

„Przygotowanie i przeprowadzenie badania doświadczenia ośrodków Krajowego Systemu Usług dla MSP w prowadzeniu projektów”

Raport z badań



Niniejsze badanie prowadzone jest w ramach projektu własnego PARP pt. „Budowa i wzmocnienie sieci organizacji należących do Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU)”, realizowanego w ramach poddziałania 1.1.1 Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz środków budżetowych.



UNIA DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH
PROGRAM KONKURENCYJNOŚĆ

Poznań, 20 stycznia 2008

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	6
1. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z BADANIA	7
1.1 Wnioski	7
1.2 Rekomendacje	13
1.2.1 Rekomendacje dotyczące aktywności projektowej ośrodków KSU.....	13
1.2.2 Rekomendacje dotyczące promocji najlepszych praktyk w realizacji projektów .	15
1.2.3 Rekomendacje metodologiczne dotyczące monitorowania aktywności projektowej ośrodków KSU	17
2. METODOLOGIA BADANIA	19
2.1 Schemat badania	19
2.2 Charakterystyka wykorzystanych technik badawczych	21
2.2.1 Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI).....	21
2.2.2 Wywiad CAWI	22
2.3 Charakterystyka poszczególnych faz badawczych.....	24
2.3.1 Faza I – Zidentyfikowanie kluczowych kwestii badawczych oraz przygotowanie kwestionariusza do badania techniką CAWI.....	24
2.3.2 Faza II – Badanie techniką CAWI.....	27
2.3.3 Faza III – Studium przypadku.....	29
3. PRZEBIEG REALIZACJI BADANIA.....	31
3.1 Faza I – Zidentyfikowanie kluczowych kwestii badawczych oraz przygotowanie kwestionariusza do badania techniką CAWI	31
3.2 Faza II – Badanie techniką CAWI.....	31
3.3 Faza III – Studium przypadku	34
4. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA WSTĘPNEGO (PIERWSZA FAZA BADANIA)	35
5. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA CAWI (DRUGA FAZA BADANIA)	39
5.1 Charakterystyka badanych ośrodków	39
5.1.1 Aktywność ośrodków w realizacji projektów	39
5.1.2 Forma prawna/typ ośrodków	40
5.1.3 Lokalizacja ośrodków	41
5.1.4 Okres funkcjonowania ośrodków.....	44
5.1.5 Okres zarejestrowania ośrodków w sieci KSU	45
5.1.6 Usługi świadczone przez ośrodki	46
5.1.7 Obszar specjalizacji ośrodków.....	47
5.1.8 Trwałość specjalizacji ośrodków KSU.....	50
5.1.9 Partycypacja ośrodków w sieciach innych niż KSU	50
5.2 Charakterystyka zrealizowanych projektów.....	53
5.2.1 Program, w ramach którego realizowano projekt.....	54
5.2.2 Źródła finansowania projektu	56
5.2.3 Okres realizacji projektu.....	58



5.2.4	Zasięg terytorialny realizacji projektu	61
5.2.5	Charakterystyka projektów konsorcjalnych.....	68
5.2.6	Cel projektu	74
5.2.7	Działania podjęte w ramach projektu	82
5.2.8	Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu.....	90
5.2.9	Mierzalne rezultaty projektu	100
5.2.10	Stopień osiągnięcia wskaźników realizacji projektu.....	109
5.2.11	Osoby odpowiedzialne za realizację merytorycznych zadań w projekcie	110
5.2.12	Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu	114
5.2.13	Realizacja zadań zgodnie z harmonogramem.....	122
5.2.14	Środki zaradcze zastosowane w celu rozwiązania trudności pojawiających się w czasie realizacji projektu	123
5.2.15	Identyfikacja projektów, które mogą być traktowane jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania.....	124
5.2.16	Identyfikacja projektów zawierających w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności.....	128
5.3	Elementy projektów, które mogą być rekomendowane jako sposoby postępowania w prowadzeniu projektów przez inne ośrodki KSU.....	134
6.	ANALIZA WYNIKÓW BADANIA REALIZOWANEGO METODĄ STUDIUM PRZYPADKU (TRZECIA FAZA BADANIA)	139
6.1	Politechnika Krakowska – Centrum Transferu Technologii „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności MSP „STIM”	139
6.1.1	Podstawowe dane o projekcie.....	139
6.1.2	Projekt „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności msp STIM” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.....	139
6.1.3	Realizacja projektu	141
6.1.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	144
6.1.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	145
6.1.6	Podsumowanie	145
6.2	Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi – Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami	146
6.2.1	Podstawowe dane o projekcie.....	146
6.2.2	Projekt „Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU	146
6.2.3	Realizacja projektu	147
6.2.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	148
6.2.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	149
6.2.6	Podsumowanie	150
6.3	Fundacja Rozwoju Regionu Rabka – Model Regionalnego Inkubatora Eksportera	150
6.3.1	Podstawowe dane o projekcie.....	150



6.3.2	Projekt „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.....	151
6.3.3	Realizacja projektu	152
6.3.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	155
6.3.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	155
6.3.6	Podsumowanie	156
6.4	Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego w Jeleniej Górze – Mikroprojekt Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza	156
6.4.1	Podstawowe dane o projekcie.....	156
6.4.2	Mikroprojekt „Polsko-saksońska kooperacja gospodarcza” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.....	157
6.4.3	Realizacja projektu	158
6.4.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	161
6.4.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	161
6.4.6	Podsumowanie	162
6.5	Fundacja „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości” Załóż firmę w AIP	163
6.5.1	Podstawowe dane o projekcie.....	163
6.5.2	Projekt „Załóż firmę w AIP” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów 163	
6.5.3	Realizacja projektu	164
6.5.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	168
6.5.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	169
6.5.6	Podsumowanie	170
6.6	Konińska Izba Gospodarcza – Wzmocnienie Konińskiej Izby Gospodarczej – Instytucjonalne Wsparcie Przedsiębiorców w ochronie środowiska.....	170
6.6.1	Podstawowe dane o projekcie.....	170
6.6.2	Projekt „Wzmocnienie Konińskiej Izby Gospodarczej - instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w ochronie środowiska” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów.....	171
6.6.3	Realizacja projektu	172
6.6.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	176
6.6.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	176
6.6.6	Podsumowanie	177
6.7	Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego – Współpraca na rzecz Podlasia	178
6.7.1	Podstawowe dane o projekcie.....	178
6.7.2	Projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów	178
6.7.3	Realizacja projektu	179
6.7.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	182
6.7.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	183
6.7.6	Podsumowanie	184



6.8	Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Wsparcie na rzecz Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego	185
6.8.1	Podstawowe dane o projekcie.....	185
6.8.2	Projekt „Wsparcie na rzecz rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów.....	185
6.8.3	Realizacja projektu	186
6.8.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	189
6.8.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	190
6.8.6	Podsumowanie	190
6.9	Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu – „Młodzież Innowacyjna i „Przedsiębiorcza”	191
6.9.1	Podstawowe dane o projekcie.....	191
6.9.2	Projekt „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów	191
6.9.3	Realizacja projektu	192
6.9.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu	196
6.9.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów.....	197
6.9.6	Podsumowanie	198
6.10	Wrocławskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Politechnice Wrocławskiej „Akademia Wiedzy Koniecznej dla Juniorów Biznesu”	198
6.10.1	Podstawowe dane o projekcie	198
6.10.2	Projekt „Akademia Wiedzy koniecznej dla juniorów biznesu” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU	198
6.10.3	Realizacja projektu.....	199
6.10.4	Podstawowe dane o realizatorze projektu.....	202
6.10.5	Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów	203
6.10.6	Podsumowanie	203
7.	NARZĘDZIA BADAWCZE	204
7.1	Badanie wstępne.....	204
7.1.1	Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielem koordynatora sieci KSU.....	204
7.1.2	Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielami ośrodków KSU	207
7.2	Badanie CAWI.....	211
7.2.1	Ankieta dotycząca ośrodka	211
7.2.2	Ankieta dotycząca projektu.....	212
7.3	Badanie realizowane metodą studium przypadku	218
7.3.1	Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielem realizatora projektu.....	218
7.3.2	Scenariusz wywiadu IDI z beneficjentem projektu	220
8.	SPIS WYKRESÓW	223
9.	SPIS TABEL	226
10.	SPIS MAP.....	227



WPROWADZENIE

Niniejszy raport został przygotowany w oparciu o materiał empiryczny zebrany w ramach realizacji projektu badawczego przeprowadzonego na potrzeby projektu „**Przygotowanie i przeprowadzenie badania doświadczenia ośrodków Krajowego Systemu Usług dla MSP w prowadzeniu projektów**” realizowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez konsorcjum w składzie: Pracownia Badań i Doradztwa „Re-Source” oraz Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – Poznański Park Naukowo-Technologiczny. Raport opracowany został przez zespół ekspertów w składzie: Grzegorz Cieśla, Michał Korczyński, Małgorzata Piotrowicz, Monika Sarapata.

Struktura raportu jest następująca. Raport otwiera zestawienie najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonego badania oraz rekomendacji przygotowanych w oparciu o uzyskane wyniki.

W części drugiej przedstawiono metodologię badania zastosowaną w poszczególnych jego fazach. Opis metodologii uwzględnia takie jej elementy jak: ogólny schemat badania, charakterystyka wykorzystanych technik badawczych oraz cele i pytania badawcze dotyczące poszczególnych faz badania.

W części trzeciej raportu przedstawione zostały najważniejsze informacje dotyczące przebiegu badania w trzech następujących po sobie fazach badawczych.

Trzy kolejne części raportu zawierają wyniki analiz przeprowadzonych w oparciu o materiał empiryczny zebrany w ramach zrealizowanego badania. W pierwszej kolejności przedstawiono najważniejsze konkluzje badania wstępnego. Następnie – i stanowi to najważniejszy komponent niniejszego raportu – przedstawiono wyniki pogłębionej analizy danych zebranych z wykorzystaniem techniki CAWI. Trzecim komponentem analitycznej części raportu jest prezentacja wyników trzeciej fazy badania realizowanej w oparciu o metodę studium przypadku.

Raport zamyka część zawierająca narzędzia badawcze wykorzystane na poszczególnych etapach badania, a także spis wykresów, tabel, map oraz schematów zawartych w niniejszym raporcie.



1. NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE WYNIKAJĄCE Z BADANIA

1.1 Wnioski

- **Funkcjonowanie w „logice projektowej”**, tj. prowadzenie działalności poprzez realizację projektów finansowanych lub współfinansowanych z pozyskiwanych przez ośrodki zewnętrznych środków o charakterze **publicznym cechuje niemalże 90% wszystkich badanych podmiotów.**
- **W grupie „realizatorów projektów” średnia liczba zrealizowanych projektów wyniosła 7,3 projektów**, przy czym w przypadku przynajmniej połowy ośrodków liczba zrealizowanych projektów nie przekroczyła 5 projektów.
- **Jeśli chodzi o programy, w ramach których realizowano projekty zauważyć należy, iż zdecydowanie największe znaczenie mają programy unijne – ZPORR, PHARE, SPO WKP, SPO RZL.** Uwzględniając ów fakt można przypuszczać, że charakter projektowej aktywności ośrodków KSU w najbliższych latach będzie w dużym stopniu zależał od obszarów uznanych za priorytetowe w nowym okresie programowania (2007-2013).
- **Ponad jedna trzecia projektów była współfinansowana z budżetu państwa.** W odniesieniu do niecałej jednej trzeciej przedsięwzięć mamy do czynienia z pozyskaniem środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, natomiast w przypadku co piątego projektu organizacja musiała zaangażować środki własne. Te trzy źródła finansowania były najczęściej wskazywane jako źródła finansowania projektów.
- **Związane z członkostwem Polski w UE korzyści, dotyczące pozyskiwania środków wspólnotowych na realizację projektów, uruchomiły bezprecedensową aktywność ośrodków KSU w sferze projektowej.** Zidentyfikowany stopień tej aktywności w 2005 roku świadczy również o tym, iż okres skutecznej adaptacji ośrodków zarejestrowanych aktualnie w sieci KSU do nowej sytuacji (a tym samym – logiki pozyskiwania środków na podejmowane działania) był relatywnie krótki.
- **Średni okres realizacji badanych projektów przekracza jeden rok i wynosi 13,2 miesięcy.** Jednocześnie mediana liczby miesięcy określających długość okresu realizacji projektu wyniosła 11 miesięcy, co oznacza, że dla przynajmniej połowy projektów okres ich realizacji nie przekroczył 11 miesięcy.
- **W przypadku jednej trzeciej projektów (33,5%) obejmowały one swoim zasięgiem obszar województwa (był to najczęściej wskazywany przez respondentów wariant odpowiedzi na pytanie o zasięg terytorialny realizacji projektu).** Relatywnie często projekty obejmowały swoim zasięgiem obszar mniejszy niż województwo – zasięg 24,3% projektów ograniczał się do poziomu jednej miejscowości/gminy/powiatu, zaś 21,5% – do jednego subregionu.
- **Udział w całej puli badanych projektów przedsięwzięć realizowanych na skalę międzynarodową wskazuje na relatywnie niski stopień aktywności badanych ośrodków w podejmowaniu się realizacji projektów, wykraczających poza granice kraju – projekty obejmujące swoim zasięgiem inne**



kraje UE stanowią 6,6% wszystkich projektów uwzględnionych w analizie, zaś projekty wykraczające poza teren UE to jedynie 2,2% całości projektów.

- **Krócej funkcjonujące ośrodki w większym stopniu orientują się na realizację projektów lokalnych, co może świadczyć o tym, że ich potencjał nie pozwala na podejmowanie się realizacji projektów na większą skalę.** Jednocześnie jednak, pomimo występowania powyższej prawidłowości, krótki „staż” danej organizacji nie zamyka całkowicie możliwości realizacji projektów nawet na skalę międzynarodową, o czym świadczą odsetki projektów o zasięgu międzynarodowym realizowanych przez ośrodki, które rozpoczęły działalność w ostatnich latach.
- **Realizacja projektów o większym zasięgu terytorialnym cechuje przede wszystkim ośrodki z większych miejscowości.**
- **Tylko niecała jedna czwarta projektów uwzględnionych w badaniu (23,4%) realizowana była w wariancie konsorcjonalnym.** Uwzględniając fakt, iż przedmiotem badania były jedynie te projekty konsorcjalne, w których badane ośrodki pełniły rolę lidera prezentowane dane świadczą nie tyle o ograniczonej skali realizacji projektów w konsorcjach (bez względu na to, jaką rolę w konsorcjum pełni ośrodek KSU), ile raczej o umiarkowanej gotowości do przeprowadzenia konsorcjom projektowym. Nie należy jednak powyższego faktu interpretować jednoznacznie negatywnie, gdyż jednocześnie pozwala on ocenić potencjał badanych ośrodków jako wystarczający do samodzielnej realizacji projektów przez badane ośrodki.
- **Projekty konsorcjalne są w większym stopniu domeną ośrodków o dłuższym okresie funkcjonowania oraz organizacji zlokalizowanych w miejscowościach o relatywnie większej liczbie mieszkańców.** Podmioty działające krócej oraz zlokalizowane w mniejszych miejscowościach cechuje mniejsza aktywność do realizacji projektów w formule konsorcjalnej.
- **Projekty o charakterze sieciowym to niewiele ponad jedna czwarta projektów konsorcjalnych (26,5%).** Jeśli dodatkowo uwzględnimy fakt, że te ostatnie stanowią 23,4% wszystkich projektów to okaże się, iż **projekty sieciowe to relatywnie rzadka formuła przedsięwzięć projektowych realizowanych przez badane ośrodki KSU.**
- **Zdecydowanie najczęściej (w 44,4% projektów konsorcjalnych) badane ośrodki kooperowały z organizacjami non-profit,** co czyni z tych ostatnich dominującego partnera ośrodków KSU w prowadzeniu projektów.
- **Inne ośrodki KSU występują jako partnerzy w ramach badanych projektów konsorcjalnych, ale skala takiej kooperacji okazała się mniejsza niż współpraca w ramach projektów z organizacjami non-profit, przedsiębiorstwami oraz – nieznacznie – jednostkami samorządu terytorialnego.**
- **Z największą dominacją partnerów pochodzących z tego samego regionu, co ośrodek KSU realizujący dany projekt, mamy do czynienia w odniesieniu do takich kategorii kooperantów jak: jednostki samorządu terytorialnego oraz inne ośrodki KSU.**
- W odniesieniu do niektórych kategorii konsorcjantów badane ośrodki relatywnie często podejmują współpracę z partnerami zagranicznymi. Poza kategorią „inne podmioty”, gdzie partnerzy zagraniczni stanowią aż 73,1% wszystkich podmiotów współpracujących z badanym ośrodkiem przy realizacji projektu, **największy udział**



konsorcjantów z zagranicy występuje w przypadku jednostek badawczo-rozwojowych (55,6% partnerów konsorcjalnych reprezentujących tę kategorię to podmioty zagraniczne), uczelni (45,5%) oraz przedsiębiorstw (44,2%).

- **Najczęściej deklarowanym przez badanych celem projektu okazało się podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów projektu** – tego rodzaju przedsięwzięcia stanowią ponad jedną trzecią (35,4%) wszystkich projektów uwzględnionych w analizie. Z nieco mniejszym odsetkiem projektów, choć nadal stosunkowo dużym w porównaniu z kolejnymi w rankingu kategoriami celów projektów, mamy do czynienia w odniesieniu do celów: tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości (30,9%) oraz aktywizacja zawodowa i społeczna (28%).
- **W przypadku projektów realizowanych przez ośrodki o najkrótszym „stażu”, najczęściej są one zorientowane na tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości.** Oznacza to, że w dużej mierze ośrodki z tej grupy skupiają się w ramach realizowanych projektów na zbudowaniu potencjału umożliwiającego optymalne świadczenie usług dla beneficjentów. Ośrodki starsze mają już natomiast w większym stopniu za sobą ten etap rozwoju organizacji.
- **W mniejszych miejscowościach najczęściej deklarowanym celem projektu była aktywizacja zawodowa i społeczna.** Możemy więc w związku z tym mówić o tym, że projekty realizowane przez ośrodki z najmniejszych miejscowości w wyraźnie większym stopniu zorientowane są na poprawę sytuacji w obszarze zatrudnieniowym.
- **Usługi szkoleniowe są najbardziej rozpowszechnionym rodzajem działań podejmowanych w ramach projektów** (łącznie odsetek projektów, w których świadczone usługi szkoleniowe – otwarte i zamknięte – wyniósł 68,9%). W ramach nieco ponad 40% projektów (40,5%) podejmowane były działania polegające na świadczeniu usług doradczych o charakterze ogólnym.
- **Zdecydowanie najistotniejszą kategorią beneficjentów, do których skierowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU, są przedstawiciele sektora MSP** – projekty skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw stanowią 37,9% wszystkich projektów uwzględnionych w badaniu, zaś projekty, których odbiorcą była szczególnie kategoria małych i średnich przedsiębiorstw, jaką są mikroprzedsiębiorstwa – 30,1%.
- **Jeśli chodzi o indywidualnych adresatów projektów realizowanych przez ośrodki KSU, to najważniejszą kategorią wśród nich okazali się bezrobotni** – nieco ponad jedna czwarta projektów (27%) skierowana była właśnie do tej kategorii beneficjentów. W przypadku 19,7% projektów beneficjentami były natomiast osoby rozpoczynające działalność gospodarczą (tzw. „starterzy”).
- **Ośrodki z mniejszych miejscowości częściej orientują swoje projekty na osoby indywidualne, podczas gdy wśród ośrodków z większych miejscowości relatywnie częściej odbiorcami projektów były przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje.**
- **W zdecydowanej większości województw projekty realizowane przez ośrodki KSU były najczęściej adresowane do mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw** (przy czym z reguły większy udział w całej puli projektów



zrealizowanych w danym województwie mają projekty, które skierowane były do drugiej ze wskazanych kategorii beneficjentów).

- Analizując wartość mediany liczby beneficjentów, **największa liczba beneficjentów ujawnia się w odniesieniu do kategorii odbiorców, jaką są rolnicy i mieszkańcy obszarów wiejskich** – przynajmniej w przypadku połowy projektów skierowanych do tej kategorii beneficjentów liczba beneficjentów była nie mniejsza niż 235 osób. Z relatywnie dużą wartością mediany mamy też do czynienia w przypadku projektów skierowanych do osób pracujących oraz dzieci i młodzieży, gdzie wyniosła ona odpowiednio: 120 i 100 beneficjentów.
- **W przypadku realizowanych projektów zdecydowanie najczęściej występującą kategorią mierzalnych rezultatów są osoby korzystające z usług szkoleniowych** – z tego rodzaju rezultatem mamy do czynienia w ponad połowie projektów (58,5%). Uwzględniając dodatkowo dominację działań szkoleniowych w ramach badanych projektów, a także fakt, iż najczęściej deklarowanym celem projektów było podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów, znajdujemy uzasadnienie dla tezy o tym, iż to **projekty, jeśli nie szkoleniowe, to przynajmniej zawierające w sobie komponent szkoleniowy, stanowią najważniejszą formę projektowej aktywności ośrodków KSU.**
- **Relatywnie często deklarowaną kategorią mierzalnych rezultatów projektu są osoby korzystające z usług doradczych** – z ich występowaniem mamy do czynienia w przypadku jednej trzeciej projektów (35,1%).
- **W przypadku prawie dwóch trzecich projektów (65,8%) zostały określone wskaźniki realizacji projektu, tj. wskaźniki produktu i rezultatu.** Należy uznać za korzystne – także z punktu widzenia monitorowania aktywności projektowej ośrodków KSU – iż w przeważającej liczbie projektów mamy do czynienia z określonymi miarami skuteczności realizowanych projektów, które pozwalają wnioskować o tym, w jakim stopniu udaje się badanym ośrodkom realizować cele projektowe.
- **Zarówno w odniesieniu do wskaźników produktu, jak i rezultatu, dominującą wartością określającą stopień realizacji założonych wskaźników jest 100%.** Oznacza to, iż najczęściej w przypadku projektów uwzględnionych w badaniu mieliśmy do czynienia z pełnym osiągnięciem założonych celów projektu (zarówno na poziomie rezultatów, jak i produktów projektu). Co więcej, w ramach niektórych projektów udało się osiągnąć stopień realizacji wskaźników przewyższający ten, który został założony we wniosku aplikacyjnym.
- **Badane ośrodki realizują projekty przede wszystkim w oparciu o własne zasoby ludzkie** – średni odsetek zadań merytorycznych realizowanych przez pracowników organizacji wyniósł 65%, podczas gdy odsetek zadań realizowanych przez ekspertów zewnętrznych wyniósł 38%. Jednocześnie w przynajmniej połowie projektów odsetek zadań zrealizowanych przez pracowników organizacji okazał się nie mniejszy niż 70%, jeśli natomiast chodzi o zadania realizowane przez ekspertów zewnętrznych to w przynajmniej połowie projektów ich odsetek nie przekroczył 31%.
- **Wśród projektów, w których zadania merytoryczne były w całości realizowane przez ekspertów zewnętrznych najczęściej występujące kategorie podejmowanych działań to: usługi szkoleniowe zamknięte (45%), usługi doradcze o charakterze ogólnym (35%) oraz usługi szkoleniowe otwarte (30%).**



- **W przypadku zdecydowanej większości projektów (83%) mamy do czynienia z sytuacją, w której pracownicy ośrodka zaangażowani w realizację zadań merytorycznych w ramach projektu nadal pracują w organizacji.**
- **Wariant stałej kooperacji z ekspertami zewnętrznymi po zakończeniu danego przedsięwzięcia występuje rzadziej niż utrzymanie zatrudnienia przez pracowników organizacji i dotyczy 55,5% badanych projektów.** W przypadku 38,3% projektów współpraca występuje, ale ma charakter sporadyczny.
- **W przypadku połowy projektów (50,6%) ośrodki nie natrafiły na żadne trudności związane z realizacją projektu.** Wynik ten potraktować należy jako wysoce korzystny, a jednocześnie świadczący o dużym stopniu „płynności” w realizacji projektów przez badane ośrodki KSU (nawet jeśli w oparciu o zebrany materiał empiryczny nie jest możliwe określenie, czy rzeczona „płynność” w większym stopniu wynika z procedur i regulacji projektowych stworzonych przez instytucję finansową, czy też z aktywności samego ośrodka i jego „zaradności” w realizacji projektu).
- Jeśli chodzi o kategorie trudności wskazywanych przez ośrodki KSU, które natrafiły w trakcie realizacji projektu na określone problemy, to największe znaczenie okazały się mieć: obciążenia biurokratyczne (27,4%) oraz trudności z płynnością finansową wynikające z opóźnień w płatnościach (24,5%). Dodając do tego trzeci najczęściej wskazywany rodzaj trudności, czyli zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy (dotyczy to 17,5% projektów), uznać należy, iż **trudności pojawiające się w trakcie realizacji projektu mają przede wszystkim charakter zewnętrzny, tj. wiążane są raczej z dysfunkcyjnymi działaniami instytucji finansujących niż ewentualnymi błędami ośrodka, czy jego niewystarczającym potencjałem.**
- **W przypadku prawie trzech czwartych projektów (74,5%) wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z harmonogramem, a w 24,6% projektów większość zadań została zrealizowana zgodnie z harmonogramem.** Sytuacje, w których większość lub wszystkie zadania zostały zrealizowane niezgodnie z harmonogramem mają śladowy udział w puli badanych projektów.
- **W przypadku projektów uwzględnionych w analizie badane ośrodki najczęściej stosowały takie środki zaradcze jak zaangażowanie środków własnych lub pozyskanie środków zewnętrznych na realizację projektu oraz kontakt z instytucją nadzorującą realizację projektu** (w obu przypadkach odsetek projektów, w których zastosowano te rodzaje środków zaradczych wyniósł 20,8%).
- Za niekorzystne z punktu widzenia efektywnej realizacji projektu uznać należy to, że **w przypadku prawie jednej piątej projektów (19,3%) nie były stosowane przez badane ośrodki żadne środki zaradcze.**
- **Choć większość projektów zostało uznana przez badane ośrodki jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania** (suma odsetków odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wyniosła 67,2%), **to jednak przekonanie o „modelowości” projektu częściej miało charakter umiarkowany** (tylko w przypadku jednej czwartej projektów mamy do czynienia ze zdecydowanym przekonaniem respondentów o tym, że dany projekt może być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania).



- **Kwestia „modelowości” oceniana jest przede wszystkim w logice produktów i rezultatów projektu.** Jeśli chodzi o logikę produktową, to relatywnie często podkreślano nie tyle fakt uwzględnienia określonych elementów, czy działań w projekcie, ale raczej ich szczególnie funkcjonalnych konfiguracji, które np. gwarantowały beneficjentom skorzystanie ze wsparcia o charakterze kompleksowym. Z kolei w przypadku „logiki rezultatów” za wystarczający argument na rzecz „modelowości” uznawano niekiedy po prostu jego realizację zgodnie z założonym planem. Wydaje się, że tego rodzaju projekty – w których mamy do czynienia jedynie z realizacją swoistego „planu minimum” – trudno obiektywnie uznać za projekty modelowe.
- **Prezentowany przez badane ośrodki sposób rozumienia „modelowości” projektu ma relatywnie wąski charakter i w większym stopniu odnosi się do organizacyjno-administracyjnego wymiaru projektu lub też poprawności w jego realizacji (tj. zgodności z przyjętymi założeniami lub obowiązującymi procedurami).** Należy jednak pamiętać, że respondenci byli proszeni o podanie uzasadnienia dla ewentualnej „modelowości” swoich projektów, a nie wskazanie jakie cechy powinien spełniać projekt traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania. Dlatego też charakter udzielonych odpowiedzi może świadczyć nie tyle o specyficznym sposobie rozumienia „modelowości” przez respondentów, co o ograniczonej „modelowości” projektów zrealizowanych przez badane ośrodki (skoro najczęściej rzeczona „modelowość” tych projektów kojarzona była raczej z poprawnością niż wykraczaniem danego projektu poza przeciętność).
- Ocena innowacyjności projektu różni się w sposób wyraźny od oceny „modelowości” projektów realizowanych przez badane ośrodki KSU – **łącznie odsetek projektów, które zostały przez respondentów ocenione jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie ich innowacyjności wyniósł 34,3%, a więc jest on prawie dwukrotnie mniejszy niż odsetek projektów ocenionych jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania.**
- **Zdecydowanie najczęściej przedstawiciele ośrodków KSU innowacyjność zrealizowanych projektów oceniają przez pryzmat nowatorskiego charakteru tematyki projektu i/lub podjętych działań** (z tego rodzaju argumentacją mamy do czynienia w przypadku 60% projektów, które zostały ocenione jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie innowacyjności).
- **Na podstawie analizy projektów wybranych do studiów przypadku można stwierdzić, iż czynnikami sprzyjającymi pomyślnej realizacji projektów są:**
 - a) duże doświadczenie w zakresie realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych zdobyte dzięki udanym aplikacjom do programów, zarówno krajowych, jak i europejskich;
 - b) odpowiedź poprzez działania w projekcie na zidentyfikowane wcześniej, faktycznie istniejące problemy;
 - c) zbudowanie bliskich relacji z odbiorcami projektu poprzez oferowanie im nowych usług w miarę ich rozwijających się potrzeb;
 - d) specjalizacja ośrodka w określonej tematyce i budowanie wizerunku lidera w regionie;



- e) dobór partnerów o profilu odpowiednim do planowanych działań oraz ich zaangażowanie na każdym etapie realizacji projektu;
- f) jednoczesne zaangażowanie ze strony realizatorów oraz adresatów działań poprzez jasne określenie wzajemnych oczekiwań;
- g) informowanie o działaniach projektu i promocja;
- h) stosowanie systemu zarządzania jakością jako narzędzia samodoskonalenia instytucji i jej pracowników.
- W oparciu o uzyskane wyniki badania CAWI, a także wiedzę pozyskaną w ramach badań jakościowych w pierwszej i trzeciej fazie badania **przeprowadzono ocenę ekspercką aktywności projektowej ośrodków KSU pod kątem zidentyfikowania takich elementów projektów, które mogą być rekomendowane jako sposoby postępowania w prowadzeniu projektów przez inne ośrodki KSU. Najważniejsze z nich to:**
 - a) dywersyfikacja projektowego portfolio ze względu na zasięg terytorialny realizowanych projektów,
 - b) dopasowanie charakteru projektu i jego skali do potencjału ośrodka i jego możliwości kompetencyjnych,
 - c) realizacja projektów w wariacie konsorcjalnym, ze szczególnym uwzględnieniem projektów sieciowych,
 - d) tworzenie konsorcjów projektowych w oparciu o regułę komplementarności, a nie podobieństwa,
 - e) uwzględnianie w ramach podejmowanej aktywności projektowej przedsięwzięć zorientowanych na tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości,
 - f) określenie wskaźników realizacji projektu oraz ustalenie założonego stopnia ich realizacji,
 - g) utrzymywanie stałej współpracy z pracownikami lub ekspertami zewnętrznymi realizującymi w ramach projektu zadania merytoryczne,
 - h) diagnoza potrzeb beneficjentów poprzedzająca określenie charakteru projektu,
 - i) kompleksowość działań podejmowanych w ramach projektu,
 - j) promocja projektu na wszystkich etapach jego realizacji.

1.2 Rekomendacje

1.2.1 Rekomendacje dotyczące aktywności projektowej ośrodków KSU

- **Uzasadnione jest wspieranie ośrodków KSU nie tylko w zakresie realizowanych przez nie zadań związanych ze świadczeniem usług objętych rejestracją w sieci KSU, ale także w odniesieniu do ich aktywności projektowej.** Wynika to z faktu, iż realizacja projektów (czy szerzej – działanie w formule projektowej) może pełnić rolę czynnika dynamizującego rozwój całego ośrodka w różnych obszarach jego działalności. Innymi słowy, wspieranie aktywności projektowej członków sieci stanowić może narzędzie kreowania zrównoważonego rozwoju tych organizacji oraz budowania jego trwałych podstaw.
- **Wzmacnianie kompetencji ośrodków w obszarze projektowym winno obejmować kilka aspektów: wiedza z zakresu zarządzania projektem oraz jego obsługi administracyjnej, świadomość dostępnych źródeł finansowania, wiedza dotycząca najlepszych praktyk projektowych w**

odniesieniu do typów projektów najczęściej realizowanych przez ośrodki KSU. Te trzy obszary tematyczne traktować należy jako merytoryczne „filary” systemu kompleksowego wsparcia (szkoleniowo-doradczo-informacyjnego) zorientowanego na zwiększanie aktywności projektowej ośrodków oraz optymalizowanie realizacji przez nie projektów.

- **Optymalnym** – bo pozwalającym np. niwelować ryzyko braku środków lub nieadekwatności dla konkretnego ośrodka tematyki dostępnych programów – **wariantem aktywności projektowej ośrodków KSU jest dywersyfikacja wykorzystywanych źródeł finansowania.** Obecnie dominującym źródłem finansowania projektów są środki wspólnotowe i wydaje się, że w tym obszarze ośrodki KSU cechuje już na tyle duża kompetencja i doświadczenie, że ewentualne wsparcie (dotyczące np. zwiększania poziomu wiedzy na temat dostępnych źródeł finansowania, czy wzmocnienia kompetencji w zakresie procedur aplikacyjnych) nie jest niezbędne. Jednocześnie jednak warto promować wśród ośrodków KSU – mniej rozpowszechnione – alternatywne źródła finansowania (krajowe lub zagraniczne)¹.
- **Relatywnie niewielki odsetek projektów realizowanych w formule konsorcjalnej uzasadnia podjęcie działań wspierających aktywność ośrodków KSU w tworzeniu partnerstw projektowych.** Szczególnie wskazane jest wspomaganie kooperacji projektowej pomiędzy ośrodkami KSU (ze świadomością, iż tego rodzaju kooperacja nie zawsze jest możliwa – ośrodki KSU tworząc partnerstwa projektowe poszukują niekiedy takich kompetencji, czy doświadczenia partnera, że siłą „dyskwalifikuje” to inne ośrodki KSU jako potencjalnych kooperantów). Ewentualne działania wspierające w tym zakresie powinny mieć dwupoziomowy charakter. Z jednej strony, polegać powinny na promocji tzw. *success stories*, tj. projektów, w których mieliśmy do czynienia z kooperacją dwóch lub więcej podmiotów będących członkami sieci KSU i które wskazują na dużą funkcjonalność i użyteczność tworzenia takich partnerstw projektowych. Z drugiej zaś, należy podejmować konkretne działania zorientowane na „stwarzanie okazji” do projektowej kooperacji. Optymalnym rozwiązaniem byłoby np. stworzenie swoistej giełdy kooperacyjnej w ramach nowo tworzonej witryny KSU, gdzie ośrodki mogłyby zamieszczać swoje oferty związane z poszukiwaniem partnerów projektowych (w początkowej fazie mogłyby to być po prostu forum dyskusyjne poświęcone rzeczowej kwestii). Wspieranie budowania partnerstw projektowych w ramach sieci KSU z wykorzystaniem narzędzi internetowych jest tym bardziej uzasadnione, iż – jak wiemy z uzyskanych wyników – we współpracy z innymi ośrodkami KSU organizacje ograniczają się najczęściej do partnerów lokalnych. Internetowa formuła poszukiwania partnerów mogłaby poszerzyć obecną „sieć kontaktów” ośrodków, szczególnie tych z mniejszych miejscowości.
- **W ramach wspierania sieciowej kooperacji dotyczącej realizacji projektów przez ośrodki KSU należy rozważyć stworzenie mechanizmów finansowych „wynagradzających” realizację projektów przez kilka ośrodków KSU.** Chodzi tu taki instrument (zbliżony np. do formuły grantów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które oferuje możliwość dodatkowego dofinansowania tych jednostek,

¹ Niniejsze rekomendacje dotyczą wzmocnienia aktywności ośrodków KSU w obszarze projektowym. Trzeba jednak pamiętać o tym, iż prowadzenie projektów nie musi i nie powinno być jedynym źródłem finansowania działalności ośrodków, lecz winno być uzupełniane także świadczeniem usług na zasadach komercyjnych lub różnymi wariantami samofinansowania prowadzonej działalności.



które uzyskały wsparcie finansowe z innych źródeł, chociażby realizując projekty w ramach Programów Ramowych UE), który pozwalałby podmiotom realizującym projekty wspólnie z innymi ośrodkami KSU uzyskać dodatkowy grant na pokrycie określonych kosztów związanych z realizacją danego projektu (których nie obejmuje wsparcie w ramach pierwotnie uzyskanego dofinansowania) lub zwiększenie zakresu realizacji projektu. Zaoferowanie członkom sieci możliwości skorzystania z takiego instrumentu stanowiłoby niewątpliwą zachętę, by przy formowaniu konsorcjów poszczególne ośrodki priorytetowo traktowały innych członków sieci.

- **Uwzględniając fakt, iż jednym z czynników sukcesu projektów zidentyfikowanych jako najlepsze praktyki jest właściwe zdiagnozowanie potrzeb beneficjentów, uzasadnione jest wzmocnienie kompetencyjne ośrodków KSU w prowadzeniu badań i analiz poprzedzających przygotowanie założeń projektu i procedurę aplikacyjną.** W najbardziej podstawowym – szkoleniowym – wariantcie takiego wsparcia chodziłoby o „wyposażenie” ośrodków KSU w podstawowe kompetencje badawcze pozwalające dokonywać rzetelnej i wysoce informatywnej analizy potrzeb potencjalnych beneficjentów. Zasadność wprowadzenia tego typu problematyki do organizowanych przez PARP szkoleń, w których uczestniczą ośrodki KSU jest tym większa, że organizacje dysponują z reguły niewystarczającymi środkami do tego, by tego rodzaju badania zlecać zewnętrznym firmom badawczym (tym bardziej, że badania te musiałyby być przeprowadzone jeszcze przed rozpoczęciem procedury aplikowania o uzyskanie dofinansowania, a więc bez gwarancji jego uzyskania). Oznacza to, że jedynym sposobem na przeprowadzanie tego rodzaju badań jest wykonywanie ich we własnym zakresie przez ośrodki. Zdobyte przez pracowników kompetencje badawcze mogłyby być także wykorzystywane do monitorowania zmienności potrzeb i oczekiwań beneficjentów, a tym samym pozwalały na odpowiednie modyfikowanie zakresu usług świadczonych przez ośrodek.

1.2.2 Rekomendacje dotyczące promocji najlepszych praktyk w realizacji projektów

Promocja aktywności projektowej ośrodków KSU powinna stać się stałym elementem działań informacyjno-promocyjnych podejmowanych przez koordynatora sieci. Oznacza to, że konieczne jest stworzenie kompleksowego i stale funkcjonującego systemu promowania tej formy aktywności członków sieci. Jego podstawowymi elementami powinny być:

- a) **Wprowadzenie do corocznych konferencji KSU stałego elementu agendy, w ramach którego prezentowanych byłoby kilka projektów, które mogą być traktowane jako „dobra praktyka” w realizacji projektów.**
- b) **Stworzenie – stale uaktualnianego (vide „Rekomendacje metodologiczne dotyczące monitorowania aktywności projektowej ośrodków KSU”) – „banku informacji” o projektach realizowanych przez ośrodki KSU oraz udostępnianie tych informacji na witrynie internetowej KSU.** Prezentacja projektów powinna mieć charakter skrótowy, z jednoczesnym podaniem danych kontaktowych nie tylko instytucji realizującej projekt, ale także osoby reprezentującej tę instytucję, która mogłaby udzielić osobom zainteresowanym dodatkowych i bardziej szczegółowych informacji o projekcie. Stworzony w ramach witryny internetowej „bank informacji” powinien umożliwiać nie tylko „przeglądanie” informacji o poszczególnych projektach, ale także wyszukiwanie projektów ze

względu na takie przykładowe kryteria jak: cel projektu, podejmowane działania czy kategorie beneficjentów.

- c) **Systematyczne (np. w cyklu kwartalnym) przesyłanie członkom sieci elektronicznego biuletynu zawierającego odnośniki do najciekawszych projektów, które w okresie poprzedzającym wysyłkę pojawiły się w „banku informacji”.**
- d) **Opracowywanie i zamieszczanie na witrynie internetowej KSU studiów przypadku prezentujących najciekawsze inicjatywy projektowe ośrodków KSU.** Identyfikacja takich projektów mogłaby być prowadzona przez pracowników PARP, którzy odpowiedzialni byłiby za monitorowanie wprowadzania przez ośrodki KSU danych do „banku informacji” o projektach.
- e) **Stworzenie systemu monitorowania (pomiar ciągły), a nie badania (pomiar incydentalny) aktywności projektowej ośrodków KSU.** Pozwoliłoby to pozyskiwać dane niezbędne nie tylko do skutecznego i systematycznego promowania najlepszych projektów w ramach sieci, ale także do konstruowania konkretnych i dopasowanych do rzeczywistych potrzeb narzędzi wspierania aktywności projektowej ośrodków KSU.

Dodatkowo w ramach rekomendacji dotyczących promocji najlepszych praktyk w realizacji projektów wskazane zostały swoiste „akcenty” promocyjne, na które szczególnie powinna być zwrócona uwaga podczas opracowania określonych działań promocyjnych. Rzeczone „akcenty” przygotowane zostały w oparciu o analizę projektów wybranych do studiów przypadku i odnoszą się do czynników, które w rezultacie przeprowadzonej analizy mogą być uznane za sprzyjające pomyślnej realizacji projektów:

- Duże doświadczenie w zakresie realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych zdobyte dzięki udanym aplikacjom do programów, zarówno krajowych, jak i europejskich.
- Odpowiedź poprzez działania w projekcie na zidentyfikowane wcześniej, faktycznie istniejące problemy.
- Zbudowanie bliskich relacji z odbiorcami projektu poprzez oferowanie im nowych usług w miarę ich rozwijających się potrzeb.
- Specjalizacja ośrodka w określonej tematyce i budowanie wizerunku lidera w regionie.
- Dobór partnerów o profilu odpowiednim do planowanych działań oraz ich zaangażowanie na każdym etapie realizacji projektu.
- Jednoczesne zaangażowanie ze strony realizatorów oraz adresatów działań poprzez jasne określenie wzajemnych oczekiwań.
- Informowanie o działaniach projektu i promocja.
- Stosowanie systemu zarządzania jakością jako narzędzia samodoskonalenia instytucji i jej pracowników.

Powyższe czynniki mogą być traktowane jako sprzyjające pomyślnej realizacji projektów i jako takie winny być wykorzystywane w ramach prowadzonej działalności promującej poszczególne projekty. Jednocześnie powyższe elementy traktować można jako kryteria doboru projektów, które mogą być promowane jako „dobre praktyki” (kryteria te mogą być stosowane przez pracowników PARP do „wyławiania” z funkcjonującego „banku informacji” tych projektów, dla których uzasadnione jest przedstawienie bardziej pogłębionych informacji

w celu upowszechnienia wśród pozostałych ośrodków „dobrych praktyk” w zakresie realizacji projektów przez członków sieci).

1.2.3 Rekomendacje metodologiczne dotyczące monitorowania aktywności projektowej ośrodków KSU

Zrealizowane badania pozwoliły zidentyfikować określone trudności związane z pozyskiwaniem danych, dotyczących projektów realizowanych przez ośrodki KSU. Uzyskana dzięki temu wiedza uzasadnia rekomendowanie następujących działań, których celem byłoby stworzenie takiego systemu pozyskiwania informacji o projektach realizowanych przez ośrodki, który gwarantowałby aktualność i rzetelność pozyskiwanych danych:

- **Dane dotyczące projektów realizowanych przez badane ośrodki powinny być przedmiotem monitoringu, a nie badań mających charakter incydentalny.** Systematyczne pozyskiwanie tego rodzaju informacji pozwoliłoby rozwiązać jeden z kluczowych problemów, na jaki natrafiono podczas realizacji badania, tj. trudność z uzyskaniem wszystkich informacji (w szczególności w odniesieniu do projektów, których realizacja była relatywnie odległa w czasie) lub niechęć do scharakteryzowania wszystkich zrealizowanych projektów (w przypadku niektórych ośrodków liczba projektów zrealizowanych w ciągu ostatnich 5 lat była na tyle duża, że właściwie czyniło to niemożliwym scharakteryzowanie wszystkich, tj. kilkudziesięciu, projektów).
- W przypadku, gdy koordynator sieci byłby zainteresowany systematycznym pozyskiwaniem danych o aktywności projektowej ośrodków KSU, **uzasadnione byłoby wprowadzenie zasady o obligatoryjnym przekazywaniu przez członków sieci informacji o projektach zrealizowanych w danym roku.** Oczywiście, tego rodzaju propozycja może budzić niechęć ze strony ośrodków jako dodatkowy element sprawozdawczości, wydaje się jednak, iż rzeczona obligatoryjność jest jedynym naprawdę skutecznym instrumentem uzyskania od ośrodków KSU pełnej informacji na temat realizowanych przez nie projektów.
- Czynnikiem mogącym osłabiać „społeczny opór” wobec pozyskiwania danych o projektach w obligatoryjnej formule sprawozdawczej, a nie dobrowolnej formule badawczej, byłoby **przedstawienie konkretnych korzyści wynikających z faktu, iż koordynator sieci posiada pełną i wyczerpującą informację o aktywności projektowej ośrodków (np. stworzenia adekwatnych instrumentów wspierania aktywności projektowej ośrodków).** Należy jednak w tym miejscu podkreślić, że ewentualne korzyści nie mogą mieć tylko charakteru promocyjnego, gdyż wiele ośrodków tego rodzaju wsparciem nie jest zainteresowana (prowadząc samodzielną działalność promocyjną) i nie stanowi ono dla nich zachęty np. do wzięcia udziału w badaniu. W ramach niniejszego projektu badawczego ośrodkom zaoferowano konkretne korzyści promocyjne (przygotowanie dla każdego ośrodka opracowania promocyjnego dotyczącego wybranego projektu), niejednokrotnie jednak ośrodki kwestionowały zasadność tego rodzaju korzyści².
- **Obligatoryjność przekazywania danych o zrealizowanych projektach pozwoliłaby na zwiększenie stopnia ich rzetelności** – w przypadku

² W kilku przypadkach ośrodki wypełniające ankietę bardziej były zainteresowane możliwością otrzymania w formie gotowych arkuszy danych o charakteryzowanych projektach. W takiej sytuacji korzyścią z udziału w badaniu była możliwość uporządkowania i usystematyzowania danych o zrealizowanych przez siebie projektach, które dotychczas funkcjonowały jako informacje rozproszone.

uczestnictwa w badaniu respondenci niejednokrotnie udzielali informacji niewiarygodnych, wymagających dodatkowej weryfikacji ze strony Wykonawcy lub jawnie nieprawdziwych. Wydaje się, że zdefiniowanie pozyskiwania danych o projektach jako „sprawozdawczości”, a nie „badania” pełniłoby wobec ośrodków KSU funkcję „dyscyplinującą”.

- **Rekomendowana powyżej sprawozdawczość powinna obejmować tylko dane charakteryzujące poszczególne projekty, bez badania opinii respondentów na temat zrealizowanych projektów.** Tego typu problematyka jest problematyką *stricte* badawczą i wymaga określonego podejścia metodologicznego, by nie doszło do zniekształcania podawanych danych.



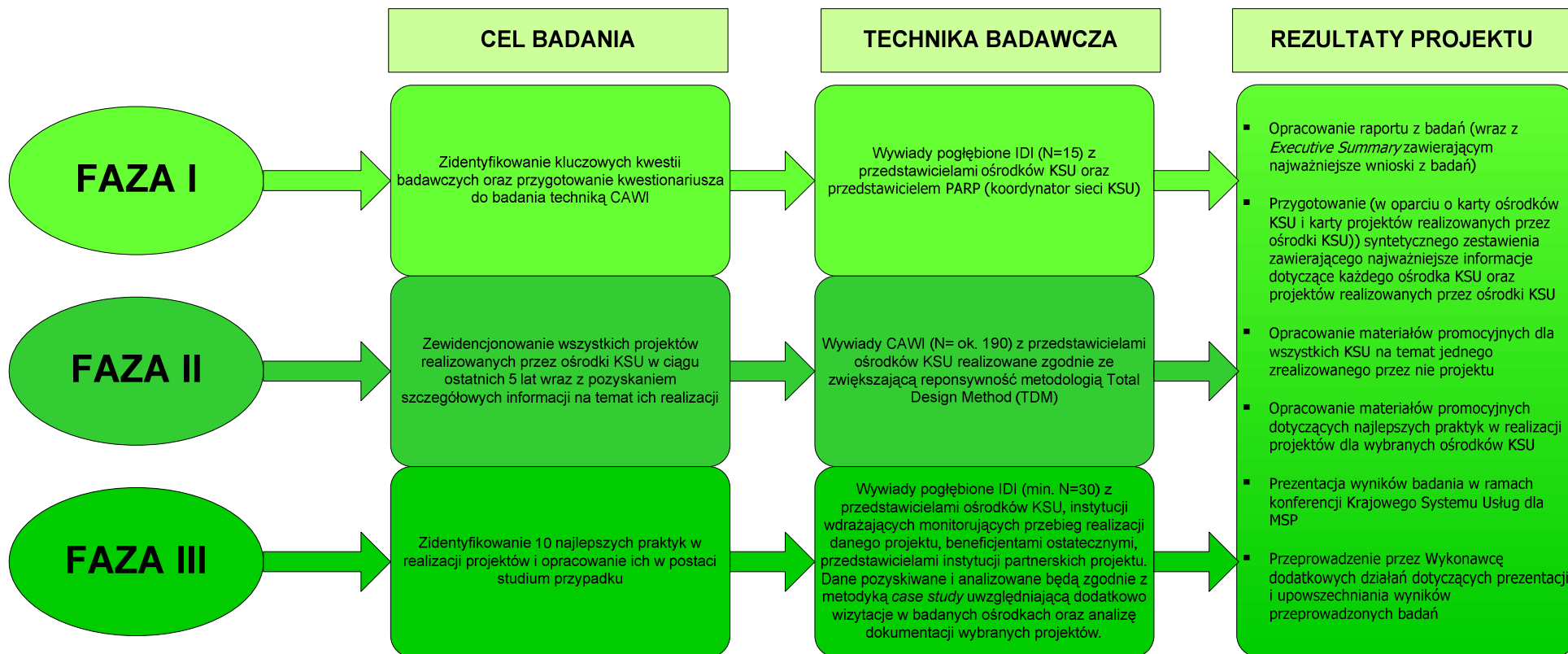
2. METODOLOGIA BADANIA

2.1 Schemat badania

Poniżej przedstawiony został ogólny schemat badania uwzględniający trzy fazy badawcze, cele badania, wykorzystywane techniki badawcze oraz rezultaty całego projektu badawczego.



Schemat 1. Schemat badania



Źródło: opracowanie własne



2.2 Charakterystyka wykorzystanych technik badawczych

2.2.1 Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)

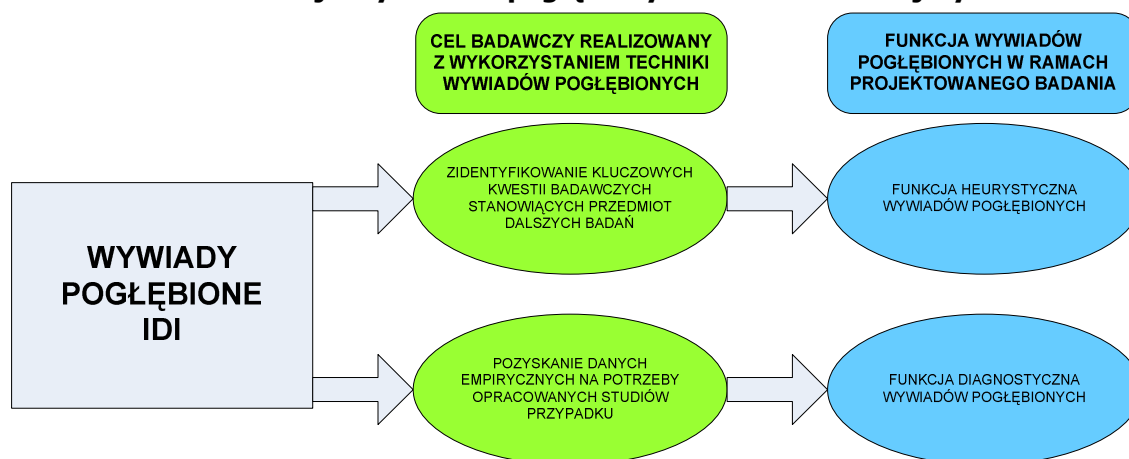
Pierwszą techniką badawczą wykorzystaną w ramach niniejszego projektu badawczego jest technika indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI – *Individual in-Depth Interviews*). Jest to jakościowa technika pozyskiwania danych, w ramach której wywiad przeprowadzany jest w oparciu o uprzednio przygotowany scenariusz wywiadu. Technika IDI pozwala na pozyskanie – w bezpośredniej interakcji z respondentem – danych o charakterze jakościowym, które nie pozwalają wprowadzić (ze względu na brak reprezentatywności) na ich generalizację na całą badaną populację, ale dostarczają pogłębionych informacji w ramach określonego zagadnienia badawczego.

W przeciwieństwie do wywiadu kwestionariuszowego, w trakcie wywiadu IDI możliwe jest dynamiczne modyfikowanie kształtu scenariusza w zależności od specyfiki respondenta, charakteru udzielanych przez niego odpowiedzi czy wprowadzania do rozmowy wątków, które nie zostały uwzględnione na etapie projektowania scenariusza wywiadu. Dzięki temu w sposób znaczny obniżone zostaje ryzyko pominięcia w trakcie wywiadu kwestii istotnych z punktu widzenia respondenta, specyfiki sytuacji reprezentowanej przez niego organizacji *etc.*

Wywiady IDI (w obu fazach badania wykorzystujących tę technikę) przeprowadzane zostały przez członków zespołu eksperckiego realizującego niniejszego projekt badawczy, co zapewniło – poprzez znajomość przez osoby realizujące wywiady pogłębione problematyki badania oraz specyfiki funkcjonowania Krajowego Systemu Usług dla MSP – wysoki poziom rzetelności pozyskanych danych.

Wywiady pogłębione IDI przeprowadzono w odniesieniu do dwóch odrębnych celów badawczych przedstawionych na poniższym schemacie.

Schemat 2. Cel i funkcja wywiadów pogłębionych w ramach niniejszych badań



Źródło: opracowanie własne

W przypadku pierwszego spośród wskazanych powyżej celów badawczych realizowana była funkcja heurystyczna wywiadów pogłębionych. Innymi słowy, uzyskany w oparciu o technikę IDI materiał empiryczny wykorzystany został do określenia problematyki badawczej na

kolejnym etapie procedury badawczej realizowanym z wykorzystaniem techniki CAWI. Chodzi tu przede wszystkim o zidentyfikowanie najistotniejszych kwestii będących przedmiotem badania wszystkich ośrodków KSU oraz przygotowanie kwestionariusza do badania metodą CAWI.

W ramach prowadzonych badań wykorzystana została jednak także funkcja diagnostyczna wywiadów pogłębionych. Dzięki temu pozyskano dane empiryczne na potrzeby opracowywanych studiów przypadku. Technikę wywiadu pogłębionego uznać należy za szczególnie użyteczną dla przygotowania studiów przypadku w ramach niniejszych badań. Technika ta jest bowiem uzasadniona wtedy, gdy konieczne jest pozyskanie pogłębionych informacji od relatywnie małej liczby respondentów. Dodatkowo, sytuacja indywidualnej rozmowy z respondentem pozwalała mu na większą otwartość w kontakcie z ankieterem, co jest konieczne dla swobodnego mówienia o wszystkich aspektach (także problemowych) dotyczących realizowanych przez dany podmiot projektów.

W obu powyższych przypadkach zastosowania techniki wywiadu pogłębionego realizacja badań przebiegała wg procedury, na którą składają się następujące etapy określone przez Steinara Kvale³:

- 1) określenie tematu,
- 2) projektowanie,
- 3) prowadzenie wywiadu,
- 4) transkrypcja,
- 5) analiza,
- 6) weryfikacja,
- 7) raportowanie.

Rygorystyczne przestrzeganie zasad realizacji badań jakościowych na wszystkich powyższych etapach pozwoliło na zdecydowane obniżenie ryzyka związanego z najważniejszymi słabościami wywiadów pogłębionych IDI, tj. ich ograniczoną trafnością i rzetelnością.

Na potrzeby badania realizowanego z wykorzystaniem techniki IDI przygotowano scenariusze wywiadu pogłębionego. Scenariusz wywiadu zawierał ogólne dyspozycje do wywiadu (pytania główne wraz z pytaniami pomocniczymi), które były na bieżąco modyfikowane przez osobę przeprowadzającą wywiad w trakcie rozmowy z respondentem. W przypadku badania IDI nie był konieczny pilotaż narzędzia badawczego, co wynika z jakościowego charakteru badania realizowanego z wykorzystaniem techniki IDI (oznacza to, iż nie ma w tym przypadku wymogu pełnej standaryzacji narzędzia badawczego).

2.2.2 Wywiad CAWI

Technika CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) jest techniką pozyskiwania danych wykorzystującą – wypełnianą przez respondentów – ankietę umieszczoną w formie elektronicznego formularza na stronie internetowej. Technika ta, utrzymując najważniejsze atuty wywiadu kwestionariuszowego *face-to-face* (tj. przede wszystkim możliwość całkowitej standaryzacji narzędzia badawczego, a tym samym pełnej porównywalności rezultatów badania) posiada także dodatkowe atuty uzasadniające jej zastosowanie w przypadku niniejszego projektu badawczego, tj.:

³ Babbie E. (2005) *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 287

- a) znaczne obniżenie kapitało- i czasochłonności procedury badawczej nie tylko w porównaniu z techniką wywiadów kwestionariuszowych *face-to-face*, ale także z techniką CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*);
- b) możliwość skutecznego dotarcia do respondentów nawet w przypadku ich relatywnie dużego rozproszenia terytorialnego;
- c) umożliwienie respondentowi swobodnego „zarządzania” procesem wypełniania ankiety poprzez możliwość jej wypełnienia w momencie optymalnym dla respondenta (co ma szczególne uzasadnienie w przypadku respondentów instytucjonalnych, gdzie ankieta wypełniana jest w miejscu pracy).

Należy dodatkowo wskazać na istotną zaletę zastosowania techniki CAWI w przypadku badania realizowanego z podmiotami działającymi w ramach KSU – współczynnikiem skuteczności mierzony liczbą zrealizowanych wywiadów w stosunku do podjętych prób dotarcia (tzw. *response rate*) jest w odniesieniu do instytucji otoczenia biznesu oraz organizacji wspierających przedsiębiorstwa zdecydowanie wyższy niż ma to miejsce w badaniach przedsiębiorstw. Ponadto, instytucje oraz organizacje poddane badaniu ze względu na rodzaj prowadzonej działalności i formy działania mają powszechny dostęp do sieci Internet, korzystają z niego w codziennej pracy i dysponują sprzętem komputerowym pozwalającym wypełnić ankietę (co ważne – bez konieczności generowania dodatkowych kosztów mogących niekorzystnie wpływać na wskaźnik *response rate*).

Jednocześnie jednak, pomimo powyższych zalet badania techniką CAWI wskazać należy na określonego rodzaju ograniczenia, które musiały być uwzględnione przez badaczy na etapie realizacji badania jako czynniki mogące wpływać na przebieg badania. Najważniejszym ograniczeniem jest brak bezpośredniej interakcji z respondentem, co może niekorzystnie wpływać na poziom responsywności. Dlatego też konieczne było zastosowanie – zgodnie z założeniami metody *Total Design Method* (TDM) – kompleksowego systemu zwiększania responsywności w ramach prowadzonego badania (pełen opis zastosowanych technik zwiększających responsywność znajduje się w podraporcie z procedur kontrolnych).

Na potrzeby badania realizowanego z wykorzystaniem techniki CAWI skonstruowano narzędzie badawcze, które stanowiło podstawę do przygotowania formularza umieszczonego na stronie internetowej. Obejmowało ono wszystkie zagadnienia tematyczne stanowiące przedmiot niniejszego badania, zawierało także pytania dotyczące podstawowej charakterystyki podmiotów reprezentowanych przez respondentów. Formularz ankiety zawierał zarówno pytania zamknięte (z możliwością wyboru jednej lub kilku wariantów odpowiedzi), jak i otwarte (pozwalające na pogłębienie udzielanych przez respondentów odpowiedzi).

Kluczowym elementem wypełnianej ankiety był formularz dotyczący opisu projektów realizowanych przez dany podmiot. Informacje zawarte w formularzu stanowiły podstawę do pełnego zewidencjonowania projektów realizowanych przez ośrodki KSU w ciągu ostatnich 5 lat (co stanowiło jeden z kluczowych celów badania), a także opracowania kart opisu projektów składających się na swoisty „katalog” projektów realizowanych przez sieć ośrodków KSU.

2.3 Charakterystyka poszczególnych faz badawczych

2.3.1 Faza I – Zidentyfikowanie kluczowych kwestii badawczych oraz przygotowanie kwestionariusza do badania techniką CAWI

2.3.1.1 Cel i metody badawcze

Cele pierwszej fazy prowadzonego badania określić można w sposób następujący:

- weryfikacja i uzupełnienie pytań badawczych, w tym identyfikacja najistotniejszych kwestii (tematów, problemów) będących przedmiotem badania wszystkich organizacji KSU metodą CAWI,
- przygotowanie kwestionariusza do badania metodą CAWI z uwzględnieniem pytań badawczych oraz tematów zidentyfikowanych w badaniu metodą wywiadu pogłębionego,
- weryfikacja i uzupełnienie kryteriów wyboru organizacji i projektów do studiów przypadku poświęconych najlepszym praktykom w realizacji projektów przez ośrodki KSU.

Ze względu na cele pierwszej fazy badania potraktować ją należy jako badanie eksploracyjne, tj. badanie zorientowane na uzyskanie rozpoznania i idei badanego zagadnienia⁴. Dzięki wprowadzeniu do całości procedury badawczej komponentu eksploracyjnego podniesiona zostaje wartość ostatecznych rezultatów badania, w szczególności zaś ich kompletność i stopień „zagospodarowania” całej problematyki dotyczącej badanego zagadnienia.

W ramach pierwszej fazy badawczej wykorzystano – scharakteryzowaną wcześniej w sposób szczegółowy – technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego.

2.3.1.2 Dobór próby

W ramach pierwszej fazy badania zastosowano dobór celowy (*purposive sampling*). Dobór zawężono tylko do tych organizacji, które spełniły określone wcześniej kryteria ich doboru (*vide*: „Przebieg realizacji badania”). W niniejszym przypadku dobór celowy został przeprowadzony w taki sposób, by w możliwie dużym stopniu zróżnicować kategorie respondentów biorących udział w badaniu. Dzięki temu funkcja heurystyczna badań (tj. zidentyfikowanie najistotniejszych kwestii stanowiących przedmiot dalszych badań) została spełniona w sposób optymalny. Zróżnicowanie ośrodków uwzględnionych w przeprowadzonym badaniu objęło takie cechy jak: rodzaj instytucji (izba gospodarcza, ARR, uczelnia, fundacja, zrzeszenie itd.), ilość i rodzaj usług oferowanych w ramach KSU, lokalizację. Dodatkowo przyjęto założenie, by w badaniu zostały uwzględnione m.in. instytucje należące do Krajowej Sieci Innowacji oraz instytucje, których pracownicy działają w Radzie Koordynacyjnej KSU.

Lista ośrodków proponowanych do wzięcia udziału w badaniu została przedstawiona do akceptacji Zamawiającemu. Po otrzymaniu i wdrożeniu uwag ze strony Zamawiającego została przygotowana ostateczna lista ośrodków biorących udział w badaniu wstępnym.

⁴ Churchill G. A. (2002) *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 157

Indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzono na próbie **15 jednostek**, w tym:

- 14 wywiadów z przedstawicielami ośrodków KSU,
- 1 wywiad z przedstawicielem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (jako koordynatora sieci KSU) – PARP jako koordynator sieci KSU posiada wiedzę niezbędną dla uzupełnienia narzędzi badawczych i przyjętych kryteriów doboru projektów i ośrodków do analizy studium przypadku.

2.3.1.3 Pytania badawcze

Prezentowane poniżej pytania badawcze obejmują w całości problematykę badawczą w ramach pierwszej fazy badania i stanowiły podstawę do opracowania narzędzia badawczego (scenariusz wywiadu IDI).

Pytania badawcze do przedstawiciela koordynatora sieci KSU:

- Jakie są typy i formy prawne ośrodków zrzeszonych w KSU?
- Jakiego rodzaju działalność jest prowadzona przez ośrodki zrzeszone w KSU (uwzględniając usługi oferowane w ramach KSU i poza KSU)?
- W jakich strukturach sieciowych innych niż KSU funkcjonują ośrodki KSU?
- Jaka jest skala aktywności ośrodków KSU w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa (programy przedakcesyjne, fundusze strukturalne, inicjatywy wspólnotowe, programy ramowe i in.)?
- Jakie są zakresy tematyczne projektów w których przygotowaniu i realizacji uczestniczą ośrodki KSU (wsparcie przedsiębiorczości z uwzględnieniem MMSP, wsparcie innowacyjności, ochrona środowiska, rozwój obszarów wiejskich i in.)?
- Jakiego rodzaju działania podejmowane są przez ośrodki KSU w ramach realizowanych projektów?
- Jakie są źródła finansowania projektów realizowanych przez ośrodki KSU?
- W ramach jakich programów realizowane są projekty prowadzone przez ośrodki KSU?
- Z jakimi kategoriami partnerów współpracują ośrodki KSU podczas realizacji projektów?
- Jaki jest zasięg terytorialny projektów realizowanych przez ośrodki KSU?
- Do jakich kategorii odbiorców / beneficjentów adresowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU?
- Na jakie rodzaje rezultatów zorientowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU?
- Czy wyłaniają się określone specjalizacje ośrodków KSU w obszarze realizacji projektów?
- Jakiego rodzaju trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) napotykają ośrodki KSU podczas realizacji projektów?
- Jakie środki zaradcze są stosowane przez ośrodki KSU, aby przezwyciężyć trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) związane z realizacją projektów?

Pytania badawcze do przedstawicieli ośrodków KSU:

- Jakiego rodzaju działalność prowadzona jest przez ośrodki KSU (uwzględniając usługi oferowane w ramach KSU i poza KSU)?
- W jakich strukturach sieciowych innych niż KSU funkcjonują ośrodki KSU?



- Jaka jest skala aktywności ośrodków KSU w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa (programy przedakcesyjne, fundusze strukturalne, inicjatywy wspólnotowe, programy ramowe i in.)?
- Jakie są obszary tematyczne projektów w których przygotowaniu i realizacji uczestniczą ośrodki KSU (wsparcie przedsiębiorczości z uwzględnieniem MMSP, wsparcie innowacyjności, ochrona środowiska, rozwój obszarów wiejskich i in.)?
- Jakiego rodzaju usługi są oferowane przez ośrodki KSU w ramach realizowanych projektów?
- Jakie są źródła finansowania projektów realizowanych przez ośrodki KSU?
- W ramach jakich programów realizowane są projekty prowadzone przez ośrodki KSU?
- Jaka jest skala projektów realizowanych przez ośrodki KSU w ramach konsorcjów?
- Z jakimi kategoriami partnerów współpracują ośrodki KSU podczas realizacji projektów?
- Do jakich kategorii odbiorców / beneficjentów adresowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU?
- Na jakie rodzaje rezultatów zorientowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU?
- Jakie korzyści przynoszą ośrodkom KSU realizowane przez nie projekty?
- Jaki jest poziom skuteczności projektów realizowanych przez ośrodki KSU?
- Czy wyłaniają się określone specjalizacje ośrodków KSU w obszarze realizacji projektów?
- Czy ośrodki KSU do realizacji projektów wynajmują zewnętrznych konsultantów czy opierają się wyłącznie o wewnętrzorganizacyjne zasoby ludzkie?
- Jakiego rodzaju trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) napotykają ośrodki KSU podczas realizacji projektów?
- Jakie środki zaradcze są stosowane przez ośrodki KSU, aby przezwyciężyć trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) związane z realizacją projektów?
- Jakie są plany ośrodków KSU w zakresie realizacji projektów?
- Czy wśród realizowanych projektów były takie, które były szczególnie innowacyjne ze względu na tematykę, rodzaj świadczonych usług, marketing, sposób zarządzania projektem, wykorzystywane narzędzia, sposoby pozyskiwania finansowania i inne czynniki?
- Co w opinii przedstawicieli ośrodków KSU przede wszystkim decyduje o innowacyjności realizowanych przez nie projektów?
- Czy realizowane przez ośrodki KSU projekty mogą w opinii ich przedstawicieli stanowić model lub standard, który może być traktowany jako swego rodzaju „wzorzec do naśladowania” zarówno dla ośrodka realizującego projekt, jak i innych ośrodków KSU?
- Co w opinii przedstawicieli ośrodków KSU przede wszystkim decyduje o tym, że realizowane projekty mogą być traktowane jako swego rodzaju „wzorzec do naśladowania”, zarówno dla ośrodka realizującego projekt, jak i innych ośrodków KSU?
- Jakie techniki upowszechniania realizowanych przez ośrodki KSU projektów modelowych powinny być stosowane przez koordynatora sieci KSU?



