiębiorcom kompleksowego modelu wsparcia, a jednocześnie mogącego być wykorzystanym segmentowo, w zależności od potrzeb danej firmy. Udało się wypracować modele, które są spójne

pod względem metodologiczny, a różnią się przede wszystkim zawartością merytoryczną, co powoduje, że schemat modelu może być powielany w różnych warunkach. Warto byłoby jednak, jak wspomniano w pierwszym raporcie ewaluacyjnym, jeszcze lepiej zintegrować modele, aby oprócz szkoleń w wybranych obszarach ich wprowadzanie uwzględniało w większym stopniu strategię rozwoju firmy. Schemat modeli mógłby wtedy wyglądać następująco:

1. Zdiagnozowanie potencjału firmy i opracowanie strategii rozwoju firmy zgodnie z przyszłymi kierunkami rozwoju rynku regionalnego
 2. Wszechstronne zdiagnozowanie obecnego potencjału firmy (audyt wewnętrzny dotyczący przede wszystkim zaplecza technicznego, ludzkiego i organizacyjnego) oraz stopnia jego wykorzystania
 3. Zaplanowanie serii działań w tym inwestycyjnych, doradczych i szkoleniowych dla poszczególnych grup pracowników
 4. Przeprowadzenie szkoleń {3 segmenty: wzmacniające jednostkę w procesie zmiany (psychologiczne, motywacyjne,) zarządzania zmianą; wzmacniające obszar zarządzania, branżowe}
 5. Prowadzenie monitoringu przez doradców procesu wdrażania uzyskanej na szkoleniach wiedzy i umiejętności
 6. Opracowanie poszczególnych kroków wdrażania strategii i monitoring w skali roku rozwoju firmy.
- Należy podkreślić, że modele są w dużym stopniu spójne z przedstawionym wyżej schematem, dopracowania wymagałby proces trwałego wspierania firmy (wdrażanie i monitorowanie postępów w dłuższej perspektywie czasowej, np. roku od zakończenia szkoleń).
 - Słabszą stroną realizacji zadania związanego z wypracowaniem modeli wydaje się być sposób opisu modeli w publikacji *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*²². W niektórych miejscach opisowi brakuje spójności i logiki, co w porównaniu z wysokim poziomem opisu modeli w Raportach

²² Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*.

poszczególnych Partnerów²³, wydaje się być problemem związanym z opracowaniem redakcyjnym tekstów. Ponieważ to jednak publikacja, a nie raporty, trafią do szerokiego grona odbiorców jako produkt podlegający upowszechnianiu,

„W wyniku przeprowadzonych działań [w projekcie] powstały interesujące, bardzo konkretne modele wsparcia małych firm produkcyjnych (...). Modele te zostaną zaprezentowane szerzej w dalszej części opracowania, jako rezultat końcowy zrealizowanego projektu”²⁴.

warto przy ewentualnym dodruku publikacji dokonać ponownej redakcji tekstu.

- W niniejszym Raporcie przyjęta została definicja modelu jako „systemu założeń, pojęć i zależności między nimi”. Jak wskazywano w pierwszym raporcie ewaluacyjnym, opisy poszczególnych modeli nieco odbiegają od założeń definicyjnych przede wszystkim dlatego, że opisy działań podjętych faktycznie przez Partnerstwo („jak było”) są czasami wymieszane z opisami modelu (jak, w oparciu o doświadczenia z realizacji projektu, „powinno być”). Uwaga ta szczególnie dotyczy modeli „współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców” i „wspierania firm produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji”. Niemniej jednak, Partnerstwo zrealizowało opisane w *Strategii...* zadania, dlatego też powyższe uwagi mają raczej charakter metodologiczny, odnoszący się do kontekstu używania sformułowania „model”, niż oceniający jakość wsparcia udzielonego beneficjentom ostatecznym w ramach realizacji projektu.

²³ Np. w Raporcie z realizacji zadań powierzonych firmie OTREK Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu sp. z o.o. we Wrocławiu, 04.12. 2008, Wrocław.

²⁴ Ibidem., s. 7.

Analiza poszczególnych modeli

Ponieważ w pierwszym raporcie ewaluacyjnym przedstawiono rekomendacje dotyczące konstrukcji modeli, w raporcie z II cyklu projektu skupiono się na dwóch obszarach:

- a) analizie jakości modeli opisanych w publikacji *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*²⁵
- b) analizie metodologii i skuteczności szkoleń realizowanych przez poszczególnych Partnerów w ramach testowania modeli.

Zdecydowano się na analizę poszczególnych modeli na podstawie publikacji – Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego, a nie Raportów z działań Partnerów, ponieważ to publikacja jest ostatecznym produktem działań w zakresie wypracowywania modeli i ona będzie służyć ich upowszechnianiu. Sposób przedstawienia modeli w publikacji wydaje się być kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do możliwości powielania modeli w innych warunkach, w związku z czym powinien on być czytelny, logiczny i zrozumiały.

Wszystkie modele (poza modelem 3) mają taką samą strukturę:

- I Rekrutacja firm - uczestników
- II Badanie potrzeb przedsiębiorstw
- III Przeprowadzenie przedsięwzięcia
- IV Ewaluacja przedsięwzięcia
- V Stosowana dokumentacja
- VI Zagrożenia/problemy
- VII Rekomendacje

Dzięki temu usystematyzowaniu modele tworzą spójną całość. Na szczególną uwagę we wszystkich modelach zasługuje opis metod badania potrzeb oraz późniejszego dostosowania do nich tematyki i metodologii szkoleń, a także dołączone do publikacji ankiety badania

²⁵ Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*.

potrzeb. Pozwala to potencjalnemu odbiorcy łatwiej zaplanować działania związane z ewentualnym wdrażaniem modelu.

Cenne jest także, iż w publikacji umieszczono wzory dokumentów potrzebnych w celu zrealizowania projektów z komponentem szkoleniowym finansowanych ze środków EFS. Dzięki temu podmioty, które w przyszłości będą chciały powielać wypracowane modele, będą miały możliwość skorzystania z tych wzorów, co bardzo ułatwi im pracę.

W części analizy metodologii i skuteczności szkoleń realizowanych przez poszczególnych Partnerów w ramach testowania modeli, skupiono się na zmianach, jakie wprowadzono podczas realizacji drugiego cyklu projektu oraz przedstawiono główne wnioski z analizy działań podjętych w całym projekcie. Odniesienie do metodologii znajduje się tylko w modelach z modułami szkoleniowymi, a więc modelach opracowanych przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o., Wrocławskie Centrum Transferu Technologii i heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

1. Model wsparcia pracowników w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz utrzymania zatrudnienia

Za realizację tego zadania odpowiedzialny był „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu Sp. z o.o.

a) Opis modelu.

W drugim cyklu projektu, na podstawie doświadczeń zdobytych w cyklu pierwszym, wprowadzono zmiany w modelu tak, aby jak najbardziej skutecznie przyczyniał się on do wsparcia pracowników i pracowniczek w utrzymaniu zatrudnienia i dostosowaniu ich kwalifikacji do potrzeb pracodawców. W rezultacie testowania modelu w dwóch cyklach wypracowano końcowy produkt, którym jest opis modelu zawarty w publikacji²⁶.