2.3.2 Faza II – Badanie techniką CAWI

2.3.2.1 Cel i metody badawcze

Głównym celem badania było zewidencjonowanie wszystkich projektów realizowanych przez ośrodki KSU w ciągu ostatnich 5 lat, tj. projektów, których realizacja rozpoczęła się po 30 czerwca 2002 r. oraz uzyskanie informacji dotyczących realizacji projektów przez ośrodki KSU pozwalających na udzielenie wyczerpującej odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Realizacja powyższego celu została przeprowadzona z wykorzystaniem – scharakteryzowanej wcześniej – techniki CAWI.

2.3.2.2 Dobór próby

W odniesieniu do badania przeprowadzanego z wykorzystaniem techniki CAWI zastosowany został dobór zupełny, nazywany także doбором całkowitym. Oznacza to, iż przyjęto założenie o realizacji wywiadów CAWI z wszystkimi podmiotami działającymi w ramach KSU⁵. Istotną zaletą doboru zupełnego jest fakt, iż wyniki uzyskane w trakcie badania przeprowadzonego na całej populacji nie są obciążone błędem statystycznym.

W ramach poszczególnych ośrodków KSU kontakt był nawiązywany z osobami odpowiedzialnymi w danym podmiocie za działalność wynikającą z funkcjonowania w sieci KSU. To właśnie te osoby traktowane były na etapie pierwszego kontaktu jako preferowana kategoria respondentów, mogły one jednak wskazać inne osoby odpowiedzialne za wypełnienie ankiety internetowej.

2.3.2.3 Pytania badawcze

Prezentowane poniżej pytania badawcze obejmują w całości problematykę badawczą w ramach drugiej fazy badania i stanowiły podstawę do opracowania narzędzia badawczego (formularz ankiety). Ostateczna wersja formularza ankiety została opracowana przy współpracy z Zamawiającym.

Pytania badawcze dotyczące realizatorów projektów:

- Jaka jest forma prawna ośrodka?
- Jak długo działa ośrodek (z uwzględnieniem terminu rejestracji w KSU)?
- Jakiego rodzaju działalność prowadzona jest przez ośrodki KSU (uwzględniając usługi oferowane w ramach KSU i poza KSU)?
- Jaki jest obszar specjalizacji ośrodka?
- W jakich strukturach sieciowych innych niż KSU działa ośrodek?
- Czy organizacja uczestniczyła lub uczestniczy w przygotowaniu i realizacji projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej i budżetu państwa (programy przedakcesyjne, fundusze strukturalne, inicjatywy wspólnotowe, programy ramowe i in.)?

Pytania badawcze dotyczące realizowanych projektów – osobna ankieta dla każdego projektu:

- Jakie były terminy realizacji (rozpoczęcia i zakończenia) projektu?

⁵ Dane dotyczące ostatecznej liczby ośrodków, w których przeprowadzono badanie CAWI zawarte zostały w rozdziale „Przebieg realizacji badania”.



- Jaki był zasięg terytorialny projektu (powiat, region, kraj, inne kraje UE, pozostałe kraje)?
- Jakie były źródła finansowania projektu?
- W ramach jakiego programu projekt był realizowany?
- Jaki był typ projektu (np. projekty inwestycyjne – rozwój infrastruktury / tzw. „miękkie” – rozwój kadr: informacyjne, szkoleniowe, doradcze i in., projekty indywidualne / partnerskie / sieciowe, projekty lokalne / regionalne / krajowe / międzynarodowe / międzyregionalne)?
- Jaki był obszar tematyczny projektu?
- Jakiego rodzaju usługi ośrodek świadczył w ramach projektu (z uwzględnieniem kategorii usług oferowanych w ramach KSU)?
- Jakie były kategorie odbiorców / beneficjentów projektu (np. mikro / małe / średnie przedsiębiorstwa / osoby rozpoczynające działalność gospodarczą / instytucje otoczenia biznesu / jednostki samorządu terytorialnego / jednostki B+R / jednostki edukacyjne)?
- Ilu odbiorców / beneficjentów projektu zostało objętych działaniami realizowanymi w ramach projektu?
- Czy projekt był realizowany w ramach konsorcjum?
- Jeśli projekt był realizowany w ramach konsorcjum, to jacy partnerzy wchodziłi w skład konsorcjum (np. ośrodki KSU / spoza KSU, z regionu / spoza regionu, instytucje wsparcia non-profit / działające dla zysku, B+R, edukacyjne, jednostki samorządu terytorialnego)?
- Jeśli projekt był realizowany w ramach konsorcjum, to czym miał on charakter sieciowy?
- Jakie były mierzalne rezultaty projektu?
- Jaki jest stopień realizacji wskaźników projektu (% wskaźniki produktu i rezultatu)?
- Jaka część merytorycznych zadań w ramach projektu została zrealizowana przez konsultantów pracujących w ośrodku, a jaka przez ekspertów zewnętrznych współpracujących z ośrodkiem?
- Czy osoby realizujące zadania merytoryczne w ramach projektu nadal pracują w ośrodku lub podtrzymują z nim stałą współpracę?
- Czy projekt został zrealizowany zgodnie z przyjętym harmonogramem?
- Jakiego rodzaju trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) ośrodek napotkał podczas realizacji projektów?
- Jakie środki zaradcze zostały zastosowane przez ośrodek, aby przezwyciężyć trudności (wewnętrzne i zewnętrzne) związane z realizacją projektów?
- Czy zrealizowany projekt zawierał w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności? Jeśli tak, jakie to elementy i w czym szczególnie przejawiała się wysoka innowacyjność projektu?
- Czy zrealizowany projekt stanowi model lub standard, który może być traktowany jako swego rodzaju „wzorzec do naśladowania” zarówno dla ośrodka realizującego projekt, jak i innych ośrodków KSU?



2.3.3 Faza III – Studium przypadku

2.3.3.1 Cel i metody badawcze

Głównym celem trzeciej fazy badania było zidentyfikowanie **10** najlepszych praktyk w realizacji projektów i opracowanie ich w postaci studium przypadku. Badanie każdego z 10 studiów przypadku zostało przeprowadzone przy zastosowaniu, scharakteryzowanej wcześniej, techniki wywiadu pogłębionego z co najmniej trzema osobami zaangażowanymi w realizację wybranego projektu, w tym z minimum 1 beneficjentem ostatecznym. Uwzględniając opisowy charakter niniejszego badania zrealizowana została funkcja diagnostyczna wywiadów IDI. Dodatkowo, wykorzystano takie metody charakterystyczne dla studium przypadku jak obserwacja (w trakcie wizytacji w ośrodku KSU), czy analiza dokumentów (chodzi o dokumentację dotyczącą wybranych projektów).

Studium przypadku może być w odniesieniu do niniejszych badań traktowane zarówno jako metoda badawcza, jak i analityczna⁶. W pierwszym przypadku chodzi przede wszystkim o fakt, iż stworzony w ramach danego studium przypadku opis stanowi rezultat pogłębionego i wielowymiarowego badania jednej organizacji i realizowanych przez nią projektów. Z kolei w przypadku traktowania studium przypadku jako metody analitycznej, zasadniczym celem była identyfikacja specyfiki danej organizacji i uchwycenie tych cech, które w największym stopniu konstytuują ową specyfikę.

Dodatkowym atutem stosowania powyższego podejścia w ramach trzeciej fazy niniejszych badań jest możliwość nie tylko opisu samego badanego zjawiska, ale także kontekstu, w którym owo zjawisko zachodzi (szczególnie w sytuacji, w której mamy do czynienia z niewystarczająco klarownym i ostrym rozróżnieniem pomiędzy danym zjawiskiem, a towarzyszącym mu kontekstem)⁷. W przypadku niniejszych badań oznacza to, iż zastosowanie metody studium przypadku pozwoliło na uchwycenie całości zagadnień związanych z realizacją projektów przez ośrodki KSU, które składają się na szeroko rozumiany kontekst (prawny, ekonomiczny, społeczny *etc.*) funkcjonowania tych podmiotów w obszarze projektowym.

2.3.3.2 Dobór próby

Podobnie jak w przypadku pierwszej fazy badawczej, w ramach której wykorzystano technikę wywiadu pogłębionego IDI, także i w niniejszej fazie badania zastosowano dobór celowy. Dobór ten przeprowadzony został w oparciu o szczegółowo określone kryteria doboru organizacji i projektów do studiów przypadku. Taki wariant doboru uznać należy za bardziej użyteczny, jeśli chodzi o „inwentaryzację” *best practices* niż miałyby to miejsce w przypadku badania przeprowadzanego z podmiotami dobranymi losowo spośród całej populacji ośrodków KSU.

Ostateczne kryteria wyboru projektów i organizacji do opracowania studium przypadku i ich wagi zostały określone we współpracy z Zamawiającym na podstawie analizy wyników badania techniką CAWI, a także po uwzględnieniu wyników badania realizowanego metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego. Kryteria o charakterze podstawowym i dodatkowym

⁶ Yin, R. K. (1994) *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁷ Tamże, s. 13



wykorzystane na etapie doboru projektów do badania metodą studium przypadku przedstawione zostały w części raportu dotyczącej przebiegu realizacji badania.

2.3.3.3 Kategorie respondentów

Wywiady pogłębione IDI w ramach trzeciej fazy badawczej prowadzone były ze wskazanymi poniżej kategoriami respondentów.

Realizatorzy projektu:

Cel udziału w badaniu: Weryfikacja na miejscu dokumentacji projektu i sposobu realizacji działań, uzupełnienie informacji zgromadzonych metodą wywiadu CAWI.

Osoba do badania: Kierownik projektu

Beneficjenci:

Cel udziału w badaniu: Weryfikacja jakości projektu (produkty / rezultaty / oddziaływanie) z punktu widzenia adresata działań realizowanych w projekcie

Osoba do badania: Osoby fizyczne i/lub prawne, do których adresowane były działania zrealizowane w ramach badanego projektu zostały dobrane losowo na podstawie list uczestników projektu udostępnionych przez kierownika projektu

2.3.3.4 Pytania badawcze

- Jakie są najlepsze praktyki prowadzenia projektów przez organizacje KSU?
- Jakie elementy projektów mogą być rekomendowane jako sposoby postępowania w prowadzeniu projektów dla innych organizacji?

3. PRZEBIEG REALIZACJI BADANIA

3.1 Faza I – Zidentyfikowanie kluczowych kwestii badawczych oraz przygotowanie kwestionariusza do badania techniką CAWI

Pierwszą fazę badania realizowano w okresie 25.10.2007-6.11.2007. Wywiady przeprowadzane były przez członków zespołu badawczego realizującego niniejszy projekt. Spośród ośrodków uwzględnionych na liście uzgodnionej z Zamawiającym ostatecznie w badaniu nie wzięły udziału dwa ośrodki. W obu przypadkach ośrodki te zostały zastąpione innymi podmiotami o podobnym profilu i formie organizacyjno-prawnej.

Z dobranymi do realizacji badania wstępnego ośrodkami KSU nawiązano kontakt telefoniczny mający na celu zidentyfikowanie osoby, z którą później miał być przeprowadzony wywiad pogłębiony oraz uzgodnienie terminu spotkania. Jeśli chodzi o kategorie respondentów, z którymi ostatecznie przeprowadzono wywiady IDI, to przyjęto założenie, by były to przede wszystkim⁸: **a)** osoby zarządzające danym ośrodkiem KSU, **b)** kierownicy działów (wydziałów, departamentów itp.) zajmujących się realizacją projektów, prowadzeniem w ramach ośrodków działalności szkoleniowo-doradczej, współpracą z sektorem MSP itp., **c)** osoby zajmujące się świadczeniem usług skierowanych do przedsiębiorstw.

Wywiady przeprowadzono wg uprzednio przygotowanego i zaakceptowanego przez Zamawiającego scenariusza wywiadu IDI. Wywiady były rejestrowane, a w oparciu o zarejestrowane nagrania przygotowano transkrypcje wszystkich wywiadów (stanowiące aneks do niniejszego raportu).

3.2 Faza II – Badanie techniką CAWI

Wprowadzeniem do realizacji badania CAWI było badanie pilotażowe przeprowadzone w dn. 9.11.2007 roku w 3 ośrodkach KSU. Wywiady pilotażowe przeprowadzane były z innymi osobami niż te, które zostały wyznaczone do wypełnienia ankiety w ramach badania właściwego, by nie doprowadzić do sytuacji, w której respondenci byłiby zniechęceni koniecznością dwukrotnego wypełnienia ankiety.

Formuła wywiadów pilotażowych była następująca – każdy respondent otrzymał indywidualny link do ankiety. Po wysłaniu linku był nawiązywany kontakt telefoniczny, w trakcie którego respondent udzielał odpowiedzi na kolejne pytania w ankiecie zgłaszając na bieżąco uwagi lub zadając ankierowi pytania dotyczące zawartości merytorycznej ankiety lub technicznych aspektów jej wypełniania. Na koniec respondent proszony był dodatkowo o ogólny komentarz dotyczący zawartości ankiety i sposobu jej wypełniania oraz ewentualne uwagi dotyczące elementów, które w największym stopniu utrudniły mu wypełnienie ankiety.

⁸ Kategorie respondentów wskazane w punktach a, b, c dobierano w poszczególnych ośrodkach z uwzględnieniem swojej hierarchizacji respondentów: jako „najcenniejszą” kategorię respondentów traktowano osoby zarządzające danym ośrodkiem, dalej – kierowników działów i wreszcie – konsultantów. Wynikało to z założenia, iż w ramach badania wstępnego chodzi przede wszystkim o pozyskanie ogólnej wiedzy na temat zrealizowanych projektów, a tego rodzaju wiedzę dysponuje w największym stopniu kadra zarządzająca. Jednocześnie jednak – uwzględniając fakt ograniczonych ram czasowych badania wstępnego oraz faktu, iż starano się zrealizować badanie wstępne w ramach ograniczonej ilościowo puli dobranych celowo ośrodków – dopuszczono możliwość realizacji wywiadów także z osobami zajmującymi się w danym ośrodku bezpośrednim świadczeniem usług na rzecz przedsiębiorstw w ramach KSU.

W rezultacie przeprowadzonego pilotażu wprowadzono określone zmiany w przygotowanych narzędziach, wstępie do ankiety oraz tekście e-maila wysyłanego do respondentów wraz z linkiem do ankiety.

Dodatkowo, poza pilotażem zawartości merytorycznej kwestionariusza, przeprowadzony został kompleksowy test skryptu umożliwiającego wypełnianie ankiety za pośrednictwem witryny internetowej. Dzięki temu jeszcze przed rozpoczęciem właściwych badań zidentyfikowane zostały ewentualne błędy skryptu i osiągnięta została maksymalna funkcjonalność przygotowanego skryptu.

Właściwe badanie CAWI prowadzone było w okresie 13.11.2007-07.12.2007. Badanie realizowano zgodnie z przyjętymi założeniami oraz przy zastosowaniu określonych technik zwiększających responsywność (techniki te opisane zostały szczegółowo w podraporcie z procedur kontrolnych).

Kontakt inicjujący (nawiązanie kontaktu telefonicznego z ośrodkiem KSU, przekazanie informacji o badaniu, uzyskanie danych kontaktowych osoby, która była odpowiedzialna za wypełnienie ankiety) został nawiązany ze wszystkimi 186 ośrodkami KSU. W rezultacie tego kontaktu udało się uzyskać dane kontaktowe ze 184 ośrodków (w dwóch przypadkach ośrodki stanowczo odmówiły wzięcia udziału w badaniu).

Spośród 184 ośrodków, które otrzymały link do ankiety, 168 ośrodków wypełniło ankietę (tj. wypełniło przynajmniej ankietę charakteryzującą ośrodek). Oznacza to, iż wskaźnik *response rate* wyniósł w prowadzonym badaniu 91,3%. Wynik ten uważać należy za wysoki, jeśli przyjąć za punkt odniesienia wartość wskaźnika *response rate* uzyskiwane z reguły w badaniach prowadzonych z wykorzystaniem techniki CAWI⁹.

22 ośrodki wypełniły tylko ankietę charakteryzującą ośrodek. W grupie tej 18 ośrodków zadeklarowało, iż w okresie objętym badaniem nie realizowały żadnych projektów (w ich przypadku badanie z wykorzystaniem ankiety opisującej zrealizowane projekty nie było więc możliwe). W pozostałych 4 przypadkach ośrodki zadeklarowały realizację projektów w okresie objętym badaniem, lecz nie przystąpiły do wypełniania ankiety charakteryzującej zrealizowane projekty (w dwóch przypadkach ośrodki podały liczbę zrealizowanych projektów, w dwóch pozostałych nie podano takiej informacji). Należy więc zauważyć, iż spośród ośrodków, które wzięły udział w badaniu i zadeklarowały realizację projektów w okresie objętym badaniem (150 ośrodków) 97,3% spośród nich przystąpiło do uzupełnienia ankiety dotyczącej zrealizowanych projektów.

W grupie 146 ośrodków, które wypełniły ankietę charakteryzującą zrealizowane projekty, w przypadku 118 ośrodków, ankietę została wypełniona dla wszystkich zrealizowanych projektów. Natomiast 28 ośrodków zdecydowało się wypełnić ankietę „projektową” dla mniejszej liczby projektów niż liczba projektów faktycznie zrealizowanych. Dla ośrodków

⁹ Z dokonanej przez C. Cooka, F. Heatha, and B. Thompsona analizy porównawczej 68 różnych projektów badawczych wykorzystujących tę technikę wynika, iż średnia wartość wskaźnika *response rate* wynosiła 39,6% (zob. E. D. de Leeuw, *Mixed Mode and Internet Interviewing*, MESS Workshop 2007). W przypadku badań realizowanych techniką CAWI, w których respondentami są nie osoby prywatne, lecz podmioty instytucjonalne (w szczególności zaś instytucje publiczne) wartość wskaźnika jest z reguły większa, choć nadal niższa od wskaźnika *response rate* uzyskanego w niniejszym badaniu. Przykładowo, w ramach badań dotyczących rozwoju e-administracji w Polsce realizowanych na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego wskaźnik *response rate* w badaniu CAWI wyniósł nieco poniżej 62%; badaniem tym objęto urzędy centralne, wojewódzkie, marszałkowskie, powiatowe i gminne wszystkich typów (zob. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, *Polska e-administracja w badaniach Ministerstwa Nauki i Informatyzacji*, 2004).

zaklasyfikowanych do pierwszej kategorii pozyskana informacja na temat zrealizowanych projektów ma charakter pełny. W przypadku pozostałych 28 ośrodków udało się pozyskać częściowe dane na temat zrealizowanych projektów. Projekty scharakteryzowane w odniesieniu do tych właśnie ośrodków traktować należy jako projekty w największym stopniu prezentujące potencjał danego ośrodka (tj. projekty określające swoisty "pułap" możliwości ośrodka w zakresie skali, przedmiotu i charakteru realizowanych projektów)¹⁰.

Przebieg realizacji badania, uzyskany poziom zwrotów ankiet (wypełnionych w całości lub częściowo), a także wstępna analiza ich zawartości, pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- Zdecydowana większość ośrodków KSU wzięła udział w realizowanym badaniu. Zauważyć jednak należy, że nawet w tych ośrodkach, które ostatecznie zdecydowały się na wzięcie udziału w badaniu, zwracano ankieterom uwagę na określonego rodzaju trudności. Przede wszystkim wskazywano na: czasochłonność procedury udzielenia informacji o wszystkich zrealizowanych projektach (w szczególności dotyczyło to tych ośrodków, które zrealizowały relatywnie dużą liczbę projektów), trudność w pozyskaniu danych dotyczących części projektów (w szczególności tych, których realizację zakończono przed kilkoma laty).
- Część ośrodków wyrażała obawy dotyczące ujawnienia informacji związanych z realizowanymi przez siebie projektami. Niekiedy kwestionowano także zasadność korzyści promocyjnych, które stanowić mają jeden z istotnych rezultatów prowadzonego badania. Akcentowano w takich przypadkach swoistą samowystarczalność ośrodków w odniesieniu do prowadzonych działań promocyjnych.
- Założona na początku badania liczba monitów telefonicznych (2) okazała się niewystarczająca. W wielu przypadkach kontakt z danym ośrodkiem nawiązywano kilku- lub kilkunastokrotnie. Wynikało to przede wszystkim z: wydłużenia czasu danego ośrodkom KSU na wypełnienie ankiety; „zawieszania” przez część ośrodków wypełnienia ankiety (tj. rozpoczęcia wypełniania ankiety, przzerwania procedury jej wypełniania i kilkudniowego okresu braku aktywności ze strony respondentów); zmiany osób odpowiedzialnych za wypełnienie ankiety w danym ośrodku;
- W przypadku części ośrodków mieliśmy do czynienia z niestosowaniem się do dyspozycji zawartych w instrukcji do ankiety oraz treści samej ankiety. Skutkowało to w niektórych przypadkach takimi błędami jak: **a)** wskazywanie i opisywanie projektów, w których dany ośrodek był jedynie partnerem w konsorcjum projektowym (pomimo, że ośrodki proszone były o udzielenie informacji jedynie o tych projektach, które realizowały samodzielnie lub realizowały w konsorcjum będąc jednakże liderem utworzonego konsorcjum), **b)** wybieranie wariantu odpowiedzi „inne” w sytuacji, gdy udzielona odpowiedź mieściła się w dostępnych w ankiecie wariantach odpowiedzi, **c)** udzielanie informacji niepełnych, błędnych lub nieprawdziwych (np. dotyczących programu, w ramach którego realizowany był dany projekt). Zidentyfikowana przez Wykonawcę badania sytuacja skutkowałą koniecznością podjęcia dodatkowych działań weryfikujących jakość i rzetelność uzyskanych danych. Działania te polegały przede wszystkim na analizie merytorycznej

¹⁰ W sytuacji, gdy po nawiązaniu kontaktu z ośrodkiem deklarował on gotowość do scharakteryzowania jedynie części zrealizowanych projektów ankieter prosił o scharakteryzowanie właśnie tych projektów, które mogą stanowić swego rodzaju „wizytówkę” danego ośrodka.



zawartości bazy wynikowej oraz pozyskaniu niezbędnych informacji dodatkowych lub uzupełniających z wykorzystaniem metody *web research*.

3.3 Faza III – Studium przypadku

Trzecią fazę badania realizowano w okresie 27.12.2007-18.01.2008. Wywiady przeprowadzane były przez członków zespołu badawczego realizującego niniejszy projekt. W badaniu wzięły udział wszystkie ośrodki, które w rezultacie przeprowadzonego doboru w największym stopniu spełniły kryteria, jakie winny był spełniać projekty, zaklasyfikowane jako przykład najlepszej praktyki w realizacji projektów.

Z dobranymi do realizacji badania wstępnego ośrodkami KSU nawiązano kontakt telefoniczny mający na celu zidentyfikowanie osoby, z którą później miał być przeprowadzony wywiad pogłębiony oraz uzgodnienie terminu spotkania. Na poziomie konkretnej organizacji (realizatora projektu) identyfikowane były osoby odpowiedzialne za realizację badanego projektu, ew. posiadające wiedzę dotyczącą jego przebiegu, która pozwalała na pozyskanie przez osoby przeprowadzające wywiad wyczerpującej wiedzy w zakresie określonym tematyką wywiadu.

Wywiady przeprowadzono wg uprzednio przygotowanego i zaakceptowanego przez Zamawiającego scenariusza wywiadu IDI. Wywiady były rejestrowane, a w oparciu o zarejestrowane nagrania przygotowano transkrypcje wszystkich wywiadów (stanowiące aneks do niniejszego raportu).



4. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA WSTĘPNEGO (PIERWSZA FAZA BADANIA)

Funkcją badania wstępnego było przede wszystkim pozyskanie informacji użytecznych z punktu widzenia efektywnej realizacji badania CAWI (stanowiącego drugi etap realizowanego projektu badawczego). Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski badania wstępnego, które wykorzystano na etapie szczegółowego planowania sposobu realizacji badania CAWI, a także opracowania struktury oraz zawartości merytorycznej formularza ankiety internetowej.

- Brak zgody na wzięcie udziału w badaniu wstępnym występował incydentalnie. Większym problemem okazała się ograniczona dostępność potencjalnych respondentów i wynikająca z tego faktu trudność z: **a)** nawiązaniem kontaktu, **b)** uzgodnieniem terminu przeprowadzenia wywiadu. Czynniki te zostały uwzględnione na etapie ustalania ostatecznych ram czasowych badania CAWI.
- Badane ośrodki KSU cechowało bardzo silne zróżnicowanie, jeśli chodzi o liczbę projektów spełniających kryteria dotyczące projektów uwzględnionych w badaniu. Część ośrodków wskazywała na kilka zrealizowanych projektów, inne – na kilkadziesiąt (ok. 40, „więcej niż 20 a mniej niż 50”). Oznaczało to konieczność przygotowania narzędzia w takiej formie, by umożliwiło ono możliwie najbardziej sprawne i proste wypełnienie ankiety w przypadku różnej liczby opisywanych przez respondentów projektów.
- Respondenci najczęściej dysponowali ogólnymi informacjami na temat projektów zrealizowanych przez ich ośrodek. Jednocześnie sygnalizowali oni konieczność skorzystania z dodatkowych źródeł informacji lub odwołania się do wiedzy współpracowników na etapie udzielania odpowiedzi na szczegółowe pytania w badaniu CAWI. W związku z powyższym podjęto decyzję o załączeniu do wysłanego respondentom e-maila z linkiem do ankiety internetowej formularza ankiety. Dzięki temu osoby odpowiedzialne w poszczególnych ośrodkach za wypełnienie ankiety mogły zorientować się jakiego rodzaju informacje są poszukiwane, a także pozyskać je w odniesieniu do opisywanych projektów jeszcze przed rozpoczęciem sesji wypełniania ankiety.
- Ośrodki biorące udział w badaniu wstępnym, wskazując na programy, w ramach których realizowane były prowadzone przez nie projekty, wskazywały przede wszystkim na programy wspólnotowe (zarówno środki przedakcesyjne, jak i fundusze strukturalne). Wyraźna dominacja tego rodzaju programów uzasadniła zbudowanie – w odniesieniu do pytania o program, w ramach którego realizowany był dany projekt – kafeterii zawierającej przede wszystkim warianty odpowiedzi dotyczące programów unijnych.
- Ze względu na fakt, iż najczęściej wskazywano na programy wspólnotowe uzasadnione było wprowadzenie uszczegóławiającego pytania pozwalającego w sposób precyzyjny scharakteryzować programy, w ramach których badane ośrodki realizowały swoje projekty (chodzi tu o dodatkowe pytania identyfikujące określone Działania, czy edycje programów).
- Dominacja programów wspólnotowych, w ramach których ośrodki realizowały swoje projekty „wymusiło” także określoną zawartość kafeterii w odniesieniu do pytania o źródła finansowania – większość wariantów odpowiedzi dotyczyła unijnych źródeł finansowania.



- Uwzględniając, iż przedmiotem badania są projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych i zagranicznych), respondenci musieli mieć – pomimo wyraźnej dominacji wspólnotowych programów i źródeł finansowania – możliwość wskazania także pozaunijnych programów i źródeł finansowania, adekwatnych do zrealizowanych projektów. Dlatego też, w odniesieniu do obu pytań kafeteria odpowiedzi uwzględniała wariant „inne”, wraz z pytaniem uszczegółowującym: „jaki?”.
- Choć w trakcie badania wstępnego ujawniła się wyraźna dominacja projektów realizowanych na szczeblu lokalnym lub regionalnym, to jednak ośrodki deklarowały także realizację projektów o większym zasięgu terytorialnym. W rezultacie przygotowana kafeteria odpowiedzi na pytanie o zasięg terytorialny projektu uwzględniać musiała zróżnicowane poziomy zasięgu terytorialnego, począwszy od poziomu jednej miejscowości/gminy/powiatu do poziomu międzynarodowego (kraje UE i pozostałe kraje).
- Z przeprowadzonej analizy wyników badania wstępnego wynika, iż charakter działań podejmowanych w ramach realizowanych przez ośrodki projektów jest bardzo mocno zbliżony do usług w odniesieniu do których poszczególne ośrodki zarejestrowane są w KSU. Uzasadnia to taką zawartość kafeterii odpowiedzi na pytanie o podejmowane w ramach projektów działania, by odpowiadały one kategoriom usług, których świadczenie podlega rejestracji w ramach KSU. Jednocześnie – by uchwycić całą złożoność działalności projektowej ośrodków oraz uwzględniając charakter projektów, których realizację zadeklarowały ośrodki biorące udział w badaniu wstępnym – zdecydowano się wzbogacić kafeterię odpowiedzi na pytanie o działania podejmowane w ramach realizowanych projektów o takie warianty jak: wsparcie inwestycyjne oraz badania i analizy, a także dokonać rozróżnienia na usługi szkoleniowe otwarte i zamknięte.
- Z charakteru realizowanych projektów wyłoniły się następujące dominujące kategorie beneficjentów: mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa, osoby rozpoczynające działalność gospodarczą, osoby bezrobotne. Jednocześnie jednak, wskazywano także – choć wyraźnie rzadziej – na takie kategorie beneficjentów jak: duże firmy, instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, jednostki badawczo-rozwojowe, uczelnie. Wszystkie te kategorie umieszczone jako dostępne warianty odpowiedzi w kafeterii dotyczącej pytania o beneficjentów zrealizowanych projektów, dając jednocześnie respondentom możliwość dodania specyficznej dla ich projektu kategorii beneficjentów w ramach wariantu „inne, jakie?”.
- W przypadku projektów realizowanych w konsorcjach, najczęstszymi partnerami ośrodków biorących udział w badaniu wstępnym były takie kategorie podmiotów jak: organizacje non-profit, przedsiębiorstwa, jednostki badawczo-rozwojowej, uczelnie, jednostki samorządu terytorialnego. Wszystkie te kategorie umieszczono jako dostępne warianty odpowiedzi w kafeterii dotyczącej pytania o beneficjentów zrealizowanych projektów, dając jednocześnie respondentom możliwość dodania specyficznej dla ich projektu kategorii beneficjentów w ramach wariantu „inne, jakie?”. Jednocześnie, badane ośrodki relatywnie często wskazywały na kooperację z partnerami zagranicznymi, co uzasadniło wprowadzenie dodatkowego pytania o to czy partner konsorcjum pochodził z kraju (z województwa/regionu czy spoza województwa/regionu) czy z zagranicy.



- Kategorie mierzalnych rezultatów projektów realizowanych przez badane ośrodki, w sposób ścisły wynikają z wcześniej określonych kategorii działań oraz beneficjentów. Dlatego też w kafeterii odpowiedzi na pytanie o mierzalne rezultaty projektu zawarto takie warianty odpowiedzi jak: nowoutworzone miejsca pracy; nowoutworzone przedsiębiorstwa; osoby, które skorzystały z usług szkoleniowych; osoby lub podmioty, które skorzystały z usług doradczych; osoby lub podmioty, które skorzystały z dotacji, dofinansowania itd.; konferencje; przeprowadzone badania, analizy, ekspertyzy. Sposób sformułowania rezultatów mierzalnych stanowiących warianty odpowiedzi w opracowanej kafeterii częściowo odpowiada brzmieniu wskaźników podlegających sprawozdawczości w ramach programów wspólnotowych. Dzięki temu respondenci łatwiej mogli pozyskać odpowiednie dane dotyczące liczebności poszczególnych rezultatów – mogli oni skorzystać z zestawień przygotowywanych na potrzeby sprawozdań.
- Jeśli chodzi o zasoby ludzkie wykorzystywane do realizacji merytorycznych zadań w ramach projektów, wśród badanych ośrodków dominuje sytuacja wypełniania części zadań przez pracowników organizacji przy jednoczesnym zatrudnianiu ekspertów wewnętrznych w przypadku niewystarczających kompetencji własnych pracowników lub ich niewystarczającej liczby.
- Respondenci wskazywali na bardzo zróżnicowane kategorie trudności, na jakie natrafili podczas realizacji projektów. W oparciu o odpowiedzi udzielone przez wszystkich respondentów zdecydowano się na następującą kafeterię odpowiedzi w odniesieniu do pytania o trudności w trakcie realizacji projektów:

niewystarczająca ilość personelu
niewystarczające kwalifikacje personelu
trudności z płynnością finansową
problemy we współpracy z ekspertami konsultantami, wykładowcami zewnętrznymi
małe zainteresowanie ze strony potencjalnych beneficjentów (adresatów)
zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy
obciążenia biurokratyczne
problemy we współpracy z partnerami

- W przypadku pytania o środki zaradcze podjęte w celu przezwyciężenia trudności związanych z realizacją projektów, respondenci podawali bardzo zróżnicowane warianty odpowiedzi, odnosząc je zarówno do specyfiki swojej organizacji, jak i specyfiki ujawniających się problemów. W rezultacie zdecydowano się na pozostawienie pytania o środki zaradcze jako pytania otwartego (bez dostępnych respondentom wariantów odpowiedzi). Dzięki temu możliwe było uchwycenie (a w rezultacie – upowszechnienie) różnych sposobów przezwyciężania trudności projektowych przez ośrodki KSU.
- Odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytanie o czynniki sprawiające, że projekt może być traktowany jako innowacyjny, pozwoliły na stworzenie następującej kafeterii odpowiedzi:

tego typu projekt nie był dotychczas realizowany w naszym regionie
tego typu projekt nie był dotychczas realizowany przez naszą organizację
zrealizowane przez nas w ramach projektu działania nie są z reguły podejmowane w projektach o podobnym charakterze
zrealizowane przez nas w ramach projektu działania nie były dotychczas stosowane przez naszą organizację

Jednocześnie, po ostatecznych uzgodnieniach z Zamawiającym, zdecydowano się pozostawić powyższe pytanie jako pytanie otwarte w celu uchwycenia pełnego zróżnicowania udzielanych przez respondentów odpowiedzi.

- Odpowiedzi udzielone przez respondentów na pytanie o czynniki sprawiające, że projekt może być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania zarówno przez badany ośrodek, jak i inne ośrodki KSU, pozwoliły na stworzenie następującej kafeterii odpowiedzi:

beneficjenci projektu odnieśli dzięki niemu konkretne korzyści
projekt poprzedzony był analizą potrzeb beneficjentów
inne organizacje zwracały się do nas z pytaniami dotyczącymi tego projektu, chcąc zrealizować projekt podobny do naszego
projekt był promowany jako „najlepsza praktyka” przez instytucję, od której otrzymaliśmy dofinansowanie, władze regionalne itp.

Jednocześnie, po ostatecznych uzgodnieniach z Zamawiającym zdecydowano się pozostawić powyższe pytanie jako pytanie otwarte w celu uchwycenia pełnego zróżnicowania udzielanych przez respondentów odpowiedzi.



5. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA CAWI (DRUGA FAZA BADANIA)

W niniejszej części raportu przedstawione zostały wyniki badania CAWI dotyczącego aktywności ośrodków KSU w realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych). Analiza uzyskanych wyników badania podzielona została na dwie odrębne części tematyczne: charakterystyka badanych ośrodków oraz charakterystyka zrealizowanych projektów.

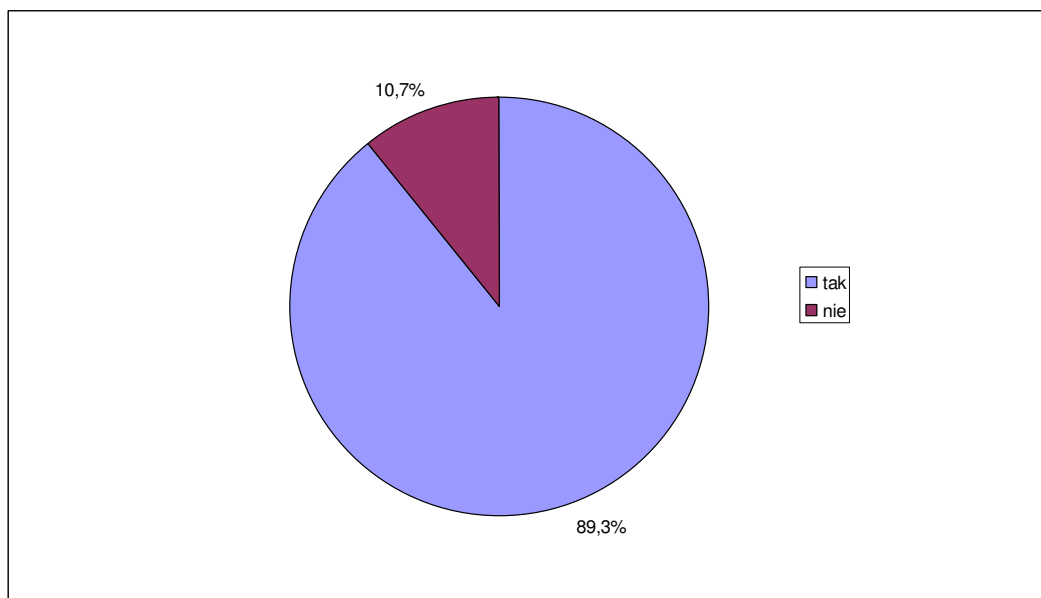
5.1 Charakterystyka badanych ośrodków

W przypadku charakterystyki badanych ośrodków analiza uwzględnia dwie kategorie ośrodków, które zdecydowały się na wzięcie udziału w badaniu: ośrodki, które zrealizowały w ciągu ostatnich 5 lat projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych) oraz ośrodki, które w prowadzonym badaniu nie zadeklarowały takiej formy swojej aktywności. Uwzględniając powyższe, dane w niniejszej części raportu prezentowane będą – z jednej strony – dla całości ośrodków (zarówno tych, które realizowały projekty, jak i ośrodków, które nie podejmowały takiej aktywności w okresie objętym badaniem) z jednoczesną prezentacją danych dotyczących wyłącznie tych ośrodków, które zadeklarowały realizację projektów w okresie objętym badaniem. Dzięki przyjęciu takiej logiki prezentowania danych charakteryzujących ośrodki KSU, które wzięły udział w badaniu CAWI możliwe będzie uchwycenie tych aspektów, w których ujawnia się ewentualna specyfika ośrodków aktywnych w obszarze realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych).

5.1.1 Aktywność ośrodków w realizacji projektów

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące aktywności badanych ośrodków w realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych).

Wykres 1. Realizacja projektów przez badane ośrodki



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 1 zdecydowana większość ośrodków KSU, które wzięły udział w badaniu (89,3%) deklaruje, iż w ciągu ostatnich 5 lat realizowały one projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych). Jedynie co dziesiąta organizacja nie realizowała w tym okresie żadnych projektów. Innymi słowy, uprawnioną jest teza, iż funkcjonowanie w „logice projektowej”, tj. prowadzenie działalności poprzez realizację projektów finansowanych lub współfinansowanych z pozyskiwanych przez ośrodki zewnętrznych środków o charakterze publicznym, cechuje niemalże 90% wszystkich badanych podmiotów.

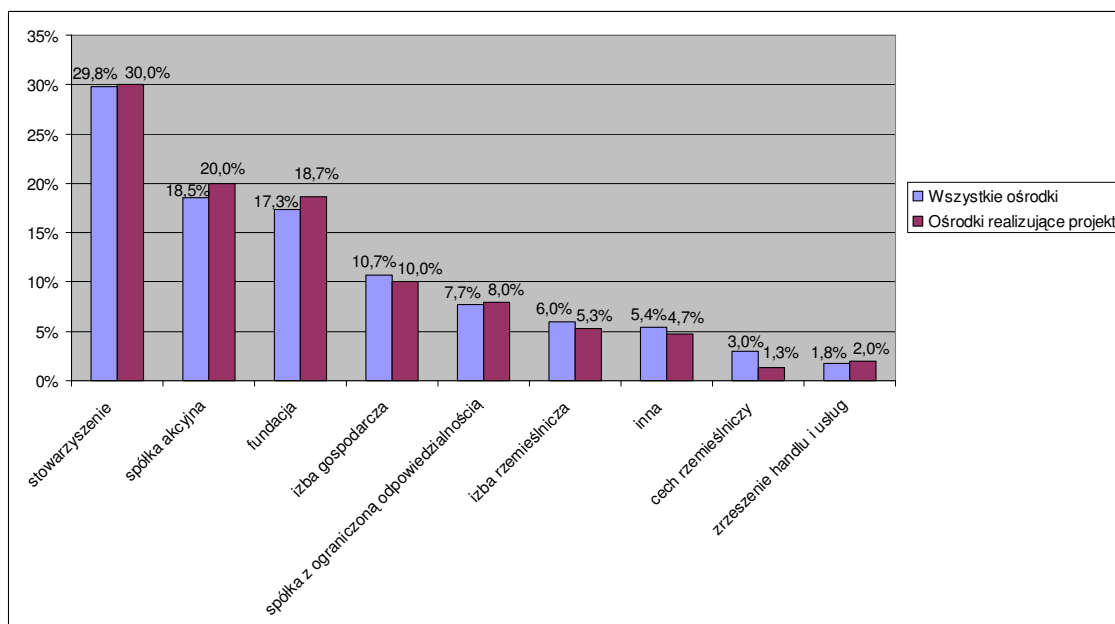
Jeśli chodzi o skalę zidentyfikowanej powyżej aktywności w prowadzeniu projektów przez badane ośrodki, to jej miernikiem może być liczba projektów zrealizowanych przez badane ośrodki. Łączna liczba projektów, których realizację w okresie ostatnich 5 lat potwierdziły badane ośrodki wyniosła 1085, przy czym największa liczba projektów zadeklarowana przez jeden ośrodek wyniosła 59. Liczbę tę traktować należy jako miarę pozwalającą określić rzeczywisty potencjał ośrodków KSU w realizacji projektów, na których ośrodki pozyskały dofinansowanie ze środków publicznych. Dodatkową analizę statystyczną dotyczącą zmiennej, jaką jest liczba zrealizowanych projektów przeprowadzono dla dwóch wyodrębnionych grup ośrodków:

- a) **wszystkie ośrodki, które podały liczbę zrealizowanych projektów** (166 ośrodków, w tym 18 ośrodków, dla których liczba zrealizowanych projektów wyniosła 0; dwa ośrodki nie podały takiej informacji wypełniwszy jedynie ankietę charakteryzującą ośrodek, a jednocześnie potwierdzając realizację projektów w okresie objętym badaniem) – w grupie tej średnia liczba zrealizowanych projektów przypadająca na jeden ośrodek wyniosła 6,54 projektów. Odchylenie standardowe wyniosło natomiast 8,5 projektów – przeciętnie o taką właśnie liczbę projektów różni się od wskazanej średniej liczba projektów zrealizowanych przez dany ośrodek. Mediana liczby zrealizowanych projektów wyniosła natomiast 4, co oznacza, iż w przypadku przynajmniej połowy ośrodków liczba zrealizowanych projektów nie przekroczyła 4 projektów. Najczęściej występująca wśród badanych ośrodków liczba projektów (tzw. dominanta) to 2 projekty (27 ośrodków zrealizowało taką właśnie liczbę projektów).
- b) **ośrodki, które zadeklarowały realizację przynajmniej jednego projektu** (148 ośrodków) – w grupie „realizatorów projektów” średnia liczba zrealizowanych projektów okazała się nieco wyższa niż wśród wszystkich podmiotów, które podały liczbę zrealizowanych projektów i wyniosła 7,3 (co wynika w sposób naturalny z wykluczenia tych ośrodków, które nie realizowały w okresie objętym badaniem żadnego projektu). Bardzo zbliżona w porównaniu z poprzednią grupą okazała się również wielkość odchylenia standardowego, które wśród ośrodków realizujących projekty wyniosło 8,7 projektów. Mediana liczby zrealizowanych projektów wyniosła natomiast 5, co oznacza, iż w przypadku przynajmniej połowy ośrodków liczba zrealizowanych projektów nie przekroczyła 5 projektów. Dominanta wśród „realizatorów projektu” okazała się być taka sama jak w grupie wszystkich ośrodków, które podały liczbę zrealizowanych projektów.

5.1.2 Forma prawna/typ ośrodków

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące formy prawnej/typu ośrodków biorących udział w badaniu.

Wykres 2. Forma prawna/typ badanych ośrodków



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Zarówno w odniesieniu do wszystkich ośrodków KSU biorących udział w badaniu, jak i tylko tych podmiotów, które realizowały projekty, najliczniej reprezentowaną kategorią ośrodków okazały się być stowarzyszenia (29,8% w grupie wszystkich ośrodków, 30% w grupie ośrodków realizujących projekty), co potwierdzają dane przedstawione na wykresie nr 2. Dwie kolejne formy prawne, których udział okazał się największy to: spółka akcyjna (18,5% w grupie wszystkich ośrodków, 20% w grupie „realizatorów projektów”) oraz fundacja (17,3% w grupie wszystkich ośrodków, 18,7% w grupie „realizatorów projektów”).

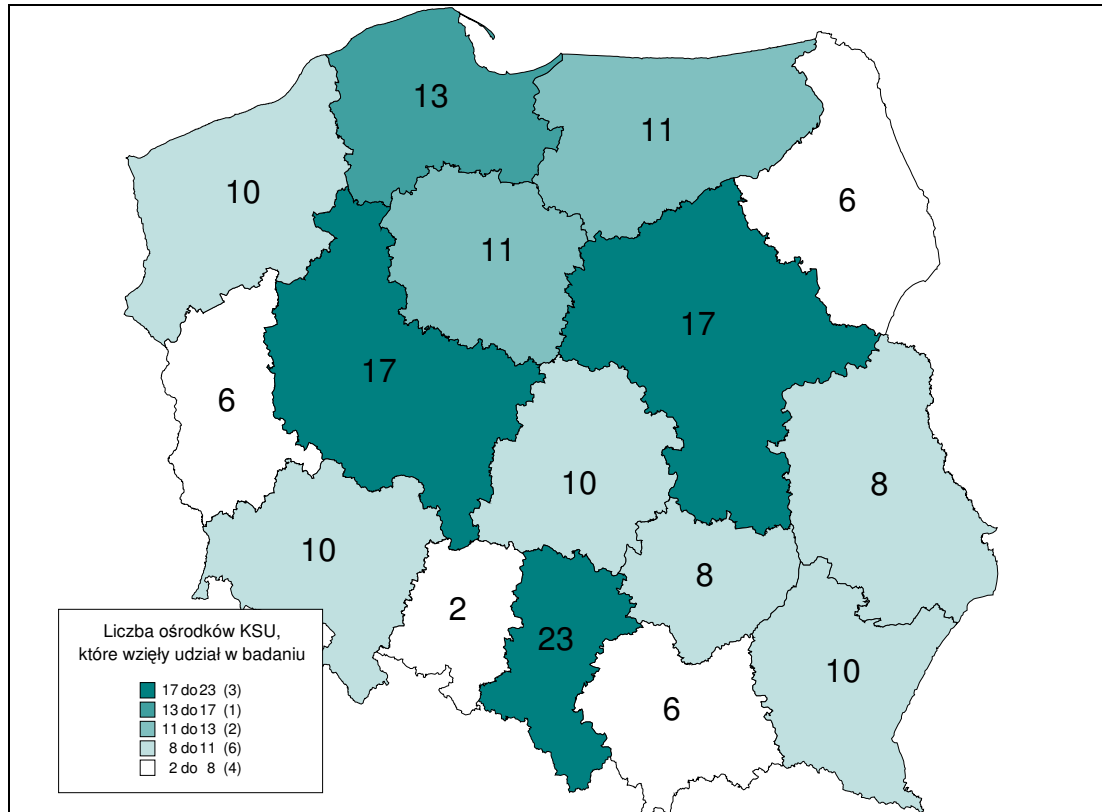
Jeśli chodzi o strukturę obu grup ośrodków KSU ze względu na formę prawną badanych podmiotów, to okazała się ona bardzo podobna. Zauważyć jednak należy, że wśród „realizatorów projektu” nieco większy niż w całej badanej grupie okazał się udział takich typów ośrodków KSU jak spółka akcyjna, czy fundacja, przy jednocześnie mniejszym odsetku izb gospodarczych, izb rzemieślniczych oraz cechów rzemieślniczych. W grupie „realizatorów projektu” mniejszy jest też odsetek tych ośrodków KSU, których forma prawna została przez respondentów zaklasyfikowana do kategorii „inne” (w ramach niniejszej kategorii wystąpiły wśród badanych ośrodków takie typy jak: jednostka organizacyjna funkcjonująca w ramach innego podmiotu, uczelnia, jednostka badawczo-rozwojowa czy też związek pracodawców).

5.1.3 Lokalizacja ośrodków

Szczegółowa analiza uwzględniająca lokalizację badanych ośrodków KSU przedstawiona została w 16 podraportach, w których analizie poddane zostały wyniki badania CAWI dla poszczególnych województwach. W części niniejszej zaprezentowano jedynie strukturę badanych ośrodków (wraz z wyodrębnieniem kategorii „realizatorów projektu”) ze względu na województwo, w którym zlokalizowane są poszczególne ośrodki oraz wielkość miejscowości będącej siedzibą badanych ośrodków.

Na poniższej mapie przedstawiono liczbę badanych ośrodków w poszczególnych województwach.

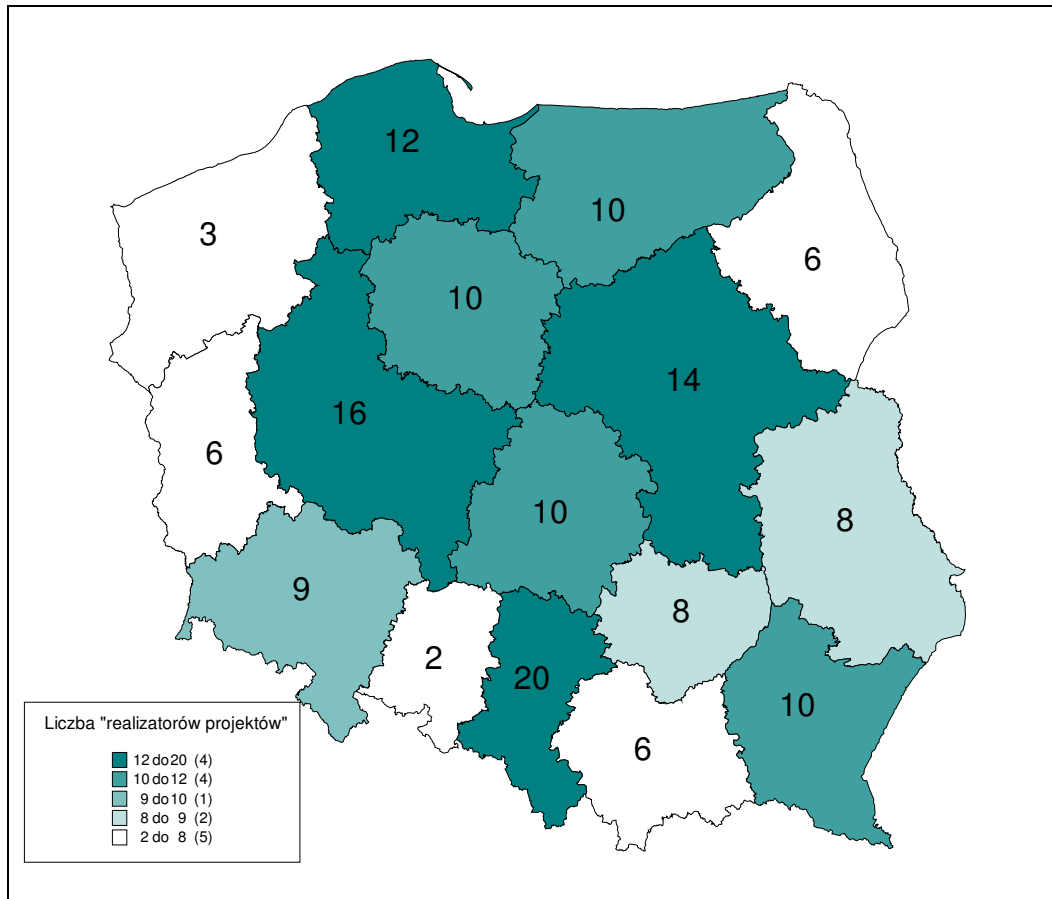
Mapa 1. Zróżnicowanie terytorialne badanych ośrodków



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Poniższa mapa uwzględnia zróżnicowanie terytorialne ośrodków, które w przeprowadzonym badaniu zadeklarowały realizację w ciągu ostatnich 5 lat projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych).

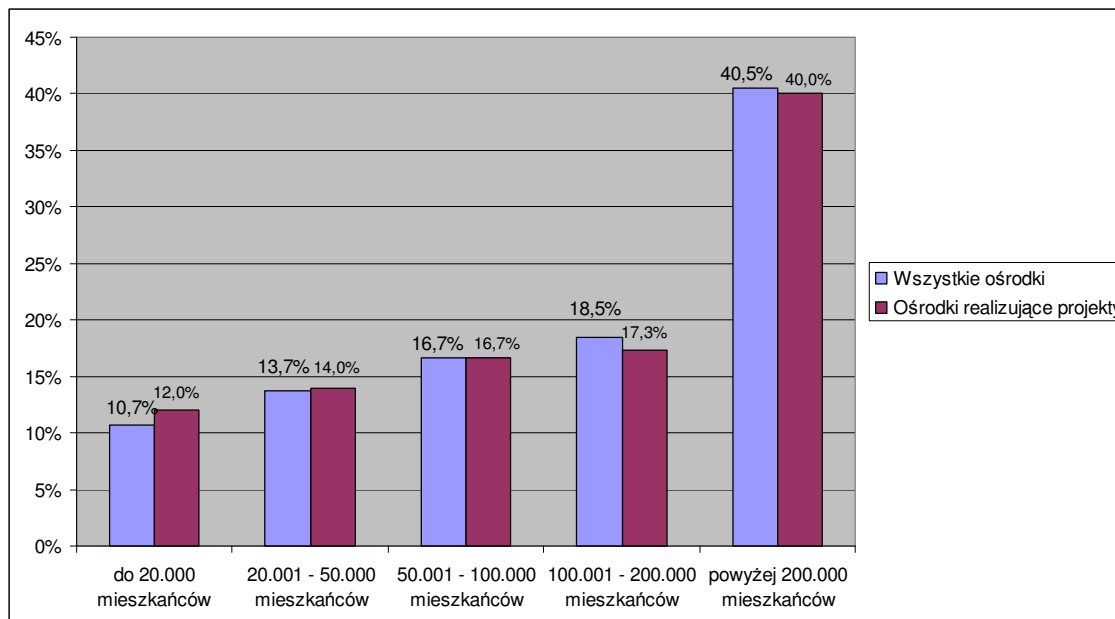
Mapa 2. Zróżnicowanie terytorialne ośrodków realizujących projekty



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Drugi aspekt analizy dotyczącej lokalizacji badanych ośrodków związany jest z wielkością miejscowości, w której zlokalizowane są badane ośrodki KSU. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 3. Wielkość miejscowości, w której zlokalizowane są badane ośrodki KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

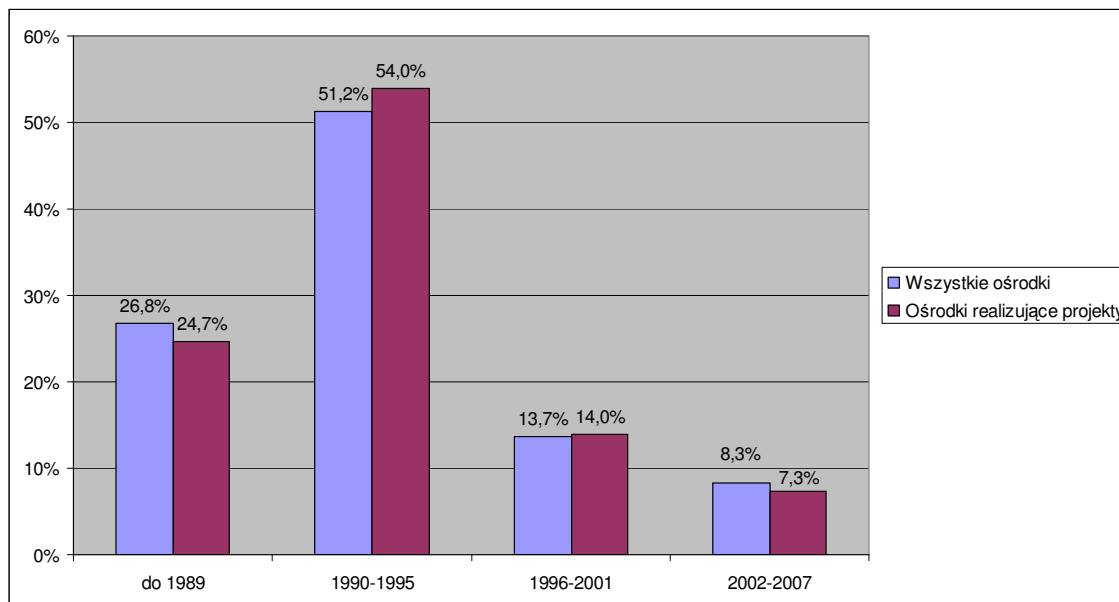
Jak zobrazowano na wykresie nr 3, bez względu na to, czy przedmiotem analizy są wszystkie badane ośrodki, czy też tylko wyodrębniona grupa „realizatorów projektów” mamy do czynienia z prawidłowością polegającą na tym, iż progresja odsetka podmiotów zlokalizowanych w danej kategorii miejscowości związana jest ze wzrostem liczby mieszkańców miejscowości w poszczególnych kategoriach wielkości. Innymi słowy, im większa jest liczba mieszkańców w danej kategorii miejscowości, tym większy odsetek ośrodków KSU zlokalizowanych w danym typie miejscowości.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż – choć różnice pomiędzy obiema kategoriami ośrodków wyróżnionymi na wykresie są bardzo małe – to jednak nieznacznie większy odsetek podmiotów realizujących w ciągu ostatnich 5 lat projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych) ujawnił się w mniejszych miejscowościach (do 50 tys. mieszkańców). W porównaniu z całością badanych ośrodków wśród „realizatorów projektów” nieznacznie mniejszy okazał się natomiast odsetek ośrodków działających w dużych miastach (powyżej 100 tys. mieszkańców). Niewielka skala zidentyfikowanych różnic nie pozwala jednak na postawienie tezy o zwiększonej aktywności w realizacji projektów podmiotów działających w mniejszych miejscowościach.

5.1.4 Okres funkcjonowania ośrodków

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące roku rozpoczęcia działalności przez badane ośrodki KSU.

Wykres 4. Rok rozpoczęcia działalności przez badane ośrodki KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

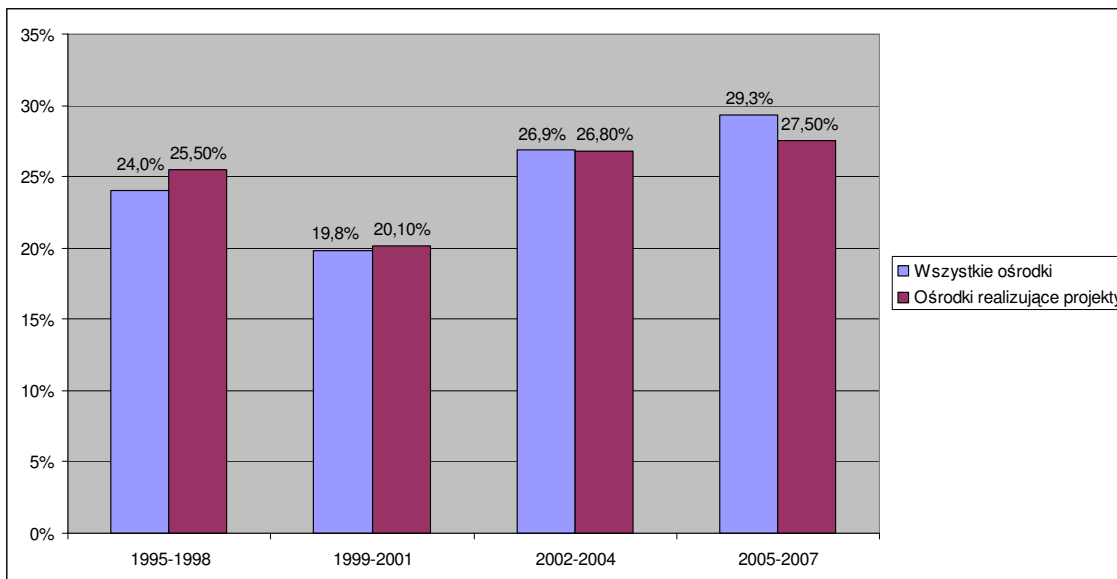
Z danych przedstawionych na wykresie nr 4 wynika, iż najliczniej reprezentowaną w obu grupach ośrodków kategorią wyróżnioną ze względu na okres prowadzonej działalności są podmioty, które swoją działalność rozpoczęły w pierwszej połowie lat 90-tych (stanowią one 51,2% wszystkich ośrodków oraz 54% tych ośrodków, którzy w ciągu ostatnich 5 lat zrealizowały projekty finansowane ze środków publicznych).

Trudno w sposób jednoznaczny określić specyfikę „realizatorów projektów” ze względu na okres ich funkcjonowania. Z jednej strony w grupie tej – w porównaniu z całością badanych ośrodków – nieznacznie mniejszy okazał się odsetek ośrodków o najdłuższym okresie działalności (tj. powstałych przed 1989 rokiem). Z drugiej jednak, także wśród ośrodków o najkrótszym „stażu” (powstałych w latach 2002-2007), odsetek „realizatorów projektów” okazał się relatywnie mniejszy, co nie pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy o tym, że najbardziej aktywne w obszarze realizacji projektów są ośrodki najmłodsze.

5.1.5 Okres zarejestrowania ośrodków w sieci KSU

Poza okresem prowadzonej działalności, analizie poddano także okres funkcjonowania badanych podmiotów jako ośrodków zarejestrowanych w sieci KSU. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 5. Rok zarejestrowania badanych ośrodków w sieci KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

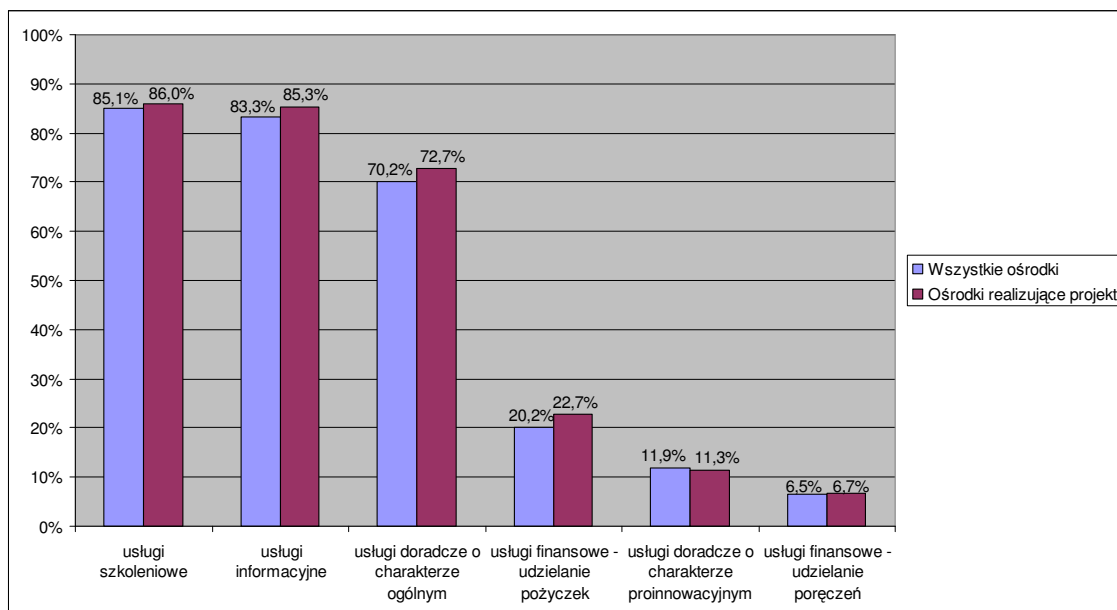
Jak przedstawiono na wykresie nr 5 najliczniej reprezentowana kategoria ośrodków (zarówno, gdy przedmiotem analizy są wszystkie badane ośrodki, jak i w sytuacji, gdy analiza obejmuje jedynie ośrodki realizujące projekty) to ośrodki, które zarejestrowały się w sieci KSU w latach 2005-2007. Podmioty zaklasyfikowane do tej kategorii stanowią 29,3% wszystkich ośrodków oraz 27,5% „realizatorów projektu”.

Różnice odsetków ośrodków zaklasyfikowanych do obu brzegowych kategorii (1995-1998 oraz 2005-2007) wskazują na to, iż nieco większą aktywność w realizacji projektów przejawiają ośrodki, których są zarejestrowane w sieci KSU od relatywnie dłuższego czasu (w porównaniu z grupą wszystkich badanych ośrodków). Choć zidentyfikowana różnica jest stosunkowo niewielka, to jednak zdefiniowaną powyżej specyfikę „realizatorów projektów”, jeśli chodzi o okres funkcjonowania w sieci KSU potwierdza fakt mniejszego udziału w tej kategorii ośrodków podmiotów, których okres funkcjonowania w sieci KSU nie przekroczył dwóch lat (27,5% wobec 29,3% w grupie wszystkich badanych ośrodków).

5.1.6 Usługi świadczone przez ośrodki

Jedną z kluczowych charakterystyk ośrodków KSU jest zakres, świadczonych przez poszczególnych podmioty, usług objętych rejestracją w sieci KSU. Na poniższym wykresie przedstawiono dane określające zakres usług, w zakresie świadczenia których ośrodki objęte są rejestracją w sieci KSU.

Wykres 6. Usługi, w zakresie świadczenia których badane ośrodki są zarejestrowane w sieci KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 6 w obu wyróżnionych grupach ośrodków dominuje wyraźnie profil działalności, który określić można mianem szkoleniowo-informacyjnego-doradczego (przy zastrzeżeniu, iż w przypadku doradztwa dotyczy to usług doradczych o charakterze ogólnym – usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym świadczone są przez wyraźnie mniejszy odsetek badanych ośrodków). W odniesieniu do pozostałych kategorii usług z ich rejestracją mamy do czynienia wśród wyraźnie mniejszego odsetka badanych ośrodków.

Jeśli chodzi o ośrodki deklarujące w badaniu realizację w ciągu ostatnich 5 lat projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych), to w nieznacznie większym stopniu są w tej grupie reprezentowane najczęściej występujące kategorie usług: usługi szkoleniowe (86% „realizatorów projektu” jest zarejestrowanych w sieci KSU w odniesieniu do świadczenia tego rodzaju usług wobec 85,1% w przypadku całości badanych ośrodków), usługi informacyjne (85,3% wobec 83,3% w przypadku całości badanych ośrodków), usługi doradcze o charakterze ogólnym (72,7% wobec 70,2% w przypadku całości badanych ośrodków). Wśród ośrodków realizujących projekty większy niż w przypadku całości badanych ośrodków okazał się także odsetek podmiotów zarejestrowanych w sieci KSU w odniesieniu do udzielania pożyczek (22,7% wobec 20,2% w przypadku całości badanych ośrodków).

5.1.7 Obszar specjalizacji ośrodków

W ramach prowadzonego badania CAWI ośrodki proszone były o wskazanie obszaru w którym się specjalizują. Pytanie miało charakter otwarty, dzięki czemu możliwe było uchwycenie nie tylko konkretnych obszarów specjalizacji poszczególnych ośrodków, ale także zidentyfikowanie zróżnicowanych logik definiowania specjalizacji podmiotu. Jednocześnie

jednak, odmienność rzeczonych logik uniemożliwia przeprowadzenie analizy ilościowej uwzględniającej wszystkie odpowiedzi udzielone (trudno bowiem zestawiać ze sobą i rzetelnie porównywać odpowiedzi, które udzielane były przez respondentów w oparciu o różnorodną definiowaną i rozumianą specjalizację)¹¹.

Zdecydowanie najliczniej reprezentowaną logiką definiowania obszaru swojej specjalizacji okazała się być logika „usługowa”. W przypadku ośrodków, które swoją specjalizację definiowały w taki właśnie sposób, wskazany obszar specjalizacji wiązał się najczęściej z ogólnym typem świadczonych usług (bardzo często tożsamych z klasyfikacją usług podlegających rejestracji w ramach sieci KSU). Wyłączając w ramach tej logiki specjalizacje badanych ośrodków to przede wszystkim: świadczenie usług doradczych, świadczenie usług informacyjnych, świadczenie usług szkoleniowych, świadczenie usług finansowych (poszczególne rodzaje usług określających specjalizację danego ośrodka wskazywano odrębnie lub też w różnego rodzaju konfiguracjach; w przypadku tej drugiej sytuacji respondenci wskazywali niekiedy tak złożone konfiguracje świadczonych usług, iż trudno mówić tu o rzeczywistej specjalizacji ośrodka, np. „usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe” lub „usługi doradcze, szkoleniowe i finansowe”). Z reguły wskazanie usługi definiującej obszar specjalizacji badanego ośrodka wiązało się także z określeniem odbiorców świadczonych usług – najczęściej były to przedsiębiorstwa reprezentujące sektor MSP, osoby planujące rozpoczęcie działalności gospodarczej, rzadziej zaś: jednostki samorządu terytorialnego, czy organizacje pozarządowe.

Wyraźnie rzadziej usługi, w których świadczeniu wyspecjalizowane są badane ośrodki, definiowane były nie przez pryzmat podejmowanych działań (jak powyżej), lecz realizowanych przez owe usługi funkcji. Przykładowe obszary specjalizacji definiowane w taki właśnie sposób to: „usługi na rzecz rozwoju przedsiębiorczości”, „usługi na rzecz rozwoju lokalnego”, „świadczenie usług wspierających przemianę gospodarczą oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw”.

Druga logika definiowania obszaru specjalizacji ośrodka związana jest nie tyle z charakterem świadczonych usług, co raczej z misją ośrodka¹². W takich przypadkach obszar specjalizacji definiowany był m.in. jako: wspieranie przedsiębiorczości, wspierania sektora MSP, aktywizacja społeczno-gospodarcza, wspieranie rozwoju lokalnego/regionalnego, działania na rzecz innowacji i transferu technologii. Zasięg terytorialny realizowania tak określonej misji okazywał się być niekiedy bardzo zróżnicowany: począwszy od ośrodków realizujących swoją misję jedynie w odniesieniu do ośrodków zrzeszonych w danej organizacji, poprzez konkretny region geograficzny, a skończywszy na tak generalnych kategoriach jak: społeczeństwo, ludność, przedsiębiorstwa,

Trzecia z możliwych do wyodrębnienia, w oparciu o uzyskane dane, logik definiowania obszaru specjalizacji ośrodka polegała na możliwie precyzyjnym wskazaniu tego obszaru, w którym faktycznie dany podmiot się specjalizuje. Wydaje się, że to właśnie odpowiedzi udzielane w takiej logice uznać należy za najbardziej „cenne” z punktu widzenia uchwycenia

¹¹ Sposobem na przewyżczenie wskazanego problemu analitycznego byłoby zadanie pytania o obszar specjalizacji w formie zamkniętej. Jednakże w takiej sytuacji wskazane obszary specjalizacji miałyby charakter zawiązający, co rodziło ryzyko zniekształcania odpowiedzi (czy szerzej – sposobu myślenia o tym, w czym specjalizuje się ośrodek) pod wpływem dostępnych w kafeterii wariantów odpowiedzi. Biorąc pod uwagę, iż w pytaniu o obszar specjalizacji chodziło nie tyle o zaklasyfikowanie każdego ośrodka do wskazanego obszaru specjalizacji, ile raczej o samodzielne zdefiniowanie tego obszaru, zdecydowano się pytanie to pozostawić w formie otwartej.

¹² Część respondentów udzielając odpowiedzi na omawiane w tym miejscu pytanie przywołało w całości misję swojego ośrodka.

rzeczywiście dystynktywnych obszarów specjalizacji¹³. Tak rozumiane przykładowe obszary specjalizacji to:

- „nowoczesne proekologiczne technologie wytwarzania i eksploatacji maszyn i urządzeń technicznych, aparatura badawcza i testowa”,
- „usługi dla innowacyjnych start-upów”,
- „ochrona własności przemysłowej”,
- „wdrażanie systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami europejskich i międzynarodowych standardów”,
- „szkolenia zawodowe (uprawnienia energetyczne, wózki widłowe, podesty, dźwigi) oraz BHP”,
- „wdrażanie systemów zarządzania zgodnych z wymaganiami europejskich i międzynarodowych standardów”,
- „współpraca między przedsiębiorstwami i jednostkami badawczymi”,
- „usługi proinnowacyjne, ochrona własności przemysłowej, odnawialne źródła energii”,
- „działania zaawansowane w obszarze współpracy nauka-przemysł”,
- „reprezentacja interesów sektora MSP wobec administracji państwowej i samorządowej”,
- „reprezentowanie i ochrona interesów członków Izby”,
- „rozwój współpracy pomiędzy Uniwersytetem a przedsiębiorcami”.

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszego badania (aktywność ośrodków KSU w realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych, krajowych lub zagranicznych) warto również wskazać na kilka odpowiedzi, w których obszar specjalizacji definiowany był właśnie przez pryzmat aktywności ośrodków w prowadzeniu projektów:

- „instytucja realizująca projekty i usługi dla przedsiębiorstw, samorządów i instytucji (...) przy wykorzystaniu doświadczeń w udzielaniu dotacji i realizacji projektów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej”,
- „(...) wyspecjalizowała się we wdrażaniu programów pomocowych”,
- „instytucja otoczenia biznesu specjalizująca się w pozyskiwaniu funduszy UE na rozwój przedsiębiorczości w Północnej Wielkopolsce”,
- „instytucja realizująca projekty z Funduszy Strukturalnych”,
- „autor i realizator projektów UE”,
- „podejmowanie działań inspirujących, wspomagających oraz promujących rozwój społeczno-gospodarczy regionu lubuskiego z uwzględnieniem standardów europejskich, a także aktywizowanie i wspieranie przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw poprzez wdrażanie krajowych i europejskich programów pomocowych”,

¹³ W przypadku dwóch wcześniejszych logik definiowania obszaru specjalizacji ośrodka trudno niekiedy mówić o takiej dystynktywności, gdyż obszar specjalizacji był tam niekiedy określany bardzo szeroko, np. „świadczenie doradztwa w każdej sytuacji”. Taki sposób definiowania obszaru własnej specjalizacji może świadczyć o relatywnie dużej trudności w uświadomieniu sobie i wskazaniu obszaru, w którym specjalizuje się ośrodek i który chce w sposób świadomy rozwijać w prowadzonej przez siebie działalności.

- „pobudzanie aktywności zawodowej i społecznej mieszkańców Bieszczadów w ramach realizowanych projektów”,
- „programy pomocowe UE”.

5.1.8 Trwałość specjalizacji ośrodków KSU

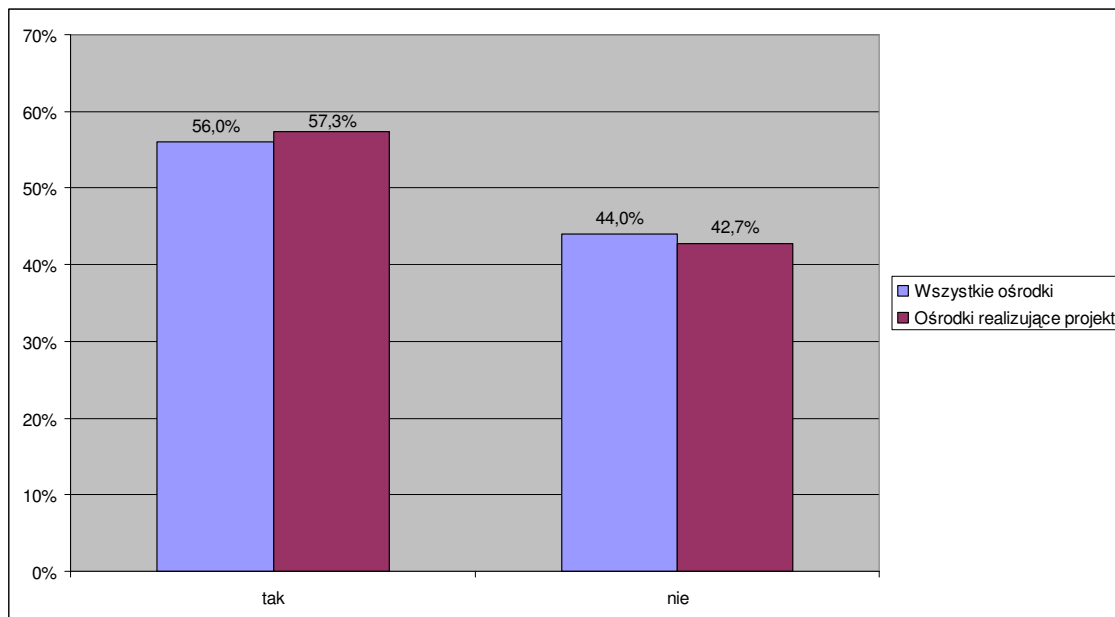
Trwałość specjalizacji ośrodków KSU uwarunkowana jest w szczególności oddziaływaniem dwóch czynników. Po pierwsze, trwałość specjalizacji ośrodków KSU wynika z charakteru dostępnych źródeł finansowania, gdyż to głównie one definiują obszar, w którym organizacje mogą podejmować aktywność projektową. Uwzględniając fakt, iż ośrodki KSU pozyskują środki finansowe na realizację swoich przedsięwzięć przede wszystkim ze wspólnotowych źródeł finansowania trwałość specjalizacji projektowej badanych organizacji zależy w dużym stopniu od tego, jakie obszary wsparcia uznane zostaną za priorytetowe na szczeblu regionalnym, krajowym oraz unijnym. W takiej sytuacji za naturalną uznać należy sytuację, w której ośrodki będą w sposób elastyczny i wynikający z obowiązującej „linii finansowania” kształtować swoje projektowe portfolio, nawet kosztem trwałości specjalizacji danej organizacji.

Drugi czynnik wpływający na trwałość specjalizacji ośrodków KSU związany jest z zasobami ludzkimi, jakimi dysponują ośrodki KSU. W dalszej części raportu (podrozdział „Osoby odpowiedzialne za realizację merytorycznych zadań w projekcie” w rozdziale poświęconym charakterystyce zrealizowanych projektów) poddano szczegółowej analizie zasoby ludzkie zaangażowane przez badane ośrodki do realizacji merytorycznych zadań w ramach prowadzonych projektów. W tym miejscu wskazać jedynie należy, iż wśród badanych organizacji dominuje wariant trwałej współpracy ośrodków z osobami zaangażowanymi w realizację projektów, bez względu na to, czy są to pracownicy ośrodka, czy też eksperci zewnętrzni. Z punktu widzenia możliwości utrzymywania dotychczasowych obszarów specjalizacji dotyczących charakteru realizowanych projektów, sytuacja ta winna być traktowana jako czynnik sprzyjający utrzymaniu rzeczonych obszarów specjalizacji. Oznacza to bowiem, że ośrodki dysponują zasobami ludzkimi (pracownikami lub zewnętrznymi współpracownikami), które pozwoliłyby im realizować kolejne projekty o charakterze zbliżonym do projektów dotychczas realizowanych. Trzeba tu jednak bardzo mocno podkreślić, iż jest to czynnik sprzyjający, a nie warunkujący utrwalanie się obszarów specjalizacji dotyczących realizowanych projektów. Równie duże znaczenie ma tu bowiem – wskazany wcześniej – profil dostępnych źródeł finansowania i preferowana w nich tematyka projektów. Dlatego też, trwały charakter relacji ośrodków KSU z osobami zaangażowanymi w realizację zadań merytorycznych w ramach dotychczasowych projektów, choć jest warunkiem koniecznym dla trwałego zbudowania przez organizację obszaru swojej projektowej specjalizacji, to jednak może się okazać warunkiem niewystarczającym, jeśli „linia programowa” dostępnych źródeł finansowania będzie różnić się od dotychczasowego obszaru specjalizacji.

5.1.9 Partycypacja ośrodków w sieciach innych niż KSU

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące stopnia partycypacji badanych ośrodków w sieciach innych niż KSU (chodzi w tym przypadku o struktury sieciowe mające charakter trwały i sformalizowany).

Wykres 7. Partycypacja ośrodków w sieciach innych niż KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 7, ponad połowa badanych ośrodków (56%) deklaruje, iż poza zarejestrowaniem w sieci KSU partycypuje także w innych sieciach. W podgrupie ośrodków, które w ciągu ostatnich 5 lat realizowały projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych) odsetek ten okazał się nieznacznie większy i wyniósł 57,3%.

Jeśli chodzi o rodzaje sieci, w których poza rejestracją w KSU partycypują badane ośrodki, to mają one bardzo zróżnicowany charakter. Utrudnia to rygorystyczną analizę ilościową, tym bardziej, że osoby wypełniające ankietę w różny sposób definiowały pojęcie sieci, począwszy od (stanowiących rzeczywisty przedmiot pytania) formalnych struktur sieciowych, a skończywszy np. na funkcjonowaniu w ramach klastra. Dlatego też w odniesieniu do analizy stopnia aktywności badanych ośrodków w sieciach niż KSU większe uzasadnienie ma analiza typologiczna, pozwalająca zidentyfikować typy sieci, w których partycypują badane ośrodki.

Po pierwsze, badane ośrodki partycypują w sieciach, których charakter uwarunkowany jest profilem samego ośrodka. Stąd też, relatywnie często wśród wskazywanych struktur sieciowych, w których partycypują badane ośrodki pojawiają się takie sieci, które zrzeszają podmioty spełniające określonego rodzaju kryteria formalne (związane z typem danego ośrodka), tj.:

- Krajowa Izba Gospodarcza,
- Związek Zakładów Doskonalenia Zawodowego,
- Związek Rzemiosła Polskiego,
- Samorząd Gospodarczy Rzemiosła,
- Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych,
- Krajowe Stowarzyszenie Funduszy Poręczeniowych,
- Naczelna Rada Zrzeszeń Handlu i Usług,

- Krajowe Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego,
- Podkarpacka Rada Agencji Rozwoju Regionalnego,
- Polski Związek Stowarzyszeń Wynałazców i Racjonalizatorów,
- Naczelna Organizacja Techniczna,
- Sieć Ośrodków Innowacji NOT,
- Sieć Centrów Wolontariatu,
- Dolnośląska Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości,
- Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości,
- Mazowiecki Sejmik Samorządu Gospodarczego
- Konfederacja Pracodawców Polskich,
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”,
- Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej,
- Śląska Sieć Inkubatorów, Parków Technologicznych i Przemysłowych,
- Sejmik Samorządu Gospodarczego Woj. Kujawsko-Pomorskiego,
- Sieć Lokalnych Organizacji Grantowych,
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej,
- Polska Izba Firm Szkoleniowych,
- Sieć Oddziałów TNOiK w Polsce,
- Sieć Punktów Informacji i Doradztwa Gospodarczego,
- Sieć Ośrodków Rzeczoznawstwa i Postępu Technicznego,
- Sieć Klubów Techniki i Racjonalizacji,
- Sieć Ośrodków Transferu Wiedzy i Technologii,
- Sieć Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego,
- Regionalna Izba Gospodarcza w Kutnie.

Druga kategoria sieci, w których partycypują badane ośrodki to takie struktury sieciowe, które integrują nie tyle podmioty o szczególnej formie prawnej/typie, lecz prowadzące określonego rodzaju działalność, związaną najczęściej z szeroko rozumianym wspieraniem przedsiębiorczości. Wymienić tu można następujące sieci, które były wskazywane przez badane ośrodki:

- Śląskie Konsorcjum Instytucji Wsparcia i Rozwoju Przedsiębiorczości,
- Śląska Regionalna Sieć Instytucji Doradczo-Szkoleniowych,
- Lokalna Grupa Działania WIECZNO,
- Lokalne Porozumienie na rzecz Zatrudnienia,
- Jagielloński Klub Biznesu,
- Krajowa Sieć Innowacji,
- Wielkopolska Sieć Innowacji,
- Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii,
- Sieć Naukowa „Nanotechnologie we włókiennictwie”,
- Wielkopolskie Ośrodki Wspierania Przedsiębiorczości.



Wyrażna ilościowa przewaga sieci zaklasyfikowanych do pierwszej kategorii winna być traktowana jako zjawisko ambiwalentne. Z jednej bowiem strony, funkcjonowanie w sieciach, do których należą ośrodki tego samego typu ma charakter naturalny i nie powinno dziwić, że także ośrodki KSU działają się przede wszystkim w takich sieciach, które zrzeszają ośrodki zbliżone pod względem reprezentowanej formy prawnej czy typu. Dodatkowo, ze względu na tak duże podobieństwa pomiędzy członkami sieci, mogą one szczególnie skutecznie realizować funkcję transferu doświadczeń i kompetencji pomiędzy poszczególnymi podmiotami.

Jednakże z drugiej strony, wyrażna dominacja struktur sieciowych zrzeszających ośrodki tego samego typu może niepokoić, gdyż oznacza, iż ośrodki nie szukają możliwości kooperacyjnych z partnerami reprezentującymi inne kategorie, lecz działającymi w podobnym obszarze, co dany ośrodek KSU. Wydaje się, że takiego rodzaju współpraca mogłaby stanowić świetny punkt wyjścia do interdyscyplinarnego procesu „uczenia się” poszczególnych organizacji, a także dawałaby szansę na przekraczanie granic kooperacji o charakterze czysto „branżowym”.

Na szczególną uwagę zasługują te struktury sieciowe, które mają charakter międzynarodowy (choć zauważyć należy, iż partycypacja w sieciach o zasięgu międzynarodowym nie jest zjawiskiem tak częstym wśród badanych ośrodków, jak uczestnictwo w sieciach krajowych). Pojawiające się w deklaracjach respondentów sieci międzynarodowe to np.:

- Innovation Relay Centres,
- Proton – Europejska Sieć Akademickich CTT,
- Transgraniczne Centrum Wspierania Organizacji Okołobiznesowych,
- Europejskie Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego,
- Euro-Info Centre,
- Parlament Hanzeatycki,
- Baltic Chambers Of Commerce Association,
- ERRIN (European Regions Research and Innovation Network),
- Stowarzyszenie Organizacji Biznesowych Stolic Państw Europejskich (OPCE),
- Międzynarodowa Sieć TEXTRANET,
- Partnerstwo na Rzecz Rozwoju „Nowe szanse dla transgranicznego rynku pracy i gospodarki Euroregionu Nysa”,
- Międzynarodowa Sieć Naukowa „Tekstyli i Zdrowie”.

5.2 Charakterystyka zrealizowanych projektów

Niniejsza część raportu zawiera charakterystyką projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych), które zostały zrealizowane przez badane ośrodki KSU w ciągu ostatnich 5 lat.

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale, łączna liczba projektów, których realizację w okresie objętym badaniem zadeklarowały badane ośrodki wyniosła 1085. Przedmiotem poniższej analizy będą natomiast 692 projekty – uczestnicy badania wypełnili ankietę charakteryzującą zrealizowane projekty właśnie dla takiej liczby przedsięwzięć. Oznacza to, iż analiza przeprowadzona zostanie w odniesieniu do 63,8% wszystkich projektów, które zostały zrealizowane w latach 2002-2007 przez ośrodki KSU biorące udział w badaniu.

Powyższy fakt postrzegać należy jako zastrzeżenie wobec traktowania charakterystyki zrealizowanych projektów jako całościowego obrazu aktywności projektowej ośrodków KSU.

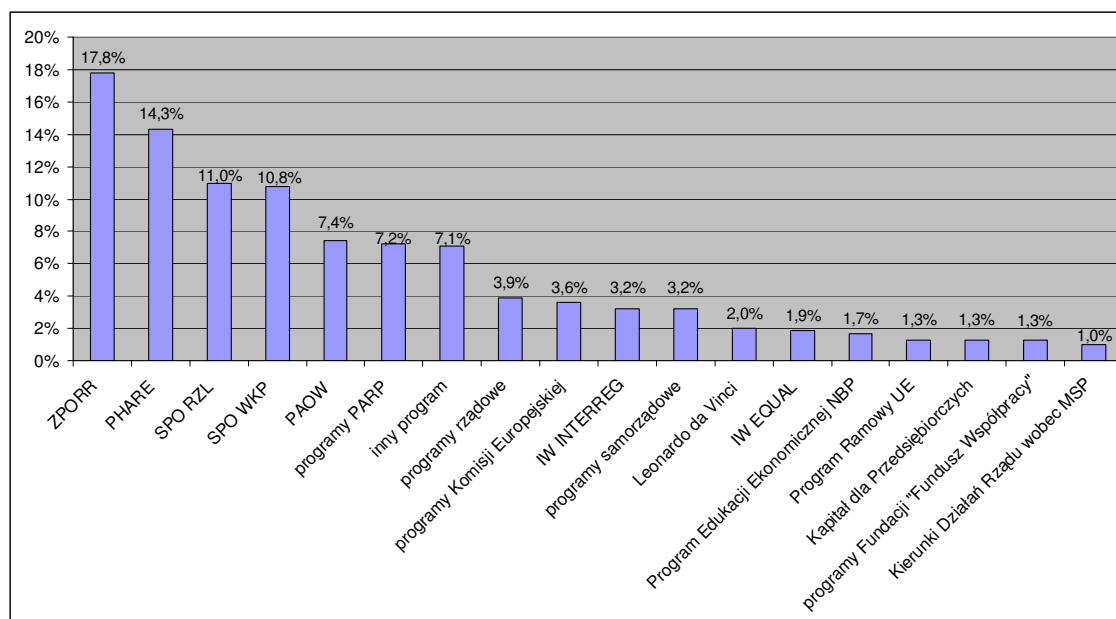
Jest to raczej obraz potencjału badanych ośrodków i swoistego "pułapu" ich możliwości w zakresie skali, przedmiotu i charakteru realizowanych projektów.

Poniższa analiza, zgodnie z założeniami badania, stanowi wielowymiarową charakterystykę projektów, w odniesieniu do których pozyskano dane w trakcie badania CAWI. W większości przypadków w prowadzonej analizie wartości poszczególnych zmiennych charakteryzujących zrealizowane projekty uwzględniono dwie zmienne niezależne: a) wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek realizujący dany projekt, b) okres funkcjonowania ośrodka realizującego dany projekt. Dzięki temu charakterystyka projektów została – poprzez dwie wskazane zmienne niezależne – powiązana ze specyfiką realizujących je podmiotów zarejestrowanych w sieci KSU. Trzecią zmienną niezależną wykorzystaną na potrzeby analizy projektów jest województwo, w którym zlokalizowany jest dany ośrodek KSU. Analizie prowadzonej z uwzględnieniem niniejszej zmiennej poświęcone są w całości podraporty zawierające szczegółową charakterystykę projektów zrealizowanych w poszczególnych województwach. Jednocześnie, w przypadku merytorycznego uzasadnienia dla wykorzystania innych niż wskazane powyżej zmiennych niezależnych zostały one włączone do poniższej analizy.

5.2.1 Program, w ramach którego realizowano projekt

Podstawowym aspektem charakterystyki analizowanych projektów jest program, w ramach którego projekt był realizowany. Dane na ten temat przedstawione zostały na poniższym wykresie.

Wykres 8. Program, w ramach którego realizowano projekt



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zobrazowana na wykresie nr 8 relatywnie duża liczba rodzajów programów, w ramach których ośrodki KSU realizowały swoje projekty świadczy o tym, iż mamy do czynienia z dużym stopniem dywersyfikacji programów, w których partycypują ośrodki KSU. Choć

dominują projekty unijne, to jednak trudno wskazać program, który w sposób wyraźny i jednoznaczny dominowałby wśród programów deklarowanych przez respondentów.

Najczęściej projekty ośrodków KSU realizowane były w ciągu ostatnich 5 lat w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – projekty te stanowią 17,8% wszystkich projektów uwzględnionych w analizie. Jeśli chodzi o Działania, w ramach których realizowane były projekty ZPORR-owskie, to najczęściej były to: Działanie 2.1 „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie” (35% wszystkich projektów w ramach ZPORR) oraz Działanie 2.5 „Promocja przedsiębiorczości” (36,6%). Pozostałe wskazywane przez respondentów Działania w ramach ZPORR cechuje niższy odsetek odpowiedzi: Działanie 2.6 „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy” (14,6% wszystkich projektów realizowanych w ramach ZPORR), Działanie 2.3 „Reorientacja zawodowa osób odchodzących z rolnictwa” (10,6%), Działanie 2.4 „Reorientacja zawodowa osób zagrożonych procesami restrukturyzacyjnymi” (3,3%). Taka struktura Działań wyraźnie definiuje profil przedsięwzięć podejmowanych przez ośrodki KSU w ramach ZPORR – dotyczą one przede wszystkim działań związanych z rynkiem pracy oraz wspieraniem przedsiębiorczości.

14,3% spośród badanych projektów to przedsięwzięcia realizowane w ramach poszczególnych edycji programu PHARE. Prawie połowę projektów stanowią w tym przypadku inicjatywy podjęte w ramach programu PHARE 2002 (48% wszystkich projektów realizowanych w ramach wszystkich edycji programu PHARE). 22,4% projektów PHARE-owskich zostało zrealizowanych w ramach programu PHARE 2003, zaś co piąty (20,4%) – w ramach programu PHARE 2000.

Z odsetkiem projektów przekraczającym 10% wszystkich zrealizowanych projektów mamy jeszcze do czynienia w przypadku dwóch programów sektorowych. Pierwszy z nich to Sektorowy Program Operacyjny – Rozwój Zasobów Ludzkich, w ramach którego zrealizowanych zostało przez ośrodki KSU 11% wszystkich projektów poddanych analizie. Wyraźnie najliczniej reprezentowaną kategorią projektów realizowanych w ramach SPO RZL stanowią projekty z Działania 2.3 „Rozwój Kadr Nowoczesnej Gospodarki” (31,6% wszystkich projektów realizowanych w ramach tego programu). Pozostałe Działania w ramach SPO RZL, których udział w puli projektów zrealizowanych w ramach tego programu przekroczył 10% to: Działanie 1.6 „Integracja i reintegracja zawodowa kobiet” (18,4%), Działanie 1.5 „Promocja aktywnej polityki społecznej poprzez wsparcie grup szczególnego ryzyka” (11,8%) oraz Działanie 1.2 „Perspektywy dla młodzieży” (10,5%).

Drugi z relatywnie często wskazywanych przez badane ośrodki programów sektorowych to Sektorowy Program Operacyjny – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw. W tym przypadku mamy do czynienia z bardzo wyraźną dominacją Działania 1.1 „Wzmocnienie instytucji wspierających działalność przedsiębiorstw” – aż 77% projektów zrealizowanych w ramach SPO WKP dotyczy tego właśnie Działania. Oznacza to wyraźną dominację projektów zorientowanych przede wszystkim na podnoszenie potencjału samej organizacji, która świadczy określonego rodzaju usługi dla różnych kategorii odbiorców. Jeśli chodzi o inne Działania w ramach SPO WKP to: 13,5% projektów było realizowanych w ramach Działania 1.3 „Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju firm”, zaś 6,8% - w ramach Działania 1.2 „Poprawa dostępności do zewnętrznego finansowania inwestycji przedsiębiorstw”.

Jeśli chodzi o pozostałe programy, w ramach których realizowane były projekty ośrodków KSU w ciągu ostatnich 5 lat, to wyróżnić możemy ich dwie podstawowe kategorie. Z jednej strony będą to programy związane z określonymi instytucjami-donatorami. Do tej grupy zaliczyć możemy odpowiedzi, w których identyfikowano instytucje dofinansowujące realizację



projektu, tj.: programy PARP (7,2%), programy rządowe (3,9%), programy Komisji Europejskiej (3,6%), programy samorządowe (3,2%), programy Fundacji „Fundusz Współpracy” (1,3%). W tego typu przypadkach wskazanie instytucji, a nie rodzaju programu wynikało częściowo z niepełnej wiedzy respondentów np. w odniesieniu do pełnej nazwy programu, a tym samym niemożności zaklasyfikowania swojej odpowiedzi do dostępnych w kafeterii wariantów. Jednocześnie jednak do wymienionych powyżej kategorii zostały zaklasyfikowane także te odpowiedzi, w których respondenci wskazywali na konkretne inicjatywy określonych instytucji, przy czym liczebności wskazań dotyczących poszczególnych inicjatyw były na tyle niewielkie, że uzasadniały zagregowanie kilku programów realizowanych przez daną instytucję do jednej kategorii, która identyfikuje instytucję-donatora. Z przedstawionej struktury odpowiedzi wynika, iż pozycję lidera wśród wyróżnionych powyżej kategorii instytucji-donatorów zajmuje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Oczywiście część projektów zaklasyfikowanych do kategorii „programy PARP” mogłaby zostać po pogłębionej analizie zaklasyfikowana do innych kategorii odpowiedzi (tj. innych programów), jednak to, że w ramach udzielanych odpowiedzi respondenci kojarzyli otrzymane wsparcie z PARP, a nie z konkretnym programem świadczy o tym, iż w świadomości respondentów PARP funkcjonuje jako bardzo istotny podmiot wspierający działania podejmowane przez ośrodki KSU.

Druga kategoria wskazywanych programów odnosi się nie tyle do podmiotu, który dofinansowywał realizację projektu, co raczej do charakteru programu czy obszaru tematycznego danego programu. W tej grupie znalazły się takie programy jak: Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich (7,4%), Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG (3,2%), Leonardo da Vinci (2%), Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL (1,9%), Program Edukacji Ekonomicznej NBP (1,7%), Program Ramowy UE (1,3%), „Kapitał dla Przedsiębiorczych” (1,3%), „Kierunki Działań Rządu wobec MSP” (1%).

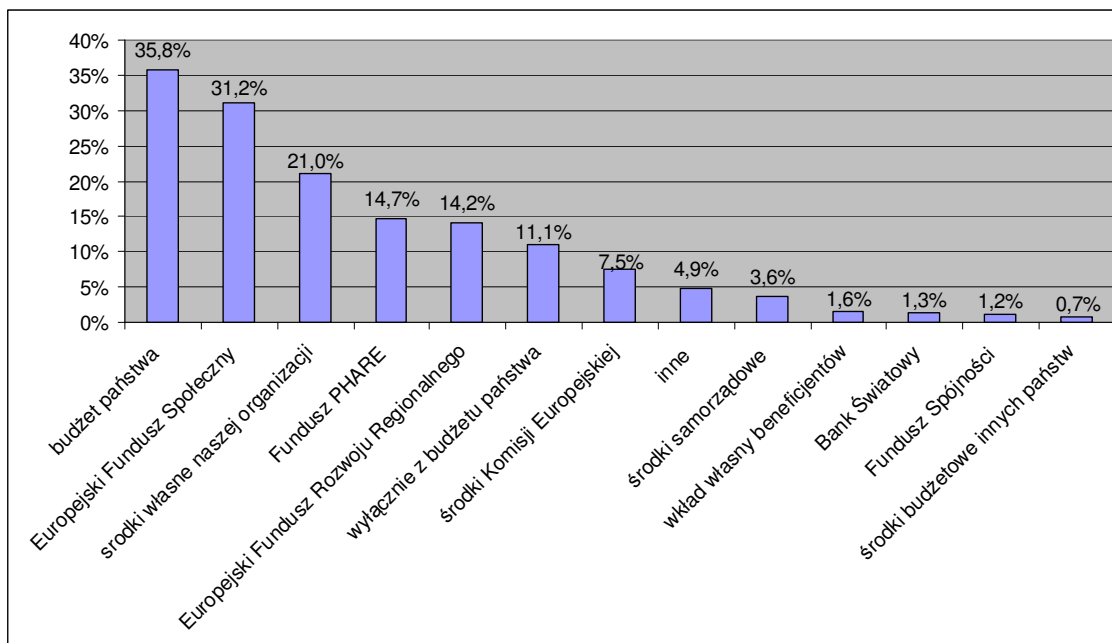
Zidentyfikowana struktura programów, w ramach których badane ośrodki realizowały w ciągu ostatnich 5 lat swoje projekty świadczyć może o pasywności w angażowaniu się ośrodków w przedsięwzięcia stanowiące element programów innych niż krajowe lub wspólnotowe. Choć rzeczywiście wśród podjętych inicjatyw niewiele jest takich, które realizowane były w ramach programów zagranicznych, to jednak nie mamy tu do czynienia z całkowitą biernością – w przypadku wyboru przez respondentów wariantu odpowiedzi „inne” w odpowiedzi na pytanie uszczegółowiające wskazywano stosunkowo często na programy zagraniczne.

Podsumowując analizę dotyczącą programów, w ramach których realizowano projekty zauważyć należy, iż zdecydowanie największe znaczenie mają programy unijne. Uwzględniając ów fakt można przypuszczać, że charakter projektowej aktywności ośrodków KSU w najbliższych latach będzie w dużym stopniu zależał od obszarów uznanych za priorytetowe w nowym okresie programowania (2007-2013).

5.2.2 Źródła finansowania projektu

Kwestią zbliżoną do identyfikacji programu, w ramach którego realizowane były w ciągu ostatnich 5 lat projekty ośrodków KSU są wykorzystane przez te ostatnie źródła finansowania. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące niniejszego zagadnienia.

Wykres 9. Źródła finansowania projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 9, w przypadku ponad jednej trzeciej projektów (35,8%) wykorzystanym przez badane ośrodki źródłem finansowania projektu był budżet państwa. Zestawiając ów fakt z uprzednio analizowanymi danymi dotyczącymi programów, w ramach których realizowano projekty (gdzie wyraźnie największy udział miały programy unijne), budżet państwa winien być traktowany w dużym stopniu jako źródło dofinansowania projektów realizowanych ze środków wspólnotowych. Podobnie interpretować należy relatywnie duży udział projektów, w których finansowanie opierało się m.in. o środki własne ośrodka (21% projektów).

Jeśli chodzi o projekty, w których ośrodki korzystały z unijnych źródeł finansowania to najczęściej były to takie źródła jak: Europejski Fundusz Społeczny (31,2%), fundusz PHARE (14,7%) oraz Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (14,2%). Bezpośrednio z Komisji Europejskiej środki pozyskiwane były w przypadku 7,5% projektów.

Projekty finansowane wyłącznie z budżetu państwa stanowią 11,1% wszystkich projektów uwzględnionych w analizie, zaś w odniesieniu do 3,6% projektów wykorzystywanym źródłem finansowania projektu były środki samorządowe. W przypadku pierwszej ze wskazanych kategorii projektów kluczowym donatorem okazała się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości będąca instytucją finansującą realizację prawie połowy projektów, dla których budżet państwa był jedynym źródłem finansowania. Respondenci wskazywali także często na takich donatorów redystrybuujących środki z budżetu państwa jak Narodowy Bank Polski czy też poszczególne ministerstwa (najczęściej ośrodki korzystały z dofinansowania ze strony resortu gospodarki w jego różnych instytucjonalnych wariantach, czyli: Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Gospodarki i Pracy lub Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej).

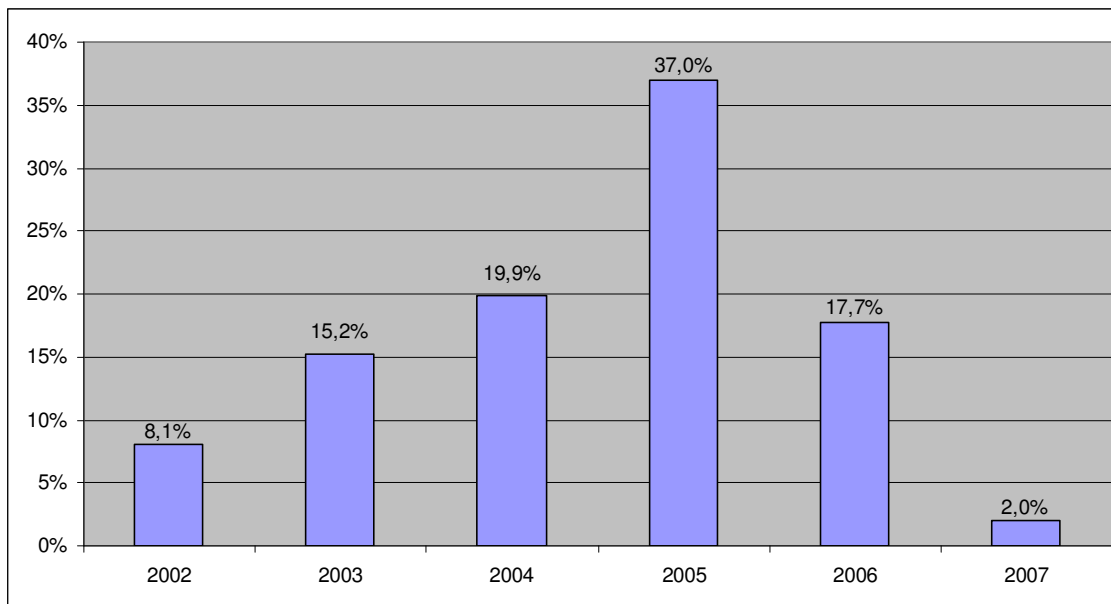
Relatywnie rzadkim zjawiskiem (1,6% projektów) okazały się natomiast projekty, w których badane ośrodki KSU wymagały wkładu własnego od beneficjentów/odbiorców oferowanych usług. Innymi słowy, zdecydowana większość projektów realizowanych przez ośrodki KSU to przedsięwzięcia, w których nie było wymogu partycypacji finansowej ze strony ostatecznych beneficjentów.

Niewielki jest też udział tych projektów, gdzie wskazane przez respondentów źródła finansowania w sposób jednoznaczny świadczą o aktywności ośrodków na polu pozyskiwania środków finansowych z zagranicy. 1,3% projektów stanowią przedsięwzięcia finansowane z Banku Światowego, zaś 0,7% – ze środków budżetów innych państw. Zaznaczyć jednak w tym miejscu należy, iż udział środków zagranicznych w całości wykorzystywanych przez badane ośrodki źródeł finansowania ocenić należy jako większy niż suma powyższych odsetków. Wynika to z faktu wskazywania zagranicznych źródeł finansowania także w ramach uszczegółowienia przez respondentów wariantu „inne”.

5.2.3 Okres realizacji projektu

Istotna dla pełnego zilustrowania projektowej aktywności ośrodków KSU jest kwestia okresu, w którym projekty te były realizowane¹⁴. Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę analizowanych projektów ze względu na rok ich rozpoczęcia.

Wykres 10. Rok rozpoczęcia realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

¹⁴ Należy w tym miejscu przypomnieć, iż analizą objęto jedynie projekty zrealizowane w ciągu ostatnich 5 lat (tj. rozpoczęte nie wcześniej niż w 2002 roku i zakończone w momencie realizacji badania). Część ośrodków w trakcie kontaktu nawiązywanego na potrzeby badania CAWI zwracała uwagę na projekty realizowane, ale jeszcze niezakończone (a które – co ważne – w sposób istotny wzbogacają projektowe „portfolio” poszczególnych ośrodków). Ze względu na przyjęte założenia nie było jednak możliwe uwzględnienie tych projektów w prowadzonym badaniu.

Zaprezentowaną na wykresie nr 10 dynamikę zmienności liczby projektów rozpoczętych w kolejnych latach wiązać należy przede wszystkim z „kalendarzem” akcesji Polski do struktur UE. Projekty rozpoczęte w 2002 roku stanowią mniej niż jedną dziesiątą (8,1%) wszystkich projektów poddanych analizie. W kolejnych latach (2003-2004), gdy przed ośrodkami KSU w coraz większym stopniu otwierały się możliwości korzystania z funduszy przedakcesyjnych i możliwe było dyskutowanie coraz większego doświadczenia w zakresie realizacji projektów, dostrzegalna jest progresja w odniesieniu do liczby projektów rozpoczętych (realizacja 15,2% projektów spośród wszystkich analizowanych projektów rozpoczęła się w roku 2003, zaś 19,9% – w roku 2004).

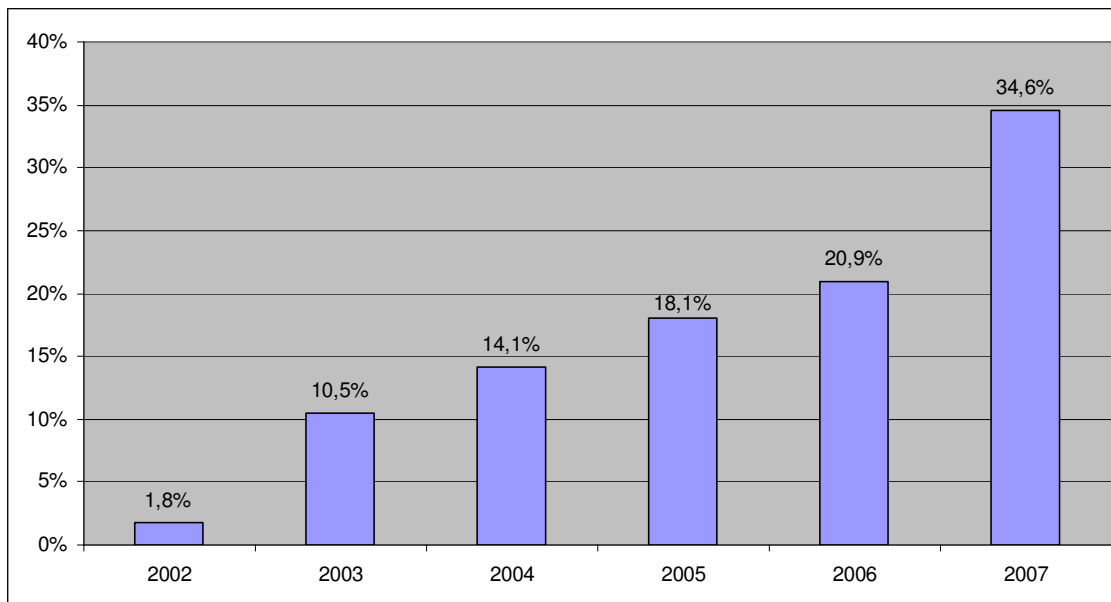
Ze skokową zmianą mamy natomiast do czynienia w roku 2005, który był pierwszym „pełnym” rokiem polskiego członkostwa w UE, które stworzyło zupełnie nowe warunki i możliwości korzystania z zewnętrznego dofinansowania. Wydaje się, że to właśnie akcesją do UE tłumaczyć należy fakt, iż odsetek projektów rozpoczętych w 2005 roku (37%) okazał się być prawie dwukrotnie większy niż w roku poprzedzającym. Innymi słowy, związane z członkostwem Polski w UE korzyści dotyczące pozyskiwania środków wspólnotowych na realizację projektów uruchomiły bezprecedensową aktywność ośrodków KSU w sferze projektowej. Zidentyfikowany stopień tej aktywności w 2005 roku świadczy również o tym, iż okres skutecznej adaptacji ośrodków zarejestrowanych aktualnie w sieci KSU do nowej sytuacji (a tym samym – logiki pozyskiwania środków na podejmowane działania) był relatywnie krótki.

W dwóch kolejnych latach (2006-2007) mamy do czynienia z tendencją spadkową, jeśli chodzi o liczbę projektów rozpoczętych. Nie wynika ona jednak (a przynajmniej nie wynika wyłącznie) z malejącej aktywności ośrodków KSU w realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych. Jest to w dużej mierze rezultat przyjętego założenia badawczego mówiącego o uwzględnieniu jedynie projektów zakończonych (w szczególności dotyczy to roku 2007, gdzie odsetek projektów rozpoczętych w tym właśnie roku wynoszący 2% okazał się niższy nawet od odsetka projektów rozpoczętych w latach „przedakcesyjnych”). Jednocześnie jednak, nie bez znaczenia jest również stopniowe „wyczerpywanie się” środków wspólnotowych (które – jak wiemy z wyników wcześniejszych analiz – stanowią dominujące źródło finansowania projektów realizowanych przez badane ośrodki) z poprzedniego okresu programowania przy jednoczesnym „wyczekiwaniu” na pojawienie się nowych możliwości wsparcia w ramach perspektywy obejmującej lata 2007-2013.

Na poniższym wykresie przedstawiono natomiast dane dotyczące roku, w którym zakończona została realizacja projektów uwzględnionych w badaniu.



Wykres 11. Rok zakończenia realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak widać na wykresie nr 11, w każdym kolejnym roku w okresie 2002-2007 liczba projektów zakończonych okazywała się większa niż w roku poprzednim. Tendencja ta świadczy o tym, że badane ośrodki w sposób systematyczny zwiększają liczbę realizowanych przez siebie projektów.

Analizując powyższe dane warto zwrócić uwagę na bardzo wysoki odsetek projektów zakończonych w roku 2007, które stanowią aż 34,6% wszystkich projektów. W strukturze analizowanych projektów rok ten staje się więc najczęściej wskazywanym rokiem finalizowania projektów realizowanych przez badane ośrodki (niemalże w takim samym stopniu, w jakim rok 2005 był rokiem inicjowania znacznej części projektów uwzględnionych w prowadzonym badaniu).

Drugim aspektem analizy związanej z okresem realizacji badanych projektów jest długość okresu czasu, w którym realizowano projekt. Długość tego okresu pozwala nie tylko wnioskować o charakterze projektów, ale także potencjale ośrodków w zakresie możliwości organizacyjnego „udźwignięcia” projektów o określonym czasie realizacji. Średni okres realizacji badanych projektów przekracza jeden rok i wynosi 13,2 miesięcy¹⁵. Jednocześnie mediana liczby miesięcy określających długość okresu realizacji projektu wyniosła 11 miesięcy, co oznacza, że dla przynajmniej połowy projektów okres ich realizacji nie przekroczył 11 miesięcy. W puli badanych projektów znalazły się projekty, które realizowane były w okresie nieprzekraczającym jednego miesiąca (projekty te dotyczyły najczęściej krótkookresowych przedsięwzięć, takich jak np.: organizacja konferencji, przeprowadzenie kursu, organizacja konkursu czy wymiana młodzieży), a najdłuższy zidentyfikowany okres

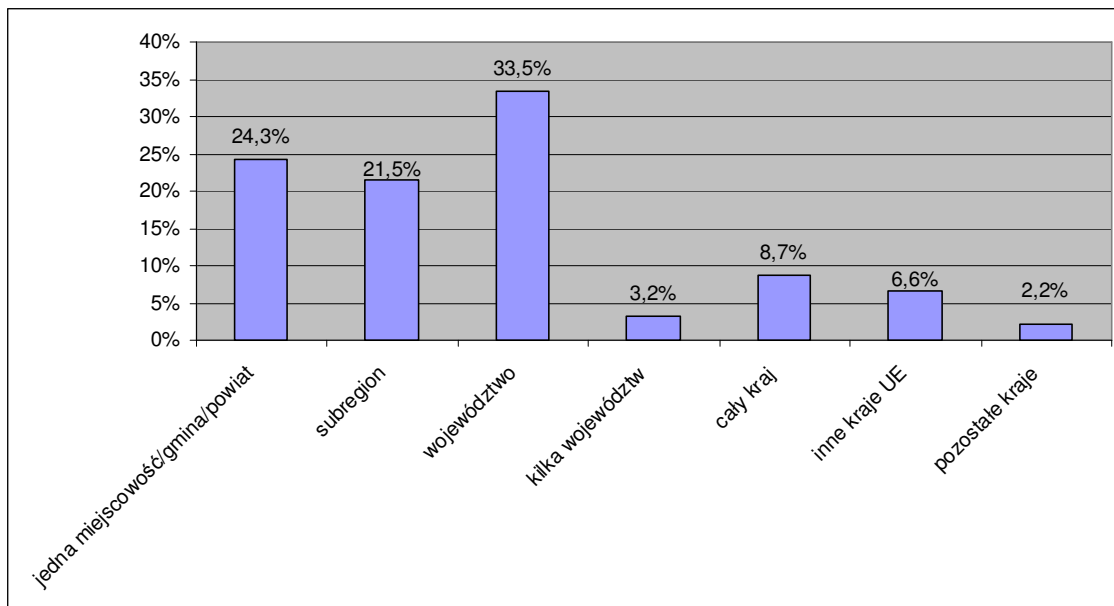
¹⁵ Dane te uwzględniają jedynie te projekty (N=654), dla których respondenci podali – zarówno w odniesieniu do momentu rozpoczęcia, jak i zakończenia – miesiąc i rok. W przypadku pozostałych projektów nie było możliwe precyzyjne określenie ich ram czasowych.

realizacji projektu to 64 miesiące (projekt dotyczył świadczenia usług szkoleniowych i prowadzenia Centrów Wspierania Przedsiębiorczości). Okres realizacji największej liczby projektów (65) wyniósł natomiast 11 miesięcy.

5.2.4 Zasięg terytorialny realizacji projektu

Jednym ze wskaźników skali projektów prowadzonych przez badane ośrodki KSU jest zasięg terytorialny projektów. Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę analizowanych projektów ze względu na wskazaną zmienną.

Wykres 12. Zasięg terytorialny realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z danych przedstawionych na wykresie nr 12 wynika, iż w przypadku jednej trzeciej projektów (33,5%) obejmowały one swoim zasięgiem obszar województwa (był to najczęściej wskazywany przez respondentów wariant odpowiedzi na pytanie o zasięg terytorialny realizacji projektu). Relatywnie często projekty obejmowały swoim zasięgiem obszar mniejszy niż województwo – zasięg 24,3% projektów ograniczał się do poziomu jednej miejscowości/gminy/powiatu, zaś 21,5% – do jednego subregionu.

Częstość występowania projektów realizowanych na obszarze większym niż jedno województwo okazała się wyraźnie mniejsza – projekty obejmujące swoim zasięgiem kilka województw stanowią 3,2% wszystkich projektów, natomiast projekty ogólnopolskie – 8,7%.

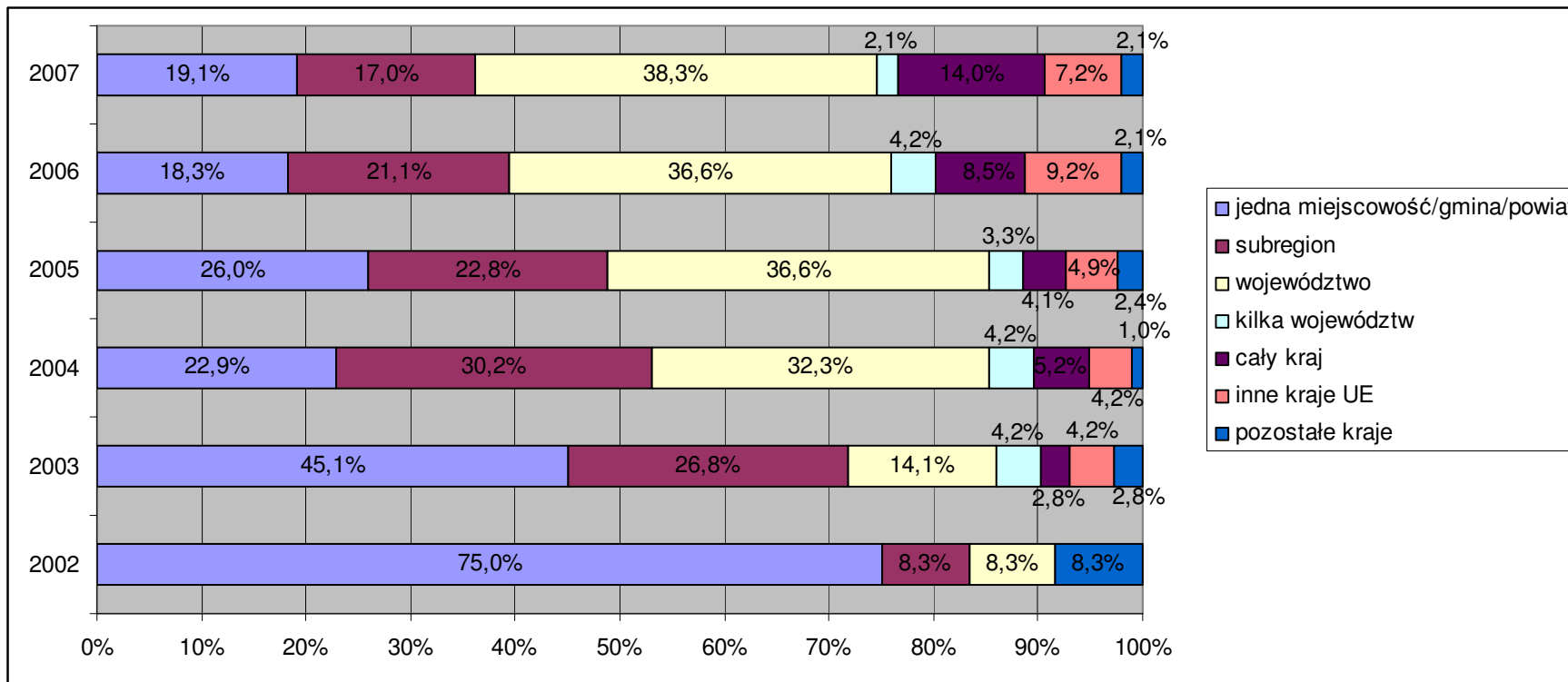
Udział w całej puli badanych projektów przedsięwzięć realizowanych na skalę międzynarodową wskazuje na relatywnie niski stopień aktywności badanych ośrodków w podejmowaniu się realizacji projektów wykraczających poza granice kraju – projekty obejmujące swoim zasięgiem inne kraje UE stanowią 6,6% wszystkich projektów uwzględnionych w analizie, zaś projekty wykraczające poza teren UE to jedynie 2,2% całości projektów.

Mamy więc do czynienia z sytuacją, w której ośrodki KSU podejmują się przede wszystkim realizacji projektów na szczeblu regionalnym (ewentualnie lokalnym), wyraźnie rzadziej realizując projekty obejmujące swoim zasięgiem kilka województw, cały kraj, czy też inne państwa. Taką właśnie strukturę projektów ze względu na ich zasięg terytorialny uznać należy za naturalną, a jednocześnie zorientowanie prowadzonych inicjatyw na region, w którym zlokalizowany jest dany ośrodek może być traktowane jako czynnik potencjalnie zwiększający ich trafność (ze względu na znajomość specyfiki regionu i lokalnego zapotrzebowania na określonego rodzaju działania). Z drugiej jednak strony, wyraźna dominacja przedsięwzięć lokalnych i regionalnych może oznaczać brak potencjału niezbędnego do podejmowania działań na szerszą skalę.

Zauważyć jednak należy, że udział projektów o zasięgu międzynarodowym w całej puli projektów realizowanych przez ośrodki KSU wzrósł w okresie ostatnich 5 lat, przy czym – jak wynika z danych przedstawionych na poniższym wykresie – ów wzrost dotyczy przede wszystkim tych projektów międzynarodowych, które swoim zasięgiem obejmują kraje UE.



Wykres 13. Zasięg terytorialny realizacji projektu a rok zakończenia realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

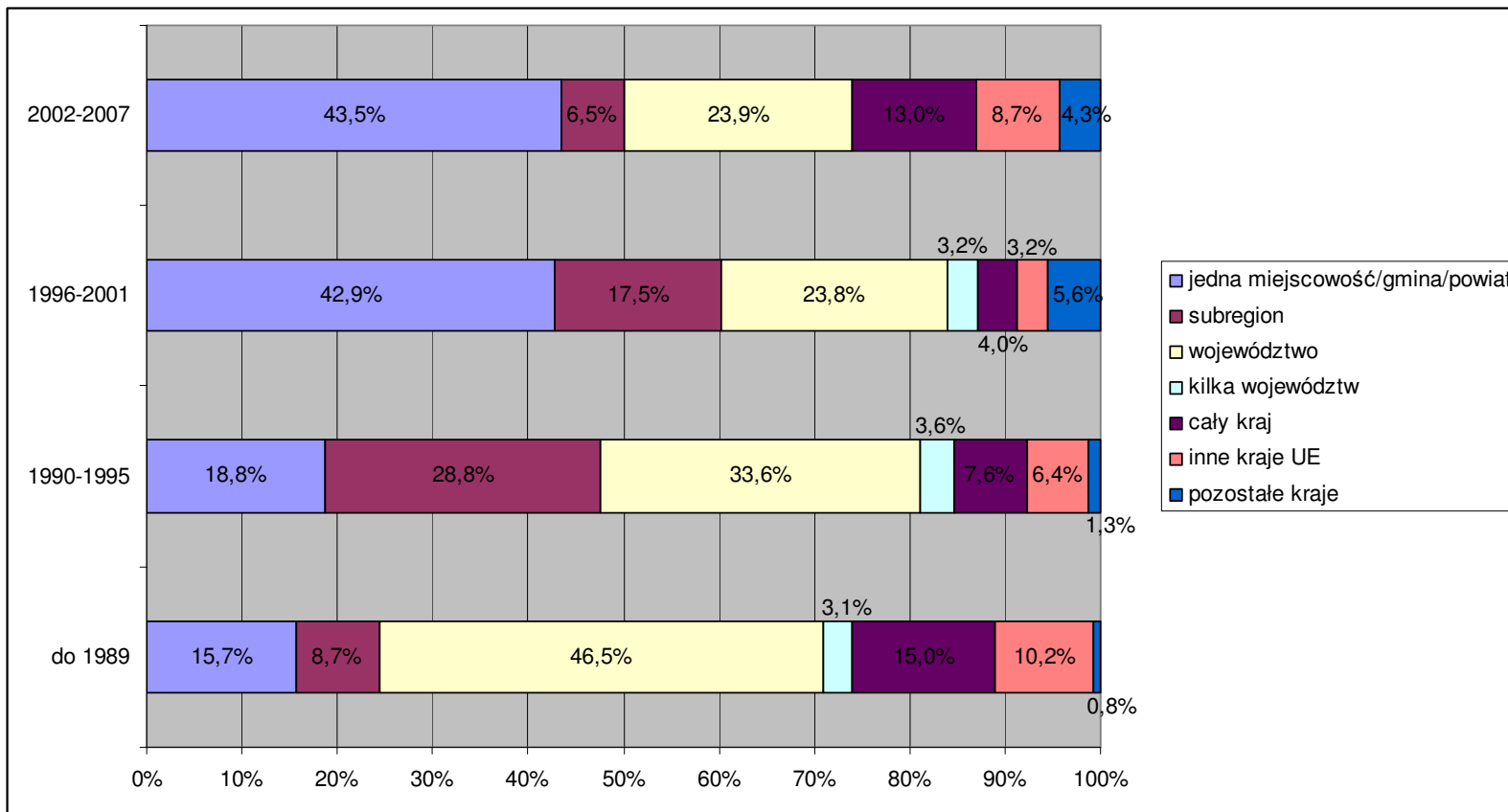


W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 13, podczas, gdy wśród projektów, których realizacja zakończyła się w 2002 roku nie było ani jednego projektu o zasięgu obejmującym inne kraje UE, to w grupie projektów zakończonych w 2007 roku przedsięwzięcia realizowane na taką skalę stanowiły już 7,2% wszystkich projektów (druga kategoria projektów międzynarodowych, czyli projekty obejmujące swoim zasięgiem pozostałe kraje, stanowiła 2,1% wszystkich projektów zakończonych w 2007 roku). Jednocześnie, choć w okresie 2002-2007 nastąpił wzrost bezwzględnej liczby zakończonych projektów realizowanych na poziomie jednej miejscowości/gminy/powiatu, to udział tej kategorii projektów we wspomnianych latach zmalał. Przy dodatkowym uwzględnieniu utrzymującego się w ostatnich kilku latach wysokiego odsetka projektów obejmujących swoich zasięgiem województwo oraz systematycznego wzrostu odsetka projektów realizowanych na skalę ogólnopolską uprawniona jest teza o tym, iż mamy do czynienia z przesłankami świadczącymi o zwiększaniu się skali realizowanych projektów mierzonej ich zasięgiem terytorialnym.

Na dwóch kolejnych wykresach przedstawiono dane dotyczące zasięgu terytorialnego realizowanych projektów zestawiając je z dwoma zmiennymi niezależnymi: okresem funkcjonowania ośrodka oraz wielkością miejscowości, w której dany ośrodek jest zlokalizowany.



Wykres 14. Zasięg terytorialny realizacji projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



Analizując – w oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 14 – zasięg terytorialny realizacji projektu w zestawieniu z okresem funkcjonowania ośrodka zauważyć należy, że projekty, których zasięg terytorialny jest najbardziej ograniczony i obejmuje jedną miejscowość/gminę/powiat stanowią największy odsetek zrealizowanych projektów w przypadku kategorii podmiotów o najkrótszym okresie funkcjonowania. Wśród ośrodków, które rozpoczęły działalność w latach 2002-2007 projekty obejmujące swoim zasięgiem jedną miejscowość/gminę/powiat stanowią aż 43,5% wszystkich projektów podczas, gdy wśród ośrodków o najdłuższym „stażu” (tj. powstałych do 1989 roku), odsetek ten wyniósł tylko 15,7%. W grupie ośrodków powstałych w latach 1990-1995, czyli najliczniej reprezentowanej kategorii ośrodków KSU, odsetek projektów realizowanych na poziomie lokalnym również okazał się dość niski i wyniósł 18,8%.

Z drugiej strony, w przypadku projektów realizowanych na poziomie wojewódzkim (jest to wśród badanych projektów najliczniejsza kategoria wyróżniona ze względu na zasięg terytorialny) z wyraźnie większym ich odsetkiem w całej puli projektów mamy do czynienia wśród ośrodków funkcjonujących najdłużej (projekty te stanowią 46,5% wszystkich projektów prowadzonych przez ośrodki powstałe nie później niż w 1989 roku). Dla porównania, w grupie ośrodków, które rozpoczęły swoją działalność w latach 2002-2007 stanowią one już tylko 23,9% wszystkich projektów.

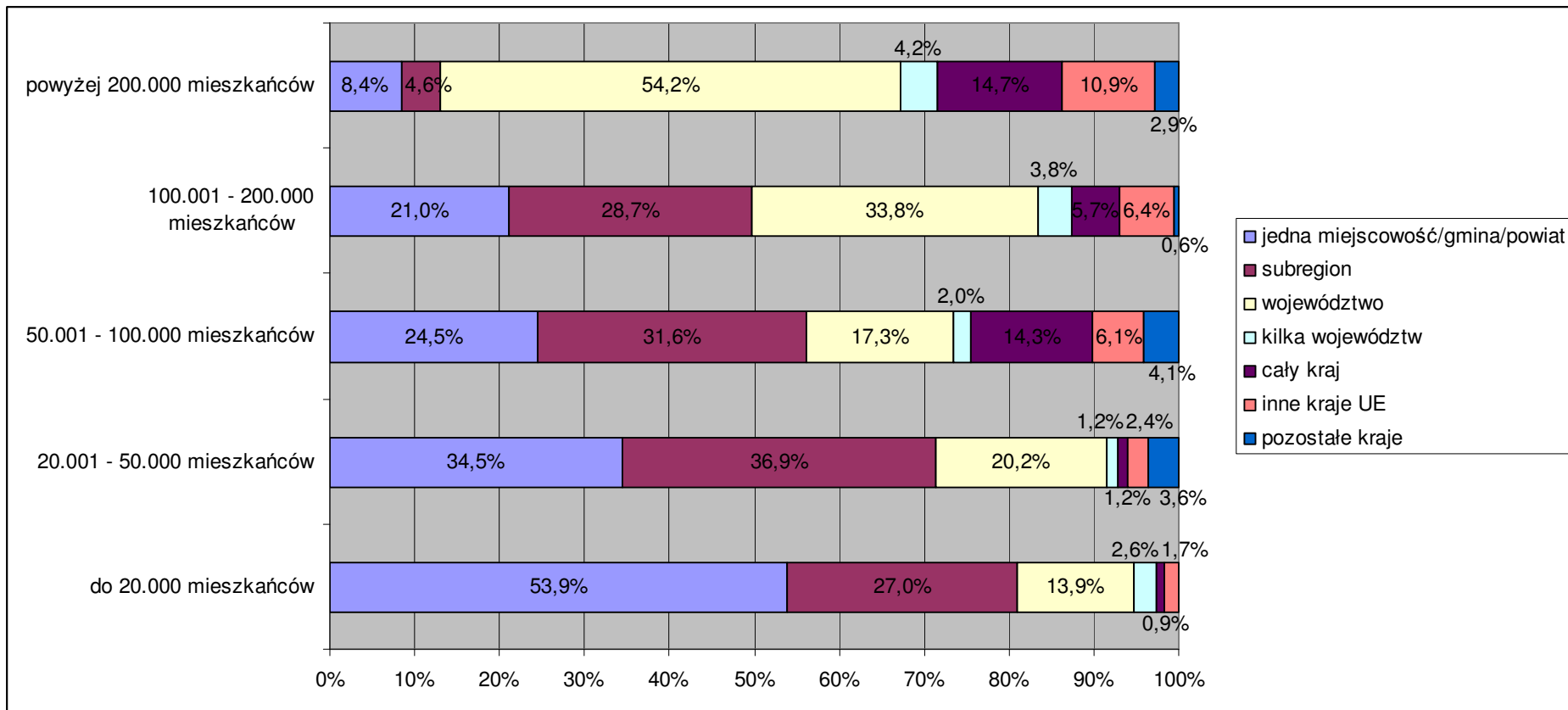
Nie można jednak mówić o występowaniu jednoznacznej tendencji polegającej na tym, że duży udział projektów o większym zasięgu terytorialnym cechuje ośrodki o dłuższym okresie funkcjonowania. Jeśli bowiem chodzi np. o projekty ogólnokrajowe, czy międzynarodowe to ich udział w puli projektów realizowanych przez ośrodki o najkrótszym „stażu” okazał się większy niż miało to miejsce w przypadku ośrodków o dłuższym okresie funkcjonowania.

Podsumowując powyższą analizę stwierdzić można, że krócej funkcjonujące ośrodki w większym stopniu orientują się na realizację projektów lokalnych, co może świadczyć o tym, że ich potencjał nie pozwala na podejmowanie się realizacji projektów na większą skalę. Jednocześnie jednak, pomimo występowania powyższej prawidłowości, krótki „staż” danej organizacji nie zamyka całkowicie możliwości realizacji projektów nawet na skalę międzynarodową, o czym świadczą odsetki projektów o zasięgu międzynarodowym realizowanych przez ośrodki, które rozpoczęły działalność w ostatnich latach.

Na poniższym wykresie zestawiono dane dotyczące zasięgu terytorialnego realizowanych projektów z wielkością miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.



Wykres 15. Zasięg terytorialny realizacji projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

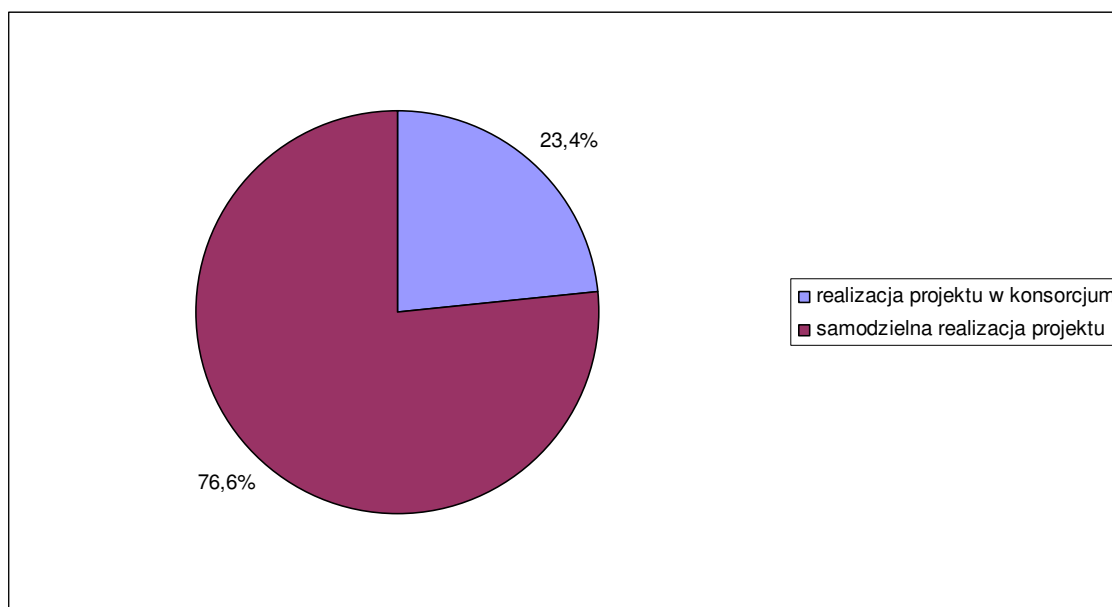


Z danych przedstawionych na wykresie nr 15, wynika, iż realizacja projektów o większym zasięgu terytorialnym cechuje przede wszystkim ośrodki z większych miejscowości. Świadczą o tym wyniki analizy porównawczej przeprowadzonej pomiędzy ośrodkami zlokalizowanymi w miejscowościach o liczbie mieszkańców nieprzekraczającej 20 tys. mieszkańców, a ośrodkami z największych miast, gdzie liczba mieszkańców przekracza 200 tys. mieszkańców. W przypadku projektów realizowanych na poziomie lokalnym ich udział w całości projektów wyniósł 53,9% w podgrupie projektów zrealizowanych przez ośrodki z najmniejszych miejscowości, podczas gdy w podgrupie projektów realizowanych przez ośrodki wielkomiejskie był on ponadwukrotnie mniejszy i wyniósł 24,3%. Z kolei w odniesieniu do projektów międzynarodowych (zarówno obejmujących inne kraje unijne, jak i państwa niebędące członkami UE) zdecydowanie większy ich udział w całej puli projektów ujawnił się w podgrupie projektów realizowanych przez ośrodki, które zlokalizowane są w miejscowościach o największej liczbie mieszkańców.

5.2.5 Charakterystyka projektów konsorcjalnych

Specyficzną kategorią projektów realizowanych przez ośrodki KSU są projekty prowadzone w konsorcjach. Dane dotyczące ich udziału w całości badanych projektów przedstawiono na poniższym wykresie¹⁶.