W opisie modelu przedstawione są wszystkie etapy konstruowania wsparcia dla pracowników/-ek małych przedsiębiorstw. Szczególną uwagę zwraca się na etap związany z analizą potrzeb beneficjentów ostatecznych, ponieważ podstawowym założeniem modelu i jednocześnie najciekawszym jego elementem, jest konstruowanie szkoleń „szytych na miarę”, dostosowanych specyficznie do potrzeb określonej grupy beneficjentów ostatecznych. Dlatego też po przeprowadzeniu badania potrzeb – „wśród podstawowych narzędzi znalazły się ankiety, wywiady bezpośrednie i grupowe, obserwacje własne, badania dostępnych dokumentów i opracowań statystycznych”, oraz „badania ankietowe oraz wywiady bezpośrednie i telefoniczne z kadrą kierowniczą w przedsiębiorstwach”²⁷ – należy tak dobrać grupy szkoleniowe, żeby były one jednorodne po względem potrzeb i oczekiwań. Opis modelu zawiera także zestaw pytań, odpowiedzi na które mogą pomóc w dostosowaniu szkolenia do potrzeb i oczekiwań pracowników i pracodawców. Szczególnie cenne jest tu rozróżnienie na oczekiwania beneficjentów ostatecznych oraz na ich rzeczywiste potrzeby diagnozowane dzięki różnorodnym metodom i na skupieniu się przy projektowaniu szkoleń na tych drugich.

²⁶ Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*.

²⁷ Ibidem., s. 18.

W modelu wskazuje się także, że „szkolenia dla małych firm produkcyjnych oraz ich pracowników/-czek winny cechować się określonymi założeniami organizacyjnymi”²⁸ dotyczącymi czasu i miejsca szkolenia, metod prowadzenia zajęć i ich tematyki. Jest to bardzo ważny element modelu, daje bowiem wyraźne wytyczne, w jaki sposób należy organizować szkolenia dla tej grupy beneficjentów ostatecznych.

Jeśli chodzi o metodologię prowadzenia szkoleń, model zakłada stosowanie przede wszystkim metod interaktywnych. Ważne, że opis modelu zawiera wytłumaczenie, czemu właśnie te metody są najkorzystniejsze, ponieważ dodaje mu to spójności i logiczności. W modelu pokazane jest także, w jaki sposób zaangażować w szkolenia pracowników starszych wiekiem (50+), co jest innowacyjnym elementem modelu. Co więcej, w modelu proponuje się przyjęcie „strategii indywidualnych ścieżek podnoszenia kwalifikacji zawodowych”²⁹. Jest to bardzo ciekawym rozwiązaniem, ale nie zostało w opisie modelu dostatecznie wyjaśnione.

Dużą rolę odgrywać ma też faza weryfikacji i oceny efektywności szkolenia. W celu jej przeprowadzenia proponuje się użycie modelu wg Donalda Kirkpatricka, polegającego na ocenie efektywności szkolenia na 4 poziomach (zadowolenia uczestników/-czek, przyswojenia wiedzy i umiejętności, transferu wiedzy w miejscu pracy i przełożenia udziału pracownika w szkoleniu na wyniki firmy). Wątek ten nie jest w opisie modelu szerzej rozwinięty, a wydaje się być jego ważnym elementem.

Ogólnie można powiedzieć, że zawartość merytoryczna modelu jest wystarczająca, choć niektóre kwestie powinny być bardziej rozwinięte. Warto byłoby zastanowić się nad większym uporządkowaniem opisu - szczególnie w części pt. „Omówienie” pojawiają się nieścisłości i niespójność opisu.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem., s. 22.

b) Metodologia i skuteczność szkoleń przeprowadzonych przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu sp. z o.o. w ramach testowania modelu wsparcia.

Tematyka i metodologia szkoleń

W drugim cyklu projektu wprowadzono następujące zmiany w tym obszarze. Zmieniono i uzupełniono tematykę szkoleń, aby „w pełni zaspokoić potrzeby szkoleniowe uczestników reprezentujących również grupę (50+)”³⁰ – w drugim cyklu przeprowadzono następujące szkolenia:

a) szkolenia dla pracowników:

- Standardy obsługi klienta – 17 osób,
- Prawo pracy dla mistrzów i brygadzystów – 5 osób,
- Doskonalenie umiejętności organizacyjnych mistrza produkcji – 17 osób,
- Efektywna komunikacja z przełożonym – 15 osób,

b) warsztaty dla pracodawców:

- Biznes plan jako narzędzie pozyskiwania środków z funduszy Unii Europejskiej – 11 osób,
- Prawo pracy w praktyce dla przedsiębiorców – 10 osób,
- Sztuka autoprezentacji i profesjonalnych wystąpień publicznych – 20 osób,
- Wybrane narzędzia marketingu bezpośredniego w praktyce – 17 osób.

Wprowadzenie tych tematów wynikało z analizy potrzeb zgłaszanych przez beneficjentów ostatecznych w pierwszym cyklu projektu. Mocną stroną realizacji modelu była zatem umiejętność elastycznego reagowania na potrzeby beneficjentów ostatecznych i dostosowania do nich zakresu merytorycznego proponowanych szkoleń.

Położono też większy nacisk na warsztatowe metody prowadzenia zajęć. Na podstawie doświadczeń z pierwszego cyklu stwierdzono, że metody angażujące uczestników w szkolenia są najbardziej skuteczne, a metody „wykładowe” należy stosować tylko w celu wprowadzenia ich w poruszane zagadnienia. Wykorzystywano niestandardowe techniki szkoleniowe, jak np. nagrywanie wystąpień uczestników na video i omawianie ich, gry symulacyjne, studium przypadku.

³⁰ Raport końcowy..., s. 64.

Dbano także o to, żeby w szkolenia angażować pracowników z grupy (50+), na przykład analizy przypadków prowadzono w oparciu o ich doświadczenia. Jak mówił w wywiadzie przedstawiciel firmy „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu sp. z o.o.:

„Miało to na celu otwarcie ich. Skoro tutaj potrafił coś zaprezentować, powiedzieć przed kamerą, to wychodziliśmy z założenia, że potem w firmie też będzie bardziej otwarty i przeniesie to [w domyśle: swoje umiejętności do miejsca pracy]”.

Stosowano indywidualne podejście do wszystkich uczestników, starano się jak najlepiej poznać ich potrzeby i pod nie przygotowywać szkolenia. Trenerzy jeszcze przed szkoleniami starali się kontaktować z uczestnikami, analizowali wypełnione przez nich ankiety i na tej podstawie konstruowali program szkoleniowy. Jest to bardzo cenne rozwiązanie, umożliwiające zindywidualizowane podejście do potrzeb beneficjentów.

Ważne jest, że dzięki dwóm cyklom projektu udało się określić optymalne warunki prowadzenia tego typu szkoleń (dotyczy to także szkoleń w ramach modeli wypracowanych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii i heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.). Ustalono, że czas szkolenia nie powinien przekraczać 2 dni, powinny się one odbywać w miejscach oddalonych od miejsc pracy uczestników, a liczebność grup, ze względu na warsztatową formę zajęć, nie powinna przekraczać 15 osób. Ponieważ zostało to sprawdzone w działaniu, można mieć zaufanie, że spełnienie tych warunków przyczynia się do skuteczności udzielonego wsparcia.