Wykres 16. Realizacja projektów konsorcjalnych



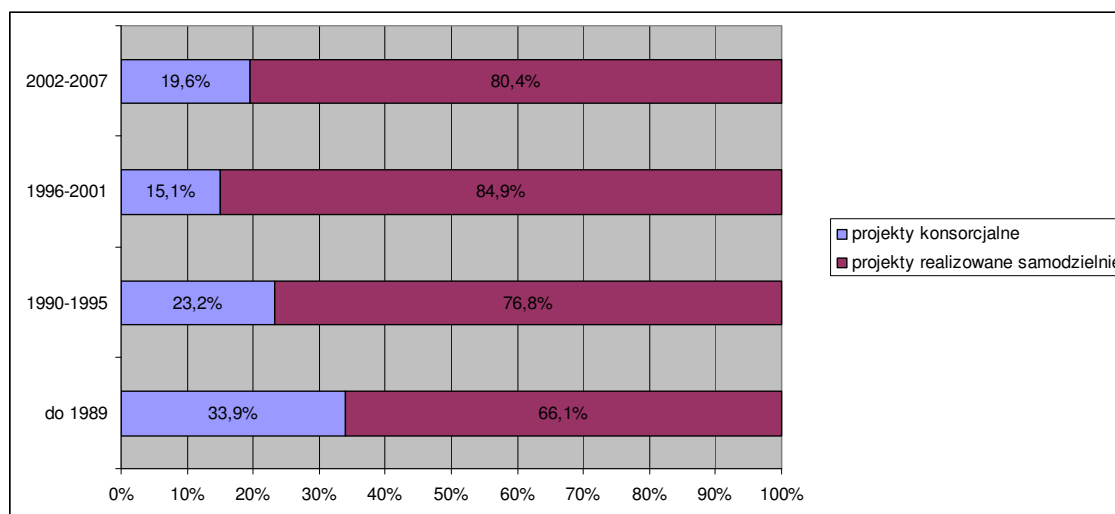
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

¹⁶ Trzeba w tym miejscu podkreślić, że respondenci w prowadzonym badaniu proszeni byli o scharakteryzowanie jedynie projektów realizowanych samodzielnie lub w konsorcjach, w których badany ośrodek był liderem konsorcjum. Stąd też prezentowane dane nie dotyczą wszystkich projektów konsorcjalnych, w których partycypowały ośrodki biorące udział w badaniu, lecz jedynie te spośród nich, w których rolę lidera pełnił ośrodek biorący udział w badaniu.

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 16, tylko niecała jedna czwarta projektów uwzględnionych w badaniu (23,4%) realizowana była w wariacie konsorcjonalnym. Uwzględniając fakt, iż przedmiotem badania były jedynie te projekty konsorcjalne, w których badane ośrodki pełniły rolę lidera prezentowane dane świadczą nie tyle o ograniczonej skali realizacji projektów w konsorcjach (bez względu na to, jaką rolę w konsorcjum pełni ośrodek KSU), ile raczej o umiarkowanej gotowości do przeprowadzenia konsorcjom projektowym. Nie należy jednak powyższego faktu interpretować jednoznacznie negatywnie, gdyż jednocześnie pozwala on ocenić potencjał badanych ośrodków jako wystarczający do samodzielnej realizacji projektów przez badane ośrodki.

Na dwóch kolejnych wykresach przedstawiono wyniki zestawienia danych dotyczących udziału projektów konsorcjonalnych w całości zrealizowanych projektów z danymi dotyczącymi roku rozpoczęcia działalności ośrodków oraz wielkości miejscowości, w której zlokalizowane są ośrodki.

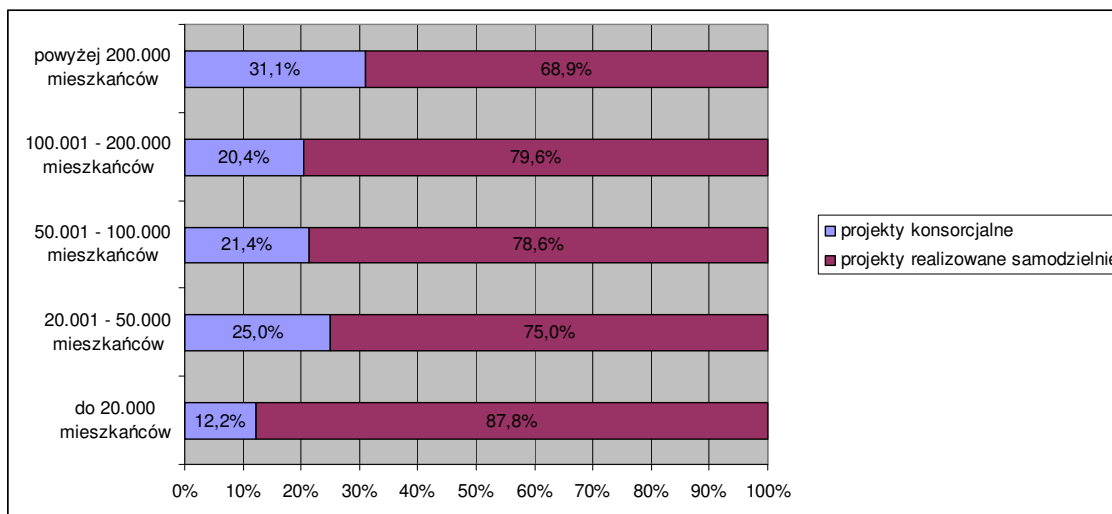
Wykres 17. Realizacja projektów konsorcjonalnych a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 17 stwierdzić należy, iż projekty konsorcjalne są w większym stopniu domeną ośrodków o dłuższym okresie funkcjonowania. Podczas, gdy wśród projektów realizowanych przez ośrodki, które rozpoczęły swoją działalność w latach 2002-2007 projekty konsorcjalne stanowią jedynie 19,6% wszystkich projektów, to wśród projektów prowadzonych przez ośrodki najstarsze (powstałe przed 1989 rokiem) udział ten wyniósł 33,9%.

Wykres 18. Realizacja projektów konsorcjalnych a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



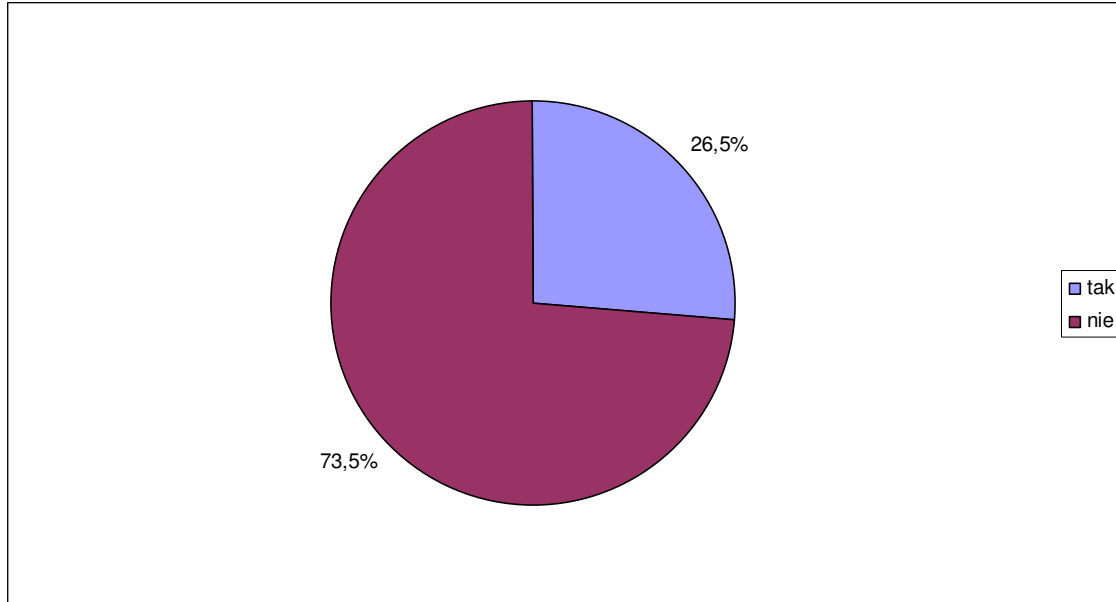
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak zobrazowano na wykresie nr 8, z wyraźnie najmniejszym odsetkiem projektów realizowanych w konsorcjach mamy do czynienia w przypadku projektów prowadzonych przez ośrodki z najmniejszych miejscowości – wśród projektów prowadzonych przez organizacje z miejscowości liczących poniżej 20 tys. mieszkańców jedynie 12,2% to projekty konsorcjalne. W odniesieniu do projektów realizowanych przez ośrodki z większych miejscowości odsetek ten jest wyraźnie większy, a w przypadku projektów ośrodków z największych miast (powyżej 200 tys. mieszkańców) wyniósł on 31,1%.

Mniejszą skalę występowania projektów konsorcjalnych w przypadku przedsięwzięć realizowanych przez ośrodki z małych miejscowości można tłumaczyć niewystarczającym potencjałem tej kategorii organizacji w zakresie przewodzenia konsorcjom projektowym. Wydaje się jednak, że istotne znaczenie ma także fakt ograniczonej liczby potencjalnych partnerów w mniejszych miejscowościach, co może utrudniać formowanie konsorcjów (szczególnie, jeśli uwzględnimy fakt, iż ośrodki z mniejszych miejscowości najczęściej realizują projekty o zasięgu lokalnym, a więc i na poziomie lokalnym powinny poszukiwać ewentualnych partnerów konsorcjalnych).

Projekty konsorcjalne mogą mieć charakter sieciowy, co oznacza, iż realizowane są przez podmioty należące do tej samej sieci (chodzi tu o wszystkie sieci, w których partycypują badane ośrodki, nie tylko o sieć KSU). Poniższy wykres prezentuje dane dotyczące udziału projektów sieciowych w grupie projektów konsorcjalnych.

Wykres 19. Sieciowy charakter projektów konsorcjalnych

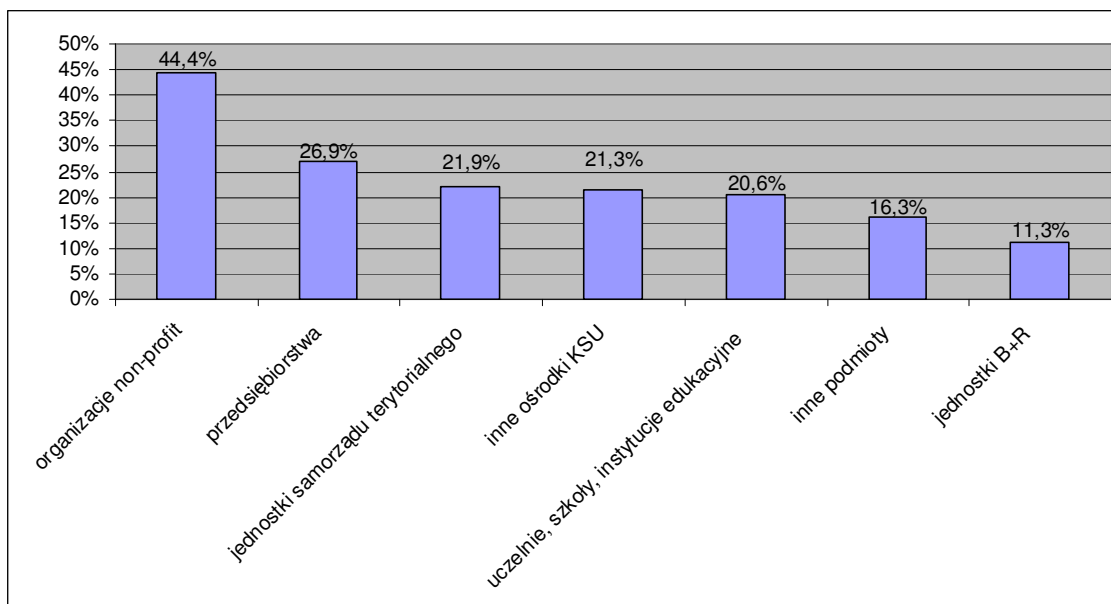


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Projekty o charakterze sieciowym to – jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 19 – niewiele ponad jedna czwarta projektów konsorcjalnych (26,5%). Jeśli dodatkowo uwzględnimy fakt, że te ostatnie stanowią 23,4% wszystkich projektów to okaże się, iż projekty sieciowe to relatywnie rzadka formuła przedsięwzięć projektowych realizowanych przez badane ośrodki KSU.

Na poniższej mapie przedstawiono dane dotyczące zróżnicowań międzywojewódzkich odnoszących się do udziału projektów sieciowych w całości projektów konsorcjalnych.

Wykres 20. Kategorie partnerów w projektach konsorcjalnych

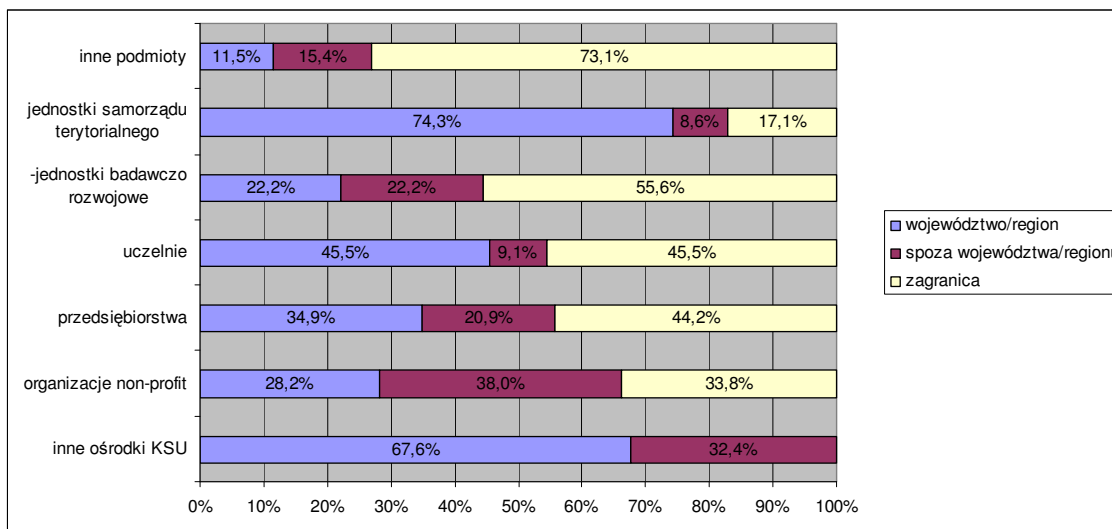


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Jak widać na wykresie nr 20, zdecydowanie najczęściej (w 44,4% projektów konsorcjalnych) badane ośrodki kooperowały z organizacjami non-profit, co czyni z tych ostatnich dominującego partnera ośrodków KSU w prowadzeniu projektów. Z kolei w przypadku ponad jednej piątej (26,9%) projektów realizowanych w ramach konsorcjów partnerami ośrodków były przedsiębiorstwa. Udział trzech kolejnych kategorii (jednostki samorządu terytorialnego, inne ośrodki KSU oraz uczelnie, szkoły, instytucje edukacyjne) partnerów okazał się zbliżony i wyniósł odpowiednio: 21,9%, 21,3% i 20,6%. Inne ośrodki KSU występują więc jako partnerzy w ramach badanych projektów konsorcjalnych, ale skala takiej kooperacji okazała się mniejsza niż współpraca w ramach projektów z organizacjami non-profit, przedsiębiorstwami oraz – nieznacznie – jednostkami samorządu terytorialnego.

Na poniższym wykresie przedstawiono charakterystykę poszczególnych kategorii partnerów konsorcjalnych ze względu na ich lokalizację.

Wykres 21. Lokalizacja poszczególnych kategorii partnerów konsorcjalnych realizujących wspólne projekty z ośrodkami KSU



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 21, z największą dominacją partnerów pochodzących z tego samego regionu, co ośrodek KSU realizujący dany projekt, mamy do czynienia w odniesieniu do takich kategorii kooperantów jak: jednostki samorządu terytorialnego (74,3% jednostek samorządu terytorialnego współtworzących konsorcja projektowe to jednostki z tego samego województwa/regionu, co badane ośrodki) oraz inne ośrodki KSU (67,6% podmiotów w ramach tej kategorii partnerów to ośrodki z tego samego województwa/regionu). W przypadku jednostek samorządu terytorialnego powyższą sytuacją potraktować należy jako naturalną, gdyż nie sposób oczekiwać, by badane ośrodki częściej realizowały projekty z jednostkami samorządu terytorialnego, reprezentującymi inne regiony niż region, w którym funkcjonuje dany ośrodek. Jednakże jeśli chodzi o tworzenie konsorcjów projektowych z innymi ośrodkami KSU, to zidentyfikowana powyżej wyraźna przewaga podmiotów z tego samego regionu wobec partnerów spoza regionu/województwa może być interpretowana jako zjawisko niekorzystne, gdyż świadczące o tym, że zasięg kontaktów z członkami sieci ma dla badanych ośrodków charakter przede wszystkim lokalny.

Z przedstawionych danych wynika, że w odniesieniu do niektórych kategorii konsorcjantów badane ośrodki relatywnie często podejmują współpracę z partnerami zagranicznymi. Poza kategorią „inne podmioty”, gdzie partnerzy zagraniczni stanowią aż 73,1% wszystkich podmiotów współpracujących z badanym ośrodkiem przy realizacji projektu, największy udział konsorcjantów z zagranicy występuje w przypadku jednostek badawczo-rozwojowych (55,6% partnerów konsorcjalnych reprezentujących tę kategorię to podmioty zagraniczne), uczelni (45,5%) oraz przedsiębiorstw (44,2%). Co więcej, w odniesieniu do wszystkich wspomnianych w tym miejscu kategorii współrealizatorów projektu, to właśnie odsetek projektów realizowanych z udziałem partnerów zagranicznych okazał się największy.

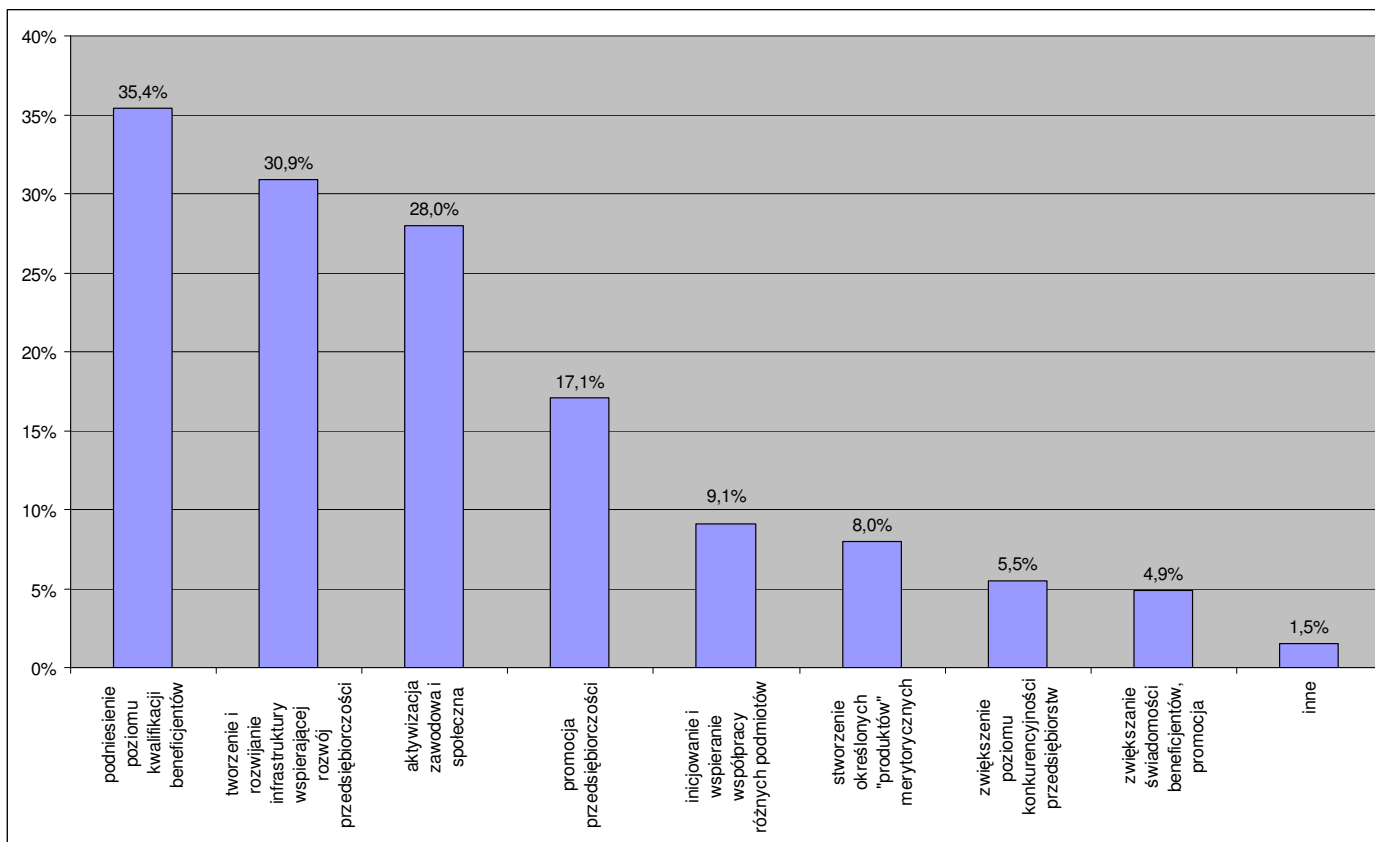
5.2.6 Cel projektu

Kluczową zmienną charakteryzującą profil projektu, a tym samym pozwalającą wnioskować o jego tematyce i planowanym przez realizatorów oddziaływaniu jest cel projektu. Respondenci

reprezentujący badane ośrodki przedstawiali krótką, opisową charakterystykę każdego projektu, które to charakterystyki poddano na etapie analizy procedurze kategoryzacji. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące udziału projektów o określonym celu w całej puli badanych projektów.



Wykres 22. Cel projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Dane przedstawione na wykresie nr 22 pozwalają stwierdzić, iż najczęściej deklarowanym przez badanych celem projektu okazało się podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów projektu – tego rodzaju przedsięwzięcia stanowią ponad jedną trzecią (35,4%) wszystkich projektów uwzględnionych w analizie. Z nieco mniejszym odsetkiem projektów, choć nadal stosunkowo dużym w porównaniu z kolejnymi w rankingu kategoriami celów projektów, mamy do czynienia w odniesieniu do celów: tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości (30,9%) oraz aktywizacja zawodowa i społeczna (28%). Przewaga wśród realizowanych projektów przedsięwzięć zorientowanych na osiągnięcie takich właśnie celów świadczy o tym, że przede wszystkim służyć one mają zwiększeniu wiedzy i rozwinięciu kompetencji beneficjentów (cel ten może być realizowany poprzez zróżnicowane formy działań podejmowanych w ramach projektów: doradcze, szkoleniowe, informacyjne), co – w niektórych przypadkach – ma w założeniu prowadzić do społecznego i zawodowego zaktywizowania odbiorców działań projektowych. Jednocześnie relatywnie duża okazała się skala projektów, w których cel definiowany jest przez pryzmat tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorczości (chodzi tu przede wszystkim o projekty związane z tworzeniem w ramach badanych ośrodków jednostek zajmujących się udzielaniem różnego rodzaju wsparcia w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, ew. wprowadzanie do oferty ośrodka nowych usług związanych z tym obszarem). Tego rodzaju projekty mają w dużej mierze charakter wewnętrzny, tj. dotyczą (zarówno w zakresie realizacji projektu, jak i zamierzonych rezultatów) głównie samego ośrodka i jego pracowników.

17,1% wszystkich projektów uwzględnionych w badaniu to przedsięwzięcia, których celem była szeroko rozumiana promocja przedsiębiorczości (chodzi tu przede wszystkim o te projekty, które zorientowane były na zwiększenie aktywności beneficjentów w zakresie rozpoczynania własnej działalności gospodarczej). Prawie co dziesiąty projekt (9,1%) – ze względu na założony przez realizatora cel – określić możemy mianem projektów „prokooperacyjnych”, a więc takich, gdzie podejmowane były działania inicjujące lub wspierające współpracę pomiędzy różnymi kategoriami beneficjentów (mieszczą się tu np. wszelkie projekty, których celem było stworzenie warunków do współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a innymi kategoriami partnerów, stworzenie platform kooperacyjnych, organizacja wymian i wizyt studyjnych). Zbliżony okazał się udział projektów o profilu *stricte* merytorycznym (stanowią one 8% wszystkich projektów uwzględnionych w badaniu), gdzie celem było stworzenie lub wypracowanie określonych „produktów” merytorycznych (tj. raportów, ekspertyz, opracowań, podręczników, rozwiązań technologicznych itp.).

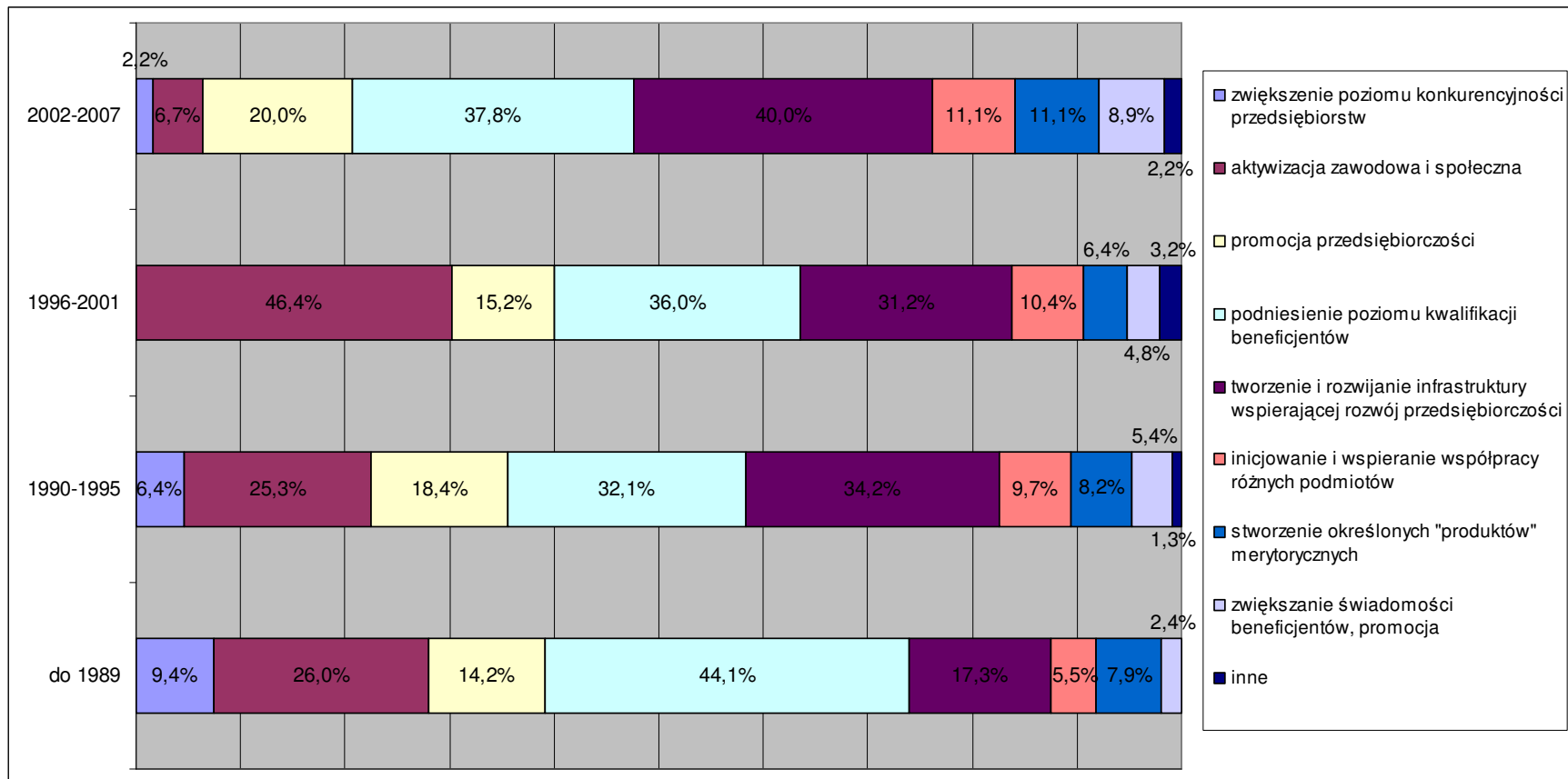
Za specyficzne uznać należy dwie kolejne kategorie celów wskazane na wykresie nr 22: zwiększenie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwiększenie świadomości beneficjentów, promocja (udział tych kategorii w całości badanych projektów wyniósł odpowiednio: 5,5% i 4,9%). Ich specyfika polega na tym, że wspomniane kategorie celów mogłyby zostać uznane za adekwatne dla większego odsetka projektów (przykładowo, część projektów zorientowanych na zwiększenie poziomu wiedzy i rozwijanie kompetencji beneficjentów, pozwala jednocześnie na realizację celu jakim jest wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, jeśli beneficjentami są pracownicy firm biorących udział w projekcie; z kolei część projektów, w odniesieniu do których deklarowanym celem jest promocja przedsiębiorczości zawiera – poza np. wsparciem szkoleniowym, doradczym lub inwestycyjnym – także silny element promocyjny i uświadamiający, co uzasadniałoby ich zaklasyfikowanie do projektów, których celem jest zwiększenie świadomości beneficjentów). Sens pytania o cel projektu nie polegał jednak na zidentyfikowaniu funkcji danego przedsięwzięcia (a więc tego, jakie było faktyczne – bez względu za zamierzenia i intencje

realizatorów – oddziaływanie projektu), ale deklarowany przez ośrodek cel. Dlatego też relatywnie mały udział projektów zorientowanych na podniesienie poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw czy zwiększenie świadomości beneficjentów, w odniesieniu do kwestii będących przedmiotem projektu oznacza jedynie, iż w przypadku stosunkowo małego odsetka projektów tego rodzaju cele były wyrażane *expressis verbis* przez respondentów.

Strukturę projektów uwzględniającą ich cel poddano także analizie ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez ośrodki realizujące projekty. Dane uwzględniające obie te zmienne przedstawiono na poniższym wykresie.



Wykres 23. Cel projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

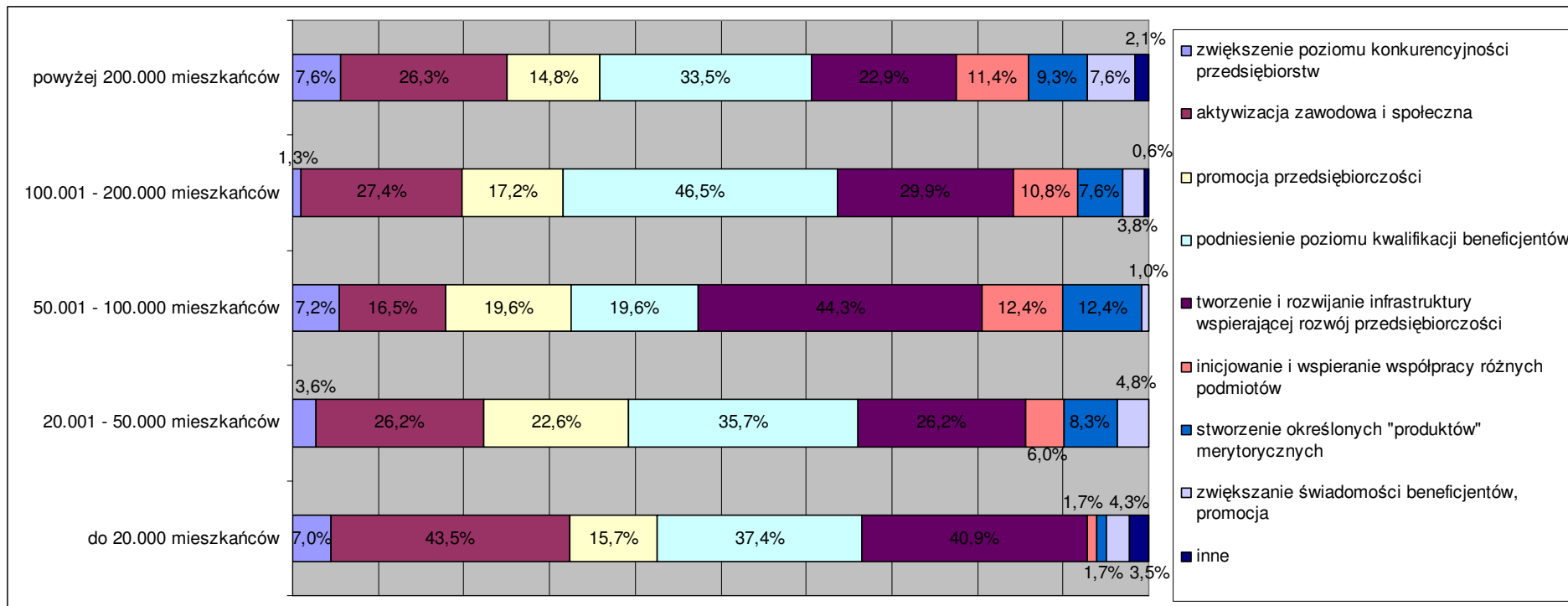
Analizując – przedstawioną na wykresie nr 23 – strukturę celów projektów wśród poszczególnych kategorii ośrodków wyróżnionych ze względu na okres funkcjonowania zauważyć należy, że te projekty, których udział okazał się największy w całej puli projektów (podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów) pozostaje największy wśród ośrodków powstałych przed 1989 rokiem (projekty zorientowane na podniesienie poziomu kwalifikacji stanowią 44,1% projektów realizowanych przez ośrodki o takim „stażu”). Jeśli chodzi o pozostałe kategorie projektów wyróżnionych ze względu na okres funkcjonowania realizującego je ośrodka, to największy udział mają projekty o następującym celu:

- projekty realizowane przez ośrodki powstałe w latach 1990-1995 – tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości (34,2% wszystkich projektów realizowanych przez tę kategorię ośrodków),
- projekty realizowane przez ośrodki powstałe w latach 1996-2001 – aktywizacja zawodowa i społeczna (46,4% wszystkich projektów realizowanych przez tę kategorię ośrodków),
- projekty realizowane przez ośrodki powstałe w latach 2002-2007 – tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości (40% wszystkich projektów realizowanych przez tę kategorię ośrodków).

Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na fakt, iż w przypadku projektów realizowanych przez ośrodki o najkrótszym „stażu”, najczęściej są one zorientowane na tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości (wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe przed 1989 rokiem tego rodzaju projekty stanowią jedynie 17,3% wszystkich projektów). Oznacza to, że w dużej mierze ośrodki z tej grupy skupiają się w ramach realizowanych projektów na zbudowaniu potencjału umożliwiającego optymalne świadczenie usług dla beneficjentów. Ośrodki starsze mają już natomiast w większym stopniu za sobą ten etap rozwoju organizacji.

Cele projektu poddano również analizie ze względu na wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek realizujący dany projekt. Zidentyfikowaną w ten sposób strukturę projektów przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 24. Cel projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

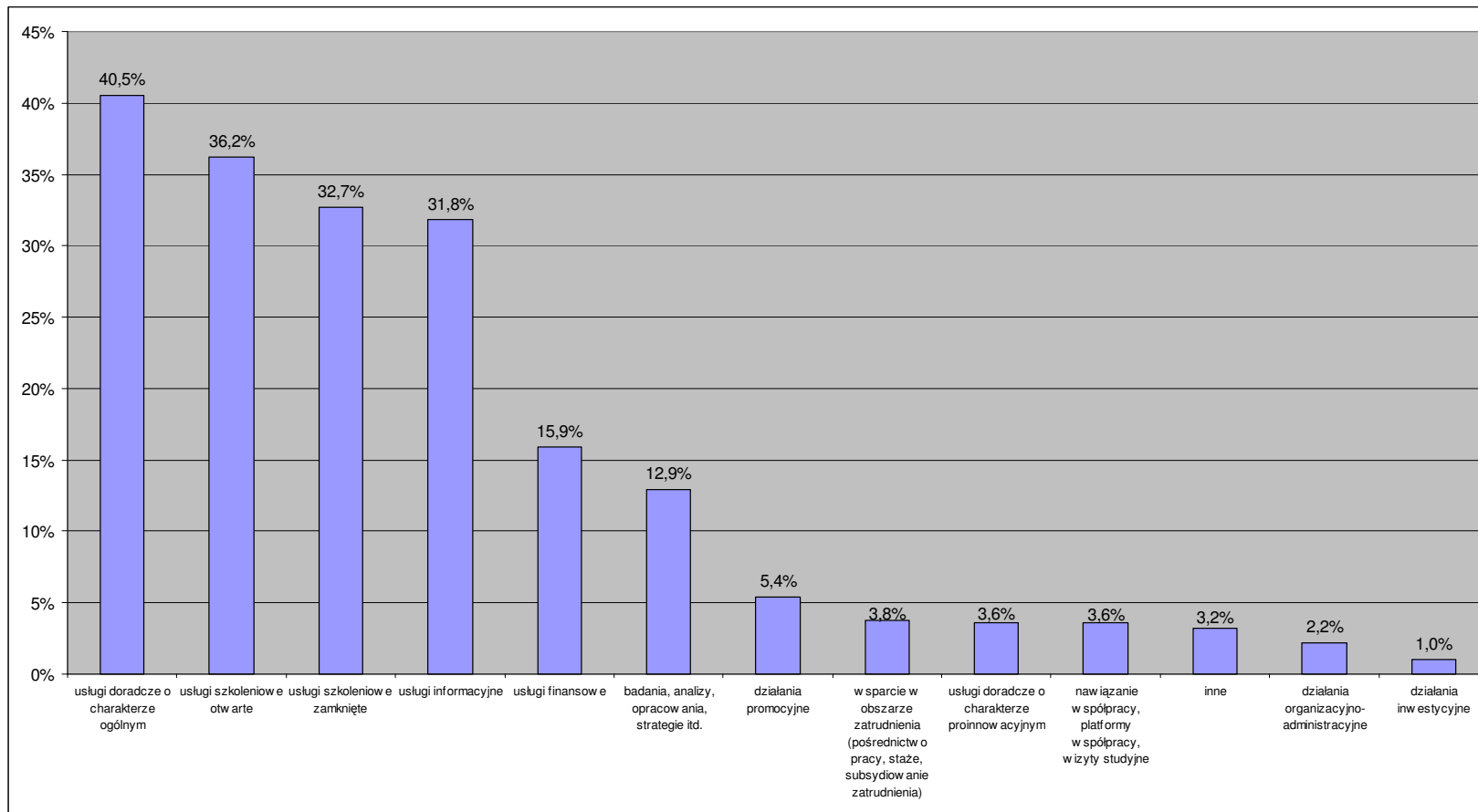
Jak zobrazowano na wykresie nr 24, w przypadku projektów realizowanych przez trzy kategorie ośrodków wyróżnionych ze względu na wielkość miejscowości (20.001 – 50.000 mieszkańców, 100.001 – 200.000 mieszkańców, powyżej 200.000 mieszkańców), największy udział mają projekty zorientowane na podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów (odsetek projektów o takim celu wyniósł w przypadku poszczególnych kategorii ośrodków odpowiednio: 35,7%, 46,5%, 33,5%). W grupie projektów realizowanych przez ośrodki z miast o liczbie mieszkańców wynoszącej 50.001 – 100.000 mieszkańców, najczęściej realizowano projekty zorientowane na tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości, zaś w grupie projektów ośrodków z najmniejszych miejscowości (do 20.000 mieszkańców), największe znaczenie mają projekty, których celem jest aktywizacja społeczna i zawodowa beneficjentów. Należy przypuszczać, iż duży odsetek projektów o charakterze aktywizującym w najmniejszych miejscowościach wynika z dużego zapotrzebowania w tego typu miastach na usługi skierowane właśnie do osób wykluczonych oraz pasywnych zawodowo i społecznie. Częste podejmowanie przez ośrodki KSU z tych miast projektów zorientowanych na ograniczenie problemu bierności zawodowej i społecznej świadczyłoby więc o właściwym identyfikowaniu przez te organizacje najbardziej dotkliwych problemów społeczności lokalnych, w ramach której funkcjonuje dany ośrodek.

5.2.7 Działania podjęte w ramach projektu

Zmienną pozwalającą, obok określenia celu projektu, doprecyzować charakter projektów zrealizowanych przez badane ośrodki KSU są rodzaje działań podjętych w ramach projektów przez ich realizatorów. Poniższy wykres prezentuje dane dotyczące tej kwestii.



Wykres 25. Działania podjęte w ramach projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Niniejsze badanie prowadzone jest w ramach projektu własnego PARP pt. „Budowa i wzmocnienie sieci organizacji należących do Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU)”, realizowanego w ramach Poddziałania 1.1.1 Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz środków budżetowych.



Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 25, w ramach nieco ponad 40% projektów (40,5%) podejmowane były działania polegające na świadczeniu usług doradczych o charakterze ogólnym, co czyni z nich najczęściej podejmowany rodzaj działania w projektach uwzględnionych w badaniu spośród kategorii działań wyodrębnionych na powyższym wykresie.

Dwie kolejne kategorie działań najczęściej podejmowanych w ramach projektów uwzględnionych w badaniu to usługi szkoleniowe otwarte (36,2%) oraz usługi szkoleniowe zamknięte (32,7%). Jeśli traktować obie powyższe kategorie działań odrębnie to ich udział w całości zrealizowanych projektów jest mniejszy niż udział projektów, w ramach których świadczone były usługi doradcze o charakterze ogólnym. Wydaje się jednak, iż wyodrębnienie dwóch wariantów usług szkoleniowych ma charakter raczej techniczny niż merytoryczny (dotyczy bowiem sposobu świadczenia usługi, a nie samego jej charakteru), a tym samym uprawnione jest łączne potraktowanie usług szkoleniowych obu typów. W takim przypadku to właśnie usługi szkoleniowe byłyby najbardziej rozpowszechnionym rodzajem działań podejmowanych w ramach projektów (łączny odsetek projektów, w których świadczone usługi szkoleniowe – otwarte i zamknięte – wyniósł 68,9%).

Usługi informacyjne stanowiły przynajmniej jedno z działań podejmowanych w ramach 31,8% projektów. Uwzględniając fakt, iż wśród ośrodków należących do kategorii „realizatorów projektów” organizacje zarejestrowane w sieci KSU w zakresie świadczenia usług informacyjnych stanowią ponad 85% ośrodków, odsetek projektów, w których świadczone usługi informacyjne uznać należy za stosunkowo niski. Wydaje się, że wynika to ze specyfiki tego rodzaju usług – w stosunku do usług doradczych czy szkoleniowych są one w mniejszym stopniu adekwatne do formuły projektowej.

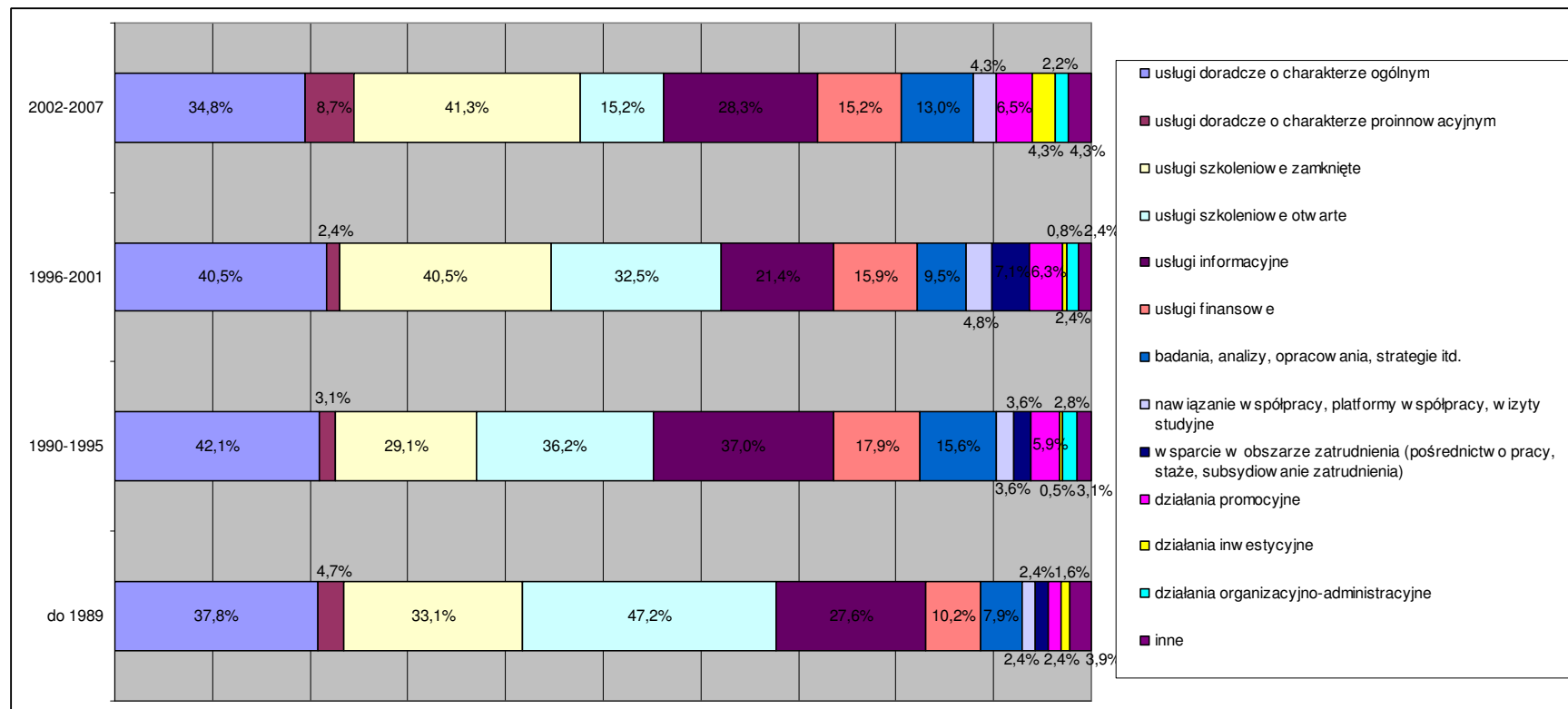
W ramach 15,9% projektów oferowano usługi finansowe, przy czym w przypadku tej kategorii działań uwzględniono nie tylko usługi objęte rejestracją w sieci KSU (udzielanie pożyczek i udzielanie poręczeń), ale także np. udzielanie dotacji i dofinansowanie określonych przedsięwzięć realizowanych przez beneficjentów projektu.

Usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym – w odniesieniu do których rejestracją w sieci KSU objętych jest 11,3% ośrodków deklarujących w ciągu ostatnich 5 lat realizację projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych lub zagranicznych) – świadczone w przypadku jedynie 3,6% projektów.

Spośród działań, które nie są związane z rodzajami usług objętych rejestracją w sieci KSU, najczęściej wskazywano na realizację badań, przygotowanie opracowań, analiz, strategii itp. (udział projektów, w których podejmowano tego typu działania wyniósł w całej puli projektów uwzględnionych w badaniu 12,9%).

Analizę działań podejmowanych w ramach realizowanych projektów przeprowadzono także w odniesieniu do „stażu” ośrodków realizujących poszczególne projekty. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 26. Działania podjęte w ramach projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



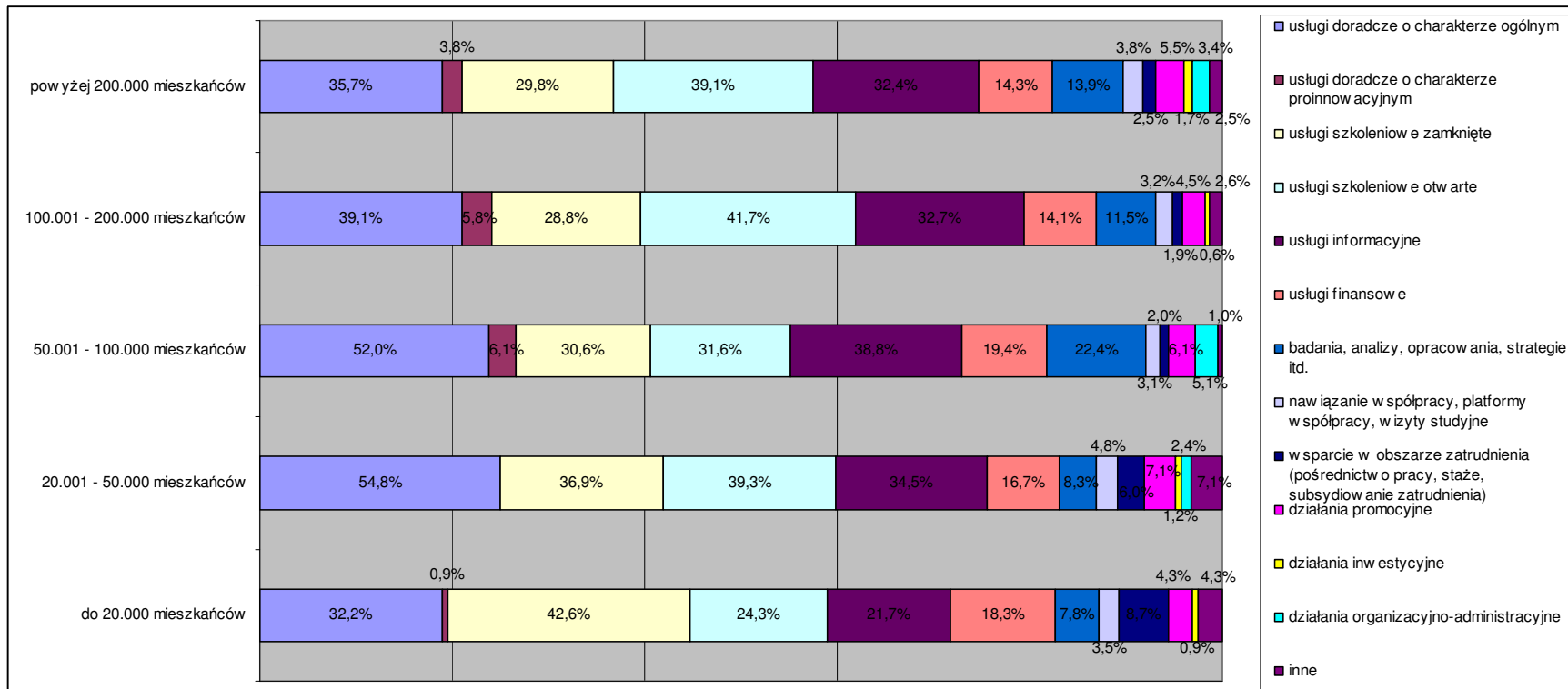
W wyniku analizy, której wyniki zobrazowano na wykresie nr 26 stwierdzić należy, iż:

- wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe przed 1989 rokiem najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi szkoleniowe otwarte (47,2%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe w latach 1990-1995 najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi doradcze o charakterze ogólnym (42,1%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe w latach 1996-2001 najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi doradcze o charakterze ogólnym i usługi szkoleniowe zamknięte (w obu przypadkach: 40,5%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe w latach 2002-2007 najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi szkoleniowe zamknięte (41,3%).

Drugi wymiar analizy związanej z rodzajami działań podejmowanych w ramach projektów uwzględnia wielkość miejscowości, w której zlokalizowane są ośrodki realizujące projekty. Wyniki analizy wykorzystującej tę zmienną zaprezentowane zostały na poniższym wykresie.



Wykres 27. Działania podjęte w ramach projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



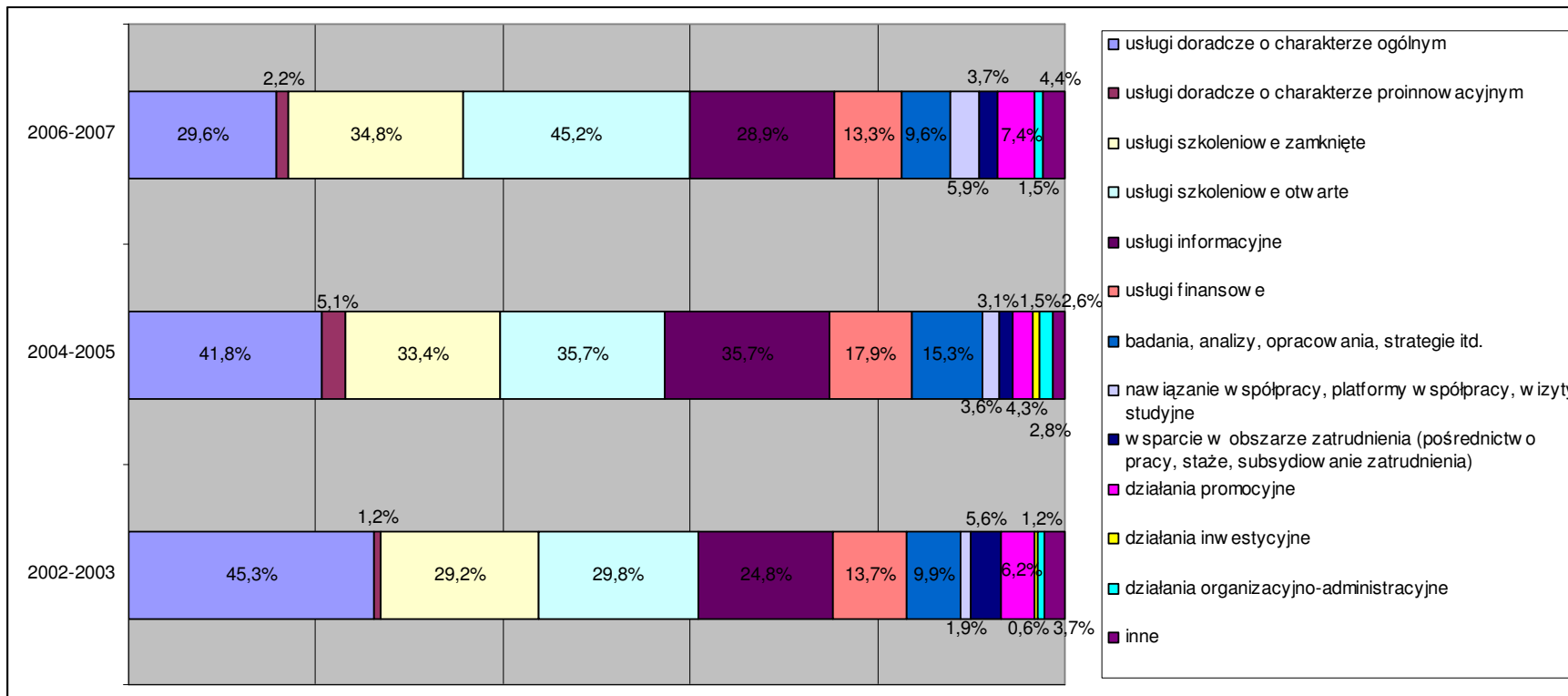
Jeśli chodzi o najczęściej podejmowane działania w ramach projektów realizowanych przez różne kategorie ośrodków, które zostały wyróżnione ze względu na wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek realizujący dany projekt, to – w oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 27 – zauważyć należy, iż:

- wśród projektów realizowanych przez ośrodki zlokalizowane w miejscowościach o liczbie mieszkańców nieprzekraczającej 20.000 mieszkańców najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi szkoleniowe zamknięte (42,6%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki zlokalizowane w miejscowościach o liczbie mieszkańców pomiędzy 20.001 – 50.000 mieszkańców najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi doradcze o charakterze ogólnym (54,8%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki zlokalizowane w miejscowościach o liczbie mieszkańców pomiędzy 50.001 – 100.000 mieszkańców najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi doradcze o charakterze ogólnym (52%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki zlokalizowane w miejscowościach o liczbie mieszkańców pomiędzy 100.001 – 200.000 mieszkańców najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi szkoleniowe otwarte (41,7%),
- wśród projektów realizowanych przez ośrodki zlokalizowane w miejscowościach o liczbie mieszkańców powyżej 200.000 mieszkańców najczęściej podejmowana kategoria działań to usługi szkoleniowe otwarte (39,1%).

Działania podejmowane w ramach realizowanych projektów poddano także analizie ze względu na rok rozpoczęcia realizacji projektu, co przedstawiono na poniższym wykresie. Dzięki temu możliwe jest uchwycenie ewentualnej dynamiki zmienności profilu projektów (wynikającego z charakteru podejmowanych działań) w ciągu ostatnich 5 lat.



Wykres 28. Działania podjęte w ramach projektu a rok rozpoczęcia realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



W oparciu o dane przedstawione na powyższym wykresie zauważyć można następujące zmiany udziału projektów zawierających w sobie określonego rodzaju działania¹⁷:

- zmniejszył się odsetek projektów, w ramach których świadczone usługi o charakterze ogólnym (z 45,3% do 29,6% wszystkich projektów realizowanych w danym okresie czasu),
- zwiększył się odsetek projektów, w ramach których świadczone usługi szkoleniowe zamknięte (z 29,2% do 34,8% wszystkich projektów realizowanych w danym okresie czasu),
- zwiększył się odsetek projektów, w ramach których świadczone usługi szkoleniowe otwarte (z 29,8% do 45,2% wszystkich projektów realizowanych w danym okresie czasu),
- zwiększył się odsetek projektów, w ramach których podejmowano działania związane z nawiązywaniem współpracy, tworzeniem platform współpracy lub organizacją wizyt studyjnych (z 1,9% do 5,9% wszystkich projektów realizowanych w danym okresie czasu).

Dodatkowo, warto zauważyć, iż pomimo wzrostu w okresie 2004-2005 udziału projektów, w których świadczone usługi doradcze o charakterze innowacyjnym, tendencja ta uległa odwróceniu i wśród projektów rozpoczętych w latach 2006-2007 wyniósł jedynie 2,2% (wobec 5,1% wśród projektów rozpoczętych w latach 2004-2005).

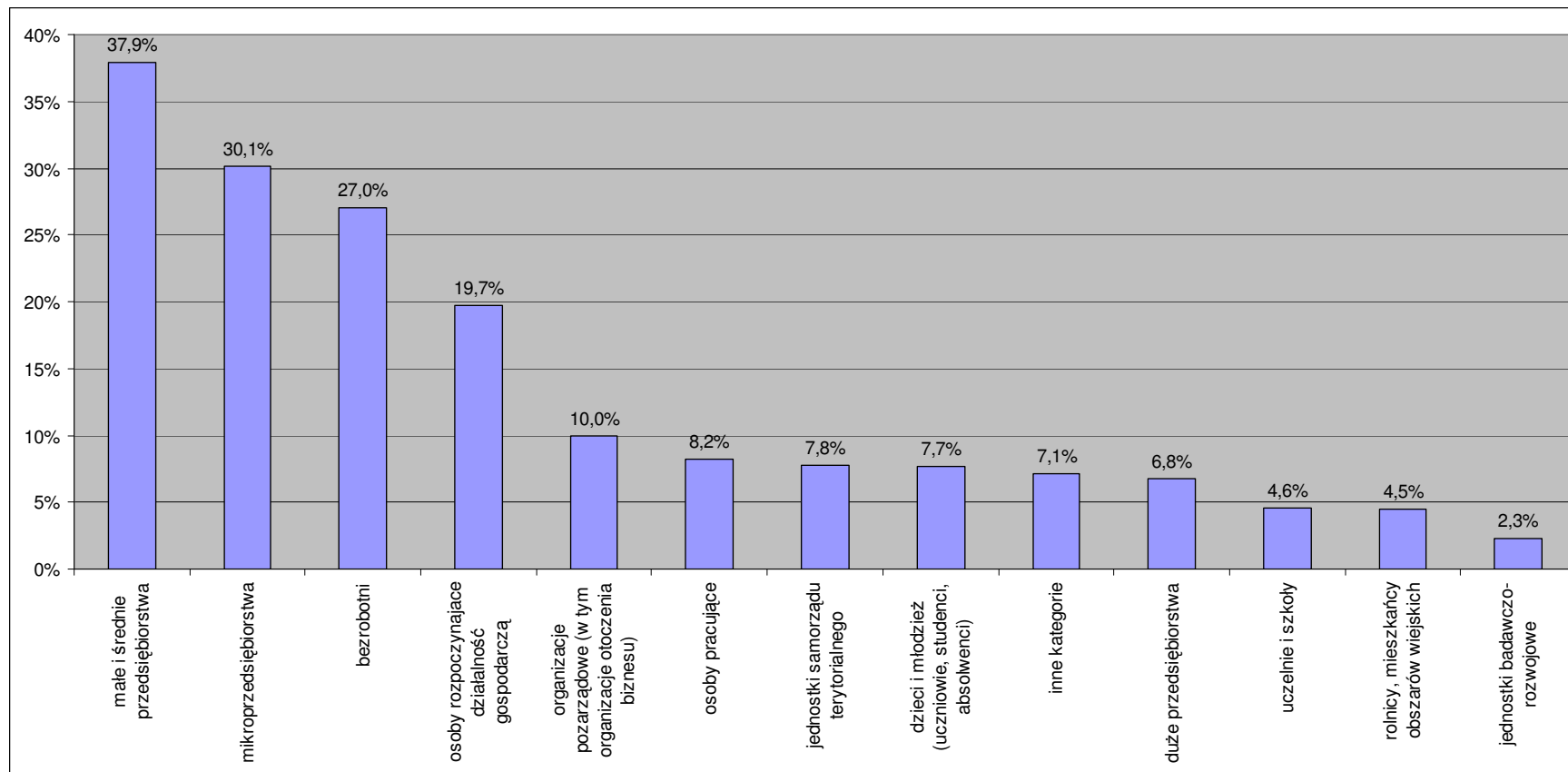
5.2.8 Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące kategorii beneficjentów projektów zrealizowanych w ciągu ostatnich 5 lat przez badane ośrodki KSU.

¹⁷ Uwzględniono jedynie te zmiany, których kierunek utrzymał się w odniesieniu do wszystkich trzech okresów, w których rozpoczęto realizację danego projektu.



Wykres 29. Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 29 zdecydowanie najistotniejszą kategorią beneficjentów, do której skierowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU są przedstawiciele sektora MSP – projekty skierowane do małych i średnich przedsiębiorstw stanowią 37,9% wszystkich projektów uwzględnionych w badaniu, zaś projekty, których odbiorcą była szczególna kategoria małych i średnich przedsiębiorstw, jaką są mikroprzedsiębiorstwa – 30,1%.

Jeśli chodzi o indywidualnych adresatów projektów realizowanych przez ośrodki KSU, to najważniejszą kategorią wśród nich okazali się bezrobotni – nieco ponad jedna czwarta projektów (27%) skierowana była właśnie do tej kategorii beneficjentów. W przypadku 19,7% projektów beneficjentami były natomiast osoby rozpoczynające działalność gospodarczą (tzw. „starterzy”).

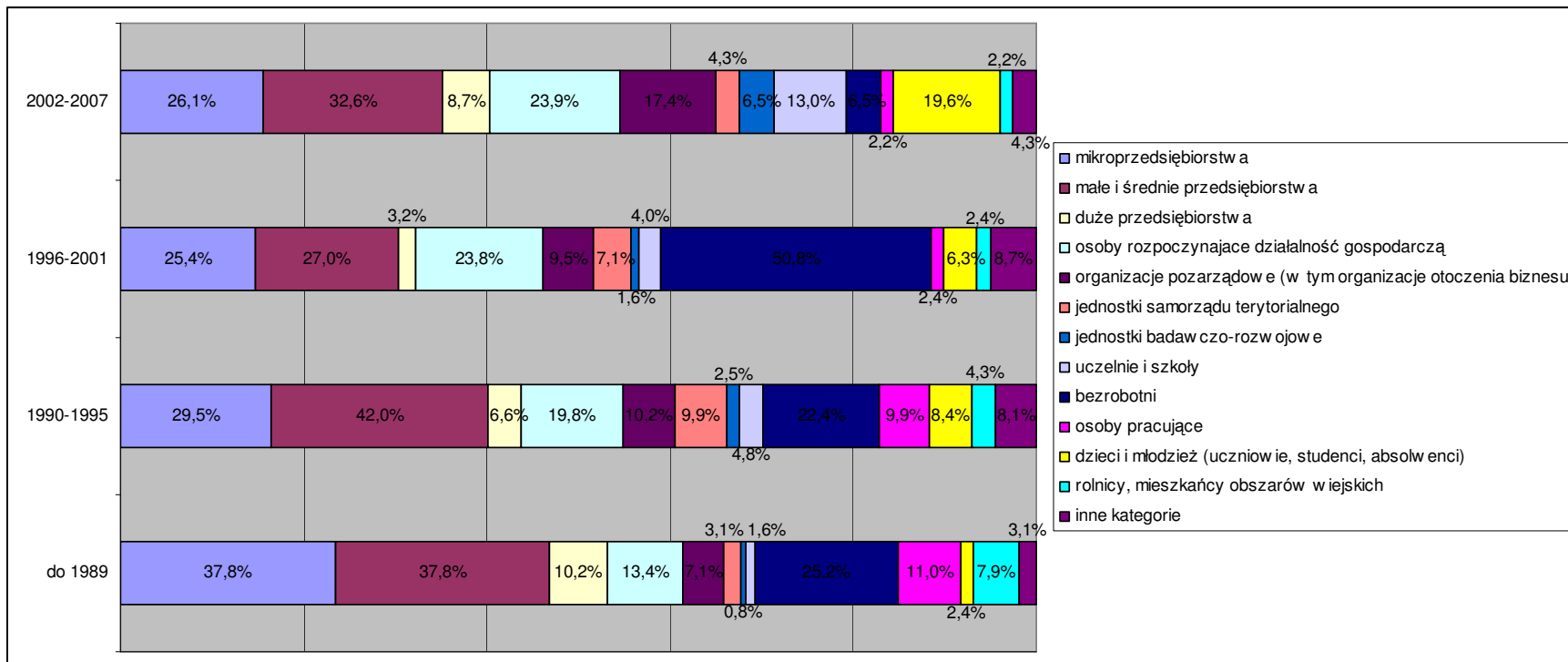
W przypadku dokładnie co dziesiątego projektu beneficjentami projektu były organizacje pozarządowe (w tym: organizacje otoczenia biznesu), co czyni z tej kategorii odbiorców najważniejszego – po małych i średnich przedsiębiorstwach – instytucjonalnego odbiorcę działań podejmowanych w ramach projektów realizowanych przez ośrodki KSU.

Warto także zauważyć, że choć ośrodki KSU kierują swoją „ofertę projektową” przede wszystkim do sektora MSP, to jednak w odniesieniu do 6,8% projektów beneficjentami były duże przedsiębiorstwa.

Na poniższym wykresie dane dotyczące kategorii odbiorców/beneficjentów zrealizowanych projektów przedstawiono w ujęciu uwzględniającym dodatkowo rok rozpoczęcia działalności przez ośrodki realizujące projekty.



Wykres 30. Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Z danych przedstawionych na wykresie nr 30 wynika, iż w odniesieniu do większości kategorii projektów wyróżnionych ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek realizujący dany projekt najczęściej beneficjentami były mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (jedynie wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe w latach 1996-2001 największy udział mają projekty skierowane do osób bezrobotnych).

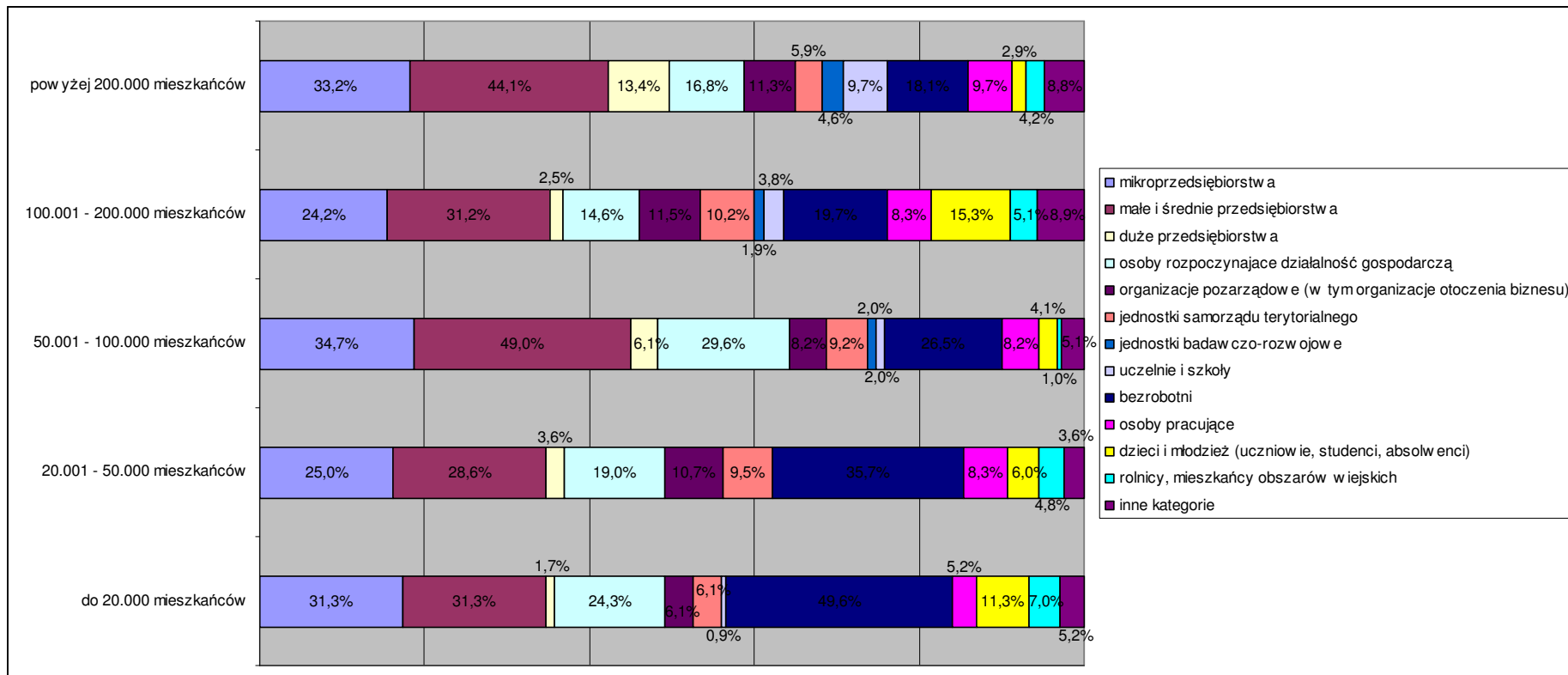
Jednocześnie jednak zauważalne są różnice pomiędzy ośrodkami o różnym „stażu”, jeśli chodzi o profil beneficjentów realizowanych przez te ośrodki projektów. Przykładowo, realizacja projektów skierowanych do osób rozpoczynających działalność gospodarczą, okazuje się mieć większe znaczenie wśród ośrodków o krótszym okresie funkcjonowania – ośrodki powstałe przed 1989 rokiem tylko w przypadku 13,4% projektów kierowały swoje przedsięwzięcia do tej kategorii odbiorców, podczas gdy ośrodki, które rozpoczęły działalność w latach 2002-2007 odsetek takich projektów wyniósł 23,9%. Może to oznaczać, iż projekty adresowane do tzw. „starterów” stanowią relatywnie nowy obszar aktywności ośrodków KSU, a tym samym najaktywniej „zagospodarowywany” przez ośrodki, które powstały w ostatnich latach i nie mają w związku z tym trwale zdefiniowanego profilu działalności, mogąc reagować w sposób elastyczny na pojawiające się nowe potrzeby potencjalnych beneficjentów. Inną kategorią, która wyraźnie częściej jest odbiorcą projektów realizowanych przez krócej funkcjonujące ośrodki KSU, są dzieci i młodzież (uczniowie, studenci, absolwenci) – wśród projektów realizowanych przez ośrodki powstałe przed 1989 rokiem projekty skierowane do tej kategorii beneficjentów stanowią tylko 2,2%, podczas gdy wśród przedsięwzięć ośrodków, które rozpoczęły działalność w latach 2002-2007 – aż 19,6%.

Z kolei widać spadek zainteresowania, wśród ośrodków o najkrótszym „stażu”, projektami adresowanymi do osób pracujących oraz rolników i mieszkańców obszarów wiejskich.

Drugi wymiar analizy dotyczącej kategorii odbiorców/beneficjentów projektów dotyczy wielkości miejscowości, w której zlokalizowane są ośrodki KSU realizujące dany projekt. Poniższy wykres przedstawia szczegółowe dane dotyczące tej kwestii.



Wykres 31. Kategorie beneficjentów/odbiorców projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



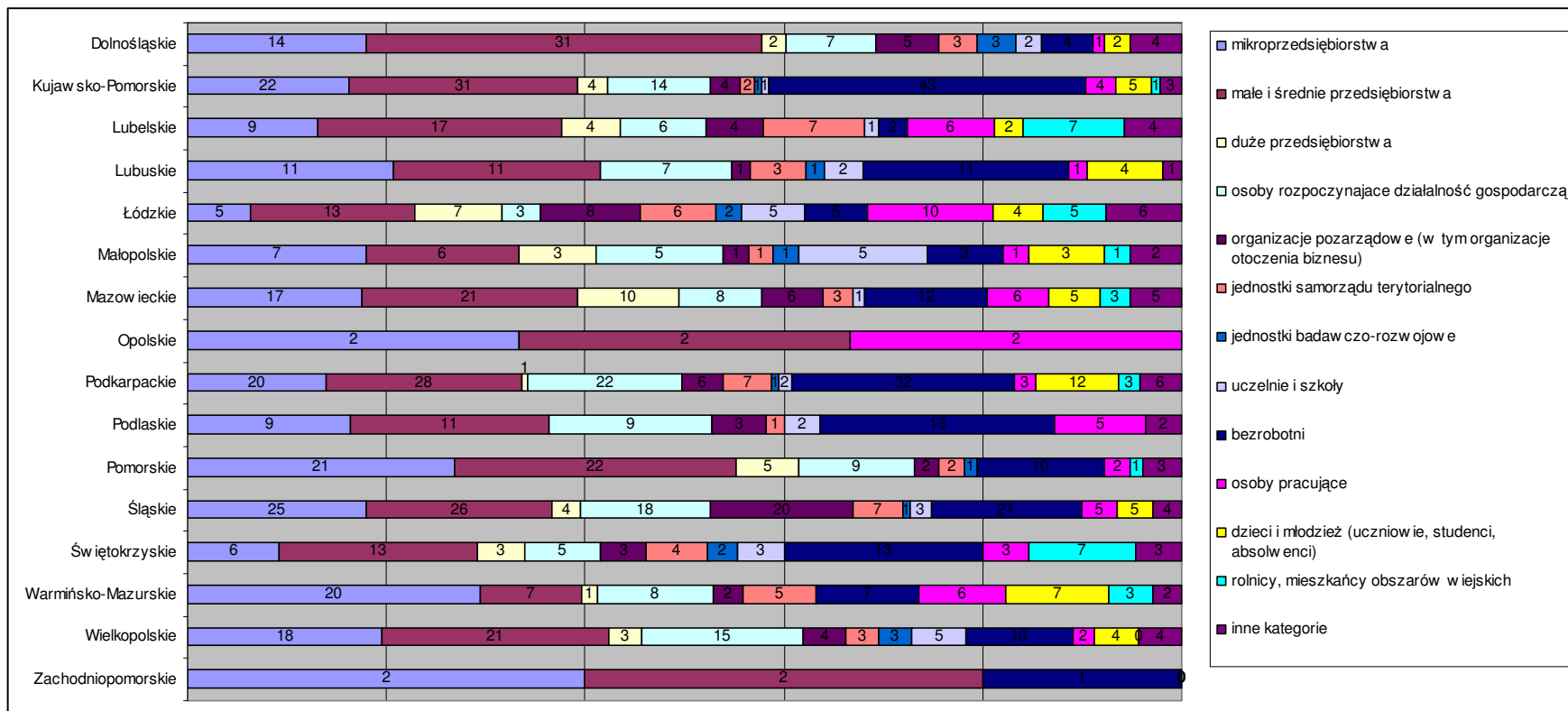
Dane prezentowane na wykresie nr 31 pozwalają uchwycić ewentualne różnicowania dotyczące tego, do kogo adresowane są projekty ośrodków KSU ze względu na wielkość miejscowości, w której zlokalizowana jest organizacja prowadząca dany projekt. Najważniejszym wnioskiem płynącym z analizy przedstawionych danych, jest orientowanie projektów realizowanych przez ośrodki z mniejszych miejscowości na osoby indywidualne, podczas gdy wśród ośrodków z większych miejscowości relatywnie częściej odbiorcami projektów były przedsiębiorstwa, instytucje, organizacje. Świadczy o tym np. wyraźnie częstsze występowanie wśród projektów z mniejszych miejscowości takich przedsięwzięć, których odbiorcami były osoby bezrobotne – wśród projektów ośrodków z miejscowości o liczbie mieszkańców do 20.000 mieszkańców udział tych projektów wyniósł 49,6%, podczas gdy w grupie projektów realizowanych przez ośrodki z miast o liczbie mieszkańców powyżej 200.000 mieszkańców już tylko 18,1%. W największych miastach mniejszy okazał się również udział projektów skierowanych do takich kategorii beneficjentów indywidualnych jak: osoby rozpoczynające działalność gospodarczą, dzieci i młodzież, rolnicy i mieszkańcy obszarów wiejskich. Jedynie w przypadku takich kategorii beneficjentów indywidualnych jak osoby pracujące, udział projektów skierowanych do tych właśnie odbiorców okazał się większy w dużych miastach. Wydaje się jednak, że w przypadku tego rodzaju projektów formalnym beneficjentem mogły być przedsiębiorstwa, których pracownicy korzystali z oferowanych szkoleń.

Z kolei jeśli chodzi o beneficjentów instytucjonalnych, to w większości przypadków udział projektów skierowanych do tej kategorii odbiorców okazywał się większy wśród projektów realizowanych przez ośrodki z dużych miast. Dotyczy to projektów skierowanych do: mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw, dużych przedsiębiorstw, organizacji pozarządowych, jednostek badawczo-rozwojowych oraz uczelni i szkół. Prawidłowość ta nie występuje jedynie w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, co częściowo może wynikać z faktu, iż – inaczej niż np. w przypadku uczelni, jednostek badawczo-rozwojowych czy organizacji pozarządowych – wielkość miejscowości nie musi oznaczać mniejszej liczby urzędów działających w ramach samorządu terytorialnego (różnice dotyczyć mogą natomiast typów tych urzędów).

Trzeci wymiar analizy struktury projektów ze względu na kategorie ich odbiorców/beneficjentów dotyczy występowania ewentualnych różnicowań międzywojewódzkich odnoszących się do tej kwestii. Na poniższym wykresie przedstawiono dane pozwalające zidentyfikować najważniejsze kategorie odbiorców/beneficjentów projektów realizowanych w poszczególnych województwach.



Wykres 32. Kategorie beneficjentów/odbiorców projektu a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; suma liczebności przekracza liczbę analizowanych projektów, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi. Ze względu na małe liczebności wskazań prezentowane są dane liczbowe, a nie procentowe – podane wartości dotyczą liczby projektów w danym województwie, które adresowane były do określonej kategorii beneficjentów/odbiorców.



Z danych przedstawionych na wykresie nr 32 wynika, iż w zdecydowanej większości województw projekty realizowane przez ośrodki KSU były najczęściej adresowane do mikro- oraz małych i średnich przedsiębiorstw (przy czym z reguły większy udział w całej puli projektów zrealizowanych w danym województwie mają projekty, które skierowane były do drugiej ze wskazanych kategorii beneficjentów).

Jedynie w województwach: podlaskim i podkarpackim częściej wskazywanymi kategoriami beneficjentów okazały się osoby bezrobotne, natomiast w województwie lubuskim oraz świętokrzyskim liczba projektów, których beneficjentami były osoby bezrobotne okazała się taka sama jak liczba projektów adresowanych do mikro- lub małych i średnich przedsiębiorstw. Z kolei w województwie opolskim liczba projektów, których odbiorcami były mikro- lub małe i średnie przedsiębiorstwa okazała się być identyczna wobec liczby projektów adresowanych do osób pracujących.

Jeśli chodzi o specyfikę poszczególnych województw dotyczącą kategorii beneficjentów realizowanych projektów wskazać można jeszcze np. na relatywnie dużą liczbę projektów adresowanych do organizacji pozarządowych w województwie śląskim, a także stosunkowo duży udział w projektach realizowanych przez ośrodki z województw: lubelskiego i świętokrzyskiego takich przedsięwzięć, które skierowane były do rolników i mieszkańców obszarów wiejskich.

Istotnym wzbogaceniem charakterystyki kategorii odbiorców/beneficjentów projektu jest kwestia liczby beneficjentów w ramach poszczególnych kategorii¹⁸. Statystyki opisowe dotyczące tej kwestii (średnia arytmetyczna, mediana, minimum, maksimum oraz odchylenie standardowe) przedstawiono w poniższej tabeli¹⁹.

¹⁸ Z prowadzonej analizy wyeliminowano jeden projekt, w przypadku którego dla kilku kategorii beneficjentów podano identyczne i bardzo duże – wynoszące 100.000 – liczebności. Przeprowadzona weryfikacja tych danych nie pozwoliła na uwzględnienie wspomnianych danych w analizie (ich wykorzystanie w sposób istotny zakłóciłoby wartości poszczególnych miar statystycznych, które zastosowano w odniesieniu do zmiennej, jaką jest liczba beneficjentów projektu).

¹⁹ W aneksie do niniejszego raportu przedstawione zostały rozkłady częstości odpowiedzi dotyczących liczby beneficjentów projektów zrealizowanych przez badane ośrodki KSU.



Tabela 1. Liczba beneficjentów/odbiorców projektu w ramach poszczególnych kategorii

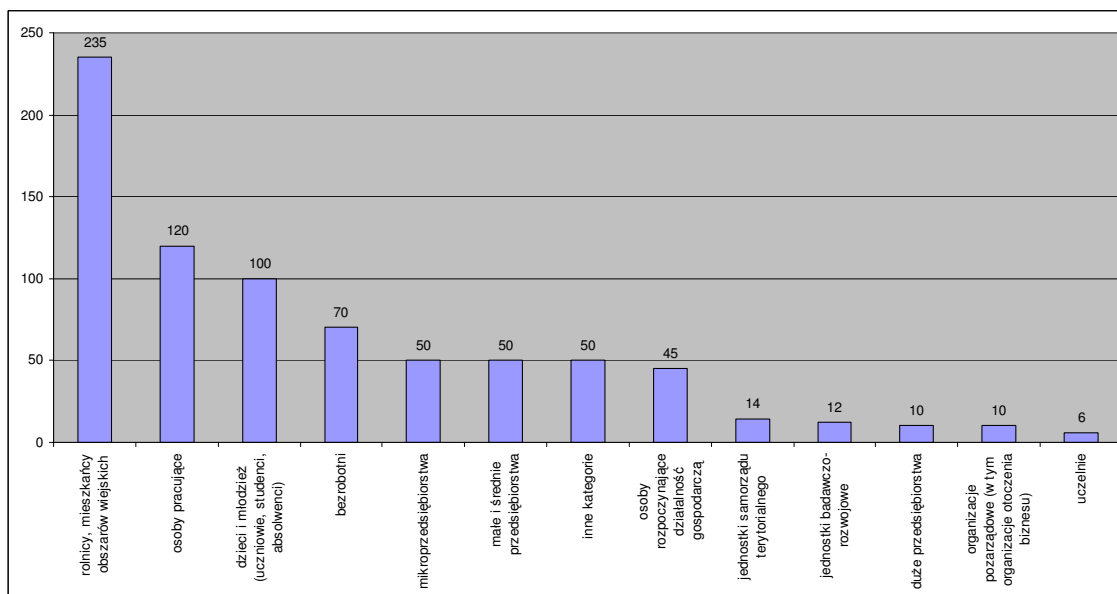
	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
mikroprzedsiębiorstwa	784	50	1	100000	7225
małe i średnie przedsiębiorstwa	682	50	1	100000	6513
duże przedsiębiorstwa	145	10	1	3180	539
osoby rozpoczynające działalność gospodarczą	191	45	1	9195	848
organizacje pozarządowe (w tym organizacje otoczenia biznesu)	36	10	1	213	59
jednostki samorządu terytorialnego	73	14	1	720	147
jednostki badawczo-rozwojowe	31	12	1	147	47
uczelnie	70	6	1	1000	202
bezrobotni	214	70	2	4422	527
osoby pracujące	260	120	5	2198	424
dzieci i młodzież (uczniowie, studenci, absolwenci)	292	100	15	2600	459
rolnicy, mieszkańcy obszarów wiejskich	816	235	5	5600	1454
inne kategorie	2685	50	1	100000	15405

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując liczebności poszczególnych kategorii beneficjentów przedstawione w tabeli nr 1 zauważyć należy, iż mamy do czynienia – i dotyczy to wszystkich kategorii beneficjentów, do których adresowane były projekty uwzględnione w badaniu – z bardzo dużym zróżnicowaniem liczby beneficjentów w ramach poszczególnych projektów. Świadczą o tym bardzo duże wartości odchylenia standardowego, obrazującego z jakim stopniem rozproszenia mamy do czynienia w badanej populacji. Innymi słowy, jeśli za miarę skali realizowanych projektów przyjąć liczbę beneficjentów, to wskazać trzeba przede wszystkim na fakt znacznych różnic skali projektów prowadzonych przez badane ośrodki KSU w ciągu ostatnich 5 lat. Przykładowo, jeśli chodzi o projekty skierowane do mikroprzedsiębiorstw, czy też do małych i średnich przedsiębiorstw to w zbiorze badanych projektów występują projekty skierowane do jednego beneficjenta, jak i 100.000 beneficjentów. Zidentyfikowane – i bardzo zróżnicowane – liczebności beneficjentów świadczą też pośrednio o bardzo różnych potencjałach badanych ośrodków w zakresie realizacji projektów.

Uwzględniając zidentyfikowane zróżnicowania za miarę statystyczną lepiej oddającą charakter badanego zbioru projektów, uznać należy medianę (odchylenie standardowe świadczy o tym, iż średnia arytmetyczna może być silnie zniekształcona przez przypadki skrajne). Wartość mediany liczby beneficjentów/odbiorców projektu dla poszczególnych kategorii przedstawiona została na poniższym wykresie.

Wykres 33. Wartość mediany liczby beneficjentów/odbiorców projektu w ramach poszczególnych kategorii



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 33 największa liczba beneficjentów (mierzona z wykorzystaniem mediana liczby beneficjentów) ujawnia się w odniesieniu do kategorii odbiorców, jaką są rolnicy i mieszkańcy obszarów wiejskich – przynajmniej w przypadku połowy projektów skierowanych do tej kategorii beneficjentów, liczba beneficjentów była nie mniejsza niż 235 osób.

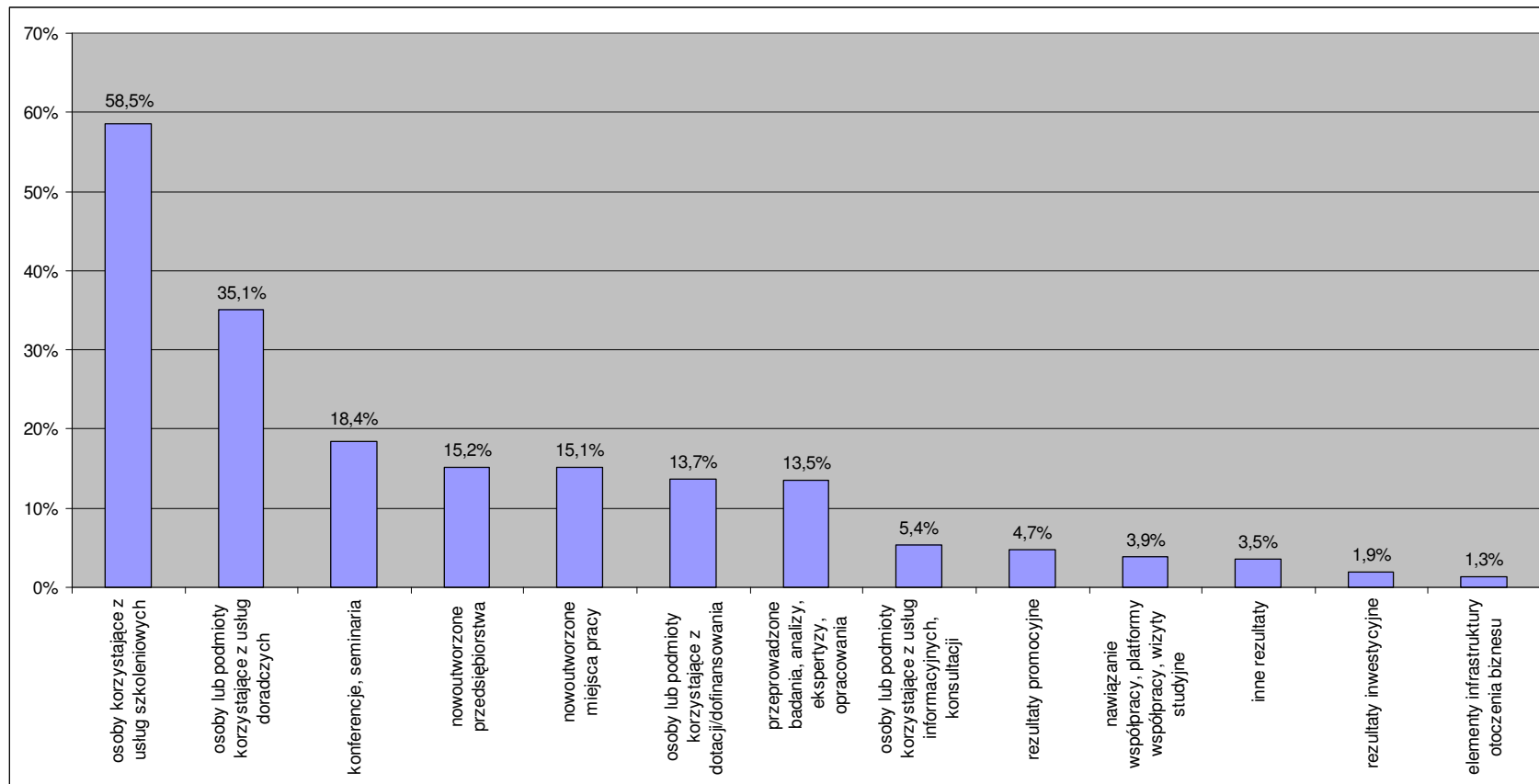
Z relatywnie dużą wartością mediana mamy też do czynienia w przypadku projektów skierowanych do osób pracujących oraz dzieci i młodzieży, gdzie wyniosła ona odpowiednio: 120 i 100 beneficjentów.

Z kolei najmniejsze liczebności beneficjentów mierzone medianą występują w odniesieniu do projektów, których beneficjentami były uczelnie (w przypadku przynajmniej połowy projektów mamy do czynienia z liczbą beneficjentów nie większą niż 6), duże przedsiębiorstwa oraz organizacje pozarządowe (wartość mediana w obu przypadkach wyniosła 10 beneficjentów), jednostki badawczo-rozwojowe (mediana wynosząca 12 beneficjentów) oraz jednostki samorządu terytorialnego (mediana wynosząca 14 beneficjentów). Mniejszą liczbę beneficjentów w ramach wskazanych tu kategorii tłumaczyć należy faktem, iż kategorie te obejmują różnego rodzaju podmioty, a nie beneficjentów indywidualnych.

5.2.9 Mierzalne rezultaty projektu

Ostatnią – po celu, działaniach oraz kategoriach odbiorców/beneficjentów – zmienną, charakteryzującą profil realizowanych projektów, są ich mierzalne rezultaty. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 34. Mierzalne rezultaty projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Jak wynika z danych prezentowanych na wykresie nr 34, w przypadku realizowanych projektów zdecydowanie najczęściej występującą kategorią mierzalnych rezultatów są osoby korzystające z usług szkoleniowych – z tego rodzaju rezultatem mamy do czynienia w ponad połowie projektów (58,5%). Uwzględniając zidentyfikowaną wcześniej dominację działań szkoleniowych w ramach badanych projektów, a także fakt, iż najczęściej deklarowanym celem projektów było podniesienie poziomu kwalifikacji beneficjentów, znajdujemy uzasadnienie dla tezy o tym, iż to projekty, jeśli nie szkoleniowe, to przynajmniej zawierające w sobie komponent szkoleniowy, stanowią najważniejszą formę projektowej aktywności ośrodków KSU.

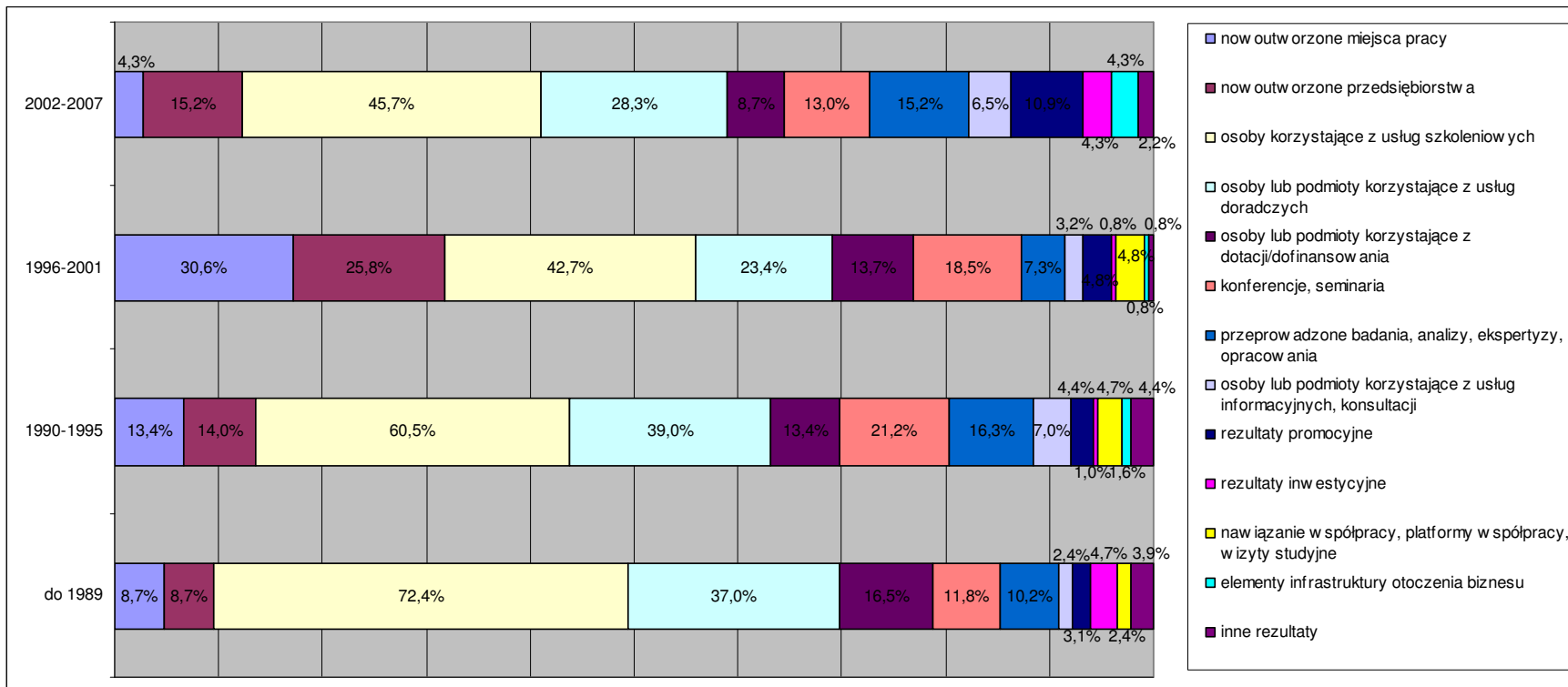
Druga najczęściej deklarowana kategoria mierzalnych rezultatów projektu to osoby korzystające z usług doradczych – z ich występowaniem mamy do czynienia w przypadku jednej trzeciej projektów (35,1%).

Kolejne pod względem częstości wskazywania przez respondentów kategorie mierzalnych rezultatów projektu, które cechuje zbliżony udział w całej populacji projektów to: konferencje, seminaria (18,4%), nowoutworzone przedsiębiorstwa (15,2%), nowoutworzone miejsca pracy (15,1%), osoby lub podmioty korzystające z dotacji/dofinansowania (13,7%), przeprowadzone badania, analizy, ekspertyzy i opracowania (13,5%).

Jeśli natomiast chodzi o te kategorie mierzalnych rezultatów projektu, które wskazywane były rzadziej, to w szczególności należy zwrócić uwagę na niewielki odsetek projektów, których rezultatem były elementy infrastruktury otoczenia biznesu (1,3%). Odsetek ten uznać należy za szczególnie niski przy uwzględnieniu faktu, iż cel jakim jest tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości, był drugim najczęściej deklarowanym przez respondentów celem projektu. Sytuację tę wyjaśnić można przede wszystkim postrzeganiem przez respondentów projektów, tworzących infrastrukturę wspierającą rozwój przedsiębiorczości, przez pryzmat ich ostatecznych odbiorców, a nie samego stworzenia określonych elementów rzeczonyj infrastruktury. Dlatego też, w przypadku tego rodzaju projektów, często za rezultat projektu uznawano np. odbiorców świadczonych usług.

Pogłębieniem charakterystyki mierzalnych rezultatów projektów realizowanych przez badane ośrodki jest analiza rzeczonych rezultatów ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek deklarujący osiągnięcie danej kategorii rezultatu. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 35. Mierzalne rezultaty projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



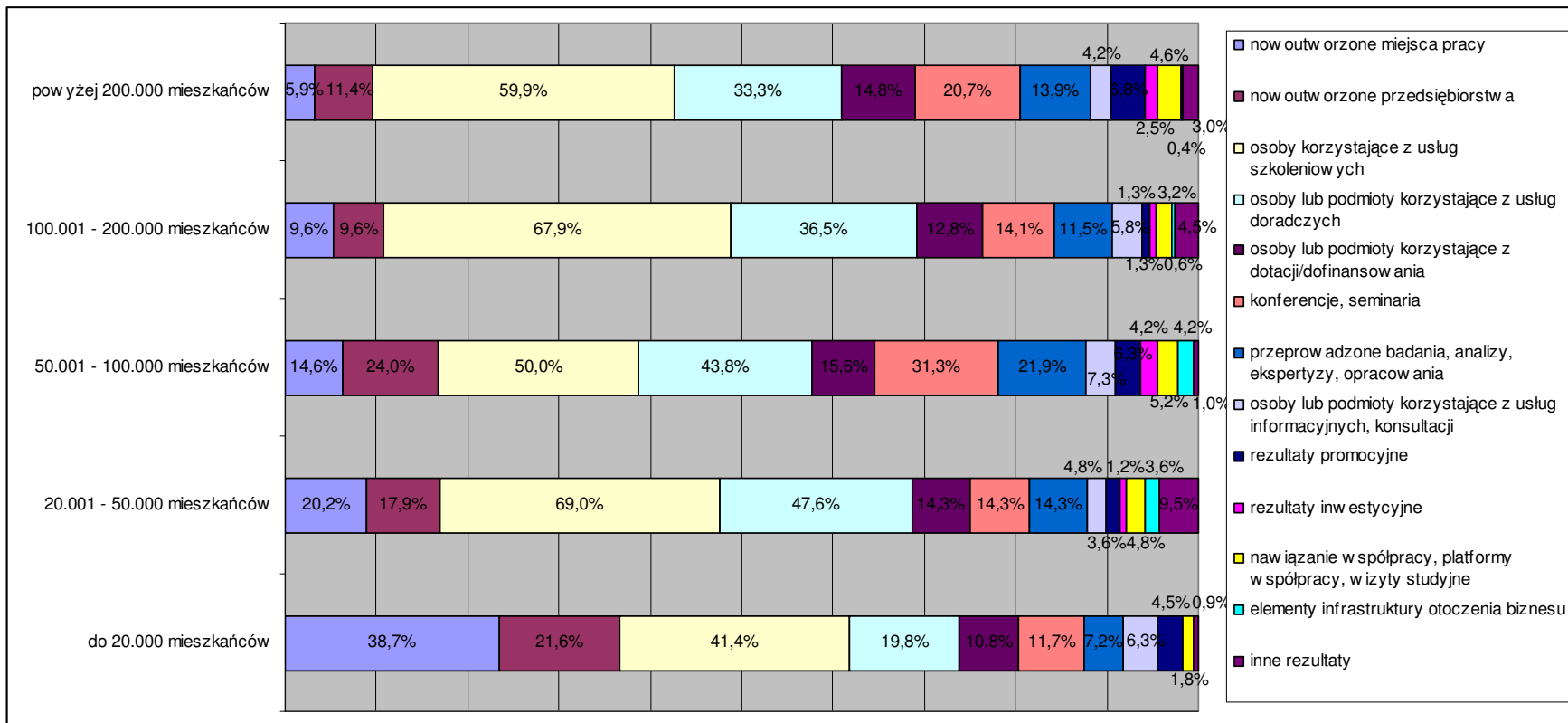
Jak widać na wykresie nr 35, w odniesieniu do wszystkich kategorii ośrodków wyróżnionych ze względu na okres funkcjonowania organizacji, najczęściej występującym rodzajem mierzalnych rezultatów są osoby korzystające z usług szkoleniowych. Różne są jednak odsetki tej kategorii projektów wśród ośrodków o zróżnicowanym „stażu”. Podczas gdy wśród ośrodków powstałych przed 1989 rokiem z rezultatem tym mamy do czynienia w 72,4% projektów, to wśród organizacji, które rozpoczęły swoją działalność w latach 1996-2001 odsetek ten wyniósł 42,7%.

W przypadku większości wyróżnionych rezultatów trudno mówić o występowaniu jednokierunkowej tendencji, gdzie zmienność częstości występowania poszczególnych kategorii rezultatów byłaby konsekwentnie związana z określonym kierunkiem zmiany okresu funkcjonowania ośrodka. Prawidłowość taka występuje jednak w stosunku do rezultatów promocyjnych – im młodsza „stażem” organizacja, tym większy odsetek projektów, w których osiągnięte zostały rezultaty promocyjne. Może to świadczyć o tym, że ośrodki o krótszym okresie funkcjonowania w większym stopniu dostrzegają zasadność podejmowania działań promocyjnych w ramach realizowanych przez siebie projektów.

W charakterystyce mierzalnych rezultatów projektów realizowanych przez badane ośrodki uwzględniono także ich analizę ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek deklarujące osiągnięcie danej kategorii rezultatu. Wyniki tej analizy przedstawiono na poniższym wykresie.



Wykres 36. Mierzalne rezultaty projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Z danych przedstawionych na wykresie nr 36 wynika, iż jeśli chodzi o relacje pomiędzy charakterem mierzalnych rezultatów projektu a wielkością miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek realizujący dany projekt, to z najbardziej wyrazistą tendencją mamy do czynienia w odniesieniu do kategorii rezultatów, jaką są nowoutworzone miejsca pracy. Tendencja ta polega na stopniowym zmniejszaniu się odsetka projektów zorientowanych na osiągnięcie wspomnianego rezultatu wraz ze spadkiem liczby mieszkańców miejscowości będącej siedzibą danego ośrodka. I tak, gdy wśród ośrodków z najmniejszych miejscowości (do 20.000 mieszkańców) w przypadku 38,7% projektów stworzone zostały nowe miejsca pracy, to w grupie ośrodków z miejscowości o liczbie mieszkańców przekraczającej 200.000 tys. mieszkańców, odsetek ten wyniósł jedynie 5,9%. Jest to potwierdzenie wniosku wynikającego z analizy struktury celów projektów realizowanych przez ośrodki z miejscowości o różnej wielkości – w mniejszych miejscowościach najczęściej deklarowanym celem projektu była aktywizacja zawodowa i społeczna. Możemy więc w związku z tym mówić o tym, że projekty realizowane przez ośrodki z najmniejszych miejscowości w wyraźnym większym stopniu zorientowane są na poprawę sytuacji w obszarze zatrudnieniowym.

Dodatkowym aspektem analizy mierzalnych rezultatów projektu jest kwestia ich liczby²⁰. W poniższej tabeli przedstawiono statystyki opisowe charakteryzujące liczbę poszczególnych kategorii rezultatów projektów uwzględnionych w badaniu²¹.

²⁰ Podobnie jak w przypadku analizy liczby beneficjentów z prowadzonej analizy wyeliminowano jeden projekt. Przeprowadzona weryfikacja danych dotyczących mierzalnych rezultatów tego projektu nie pozwoliła na uwzględnienie wspomnianych danych w analizie (ich wykorzystanie w sposób istotny zakłóciłoby wartości poszczególnych miar statystycznych, które zastosowano w odniesieniu do zmiennej, jaką jest liczba rezultatów projektu).

²¹ W aneksie do niniejszego raportu przedstawione zostały rozkłady częstości odpowiedzi dotyczących liczby rezultatów projektów zrealizowanych przez badane ośrodki KSU.



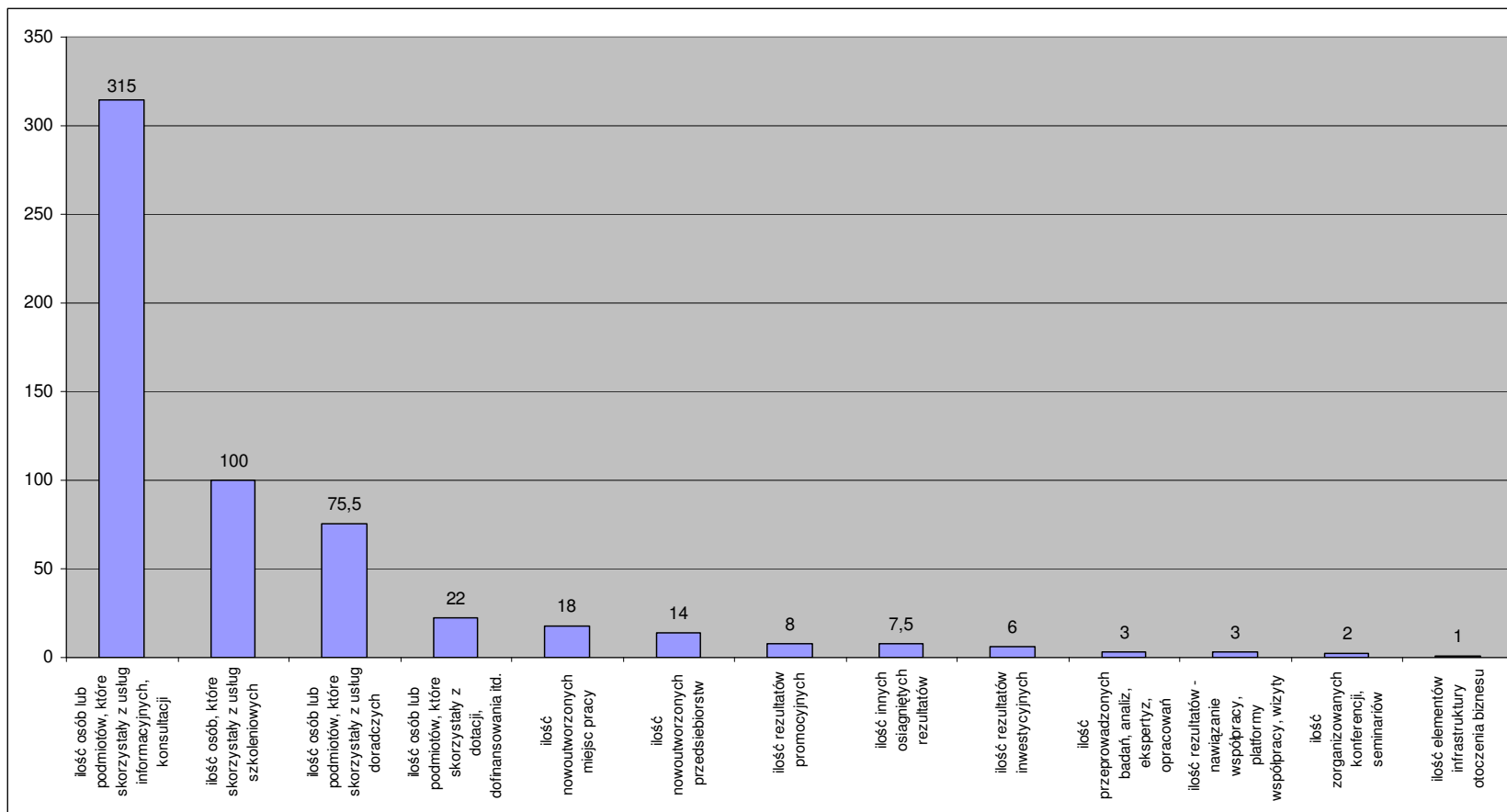
Tabela 2. Liczba mierzalnych rezultatów w ramach poszczególnych kategorii

	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Odchylenie standardowe
ilość nowoutworzonych miejsc pracy	76,00	18,00	1,00	2450,00	287,55
ilość nowoutworzonych przedsiębiorstw	29,57	14,00	1,00	958,00	95,28
ilość osób, które skorzystały z usług szkoleniowych	535,48	100,00	1,00	100000,00	5055,53
ilość osób lub podmiotów, które skorzystały z usług doradczych	285,29	75,50	1,00	18000,00	1327,07
ilość osób lub podmiotów, które skorzystały z dotacji, dofinansowania itd.	75,98	22,00	1,00	1670,00	222,21
ilość zorganizowanych konferencji, seminariów	4,78	2,00	1,00	62,00	8,00
ilość przeprowadzonych badań, analiz, ekspertyz, opracowań	24,19	3,00	1,00	1000,00	111,20
ilość osób lub podmiotów, które skorzystały z usług informacyjnych, konsultacji	586,59	315,00	10,00	2600,00	705,83
ilość rezultatów promocyjnych	22318,38	8,00	1,00	464109,00	101229,28
ilość rezultatów inwestycyjnych	21,08	6,00	1,00	100,00	32,38
nawiązanie współpracy, platformy współpracy, wizyty studyjne	11,00	3,00	1,00	70,00	17,48
ilość elementów infrastruktury otoczenia biznesu	3,13	1,00	1,00	15,00	4,85
ilość innych osiągniętych rezultatów	273,09	7,50	1,00	4400,00	932,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z danych prezentowanych w tabeli nr 2, podobnie jak w przypadku analizowanej wcześniej liczby beneficjentów, także i liczba mierzalnych rezultatów w ramach tych samych kategorii okazała się bardzo silnie zróżnicowana. Stąd też przedmiotem analizy winna być raczej mediana, aniżeli średnia arytmetyczna. Dlatego też poniższy wykres prezentuje właśnie wartość mediany liczby mierzalnych rezultatów zrealizowanych projektów.

Wykres 37. Wartość mediany liczby mierzalnych rezultatów projektu w ramach poszczególnych kategorii



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



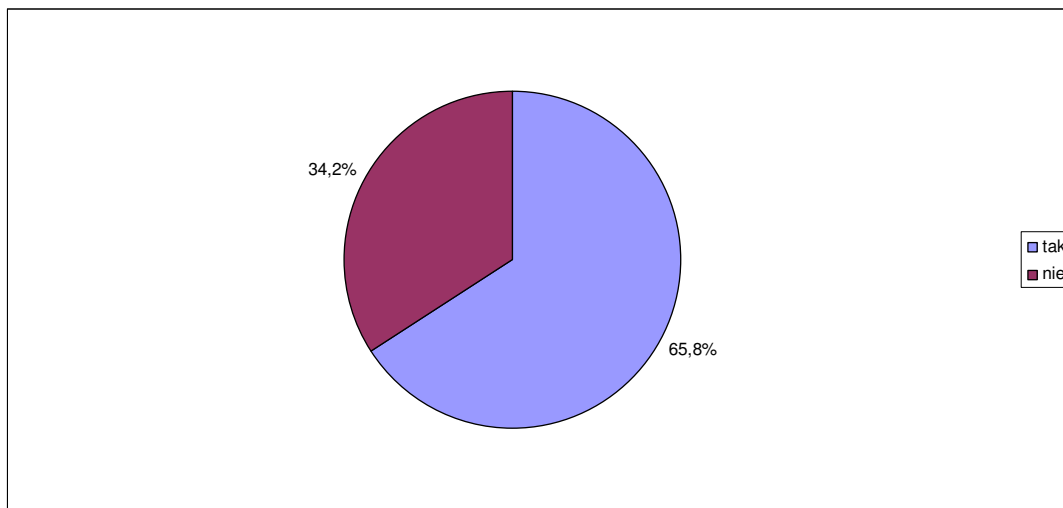
Jak widać na wykresie nr 37, największa wartość mediany ujawniła się w odniesieniu do kategorii rezultatu, jakim są osoby lub podmioty, które skorzystały z usług informacyjnych i konsultacji – w przynajmniej połowie projektów liczba beneficjentów była nie mniejsza 315 osób lub podmiotów. Z relatywnie dużą liczbą osiągniętych rezultatów mamy też do czynienia w przypadku następujących kategorii rezultatów: osoby, które skorzystały z usług szkoleniowych (w przynajmniej połowie projektów liczba tego rodzaju rezultatów była nie mniejsza niż 100) oraz osoby lub podmioty, które skorzystały z usług doradczych (w przynajmniej połowie projektów liczba tego rodzaju rezultatów była nie mniejsza niż 75,5).

Z kolei z najmniejszą liczbą osiągniętych rezultatów mamy do czynienia w przypadku kategorii rezultatów, jaką są elementy infrastruktury otoczenia biznesu – w przynajmniej połowie projektów, w których osiągnięto tego rodzaju rezultat, jego liczba wyniosła 1. Tak mała ilość rezultatów nie może być jednak traktowana jako wskaźnik niskiej efektywności projektów, w których osiągano ten rezultat, jest to raczej konsekwencja specyfiki rezultatu, który w większości przypadków polegał na stworzeniu instytucji/organizacji mającej za zadanie wspieranie rozwoju przedsiębiorczości.

5.2.10 Stopień osiągnięcia wskaźników realizacji projektu

Jedną z możliwych miar skuteczności realizacji projektu jest stopień, w jakim udało się osiągnąć założone wskaźniki projektu. Określenie skuteczności projektu z wykorzystaniem tej miary możliwe jest jednak tylko wtedy, gdy wskaźniki te zostały określone, a następnie poddane pomiarowi. Na poniższym wykresie przedstawiono strukturę projektów poddanych analizie ze względu na określenie wskaźników projektu (chodzi tu o wskaźniki produktu i wskaźniki rezultatu).

Wykres 38. Określenie wskaźników realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak zobrazowano na wykresie nr 38, w przypadku prawie dwóch trzecich projektów (65,8%) zostały określone wskaźniki realizacji projektu, tj. wskaźniki produktu i rezultatu. Należy uznać za korzystne – także z punktu widzenia monitorowania aktywności projektowej ośrodków KSU – iż w przeważającej liczbie projektów mamy do czynienia z określonymi

miarami skuteczności realizowanych projektów, które pozwalają wnioskować o tym, w jakim stopniu udaje się badanym ośrodkom realizować cele projektowe.

Tabela 3. Stopień realizacji wskaźników produktu i rezultatu

	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Dominanta
Jaki był stopień realizacji wskaźników rezultatu (w %)	99	100	10	320	100
Jaki był stopień realizacji wskaźników produktu (w %)	99	100	10	250	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

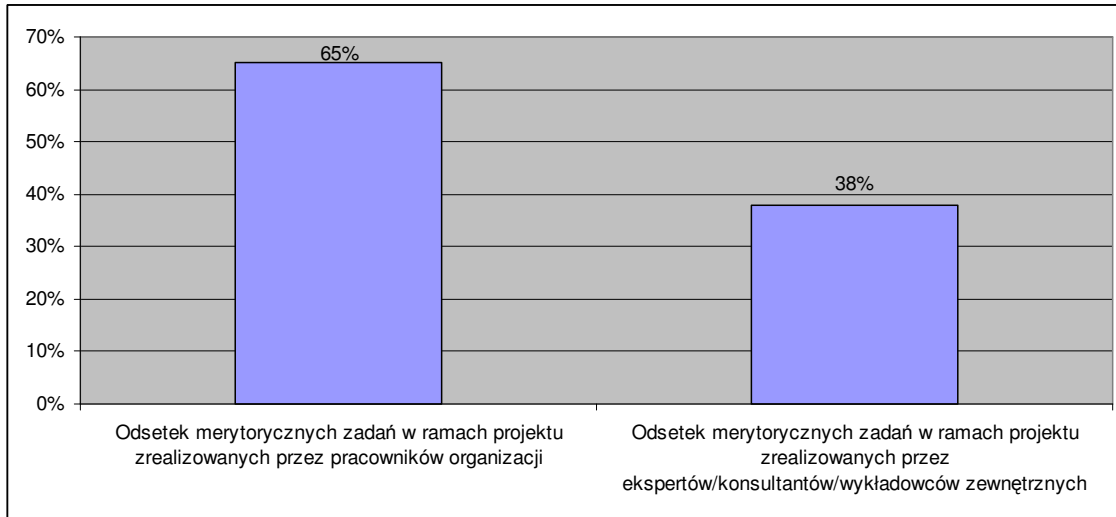
Z danych przedstawionych w tabeli nr 3 wynika jednoznacznie, iż stopień realizacji założonych wskaźników jest w przypadku projektów realizowanych przez badane ośrodki KSU relatywnie wysoki. Zarówno w odniesieniu do wskaźników produktu, jak i rezultatu dominującą wartością określającą stopień realizacji założonych wskaźników jest 100%. Oznacza to, iż najczęściej w przypadku projektów uwzględnionych w badaniu mieliśmy do czynienia z pełnym osiągnięciem założonych celów projektu (zarówno na poziomie rezultatów, jak i produktów projektu). Co więcej, w ramach niektórych projektów udało się osiągnąć stopień realizacji wskaźników przewyższający ten, który został założony we wniosku aplikacyjnym. Jeśli chodzi o wskaźniki rezultatu, to najwyższy stopień ich realizacji wyniósł 320%, zaś w przypadku wskaźników produktu – 250%.

5.2.11 Osoby odpowiedzialne za realizację merytorycznych zadań w projekcie

Kolejna kwestia podejmowana w analizie dotyczy zasobów ludzkich, zaangażowanych w realizację badanych projektów. Na potrzeby badania wyróżnione zostały dwie kategorie osób odpowiedzialnych za realizację merytorycznych zadań w ramach projektu: pracownicy ośrodka realizującego projekt oraz eksperci zewnątrzni, zaangażowani przez ośrodek KSU do realizacji określonych zadań merytorycznych. Poniższy wykres przedstawia dane dotyczące średniego odsetka zadań merytorycznych realizowanych przez każdą z tych kategorii.



Wykres 39. Średni odsetek zadań merytorycznych realizowanych przez określone kategorie osób zaangażowanych w prowadzenie projektu

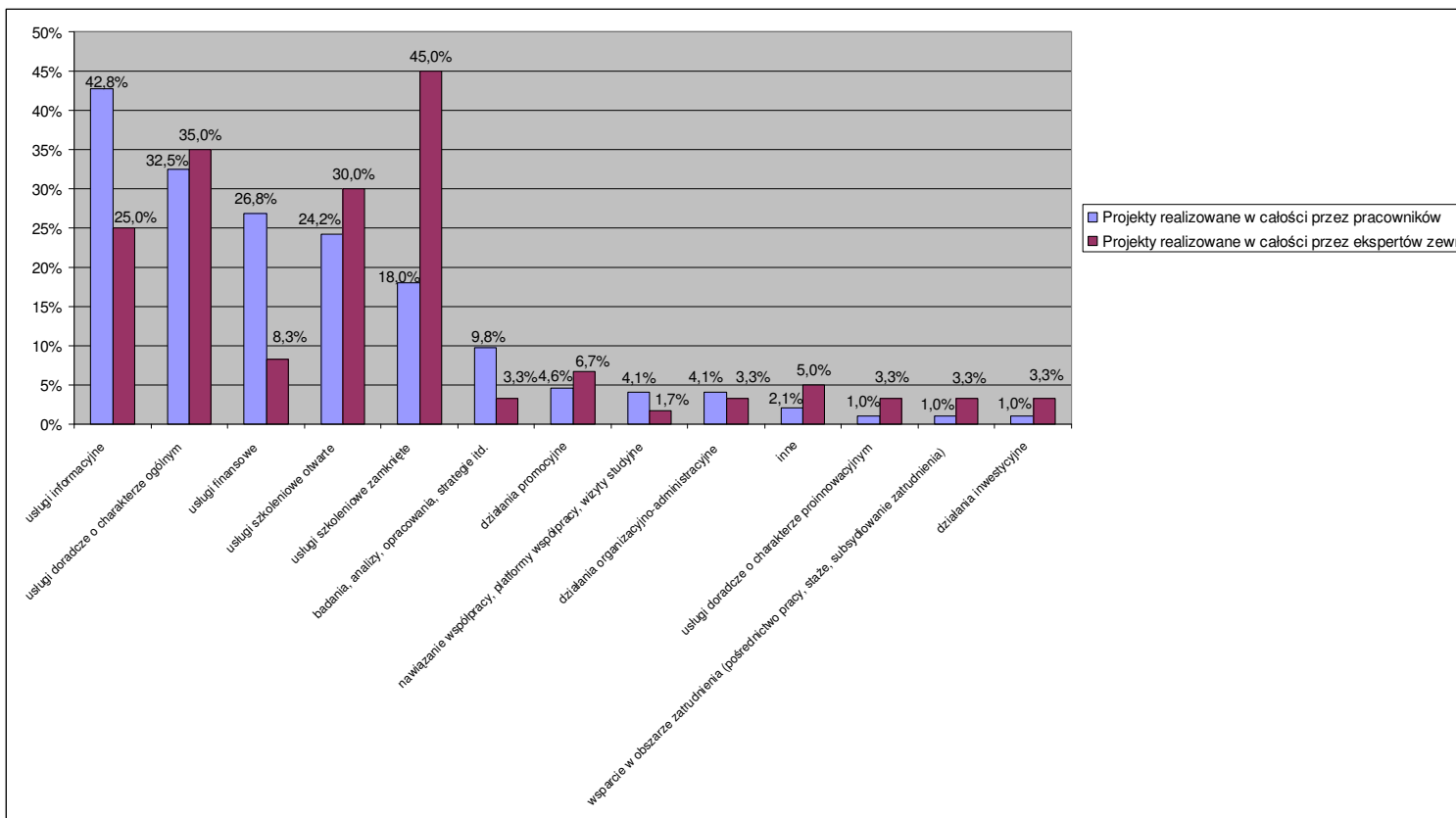


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 39, uprawnione jest stwierdzenie, że badane ośrodki realizują projekty przede wszystkim w oparciu o własne zasoby ludzkie – średni odsetek zadań merytorycznych realizowanych przez pracowników organizacji wyniósł 65%, podczas gdy odsetek zadań realizowanych przez ekspertów zewnętrznych wyniósł 38%. Jednocześnie – o czym świadczą wartości mediany odsetka zadań merytorycznych realizowanych przez daną kategorię osób – w przynajmniej połowie projektów odsetek zadań zrealizowanych przez pracowników organizacji okazał się nie mniejszy niż 70%, jeśli natomiast chodzi o zadania realizowane przez ekspertów zewnętrznych to w przynajmniej połowie projektów ich odsetek nie przekroczył 31%.

Dodatkowym elementem przeprowadzonej analizy, dotyczącej odsetka zadań merytorycznych realizowanych przez określone kategorie osób, zaangażowanych w prowadzenie projektu, jest zidentyfikowanie typów projektów, w ramach których mamy do czynienia z pełną realizacją tych zadań przez, odpowiednio, pracowników organizacji i ekspertów zewnętrznych. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące odsetka projektów zawierających w sobie określonego rodzaju działania, przy czym dane te dotyczą jedynie tych projektów, w których zadania merytoryczne były realizowane w całości przez jedną z dwóch wyróżnionych kategorii osób zaangażowanych w realizację projektu. Dzięki temu możliwe jest stwierdzenie jakiego rodzaju projekty (a mówiąc bardziej precyzyjnie – działania w ramach projektu) przede wszystkim opierają się o wewnętrzne i zewnętrzne zasoby ludzkie.

Wykres 40. Działania podejmowane w ramach projektów realizowanych w całości przez określone kategorie osób zaangażowanych w realizację projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



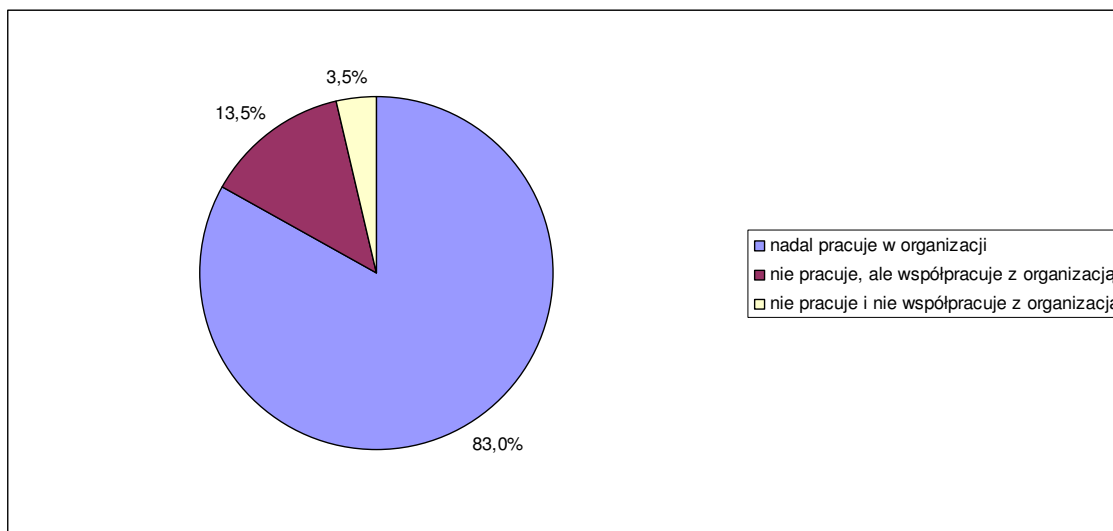
Jeśli chodzi o projekty, w ramach których całość zadań merytorycznych była realizowana przez pracowników organizacji, to – jak widać na wykresie nr 40 – najczęściej podejmowano w ich ramach takie działania jak: usługi informacyjne (wśród projektów realizowanych w całości przez pracowników organizacji, projekty w których świadczone usługi informacyjne stanowią 42,8% projektów), usługi doradcze o charakterze ogólnym (32,5%) oraz usługi finansowe (26,8%).

Z kolei wśród projektów, w których zadania merytoryczne były w całości realizowane przez ekspertów zewnętrznych najczęściej występujące kategorie podejmowanych działań to: usługi szkoleniowe zamknięte (45%), usługi doradcze o charakterze ogólnym (35%) oraz usług szkoleniowe otwarte (30%).

W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 40 można stwierdzić, że potrzeba angażowania zewnętrznych zasobów ludzkich dotyczy przede wszystkim tych projektów, w których zawarty jest komponent szkoleniowy, zaś największy stopień samowystarczalności w związku z realizacją projektu dotyczy usług informacyjnych i finansowych. Zarówno wśród projektów realizowanych wyłącznie przez pracowników organizacji, jak i ekspertów zewnętrznych zbliżony okazał się natomiast udział projektów, w których świadczone były usługi doradcze o charakterze ogólnym.

Respondenci zostali także zapytani o to, jak wyglądają aktualne relacje z pracownikami realizującymi zadania merytoryczne w ramach projektu lub ekspertami zewnętrznymi zaangażowanymi w jego realizację. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące form aktualnej współpracy z pracownikami, którzy realizowali zadania merytoryczne w ramach projektu.

Wykres 41. Współpraca z pracownikami realizującymi merytoryczne zadania w ramach projektu



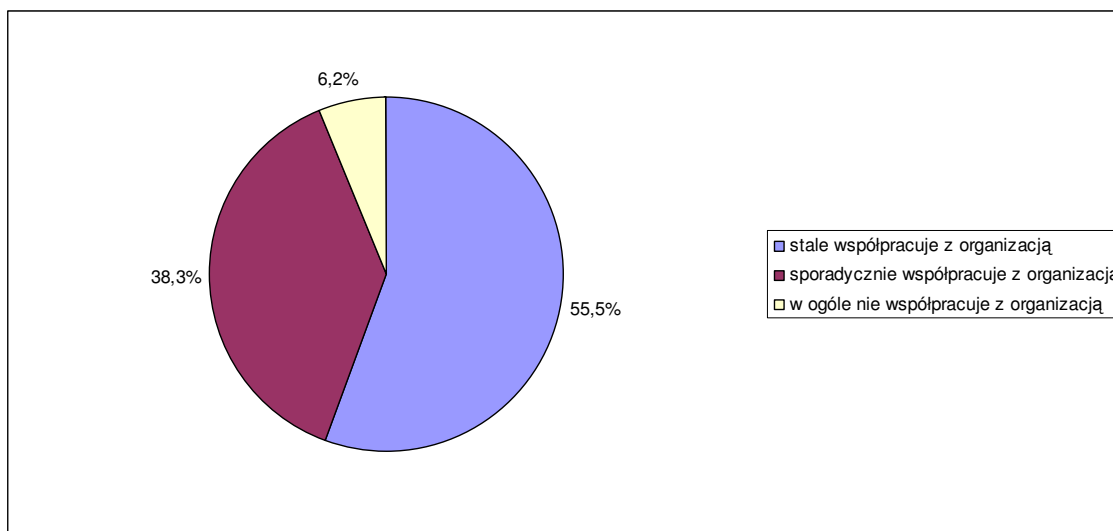
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak widać na wykresie nr 41, w przypadku zdecydowanej większości projektów (83%) mamy do czynienia z sytuacją, w której pracownicy ośrodka zaangażowani w realizację zadań merytorycznych w ramach projektu nadal pracują w organizacji. W przypadku 13,5%

projektów nastąpiła zmiana relacji z pracownikami zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań w projekcie – z formuły zatrudnieniowej na współpracę. Oznacza to, że jedynie w odniesieniu do 3,5% projektów nastąpiło całkowite zerwanie współpracy z osobami zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań projektowych.

Analizę określającą aktualne relacje ośrodków KSU z osobami zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań w ramach projektu przeprowadzono także w odniesieniu do ekspertów zewnętrznych. Wyniki tej analizy przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 42. Współpraca z ekspertami zewnętrznymi zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań w ramach projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

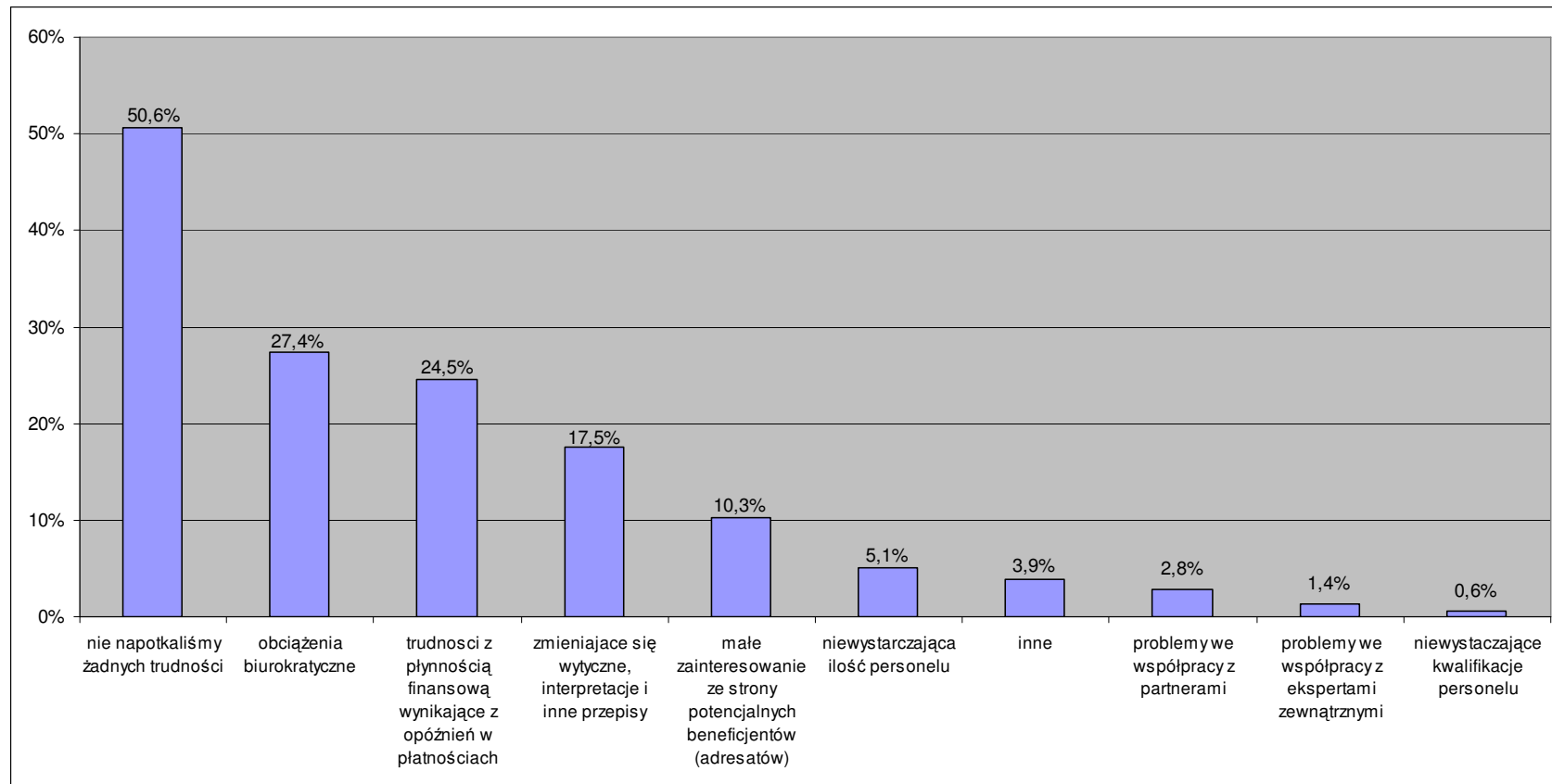
Jak pokazuje wykres nr 42, wariant stałej kooperacji z ekspertami zewnętrznymi po zakończeniu danego przedsięwzięcia występuje rzadziej niż utrzymanie zatrudnienia przez pracowników organizacji i dotyczy 55,5% badanych projektów. W przypadku 38,3% projektów współpraca występuje, ale ma charakter sporadyczny. Należy jednak w tym miejscu zauważyć, iż współpraca sporadyczna nie musi być traktowana jako osłabienie kontaktów z ekspertami zewnętrznymi, lecz być naturalną formą kooperacji, w której eksperci zapraszani są w zależności od zapotrzebowania na wykonywanie określonych zadań zgodnych z ich wiedzą i kompetencjami (nie ma tu więc uzasadnienia dla stałej współpracy). Całkowity brak kooperacji z ekspertami zewnętrznymi dotychczas zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań w projekcie dotyczy jedynie 6,2% projektów.

5.2.12 Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu

W niniejszej części raportu zidentyfikowane zostały najważniejsze trudności, na które natrafiły badane ośrodki w trakcie realizacji projektu.

Poniższy wykres przedstawia strukturę projektów zrealizowanych przez ośrodki KSU ze względu na rodzaj trudności, które ujawniły się w trakcie realizacji projektu.

Wykres 43. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.



Jak widać na wykresie nr 43, w przypadku połowy projektów (50,6%) ośrodki nie natrafiły na żadne trudności związane z realizacją projektu. Wynik ten potraktować należy jako wysoce korzystny, a jednocześnie świadczący o dużym stopniu „płynności” w realizacji projektów przez badane ośrodki KSU (nawet jeśli w oparciu o zebrany materiał empiryczny nie jest możliwe, czy rzeczona „płynność” w większym stopniu wynika z procedur i regulacji projektowych stworzonych przez instytucję finansową, czy też z aktywności samego ośrodka i jego „zaradności” w realizacji projektu).

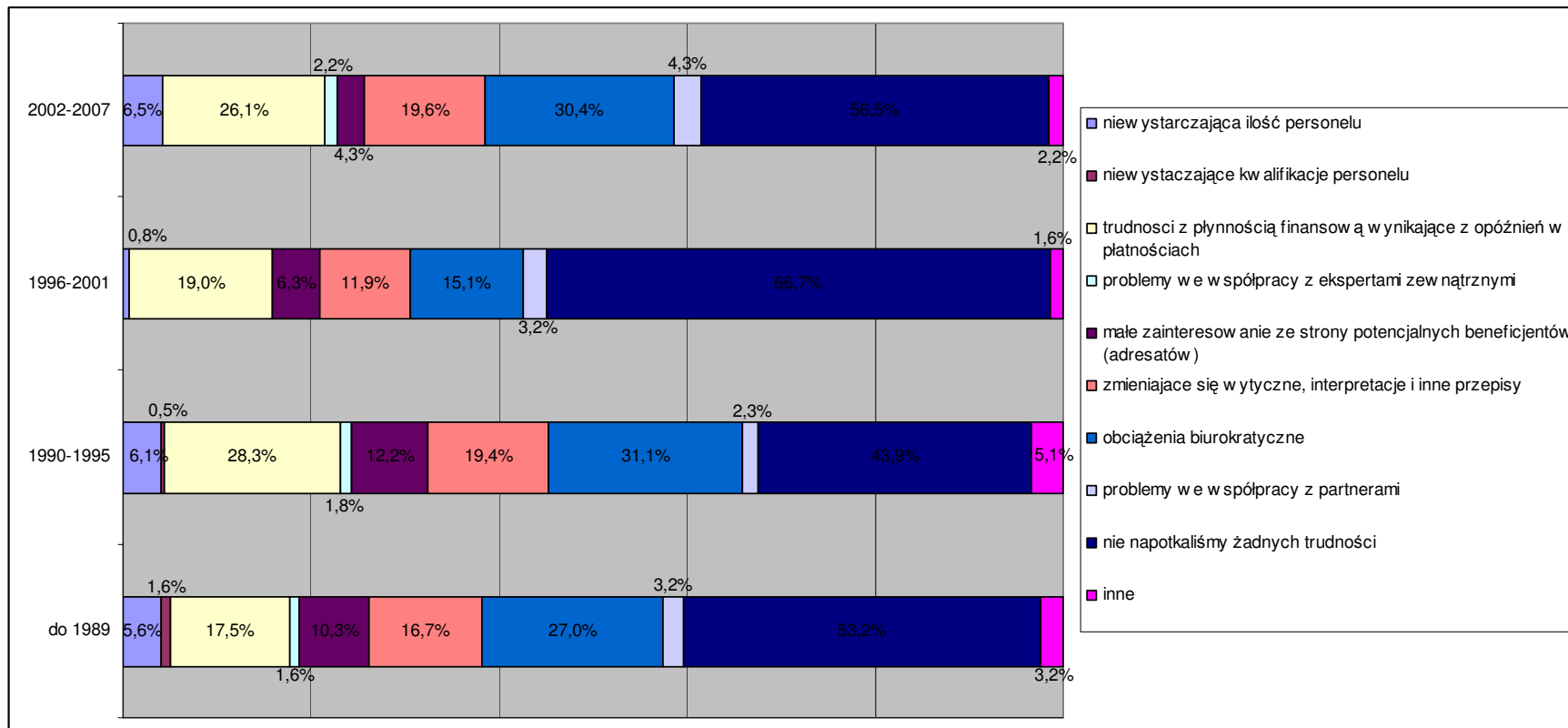
Jeśli chodzi o kategorie trudności wskazywanych przez ośrodki KSU, które natrafiły w trakcie realizacji projektu na określone problemy, to największe znaczenie okazały się mieć: obciążenia biurokratyczne (27,4%) oraz trudności z płynnością finansową wynikające z opóźnień w płatnościach (24,5%). Dodając do tego trzeci najczęściej wskazywany rodzaj trudności, czyli zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy (dotyczy to 17,5% projektów), uznać należy, iż trudności pojawiające się w trakcie realizacji projektu mają przede wszystkim charakter zewnętrzny, tj. związane są raczej z dysfunkcyjnymi działaniami instytucji finansujących niż ewentualnymi błędami ośrodka, czy jego niewystarczającym potencjałem.