Skuteczność szkoleń

Z ankiet wypełnianych przez uczestników szkoleń wynika, że spełniły one ich oczekiwania:

Czy szkolenie/warsztat spełniło Pana(-i) oczekiwania?³¹

❖ Tak	157
❖ Raczej tak	21
❖ Częściowo	2
❖ Nie	1

³¹ Opracowanie: Antoni Gorazda, *Raport z badania wpływu działań Partnerstwa na Rzecz Rozwoju na sytuację małych przedsiębiorstw produkcyjnych z województwa dolnośląskiego w zakresie poprawy konkurencyjności*, s. 49.

Jak widać, tylko 3 osoby nie były do końca zadowolone ze szkoleń, co jest dobrym wynikiem.

Podobnie wysoko oceniany był wpływ udziału w szkoleniach na działalność firm, choć trzeba tu zauważyć, że w badaniu ankietowym tylko 30 z 206 osób biorących udział w szkoleniach odesłało ankiety³², co nie daje reprezentatywnej próby badawczej.

³² Ibidem., s. 47.

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

w tym w zakresie wypracowano następujące submodele:

- wdrażania i stosowania nowych technologii
- zmian organizacyjnych
- pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywania zmian organizacyjnych
- stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych

Model ten przygotowany został przez Politechnikę Wrocławską – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) oraz heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

a) Opis modelu

W publikacji *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*, submodele opisane są z uwzględnieniem podziału na instytucje odpowiedzialne za ich opracowanie.

Politechnika Wrocławska – Wrocławskie Centrum Transferu Technologii odpowiedzialne było za realizację 3 pierwszych sub modeli: wdrażania i stosowania nowych technologii, zmian organizacyjnych i pozyskiwania środków na pozyskiwanie i wdrażanie nowych technologii oraz dokonywanie zmian organizacyjnych. W ramach wszystkich trzech sub modeli realizowane są dwa typy wsparcia: szkolenia i doradztwo w firmie.

Podobnie jak w przypadku pozostałych wypracowanych przez Partnerstwo WAMP modeli, najważniejszą i zarazem najtrudniejszą fazą realizacji modelu jest analiza potrzeb. W modelu przygotowanym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii analiza ta miała charakter dwuetapowy – najpierw za pomocą ankiet zbadano kwalifikacje i predyspozycje zawodowe pracowników przedsiębiorstw, co pozwoliło „utworzyć listę rankingową najpopularniejszych tematów szkoleń i dostarczyło wiedzy o potrzeba a także szeroko rozumianej luce kompetencyjnej w małych firmach produkcyjnych”³³. Następnie powtórnie

³³ Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP, *Modele wsparcia dla małych firm produkcyjnych z obszaru województwa dolnośląskiego*, s. 34.

przeanalizowano potrzeby szkoleniowe pod kątem działalności firmy i ustalono skład grupy beneficjentów ostatecznych zainteresowanych określonym tematem szkolenia.

Ważne jest, że w tym modelu położono nacisk na analizę potrzeb szkoleniowych nie tylko pod kątem potrzeb zgłaszanych przez pracowników czy właścicieli, ale także biorąc pod uwagę spojrzenie „z zewnątrz” – każda firma korzystająca ze wsparcia w ramach modelu może skorzystać z doradztwa, podczas którego ekspert na miejscu w firmie po pierwsze może zdiagnozować faktyczne potrzeby, po drugie przeprowadzić szkolenie do nich dopasowane.

Opis modelu zawiera także zalecenia dotyczące kolejnych etapów realizacji modelu – stworzenie programu szkolenia, ustalenie miejsca i terminu (w porozumieniu z uczestnikami), przeprowadzenie szkolenia. Opisano też procedury związane z doradztwem w firmach, poprzedzonym „audytem technologicznym”, czyli rodzajem analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa i wyznaczeniem obszarów, w których warto byłoby przeprowadzić szkolenie pracowników i doradztwo w firmie. Ten element modelu zasługuje na szczególną uwagę, ponieważ umożliwia poradzenie sobie z problemem tzw. nieświadomej niekompetencji, czyli sytuacji, gdy przedsiębiorcy nie wiedzą czego nie wiedzą, bo nie znają danego zagadnienia. Dzięki analizie sytuacji przedsiębiorstwa przez zewnętrznego specjalistę, dużo łatwiej odkryć obszary niekompetencji i dostosować do nich rodzaj wsparcia.

Firma heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. odpowiedzialna była za przygotowanie ostatniego submodelu w tym obszarze, czyli modelu wspierania małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie stosowania nowych technologii informacyjno – komunikacyjnych. W tym submodelu szkolenia także poprzedzone są analizą sytuacji w firmie „na miejscu” (po uprzednim wybraniu, za pomocą badania ankietowego, grupy firm kwalifikujących się do udziału we wsparciu, czyli m.in. posiadających komputery ze stabilnym dostępem do Internetu). Bardzo dużo nacisk położony jest właśnie na analizę potrzeb i możliwości wdrożenia nowych technologii w przedsiębiorstwie. Autorzy modelu mają bowiem świadomość, że ten etap jest kluczowy, jeśli chodzi o skuteczność proponowanego wsparcia.

Istotnym elementem modelu jest przeprowadzanie tzw. wdrożeń w firmach, a więc wizyty specjalistów w firmach objętych wsparciem i przeszkolenie pracowników na miejscu z zakresu tematyki, która wcześniej poruszana była na szkoleniach. Takie rozwiązanie jest bardzo skuteczne, ponieważ pozwala na natychmiastowe rozwiązywanie problemów, które mogą się pojawić podczas wprowadzania określonego rozwiązania w firmie oraz daje pracownikom możliwość praktycznego wykorzystania, i poprzez to nauczania się, umiejętności, które poznał na szkoleniu.

Co ważne, opis tego modelu zawiera wypunktowane wszystkie kroki, jakie należy podjąć podczas wdrażania modelu (w treści opisu modelu, nie tylko w tabeli). Systematyzuje to model i ułatwia jego zastosowanie.

Czytając opis modelu nie można dowiedzieć się, jakiego typu wsparcie (zakres merytoryczny szkoleń i doradztwa) jest proponowany w jego ramach (tak samo jest w przypadku opisu modelu 1). Choć jest to uzasadnione, model nie powinien bowiem zawierać odniesienia do konkretnych treści szkoleniowych, które w założeniu wynikać powinny z analizy potrzeb, to jednak w sytuacji, gdy inne jego elementy opisane są na podstawie doświadczeń z realizacji projektu (opisu faktycznie podjętych działań), niemożność dowiedzenia się, czego tak naprawdę dotyczyło wsparcie, może powodować dezorientację czytającego.

b) Metodologia i skuteczność szkoleń i doradztwa (wdrożeń) przeprowadzonych przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii i heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. w ramach testowania modelu wsparcia

Tematyka i metodologia szkoleń i doradztwa

W przypadku szkoleń i doradztwa oferowanego przez realizatorów tego modelu, w drugim cyklu projektu nastąpiły zmiany jeżeli chodzi o zakres merytoryczny lub metody szkoleniowe proponowanego wsparcia, spowodowane chęcią lepszego dostosowania tematyki do potrzeb beneficjentów.

heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.

Jak podaje prezentacja przygotowana przez heapmail Internet Solutions Sp. z o.o. na konferencje podsumowującą projekt,

„W ramach I cyklu projektu zrealizowano 4 tematy szkoleń, skierowanych do małych przedsiębiorców:

- *Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie;*
- *Zarządzanie projektem strony internetowej;*
- *Elektroniczny obieg dokumentów w firmie;*
- *System zarządzania kontaktami z Klientami – CRM;*

W ramach II cyklu projektu zrealizowano 4 tematy szkoleń, skierowanych do małych przedsiębiorców:

- *Efektywne wykorzystanie Internetu w firmie;*
- *Zarządzanie projektem strony internetowej;*
- *Podstawy zarządzania i promocji strony www;*
- *System zarządzania kontaktami z Klientami – CRM”*

Jak widać, w drugim cyklu zrezygnowano ze szkolenia z zakresu elektronicznego obiegu dokumentów, okazało się bowiem, że w większości firm wprowadzenie tego systemu nie sprawdza się, ponieważ są to przedsiębiorstwa zbyt małe, aby elektroniczny obieg dokumentów był efektywny. Zamiast tego wprowadzono szkolenie z zakresu zarządzania i promocji strony www, ponieważ beneficjenci ostatecznie, dowiedziawszy się, jak efektywnie wykorzystywać Internet w firmie, byli zainteresowani możliwościami projektowania stron i promocji swoich produktów za ich pomocą. Pozostałe tematy szkoleń pozostały bez zmian, ponieważ sprawdziły się w pierwszym cyklu realizacji projektu.

Wrocławskie Centrum Transferu Technologii

W przypadku szkoleń i doradztwa proponowanego przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii nie było w obu cyklach istotnych zmian zakresu merytorycznego. Zmieniono natomiast podejście metodologiczne. W pierwszym cyklu zakładano, że szkolenia będą się składały z dwóch faz – pierwszej, wprowadzającej, podczas której metodą wykładu przybliży się uczestnikom tematykę szkolenia (np. zasady certyfikacji ISO, wprowadzanie HACCP), oraz drugą, nastawioną na praktyczne ćwiczenia z tego zakresu. Okazało się jednak, że większość firm zrekrutowanych do projektu albo od jakiegoś czasu planowała wdrożenie

określonych rozwiązań, albo nawet była już w trakcie tego procesu, potrzebowała zatem praktycznego wsparcia w opracowaniu konkretnej strategii, a ogólne szkolenia były dla jej pracowników niepotrzebne.

„Po rozmowach w firmach w pierwszym cyklu okazało się, że taką ogólną wiedzę oni już posiadają. Dlatego w drugim cyklu były już tylko wizyty w firmie, a po tej diagnozie konkretne szkolenia dla firm, dopasowane do ich potrzeb” (cyt. z wywiadu z przedstawicielką Partnerstwa)

W każdej firmie biorącej udział w projekcie przeprowadzano tzw. audyt technologiczny, w oparciu o który ekspert opracowywał raport, w którym wskazywał potencjalne kierunki rozwoju firmy i obszary, w których należałoby zastosować wsparcie. Na szkoleniach przedstawiciele firmy mieli możliwość porozmawiania ze specjalistami o raportach, a także o pracy nad specjalnie dla nich przygotowanymi strategiami rozwoju w danym kierunku (np. wdrażania HACCP). W drugim cyklu zdecydowano się pominąć zajęcia o charakterze wykładowym i zindywidualizować szkolenia. Podobnie jak w pierwszym cyklu po przebiegu szkoleń oferowano firmo doradztwo.

„W drugiej edycji warsztaty były konkretnie pod potrzeby firmy. Jak robiliśmy casey, to też były one robione na przykładach konkretnych firm, nie były takie ogólne.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielką Partnerstwa)

Należy podkreślić, że obydwaj Partnerzy elastycznie zareagowali na potrzeby beneficjentów ostatecznych. Z tej perspektywy widać także, że bardzo skutecznym i owocnym rozwiązaniem było podzielenie projektu na dwa cykle, dzięki czemu możliwa była korekta działań po cyklu pierwszym. Z jednej strony pozwoliło to na bardziej adekwatne wsparcie dla bezpośrednich beneficjentów ostatecznych projektu (firm biorących udział w szkoleniach i doradztwie), z drugiej przyczyniło się do udoskonalenia modeli.

Jeżeli chodzi o metodologię prowadzonych szkoleń, podobnie jak w przypadku wsparcia oferowanego przez „OTREK” Europejskie Centrum Rozwoju Biznesu sp. z o.o., w tym modelu postawiono na aktywne metody prowadzenia szkoleń.

Bardzo ważnym elementem modelu było przeprowadzanie doradztwa i wdrożeń (w przypadku szkoleń organizowanych i prowadzonych przez heapmail Internet Solutions Sp. z o.o.) na miejscu w firmach. To mocna strona modelu, ponieważ dzięki wdrożeniom i indywidualnemu doradztwu szkolenia są bardziej skuteczne. Cenne jest też opracowanie planów wspierania dla poszczególnych firm jeszcze przed rozpoczęciem szkoleń, odnosi się to do indywidualizowania procesu wsparcia i tym samym zwiększa jego skuteczność.

Skuteczność

Z informacji przekazanych przez realizatorów wsparcia wynika, że udział w szkoleniach i doradztwie (wdrożeniach) przyczynił się do wprowadzenia w firmach nowych rozwiązań, usprawniających działanie przedsiębiorstwa i podnoszących jego konkurencyjność.

„Stopień wdrożenia sprawdzaliśmy w trakcie całego projektu. Nasi konsultanci mieli stały kontakt z firmami. (...) odpowiadali na pytania telefoniczne czy mailowe. (...) Są firmy, które do dnia dzisiejszego pracują na tym wybranym oprogramowaniu i jeszcze kierują do nas zapytania: może tak byśmy zrobili, a może tak?” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnerstwa)

Dzięki szkoleniom organizowanym przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii kilku firmom udało się opatentować wymyślone przez siebie rozwiązania techniczne, wdrożono też systemy ISO czy HACCP, polepszono system zarządzania produkcją:

„Jeśli chodzi o Lean to było dla nas przełomowe z tego względu, iż otworzyło przed nami zupełnie nowe podejście do zarządzania. Nie sądziliśmy, że koncepcje tą można zastosować w tak małej firmie. Bardzo wymiernym efektem skuteczności tego szkolenia i konsultacji było przeprowadzenie remontu naszego magazynu i właśnie dzięki uczestnictwu w szkoleniu wykorzystaliśmy kilka rozwiązań podpowiedzianych przez trenerów i sądzimy, że to było dobrym posunięciem.” (cyt. z maila od beneficjenta do Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii)

„Opracowana w czasie warsztatów i konsultacji dokumentacja pozwoli na samodzielne dokończenie i wdrożenie systemu HACCP w naszej firmie.” (cyt. z maila od beneficjenta do Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii)

Do skuteczności szkoleń szczególnie przyczyniły się indywidualne konsultacje i wdrożenia w firmach, rezygnacja w drugim cyklu z ogólnych wykładów na rzecz szczegółowego opracowywania strategii dla konkretnego beneficjenta ostatecznego. Z jednej strony pomogło to w faktycznym wypracowaniu tych rozwiązań, z drugiej stanowiło dużą motywację dla uczestników szkoleń, ponieważ pracowali nad własnymi projektami, które potem mogli bezpośrednio wdrażać w firmie. Dzięki takiemu podejściu uczestnicy są bardziej zaangażowani w szkolenia, wiedzą bowiem dokładnie, że wysiłek włożony w uczestnictwo w szkoleniu przełoży się na ich codzienną pracę (a w perspektywie na większe zyski firmy).