W odniesieniu do co dziesiątego projektu (10,3%) ośrodki natrafiły na barierę popytową, co oznacza, że projekt spotkał się z relatywnie niewielkim zainteresowaniem potencjalnych beneficjentów. Co się zaś tyczy trudności wewnętrznych, to dotyczą one przede wszystkim personelu ośrodka KSU, a konkretnie: niewystarczającej ilości pracowników (5,1%) lub niewystarczających kwalifikacji personelu (0,6%).

Poniższy wykres prezentuje zróżnicowanie trudności, na jakie natrafili realizatorzy projektów ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez dany ośrodek.



Wykres 44. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

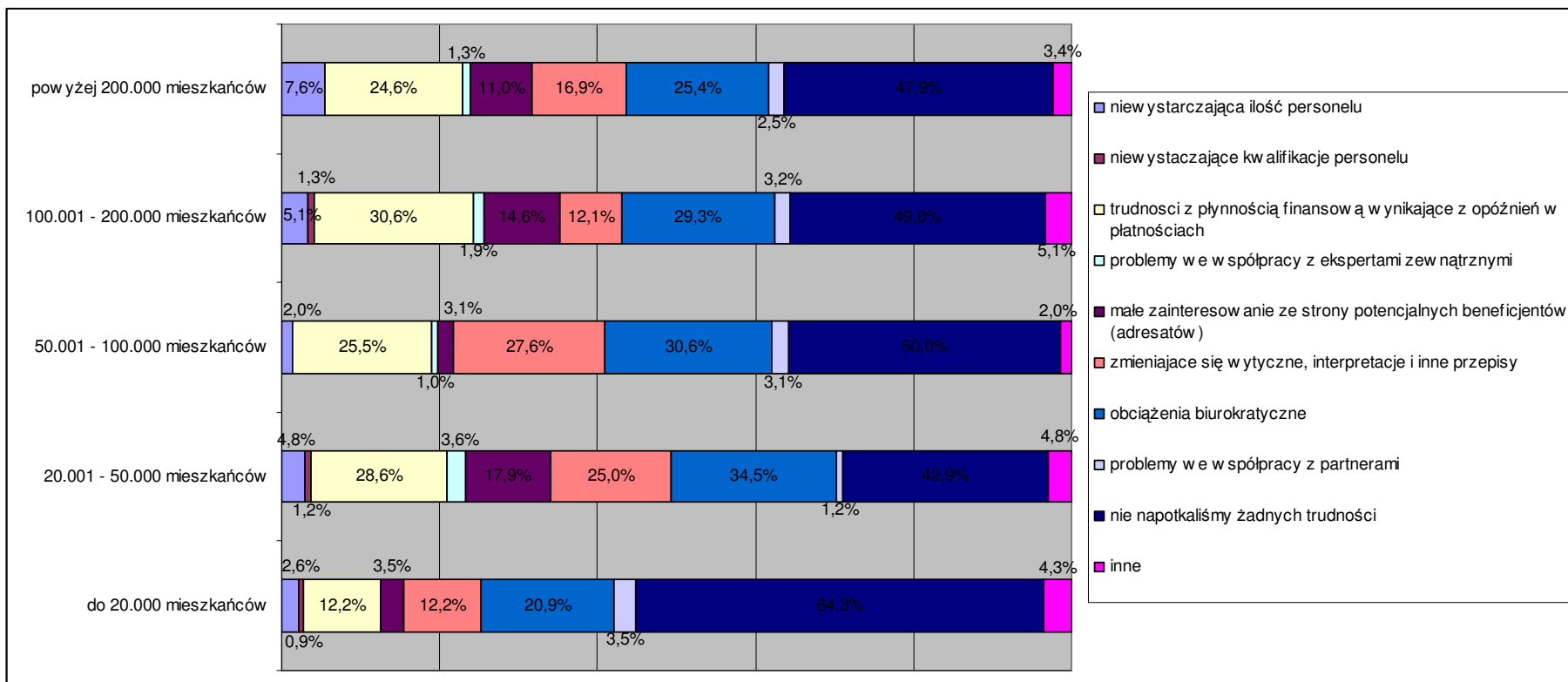


W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 44 trudno wskazać na jednoznaczne tendencje „wiązące” charakter trudności pojawiających się w czasie realizacji projektu z okresem funkcjonowania ośrodka. Można ów fakt interpretować tym, iż charakter problemów z jakimi borykają się badane ośrodki w większym stopniu wynika ze specyfiki projektu niż ośrodka, który ten projekt realizuje.

Dodatkowy wymiar zróżnicowań rodzajów trudności, na jakie natrafiły ośrodki realizujące projekty przedstawiony został na poniższym wykresie i dotyczy wielkości miejscowości, w której zlokalizowane są badane ośrodki.



Wykres 45. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek



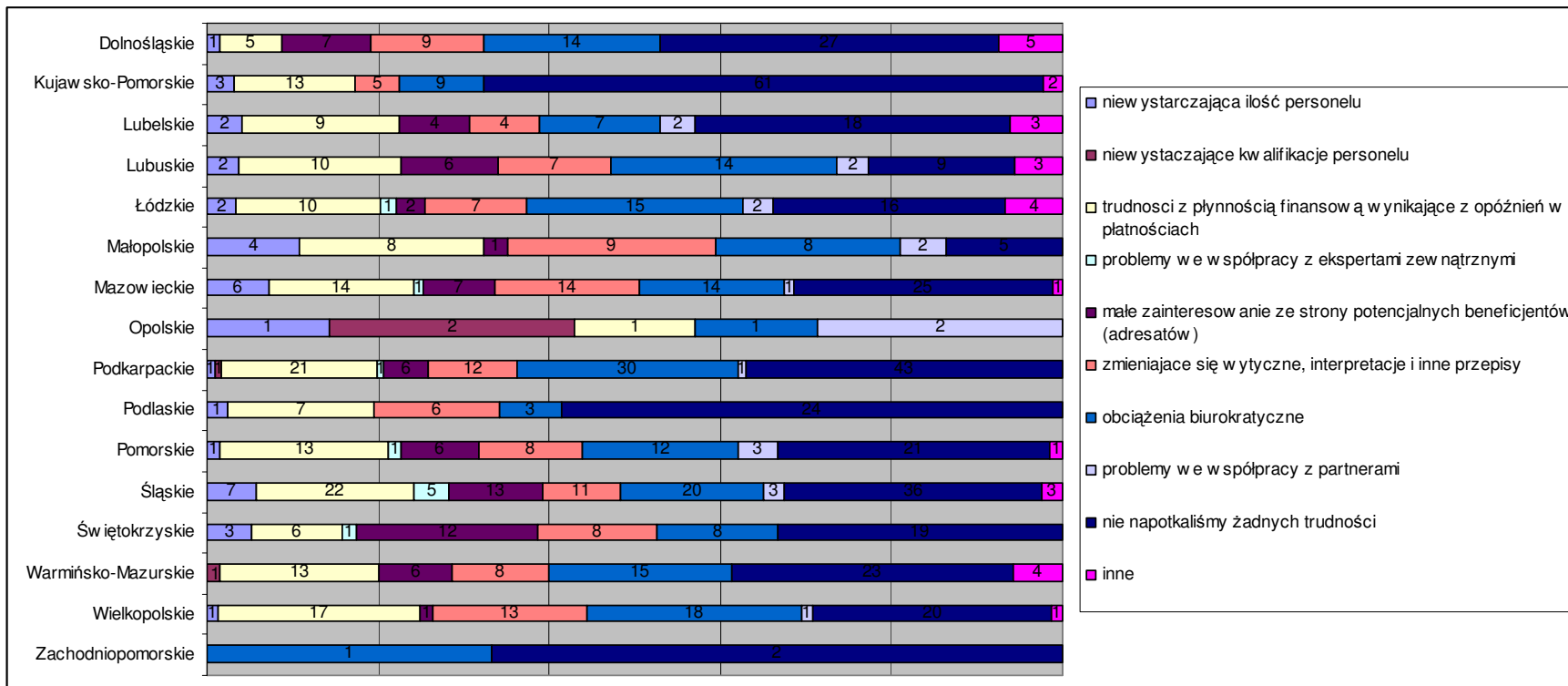
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

W oparciu o dane zawarte na wykresie nr 45 należy zauważyć, że z największym odsetkiem projektów, w przypadku których nie natrafiono na żadne trudności w ich realizacji mamy do czynienia w najmniejszych miejscowościach. Jednocześnie także wśród projektów realizowanych przez ośrodki z tych miejscowości najmniejszy okazał się odsetek projektów, w których wystąpiły problemy wynikające z obciążeń biurokratycznych oraz trudności z płynnością finansową wynikające z opóźnień w płatnościach (a więc najczęściej wskazywane przez badane ośrodki kategorie trudności w realizacji projektu). Niekoniecznie sytuacja taka musi świadczyć o większym potencjale w „radzeniu sobie” z pojawiającymi się trudnościami wśród ośrodków z mniejszych miast. Może to być bowiem także rezultat mniejszej skali projektów realizowanych przez ośrodki z miejscowości o relatywnie małej liczbie mieszkańców – w takiej sytuacji organizacja w mniejszym stopniu byłaby narażona na ewentualne problemy biurokratyczne, a w sytuacji opóźnień w płatnościach musiałaby zaangażować mniejsze środki własne. Potwierdzałyby to zresztą wcześniejszą tezę o tym, iż charakter trudności pojawiających się w trakcie realizacji projektu w większym stopniu wynika z rodzaju projektu, a nie specyfiki samego ośrodka.

Na poniższym wykresie przedstawiono międzywojewódzkie zróżnicowania dotyczące trudności pojawiających się w trakcie realizacji projektów przez ośrodki KSU.



Wykres 46. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; suma liczebności przekracza liczbę analizowanych projektów, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi. Ze względu na małe liczebności wskazań prezentowane są dane liczbowe, a nie procentowe – podane wartości dotyczą liczby projektów w danym województwie, w których wystąpiły określonego rodzaju trudności w realizacji projektów.



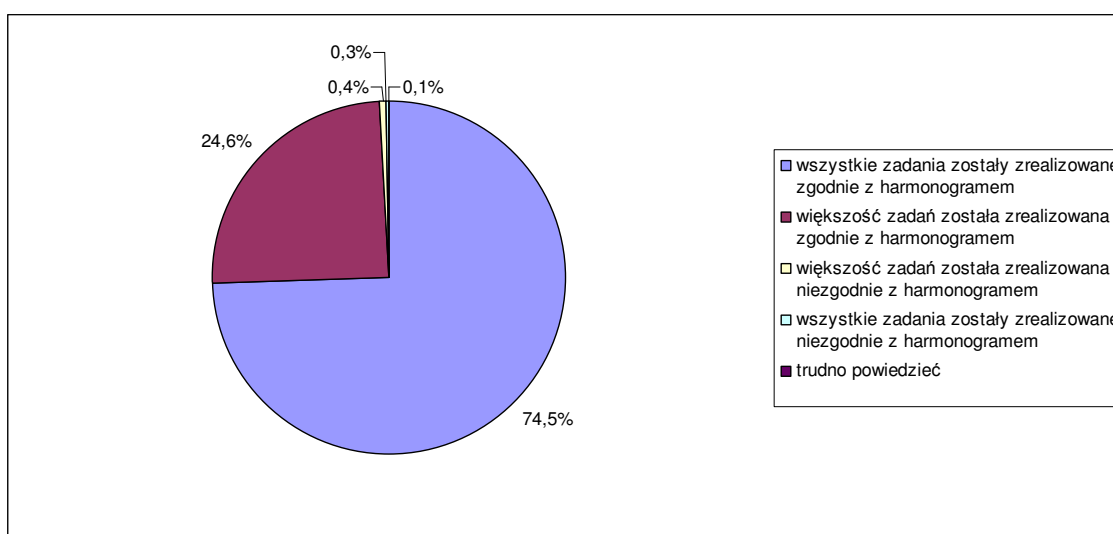
Jak widać na wykresie nr 46, w zdecydowanej większości województw (wyjątek stanowią tu jedynie województwa: małopolskie i opolskie) dominuje sytuacja braku trudności w realizacji projektu. Oznacza to, iż problem ewentualnych trudności związanych z prowadzeniem projektów dotyczy większości regionów w podobnym stopniu.

Jeśli chodzi o konkretne rodzaje trudności wskazywane przez przedstawicieli ośrodków, to w większości województw najczęściej były to: trudności z płynnością finansową wynikające z opóźnień w płatnościach; zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy oraz obciążenia biurokratyczne. Oznacza to, iż pomimo występowania pewnych różnicowań pomiędzy województwami w strukturze występujących trudności generalnie problemy w prowadzeniu projektów są we wszystkich województwach bardzo podobne, co oznacza, że w odniesieniu do omawianej tu kwestii nie mamy do czynienia ze specyfiką regionalną.

5.2.13 Realizacja zadań zgodnie z harmonogramem

Specyficznym wariantem trudności pojawiających się w ramach realizacji projektu mogą być ewentualne opóźnienia, które nie pozwalają zrealizować projektu zgodnie z założonym harmonogramem.

Wykres 47. Realizacja zadań z harmonogramem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Okazuje się – jak widać na wykresie nr 47 – iż w zdecydowanej większości projektów uwzględnionych w analizie badane ośrodki „trzymały się” założonego harmonogramu. W przypadku prawie trzech czwartych projektów (74,5%) wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z harmonogramem, a w 24,6% projektów większość zadań została zrealizowana zgodnie z harmonogramem. Sytuacje, w których większość lub wszystkie zadania zostały zrealizowane niezgodnie z harmonogramem mają śladowy udział w puli badanych projektów.

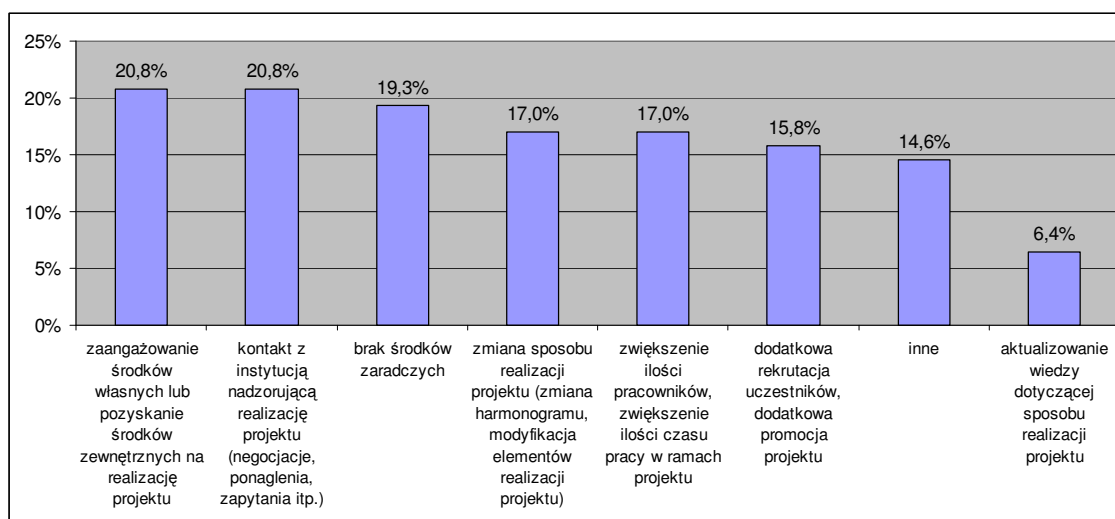
Zidentyfikowana powyżej sytuacja stanowi zapewne przede wszystkim rezultat zobowiązań podejmowanych przez ośrodki w momencie pozyskiwania zewnętrznego finansowania – niezrealizowanie projektu w założonych we wniosku aplikacyjnym ramach czasowych (ew. w

ramach czasowych wynikających z harmonogramu zmodyfikowanego w trakcie realizacji projektu i zaakceptowanego przez instytucję finansującą) mogłoby grozić nierozliczeniem projektu, a tym samym – nieuzyskaniem refundacji poniesionych kosztów lub też koniecznością zwrotu uzyskanej dotacji.

5.2.14 Środki zaradcze zastosowane w celu rozwiązania trudności pojawiających się w czasie realizacji projektu

Wzbogaceniem analizy dotyczącej trudności w realizacji projektu jest identyfikacja środków zaradczych, które zostały zastosowane w celu rozwiązania rzeczonych problemów. Dane dotyczące tej kwestii przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 48. Środki zaradcze zastosowane w celu rozwiązania trudności pojawiających się w czasie realizacji projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 48 stwierdzić należy, iż w przypadku projektów uwzględnionych w analizie, badane ośrodki najczęściej stosowały takie środki zaradcze jak zaangażowanie środków własnych lub pozyskanie środków zewnętrznych na realizację projektu oraz kontakt z instytucją nadzorującą realizację projektu (w obu przypadkach odsetek projektów, w których zastosowano te rodzaje środków zaradczych wyniósł 20,8%). Dominację tych typów środków zaradczych tłumaczyć należy oczywiście charakterem najczęściej ujawniających się trudności, które – jak pamiętamy – miały charakter zewnętrzny i dotyczyły w dużej mierze trudności z terminowym otrzymaniem środków finansowych oraz problemami z zarządzaniem projektem w wymiarze formalno-biurokratycznym.

Jeśli chodzi o środki zaradcze stosowane w odniesieniu do innych kategorii problemów, na które natrafiały badane ośrodki w czasie realizacji projektów to najczęściej były to: zmiana sposobu realizacji projektu, takie jak zmiana harmonogramu, czy modyfikacja elementów realizacji projektu (17%), zwiększenie ilości pracowników lub zwiększenie ilości czasu pracy

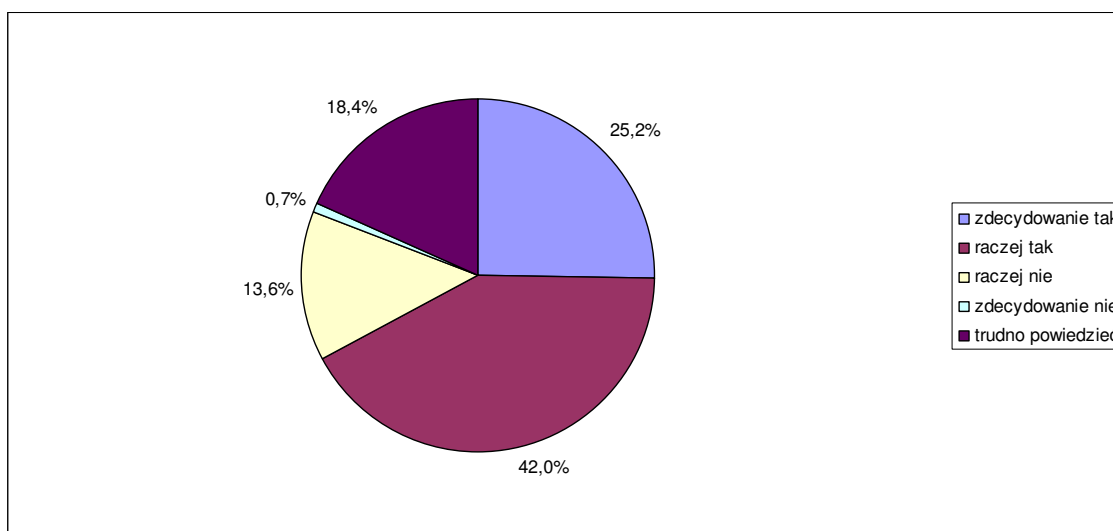
w ramach projektu (17%) oraz dodatkowa rekrutacja uczestników, dodatkowa promocja projektu (15,8%).

Za niekorzystne z punktu widzenia efektywnej realizacji projektu uznać należy to, że w przypadku prawie jednej piątej projektów (19,3%) nie były stosowane przez badane ośrodki żadne środki zaradcze. Wydaje się, iż brak działań, które mogłyby ograniczać negatywne oddziaływanie poszczególnych trudności wynikać może ze swoistego przekonania, iż pewne trudności są nie do uniknięcia (lub że ośrodek KSU nie ma realnego wpływu na rozwiązanie danego problemu), ale także z potencjału organizacji, który mógł się okazać niewystarczający do rozwiązania danego problemu.

5.2.15 Identyfikacja projektów, które mogą być traktowane jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania

Jednym z celów badania – także ze względu na jego promocyjny komponent – jest identyfikacja projektów, które mogą być traktowane jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania (zarówno przez realizatora projektu, jak i inne ośrodki). Respondenci zostali poproszeni o ocenę wszystkich scharakteryzowanych przez siebie projektów pod kątem ewentualnego traktowania ich jako rzeczony model/standard. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 49. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania

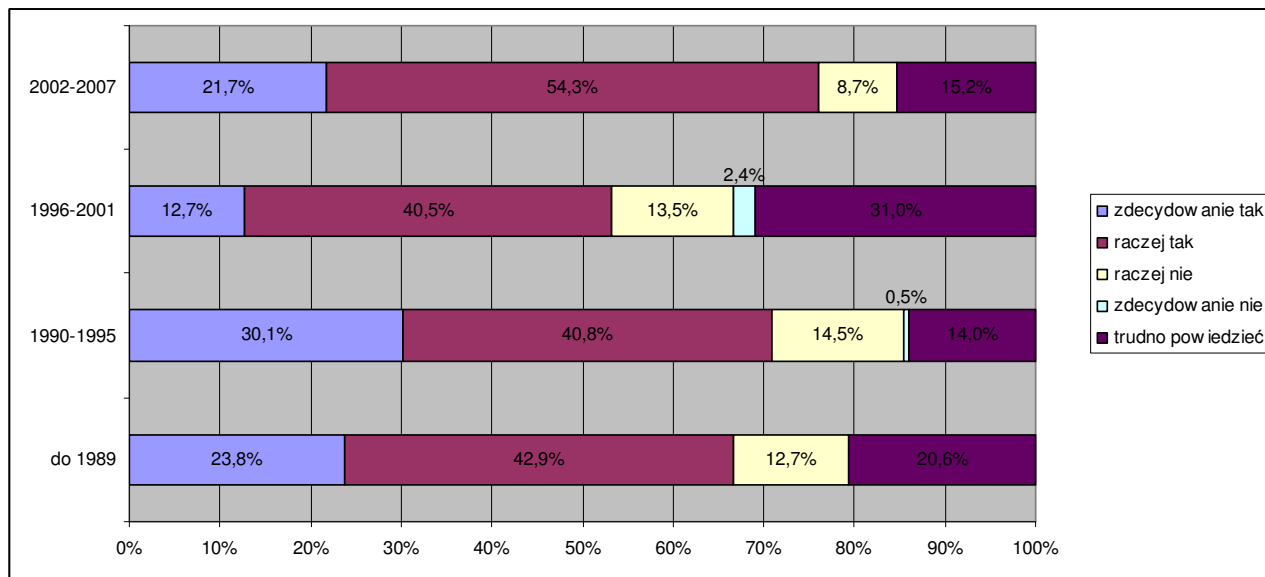


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Choć – jak wynika z danych prezentowanych na wykresie nr 49 – większość projektów została uznana przez badane ośrodki za model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania (suma odsetków odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wyniosła 67,2%), to jednak przekonanie o „modelowości” projektu częściej miało charakter umiarkowany (tylko w przypadku jednej czwartej projektów mamy do czynienia ze zdecydowanym przekonaniem respondentów o tym, że dany projekt może być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania).

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące postrzegania realizowanych projektów jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania przez ośrodki zaklasyfikowane do kategorii wyróżnionych ze względu na rok rozpoczęcia działalności przez dany ośrodek.

Wykres 50. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek

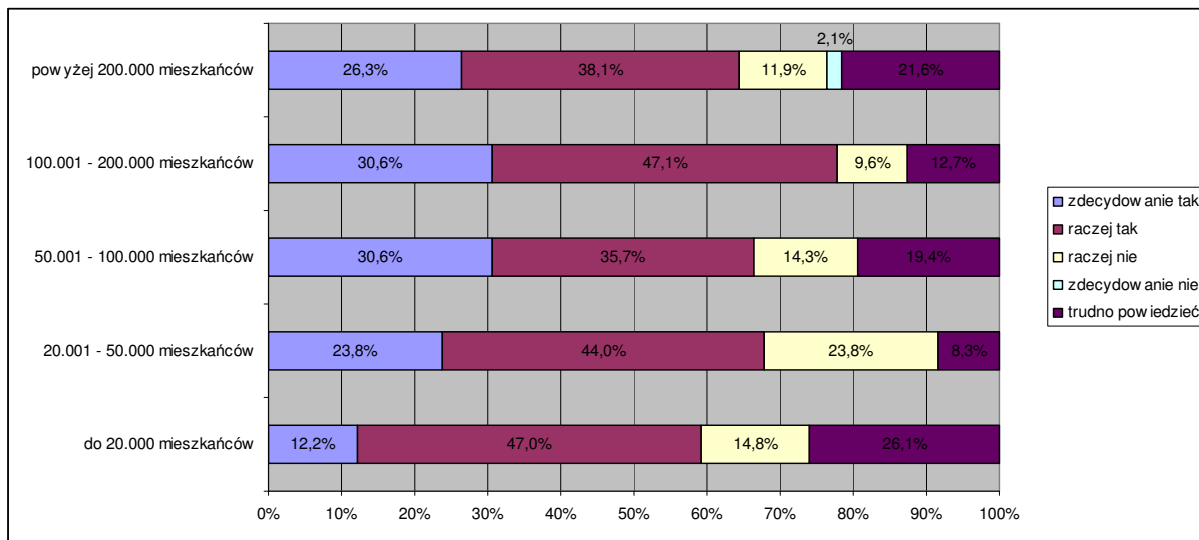


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jeśli chodzi o projekty, które w ocenie respondentów mogą być traktowane jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania, to z największym ich udziałem – co potwierdzają dane przedstawione na wykresie nr 50 – mamy do czynienia wśród ośrodków o najkrótszym „stażu” (tj. powstałych w latach 2002-2007), gdzie łączny odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytanie o zasadność traktowania projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania wyniósł 76%.

Na poniższym wykresie dane dotyczące oceny projektu jako modelu/standardu do kontynuacji lub ponownego wykorzystania zestawiono z danymi odnoszącymi się do wielkości miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.

Wykres 51. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek

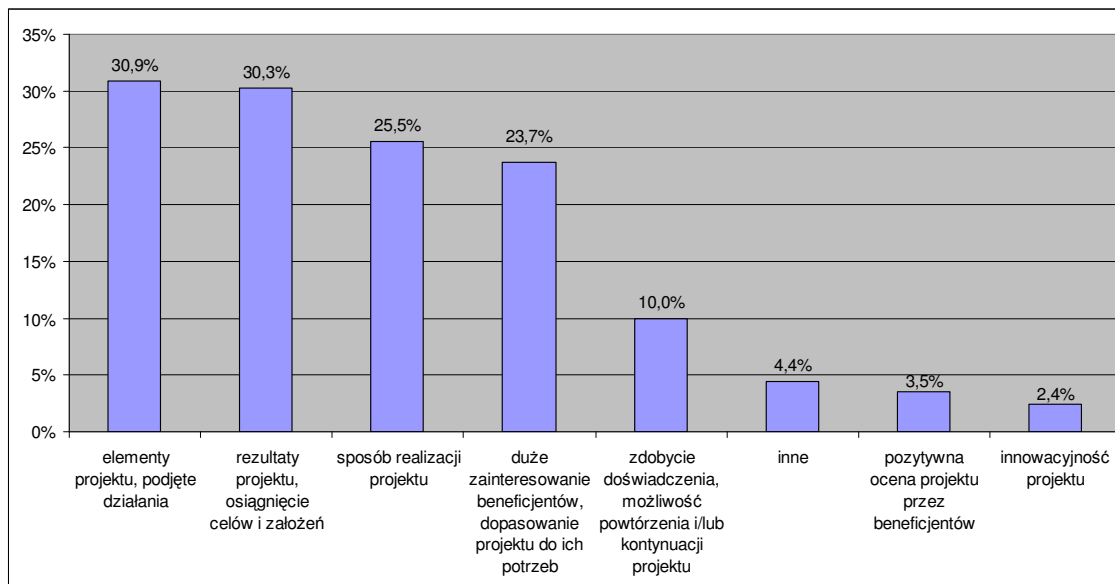


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z danych przedstawionych na wykresie nr 51, z największym udziałem projektów identyfikowanych jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania mamy do czynienia wśród tych projektów, które realizowane były przez ośrodki z raczej dużych miast (100.001 – 200.000 mieszkańców) – wyniósł on w tej kategorii projektów 77,7%.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące argumentów używanych przez respondentów w celu uzasadnienia, iż dany projekt może rzeczywiście być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania.

Wykres 52. Uzasadnienie traktowania projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Jak zobrazowano na wykresie nr 52, dwie najczęściej występujące logiki uzasadniania „modelowości” projektu związane są z elementami projektu, podjętymi działaniami lub rezultatami projektu i osiągnięciem celów i założeń (odsetki dla tych kategorii odpowiedzi wyniosły odpowiednio: 30,9% oraz 30,3%). Oznacza to, że kwestia „modelowości” oceniana jest przede wszystkim w logice produktów i rezultatów projektu. Jeśli chodzi o logikę produktową, to relatywnie często podkreślano nie tyle fakt uwzględnienia określonych elementów, czy działań w projekcie, ale raczej ich szczególnie funkcjonalnych konfiguracji, które np. gwarantowały beneficjentom skorzystanie ze wsparcia o charakterze kompleksowym. Z kolei w przypadku „logiki rezultatów” za wystarczający argument na rzecz „modelowości” uznawano niekiedy po prostu jego realizację zgodnie z założonym planem. Wydaje się, że tego rodzaju projekty – w których mamy do czynienia jedynie z realizacją swobodnego „planu minimum” – trudno obiektywnie uznać za projekty modelowe.

Inne relatywnie często wskazywane uzasadnienia dla modelowego charakteru projektu to: sposób realizacji projektu (25,5%) oraz duże zainteresowanie beneficjentów, dopasowanie projektu do ich potrzeb (23,7%). W tych dwóch przypadkach mamy więc do czynienia z postrzeganiem „modelowości” projektu w kategoriach organizacyjno-administracyjnych lub popytowych. Z logiką popytową jest też poniekąd związany argument odwołujący się do pozytywnej oceny projektu przez beneficjentów (3,5% wszystkich projektów). W przypadku 2,4% projektów modelowy charakter projektu był natomiast utożsamiany z jego innowacyjnością.

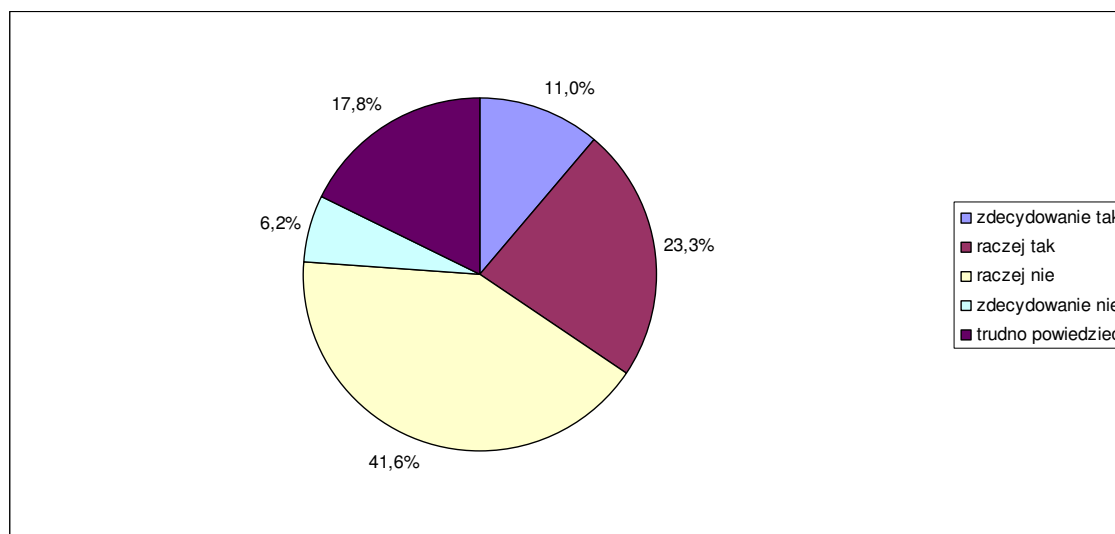
Prezentowany przez badane ośrodki sposób rozumienia „modelowości” projektu ma relatywnie wąski charakter i w większym stopniu odnosi się do organizacyjno-administracyjnego wymiaru projektu lub też poprawności w jego realizacji (tj. zgodności z przyjętymi założeniami lub obowiązującymi procedurami). Stosunkowo rzadko podawano takie uzasadnienia „modelowości” projektu, które świadczyłyby o jego znaczącym

oddziaływaniu na gospodarkę lokalną lub regionalną (częściej oddziaływanie to ograniczało się do bezpośrednich beneficjentów danego przedsięwzięcia). Należy jednak pamiętać, że respondenci byli proszeni o podanie uzasadnienia dla ewentualnej „modelowości” swoich projektów, a nie wskazanie jakie cechy powinien spełniać projekt traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania. Dlatego też charakter udzielonych odpowiedzi może świadczyć nie tyle o specyficznym sposobie rozumienia „modelowości” przez respondentów, co o ograniczonej „modelowości” projektów zrealizowanych przez badane ośrodki (skoro najczęściej rzeczona „modelowość” tych projektów kojarzona była raczej z poprawnością niż wykraczaniem danego projektu poza przeciętność).

5.2.16 Identyfikacja projektów zawierających w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności

Obok oceny zrealizowanych projektów pod kątem ich modelowego charakteru respondenci proszeni byli także o identyfikację projektów zawierających w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie innowacyjności danego projektu. Strukturę udzielonych odpowiedzi przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 53. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności



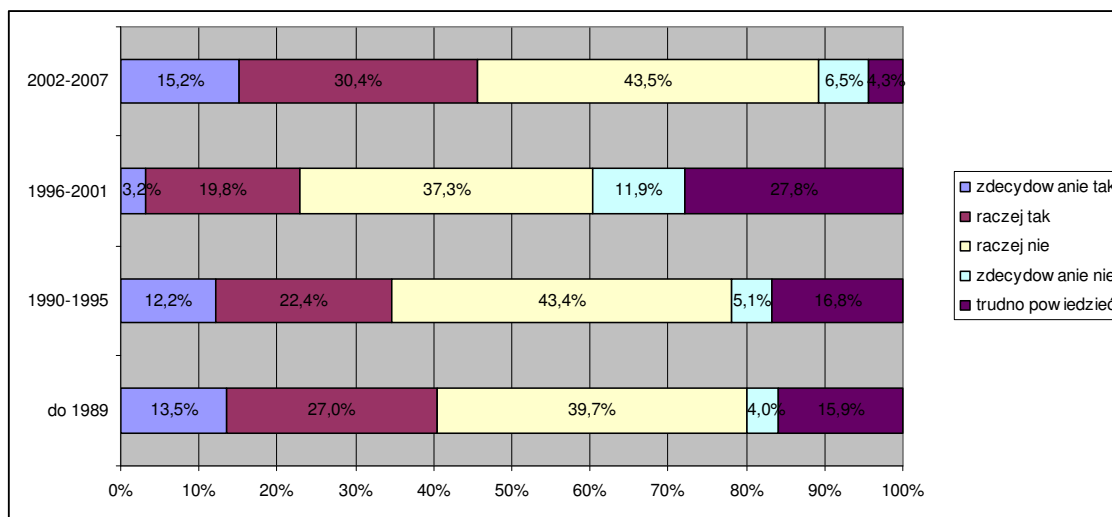
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ocena innowacyjności projektu różni się, jak obrazuje wykres nr 53, w sposób wyraźny od analizowanej wcześniej oceny „modelowości” projektów realizowanych przez badane ośrodki KSU – łączny odsetek projektów, które zostały przez respondentów ocenione jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie ich innowacyjności wyniósł 34,3%, a więc jest on prawie dwukrotnie mniejszy niż odsetek projektów ocenionych jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania. Większa część projektów została natomiast oceniona jako niezawierająca elementów świadczących o wysokim poziomie ich innowacyjności (łączny odsetek odpowiedzi negatywnych wyniósł 47,8%). Należy też zwrócić uwagę na relatywnie duży odsetek wskazań dotyczących wariantu

odpowiedzi „trudno powiedzieć”, który wyniósł 17,8%. Może to świadczyć o postrzeganiu przez respondentów kategorii innowacyjności jako nieadekwatnej wobec specyfiki projektów realizowanych przez ośrodki KSU, a tym samym generalnej trudności z oceną zrealizowanych projektów pod kątem ich innowacyjności.

Na poniższym wykresie dane dotyczące oceny projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności zostały przedstawione z uwzględnieniem roku rozpoczęcia działalności przez ośrodek.

Wykres 54. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek

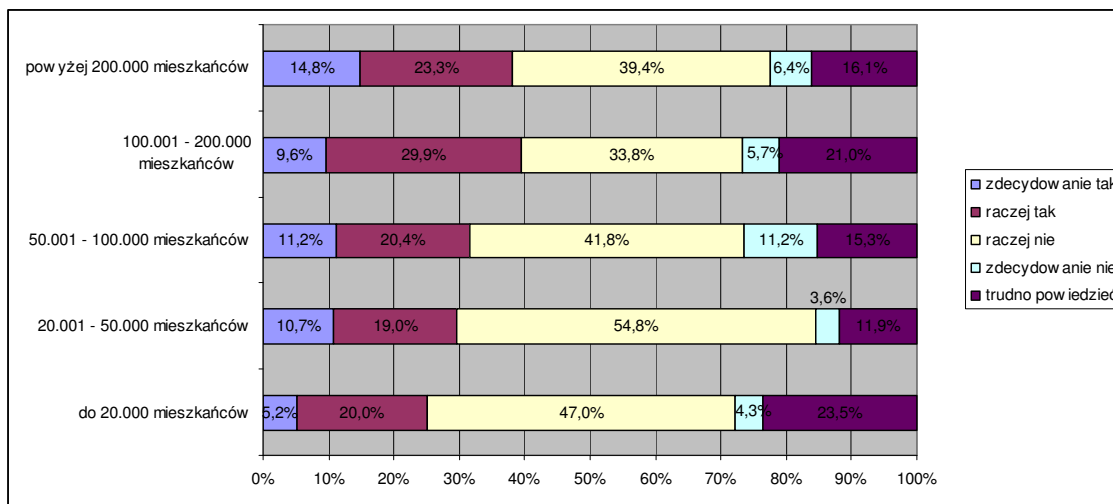


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W oparciu o dane przedstawione na wykresie nr 54 nie jest uprawnione związanie oceny projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności z okresem funkcjonowania danego ośrodka. Okazuje się bowiem, że dwie kategorie ośrodków KSU, w których odsetek odpowiedzi świadczących o traktowaniu danego projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności to, z jednej strony, ośrodki powstałe przed 1989 rokiem (40,5% projektów), z drugiej zaś – ośrodki, które rozpoczęły działalność w latach 2002-2007 (45,6%).

Drugi wymiar analizy danych dotyczących oceny projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności odnosi się do wielkości miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek. Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące tej kwestii.

Wykres 55. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek

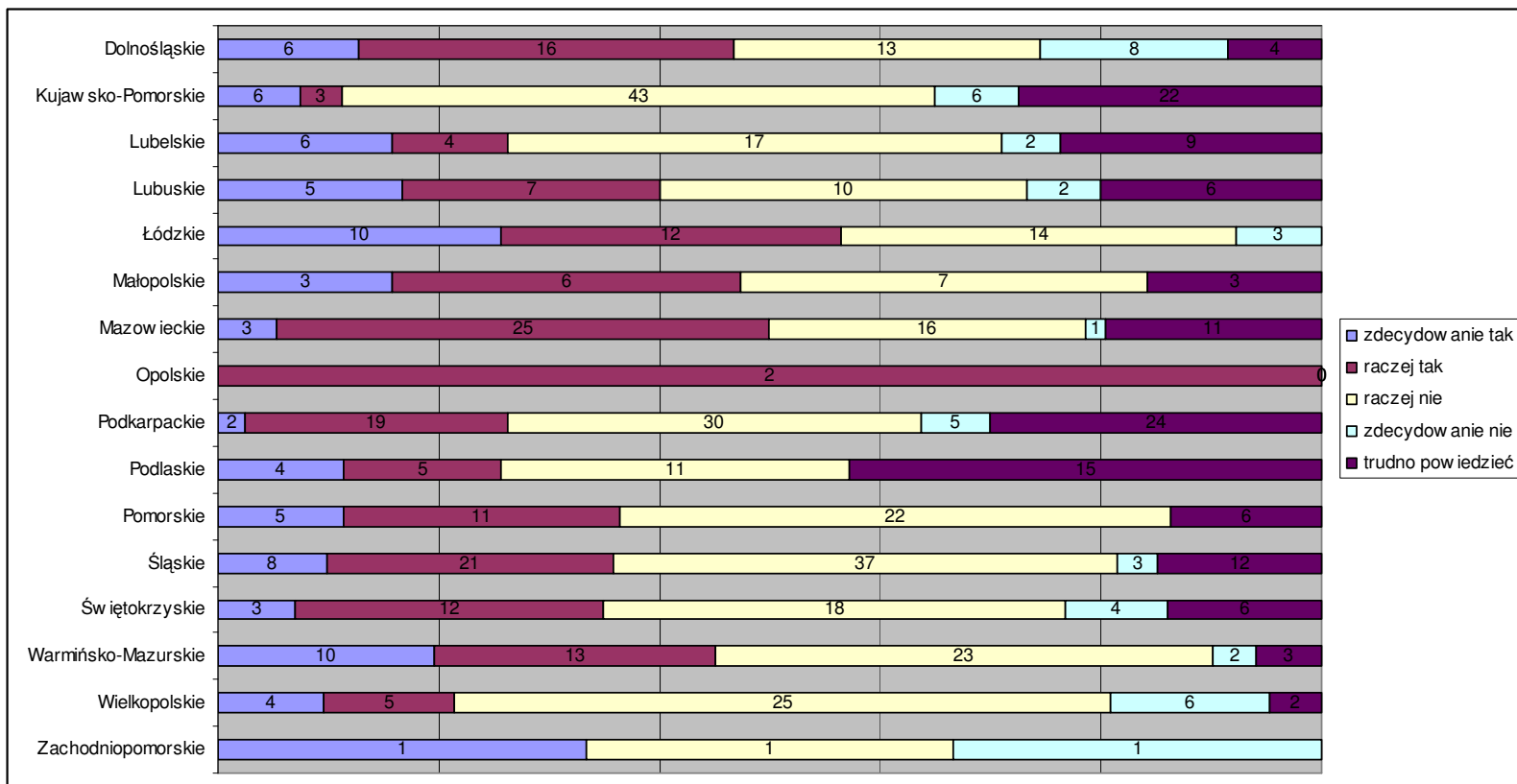


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując – prezentowane na wykresie nr 55 – łączne odsetki pozytywnych odpowiedzi na pytanie o elementy świadczące o wysokim poziomie innowacyjności projektu zauważyć należy, iż zrealizowane projekty częściej były oceniane jako zawierające rzeczne elementy przez ośrodki z większych miejscowości. W przypadku najmniejszych miejscowości odsetek projektów ocenionych jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie ich innowacyjności wyniósł 25,2%, podczas gdy wśród projektów zrealizowanych przez miejscowości o liczbie mieszkańców przewyższającej 200.000 mieszkańców odsetek ten wyniósł 38,1%.

Poniższy wykres prezentuje różnicowania międzywojewódzkie związane z oceną zrealizowanych projektów jako przedsięwzięć zawierających w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie innowacyjności.

Wykres 56. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; suma liczebności przekracza liczbę analizowanych projektów, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi. Ze względu na małe liczebności wskazań prezentowane są dane liczbowe, a nie procentowe – podane wartości dotyczą liczby projektów w danym województwie, które zostały ocenione jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności.

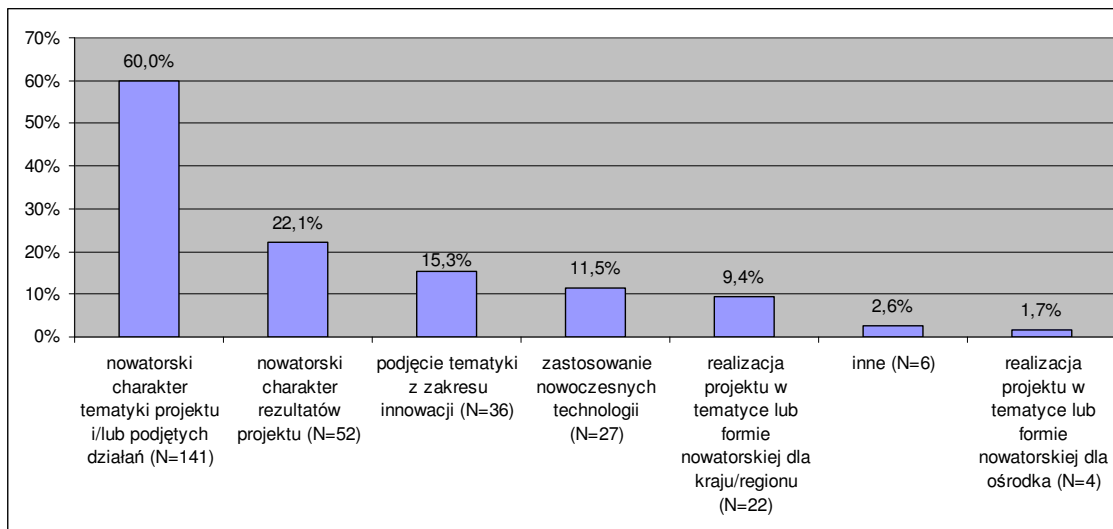


W oparciu o dane zawarte na wykresie nr 56 stwierdzić należy, iż z największym udziałem projektów ocenianych jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie ich innowacyjności mamy do czynienia w województwach: łódzkim, mazowieckim, dolnośląskim, małopolskim oraz warmińsko-mazurskim²². To bowiem w tych właśnie regionach łączny odsetek raczej oraz zdecydowanie pozytywnych ocen innowacyjności projektów okazał się największy.

Z kolei z największym udziałem projektów ocenianych negatywnie pod kątem ich innowacyjności mamy do czynienia w województwach: kujawsko-pomorskim, śląskim, podkarpackim oraz wielkopolskim.

Na poniższym wykresie przedstawiono dane dotyczące sposobu uzasadniania traktowania projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności.

Wykres 57. Uzasadnienie traktowania projektu jako projekt zawierający w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań; odsetki nie sumują się do 100%, gdyż respondenci mogli wskazać więcej niż jeden wariant odpowiedzi.

Zdecydowanie najczęściej przedstawiciele ośrodków KSU innowacyjność zrealizowanych projektów oceniają – co potwierdzają dane prezentowane na wykresie nr 57 – przez pryzmat nowatorskiego charakteru tematyki projektu i/lub podjętych działań (z tego rodzaju argumentacją mamy do czynienia w przypadku 60% projektów, które zostały ocenione jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie innowacyjności). W odniesieniu do nieco ponad jednej piątej projektów (22,1%) uzasadnieniem ich innowacyjności jest nowatorski charakter rezultatów projektu. Należy zauważyć, iż te dwa argumenty na rzecz innowacyjności projektu są bardzo podobne do zidentyfikowanych

²² Z analizy tej wyłączono województwo opolskie, gdzie mamy do czynienia jedynie z dwoma projektami (oba ocenione zostały jako zawierające w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie ich innowacyjności).

wcześniej logik uzasadniania traktowania projektów jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania. Oznacza to, że „modelowość” i innowacyjność projektu są przez respondentów postrzegane jako mające zbliżony charakter i przyczyny.

Inne sposoby argumentacji stosowane przez respondentów w odniesieniu do pytania o innowacyjny charakter zrealizowanych projektów to: podjęcie tematyki z zakresu innowacji (15,3%) oraz zastosowanie nowoczesnych technologii w działaniach podejmowanych w ramach realizowanych projektów (11,5%). W pierwszym przypadku chodzi np. o świadczenie usług szkoleniowych i doradczych o tematyce innowacyjnej, w drugim zaś – o stosowanie zaawansowanych technologicznie narzędzi wspomagających realizację projektu. Trzeba tu jednak podkreślić, iż ocena zaawansowania technologicznego tych narzędzi miała charakter subiektywny i deklaracyjny, co oznacza, iż stopień innowacyjności rzeczonych narzędzi jest w rzeczywistości silnie zróżnicowany.

Dwie pozostałe wyróżnione kategorie argumentów związane są z faktem realizowania przez ośrodki projektów, których wcześniej nie podejmowano, bądź w kraju/regionie (9,4%), bądź w samym ośrodku (1,7%)²³. W przypadku drugiego wariantu odpowiedzi niski odsetek jej wskazań może świadczyć o tym, iż mamy do czynienia z utrwaleniem się obszarów aktywności projektowej badanych ośrodków i relatywnie rzadkim podejmowaniem tej aktywności w sferach dotychczas „niezagospodarowanych” przez ośrodek.

Podsumowując analizę dotyczącą innowacyjności projektów zrealizowanych w ciągu ostatnich 5 lat przez badane ośrodki zauważyć należy, iż w subiektywnym odczuciu respondentów projekty prowadzone przez ich macierzyste organizacje cechowały się raczej niskim poziomem innowacyjności, o czym świadczy fakt, iż tylko nieco ponad jedna trzecia projektów została oceniona pozytywnie pod kątem zawierania w sobie elementów świadczących o innowacyjności. Choć może to stanowić podstawę do postawienia tezy o relatywnie niskim stopniu innowacyjności ośrodków KSU, to należy uwzględnić fakt, iż charakter realizowanych projektów w dużym stopniu uwarunkowany jest „linią finansowania”, tj. preferowaniem przez grantodawców określonych typów działań. Przykładowo, jeśli w programach, w ramach których realizowane są projekty ośrodków KSU nacisk położony jest w dużej mierze na podstawowe formy wsparcia przedsiębiorczości (wsparcie finansowe, szkolenia dotyczące podstawowych kompetencji przedsiębiorcy, proste doradztwo), to realizacja przez ośrodki KSU takich właśnie projektów nie może być interpretowana jako wskaźnik ich ograniczonej innowacyjności, ile raczej konieczności „wpasowania się” w profil dostępnych źródeł finansowania.

W ramach oceny innowacyjności projektów realizowanych przez ośrodki KSU konieczne jest też zastrzeżenie, iż wymóg innowacyjnego charakteru podejmowanych przedsięwzięć nie może być traktowany jako warunek, który winien być spełniony przez wszystkie ośrodki i w odniesieniu do wszystkich realizowanych przez nie projektów. Profil części ośrodków nie wymaga bowiem, by podejmowane przez nich działania miały charakter innowacyjny (projekty zorientowane np. na aktywizację społeczną beneficjentów mogą nie zawierać w sobie elementów świadczących o ich innowacyjności, a jednocześnie skutecznie realizować założony cel). Wydaje się więc, że chociaż zwiększanie się udziału projektów innowacyjnych w całej puli projektów realizowanych przez ośrodki KSU byłoby niewątpliwie korzystne, to jednak istotniejsze jest, by sposób uzasadniania innowacyjności projektów zmieniał się np. w

²³ Nowatorski charakter tych projektów dotyczyć mógł zarówno formy, jak i tematyki projektu.

kierunku częstszego wskazywania na krajowe, czy nawet ponadkrajowe nowatorstwo projektów.

5.3 Elementy projektów, które mogą być rekomendowane jako sposoby postępowania w prowadzeniu projektów przez inne ośrodki KSU

W oparciu o uzyskane wyniki badania CAWI, a także wiedzę pozyskaną w ramach badań jakościowych w pierwszej i trzeciej fazie badania przeprowadzono ocenę ekspercką aktywności projektowej ośrodków KSU pod kątem zidentyfikowania takich elementów projektów, które mogą być rekomendowane jako sposoby postępowania w prowadzeniu projektów przez inne ośrodki KSU. Poniżej przedstawiono listę takich elementów:

- **Dywersyfikacja projektowego portfolio ze względu na zasięg terytorialny realizowanych projektów** – za optymalny z punktu widzenia wzmocnienia potencjału ośrodków oraz zdobywania przez nie doświadczenia o zróżnicowanym charakterze uznać należy taki wariant aktywności projektowej ośrodków, w której mieszczą się projekty o różnej skali mierzonej zasięgiem terytorialnym projektów. Tylko w takiej sytuacji projektowa aktywność ośrodków KSU będzie mieć charakter zrównoważony, tj. – z jednej strony – uwzględniający znajomość lokalnej specyfiki i możliwość wspierania przedsiębiorczości oraz szeroko rozumianego rozwoju społeczno-ekonomicznego w najbliższym otoczeniu ośrodka, a z drugiej – stwarzający szansę na rozwijanie potencjału ośrodka poprzez podejmowanie projektów na poziomie krajowym lub międzynarodowym, a przynajmniej partycypowanie w takich projektach w roli partnera.
- **Dopasowanie charakteru projektu i jego skali do potencjału ośrodka i jego możliwości kompetencyjnych** – należy oczekiwać, że wraz z rosnącym doświadczeniem ośrodków KSU w realizacji projektów zwiększać będzie się skala podejmowanych przedsięwzięć oraz wzrastać będzie stopień ich złożoności. Jednocześnie jednak za kluczowy warunek skutecznej realizacji projektów i ograniczenia ryzyka swoistych „porażek” projektowych uznać należy dopasowanie charakteru projektu i jego skali do potencjału ośrodka i jego możliwości kompetencyjnych. Nie w każdej sytuacji projekt o dużej skali i złożoności świadczyć będzie o znaczącym potencjale ośrodka, niekiedy bowiem rezultatem podjęcia się realizacji takiego przedsięwzięcia będzie potwierdzenie, iż skala projektu „przerosła” daną organizację. Z tego punktu widzenia uzasadnione jest poprzedzanie procesu decyzyjnego dotyczącego podjęcia się realizacji określonego projektu krytyczną diagnozą przez ośrodki własnych możliwości (tak merytorycznych, jak i organizacyjno-administracyjnych). Optymalny wariant stopniowego zwiększania skali i złożoności realizowanych projektów powinien być związany – w pierwszej kolejności – z funkcjonowaniem ośrodków w roli partnera konsorcjalnego. Druga faza rozwijania kompetencji projektowych dotyczy również formowania konsorcjów, jednak w tym przypadku inicjatorem i liderem jest już dany ośrodek KSU (faza ta dotyczy etapu, w którym ośrodek dysponuje już znaczącymi kompetencjami projektowymi, lecz przy projektach o dużej skali lub zasięgu terytorialnym potrzebują wsparcia merytorycznego lub organizacyjnego). Dopiero w momencie zdobycia doświadczeń związanych z tworzeniem i prowadzeniem konsorcjów projektowych mówić można o potencjale ośrodka uzasadniającym podejmowanie prób samodzielnej realizacji projektów o dużej skali i stopniu złożoności. Jednocześnie konieczne jest tu zastrzeżenie, iż w przypadku wielu ośrodków rozwój kompetencji i doświadczeń projektowych obejmować będzie tylko dwie pierwsze fazy, organizacje te nie osiągną

bowiem nigdy, a przynajmniej w krótko- lub średniookresowej perspektywie czasowej takiego potencjału, który pozwalałby im na samodzielną realizację złożonych projektów. Nie należy jednak traktować powyższego stanu rzeczy jako słabości tych ośrodków, czy symptomu swoistego „wyhamowania” ich rozwoju, tym bardziej, że konsorcjalny wariant realizacji projektów rekomendować należy jako optymalny wariant aktywności projektowej ośrodków KSU.

- **Realizacja projektów w wariacie konsorcjalnym, ze szczególnym uwzględnieniem projektów sieciowych** – choć skuteczna realizacja projektów prowadzonych samodzielnie przez ośrodki KSU świadczy o ich dużym potencjale w zakresie prowadzenia projektów, to jednak szczególnie rekomendować należy konsorcjalny wariant projektów. Po pierwsze, realizacja projektów w ramach konsorcjów otwiera przed ośrodkami KSU możliwość partycypowania w takich przedsięwzięciach, które nie byłyby dla nich dostępne jako projekty realizowane samodzielnie. Po drugie, to właśnie projekty konsorcjalne stwarzają przed partycypującymi w nich ośrodkami szansę na zdobycie nowych kompetencji projektowych, nawiązanie nowych kontaktów dających szansę na podejmowanie kolejnych wspólnych przedsięwzięć itd. Innymi słowy, projekty realizowane we współpracy z partnerami mogą być traktowane jako czynnik dynamizujący ogólny rozwój danego ośrodka. Po trzecie wreszcie, projekty konsorcjalne umożliwiają ośrodkom KSU partycypowanie w większej liczbie różnorodnych przedsięwzięć – w sytuacji, gdy ośrodek samodzielnie realizuje dany projekt liczba przedsięwzięć, które może on równolegle prowadzić jest znacznie bardziej ograniczona (dodatkowo, by nie generować dodatkowych trudności w realizacji prowadzonych przez siebie projektów ośrodki będą przede wszystkim preferować projekty o podobnym – „oswojonym” przez organizację – charakterze, co może niekorzystnie wpływać na różnorodność projektowego portfolio danego ośrodka).

Funkcjonalność realizacji projektów w wariacie konsorcjalnym zapewniona będzie jednak tylko wtedy, gdy ograniczone zostanie ryzyko konsorcjów (partnerów) „nietrafionych” (część ośrodków identyfikując trudności związane z realizacją projektów zwracała uwagę właśnie na trudności w kooperacji z partnerami konsorcjalnymi). Czynnikiem, który może znacząco ograniczać ryzyko takiej sytuacji jest tworzenie konsorcjów z partnerami będącymi członkami sieci, w których partycypuje także dany ośrodek KSU. Sieci, zarówno krajowe, jak i międzynarodowe winny być zresztą traktowane przez ośrodki jako optymalna platforma do poszukiwania partnerów konsorcjalnych. Tym bardziej niepokoi fakt, iż – jak wynika z przeprowadzonych badań – skala występowania projektów sieciowych jest relatywnie ograniczona.

- **Tworzenie konsorcjów projektowych w oparciu o regułę komplementarności, a nie podobieństwa** – konsorcja projektowe stanowić mogą doskonałą płaszczyznę do pozyskiwania przez ośrodki KSU nowych kompetencji i doświadczeń. Wariantem konsorcjów, który w szczególności pozwala realizować tę funkcję są konsorcja tworzone w oparciu o regułę komplementarności, a nie podobieństwa partnerów. Innymi słowy, szczególnie korzystne i użyteczne dla ośrodków KSU są te konsorcja projektowe, w których mamy do czynienia z dużym stopniem różnorodności partnerów, przy czym różnorodność ta może dotyczyć takich charakterystyk partnerów jak: rodzaj organizacji, profil kompetencyjny pracowników organizacji, lokalizacja organizacji itd.

Z rezultatów przeprowadzonego badania wynika, iż najważniejszym partnerem konsorcjalnym ośrodków KSU są aktualnie inne organizacje non-profit, a więc podmioty o charakterze zbliżonym do ośrodków KSU. Choć wydaje się, iż jest to naturalny partner organizacji zarejestrowanych w sieci KSU, to jednak korzystne byłoby dywersyfikowanie kategorii partnerów konsorcjalnych i częstsze podejmowanie współpracy np. z przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego czy jednostkami naukowymi. Mielibyśmy w takiej sytuacji do czynienia z dwojakiego rodzaju korzyściami dla ośrodków KSU realizujących projekty: a) możliwość „importu” przez ośrodki KSU zupełnie nowych kompetencji ze strony partnerów działających w całkowicie innej logice oraz mających zupełnie inny profil kompetencyjny, b) poszerzenie i dywersyfikowanie sieci kontaktów ośrodków KSU.

- **Uwzględnianie w ramach podejmowanej aktywności projektowej przedsięwzięć zorientowanych na tworzenie i rozwijanie infrastruktury wspierającej rozwój przedsiębiorczości** – działalność ośrodków KSU, a więc także ich aktywność projektowa powinna być przede wszystkim zorientowana na realizację celów statutowych (czyli w większości przypadków – promocję przedsiębiorczości, wspierania sektora MSP oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą, aktywizację zawodową i społeczną, podnoszenie poziomu kwalifikacji beneficjentów itp.). Efektywne prowadzenie tego rodzaju działalności możliwe jest jednak tylko wtedy, gdy ośrodek dysponuje wystarczającym i adekwatnym potencjałem, a także niezbędną bazą infrastrukturalną. Dlatego też tak ważne jest, by w ramach projektowego portfolio ośrodków KSU pojawiały się również takie projekty, których celem jest wspieranie potencjału samej organizacji. Obecnie – jak pokazują wyniki przeprowadzonego badania – w większym stopniu tego rodzaju projekty realizowane są przez ośrodki o krótkim „stażu”, a wraz z wydłużaniem się okresu funkcjonowania ośrodka maleje znaczenie projektów o takim charakterze. Taką sytuację uznać należy za korzystną, co z kolei uzasadnia rekomendację, by rzeczony projekty stanowiły przede wszystkim domenę ośrodków działających relatywnie krótko (a tym samym dopiero budujących swój kompetencyjny potencjał i bazę infrastrukturalną). Nie oznacza to, że w przypadku ośrodków o większym doświadczeniu możemy mówić o zasadności całkowitej rezygnacji z tego rodzaju przedsięwzięć, w odniesieniu do tych podmiotów projekty te winny jednak pełnić inną funkcję – aktualizacji posiadanych kompetencji oraz „odświeżania” bazy infrastrukturalnej wykorzystywanej w prowadzonej działalności.
- **Określenie wskaźników realizacji projektu oraz ustalenie założonego stopnia ich realizacji** – obecnie w przypadku ok. jednej trzeciej projektów mamy do czynienia z określeniem wskaźników realizacji projektu. Wskaźniki te najczęściej określane są na potrzeby wniosków aplikacyjnych, a więc to grantodawca przede wszystkim – poprzez określenie wymogów stawianych potencjalnym grantobiorcom na etapie procedury aplikacyjnej – decyduje o tym, czy w danym projekcie określone są wskaźniki jego realizacji. Wydaje się, iż nawet w sytuacji, gdy w ramach danego programu nie ma wymogu określenia wskaźników realizacji projektu realizatorzy projektów powinni takie wskaźniki określać oraz ustalać założony stopień ich realizacji. Pozwoliłoby to na monitoring realizacji projektu jeszcze w czasie jego trwania (a tym samym umożliwiłoby wprowadzanie na bieżąco ewentualnych korekt zwiększających ostateczny poziom efektywności realizacji projektu), a także ułatwiłoby ewaluację *ex-post*, nawet w jej uproszczonym wariantcie.

Przeprowadzana z wykorzystaniem określonych wskaźników analiza realizacji projektu dokonywana po jego zakończeniu może też stanowić podstawę do bardziej racjonalnego i efektywnego konstruowania planów realizacji kolejnych projektów, a tym samym przyczyniało się wzrostu efektywności szeroko rozumianej aktywności projektowej ośrodków KSU.

- **Utrzymywanie stałej współpracy z pracownikami lub ekspertami zewnętrznymi realizującymi w ramach projektu zadania merytoryczne** – ośrodki w ramach realizowanych przez siebie projektów korzystają z wewnątrzorganizacyjnych zasobów ludzkich lub ekspertów zewnętrznych. Aktualnie większa część zadań w projektach prowadzonych przez ośrodki KSU realizowana jest przez pracowników organizacji. Sytuację tę uznać należy za korzystną (świadczy ona bowiem o tym, że ośrodki dysponują potencjałem ludzkim wystarczającym do realizacji większości zadań merytorycznych w ramach projektów). Jednocześnie jednak, nie zawsze uzasadnione jest oparcie realizowanych projektów o własne zasoby ludzkie i dążenie do maksymalizacji odsetka zadań merytorycznych realizowanych przez pracowników organizacji. Jeśli bowiem założymy, iż korzystne jest dywersyfikowanie działalności projektowej (choćby ze względu na fakt ograniczania ryzyka związanego z korzystaniem z niewielkiej liczby źródeł finansowania), to jednocześnie zgodzić się należy, iż znaczna część projektów realizowana powinna być na zasadzie „dobierania” członków zespołu projektowego o kompetencjach, którymi nie dysponują pracownicy organizacji. Nie sposób bowiem oczekiwać, by wszystkie ośrodki KSU dysponowały możliwościami ciągłego utrzymywania w ramach swojej kadry osób o bardzo zróżnicowanych kompetencjach (które to kompetencje mogą być wykorzystywane w ramach projektów jedynie incydentalnie). Potwierdzali to zresztą respondenci biorący udział w pierwszej fazie badania, który zwracali uwagę, iż optymalne jest z ich punktu widzenia budowanie „sieci” kontaktów z ekspertami zewnętrznymi i angażowanie ich do realizowanych przez ośrodki projektów. Nie jest bowiem możliwe takie rozbudowywanie kadry ośrodków, by zapewnić ich w ramach wszelkie niezbędne kompetencje projektowe, jeśli więc organizacje nie dysponowałyby możliwością pozyskania zasobów ludzkich z zewnątrz, to groziłoby to ograniczeniem ich aktywności projektowej. Uwzględniając powyższe, uznać należy, iż kluczowym czynnikiem pozwalającym ośrodkom KSU „udźwignąć” realizację zadań merytorycznych w ramach prowadzonych projektów jest podtrzymywanie stałej kooperacji z osobami dysponującymi poszukiwanymi przez organizację kompetencjami, bez względu na to czy osoby te są pracownikami, czy też ekspertami zewnętrznymi.
- **Diagnoza potrzeb beneficjentów poprzedzająca określenie charakteru projektu** – projekty w pełni efektywne i rzeczywiście odpowiadające na potrzeby beneficjentów to przedsięwzięcia, których realizację poprzedzono diagnozą potrzeb osób lub podmiotów, do których projekt jest adresowany. Tylko w takiej sytuacji mamy bowiem do czynienia z faktycznym ograniczeniem ryzyka nieadekwatności realizowanego projektu. Dlatego też diagnozę potrzeb ewentualnych beneficjentów projektu traktować należy jako niezbędne działanie podejmowane na etapie określania charakteru projektu. Diagnoza ta może mieć zróżnicowany charakter – od prostego ankietowania potencjalnych beneficjentów, aż po złożone metodologicznie analizy wykorzystujące instrumentarium specyficzne dla ewaluacji *ex-ante* – dobór odpowiednich technik badawczych zależeć będzie od charakteru projektu, rodzaju grupy docelowej oraz możliwości, jakimi na potrzeby takiej diagnozy dysponuje dany

ośrodek. Zawsze jednak celem takiej diagnozy powinno być udzielenie precyzyjnej odpowiedzi na pytania: a) Jakiego rodzaju usługi/wsparcie w największym stopniu odpowiadają na potrzeby danej grupy odbiorców? i/lub b) Jakiego rodzaju problemy odbiorców projektu będzie można rozwiązać w rezultacie działań podjętych w ramach planowanego przedsięwzięcia?