Ogólnie można zatem powiedzieć, że działania podjęte przez Partnerów w tym obszarze spełniły kryterium skuteczności.

3. Model współpracy małych firm produkcyjnych z instytucjami szkoleniowymi w zakresie opracowywania programów szkoleń pracowników dostosowanych do potrzeb pracodawców (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)³⁴

Produktem działania Partnerstwa w tym obszarze jest *podręcznik dotyczący metodologii badań potrzeb małych przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie usług doradczych, szkoleń zawodowych oraz innych usług*.³⁵

Podręcznik z pewnością będzie bardzo przydatnym produktem dla instytucji, które będą chciały prowadzić szkolenia dostosowane do potrzeb małych przedsiębiorstw, daje bowiem z jednej strony metodologiczne wytyczne dotyczące badania potrzeb, z drugiej przykłady dobrych praktyk, na podstawie których podmioty chcące prowadzić szkolenia będą mogły dowiedzieć się na temat rozwiązań, które warto zastosować i sposobów. Ponieważ ewaluatorki w momencie pisania Raportu nie miały dostępu do samego podręcznika, trudno powiedzieć więcej na temat samej książki.

W publikacji *Modele wsparcia...*, w części poświęconej opisowi podręcznika („modelu współpracy”) zwraca się uwagę, że

³⁴ W tym przypadku bardziej zasadne byłoby nazwanie produktu czy rezultatu działania Partnerstwa Zbiorem Dobrych Praktyk czy Podręcznikiem Analizy Potrzeb niż Modelem. Opracowana publikacja nie jest bowiem modelem z ścisłym znaczeniem tego słowa, czyli „systemem założeń, pojęć i zależności między nimi”, a właśnie podręcznikiem i zbiorem dobrych praktyk.

³⁵ Partnerstwo WAMP, *Modele wsparcia...*, s. 42.

„Całość sprawia wrażenie konstrukcji, której brakuje wewnętrznej spójności, jednak należy pamiętać, że wszystkie modele wsparcia małych przedsiębiorstw prezentowane w projekcie biorą początek w analizie potrzeb”³⁶

Wydaje się, że omawiana w publikacji „niejednorodna konstrukcja modelu” wynika z faktu, że opisany podręcznik jest właśnie podręcznikiem, którego część jedynie można uznać za model dotyczący badania potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstw.

Nie należy jednak uważać tego za brak czy wadę wypracowanego produktu. Tego typu opracowania, zawierające zarówno rekomendacje do prowadzenia badania potrzeb jak i przykłady prowadzenia takich badań i ich efektów są ważnym elementem upowszechniania modeli wspierania rozwoju małych przedsiębiorstw.

4. Model wspierania małych firm produkcyjnych z terenu województwa dolnośląskiego w zakresie internacjonalizacji (W ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E.)³⁷

Za wypracowanie tego modelu odpowiadał Związek Pracodawców Dolnego Śląska.

a) Opis modelu

Główną część opisu modelu wspierania małych firm produkcyjnych w zakresie internacjonalizacji stanowi opis kolejnych kroków służących rekrutacji firm do udziału w misjach gospodarczych i wizytach studyjnych w krajach współpracujących z Partnerstwem WAMP w ramach partnerstwa ponadnarodowego K.I.T.E. W celu poznania potrzeb małych przedsiębiorców w zakresie internacjonalizacji należy zgodnie z modelem zebrać za pomocą ankiety takie dane jak:

- Dane teleadresowe
- Profil produkcji
- Liczbę zatrudnionych pracowników
- Kontakty zagraniczne
- Potencjalnych kooperantów

³⁶ Ibidem., s. 42.

³⁷ W tym przypadku „model” jest raczej opisem działań podjętych przez Partnerstwo w celu zorganizowania misji gospodarczych i wizyt studyjnych. Podjęte działania mają pewne cechy, które można uznać za działania modelowe, możliwe do powielenia w innych warunkach, jednak wiele z nich było specyficznych dla funkcjonowania Partnerstwa Ponadnarodowego w ramach IW EQUAL.

- Proponowaną ofertę kooperacyjną
- Znajomość języków obcych w firmie³⁸

W projekcie badaniem objęto m.in. firmy biorące udział w innych działaniach Partnerstwa WAMP. Na podstawie tego badania wskazano na bariery, jakie pojawiają się na drodze do internalizacji małych firm. Są to przede wszystkim:

„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 i normy, a także bariery związane z postawą właściciela bądź menadżera, tj., brak zainteresowania eksportem, złe doświadczenia, brak wiedzy i znajomości języków obcych”³⁹

Poza zidentyfikowaniem tych barier opis modelu nie wspomina, jak należy wspierać przedsiębiorstwa w ich przekraczaniu. Warunki udziału w „internacjonalizacji” są w modelu określone następująco:

„Wśród warunków formalnych [wyboru firmy do uczestnictwa w internacjonalizacji] wskazuje się m.in. kompetencje personelu, który winien posiadać znajomość języków obcych, zdolności organizacyjne i – najlepiej – doświadczenie w przeprowadzaniu giełd kooperacyjnych i międzynarodowych konferencji.”⁴⁰

Zestawiając ze sobą prezentowane powyżej bariery z warunkami formalnymi koniecznymi przy skorzystaniu z modelu internacjonalizacji, należałoby się zastanowić nad rozbudowaniem tego modelu o wsparcie dla takich MSP, które napotykają na bariery, a nie mają wykwalifikowanego personelu i doświadczenia w kontaktach międzynarodowych, a tym samym nie mają tak dużego potencjału.

Warto rozszerzyć opis modelu o wskazanie, w jaki sposób wesprzeć małe firmy produkcyjne nie potrafiące samodzielnie przezwyciężyć barier w dostępie do międzynarodowego rynku wymiany handlowej.

Lepiej przedstawiony jest model w tabeli, niż w części opisowej. Dzięki tabeli widać poszczególne kroki organizowania wizyt studyjnych i misji gospodarczych oraz narzędzia, jakich w tym celu użyto w trakcie realizacji projektu. Pozostała część opisu jest

³⁸ Partnerstwo WAMP, *Modele wsparcia...*, s. 56.

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ Ibidem.

sprawozdaniem z realizacji działania, tj. misji gospodarczych i wizyt studyjnych. Jest to cenne, ponieważ pokazuje, w jaki sposób można zorganizować tego typu wydarzenia. Ważne jest też podkreślenie, że

„misje gospodarcze nie polegają jedynie na uczestnictwie w giełdzie korporacyjnej b2b, a ciekawość kontaktów ponadnarodowych może być rozbudzona również w trakcie wizyty studyjnej w przedsiębiorstwie podobnej branży, dlatego warto, by w realizacji misji uczestniczyły także firmy chcące jedynie przyjrzeć się np. organizacji pracy czy warunkom, w jakich funkcjonują konkurencyjne przedsiębiorstwa poza granicami kraju”⁴¹

Uwaga ta może być ważna dla osób, które chciałyby podjąć się organizacji takich misji ponieważ pokazuje, że warto w nie angażować również firmy nie będące jeszcze gotowe do podjęcia międzynarodowej współpracy.

Należy podkreślić, że powyższe rozważania nie odnoszą się do jakości czy skuteczności działań podjętych przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska w ramach projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP, które to działania zostały zarówno podczas ewaluacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej ocenione bardzo pozytywnie. Odnoszą się one jedynie do opisu modelu zawartego w publikacji.

b) Skuteczność działań w omawianym obszarze.

Działania podjęte w ramach wspierania małych przedsiębiorstw w zakresie internacjonalizacji były w dużym stopniu skuteczne. W wizytach studyjnych i misjach gospodarczych wzięło udział łącznie 57 firm, z czego aż 20 w misjach zagranicznych. Z badań przeprowadzonych przez Związek Pracodawców Dolnego Śląska wynika, że

„Spośród 20 firm będących Beneficjentami Ostatecznymi projektu:

- 12 Deklaruje nawiązanie współpracy lub rozmów z firmami zagranicznymi, lub uważa odbyte rozmowy za bardzo przydatne i udane*
- 12 Deklaruje wysokie zadowolenie z udziału w projekcie*
- 11 Uznaje udział w projekcie za interesujący.*
- 12 Uważa go za wysoce innowacyjny oraz użyteczny”.*

⁴¹ Ididem., s. 57.

Są to dobre wyniki świadczące o tym, że podjęte działania skutecznie przyczyniły się do internacjonalizacji firm.

Także z rozmów z przedstawicielami Partnerów wynika, że działania w tym obszarze zostały bardzo dobrze przyjęte przez beneficjentów ostatecznych, z których wielu już na spotkaniach z zagranicznymi partnerami podpisywało porozumienia o współpracy.

Szczególnie skutecznymi pomysłami było wprowadzenie internetowej bazy firm biorących udział w projekcie (u wszystkich Partnerów Ponadnarodowych), wraz z opisem profilu działalności firmy w języku angielskim. Dzięki temu można było tak przygotować wizyty studyjne i misje gospodarcze, aby spotykali się na nich przedstawiciele firm z określonych branż. Rekomendowane byłoby podtrzymywanie działania platformy także po zakończeniu projektu, może ona bowiem służyć jako baza firm, gdzie można będzie szukać zagranicznych partnerów handlowych. Drugim cennym pomysłem było wprowadzenie rozmów b2b co pozwoliło na bezpośredni kontakt zainteresowanych stron.

Ważne jest to, że w trakcie wizyt studyjnych i misji uczestnikom zapewniona była pomoc tłumacza, co znosiło barierę językową, na którą wskazuje się w opisie barier na drodze do internalizacji. Warto byłoby zatem zawrzeć w opisie modelu tą i jeszcze inne wskazówki na temat tego, jak przezwyciężać bariery małych przedsiębiorstw w dostępie do zagranicznych rynków. Wydaje się bowiem, że opis nie odzwierciedla bogactwa działań, jakie podjęto w ramach realizacji działań projektowych.

Współpraca między władzami , pracodawcami i pracownikami

Kluczowe wnioski i rekomendacje:

- Zadania w obszarze współpracy lokalnej zostały w projekcie w pełni zrealizowane.
- Warto byłoby w trakcie spotkań zwiększyć ilość czasu przeznaczanego na dyskusję, co mogłoby się przyczynić do jeszcze lepszej diagnozy potrzeb pracodawców i pogłębienia współpracy z władzami.
- Dzięki spotkaniom udało się zidentyfikować i opisać oczekiwania właścicieli małych przedsiębiorstw względem władz lokalnym. Jest to bardzo cenna wiedza i warto dołożyć starań, aby upowszechnić ją zwłaszcza wśród przedstawicieli władz.
- Cenną kontynuacją działań w obszarze lokalnej współpracy byłoby dążenie do zakładania lokalnych partnerstw administracji publicznej, przedsiębiorców i organizacji obywatelskich na rzecz rozwoju lokalnego, w tym rozwoju gospodarczego. Spotkania realizowane przez Sudecki Związek Pracodawców mogłyby wtedy stać się początkiem długoterminowej współpracy.
- Wydaje się, że w ramach realizacji zadania zapomniano o zaangażowaniu w spotkania pracowników. Nieobecność przedstawicieli związków pracowników na spotkaniach jest czynnikiem osłabiającym szansę na nawiązanie trwałej współpracy i dialogu wszystkich zainteresowanych stron.

Za realizację zadania „zainicjowanie procesu współpracy przedstawicieli władz lokalnych, regionalnych oraz pracodawców i pracowników w zakresie tworzenia instrumentów wsparcia dla małej przedsiębiorczości i pracowników małych firm produkcyjnych” odpowiedzialny był Sudecki Związek Pracodawców. W ramach tego zadania zorganizowano i poprowadzono 15 spotkań przedsiębiorców z władzami lokalnymi, przedstawicielami Urzędu Pracy, banków i instytucji doradczych w 15 miejscowościach Województwa Dolnośląskiego. Ich przebieg i płynące z nich wnioski zostały opisane w przygotowanym przez Sudecki

Związek Pracodawców raporcie z przeprowadzonych działań oraz Raporcie końcowym, nie będą tu zatem dokładnie opisywane⁴².

Jeżeli chodzi o zakres tematyczny samych spotkań, można powiedzieć, że były one w dużej części prezentacją „oferty” władz samorządowych i instytucji okołobiznesowych dla właścicieli małych przedsiębiorstw. Schemat większości spotkań wyglądał następująco⁴³:

Godzina	Temat
10.00 – 10.10	Powitanie uczestników przez Przewodniczącego Sudeckiego Związku Pracodawców
10.10 - 10.30	Omówienie założeń projektu WAMP
10.30 – 11.10	Wystąpienie przedstawicieli władz samorządowych (Prezydenta Miasta, Starosty Powiatowego) na temat instrumentów wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw działających na terenie miasta i powiatu, ze szczególnym uwzględnieniem Strategii Rozwoju Lokalnego na lata 2007 - 2013
11.10 – 11.30	Wystąpienie Przewodniczącego lokalnego Związku Pracodawców na temat działań Związku zmierzających do wypracowania instrumentów wsparcia dla małych przedsiębiorstw
11.30 – 11.50	Wystąpienie Dyrektora Powiatowego Urzędu Pracy na temat możliwości szkolenia i zatrudnienia pracowników w małych przedsiębiorstwach i wykorzystania instrumentów rynku pracy
11.50 – 12.20	Opinie i wnioski przedsiębiorców - dyskusja
12.20 – 12.30	Przerwa kawowa
12.30 – 12.50	Prezentacja przedstawiciela firmy doradczej na temat możliwości wykorzystania funduszy strukturalnych w nowej perspektywie czasowej 2007 - 2013
12.50 – 13.20	Prezentacja oferty kredytowej Banku dla małych przedsiębiorców
13.20 – 13.30	Podsumowanie i zakończenie spotkania

Jak widać, przedsiębiorcom przedstawiano kompleksowy opis całego otoczenia instytucjonalnego i finansowego małych przedsiębiorstw. Bardzo cenne jest, że na spotkania zapraszano nie tylko przedstawicieli władz (często pojawiali się też radni), ale także Urzędu Pracy oraz instytucji mogących pomóc właścicielom firm w zdobyciu środków na rozwój ich przedsiębiorstw, zarówno z funduszy europejskich jak i dzięki ofercie banku. Tematyka spotkania była dzięki temu różnorodna i jednocześnie dostosowana do potrzeb pracodawców, ponieważ mogli poznać plany władz w zakresie wspierania rozwoju biznesu oraz otrzymać informacje o możliwościach dofinansowania ich działalności. Jak podkreślał w wywiadzie Przewodniczący Sudeckiego Związku Pracodawców, planując tematykę spotkań

⁴² Sudecki Związek Pracodawców, *Raport*.....