- **Kompleksowość działań podejmowanych w ramach projektu** – elementem projektu, który w dużym stopniu zwiększa atrakcyjność projektu z punktu widzenia beneficjentów, a także przyczynia się do rozwoju ośrodka realizującego projekt jest kompleksowy charakter podejmowanych działań. Oczywiście nie jest to element, który powinien być traktowany jako niezbędny we wszystkich realizowanych przez ośrodki KSU projektach. W przypadku części projektów wystarczające jest bowiem podejmowanie jednej kategorii działań, zaś ewentualne ich mnożenie mogłoby prowadzić do swoistej „inflacji” działań w ramach projektu. Bardzo często jednak przyjęcie (i rzeczywista realizacja) założenia o kompleksowości działań podejmowanych w ramach projektu stanowić będzie o pełnej adekwatności projektu wobec potrzeb beneficjentów, a tym samym rozwiązać nie pojedyncze problemy beneficjentów (np. deficyt określonych kompetencji), ale całą ich „wiązkę” (deficyt określonych kompetencji, brak środków finansowych, brak doświadczenia itp.).
- **Promocja projektu na wszystkich etapach jego realizacji** – promocja projektu nie może być traktowana tylko jako narzędzie wykorzystywane na etapie rekrutacji potencjalnych beneficjentów, ale również jako instrument promowania – poprzez informowanie o projekcie – samego ośrodka. W przypadku części projektów, które zostały uwzględnione w badaniu mamy do czynienia ze stosowaniem zróżnicowanych narzędzi promocyjnych (strona WWW, obecność w mediach, foldery itd.), jednocześnie jednak tego rodzaju działania nie mają charakteru powszechnego (są projekty, w przypadku których brak jest jakiegokolwiek ich promocji). Szczególnie podkreślić należy zasadność promocji projektowej prowadzonej po zakończeniu realizacji danego projektu i prezentującej osiągnięte rezultaty. Tak rozumiana promocja projektu pozwalałaby dyskutować jego efekty (w szczególności wizerunkowe) także po zakończeniu realizacji, a jednocześnie stanowić potencjalny punkt wyjścia do dalszych przedsięwzięć projektowych (np. poprzez zainteresowanie ofertą ośrodka nowych odbiorców lub nawiązanie kontaktów z potencjalnymi partnerami konsorcjalnymi).



6. ANALIZA WYNIKÓW BADANIA REALIZOWANEGO METODĄ STUDIUM PRZYPADKU (TRZECIA FAZA BADANIA)

W niniejszej części raportu przedstawione zostały najważniejsze rezultaty analizy wyników badania realizowanego metodą studium przypadku. Prezentowany materiał empiryczny dotyczy 10 projektów, które zostały celowo dobrane jako projekty mogące stanowić przykład dobrych praktyk w realizacji projektów. Struktura poszczególnych podrozdziałów poświęconych kolejnym projektom jest następująca: podstawowe dane o projekcie, uzasadnienie wyboru danego projektu jako przykładu dobrej praktyki, realizacja projektu, podstawowe dane o realizatorze projektu, doświadczenie ośrodka w realizacji projektów, podsumowanie.

Prezentowane w niniejszym rozdziale dane uzyskane w ramach badania prowadzonego z wykorzystaniem metody studium przypadku wykorzystane zostały następnie do przygotowania opracowań promocyjnych poświęconych najlepszym praktykom w realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.1 Politechnika Krakowska – Centrum Transferu Technologii „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności MSP „STIM”

6.1.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

CZŁONEK OGÓLNOPOLSKIEJ SIECI TRANSFERU TECHNOLOGII I WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI MŚP „STIM”

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie 24 miesięcy od marca 2005 do lutego 2007. Projekt był współ-finansowany w ramach Pod-działania 1.1.2 Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw „Wsparcie instytucji otoczenia biznesu oraz sieci instytucji otoczenia biznesu”.

Projekt został sfinansowany w 85% ze środków publicznych, w tym w 75% z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i 10% z budżetu państwa, a w 15% ze środków realizatora projektu.

Projekt był specyficzny ze względu na sieciowy charakter, który jednak nie zakładał formalnego partnerstwa pomiędzy instytucjami tworzącymi sieć (de facto warunki konkursu takie partnerstwo wykluczały), skutkiem czego Politechnika Krakowska, podobnie, jak pozostałe organizacje wchodzące w skład sieci, podpisywała jedynie umowę indywidualną na realizację projektu.

6.1.2 Projekt „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności mśp STIM” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU

Projekt „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności MŚP „STIM” realizowany przez Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Krakowskiej

(CTT) zasługuje na wyróżnienie jako dobra praktyka ze względu na jego innowacyjną tematykę i sieciowy charakter, a także ze względu na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstw, które budują przewagę konkurencyjną w oparciu o nowe technologie.

CTT jest jednym z 9 ośrodków, które prowadziły bliźniacze projekty STIM mając ambicje stworzenia ogólnokrajowej, uniwersalnej sieci w celu zwiększenia dostępności usług pro-innowacyjnych.

Mocną stroną projektu STIM jest fakt, iż działania realizuje zespół wyspecjalizowanych konsultantów, którzy zdobyli wcześniej doświadczenie w ramach sieci IRC, a których wiedza i umiejętności są czynnikiem generującym udane transfery.

Transfer dobrych praktyk usług transferu technologii

Na uwagę zasługuje fakt, iż pomysł projektu sieci STIM zrodził się wśród instytucji prowadzących ośrodki europejskiej sieci Innovation Relay Centres (IRC), którzy prowadząc współpracę ze swoimi klientami w Polsce dostrzegli, iż usługi transferu technologii w wymiarze krajowym są niezbędnym uzupełnieniem ich dotychczasowej oferty.

STIM jest pierwszą i jedyną inicjatywą obejmującą sieć 9 instytucji współpracujących z jednostkami badawczo-rozwojowymi i przedsiębiorstwami na terenie Polski w celu wspomaganie transferu wiedzy i technologii pomiędzy tymi środowiskami.

O wartości projektu decyduje zastosowanie metodologii kompleksowych usług wsparcia transferu technologii opracowanej w ramach europejskiej sieci IRC i dostosowanie jej do polskich realiów funkcjonowania firm i instytucji. O ile sieć IRC jest zorientowana na współpracę pomiędzy podmiotami z różnych krajów, o tyle STIM skupia się na transferze technologii w wymiarze krajowym, aczkolwiek wykorzystuje te same, sprawdzone metody i narzędzia.

CTT w ramach projektu STIM wykorzystało swoje doświadczenie w zakresie usług związanych z transferem technologii przenosząc dobrą praktykę projektu europejskiego IRC na grunt krajowy.

„(...) na pewno mając doświadczenie w realizacji projektu IRC od dłuższego czasu, projekt STIM w momencie kiedy się pojawił, dość dobrze się wpasował do naszej specyfiki działania, zarówno ze strony personalnej jak i od strony organizacyjnej, jak i samej tej maszyny przeprowadzania transferów i poszukiwania partnerów, to był temat, który już realizowaliśmy wcześniej, także tutaj mieliśmy doświadczenie.”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Projekt wykorzystywał też, w początkowej fazie, bazę technologii funkcjonującą w ramach sieci KSU:

„w ramach KSU na pewno działała baza technologii, którą, mieliśmy możliwość się podpiąć przy okazji kontaktów z klientami (...) na samym początku, bo później już taką bazę to sami wykształciliśmy.”

przedstawiciele Centrum Transferu Technologii

Wszechstronny konsultant

Realizatorzy projektu podkreślają, że na wysoką jakość usług świadczonych w ramach sieci STIM oraz trwałość współpracy nawiązanej z przedsiębiorcami decydujący wpływ mają kompetencje zespołu konsultantów działającego w CTT.

Konsultanci STIM, oprócz typowo merytorycznych kwalifikacji, są przez uczestników projektu chwaleni za takie cechy jak dyspozycyjność i terminowość oraz kulturę osobistą.

Należy zwrócić uwagę na to, iż dla przedsiębiorców istotnym czynnikiem skłaniającym do współpracy z CTT jest to, że mogą liczyć na stały kontakt telefoniczny z konsultantem oraz umówić się na spotkanie z dnia na dzień, a nawet z godziny na godzinę – właśnie wtedy, kiedy potrzebują skorzystać z jego usług. Wzajemne stosunki pomiędzy usługodawcą a klientem STIM opierają się na całkowitym zaufaniu, co jest gwarancją ich długotrwałości.

Istotną cechą sieci STIM pozwalającą wyróżnić ją jako dobrą praktykę jest trwałość zarówno zewnętrznych przejawów działalności projektu w postaci stale aktualizowanego portalu, jak i przede wszystkim nawiązanych partnerstw, które nie ustały wraz z datą zakończenia projektu.

6.1.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Na podstawie badań ankietowych prowadzonych w latach 2002-2003 w sieci IRC zauważono rosnące zapotrzebowanie na krajowe usługi transferu technologii. Potwierdziły to raporty dotyczące kondycji polskich MŚP oraz kierunków i barier ich rozwoju. Odpowiedzią na te potrzeby było zaadoptowanie usług transferu technologii świadczonych przez sieć IRC w wymiarze międzynarodowym na grunt krajowego transferu technologii świadczonego w ramach sieci STIM:

„(...) projekt IRC z założenia ma być transgraniczny, czyli te transfery, które się mają odbywać to są poza granicami, z kraju do kraju, natomiast (...) była taka potrzeba, żeby w obrębie kraju jeszcze nawiązywać współpracę, poszukiwać partnerów (...)”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Droga do sukcesu

Swój główny cel – zwiększenie dostępności wyspecjalizowanych usług transferu technologii – sieć STIM osiągnęła poprzez szereg działań podejmowanych przez 9 ośrodków (w Białymstoku, Katowicach, Krakowie, Olsztynie, Poznaniu, Rzeszowie, Warszawie i Wrocławiu).

Ośrodki te gromadzą dane w postaci ofert i zapytań technologicznych w jednej bazie dostępnej dla wszystkich członków STIM, dzięki czemu zwiększają prawdopodobieństwo najlepszego dopasowania rozwiązań do potrzeb klienta. STIM odpowiada zatem na zindywidualizowane potrzeby klientów zarówno popytowych jak i podażowych w zakresie technologii: dla jednych szukając rozwiązań określonych problemów technologicznych, a dla drugich szukając zastosowania opracowanego przez nich rozwiązania.

Odbiorcami usług sieci są przedsiębiorstwa i jednostki sektora B+R. Sieć oferuje dla nich cały wachlarz usług od konferencji dotyczących tematyki transferu technologii, innowacyjności, praw własności intelektualnej, finansowania innowacji, poprzez seminaria na temat

nowoczesnych metod zarządzania i technologii stosowanych w konkretnych branżach do indywidualnych usług, dostosowanych do specyficznych potrzeb danej firmy:

- audyty technologiczne wykonywane przez wyspecjalizowanych konsultantów, pozwalające ocenić potrzeby technologiczne oraz potencjał rozwojowy firmy,
- spotkania B2B, organizowane zazwyczaj na imprezach targowych przyciągających potencjalnych partnerów biznesowych, w czasie których firmy mogą liczyć na fachowe doradztwo i wsparcie ze strony ekspertów STIM,
- konsultacje i wsparcie eksperckie w fazie negocjacji kontraktu transferu technologii,
- opracowywanie opinii o konkretnej technologii (dokumentów niezbędnych przedsiębiorcom ubiegającym się o dofinansowanie na realizację projektów innowacyjnych).

W ramach projektu wydano trzy interesujące publikacje dostępne również na stronie projektu w wersji elektronicznej:

- "Transfer Technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach"
- "Finansowanie Innowacji"
- "Własność intelektualna i przemysłowa"

Rezultaty projektu

Z usług sieci STIM skorzystali zarówno przedsiębiorcy (321 mikroprzedsiębiorstw, 596 małych firm i 51 dużych), jak i jednostki sektora B+R. Ze względu na wymogi stawiane w ramach konkursów na projekty ubiegające się o dofinansowanie inwestycji innowacyjnych usługami często wykonywanymi w ramach STIM było skontaktowanie przedsiębiorcy potrzebującego opinii o technologii z odpowiednią branżową jednostką badawczo-rozwojową, która taką opinię mogła opracować.

„(...) sektor naukowo-badawczy identyfikuje projekt STIM, chociażby przez to, że często nawiązywała się współpraca pomiędzy danym przedstawicielem nauki, który reprezentował swój załóżmy instytut naukowy a przedsiębiorcą w zakresie np. wydawania opinii na temat innowacyjności technologii.”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Do innych usług udzielanych w ramach projektu zaliczyć należy konsultacje na temat możliwości dofinansowania konkretnego projektu inwestycyjnego planowanego przez firmę. Realizatorzy podkreślają, że przedsiębiorcy, którzy brali wcześniej udział w seminarium organizowanym przez STIM na temat możliwości finansowania innowacji byli dużo lepiej zorientowani i łatwiej precyzowali swoje potrzeby niż ci, którzy trafiając do CTT po raz pierwszy stykali się z informacją na temat programów operacyjnych i konkursów na projekty finansowane z funduszy strukturalnych.

Konsultanci STIM zajmowali się też w ramach projektu poszukiwaniem jednostek B+R zdolnych do opracowania rozwiązania technologicznego dopasowanego do ściśle sprecyzowanego zapotrzebowanie przedsiębiorcy.

Współpraca z siecią przyniosła wymierne korzyści firmom:

- Nawiązanie współpracy pomiędzy firmami, która zakończyła się instalacją w rzeźni kolektorów słonecznych podgrzewających wodę, dostosowanych do specyficznych potrzeb

tego rodzaju działalności, dzięki czemu nastąpiło zdecydowane obniżenie kosztów ogrzewania (koszt instalacji zamortyzował się w ciągu roku) oraz znaczne zmniejszenie ilości detergentów używanych przez firmę, co doprowadziło do dodatkowego efektu ochrony środowiska.

- Opracowanie przez jednostkę B+R, na podstawie autorskiego pomysłu właściciela firmy produkującej kable, metody odzyskiwania ciepła z pracujących maszyn, dzięki czemu nie potrzebuje on stosować żadnych dodatkowych źródeł ciepła do ogrzania hali produkcyjnej o wielkości 2tys. m².

Jeden z uczestników projektu STIM współpracujący z jednostkami B+R zauważa również, że projekt przyczynił się do zmiany podejścia tych jednostek do potrzeb przedsiębiorstw:

„Przede wszystkim korzyścią [jaką przyniósł projekt STIM] jest, że jest jakiś załączek współpracy między przedsiębiorstwami a uczelniami, bo do tej pory było to strasznie trudno jakby spotkać się we wspólnym punkcie. W tej chwili uczelnia zaczyna rozumieć, co potrzebuje przemysł – że ja potrzebuję czasami wyliczyć z teorii, gdzieś tam jako podkład do wyliczeń, ale nie napisania książki z doktoratem, tylko potrzebuję wyniki, które będą podierać lub obalać tą wizję, którą mam.”

Trwałość rezultatów projektu

Najtrwalszym rezultatem projektu są z pewnością kontakty nawiązane przez konsultantów STIM z przedsiębiorcami i współpraca, która jest kontynuowana już po zakończeniu projektu:

„(...) z częścią przedsiębiorców, przynajmniej częścią i to nie jest taka (...) mała część, nadal współpracujemy pomimo zakończenia projektu już (...) prawie rok temu. Oni się dalej zgłaszają z tymi samymi problemami, zapytaniami (...), skutek jest długofalowy, mimo zakończenia projektu jakby dzięki niemu ta świadomość istnieje i dalej współpracujemy z tymi przedsiębiorcami.”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Dodatkowo, przedsiębiorcy, którzy odnieśli korzyści z realizacji usług transferu technologii w wymiarze krajowym, oferowanych przez sieć STIM, są skłonni wyjść ze swoją ofertą lub zapytaniem na rynek europejski za pośrednictwem sieci IRC:

„(...) przedsiębiorcy, którzy np. poszukiwali partnera na terenie Polski teraz bardzo chętnie chcą umieścić swoje zapytanie w bazie IRC, żeby wyjść (...) na teren Europy”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Istotnym elementem współpracy z przedsiębiorcami jest umiejętność wyjścia poza ramy projektu w kierunku utrzymania bezpośredniego kontaktu z klientem. Realizatorzy projektu podkreślają, że w ich kontaktach z klientami sprawą wtórną jest to, w ramach którego z prowadzonych w danym momencie projektów realizują swoje zadania – projekty stanowią tylko narzędzie pozwalające wyjść naprzeciw potrzebom firm.

„Większe kojarzenie jest instytucji, no a chyba największe konsultantów”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Znaczenie projektu jako punktu wyjścia do dalszej współpracy podkreśla też jeden z klientów STIM:

„No i ta współpraca toczyła się już na płaszczyznach trochę różnych, niekoniecznie dotyczących bezpośrednio samego tego projektu, od którego żeśmy zaczęli.”

Elementem nie do przecenienia przy realizacji projektów zakładających stałą współpracę z przedsiębiorstwami jest odpowiednio dobrany personel

„(...) we wszelkiego rodzaju projektach związanych z transferem technologii strasznie istotny jest personel, czyli konsultanci”

przedstawiciel Centrum Transferu Technologii

Jakość zasobów ludzkich ośrodka ma szczególne znaczenie w przypadku projektów, w ramach których świadczone są usługi pro-innowacyjne, wymagające szczególnie dużego zaufania klientów do konsultantów, z którymi dzielą się oni wieloma, zazdrośnie strzeżonymi przed konkurencją, szczegółami na temat prowadzenia swojej firmy.

6.1.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Projekt „Członek ogólnopolskiej sieci transferu technologii i wspierania innowacyjności MSP 'STIM'” został przeprowadzony przez Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Krakowskiej. CTT działa od 1997 roku ułatwiając przedsiębiorcom i instytucjom badawczym kontakty technologiczne, tworząc układy partnerskie i pomagając przygotować wnioski do Programów Ramowych i Funduszy Strukturalnych..

CTT jest jednostką Politechniki Krakowskiej, której misją jest łączenie nauki z biznesem poprzez ułatwianie przedsiębiorcom i instytucjom badawczym kontaktów technologicznych, tworzenie układów partnerskich i pomoc w przygotowaniu wniosków projektowych do Programów Ramowych i Funduszy Strukturalnych.

Specjalizacja ośrodka

Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej to miejsce, w którym:

- nauka łączy się z biznesem,
- wspierane są innowacyjne rozwiązania,
- realizowane są międzynarodowe projekty ukierunkowane na rozwój nauki i podniesienie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

TRANSFER TECHNOLOGII

W ramach europejskiej sieci Innovation Relay Centres oraz jej krajowego odpowiednika – sieci STIM ośrodek wspiera wymianę informacji i transfer rozwiązań innowacyjnych we

wszystkich dziedzinach nauki i przemysłu. Tylko w ciągu 2007 roku specjaliści IRC przeprowadzili 10 transferów technologii.

PUNKT KONSULTACYJNY

Centrum świadczy bezpłatne usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie podstawowych informacji związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej oraz zarządzaniem przedsiębiorstwem, zasad przygotowania i rozliczania wniosków o udzielenie dotacji oraz prawnej ochrony własności intelektualnej i ochrony własności przemysłowej.

REGIONALNY PUNKT KONTAKTOWY PROGRAMÓW RAMOWYCH

Od 1997 roku w ramach Centrum działa punkt informacyjny i doradczy Europejskich Programów Ramowych, który pomaga instytucjom wypełnić wnioski o dofinansowanie lub znaleźć partnerów z całej Europy do badań i rozwoju technicznego. Rocznie Punkt organizuje ponad 50 szkoleń i spotkań informacyjnych dla blisko 2,5 tys. uczestników.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA

Centrum pomaga osobom ze środowiska akademickiego w realizacji planów związanych z założeniem własnej firmy i funkcjonowaniem w początkowym okresie działalności.

20 początkujących przedsiębiorców otrzymało wsparcie pomostowe oraz jednorazowe dotacje inwestycyjne.

6.1.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Od samego początku swojego funkcjonowania przy Politechnice Krakowskiej, czyli od 1997 roku, Centrum Transferu Technologii (CTT) pełniło funkcję pośrednika pomiędzy sferą nauki a przedsiębiorstwami.

Centrum jest jednym z czterech ośrodków w Polsce koordynujących działalność europejskiej sieci Innovation Relay Centres (IRC), finansowanej ze środków Programu Ramowego UE, która koncentruje się na transferze technologii w wymiarze międzynarodowym. Centrum zrealizowało też wspólnie z Akademią Ekonomiczną w Krakowie projekt regionalnego transferu technologii w ramach funduszy strukturalnych.

Centrum prowadzi równolegle ponad 20 projektów finansowanych z różnych źródeł: Programu Ramowego i funduszy strukturalnych.

Nie ulega wątpliwości, że doświadczenie zespołu w realizacji wielu projektów sprzyja osiągnięciu coraz lepszych rezultatów w ramach nowych inicjatyw.

6.1.6 Podsumowanie

CTT jest jednostką o ugruntowanej pozycji specjalisty w zakresie transferu technologii, co potwierdzają opinie respondentów na temat wysokiej jakości usług, w których szczególnie cenna jest elastyczność w stosunku do wymagań i potrzeb klientów oraz trwałość nawiązanej współpracy.

Projekt przyniósł wymierne korzyści jego uczestnikom, którzy są skłonni partycypować w kosztach świadczonych usług, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Barierą transferu tej praktyki do innych ośrodków są z pewnością wymagania co do kompetencji konsultantów zajmujących się transferem technologii.

Opinie respondentów potwierdziły, że sieć STIM jest przykładem dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.2 Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi – Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami

6.2.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

WYMIANA INFORMACJI POMIĘDZY SEKTOREM NAUKOWO-BADAWCZYM A PRZEDSIĘBIORSTWAMI

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie 13 miesięcy, od marca 2005 do kwietnia 2006 roku. Projekt był prowadzony w ramach Działania 2.6 Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy”.

Projekt został sfinansowany w 100% ze środków publicznych, w tym w 75% z Europejskiego Funduszu Społecznego i 25% z budżetu państwa.

Budżet projektu: 70 000,00 PLN

Projekt był realizowany samodzielnie przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi.

6.2.2 Projekt „Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU

Doświadczenia w realizacji projektów

Fundacja realizuje projekty współfinansowane ze środków publicznych właściwie od początku swojego istnienia, czyli od 1991 roku, kiedy została utworzona jako jeden z czterech ośrodków zarządzania w ramach funduszu „Know-how Fund” finansowanego przez Brytyjskie Ministerstwo Rozwoju Międzynarodowego.

Pierwszym projektem związanym ściśle z tematyką współpracy pomiędzy sferą naukowo-badawczą a przedsiębiorstwami była działalność Punktu Kontaktowego Programów Ramowych Unii Europejskiej. Fundacja prowadziła Punkt od 1999 roku, a od 2008 roku jest partnerem nowego europejskiego projektu sieciowego pod nazwą Enterprise Europe Network (EEN). Projekt jest realizowany w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Programme - CIP). Celem Programu CIP jest rozwój usług wspierających działalność gospodarczą i innowacje małych i średnich przedsiębiorstw, a także uczelni, instytutów badawczych oraz podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą.

Złote proporcje

Kluczowymi działaniami projektu były seminaria tematyczne, na których prezentowane były zagadnienia związane z innowacyjnością w celu pobudzenia do refleksji i dyskusji oraz nawiązania kontaktów pomiędzy uczestnikami spotkań. Dlatego też szczególnie istotny dla powodzenia projektu był właściwy dobór prelegentów oraz szczegóły organizacyjne spotkań. Jeden z uczestników tak podsumowuje swoje wrażenia na ten temat:

„(...) dobór wykładowców jest doskonały (...) osoby nie mówią to, co wiedzą, tylko co potrzeba, (...) czas trwania wydaje mi się dostosowany do możliwości audytorium, (...) towarzyszą temu materiały, które są cennym źródłem do dalszego podnoszenia kwalifikacji.”

Element scalający

Cyklowi seminariów, które zostały zorganizowane w ramach projektu przyświecało jedno hasło: **„INNOWACJE DLA PRZYSZŁOŚCI”**. Hasło to w pełni oddawało ogólny cel projektu przypominając uczestnikom seminariów, po co się spotykają, a jednocześnie pozwalało na osiągnięcie lepszego efektu marketingowo-promocyjnego niż zastosowanie pełnej (stosunkowo długiej) nazwy projektu.

Na uwagę zasługuje materiał promocyjny z hasłem „INNOWACJE DLA PRZYSZŁOŚCI” opracowany na potrzeby projektu, który został tak zaprojektowany, że mógł spełniać wielorakie funkcje, m.in. okładki materiałów seminaryjnych i plakatu, a będzie mógł służyć również po zakończeniu projektu przy realizacji kolejnych działań przez Fundację w duchu wspierania innowacyjności w regionie.

6.2.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Projekt był inspirowany doświadczeniami wcześniejszych działań Fundacji ukierunkowanych na pobudzanie współpracy pomiędzy światem nauki i przedsiębiorstw, wynikał z wiedzy gromadzonej w czasie ciągłych kontaktów pracowników Fundacji z oboma grupami odbiorców projektu.

„(...) nigdy nie jest dosyć mówienia o tym, że musi być taka współpraca i ona musi być wzmocniana.”

przedstawicielka Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi

Droga do sukcesu

Działania w projekcie polegały na zorganizowaniu cyklu czterech seminariów, które miały na celu wzmocnienie współpracy w zakresie innowacji, transferu know-how i technologii pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym a przedsiębiorstwami z województwa łódzkiego. Spotkania te nie miały charakteru giełd kooperacyjnych, czy typowych spotkań B2B, więc ich rezultaty z założenia miały bardziej długofalowy wymiar. Seminaria miały stworzyć forum dyskusji i pozwolić uczestnikom na zapoznanie się z aktualnościami w zakresie polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym i europejskim oraz z możliwościami realizacji wspólnych przedsięwzięć przez instytucje naukowo-badawcze i przedsiębiorstwa. Uczestnicy seminariów, zainspirowani uzyskanymi informacjami i nawiązanymi kontaktami mogli w Fundacji uzyskać wsparcie przy opracowaniu szczegółów projektu.

Wśród tematów poruszanych podczas spotkań seminaryjnych znalazły się m.in.:

- potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw województwa łódzkiego,
- stan przygotowań w Polsce do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy,
- polska i europejska polityka badawcza,
- Strategia Lizbońska,
- 7. Program Ramowy 2007-2013,

- przykłady dobrych praktyk współpracy sfery badawczo-rozwojowej z przedsiębiorstwami w krajach UE.

Rezultaty projektu

W seminariach zorganizowanych w ramach projektu udział wzięło 226 osób – przedstawiciele przedsiębiorstw i jednostek naukowo-badawczych działających na terenie województwa łódzkiego.

Pod hasłem „INNOWACJE DLA PRZYSZŁOŚCI” Fundacja zorganizowała w ciągu 5 miesięcy 2005 roku 4 jednodniowe seminaria w różnych ośrodkach w regionie:

- "Łódzkie - region wiedzy", w czerwcu, w Łodzi,
- "Fundusze strukturalne dla przedsiębiorstw na rozwój i nowe technologie", we wrześniu, w Skierniewicach,
- "Region łódzki - duży potencjał, niewykorzystane szanse?" w listopadzie, w Piotrkowie Trybunalskim,
- "Współpraca pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym a przedsiębiorstwami, perspektywy na przyszłość", w grudniu, w Łodzi.

„Ty masz bazę, ja mam pieniądze, on ma pomysł – zrobimy coś!” tak idealną współpracę definiuje jeden z uczestników projektu

Trwałość rezultatów projektu

Wartym odnotowania rezultatem projektu jest podkreślany przez realizatorów fakt, iż organizacja seminariów przyczyniła się do wzmocnienia korzystnych procesów i zmian, jakie zachodzą w regionie łódzkim w zakresie właściwego pojmowania i wspierania innowacji.

Doświadczenia zdobyte przez Fundację w czasie prowadzenia projektu „Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami”, który był pierwszym współfinansowanym w ramach Funduszy Strukturalnych, zostały wykorzystane w kolejnych projektach i przedsięwzięciach.

Fundacja zbudowała portfolio ekspertów, z którymi kontynuuje współpracę oraz klientów zainteresowanych tematyką innowacyjności, których zaprasza do udziału w kolejnych projektach.

Uczestnicy seminariów INNOWACJE DLA PRZYSZŁOŚCI stali się automatycznie odbiorcami rezultatów innych działań realizowanych przez Fundację, np. przedsiębiorcy, którzy wzięli udział w seminariach otrzymali katalog jednostek naukowo-badawczych regionu łódzkiego opracowany w ramach projektu „Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości – wsparcie innowacyjności przedsiębiorstw” zrealizowanego ze środków SPO WKP.

6.2.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Projekt „Wymiana informacji pomiędzy sektorem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami” został przeprowadzony przez Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, która od 1999

roku specjalizuje się w realizacji projektów ukierunkowanych na wspieranie współpracy pomiędzy sferą nauki i przedsiębiorstw.

Misją Fundacji jest przyczynianie się do rozwoju gospodarczego kraju, w szczególności regionu łódzkiego, poprzez rozwijanie ducha przedsiębiorczości, integrację środowiska biznesu oraz prowadzenie działalności edukacyjno - doradczej (szkolenia, seminaria, doradztwo, ekspertyzy, opinie).

Środki na realizację celów statutowych Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi pozyskuje dzięki działalności gospodarczej oraz za pośrednictwem projektów współfinansowanych ze środków publicznych.

Odbiorcami usług Fundacji są głównie przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego i osoby indywidualne.

Specjalizacja ośrodka

Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi świadczy usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe.

Ośrodek specjalizuje się w:

- usługach związanych z zarządzaniem jakością w firmach (szkolenia i usługi doradcze w zakresie opracowywania i wdrażania systemów zarządzania jakością),
- usługach i projektach ukierunkowanych na współpracę jednostek badawczo-rozwojowych z przedsiębiorstwami (seminaria i warsztaty tematyczne, materiały i spotkania informacyjne, szkolenia i konsultacje na temat możliwości realizacji wspólnych projektów oraz korzyści płynących ze współpracy).

Pierwszym projektem związanym ściśle z tematyką współpracy pomiędzy sferą naukowo-badawczą a przedsiębiorstwami była działalność Punktu Kontaktowego Programów Ramowych Unii Europejskiej. Fundacja prowadziła Punkt od 1999 roku, a od 2008 roku jest partnerem nowego europejskiego projektu sieciowego pod nazwą Enterprise Europe Network (EEN). Projekt jest realizowany w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Programme - CIP). Celem Programu CIP jest rozwój usług wspierających działalność gospodarczą i innowacje małych i średnich przedsiębiorstw, a także uczelni, instytutów badawczych oraz podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą.

„Można wskazać współpracę między sferą biznesu a sferą naukowo-badawczą jako jedną z takich ścieżek, które uważamy za swoją specjalność.”

przedstawicielka Fundacji Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi

6.2.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Od momentu rozpoczęcia działalności w 1991 roku Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi realizuje swoje cele statutowe za pośrednictwem projektów współfinansowanych ze środków publicznych.



W początkowym okresie działalności Fundacja realizowała projekty w ramach funduszu rządu Wielkiej Brytanii „Know-how Fund” ukierunkowane m.in. na świadczenie szkoleń dla przedsiębiorców.

W kolejnych latach Fundacja aktywnie i z sukcesem aplikowała o dofinansowanie realizowanych projektów w ramach wielu programów, wśród których należy wymienić: kolejne edycje PHARE, programy TEMPUS, Sokrates i Leonardo Da Vinci, Program Ramowy UE, a po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej również krajowe programy operacyjne: Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP), Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL), Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR).

W latach 2008-2013 Fundacja będzie realizowała działania związane z członkostwem w europejskiej sieci Enterprise Europe Network (EEN) finansowanej ze środków 7. Programu Ramowego UE.

6.2.6 Podsumowanie

FRP w Łodzi ma duże doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych, a zwłaszcza działań związanych tematycznie z przedmiotem projektu „Wymiana Informacji Pomiędzy Sektorem Naukowo-Badawczym a Przedsiębiorstwami”.

Ośrodek cieszy się opinią sprawnego organizatora szkoleń, który trafnie dobiera ich tematykę i prelegentów.

Projekt pozwolił instytucji nawiązać kontakty z beneficjentami, którzy mogą się stać adresatami kolejnych, bardziej ukierunkowanych działań w ramach nowych projektów (np. opracowania katalogu oferty B+R z województwa łódzkiego).

Opinie respondentów potwierdziły, że Fundacja jest organizacją aktywną i sprawnie działającą w zakresie prowadzenia projektów unijnych, co potwierdza jej wybór jako ośrodka stanowiącego dobrą praktykę realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.3 Fundacja Rozwoju Regionu Rabka – Model Regionalnego Inkubatora Eksportera

6.3.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

MODEL REGIONALNEGO INKUBATORA EKSPORTERA

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt Model Regionalnego Inkubatora Eksportera był realizowany w okresie 5 miesięcy od maja do września 2003 roku. Projekt był prowadzony w ramach programu PHARE 2002 Krajowy Program Rozwoju Eksportu.

Projekt był współfinansowany w 100% ze środków publicznych: w 75% ze środków Unii Europejskiej i w 25% ze środków budżetu państwa.

Budżet projektu: 15 900,00 PLN

Informacje na temat partnerów konsorcjum

- Partnerami projektu były instytucje działające w Małopolsce:



- Fundacja Rozwoju Regionu Rabka (koordynator)
- Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Krakowskiej (partner)
- Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego (partner)

6.3.2 Projekt „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU

Dobry pomysł, wygrany konkurs i partnerstwo

Na uwagę zasługuje fakt, iż pomysł na opracowanie modelu regionalnego inkubatora eksportera został wybrany na drodze konkursu przeprowadzonego wśród instytucji, które wzięły wcześniej udział w szkoleniu na temat wspierania eksportu wśród przedsiębiorstw, a zatem wykorzystał w praktyce nowe zasoby wiedzy zdobytej w trakcie szkoleń.

Konkurs na najlepszy projekt stanowił ostatni etap szkolenia zorganizowanego dla instytucji otoczenia biznesu z województwa małopolskiego w ramach Krajowego programu Rozwoju Eksportu PHARE 2002. Nagrodą dla zwycięskiego pomysłu projektowego było dofinansowanie jego realizacji. Tematyka projektów ogniskowała się na rozwoju eksportu.

Założenia projektu przygotowanego przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka wspólnie z Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego i Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Krakowskiej uzyskały najwyższą ocenę i konsorcjum tych partnerów uzyskało dofinansowanie.

Wartym rozpowszechnieniem rozwiązaniem jest połączenie w konsorcjum doświadczenia instytucji długo funkcjonujących (w tym przypadku Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego i Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Krakowskiej) z zapałem i entuzjazmem młodego ośrodka wparcia przedsiębiorczości (jakim była wówczas Fundacja Rozwoju Regionu Rabka). Partnerstwo zyskuje dzięki temu przewagę płynącą ze sprawdzonego know-how w zarządzaniu projektami oraz świeżego spojrzenia i nowatorskiego podejście. Partnerstwo takie stwarza też możliwość rozwoju ośrodkowi mniej doświadczonemu poprzez wykorzystywanie procedur i schematów działania wypracowanych przez partnerów.

„(...) z tego projektu (...), ja widzę bardzo duży plus dla Fundacji z racji nauki dotyczącej sposobu prowadzeniu projektu, zarządzania projektami w powiązaniu z partnerami.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

Należy podkreślić, że w kolejnych latach Fundacja z dużym powodzeniem aplikowała o dofinansowanie szerokiego spektrum swej działalności obejmującej szkolenie, usługi finansowe i informacyjne.

Również partnerstwo nawiązane w ramach projektu „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” przetrwało i było rozwijane w ramach kolejnych wspólnych przedsięwzięć.

„(...) więzi partnerskie, które się nawiązały w trakcie trwania projektu, one zaowocowały jeszcze wspólnymi naszymi działaniami, po tym projekcie.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

Nie bać się wyzwań

Projekt „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” był pierwszym projektem koordynowanym przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka. Projekt został wybrany do grona



dobrych praktyk ze względu na sprawną organizację działań. W ramach projektu trwającego zaledwie 5 miesięcy zrealizowano szereg działań, które doprowadziły do opracowania modelu regionalnego inkubatora eksportera. Model Regionalnego Inkubatora Eksportera zasługuje uwagę również dlatego, że pokazuje, iż nawet stosunkowo niewielka, lokalna organizacja może się sprawdzić w roli koordynatora konsorcjum, jeśli tylko z pasją i oddaniem zaangażuje się w realizację projektu i będzie gotowa na podjęcie nowych wyzwań.

„Projekt można uznać za sukces, jeżeli osoby, które brały w nim udział, (...) uznały, że tego rodzaju udział w projekcie pomógł im. Pomógł im nie tylko w tym aspekcie, który był przez nich oczekiwany, ale również w innym aspekcie – w aspekcie dotychczas prowadzonej działalności gospodarczej lub spojrzenia innego na prowadzone przez siebie przedsięwzięcie.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

Dzięki pełnieniu roli koordynatora projektu Fundacja zdobyła nowe doświadczenia i umiejętności przydatne w procesie przygotowywania kolejnych wniosków aplikacyjnych, planowania działań w nowych projektach.

Zaangażowanie z obu stron

Wart rozpowszechnienia wśród innych ośrodków jest sposób budowania relacji z uczestnikami i beneficjentami projektu, jaki został zastosowany przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka przy realizacji „Modelu Regionalnego Inkubatora Eksportera”. Z jednej strony udało się osiągnąć bliskie, niemal koleżeńskie stosunki z przedsiębiorcami, a z drugiej otrzymali oni jasny komunikat, iż bez ich zaangażowania w proces budowania modelu i szacunku dla partnera projekt straci sens.

„(...) były to rozmowy partnerskie, gdzie było wprost powiedziane, że 'warunki uczestnictwa są takie, że musicie uczestniczyć w szkoleniach, musicie mówić, co byście chcieli jeszcze, czego byście oczekiwali, a my w ramach tego projektu to zrealizujemy, ale musi być dwustronnie, (...) szacunek do pracy wspólnej.' No i tak też się stało.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

6.3.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Celem projektu było umożliwienie eksportu małym firmom, które nie zgromadziły pewnej Projekt był skierowany do mikro i małych przedsiębiorstw, które samodzielnie nie były w stanie eksportować swoich wyrobów, gdyż nie posiadały wystarczających środków i infrastruktury oraz umiejętności marketingowych i zasobów ludzkich. Projekt stworzył tym firmom możliwość eksportu poprzez wsparcie, jakie uzyskiwały ze strony Fundacji.

„Mechanizm był bardzo prosty. Dla tych firm, które nie miały swoich wydziałów do spraw eksportu, my świadczyliśmy usługi, proponowaliśmy, w sposób nieodpłatny korzystanie z naszych usług, w celu rozwiązania problemów związanych z eksportem, łącznie z możliwością prowadzenia szkoleń, również nieodpłatnych, dla zainteresowanych przedsiębiorców (...) - jak gdyby takie zarzewie i papierek lakmusowy dla tego, czy to się sprawdzi zanim będzie robione taki punkt przy Starostwie, bo chcieliśmy najpierw przetestować na własnym organizmie, jak to będzie wyglądało, żeby potem całe know-how i ten model, w oparciu o nasze założenia i w oparciu o nasze doświadczenia, przekazać i zarazić tym Starostwo.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

Droga do sukcesu

Działania, które zaplanowano w projekcie były skierowane zarówno do przedsiębiorstw-uczestników projektu, jak i do instytucji realizujących projekt.

Działania projektu skierowane do firm obejmowały:

- Określenie wiodących branż gospodarczych powiatu nowotarskiego (tworzywa sztuczne, przetwórstwo drzewne i wyroby regionalne),
- Wybór w ramach określonych branż firm do tzw. Grupy Pilotażowej, do której skierowane były kolejne działania,
- Praca z Grupą Pilotażową polegająca na specjalistycznych szkoleniach z zakresu prawa celnego, eksportu, marketingu zagranicznego, oraz doradztwie i konsultacjach, np. w odniesieniu do propozycji umów z kontrahentami z zagranicy,
- Opracowanie i dystrybucja katalogu zawierającego ofertę pilotażowej grupy przedsiębiorstw z powiatu nowotarskiego.

Projekt zakładał zaangażowanie władz lokalnych w proces tworzenia i testowania modelu regionalnego inkubatora eksportera, który docelowo miał zostać zastosowany jako trwała jednostka organizacyjna Starostwa.

Rezultaty projektu

Zaletą projektu zrealizowanego przez Fundację Rozwoju Regionu Rabka było skoncentrowanie intensywnych działań na niewielkiej grupie przedsiębiorstw.

Projekt zakładał utworzenie grupy pilotażowej składającej się z osób prowadzących przedsiębiorstwa w branżach kluczowych dla rozwoju Regionu Rabki. Posługując się danymi z zasobów statystyki publicznej realizatorzy projektu zidentyfikowali trzy sektory wiodące w gospodarce powiatu nowotarskiego: wytwórstwo tworzyw sztucznych, przetwórstwo drzewne i wyroby regionalne.

Utworzona została 5-osobowa Grupa Pilotażowa, która stała się adresatem kolejnych działań w projekcie. Rozpoczynając od serii szkoleń na temat zagadnień prawnych i organizacyjnych związanych z eksportem firmy korzystały następnie z indywidualnych konsultacji np. na temat umów międzynarodowych na udziale w targach zagranicznych skończywszy.

Szczególnie cennym i wymiernym rezultatem projektu było wydanie kolorowego foldera prezentującego ofertę eksportową firm biorących udział w opracowaniu modelu regionalnego inkubatora eksportera. Dystrybucją foldera zajęła się Fundacja, która zrećcznie wykorzystwała wzmoczoną aktywność Wydziałów Ekonomiczno-Handlowych działających przy Ambasadach RP.

W wyniku projektu małe firmy z okolic Rabki weszły na zagraniczne rynki.

„Firma rozwinęła eksport na rynek słowacki i ta współpraca układa się bardzo dobrze do dnia dzisiejszego.”

uczestnik projektu „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera”

Trwałość rezultatów projektu

Dzięki projektowi został opracowany Model Regionalnego Inkubatora Eksportera jako zestaw działań i określonych funkcji, które powinny być realizowane w celu wsparcia małych przedsiębiorstw lokalnych w zakresie eksportu.

Idea wydaje się rzeczywiście słuszną zważywszy postulat jaki sformułował w czasie wywiadu jeden z uczestników projektu w odniesieniu do pożądanego kierunku rozwoju działalności Fundacji:

„(...) żeby była kontynuacja tego, co jest do tej pory robione (...) Ewentualnie większy nacisk by można w tej chwili położyć na kontakty z terenami przygranicznymi.”

Słuszność obranego wcześniej kierunku rozwoju potwierdza fakt, że Fundacja ciągle realizuje funkcje inkubatora eksportu, gdyż jest takie zapotrzebowanie:

„Nasza oferta jest w dalszym ciągu aktualna, bo (...) wśród naszych klientów Punktu Konsultacyjnego były osoby, którym pomagaliśmy w otworzeniu firmy poza granicami RP, były osoby, (...) z którym jeździliśmy na targi, pomagaliśmy przy znalezieniu, sprawdzeniu nowych technologii, znalezieniu nowych maszyn (...), którym wyszukiwaliśmy, na przykład partnerów, i była taka firma, która się wywodziła z Holandii, to pomogliśmy mu nawiązać kontakty z producentem (...)”
przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Na podstawie doświadczeń, jakie Fundacja Rozwoju Regionu Rabka zdobyła w trakcie realizacji projektu „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” płynnie kilka ważnych wskazówek dla instytucji pragnących prowadzić projekty:

- Dla sukcesu projektu istotne jest zaangażowanie wszystkich stron realizujących projekt. W przypadku projektów realizowanych w konsorcjum duże znaczenie ma możliwość polegania na partnerach.
- Niezbędnym czynnikiem sukcesu jest też zaangażowanie ze strony uczestników, do których projekt jest skierowany, co w przypadku „Modelu Regionalnego Inkubatora Eksportera” zostało osiągnięte dzięki skoncentrowaniu działań na grupie przedsiębiorców wcześniej wyselekcjonowanych, którzy mieli swoje siedziby w Rabce lub nieodległej okolicy i w związku z tym nie tracili czasu na dojazdy.
- Kluczowe dla pomyślnej realizacji projektu jest właściwe zdefiniowanie problemu, który ma on rozwiązać.

„(...) jeżeli faktycznie istnieje popyt na tego rodzaju usługi, a nie trzeba go kreować, to taki projekt realizuje się bardzo fajnie. Natomiast jeśli dopiero rozpoczyna się akcję, która uświadamia istnienie tego rodzaju popytu, to ten projekt zagrożony jest dość znacznie, ze względu na to, że niekoniecznie możemy my, czy nasze argumenty, które nawet są rewelacyjne, trafić do samych odbiorców. Jeżeli oni sami nie przedstawiają chęci uczestniczenia w tego rodzaju przedsięwzięciu, lub też nie mają tego rodzaju problemów, to się nie powiedzie. Tak mi się wydaje, główny czynnik to jest faktycznie istnienie luki i potrzeby na tego rodzaju rzeczy.”

przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka

- Jednocześnie ważne jest, aby instytucja realizująca projekty pozostawała w stałym kontakcie z przedsiębiorstwami, odpowiadała na ich zmieniające się potrzeby dostosowaniem własnej oferty oraz propozycjami nowych rozwiązań, a że FRRR tak czyni potwierdza stały klient Fundacji:

„Fundacja rozwija się, Fundacja rozszerza swój zakres działalności wychodząc do przedsiębiorców na tym rynku, i nie tylko, z różnymi ofertami. Myślę, że jest to dobre, zasadne, potrzebne.”

6.3.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Realizatorem projektu „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” jest Fundacja Rozwoju Realizatorem projektu „Model Regionalnego Inkubatora Eksportera” jest Fundacja Rozwoju Regionu Rabka (FRRR).

Fundacja Rozwoju Regionu Rabka powstała w 1998 roku w wyniku przekształcenia Komitetu Regionalnego Polsko-Szwajcarskiego Programu Regionalnego (PSPR) i została powołana do prowadzenia działalności na rzecz wszechstronnego rozwoju regionu Rabki oraz popierania wszelkich inicjatyw zmierzających do powstawania małych i średnich przedsiębiorstw, a także pomagania już istniejącym.

Pierwszy okres funkcjonowania FRRR przypadający na lata 1998-2000 obejmował działania skierowane głównie na organizację wewnętrzną Fundacji, udzielanie samodzielnie pożyczek i inwestycje w region. Przyspieszenie i usprawnienie procedury przyznawania pożyczek oraz ogólne warunki, które obowiązywały, stanowiły o atrakcyjności oferty pożyczkowej.

W drugim okresie obejmującym lata 2000-2006 więcej energii poświęcono działalności statutowej Fundacji. Zaczęto szukać możliwości pozyskania dodatkowych środków zewnętrznych, ugruntowała się współpraca z innymi organizacjami, zostały zwiększone fundusze na pożyczki. Również przystąpienie do sieci Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw stworzyło nowe możliwości i wyzwania.

Specjalizacja ośrodka

Od początku działalność statutowa FRRR realizowana była w kierunkach, które można określić, jako specjalizację ośrodka:

- udzielanie pożyczek na rozwój działalności gospodarczej,
- realizowanie inwestycji mających przyczynić się do rozwoju regionu Rabka,
- wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych i ekonomicznych.

Na lata 2002-2006 przypada okres znaczącego rozwoju Fundacji i ugruntowania jej pozycji zarówno w sektorze funduszy pożyczkowych, jak i na gruncie instytucji pozarządowych realizujących projekty unijne. W okresie tym zrealizowano kilka programów finansowanych z budżetu państwa, środków PARP oraz Banku Światowego. Pozyskano również niebagatelną kwotę 6 654 992 zł na dofinansowanie funduszu pożyczkowego, dzięki czemu rozszerzono znacznie zakres terytorialny oddziaływania funduszu z regionu Rabki na teren całej Małopolski. Stworzono również sieć przedstawicieli terenowych, którzy obsługują przedsiębiorców z bardziej odległych terenów.

6.3.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Fundacja stale pozyskuje środki na realizację celów statutowych w ramach programu Banku Światowego „Centra Wspierania Przedsiębiorczości” oraz krajowych programów operacyjnych, w tym:



- Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – ZPORR Działanie 2.5 „Promocja Przedsiębiorczości”,
- przedstawiciel Fundacji Rozwoju Regionu Rabka - ZPORR Działanie 2.1 „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”,
- Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich - SPO RZL Działanie 2.3a „Doskonalenie umiejętności i kwalifikacji kadr”,
- Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw - SPO WKP Działanie 1.1.1 na działalność Punktu Konsultacyjnego,
- Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw - SPO WKP Działanie 2.1 „Wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw”.

6.3.6 Podsumowanie

Realizator projektu jest instytucją, która swoje relacje z beneficjentami opiera na zasadzie partnerstwa i relacjach osobistych, co jest atutem ośrodka o zasięgu lokalnym.

Wyraźnie zauważa się chęć sprostania potrzebom lokalnych przedsiębiorstw i dostosowania oferty instytucji do ich zmieniających się potrzeb.

FRRR z dużym powodzeniem aplikuje o dofinansowanie w ramach programów pozwalających na realizację statutowych celów.

Instytucja nie obawia się podejmowania nowych wyzwań i posiada umiejętności uczenia się na błędach, wyciągania wniosków, choć w konkretnym przypadku działań wspierających rozwój eksportu zasadnym wydaje się powrót do zarzuconej tematyki ze względu na zainteresowanie beneficjentów eksportem wyrażone w trakcie wywiadu.

Opinie beneficjentów na temat działań zrealizowanych w projekcie i usług świadczonych przez instytucję były pozytywne i potwierdziły, że projekt Model Regionalnego Inkubatora Eksortera może być traktowany jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.4 Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego w Jeleniej Górze – Mikroprojekt Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza

6.4.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

MIKROPROJEKT: POLSKO-SAKSOŃSKA KOOPERACJA GOSPODARCZA

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie 12 miesięcy od grudnia 2006 do listopada 2007. Mikroprojekt był finansowany w ramach programu INTERREG III A Wolny Kraj Związkowy Saksonia – Rzeczpospolita Polska (Województwo Dolnośląskie) Fundusz Mikroprojektów w Euroregionie Nysa.

Projekt był współfinansowany w 85% ze środków publicznych: w 75% ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i w 10% ze środków budżetu państwa, a 15% stanowił udział własny Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (KARR).



Informacje na temat partnerów konsorcjum

Partnerem projektu po stronie niemieckiej było Polsko-Niemieckie Stowarzyszenie Euro Trade and Congress Centre (ET&CC) z Görlitz. KARR współpracuje z ET&CC również poza działaniami związanymi z realizacją projektu Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza.

6.4.2 Mikroprojekt „Polsko-saksońska kooperacja gospodarcza” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU

Projekt prowadzony przez Karkonoską Agencję Rozwoju Regionalnego (KARR) zasługuje na uwagę gdyż wpisuje się w szerszy program współpracy transgranicznej prowadzonej przez ośrodek zarówno z partnerami po stronie niemieckiej, jak i czeskiej. Główną ideą, która stanowi wspólną oś dla projektów międzynarodowych realizowanych przez KARR jest wychodzenie naprzeciw potrzebom regionalnych przedsiębiorstw działających w szczególnych warunkach geograficznych determinujących współpracę z partnerami, którzy funkcjonują podług odmiennych od rodzimych reguł prawnych. Przy realizacji projektu „Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza” KARR koncentrował się na zapewnieniu swoim klientom usług informacyjnych i doradczych oraz szkoleń na temat reguł i procedur prowadzenia działalności gospodarczej w Niemczech oraz zasad jakie należy stosować w przypadku zawierania umów z partnerami zagranicznymi. Uczestnicy projektu mieli też możliwość testowania zdobytej wiedzy i umiejętności w praktyce, czyli w relacjach z niemieckimi partnerami, z którymi nawiązywali kontakty w trakcie spotkań biznesowych organizowanych przez KARR i jego saksońskiego partnera ET&CC z Görlitz.

Rozwój klientów i ośrodka

Większość działań w projekcie „Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza” była skierowana do przedsiębiorstw (konsultacje i seminaria tematyczne, giełda kooperacyjna i wyjazd na targi do regionu partnerskiego), jednak należy zwrócić uwagę na to, że nie zabrakło w nim także elementów wzmacniających kompetencje kadry ośrodka realizującego projekt (nauka języka niemieckiego na poziomie zaawansowanym z elementami słownictwa biznesowego), co jest cennym uzupełnieniem pozwalającym na trwały rozwój ośrodka i świadczenie wysokiej jakości usług dla klientów.

Nowe rozwiązania

Na wyróżnienie zasługuje opracowane przez realizatorów projektu specjalne narzędzie informatyczne ułatwiające przedsiębiorcom umawianie się na rozmowy bilateralne. Zastosowanie tego prostego w obsłudze narzędzia doprowadziło do znaczącego usprawnienia procesu nawiązywania kontaktów pomiędzy uczestnikami forum kooperacyjnego zorganizowanego w ramach projektu. Narzędzie praktycznie oddaje całą inicjatywę w ręce umawiających się przedsiębiorców, co spotkało się z uznaniem uczestników forum.

„ (...) to jest takie narzędzie [internetowe – przyp. red.], które pozwala nam ułatwić po prostu możliwość kojarzenia firm, stworzenie harmonogramu rozmów. My tam wprowadzamy oferty firm i nazwy firm polskich i niemieckich w obu wersjach językowych i one mają indywidualny dostęp, dla każdego osobny, pod własnym hasłem i loginem, i każdy z nich może sobie wejść i wybrać odpowiednie, pasujące do siebie firmy i umówić się z nimi na konkretne kilkunutowe spotkania. Wszyscy trzymają się tych harmonogramów, ponieważ przy stolikach zmieniają się kolejne firmy. Widzę, że to zdaje egzamin już od paru lat.”

przedstawicielka Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego.

6.4.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Mikroprojekt „Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza” stanowi kontynuację i rozszerzenie działań realizowanych w ramach wcześniejszej współpracy KARR z partnerami z sąsiadujących z Dolnym Śląskiem regionów Saksonii i Czech. Początki tej współpracy sięgają 2004 roku, kiedy to KARR postanowił skorzystać z możliwości uzyskania wsparcia na realizację działań dla przedsiębiorstw w ramach inicjatywy INTERREG III A. KARR wykorzystał szczególne położenie geograficzne Dolnego Śląska na granicy trzech krajów. Dla instytucji z tego regionu INTERREG stwarzał możliwość przystąpienia do sieci tzw. Punktów Kontaktowych Współpracy Gospodarczej działającej już w Euroregionie Nysa.

Projekt był nie tylko kontynuacją działań realizowanych wcześniej w ramach Punktu Kontaktowego Polsko-Saksońskiej Współpracy Gospodarczej, ale także próbą systematycznego podejścia do problemów, z jakimi do KARR zgłaszali się pojedynczy klienci – lokalne firmy poszukujące informacji i pragnące nawiązać współpracę z partnerem zagranicznym oraz osoby pragnące rozpocząć działalność gospodarczą w Polsce albo w Niemczech.

Droga do sukcesu

Działania w projekcie zakładały kompleksowe usługi dla funkcjonujących już przedsiębiorstw oraz dla osób planujących założenie firmy i obejmowały one:

- Nawiązywanie kontaktów pomiędzy partnerami gospodarczymi z obu regionów poprzez codzienną działalność Punktu Polsko-Saksońskiej Współpracy Gospodarczej. Szereg konsultacji udzielono drogą e-mailową.

- Konsultacje prawno-gospodarcze na temat warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Saksonii były prowadzone przez eksperta niemieckiego, który posługiwał się też językiem polskim, a odpowiadał na pytania sformułowane przez uczestników projektu już na etapie składania formularzy zgłoszeniowych. Dzięki wstępnej pracy polegającej na łączeniu powiązanych tematycznie zapytań z 11 konsultacji skorzystało 68 osób. Uczestnicy chwalą sobie tę pomoc:

„(...) pomoc fachowców, jak doradca podatkowy, to w pełni moje oczekiwania zaspokoiło.”

- Seminarium tematyczne „Aspekty prawne współpracy gospodarczej firm polskich i niemieckich”, na którym prelegentami byli praktycy działalności gospodarczej – adwokat i radca prawny - wtajemniczający uczestników projektu w szczegóły prawne i podatkowe związane ze współpracą transgraniczną.

- 14. Polsko-Niemieckie Forum Gospodarcze połączone z Giełdą Kooperacyjną. W czasie Giełdy odbywały się spotkania B2B pomiędzy przedstawicielami 36 firm polskich i 30 niemieckich. Wydany też został katalog prezentujący oferty 48 firm polskich i 43 niemieckich.

- Udział firm polskich w 15. Targach Przedsiębiorców w Bautzen. W ramach projektu sfinansowano transport dla przedstawicieli 30 firm działających na Dolnym Śląsku gł. w branżach: metalowej, budowlanej, elektronicznej i drzewnej.



Rezultaty projektu

W czasie całego okresu trwania projektu otwarty był Punkt Kontaktowy, który udzielał przedsiębiorcom porad oraz odpowiedzi na pytania związane ze specyfiką współpracy firm polskich z niemieckimi. Punkt opierał się zarówno na wiedzy posiadanej przez pracowników KARR, jak i korzystał z usług zewnętrznych ekspertów zatrudnionych w projekcie, którzy specjalizowali się w określonych zagadnieniach interesujących przedsiębiorców, np. celnych czy podatkowych.

Dzięki projektowi dochodziło do nawiązania współpracy pomiędzy firmami działającym w Polsce i w Niemczech, co opisuje jedna z uczestniczek, która zamieściła swoją ofertę usług w bazie prowadzonej przez KARR:

„(...) i to właśnie dzięki tej ofercie, którą umieścili na swojej liście poszukujących czy oferujących swoje usługi i możliwości właśnie był kontakt z przedstawicielem niemieckim, który właśnie poszukiwał takiej pracowni, która by się tym zajmowała. I to KARR właśnie był tym kontaktem i pośrednikiem z tego umieszczenia na swojej liście mojej oferty.”

W ramach projektu zrealizowano kolejną, czternastą, edycję Polsko-Niemieckiego Forum Gospodarczego, które jest cykliczną imprezą ukierunkowaną na transgraniczną współpracę przedsiębiorstw, organizowaną każdego roku w październiku.

Trwałość rezultatów projektu

Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego działając na rynku regionalnym w zakresie wspierania współpracy transgranicznej ugruntowała swoją pozycję instytucji, do której przedsiębiorcy mogą się zwracać ze swoimi problemami, zapytaniami i trudno się dziwić, że oczekują oni od Agencji kontynuacji prowadzonych do tej pory działań:

„(...) świadomość tego, że mogę pójść z moim problemem (...) tam do nich i poradzić się, jak oni to widzą, do ludzi którzy mają różnego rodzaju doświadczenie i różnego rodzaju kontakty, różnymi tematami się zajmują to też jest bardzo dobre. A poza tym myślę, że po prostu dalej na pewno byłoby nam potrzebne pośrednictwo w kontaktach.”

Realizator projektu wychodzi naprzeciw tym oczekiwaniom planując kolejne edycje realizowanych imprez (np. przewiduje się organizację 15. Polsko-Niemieckiego Forum Gospodarczego) i przedłużenie działalności Punktu Kontaktowego Polsko-Saksońskiej Współpracy Gospodarczej dzięki dofinansowaniu w ramach INTERREG IV A lub Regionalnego Programu Operacyjnego.

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Oprócz kompleksowości zaplanowanych i zrealizowanych działań skierowanych do działających już i potencjalnych przedsiębiorców czynnikami, które zadecydowały o sukcesie projektu były:

- Prowadzenie w ramach projektu usług, na które było rzeczywiste zapotrzebowanie w regionie:

„Wszystkie takie różne imprezy jakie oni organizują, a czym my, przedsiębiorcy, czy mali, czy duzi moglibyśmy być zainteresowani (...)”

uczestniczka projektu

- Dobór odpowiedniego Partnera do projektu, którego kompetencje oraz zaangażowanie pozwoliły na sprawną realizację zaplanowanych działań, a w szczególności koordynację wspólnych międzynarodowych wydarzeń takich jak Polsko-Niemieckie Forum Gospodarcze:

„Wszystko zależy od tego, żeby mieć dobrego partnera. Partner jest bardzo ważny przy realizacji tego typu projektów transgranicznych, ponieważ jeżeli założy się pewnego rodzaju wspólne działania, które wymagają z obu stron zaangażowania, no to ważne jest aby ten partner w czasie gry się nie wycofał nagle, tylko żeby faktycznie od początku do końca realizował to, co zostało na początku ustalone.”

przedstawicielka Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego

- Otwartość ośrodka na potrzeby i problemy firm, które chętnie powracają do miejsca, gdzie spotykają się ze zrozumieniem i gotowością do udzielenia pomocy, co podkreśla jeden z uczestników projektu korzystający z różnych usług KARR:

„Oni regularnie w gazecie naszej regionalnej umieszczali ogłoszenia uprzedzające o różnych zamierzeniach bądź spotkaniach (...) więc kiedy widziałem jakieś ogłoszenie to pędziłem do nich i zgłaszałem się (...)”

a uczestniczka giełd kooperacyjnych dodaje:

„(...) spotkania z tymi przedsiębiorcami, (...) którzy są zainteresowani współpracą z polskimi firmami, co oni myślą, czego oczekują, ciągle poszukiwanie tego wolnego pola, które moglibyśmy zająć, czy moglibyśmy zainteresować - szukamy ciągle dla siebie jakiegoś miejsca, więc są te spotkania i wyjazdy bardzo potrzebne.”

„Jak najbardziej, uważam, że praca jaką tutaj wykonujemy wymaga ciągłego śledzenia nowości i uczenia się, korzystania z nowinek, czy nowych udoskonaleń technicznych, innowacji. Jak najbardziej musimy nadażać, czy nawet wyprzedzać pewnego rodzaju zapotrzebowania na rynku.”

przedstawicielka Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego

- Elastyczność w realizowaniu działań zaplanowanych w projekcie:

„A zarazem jesteśmy bardzo elastyczni, ponieważ realizując projekt Polsko-Saksońska Współpraca Gospodarcza, realizując kolejne działania, które założyliśmy w projekcie, [dostrzegamy i staramy się] zrealizować jakąś dodatkową rzecz, dodatkowe działanie, gdzie np. w trakcie roku wyniknie, że nasz inny Partner zwróci się do nas z nową propozycją, np. udziału w giełdzie kooperacyjnej w Zittau (...) Uczestnicy byli bardzo zadowoleni z nawiązanej tam współpracy, kooperacji.”

przedstawicielka Karkonoskiej Agencji Rozwoju Regionalnego.

6.4.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Realizatorem Mikroprojektu Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza jest Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego SA (KARR). KARR działa od 1993 roku na rzecz rozwoju regionu jeleniogórskiego i jego potencjału gospodarczego.

Celem statutowym KARR SA jest podejmowanie działań inspirujących, wspomagających oraz promujących rozwój społeczno-gospodarczy regionu, a także aktywizowanie i wspieranie przedsiębiorczości ze szczególnym uwzględnieniem sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Realizując cele statutowe Agencja korzysta z szeregu instrumentów finansowych, w tym programów pomocowych UE: INTERREG, EQUAL, Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Specjalizacja ośrodka

KARR świadczy **usługi informacyjne i doradcze** w zakresie rozpoczynania i prowadzenia działalności gospodarczej, wyszukiwania potencjalnych partnerów gospodarczych, realizacji programów pomocowych Unii Europejskiej.

Do osób bezrobotnych, przedsiębiorstw i samorządów lokalnych skierowane są **usługi szkoleniowe** Agencji w dziedzinach: ekonomia, finanse, promocja i marketing, treningi interpersonalne i programy pomocowe UE.

Od 1994 roku Agencja udziela pożyczek na rozwój firmy osobom prowadzącym lub rozpoczynającym działalność gospodarczą, dla których dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania jest utrudniony. **Fundusz Pożyczkowy** prowadzony przez KARR jest systematycznie rozwijany i dofinansowywany m.in. przez dotacje z programów pomocowych UE.

Ponadto Agencja jest **organizatorem konferencji, seminariów, wystaw, giełd kooperacyjnych i misji gospodarczych**, które mają na celu promocję przedsiębiorstw, instytucji i regionu na rynku krajowym i międzynarodowym, prezentację ofert, bezpośrednie nawiązywanie współpracy oraz tworzenie sieci kooperacyjnych pomiędzy firmami.

KARR jest też administratorem Dolnośląskiej Sieci Informacji Turystycznej www.sudety.it.pl

6.4.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Mikroprojekt „Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza” stanowi kontynuację i rozszerzenie działań realizowanych w ramach wcześniejszej współpracy KARR z partnerami z sąsiadujących z Dolnym Śląskiem regionów Saksonii i Czech. Początki tej współpracy sięgają 2004 roku, kiedy to KARR postanowił skorzystać z możliwości uzyskania wsparcia na realizację działań dla przedsiębiorstw w ramach inicjatywy INTERREG III A. KARR wykorzystał szczególne położenie geograficzne Dolnego Śląska na granicy trzech krajów. Dla instytucji z tego regionu INTERREG stwarzał możliwość przystąpienia do sieci tzw. Punktów Kontaktowych Współpracy Gospodarczej działającej już w Euroregionie Nysa. Pani Anna Pyzik wspomina:

„(...) zaraz po wstąpieniu Polski do Unii, kiedy można było skorzystać z tych środków unijnych, to zainteresowaliśmy się możliwościami, jakie dawał INTERREG. A znajdujemy się w tak szczęśliwym położeniu, że mamy bliskość zarówno granicy z Czechami, jak i z Niemcami. Dlatego pierwszym takim projektem, który realizowaliśmy w ramach INTERREGU było powstanie Punktu Kontaktowego Polsko-Czeskiej Współpracy Gospodarczej. Partnerem tego projektu była Powiatowa Izba Gospodarcza z Jablonca nad Nysą. To był punkt, który był kolejnym punktem już funkcjonującej sieci współpracy gospodarczej dla firm, którą zainicjowała już kilka lat wcześniej właśnie Przemysłowa Izba Handlowa z Drezna. I ona miała punkty zarówno w Niemczech, Polsce jak i w Czechach. (...) Czyli to był rozwój sieci już funkcjonującej, sprawdzonej.”

USŁUGI DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Głównym celem działalności KARR jest wspieranie przedsiębiorstw w regionie jeleniogórskim. Elementem tej aktywności jest prowadzenie Funduszu Poręczeń Kredytowych dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, dofinansowanego w ramach krajowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP). Fundusz cieszy się dużym zainteresowaniem osób rozpoczynających działalność lub pragnących rozwinąć małe firmy, czyli takich, które ze względu na krótką historię swej działalności nie mogą skorzystać z usług banków.

W ramach tego samego programu (SPO WKP) ośrodek prowadzi usługi pod szyldem Punktu Konsultacyjnego, czyli głównie informacje na temat możliwości dofinansowania działalności w ramach programów krajowych i unijnych.

WSPÓŁPRACA TRANSGRANICZNA

Innym polem aktywności KARR są projekty transgraniczne w ramach inicjatywy INTERREG III A, które Agencja realizuje wspólnie z Partnerami z Czech i Niemiec poprzez sieć Punktów Kontaktowych i rozwój usług ukierunkowanych na współpracę gospodarczą z sąsiadującymi regionami (seminaria tematyczne, specjalistyczne konsultacje, giełdy kooperacyjne, udział w targach w regionach partnerskich).

Działania te będą kontynuowane dzięki środkom dostępnym z programów realizowanych w okresie programowania 2007-2013.

TURYSTYKA

Jednocześnie Agencja podejmuje inicjatywy na rzecz promocji regionu, a w szczególności walorów turystycznych, potencjału i dziedzictwa kulturowego ziemi jeleniogórskiej.

W tej dziedzinie KARR zrealizował w ramach inicjatywy INTERREG III A projekt „Zamki i pałace pogranicza Polsko-Czeskiego”, oraz projekt „Ofensywa jakości” skierowany do hoteli i pensjonatów, współfinansowany z programu EQUAL.

Kolejnym etapem działalności na polu turystyki ma być promocja produktów regionalnych.

6.4.6 Podsumowanie

Realizator projektu nie napotkał znaczących problemów podczas realizacji działań mogących wpłynąć na kształt projektu. Uwagi dotyczyły jedynie zmieniających się przepisów w zakresie sprawozdawczości finansowej, które opóźniają proces przepływów finansowych z Instytucji Finansującej do realizatora projektu.

Instytucja ma już duże doświadczenie w prowadzeniu projektów finansowanych w ramach programów krajowych i europejskich.

Specyficzne położenie geograficzne instytucji predestynuje ją do podejmowania działań i projektów o wymiarze transgranicznym, co jest realizowane z korzyścią dla lokalnych przedsiębiorstw.

Beneficjenci, którzy wzięli udział w badaniu bardzo pozytywnie wyrażali się o instytucji oraz realizowanych przez nią działaniach zarówno w odniesieniu do projektu będącego przedmiotem badań, jak i innych inicjatyw, w których uczestniczyli. Ich opinie na temat współpracy z KARR, a w szczególności działań zrealizowanych w ramach mikroprojektu Polsko-Saksońska Kooperacja Gospodarcza, potwierdziły, iż może on być traktowany jako dobra praktyka realizacji projektów przez ośrodki KSU.

O tym, że instytucja wychodzi naprzeciw potrzebom lokalnych przedsiębiorstw świadczy m.in. fakt, iż tematyka wsparcia produktu regionalnego planowana do realizacji w kolejnym projekcie jest zgodna z sugestiami jednej z osób, które brały udział w badaniu.

6.5 Fundacja „Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości” Załóż firmę w AIP

6.5.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

ZAŁÓŻ FIRMĘ W AIP

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie od czerwca 2006 roku do maja 2007 roku i stanowił kolejną edycję konkursu, realizowanego od czterech lat.

Projekt „Założ firmę w AIP” został sfinansowany w ramach rządowego programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, edycja 2006.

Projekt był realizowany samodzielnie przez Fundację Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości

6.5.2 Projekt „Założ firmę w AIP” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów

Projekt „Założ firmę w AIP” może stanowić dobry przykład dla innych instytucji przede wszystkim ze względu na jego kompleksowość oraz samą ideę inkubowania przedsiębiorczości w środowisku akademickim.