⁴³ Na podstawie *Programu Spotkania małych przedsiębiorstw z przedstawicielami władz Miasta Bolesławiec i Powiatu Bolesławieckiego*.

przeprowadzono badania oczekiwań przedsiębiorców i starano się do nich dostosować. Było to bardzo istotne, ponieważ

„przedsiębiorcy dostają teraz masę zaproszeń na różne spotkania, szkolenia. Trzeba było przygotować to tak, żeby oni chcieli przyjść, żeby było to dla nich interesujące. Tematyka spotkania musiała ich zainteresować, bo pozyskanie osób, zaproszenie odpowiedniej liczby przedsiębiorców na spotkanie, było największą trudnością” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Z programu spotkania wynika, że stosunkowo niewiele czasu przeznaczono natomiast na dyskusję pomiędzy przedsiębiorcami a władzami, oraz na zadawanie pytań przez przedsiębiorców. Zwracano uwagę, że czasem dyskusja następowała bezpośrednio po którymś wystąpieniu, wydaje się więc, że warto byłoby po każdej prezentacji zapewnić ok. 15 minut czasu na pytania i rozmowę. Taki układ spotkania bardziej sprzyjałby wymianie informacji i komunikacji, ponieważ osoby zainteresowane mogłyby od razu wyjaśniać pojawiające się wątpliwości czy przedstawiać swoje sugestie. Być może po zakończeniu głównej części spotkania można byłoby zorganizować dodatkowo bardziej „nieformalną” część, gdzie przy poczęstunku i kawie wszyscy uczestnicy mieliby możliwość nawiązania bezpośrednich kontaktów.

Trzeba jednak podkreślić, że dyskusje miały miejsce, i że dzięki nim udało się wypracować i określić postulaty i potrzeby pracodawców w stosunku do władz samorządowych, opisane następnie w Raporcie z działań Sudeckiego Związku Pracodawców. Organizatorzy zwracali uwagę, że

„to jest doskonały moment, żeby mieć bezpośredni kontakt z władzą lokalną, która podejmuje wiele decyzji, wiele różnych spraw prowadzi, które bezpośrednio dotyczą przedsiębiorców.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Dzięki rozmowom przedsiębiorców z władzami udało się także zidentyfikować „czynniki wpływające bezpośrednio na tworzenie przez władze lokalne i regionalne klimatu sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości na danym terenie”⁴⁴. Są to przede wszystkim:

- ✓ „Stosunek władz do przedsiębiorców - istotne jest nawiązanie przez władze dobrych kontaktów z przedsiębiorcami i przekonanie ich, że ich interesy są zbieżne i gminie zależy na ich indywidualnym, prywatnym rozwoju. Taki sprzyjający klimat mogą tworzyć między innymi okresowe spotkania władz gminy z przedsiębiorcami

⁴⁴ Raport końcowy..., s. 85.

- ✓ Partnerstwo – ważne jest, aby przedsiębiorcy byli partnerami gminy w planowaniu i realizacji rozwoju np. poprzez włączeniu przedsiębiorców w dyskusje na temat inwestycji infrastrukturalnych, określenia kierunków rozwoju
- ✓ Zamówienia publiczne – gmina jest jednym z najpoważniejszych inwestorów i zamawiającym, a sposób w jaki realizuje zamówienia ma istotny wpływ na decyzje o podjęciu (lub nie) działalności gospodarczej
- ✓ Zakup usług – jest wiele usług, które gmina może zakupić w formie zlecenia
- ✓ Klimat strategii rozwoju – pozytywnie postrzegana jest gmina, która zaplanowała swoją przyszłość i ma strategię rozwoju
- ✓ Obsługa inwestorów – pozytywny obraz urzędu będzie wówczas gdy pracownicy urzędu (również radni) będą dawali przykład dobrej pracy, właściwego stosunku do interesantów
- ✓ Polityka społeczna – jeżeli jest ona zbyt liberalna (np. łatwo uzyskać zapomogę, nawet jeśli jest się silnym i zdrowym), ma to niekorzystny wpływ na postawy aktywne
- ✓ Polityka finansowa – jeżeli gmina nie stosuje wygórowanych stawek podatkowych, jest to dobry sygnał dla firm
- ✓ Wspieranie innowacji – pozytywne przyjmowanie niekonwencjonalnych pomysłów, otwartość na nowatorskie idee tworzy dobry klimat
- ✓ Infrastruktura – jest podstawą rozwoju⁴⁵

Zidentyfikowanie czynników rozwoju przedsiębiorczości jak i potrzeb przedsiębiorców jest niewątpliwym sukcesem Partnerstwa. Bardzo dobrze, że rezultat ten, wraz z innymi zebranymi od przedsiębiorców rekomendacjami i oczekiwaniami w stosunku do władz lokalnych został opisany zarówno w raporcie Sudeckiego Związku Pracodawców z przeprowadzonych działań, jak i w prezentacji, którą przedstawiono na konferencji podsumowującej realizację Działania 2 prowadzonego przez Partnerstwo na Rzecz Rozwoju WAMP.

Kolejnym etapem realizacji działań podjętych w czasie wdrażania Działania 2 jest upowszechnienie i promocja wypracowanych rekomendacji, szczególnie wśród władz samorządowych:

„Klimat sprzyjający przedsiębiorczości zależy od niemal każdej, nawet codziennej decyzji władz samorządowych oraz działań innych instytucji”⁴⁶

Warto zatem zastanowić się, w jaki sposób skutecznie upowszechnić ten rezultat, jak dotrzeć z przedstawionymi wyżej pomysłami do władz i przekonać zwłaszcza tych

⁴⁵ Prezentacja Sudeckiego Związku Pracodawców na konferencji podsumowującej projekt WAMP, Wrocław 29.02.2008.

⁴⁶ Ibidem.

burmistrzów i prezydentów, którzy nie są zainteresowani wspieraniem małych przedsiębiorców na swoim terenie. Jest to duże wyzwanie, które wymaga stałego zaangażowania takich organizacji jak Sudecki Związek Pracodawców w swego rodzaju *lobbying* lub rzecznictwo na rzecz wprowadzania przez władze sprzyjających rozwojowi małej przedsiębiorczości rozwiązań.

Kontynuację działań podjętych przez Partnerstwo WAMP w obszarze inicjowania lokalnej współpracy mogłoby stanowić podjęcie starań o zawiązanie w poszczególnych gminach czy powiatach lokalnych partnerstw. Idea partnerstw lokalnych opiera się na

„konceptji rozwoju społeczności lokalnych w oparciu o posiadane przez nie różnorodnych, a nie zawsze zauważalnych zasobów. Wzorcowym modelem rozwoju takich społeczności jest współpraca różnych podmiotów – władz i instytucji publicznych, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i grup mieszkańców – na rzecz swojej miejscowości”⁴⁷.

To dzięki współpracy wszystkich zainteresowanych możliwy jest prawdziwy rozwój lokalny, którego jednym z elementów składowych jest rozwój małej przedsiębiorczości.

W działaniach Sudeckiego Związku Pracodawców w Partnerstwie WAMP można dostrzec kilka ważnych elementów mogących stanowić początek budowania lokalnych partnerstw:

- ✓ na spotkania i debaty zapraszano przedstawicieli różnych sektorów wsparcia około biznesowego – warto zastanowić się nad „doproszeniem” na takie spotkania przedstawicieli lokalnych organizacji pozarządowych, związków mieszkańców itp.
- ✓ podkreślano, że współpraca władz z przedsiębiorcami powinna mieć charakter systemowy, regularny – warto pokazywać dobre praktyki w tym względzie, konkretne rozwiązania z innych miejscowości, gdzie współpraca dobrze się układa.
- ✓ przekonywano o wspólnym interesie władz, przedsiębiorców i lokalnej społeczności

„starłem się też uzmysłowić przedsiębiorcom, że nie tylko powinni brać pod uwagę, że prezydent nie załatwił im takiej czy innej sprawy. Pokazywałem, jakiego rodzaju wydatki musi z budżetu ponosić samorząd. Podkreślałem zależność między rozwojem przedsiębiorców i gminy, i odwrotnie” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

⁴⁷ Zbigniew Wejcman, *Rozwój Partnerstw Lokalnych na Mazowszu. 10 lat doświadczeń społeczności*, Stowarzyszenie BORIS, Warszawa 2008.

Szczególnie ważne wydaje się w kontekście lokalnego rozwoju opartego na partnerstwie właśnie rozbudzanie świadomości wspólnego interesu. Jak pisze Zbigniew Wejcman, animator partnerstw lokalnych na Mazowszu,

„gdy dobro wspólne będzie postrzegane i cenione na równi z indywidualnym, zaś realizacja celów indywidualnych zostanie silnie powiązana z poprawą warunków życia w miejscu zamieszkania. Samorządy lokalne, organizacje pozarządowe, środowisko biznesu stanowią kluczowe ogniwo rozwoju lokalnego, stąd tak istotną sprawą jest ich współpraca, wymiana doświadczeń i praca metodą projektów”⁴⁸.

Uświadamianie tego obu zainteresowanym stronom i nakłonienie ich do współpracy było jednym z głównych celów organizacji spotkań:

„Chciałem przede wszystkim osiągnąć to, żeby władza lokalna, przedsiębiorcy, żeby rozmawiali, żeby ta rozmowa była w jakiś sposób zorganizowana, i żeby ona była efektywna dla jednej i drugiej strony. Żeby wiedział też burmistrz, jakie są bolączki przedsiębiorców.

(...) Wydaje się, że w wielu wypadkach udało się to zrobić. Przedsiębiorcy zrozumieli, że muszą się w jakiejś formie zorganizować, żeby stworzyć jakąś organizację. I tam, gdzie było ich za dużo, zjednoczyć się. Wydaje się, że takim efektem tych spotkań było też to, że władza lokalna zaczęła czuć to, że powinna swoje decyzje(...)poprzedzać konsultacjami ze strony przedsiębiorców. Nie mogą to być takie decyzje, które będą odbiegać od oczekiwań przedsiębiorców” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Jak widać, spotkania przyniosły w odczuciu ich organizatora zamierzony skutek. Zmiany dotyczyły otwarcia władz lokalnych na przedsiębiorców, większej dostępności urzędników, a nawet wprowadzenia zwyczaju konsultacji różnych decyzji dotyczących ekonomicznego rozwoju gminy czy powiatu z przedsiębiorcami. Z informacji zebranych podczas ewaluacji wynika również, że organizacja spotkań wpłynęła w pewnym stopniu na nawiązanie dialogu pomiędzy pracodawcami i władzami lokalnymi tam, gdzie wcześniej współpraca była bardzo ograniczona:

„Ponieważ my jesteśmy związkiem pracodawców mamy kontakty z przedsiębiorcami, dzięki rozmowom po miesiącu, po dwóch, dostaliśmy informację, że coś się zmieniło.”(cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

⁴⁸ Ibidem.

Zmiany nie były w sposób systematyczny monitorowane, trudno zatem powiedzieć, jaki był ich zasięg i na ile były trwałe. Rekomendowane byłoby zatem, co przyznaje sam Realizator zadania, aby przy realizacji kolejnego tego typu przedsięwzięcia wprowadzić narzędzia dające możliwość badania wpływu spotkań na sytuację przedsiębiorców w danym regionie (ankiety rozsyłane po jakimś czasie od spotkania, wywiady itp.). Ważne, żeby tego typu badanie odbywało się w odstępie co najmniej półrocznym od spotkania, aby można było wnioskować na temat trwałości udzielonego wsparcia. Dobrym pomysłem byłoby także zwiększenie wsparcia po przez co najmniej dwukrotne odwiedzanie każdej miejscowości:

„Gdyby ten projekt był tak ułożony, że w pierwszym roku jesteśmy na 7 – 8 spotkaniach, a w następnym roku możemy wrócić, zapytać, co im się zmieniło, co jeszcze wobec tego można by zrobić, jak wesprzeć, to taki schemat byłby niezły. Po jakimś czasie powinno się iść i zobaczyć.” (cyt. z wywiadu z przedstawicielem Partnera)

Takie działanie byłoby wzmocnieniem kierowanego do władz samorządowych przekazu o wadze i konieczności wspierania małych przedsiębiorstw. Niemniej jednak, podjęte w ramach projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP działania w obszarze inicjowania lokalnej współpracy między władzami w przedsiębiorcami spełniły założenia projektowe, przyczyniły się bowiem zarówno do uświadomienia obu stronom konieczności podejmowania dialogu jak i do stworzenia zbioru postulatów przedsiębiorców dotyczących tworzenia sprzyjających warunków prowadzenia działalności gospodarczej, przydatnych władzom przy podejmowaniu decyzji dotyczących lokalnego rozwoju gospodarczego.

W zadaniu realizowanym przez Sudecki Związek Pracodawców skupiono się głównie na pracodawcach, pomijając pracowników, którym oferowano wsparcie w pozostałych komponentach projektu realizowanego przez Partnerstwo WAMP. Należy jednak się zastanowić, jak taka strategia wpłynęła na realizację tego zadania. Czy nie zapraszanie przedstawicieli pracowników na spotkania, nie rozmawianie także o ich sytuacji, nie będzie w długofalowej współpracy rzutowało na jej skuteczność? Na to i inne pytania odpowie badanie odroczone, przeprowadzone po jakimś czasie od momentu zakończenia projektu.