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to inicjatywa zmiierzająca do rozwoju przedsiębiorczości wśród młodych Polaków, a jednocześnie obecnie największa sieć akademickich inkubatorów przedsiębiorczości w Europie, posiadająca obecnie swe oddziały przy 31 uczelniach wyższych w Polsce. Misją AIP jest budowanie sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości wśród młodych ludzi.

Projekt „Założ firmę w AIP” został zrealizowany z dużym rozmachem i jednocześnie na terenie niemal całego kraju. Intensywna promocja poprzedzająca jego realizację oraz

przedstawiająca wyniki projektu sprawiła ogromny wzrost zainteresowania ideą przedsiębiorczości jak i samą ideą inkubacji przedsiębiorstw oferowanej przez AIP. Zaangażowanie osobistości ze świata biznesu, a także patronat członków rządu spowodowało wzrost rangi projektu i jego rozpoznawalności wśród młodych ludzi w całym kraju.

O wyjątkowości projektu świadczą również słowa przedstawiciela Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości: „(...) wydaje mi się, że nie ma innego projektu w Polsce, który przyczynił by się do tego, żeby w wyniku jego realizacji powstało 120 firm.”

Projekt „Założ firmę w AIP” był trzecią edycją konkursu na najlepsze biznesplany organizowanego przez Fundację Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, więc również ze względu na wykorzystanie sprawdzonej, doskonałej formuły może być przedstawiany jako dobra praktyka. Sukces pierwszych edycji sprawił, iż zdecydowano o jego kontynuacji. Przedstawiciel AIP podkreśla, że dążenie do coraz lepszych wyników osiąganych w kolejnych edycjach: „(...) to jest kwestia determinacji (...). I wydaje mi się, że tak jak w naszym przypadku potrzebowaliśmy kilka lat, żeby stworzyć taki system, taki model, który funkcjonuje i jest skuteczny, tak wydaje mi się, że każda organizacja ma taką samą możliwość. Jakby to jest kwestia wychodzenia poza jakieś ramy (...), które gdzieś tam w głowach funkcjonują (...).”

6.5.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

działalności gospodarczej w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości, poprzez udział w konkursie na najlepsze biznesplany.

„My poprzez ten konkurs chcemy zachęcać młode osoby do inicjowania tej własności gospodarczej. To jest jakby główne narzędzie promujące naszą działalność i zachęcające osoby do kierowania się do Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Więc poprzez ten konkurs my chcemy, żeby osoby później po otrzymaniu właśnie specjalistycznych szkoleń, specjalistycznej pomocy, decydowały się na zakładanie firm w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości. I to był podstawowy cel tego projektu: żeby zachęcić jak największą liczbę osób, żeby [...] spróbowały swoich sił w AIP.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Realizatorzy projektu pragnęli zachęcić młodych ludzi do założenia własnej działalności gospodarczej, ponieważ zauważają istotną potrzebę propagowania idei przedsiębiorczości wśród tej grupy. Poprzez umożliwienie młodym ludziom założenia własnej firmy, a także poprzez inne swoje działania, Fundacja AIP stara się zmienić postrzeganie pojęcia przedsiębiorczości w społeczeństwie.

„My dostrzegamy problem mentalnościowy młodych osób, które przede wszystkim obawiają się prowadzenia działalności gospodarczej, mają złe skojarzenia z prowadzeniem działalności gospodarczej.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Celami projektu były:

- Propagowanie idei przedsiębiorczości w społeczeństwie, a w szczególności wśród młodych ludzi - uczniów szkół średnich i studentów uczelni wyższych do 30 roku życia;
- Umożliwienie założenia własnej działalności gospodarczej przez osoby biorące udział w projekcie;
- Promocja idei Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w środowisku akademickim całej Polski.

Projekt był już trzecią edycją konkursu na najlepsze biznesplany, realizowanego przez Fundację AIP. Realizatorzy projektu stwierdzają, iż z roku na rok cieszy się on coraz większą popularnością i również z tego względu zdecydowano o realizacji kolejnej edycji.

Droga do sukcesu

Projekt „Założ firmę w AIP” składał się z kilku etapów, które obejmowały:

Działania przygotowawcze - W celu zapewnienia prawidłowej realizacji projektu Biuro Zarządu fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości zorganizowało i przygotowało sztab ludzi, pracujących nad przebiegiem projektu. W poszczególnych AIP w całej Polsce do realizacji projektu zobowiązali się dyrektorzy inkubatorów. W tym czasie w strukturze AIP inkubatory funkcjonowały przy 16 uczelniach w 12 miastach całej Polski.

Pozyskanie patronów medialnych konkursu i patronów honorowych - Patronat medialny nad projektem objęły największe ogólnopolskie media tradycyjne i elektroniczne oraz ponad 50 największych mediów lokalnych. Patronami honorowymi byli między innymi ówczesny Prezes Rady Ministrów oraz ministrowie rządu, a także prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Konwent (szkolenie) dyrektorów AIP - Szkolenia miały na celu zapoznanie dyrektorów z projektem, jego przebiegiem, harmonogramem oraz zadaniami dyrektorów w ramach administrowania projektem w swoich inkubatorach.

Stworzenie i aktualizacja portalu WWW projektu - www.biznesplany.pl – Funkcjonujący również obecnie portal zawiera wszystkie informacje dotyczące konkursu, jest również stale aktualizowany, jego zadaniem jest zachęcenie jak największej liczby osób do udziału w konkursie. Powstał również newsletter AIP, który również obecnie jest rozpowszechniany wśród wszystkich zainteresowanych.

16 konferencji na uczelniach inaugurujących projekt w regionach oraz ogólnopolska konferencja inaugurująca konkurs - we wszystkich konferencjach wzięło udział ponad 2000 osób. W ramach konferencji regionalnych odbywały się również warsztaty, podczas których uczestnicy mieli możliwość zdobycia wiedzy na temat prowadzenia własnej działalności gospodarczej.

Organizacja konkursu na najlepsze biznesplany - w październiku 2006 ogłoszono w ramach projektu „Założ firmę w AIP” konkurs na najlepsze biznesplany. Prace konkursowe poddane zostały dwuetapowej ocenie. W pierwszym etapie Rady Inkubatorów kwalifikowały pomysły do realizacji w poszczególnych inkubatorach. W konkursie udział wzięło 850 osób, które złożyły 550 biznesplanów. Wszystkie otrzymane prace zostały przesłane do regionalnych oddziałów AIP, w których nastąpiła kompleksowa ocena według następujących kryteriów:

- Innowacyjne podejście do biznesu
- Realność realizacji projektu
- Adekwatność kosztów do rzeczywistości
- Szansa na sukces
- Perspektywy rozwoju

Każdy inkubator wytypował najlepsze biznesplany, mające największe szanse na sukces. Ponad 40% biznesplanów zostało ocenionych pozytywnie.

Kampania promująca konkurs - Oprócz materiałów promocyjnych przygotowanych przez Fundację AIP, realizatorzy projektu promowali również konkurs na szeroką skalę w środkach masowego przekazu. Ukazało się ponad 100 artykułów i informacji prasowych, a także wyemitowano dedykowane konkursowi audycje telewizyjne oraz radiowe.

Uroczystość zakończenia konkursu - 2 marca 2007 roku w Muzeum Techniki Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie odbył się Finał III Konkursu na Biznesplany - Założ firmę w AIP.

Rezultaty projektu

Głównym rezultatem projektu było powstanie w wyniku tej edycji konkursu na biznesplany - Założ firmę w AIP 120 firm. Powstały one po przejściu wszystkich etapów konkursu, a ich biznesplany zostały wybrane spośród 550 nadesłanych prac. Po zakończeniu etapu konkursowego uczestnicy brali udział w cyklu warsztatów, które miały na celu przygotowanie ich do przejścia pod „opiekę” Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.

„Warsztaty były 20 godzinne, bo było to pięć spotkań po cztery godziny i po tej części warsztatowej te osoby zakładały firmy w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości, przez kilka miesięcy prowadziły tę firmę u nas i uzyskiwały taką pomoc doradczą również jeszcze w ramach tego projektu.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Właśnie szkolenia i doradztwo realizatorzy projektu uważają za największą korzyść dla beneficjentów projektu, zaraz po możliwości założenia własnej firmy. Uczestnicy wynieśli z projektu **„(...) przede wszystkim ogromną wiedzę która powstała, którą mogli nabyć podczas warsztatów i szkoleń, które się odbywały. Również (...) podczas tej części doradczej, gdzie osoby otrzymywały takie doradztwo indywidualne, opracowane były takie indywidualne plany działania takich osób, sposoby na to, żeby taka osoba wdrożyła w życie jakiś swój pomysł biznesowy. Więc była to taka pomoc, można powiedzieć, szkoleniowa, tak, doradczą, którą otrzymali w ramach tego projektu. I to jest, wydaje mi się, jakby najważniejsze.”**

przedstawiciel Fundacji AIP

Za sukces projektu należy również uznać zmianę mentalności nie tylko uczestników projektu, ale także wszystkich osób, które dowiedziały się o projekcie, jego rezultatach lub o działalności Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości.

„Nie dało by się zliczyć jak duża liczba osób zastanowiła się, tak, przemyślała tę problematykę przedsiębiorczości, czy warto prowadzić tą firmę. (...) Szacujemy, że przynajmniej kilka milionów osób, w szczególności młodych osób zaczęło zastanawiać się nad tym czy warto prowadzić (...) firmę, właśnie pójść w tym kierunku, czy zaczęło się zastanawiać nad pomysłem na (...) działalność gospodarczą. Nie zawsze będą mogli ją od razu realizować, ale którą być może w przyszłości zdecydują się prowadzić.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Trwałość rezultatów projektu

O trwałości rezultatów projektu „Założ firmę w AIP” świadczą przede wszystkim firmy założone w wyniku konkursu na biznesplan, które funkcjonują w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Od początku ich organizowania powstało już ponad 600 firm, a tylko w ramach ostatniej edycji - 120.

Model inkubacji firm oferowany przez Fundację AIP jest wyjątkowy. Osoby zakładające działalność gospodarczą w ramach AIP korzystają z osobowości prawnej inkubatora. Dzięki temu właściciel danej firmy ma ułatwiony start - nie musi opłacać składek ZUS, ma również zapewnioną pełną podstawową obsługę. W czasie funkcjonowania w ramach inkubatora firmy mają też zapewniony dostęp do szkoleń i konsultacji z ekspertami wynajętymi przez AIP.

Jak stwierdza jeden z uczestników projektu, który założył firmę w ramach Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości „(...) nie muszę się martwić ani o księgową, ani o prawnika, to wszystko zapewnia mi AIP. I to jest jak najbardziej opłacalne.”

Niewątpliwym miernikiem sukcesu działalności inkubatora jest kontynuacja działalności przez inkubowane firmy po opuszczeniu bram AIP. Przedstawiciele AIP oceniają, że: „ponad 90% firm, które powstają w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości są następnie rejestrowane i są kontynuowane już samodzielnie przez te osoby, gdy już zdecydują się wyjść z inkubatora przedsiębiorczości.”

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

W ocenie realizatorów projektu na jego sukces złożyło się kilka czynników.

Przede wszystkim projekt „Założ firmę w AIP” był przemyślaną inicjatywą ze ściśle zaplanowaną strukturą działań oraz zasadami uczestnictwa. W początkowej fazie projektu zorganizowano szereg działań przygotowawczych, co pozwoliło na prawidłową realizację w późniejszym okresie pozostałych etapów.

Przez cały okres realizacji projektu dbano o szeroko zakrojoną promocję, która była prowadzona przez różnorodne media i była ściśle skierowana do określonej grupy odbiorców.

Promocja przyczyniła się do osiągnięcia wysokiej liczby uczestników projektu oraz do rozpowszechnienia samej idei działalności Fundacji AIP.

Umiejętne poprowadzenie projektu pozwoliło również na osiągnięcie wymiernych korzyści dla realizatorów projektu. Fundacja AIP zdobyła nowych członków, którzy korzystając z oferowanej przez inkubatory infrastruktury i usług przynoszą określone dochody pozwalające na sfinansowanie działalności statutowej Fundacji.

„Poprzez taki projekt mamy doskonałą możliwość (...) skierowania [młodych osób - przyp. red.] do Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości, czyli w rezultacie żeby wzrastała liczba firm, które u nas funkcjonują i które uzyskują naszą pomoc. Jest to wręcz, można powiedzieć najbardziej istotny projekt z punktu widzenia naszej podstawowej działalności gospodarczej, działalności fundacji.”

przedstawiciel Fundacji AIP

6.5.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Realizatorem projektu „Założ firmę w AIP” była Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Fundacja AIP z siedzibą w Warszawie powstała w 2004 roku. Od początku swojej działalności dążyła do uruchomienia i rozszerzenia działalności sieci Inkubatorów Przedsiębiorczości, które obecnie funkcjonują przy 31 uczelniach wyższych w całej Polsce. Misją AIP jest budowanie sprzyjającego klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości wśród młodych ludzi.

Fundacja, z racji na swoją wszechstronną działalność, jest podzielona na kilka działów, mających za zadanie obsługę działających w ramach AIP firm, jak i zarządzanie wszystkimi Inkubatorami. Dział projektów zajmuje się realizacją przedsięwzięć skierowanych zarówno do obecnych jak i przyszłych beneficjentów Inkubatorów. W poszczególnych inkubatorach funkcjonują ich dyrektorzy, którzy sprawują opiekę nad firmami w nich zlokalizowanymi.

Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to wszechstronna instytucja należąca do Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz do Krajowej Sieci Innowacji. Fundacja AIP jest również członkiem Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacyjności i Przedsiębiorczości w Polsce. Na stałe współpracuje z Business Centre Club.

Specjalizacja ośrodka

Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości w swych działaniach skupia się na wspieraniu szeroko pojętej działalności gospodarczej szczególnie wśród młodych ludzi.

„Od samego początku, od najmłodszych lat chcemy promować wśród młodych osób taką przedsiębiorczość i żeby te osoby krok po kroku mogły przechodzić przez naszą ścieżkę.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Fundacja prowadzi szereg różnorodnych działań, od miękkich polegających na zmianie mentalności młodych osób i zachęceniu ich do założenia własnej działalności gospodarczej,

poprzez oferowanie konkretnych usług dla firm zlokalizowanych przy Inkubatorach Przedsiębiorczości, do umożliwienia nawiązania kontaktów z aniołami biznesu i funduszami typu venture capital dla firm, które osiągnęły już określony poziom rozwoju.

Podstawą wizji rozwoju Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości w przyszłości jest świadomość i przekonanie jej twórców, że potrzebna jest nowa jakość wspierania przedsiębiorczości w Polsce poprzez pomoc w zakładaniu i rozwoju małych i średnich firm oraz w tworzeniu innowacyjnych pomysłów biznesowych, mających stanowić przewagę konkurencyjną polskiej gospodarki.

6.5.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Główną działalnością Fundacji AIP jest prowadzenie inkubatorów przedsiębiorczości, w których Główną działalnością Fundacji AIP jest prowadzenie inkubatorów przedsiębiorczości, w których młodzi ludzie mają możliwość rozwijania własnych firm, co stanowi główne źródło przychodów Fundacji, jednak Fundacja AIP posiada również duże doświadczenie w realizacji projektów finansowanych zarówno ze środków publicznych jak i prywatnych. Ich tematyka dotyczy w większości przypadków wspierania przedsiębiorczości młodych ludzi i jest skierowana zarówno do firm funkcjonujących w ramach Inkubatorów Przedsiębiorczości jak i osób zamierzających założyć własną działalność gospodarczą.

„(...) mamy przeróżne projekty. To są projekty | komercyjne, projekty unijne, które jednak mają na celu spełnianie naszych podstawowych celów statutowych. Również prowadzimy projekty właśnie skierowane do przedsiębiorców, z jednej strony zachęcające do zatrudnienia niepełnosprawnych, drugiej strony też mamy projekty zachęcające do korzystania ze środków unijnych.”

przedstawiciel Fundacji AIP

Fundacja skupia się na projektach mających na celu promocję idei przedsiębiorczości w społeczeństwie. Poprzez realizację projektu „Polska Przedsiębiorcza” Fundacja AIP stara się wypracować nową jakość w kreowaniu przedsiębiorczości, a przede wszystkim chce zwrócić uwagę opinii publicznej na konieczność tworzenia odpowiednich warunków (prawnych i gospodarczych) dla rozwoju przedsiębiorczości w Polsce oraz chce zapobiec emigracji zarobkowej, poprzez zachęcenie młodzieży do wykorzystania swojego potencjału i umiejętności w kraju, zmiany myślenia młodych Polaków na temat własnego miejsca w rzeczywistości gospodarczej.

Fundacja AIP realizuje również projekt Innowatorzy, którego główną ideą jest stworzenie ogólnodostępnego Programu dla młodych, zdolnych naukowców, doktorantów, przedsiębiorców i studentów, czyli kreatorów innowacyjnych rozwiązań w zakresie nowych technologii (Internet, e-commerce, IT, komunikacja). Projekt ten stwarza uczestnikom możliwość realizacji najbardziej innowacyjnych i przedsiębiorczych pomysłów biznesowych, komercjalizacji wyników badań naukowych.

Fundacja realizuje również kampanię „Zatrudnij niepełnosprawnego”, której celem jest dotarcie i zapoznanie jak największej liczby pracodawców z możliwościami preferencyjnego zatrudniania osób niepełnosprawnych. Kampania ma za zadanie zachęcenie przedsiębiorców

do zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz promowanie przedsiębiorstw zatrudniających oraz wspierających osoby niepełnosprawne. Poprzez działania w ramach projektu Fundacja AIP pragnie ułatwić niepełnosprawnym poruszanie się po rynku pracy.

Oprócz projektów finansowanych ze środków publicznych Fundacja AIP realizuje również projekty komercyjne dla firm prywatnych.

6.5.6 Podsumowanie

Projekt „Założ firmę w AIP” jest jednym z elementów działania Fundacji Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości i stanowi istotną jej część. Z wypowiedzi przedstawiciela realizatora projektu wynika, iż poprzez ten projekt Fundacja AIP uzyskuje przede wszystkim stałe kontakty z osobami, które stają odbiorcami innych projektów lub działań statutowych Fundacji.

Z racji na szczegółowo opisaną strukturę projektu wraz z harmonogramem i podziałem zadań Fundacja AIP nie miała żadnych istotnych problemów, które wyniknęły podczas realizacji poszczególnych działań. Wyzwaniem dla realizatorów był obszar działania projektu który był realizowany jednocześnie w 12 miastach w Polsce jednak ze względu na strukturę samych Inkubatorów Przedsiębiorczości działających w ramach Fundacji AIP nie napotkano w tym zakresie żadnych trudności.

Personel Fundacji AIP nie zmienił się podczas realizacji tego projektu i osoby w nim zaangażowane uzyskały duże doświadczenie. Przedstawiciel realizatora projektu podkreślał jednak fakt dużej zmienności w personelu Fundacji AIP ze względu na młody wiek pracowników.

Głównymi korzyściami dla realizatorów projektu było przede wszystkim osiągnięcie dużego doświadczenia oraz promocja idei funkcjonowania Fundacji AIP oraz inkubatorów przedsiębiorczości. Podkreślano również fakt zaangażowania znanych osób (polityków, biznesmenów) przez co wzrosła ranga projektu.

Respondenci – uczestnicy projektu zgodnie potwierdzali, że projekt „Założ firmę w AIP” był prawidłowo zrealizowany i umożliwił im założenie własnej działalności gospodarczej. Ich wypowiedzi potwierdziły, iż projekt może być traktowany jako dobra praktyka realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.6 Konińska Izba Gospodarcza – Wzmocnienie Konińskiej Izby Gospodarczej – Instytucjonalne Wsparcie Przedsiębiorców w ochronie środowiska

6.6.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

WZMOCNIENIE KONIŃSKIEJ IZBY GOSPODARCZEJ - INSTYTUCJONALNE WSPARCIE PRZEDSIĘBIORCÓW W OCHRONIE ŚRODOWISKA

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie od 1 kwietnia 2005 roku do 30 czerwca 2006 roku.



Projekt był prowadzony w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, działanie 1.1.2 i finansowany w ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i budżetu państwa.

Projekt by realizowany samodzielnie przez Konińską Izbę Gospodarczą.

6.6.2 Projekt „Wzmocnienie Konińskiej Izby Gospodarczej - instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w ochronie środowiska” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów

Projekt prowadzony przez Konińską Izbę Gospodarczą zasługuje na uwagę jako dobra praktyka realizacji wyspecjalizowanych usług pro-innowacyjnych dla przedsiębiorstw w zakresie zagadnień związanych z ochroną środowiska. W ramach projektu przedsiębiorcy mogli zapoznać się z wymogami prawnymi o charakterze pro-ekologicznym, które odnoszą się do prowadzonego przez nich typu działalności gospodarczej. Zorganizowane przez Izbę seminaria tematyczne stały się forami dyskusji na temat przepisów sprzyjających środowisku pomiędzy przedstawicielami firm i jednostek samorządu terytorialnego, którzy mogli uzupełnić posiadane informacje w tej dziedzinie oraz skorzystać z fachowych konsultacji specjalistów krajowych i zagranicznych zatrudnionych w ramach projektu.

Ważną cechą projektu, która wpłynęła na jego pomyślną realizację był fakt, iż odpowiadał on na rzeczywiste problemy przedsiębiorców, które zostały dostrzeżone przez pracowników Konińskiej Izby Gospodarczej w wyniku wieloletnich kontaktów z klientami. Projekt wiązał się ściśle ze wcześniejszym doświadczeniem KIG w dziedzinie ochrony środowiska (w ramach Izby od lat działał Wydział Ochrony Środowiska).

„Bezpośrednie informacje właśnie od przedsiębiorców (...) pozwoliły nam stwierdzić, że tego typu projekt jest potrzebny.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Problemy i potrzeby przedsiębiorców, uczestników projektu, były rozwiązywane wielotorowo, z wykorzystaniem ekspertów zarówno krajowych jak i zagranicznych.

„(...) przedsiębiorcy mieli szansę u źródła dowiedzieć bezpośrednio się od osoby, która jest na przykład odpowiedzialna za przyjęcie(...) wniosków w starostwie powiatowym, na przykład, czy Wojewódzkim Inspektoracie Ochrony Środowiska. (...) współpracowaliśmy z takimi różnymi, nieformalnie z różnego rodzaju instytucjami”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Realizatorzy projektu stwierdzają, że informacje związane z tematyką poruszoną w ramach projektu powinny być częściej przekazywane przedsiębiorcom, co może odbywać się zarówno za pośrednictwem projektu, jak również jako element pakietu usług oferowanych w ramach Krajowego Systemu Usług.

„Myślę, że tak, że tego typu doradztwo generalnie spotkało się z dużym zainteresowaniem i jeżeli inne ośrodki KSU nie poruszyły działań ochrony środowiska to powinny to zrobić”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Oprócz korzyści, jakie przyniósł odbiorcom działań projekt ten stanowił również okazję dla Izby do rozwinięcia posiadanego wachlarza usług, co również może stanowić dobry przykład dla innych ośrodków KSU.

„(...) zagadnienie ochrony środowiska nie jest (...) popularnym działaniem wpisującym się w projekty pisane przez ośrodki KSU, a praktyka nasza pokazała, że jednak warto taki projekt zrealizować i przynosi on określone efekty.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

6.6.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

W ramach projektu „Instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w ochronie środowiska” Konińska Izba Gospodarcza przyczyniła się do realizacji celów nadrzędnych: ochrony środowiska i wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw.

„(...) instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w szeroko rozumianej ochronie środowiska, która jest elementem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw. (...) realizacja tej polityki, czyli tego celu niejako strategicznego, daje szansę na uniknięcie, bądź minimalizację negatywnego oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko przyrodnicze.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Realizacja celów nadrzędnych była możliwa poprzez udzielenie wsparcia przedsiębiorcom w zakresie specyficznych zagadnień ich działalności związanych z ochroną środowiska.

Wsparcie to polegało na zaoferowaniu beneficjentom bezpłatnych kompleksowych usług doradczych świadczonych przez pracowników Konińskiej Izby Gospodarczej, jak również przez ekspertów zewnętrznych z kraju i zagranicy. Usługi świadczone były w siedzibie Izby w ramach Wydziału Ochrony Środowiska oraz poprzez audyty przeprowadzane na miejscu, w firmach.

Oprócz usług doradczych zapewnionych w ramach projektu przedsiębiorcy mogli skorzystać z informacji udzielanych telefonicznie przez konsultantów oraz uczestniczyć w seminariach tematycznych organizowanych przez Izbę. Poza funkcją przekazywania nowej wiedzy seminaria te spełniały także rolę platform wymiany informacji pomiędzy samymi przedsiębiorcami, a także pomiędzy przedsiębiorcami a pracownikami właściwych wydziałów jednostek samorządu terytorialnego, których zadaniem jest wdrażanie wymogów związanych z ochroną środowiska.

Według realizatorów wśród przedsiębiorców tematyka ochrony środowiska jest obecnie popularna, stąd też zdecydowano o realizacji projektu. Potrzeba oferowania przedsiębiorcom usług informacyjnych i doradczych z zakresu ochrony środowiska wynika również ze specjalizacji Konińskiej Izby Gospodarczej w tym zakresie.

„(...) zdecydowanie jest to ostatnio, w ostatnich latach temat dość ważny w kontekście wejścia Polski do Unii Europejskiej i podniesienia standardów ochrony środowiska wśród przedsiębiorstw, dlatego postanowiliśmy w ramach naszej instytucji wydzielić taki wydział, gdzie specjalista, oczywiście w ramach swoich możliwości i kompetencji będzie starał się wesprzeć przedsiębiorców.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Droga do sukcesu

Projekt był podzielony na szereg etapów. Przed rozpoczęciem właściwych działań realizatorzy przeprowadzili działania promocyjne, aby zachęcić przedsiębiorców do udziału w projekcie. Promocja i informacja o projekcie były kontynuowane przez cały okres realizacji poprzez: stronę internetową www.ekoprojekt.lm.pl, wydawany przez Izbę serwis informacyjny oraz ogłoszenia prasowe zachęcające do skorzystania z doradztwa lub udziału w seminariach i spotkaniach.

Kolejne etapy projektu polegały na realizacji spotkań i seminariów, których tematyka była ściśle związana z ochroną środowiska. W ramach projektu zorganizowano m.in. następujące seminaria:

- „Wizerunek polskiej i niemieckiej gospodarki odpadami”
- „Zintegrowane zapobieganie i ograniczanie zanieczyszczeń oraz najlepsze dostępne techniki w celu uzyskania pozwolenia zintegrowanego”
- „Oddanie obiektu do użytkowania - procedury prawne”
- „Postępowanie w wypadku wystąpienia awarii”
- „Recykling pojazdów wycofanych z eksploatacji oraz postępowanie z odpadami opakowaniowymi i zużytym sprzętem elektrycznym i elektronicznym w świetle nowych przepisów.”
- "Ochrona środowiska w procesie inwestycyjnym z uwzględnieniem nowych przepisów"
- "Możliwości wsparcia finansowego inwestycji w ochronie środowiska dla przedsiębiorców ze szczególnym uwzględnieniem Funduszy Strukturalnych (działanie 2.4 Wsparcie dla przedsięwzięć w zakresie dostosowania przedsiębiorstw dla wymogów ochrony środowiska)"

W seminariach i spotkaniach często uczestniczyli przedstawiciele instytucji i urzędów zajmujących się problematyką ochrony środowiska w działalności gospodarczej. Realizatorzy projektu chcieli aby przedsiębiorcy mieli możliwość poznania u źródła danej problematyki, a także wymogów związanych z korzystaniem ze środowiska.

„(...) poprosiliśmy pracowników Starostwa Powiatowego w Koninie, a dokładnie Wydziału Ochrony Środowiska, aby te aspekty zostały przedstawione, no i także omówiliśmy co wiąże się z wprowadzeniem tych nowych przepisów, czyli jakie nowe obowiązki będą spoczywać na przedsiębiorcach, jakie koszty będą ponosić.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Równolegle przedsiębiorcy biorący udział w projekcie mogli ubiegać się o udzielenie wsparcia w postaci indywidualnego doradztwa. W tym celu wypełniali wniosek o udzielenie doradztwa, który był następnie rozpatrywany przez pracowników Wydziału Ochrony Środowiska. Doradztwo było udzielane indywidualnie, ale również było dostosowywane do ogłaszanych w tym czasie przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej rund aplikacyjnych dla działania 2.4 "Wsparcie dla przedsięwzięć w zakresie dostosowywania

przedsiębiorstw do wymogów ochrony środowiska" w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw.

Ostatnim etapem projektu było wydanie folderu informacyjnego „Ochrona środowiska w przedsiębiorstwie”, który został wydany w nakładzie 200 sztuk. Tematyka folderu dotyczyła między innymi gospodarki odpadami oraz wymogów Unii Europejskiej w zakresie korzystania ze środowiska związanych z ochroną powietrza.

„Staraliśmy się, aby było to jakieś kompendium wiedzy na te tematy i było to przydatne dla przedsiębiorców.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Rezultaty projektu

Głównym rezultatem projektu były zorganizowane seminaria i spotkania oraz indywidualne konsultacje, które umożliwiły przedsiębiorcom uzyskanie wiedzy niezbędnej do codziennego funkcjonowania. Łącznie we wszystkich spotkaniach wzięło udział i z doradztwa skorzystało 15 mikro i 25 małych i średnich przedsiębiorstw.

Za główną korzyść uzyskaną przez uczestników projektu realizatorzy projektu uznają nowe umiejętności, jakie przedsiębiorcy zdobyli poprzez bezpośredni kontakt ze specjalistami, którzy wyjaśnili im na przykładzie ich własnej działalności gospodarczej zastosowanie przepisów związanych z ochroną środowiska. Dzięki zindywidualizowanemu podejściu, jakie zastosowano w trakcie konsultacji oraz dyskusji seminaryjnych firmy posiadały wiedzę, która pozwala im na samodzielne stosowanie procedur ochrony środowiska zgodnie z wymogami prawa.

(...) taki wniosek właśnie z pracownikiem Wydziału Ochrony Środowiska, był punkt po punkcie prześlędzony i pod jakby patronatem, pod jakby takim mentoringiem tego pracownika wypełniany. Ale kolejny raz ta osoba robiła to już sama.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Również uczestnicy projektu potwierdzają uzyskanie określonych korzyści: „Ochrona środowiska jest moim dodatkowym zajęciem. Przede wszystkim zajmuję się czymś innym i nie jestem na bieżąco jeżeli chodzi o przepisy prawne. Dobrze mieć kogoś, do kogo można się ewentualnie zwrócić jeżeli pojawi się jakiś problem, konkretny temat, żeby, nawet jak się zna się odpowiedź, żeby ją potwierdzić u jakiegoś specjalisty.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Jako dodatkowy rezultat projektu realizatorzy podkreślają również fakt zmiany w mentalności przedsiębiorców i ich podejścia do problematyki ochrony środowiska w firmie. Stwierdzają oni, że projekt spowodował wśród uczestników myślenie w „(...) innych kategoriach, traktowanie zagadnień ochrony środowiska. (...) myślę, że podnieśliśmy w pewnym stopniu ich świadomość ekologiczną.”

Trwałość rezultatów projektu

Realizacją projektu przez Konińską Izbę Gospodarczą z pewnością umocniła jej pozycję lidera wśród instytucji otoczenia biznesu pod względem specjalizacji w zakresie ochrony środowiska. Uczestnicy projektu są obecnie klientami Wydział Ochrony Środowiska funkcjonującego przy Izbie, który cały czas realizuje usługi doradztwa dla przedsiębiorstw.

„działalność Wydziału Ochrony Środowiska po zakończeniu projektu została podtrzymana i w dalszym ciągu, jeżeli pojawia się zapotrzebowanie na tego rodzaju doradztwo to nikomu oczywiście nie odmówimy i już, chociaż nie ma tego finansowania, bezpłatnie to świadczymy (...)”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Izba również wykorzystuje swoją pozycję lidera, aby przy okazji różnego rodzaju spotkań reprezentować przedsiębiorców wobec organów określających wymogi korzystania ze środowiska.

„Staramy się (...) na tych spotkaniach jakby reprezentować tych przedsiębiorców, ich interesy, ich po prostu potrzeby wynikające z ochrony środowiska. Staramy się, jeżeli będą się jakieś przepisy zmieniać, czy to lokalne, czy centralne, to staramy się tym jednostkom uzmysłowić, jaka jest potrzeba przedsiębiorców, tak żeby po prostu te przepisy były jak najbardziej dostosowane do ich potrzeb, no i oczywiście potrzeb ochrony środowiska.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Projekt „Wzmocnienie Konińskiej Izby Gospodarczej - instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w ochronie środowiska” umożliwił Izbie poszerzenie umiejętności w realizacji projektów, ale również stanowił zestaw działań pozwalających ośrodkowi wykorzystać wcześniejsze doświadczenia, również wyniesione z funkcjonowania w sieci KSU.

„Sieć KSU pozwoliła nam na wypracowanie pewnych standardów, które później już mogliśmy z powodzeniem stosować w naszym projekcie i dzięki temu było nam łatwiej ten projekt po prostu zrealizować (...). Czerpaliśmy dobre wzorce, na przykład, z realizacji Punktu Konsultacyjnego czy wcześniejszych projektów i to wpłynęło też na jakość świadczonych usług w ramach tego projektu.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Pomimo, iż zarówno realizatorzy projektu jak i jego uczestnicy zgodnie stwierdzają, że projekt został w prawidłowy sposób zrealizowany Pan Paweł Jasiński zauważa potrzebę zwiększenia nakładów na działania promocyjne, które spowodowałyby większy odzew wśród przedsiębiorców.

„Na pewno bym wydzielił być może w projekcie jeszcze jeden etap, który by dotyczył tylko i wyłącznie promocji projektu. Tak, żeby na przykład trzy czy cztery miesiące była realizowana promocja, a nie były realizowane usługi. I dopiero po takim docelowym zaistnieniu, powiedzmy, w świadomości tych przedsiębiorców, zacząć realizować te usługi właściwe.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

6.6.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Konińska Izba Gospodarcza powstała z inicjatywy przedsiębiorców na zebraniu założycielskim i w dniu 28.06.1990 roku została zarejestrowana w Sądzie Rejonowym w Koninie.

Konińska Izba Gospodarcza jest instytucją pozarządową, zrzeszającą podmioty gospodarcze oraz gminy miejskie i wiejskie. Od początku swojego istnienia KIG podejmuje działania zmierzające do rozwoju przedsiębiorczości w nowoczesnych formach organizacyjnych, gromadzi i rozpowszechnia informacje dotyczące nawiązywania kooperacji gospodarczej w kraju i za granicą, udziela podmiotom gospodarczym pomocy w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, organizacyjnych i prawnych. Wszystkie działania izby ukierunkowane są na wspieranie i promocję firm członkowskich i nie tylko.

Konińska Izba Gospodarcza zajmuje się między innymi kojarzeniem partnerów biznesowych, organizowaniem szkoleń i spotkań branżowych, oferuje również usługę przygotowania biznes planu.

Przy Izbie działa zamiejscowy wydział Stałego Polubownego Sąd Gospodarczego Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej oraz punkt informacyjny funduszu pożyczkowego działającego przy Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Specjalizacja ośrodka

Konińska Izba Gospodarcza działa w obszarze wspierania przedsiębiorczości na terenie byłego województwa Konińskiego. W swej ofercie posiada szereg usług skierowanych do przedsiębiorców, jednak cechą, którą wyróżnia Izbę spośród innych tego rodzaju instytucji jest świadczenie profesjonalnych usług doradczych w zakresie ochrony środowiska. W strukturach Izby funkcjonuje Wydział Ochrony Środowiska, który świadczy tego typu usługi zarówno poprzez realizowane przez Izbę projekty, jak opisywany w niniejszym opracowaniu, jak i poprzez Punkt Konsultacyjno-Doradczy działający przy Izbie.

„(...) jeżeli chodzi właśnie o bezpłatne świadczenie takich usług doradczych, to myślę, że może jesteśmy liderem tutaj w tym naszym byłym województwie konińskim. (...) nie spotkałem się z kimś takim, który by w okolicy gdzieś bezpłatnie udzielał porad dotyczących ochrony środowiska. Myślę, że nasz ośrodek jest tutaj jedynym pod tego typu względem.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

6.6.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Konińska Izba Gospodarcza już od początkowych lat swojej działalności zajmuje się realizacją projektów finansowanych ze środków publicznych. Pierwszymi projektami, realizowanymi przez Izbę były projekty finansowane poprzez fundusze PHARE, dotyczące opracowania modelu wspierania przedsiębiorczości dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Konińska Izba Gospodarcza stara się również wyszukiwać i korzystać z zagranicznych funduszy. W ramach zakończonego już projektu "Utworzenie modelowego doradztwa dla MŚP w zakresie ochrony środowiska w obszarze działania KIG" wykorzystano ze środków nienieckiej fundacji Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU), która umożliwiła Izbie zainicjowanie funkcjonowania Wydziału Ochrony Środowiska.

Istotną częścią funkcjonowania Izby jest Punkt Konsultacyjny sieci KSU, w ramach którego udzielane są również informacje i doradztwo w zakresie ochrony środowiska. W ramach Izby działa również Regionalny Ośrodek EFS.

„Myślę, że jak z każdym projektem, który był realizowany od początku istnienia Konińskiej Izby Gospodarczej podniósł się standard świadczonych usług. (...) jesteśmy z każdym też projektem, także właśnie z tym, coraz bardziej rozpoznawalni w środowisku, dzięki temu możemy dotrzeć do szerszej grupy beneficjentów. (...) Także określiłbym to doświadczenie w realizacji projektów unijnych jako duże.”

przedstawiciel Konińskiej Izby Gospodarczej

Obecnie Izba wykorzystuje swoje wcześniejsze doświadczenie i realizuje projekty, których celem jest wspieranie przedsiębiorczości oraz osób pracujących. Przykładem takiego projektu jest „Program wsparcia pracowników objętych procesem restrukturyzacji z konińskiego okręgu przemysłowego poprzez nabycie nowych umiejętności i kwalifikacji zawodowych.” Projekt ma na celu dostosowanie pracowników objętych procesem restrukturyzacji z konińskiego okręgu przemysłowego do funkcjonowania w zmieniających się warunkach społeczno-ekonomicznych oraz przygotowanie ich do wykorzystania szans związanych z powstawaniem nowych miejsc pracy poprzez zmianę kwalifikacji osób zagrożonych utratą zatrudnienia nie z własnego powodu. W ramach tego projektu oferowane są bezpłatne szkolenia mające na celu uzyskanie lub uzupełnienie umiejętności i kwalifikacji zawodowych oraz ogólnych, w tym także umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia.

6.6.6 Podsumowanie

Projekt Wzmocnienie konińskiej izby gospodarczej - instytucjonalne wsparcie przedsiębiorców w ochronie środowiska stanowi kontynuację działań Konińskiej Izby Gospodarczej, która specjalizuje się w doradztwie z zakresu ochrony środowiska dla przedsiębiorców. W ramach Izby działa Wydział Ochrony Środowiska, który udziela usług szkoleniowych, informacyjnych i doradczych w zakresie problematyki ochrony środowiska w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Realizatorzy projektu stwierdzają, iż projekt nie napotkał żadnych trudności, jednak wyzwaniem były początkowe trudności z pozyskaniem uczestników projektu i zachęcenie ich do skorzystania ze wsparcia oferowanego w projekcie. Przedstawiciel realizatora projektu stwierdza, że przy ponownej realizacji podobnego projektu z pewnością podjęte by zostały większe wysiłki promocyjne w początkowej fazie projektu. Mimo to jednak, poprzez realizację projektu Konińska Izba Gospodarcza uzyskała nowych klientów oferowanych przez siebie usług.

Oprócz nowych klientów korzyścią dla realizatora było uzyskanie nowe doświadczenie oraz kontakty z partnerami z kraju i zagranicy. Główną korzyścią podkreślaną przez uczestników projektu było uzyskanie pomocy w zakresie doradztwa i informacji o wymogach stawianych przez przepisy ochrony środowiska, związane z prowadzeniem firmy.

Przedstawiciel realizatora projektu stwierdza, że personel zmienił się podczas realizacji projektu, jednak nie wpłynęło to na prawidłowość wykonania poszczególnych działań.

Podczas wywiadu przedstawiciel realizatora projektu stwierdził, iż tego typu projekt może być przykładem dla innych instytucji zrzeszonych w sieci KSU. Usługi z zakresu ochrony środowiska mogą być elementem oferty Punktu Konsultacyjnego. Również standardy, które Izba otrzymała w wyniku funkcjonowania w sieci KSU pozwoliły na rozwinięcie oferty usługowej opartej na tematyce ochrony środowiska.

6.7 Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego – Współpraca na rzecz Podlasia

6.7.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

WSPÓŁPRACA NA RZECZ ROZWOJU PODLASIA

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie od października 2004 do stycznia 2006 roku. Projekt był finansowany w ramach inicjatywy Local Cooperation (w 80% finansowany ze środków Unii Europejskiej - grant Komisji Europejskiej).

Informacje na temat partnerów konsorcjum

Formalnym partnerem Fundacji, uczestniczącym w realizacji działań merytorycznych, był Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Ramowych w Warszawie (KPK). KPK został wybrany przez Fundację z uwagi na doświadczenie tej organizacji zdobyte przy realizacji programów badawczych, co było pomocne przy konstruowaniu mapy kompetencji instytucji otoczenia biznesu z regionu Podlasia (było to jedno z działań w projekcie).

6.7.2 Projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów

„Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” to projekt pod wieloma względami szczególny. Była to pierwsza tego typu inicjatywa, podejmująca próbę zebrania informacji o ofercie usługowej instytucji otoczenia biznesu z obszaru województwa podlaskiego i przedstawienia jej małym i średnim przedsiębiorcom. To przede wszystkim stanowi o jej innowacyjności w skali regionu. Współpraca zaangażowanych w projekt instytucji, która w wyniku jego realizacji uległa wzmocnieniu i zintensyfikowaniu, z pewnością również może stanowić dobry przykład dla innych regionów. Wiele z instytucji, które były zaangażowane w projekt, było członkami Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich przedsiębiorstw i w związku z tym projekt stanowi dobry przykład współpracy instytucji znajdujących się w tej sieci. Jak stwierdził przedstawiciel PFRR: „(...) na pewno warto współpracować z pozostałymi ośrodkami KSU i przy tych samych usługach i przy usługach uzupełniających się. To nie jest żadna konkurencja w regionie, a raczej sieciowość. To jest ta siła, (...) jeżeli współpracujemy z instytucją z tego samego regionu (...)”. Wynikiem współpracy instytucji zaangażowanych w projekt są nowe partnerstwa oraz inicjatywy i projekty.

Ważnym aspektem projektu było również wzajemne zaufanie partnerów i ich zaangażowanie w realizację zadań. Współpraca z instytucją badawczą, jaką jest Krajowy Punkt Kontaktowy pozwoliła na wypracowanie wysokich standardów realizacji zaplanowanych działań oraz może

być punktem wyjścia do dalszych prac nad określeniem specjalizacji regionu Podlasia w zakresie usług dla przedsiębiorstw.

Niezwykle ważnym czynnikiem sukcesu projektu było również zaangażowanie samych pracowników Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, którzy wykorzystali swoje doświadczenie w realizacji innych projektów i umiejętnie przenieśli standardy pracy obowiązujące w sieci Euro Info Centre.

Zarówno realizatorzy projektu, jak i jego uczestnicy zgodnie stwierdzają, że projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” stanowi przykład dobrej praktyki w realizacji projektów i może z powodzeniem zostać przeniesiony na grunt innych regionów, gdzie podobna inicjatywa nie była nigdy wcześniej podejmowana.

„(...) zdecydowanie jest to dobra praktyka i powinna być wdrażana we wszystkich województwach (...)”

przedstawiciel Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego.

6.7.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Głównym zamierzeniem projektu „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” była poprawa świadomości sektora małych i średnich przedsiębiorstw o funkcjonowaniu i działalności organizacji wspierających przedsiębiorczość na rynku lokalnym i regionalnym oraz rozpowszechnienie praktycznych informacji o usługach, działaniach prowadzonych przez te organizacje na terenie województwa podlaskiego oraz o możliwości ich wykorzystania. Dla celów projektu przeprowadzona została analiza świadczonych usług z uwzględnieniem poziomu ich jakości i specjalizacji wśród 21 organizacji z województwa podlaskiego. W trakcie wieloletniej działalności, podmioty te zwiększały liczbę usług reagując na zgłaszane zapotrzebowanie sektora MSP. Obok powiększającego wachlarza specjalizacji, organizacje te podnosiły poziom udzielanych porad, szkoleń oraz usług komercyjnych.

Celami projektu były:

- Usprawnienie współpracy i wymiany informacji pomiędzy organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość na terenie województwa podlaskiego,
- Możliwość nawiązania bliższej współpracy pomiędzy członkami grupy roboczej oraz utworzenie regionalnego systemu wsparcia,
- Ocena oferty usługowej istniejących organizacji pozarządowych oraz organizacji wspierających przedsiębiorczość w oparciu o Strategię Rozwoju Regionalnego oraz Regionalną Strategię Innowacji
- Ustandaryzowanie metod świadczenia usług oraz realizacji projektów na rzecz MSP i samorządów.

Projekt miał za zadanie m.in. zapoznanie sektora MSP z ofertą organizacji działających w regionie oraz zapewnienie lepszego dostępu do oferowanych usług. Z kolei instytucjom otoczenia biznesu, które wzięły udział w projekcie miało umożliwić rozwój nowych usług i produktów skierowanych do sektora MSP oraz zapewnić dostęp do europejskich sieci wspierających przedsiębiorczość, co miało wspomóc wymianę doświadczeń i dobrych praktyk oraz zawiązywanie wspólnych inicjatyw.

„Brakowało takiej wyspecjalizowanej informacji, kto, co oferuje w regionie. (...) projekt (...) był wstępem do opracowania kompetencji regionu, kompetencji instytucji, które mogą świadczyć różnego rodzaju usługi dla przedsiębiorców i dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą i dla (...) instytucji publicznych.”

przedstawiciel Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego

Droga do sukcesu

„Na pewno partnerzy, czyli chęć i wola współpracy od wszystkich instytucji, które chciały wtedy współpracować i mogły współpracować, pozwoliło, że ten projekt zakończył się sukcesem”

przedstawiciel Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego

Projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” składał się z trzech głównych etapów działań:

Pierwszym etapem było utworzenie grupy roboczej złożonej z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, którzy spotykali się kilkakrotnie celem omówienia sposobów realizacji kolejnych etapów, czyli zebrania informacji o oferowanych przez instytucje usługach dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz przedstawienie ich na mapie kompetencji. Na dwóch najważniejszych z tych spotkań określono cele, założenia i oczekiwane rezultaty projektu, partnerów, z którymi zostanie nawiązana współpraca oraz możliwe kierunki współpracy pomiędzy organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość w regionie. Spotkania te były okazją do nawiązania kontaktów pomiędzy instytucjami, a także, przede wszystkim, w czasie dyskusji określono standard przedstawiania informacji na temat oferowanych usług.

Drugim etapem było zebranie, na podstawie ankiety, informacji o usługach realizowanych przez instytucje z regionu Podlasia. Instytucje otoczenia biznesu, zaproszone do udziału w projekcie wypełniały opracowaną na potrzeby projektu ankietę, którą przesyłały do Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego. Zebrane informacje o oferowanych usługach zostały podzielone na trzy kategorie:

- Usługi dotyczące rozpoczęcia działalności gospodarczej, w tym: pobudzenie przedsiębiorczości i identyfikacja projektów, pomoc przy tworzeniu biznes planu; analiza ryzyka; dostęp do finansowania (identyfikacja możliwych źródeł finansowania – venture capital, prywatni inwestorzy kapitałowi, programy pomocowe); wsparcie przedsiębiorstw w wejściu na rynek, pomoc przy rozpoczynaniu działalności; inkubator (hosting powstającej firmy, wsparcie logistyczne i biurowe, usługi doradcze); badania.
- Usługi skierowane do istniejących firm i instytutów naukowo-badawczych (w tym: usługi i informacje z zakresu tematyki UE; dostęp do finansowania; współpraca i relacje wewnątrz firmy; transfer technologii; zarządzanie przedsiębiorstwem).
- Usługi skierowane do pozostałych organizacji (w tym: rynek krajowy i lokalny).

Trzecim i ostatnim etapem było przedstawienie wyników projektu i samej mapy kompetencji na konferencji kończącej projekt. W konferencji uczestniczyło 69 przedstawicieli regionalnych samorządów, organizacji okołobiznesowych i przedsiębiorstw. Gośćmi specjalnymi byli między innymi przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, które wzięły udział w projekcie

oraz specjalista z Krajowego Punktu Kontaktowego, który wspierał działania realizatorów projektu. Poprzez mapę kompetencji realizatorzy projektu przedstawili lokalizację danej instytucji wraz z jej kompetencjami i specjalizacją w realizacji danego wachlarza usług. Celem konferencji było również stworzenie modelu usprawniającego i jednocześnie utrwalającego lokalną współpracę pomiędzy przedsiębiorcami, organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość oraz administracją publiczną. Dlatego też firmy i organizacje przygotowały mapy kompetencji odzwierciedlające ofertę swoich usług na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na Podlasiu.

Wydano również broszurę zawierającą informacje na temat instytucji wsparcia biznesu działających w regionie.

Rezultaty projektu

Efektom realizacji projektu było:

- Utworzenie grupy sterującej składającej się z przedstawicieli sieci Euro Info Centre, KPK, Innovation Relay Centre oraz lokalnych organizacji okołobiznesowych, której celem było określenie standardów realizacji poszczególnych etapów projektu,
- Zorganizowanie konferencji, na której przedstawione zostały organizacje wspierające przedsiębiorczość w regionie, ich oferta oraz oferowane usługi,
- Wydanie broszury informacyjnej opisującej 24 organizacje wspierające przedsiębiorczość na terenie województwa podlaskiego.

Na podstawie danych zebranych na temat usług firm i instytucji wspierających przedsiębiorczość oraz oczekiwań przedsiębiorców i została wydana broszura zawierająca zestawienie informacji o organizacjach wspierających przedsiębiorczość w regionie, oferowanych przez nie usługach oraz możliwościach współpracy. Publikacja była rozpowszechniana wśród zainteresowanych przedsiębiorców i organizacji oraz jest obecnie dostępna na stronie internetowej Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego: www.pfrr.bialystok.pl.

Dodatkowym efektem projektu było to, iż instytucje w nim uczestniczące miały okazję do nawiązania kontaktów i współpracy. Zawiązana współpraca zaowocowała nowymi projektami i inicjatywami podlaskich instytucji otoczenia biznesu realizowanymi na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z regionu Podlasia uzyskały też dostęp do usystematyzowanej i ustandaryzowanej informacji o usługach dla nich realizowanych.

„Przedsiębiorcy na pewno otrzymali informację od nas o tym do kogo mogą się zwrócić w jakim zakresie i o jaką pomoc. Mieli możliwość poznania tych instytucji osobiście podczas konferencji czy wysłuchania ich oferty i zapoznania się z dostępnymi usługami. Pośredni beneficjenci czyli instytucje mogły przedstawić swoją ofertę i to co mają najlepszego skierowanego do przedsiębiorców (...)”

przedstawiciel Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego

Trwałość rezultatów projektu

Realizacja projektu „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” przyniosła szereg rezultatów, których trwałość można zaobserwować również obecnie. Realizator projektu, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, uzyskała trwały status lidera w regionie odnośnie wspierania przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego. Wiodąca rola Fundacji została potwierdzona przez beneficjentów projektu. Poprzez realizację projektu Fundacja jest obecnie postrzegana jako instytucja posiadająca wiedzę przydatną dla innych instytucji otoczenia biznesu, którą potrafi w efektywny sposób przekazać wszystkim zainteresowanym. Fakt, że PFRR jest liderem wśród innych instytucji spowodował również to, że, jak się wyraził przedstawiciel Fundacji, od początku prowadzenia projektu jego uczestnicy mieli pełne zaufanie do realizatorów projektu i chętnie przekazywali dane odnośnie oferowanych przez siebie usług.

Realizacja projektu w znacznym stopniu przyczyniła się również do nawiązania trwałej współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu na rzecz przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego. Fakt ten podkreślają zarówno realizatorzy projektu, jak również przedstawiciele instytucji, które wzięły w nim udział. Współpraca instytucji działających na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w opinii uczestników projektu jest niezbędna gdyż trwale przyczynia się do rozwoju regionu. Współpraca nawiązana w wyniku realizacji projektu skutkuje obecnie nowymi projektami i inicjatywami skierowanymi do małych i średnich przedsiębiorstw.

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Jak określa to przedstawiciel Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” nie był projektem skomplikowanym i w połączeniu z odpowiednią organizacją pracy nie sprawił realizatorom żadnych problemów. Wszystkie działania zostały w pełni zrealizowane, a cele projektu wypełnione. Zaangażowanie pracowników Fundacji w projekt dało relatywnie duże i pozytywne efekty zarówno mierzalne, jak i niemierzalne. Wpływ na efektywność projektu miał z pewnością również fakt, iż była to pierwsza tego typu inicjatywa w regionie Podlasia. Po raz pierwszy instytucje otoczenia biznesu z województwa podlaskiego zebrały się aby w usystematyzowany sposób przedstawić swoją ofertę usługową skierowaną do małych i średnich przedsiębiorstw. W związku z powyższym projekt z pewnością stanowi dobry przykład do realizacji w innych województwach Polski, gdzie podobne inicjatywy jeszcze nie miały miejsca. Jednak zarówno realizatorzy projektu, jak i jego uczestnicy podkreślają, że zebrane informacje na temat oferty usługowej szybko się zdezaktualizowały ze względu na dynamiczny rozwój instytucji otoczenia biznesu z Podlasia. W okresie po zakończeniu projektu powstało szereg nowych instytucji, które nie znalazły się w opracowaniu promocyjnym i na „mapie kompetencji”. Koniecznym więc wydaje się powtórzenie takiej inicjatywy w najbliższym czasie, również ze względu na nowy okres programowania, w którym dla instytucji działających na rzecz przedsiębiorczości otwierają się możliwości rozwoju nowych usług.

6.7.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Realizatorem projektu „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” jest Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego (PFRR). Fundacja (pod nazwą Fundacja Rozwoju Województwa Białostockiego) została utworzona w 1995 roku w wyniku inicjatywy Wojewody

Białostockiego, Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku, Związku Zawodowego NSZZ "Solidarność" (Region Białystok) oraz Podlasko-Mazurskiego Porozumienia Związków Zawodowych.

Do celów statutowych Fundacji należą m.in. wspomaganie rozwoju gospodarczego, w tym rozwoju przedsiębiorczości, w szczególności inspirowanie tworzenia i wspierania małych i średnich przedsiębiorstw; promocja zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy, a także działania na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy pomiędzy społeczeństwami.

Specjalizacja ośrodka

Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w swych działaniach skupia się na wspieraniu szeroko pojętej działalności gospodarczej i stymulowaniu rozwoju regionalnego. Jednym ze strategicznych pól działalności jest rola Regionalnej Instytucji Finansującej (RIF) na terenie województwa podlaskiego. PFRR w ramach działalności RIF zdobyła doświadczenie w obsłudze programów pomocowych skierowanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W latach 2002-2006 Regionalna Instytucja Finansująca administrowała 20 programami operacyjnymi w ramach kolejnych edycji przedakcesyjnego programu PHARE Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego posiada również znaczące doświadczenie zdobyte podczas wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO-WKP) i Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO-RZL).

Od 1999 roku Fundacja jest członkiem sieci Euro Info Centre, a od 2000 roku funkcjonuje w sieci KSU. W ramach sieci KSU Fundacja jest zarejestrowana w zakresie świadczenia usług doradczych o charakterze ogólnym oraz informacyjnych i szkoleniowych

Fundacja prowadzi również Podlaski Fundusz Kapitałowy, który jest jedynym w województwie podlaskim funduszem typu Venture Capital kierującym ofertę wyłącznie do małych i średnich przedsiębiorstw.

6.7.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego posiada znaczne doświadczenie w realizacji projektów o różnicowanej tematyce. Większość projektów zrealizowanych przez Fundację w przeszłości i realizowanych obecnie jest skierowana do instytucji otoczenia biznesu i do małych i średnich przedsiębiorstw. Źródła finansowania poszczególnych projektów zmieniały się wraz z pojawiającymi się możliwościami dofinansowania oraz uzyskanym w czasie realizacji poprzednich projektów doświadczeniem.

Pierwszym projektem był realizowany w latach styczeń 1995 - grudzień 1999 Polsko-Brytyjski Program Rozwoju Przedsiębiorczości (PBEP). Program był inicjatywą Rządu Polskiego i Brytyjskiego, finansowaną ze środków Funduszu Know-How, skierowaną na rozwój oraz wspieranie sektora małych i średnich firm w dwóch regionach Polski wschodniej, lubelskim i białostockim. Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego była podmiotem realizującym Program w byłym województwie białostockim, a po reformie administracyjnej kraju (w 1999 roku), w województwie podlaskim. W ramach programu utworzono 8 lokalnych centrów

przedsiębiorczości o łącznej powierzchni użytkowej ok. 5 tys m² oraz utworzono 7 lokalnych centrów wspierania biznesu, które udzieliły ponad 8 tysięcy porad gospodarczych, przygotowały 229 biznes planów oraz 279 wniosków kredytowych na rzecz MSP (z tego skredytowanych 168), co pozwoliło na utworzenie 483 nowych miejsc pracy, a także zrealizowano 383 subsydiowanych kursów szkoleniowych w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz komputerowych. W wyniku realizacji Polsko-Brytyjskiego Programu Rozwoju Przedsiębiorczości utworzono również regionalny fundusz poręczeniowy na rzecz MSP (Podlaski Fundusz Poręczeniowy Sp. z o.o., spółka zależna PFRR) oraz regionalny fundusz kapitałowy na rzecz MSP (Podlaski Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o., spółka zależna PFRR). Projekt ten został uznany za dobra praktyka, prezentowany m.in. na Międzynarodowej Konferencji Donatorów w Rio de Janeiro w 1999 roku.

W późniejszych latach, do czasu uruchomienia funduszy strukturalnych, Fundacja realizowała projekty finansowane głównie z programów przedakcesyjnych PHARE. Od momentu przystąpienia Fundacji do sieci Euro Info Centre (co nastąpiło w 1999 roku) PFRR skupia się głównie na projektach finansowanych ze środków Komisji Europejskiej (przede wszystkim z Programów Ramowych Unii Europejskiej). Ich tematyka jest ściśle związana ze wspieraniem przedsiębiorczości i rozwoju regionalnego obszaru Podlasia i wypełnia cele statutowe Fundacji.

6.7.6 Podsumowanie

Projekt „współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” był pierwszą inicjatywą mającą na celu nawiązanie współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu w województwie Podlaskim. Realizacja projektu spowodowała wzrost znaczenia Podlaskiej Fundacji Rozwoju Regionalnego, a przez instytucje otoczenia biznesu biorące udział w projekcie jest postrzegana jako lider.

Podczas prowadzenia projektu realizatorzy nie napotkali na znaczące trudności co osiągnięto przede wszystkim poprzez ścisłą współpracę z beneficjentami projektu – instytucjami otoczenia biznesu z regionu Podlasia. Beneficjenci zostali włączeni w prace grupy roboczej utworzonej w ramach projektu, przez co mieli duży wpływ na realizowane działania.

Realizatorzy projektu zdecydowali o wykorzystaniu w projekcie partnera merytorycznego – Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Ramowych.

Problemem projektu może być relatywnie szybki czas zdezaktualizowania jego bezpośrednich efektów, jednak wpływu na ten fakt nie mieli realizatorzy, ponieważ było to wynikiem zmieniających się warunków po jego zakończeniu. Jeden z ważniejszych efektów projektu – nawiązanie współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu – ma charakter trwały.

Respondenci – uczestnicy projektu zgodnie potwierdzali, że projekt „Współpraca na rzecz rozwoju Podlasia” był prawidłowo zrealizowany i z pewnością przyczynił się do wzmocnienia współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu z województwa podlaskiego. Ich wypowiedzi potwierdziły, iż projekt może być traktowany jako dobra praktyka realizacji projektów przez ośrodki KSU.

6.8 Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Wsparcie na rzecz Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego

6.8.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

WSPARCIE DLA ROZWOJU WIELKOPOLSKIEGO KLASTRA MEBLARSKIEGO

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach działania 2.6 ZPORR.

Projekt został zrealizowany w okresie od maja 2005 roku do czerwca 2007 roku samodzielnie przez Wielkopolską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

6.8.2 Projekt „Wsparcie na rzecz rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów

Projekt „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” był jedną z pierwszych tego typu inicjatyw podejmowanych w województwie wielkopolskim. Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przystępując do jego realizacji starała się rozwiązać konkretne problemy stojące przed branżą meblarską w Wielkopolsce takie jak m.in. brak deklarowanej potrzeby współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami z tej samej branży na terenie regionu, co zostało zdiagnozowane jako jedna z istotnych barier rozwoju regionalnego w ramach diagnozy do Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski.

Projekt wart jest rozpowszechnienia ze względu na innowacyjną tematykę klastrową, która jest nowoczesnym rozwiązaniem zajmującym szczególne miejsce w polityce gospodarczej Unii Europejskiej.

Istotą projektu prowadzonego przez WARP było pobudzenie do współpracy firm działających w branży meblarskiej na terenie Wielkopolski. Budowanie klastra meblarskiego stanowiło prawdziwe wyzwanie oraz źródło nowej wiedzy zarówno dla realizatora projektu, który nie posiadał znaczącego doświadczenia w zakresie specyficznych zagadnień związanych ze wsparciem klastrów, jak i dla jego uczestników, gdyż wymagało od nich przezwyciężenia barier mentalnych na temat nieuchronności stosunku konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez uznanie korzyści płynących ze współpracy na rzecz rozwoju własnej firmy w ramach struktury kooperacyjnej klastra.

Projekt zasługuje na uwagę, gdyż jest pionierski w skali regionalnej. Żadna organizacja wcześniej nie próbowała rozwijać branży meblarskiej, jednej z wiodących w Wielkopolsce, w oparciu o ideę współpracy klastrowej.

„(...) tego typu projektów nie było tutaj na gruncie naszym. Musieliśmy dużo czasu poświęcić na zapoznawanie się z przebiegiem takich projektów za granicą, na projektowanie takiego projektu. Bardzo interesujące to jest, trzeba przyznać.”
przedstawiciel Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Przykład projektu „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” jest godny powielenia również dlatego, że może stanowić model postępowania dla innych regionów,

gdzie zidentyfikowano grupę przedsiębiorców funkcjonujących w jednej branży. Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stwierdza, że przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces współdziałając na pewnych obszarach działalności, a komunikacja między przedsiębiorcami w ramach sieci kooperacyjnych prowadzi do szybkiego rozprzestrzenienia się informacji o innowacyjnych rozwiązaniach.

6.8.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Projekt zmierzał do zainicjowania działań, w wyniku których miała powstać stabilna sieć kooperacyjna łącząca firmy i instytucje naukowo-badawcze związane z branżą meblarską w Wielkopolsce. W tym celu realizatorzy projektu chcieli wykorzystać istniejący potencjał przemysłu meblarskiego w województwie wielkopolskim, którego historia rozwoju liczy kilka wieków.

Intencją realizatorów było wsparcie klastra meblarskiego w takim zakresie, który umożliwi jego przyszłe funkcjonowanie bez zaangażowania środków publicznych.

Współpraca Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z regionalnymi firmami zaowocowała zdiagnozowaniem silnej grupy przedsiębiorców z branży meblarskiej, którzy mieli potencjał współpracy w klastrze. WARP dostrzegła również szereg problemów z którymi boryka się branża, a które mogą być rozwiązane poprzez ściślejszą współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowo-badawczymi. Poprzez realizację projektu planowano przedstawić działalność instytutów, która może być źródłem nowych rozwiązań dla przedsiębiorców z branży oraz uświadomić firmom korzyści, jakie mogą osiągnąć z rozwinięcia współpracy z innymi w ramach klastra.

Droga do sukcesu

Realizacja projektu przebiegała według kolejnych kroków zakładających kompleksowy rozwój klastra meblarskiego w Wielkopolsce: od diagnozy sytuacji tej branży, poprzez nawiązanie kontaktu z przedsiębiorstwami i branżowymi jednostkami B+R, dostarczenie usług na ich rzecz (informacyjnych, szkoleniowych, doradczych), aż do opracowania strategii rozwoju klastra.

W ramach projektu sporządzono bazy danych zawierające informacje o firmach z wielkopolskiej branży meblarskiej, wybranych dostawcach i odbiorcach oraz ośrodkach badań i rozwoju, a także szkołach (średnich i wyższych) związanych z branżą. Nawiązano również kontakt z co najmniej 1000 firm i następnie przesyłano do nich kwartalnik wydawany w ramach projektu.

„Zaczęliśmy (...) od kampanii informacyjnej, która polegała na opracowaniu (...) materiałów objaśniających, czym jest klastery, jak on może funkcjonować, jakie wiążą się korzyści ze współpracą z brokerem, przygotowaliśmy (...) specjalne ulotki informacyjne, materiały do publikacji w biuletynach na stronę internetową i zwróciliśmy się z tym do takiej szerokiej grupy docelowej, około tysiąca przedsiębiorców.”

przedstawiciel Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Równolegle z realizacją działań inicjujących klastrer przeprowadzono badanie potrzeb branży oraz opracowano strategię rozwoju klastra, w której zawarto dogłębną analizę branży meblarskiej wraz z rekomendacjami jej rozwoju oraz rozwoju samego klastra.

W ramach projektu realizowano działania promujące klastrer wśród odbiorców zewnętrznych, np. na konferencji „Meble” zorganizowanej w czasie Międzynarodowych Targów Poznańskich, a także prowadzono promocję klastra wśród przedsiębiorstw poprzez prezentację korzyści płynących z zastosowania innowacyjnych rozwiązań, programów szkoleniowych dla pracowników, promocji firm skupionych w klastrze pod szyldem wspólnej marki regionalnej oraz wspólnego udziału w targach i misjach gospodarczych. Uczestnicy projektu mieli możliwość zapoznania się z działalnością instytutów naukowo-badawczych, które posiadają ofertę skierowaną do branży meblarskiej: Instytut Technologii Drewna oraz Wydział Technologii Drewna Akademii Rolniczej w Poznaniu.

Przez cały okres realizacji projektu prowadzono stronę internetową projektu (www.klastermeblarski.warp.org.pl) oraz wydawano biuletyn, który był dystrybuowany zarówno w wersji papierowej jak i elektronicznej wśród członków klastra i innych przedsiębiorstw z branży.

W trakcie realizacji projektu dokonano istotnych zmian w koncepcji realizacji projektu, co wynikało z potrzeby podjęcia na szerszą skalę niż planowano działań promocyjnych dotyczących samego klastra, jak i przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie. Realizatorzy projektu zdecydowali o przesunięciu części kosztów i sfinansowaniu wydania Katalogu Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego, w którym przedstawiono ofertę 14 najprężniej działających firm z branży oraz dwóch instytutów naukowo-badawczych.

Rezultaty projektu

Głównym rezultatem projektu jest powstanie sieci kooperacyjnej, łączącej przedsiębiorców z branży meblarskiej oraz instytuty naukowo-badawcze działające dla branży. Sieć skupia 18 przedsiębiorstw (4 mikro i 14 przedsiębiorstw z grupy małych i średnich) oraz dwie jednostki badawczo-rozwojowe.

Uczestnicy projektu podkreślają zwłaszcza korzyści wynikające z promocji ich oferty, która była prowadzona przez cały okres realizacji projektu. Efekty te były szczególnie odczuwalne dla małych firm, które nie posiadają środków na tak szeroko zakrojoną promocję zrealizowaną w ramach klastra. Jak stwierdza jeden z uczestników projektu:

„(...) skorzystaliśmy, i za to jesteśmy wdzięczni, z katalogu klastrowego. Idea i pomysł są bardzo dobre. My jesteśmy firmą niewielką 30-soobową, więc nasz budżet (...) jest ograniczony, nie pozwala na uczestnictwo w targach wystawienniczych jako wystawca.”

Dla samego realizatora projektu, Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, przeprowadzenie projektu również przyniosło wymierne korzyści i pozwoliło na zaistnienie w środowisku branży meblarskiej w Wielkopolsce jako niekwestionowany i rozpoznawalny lider.

„Na pewno nasza marka stała się bardziej rozpoznawalna w tym sektorze. Na pewno wystąpiły takie efekty synergiczne w związku z reklamą usług czy pożyczek, czy obsługi inwestorów, czy też projektu szkoleniowego prowadzonego przez nas. To dla instytucji realizującej rzecz bardzo korzystna.”

przedstawiciel Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Trwałość rezultatów projektu

Realizacja projektu spowodowała przede wszystkim nawiązanie trwałych kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami, które trwają również po zakończeniu tego projektu, a także uświadomienie korzyści wynikających ze współpracy z członkami klastra.

„Dla mnie konsolidacja przede wszystkim branży (...) bo klastr ma za zadanie skonsolidowanie tutaj tego środowiska i to nie tylko producentów (...) ale wszystkich firm, które mają jakikolwiek związek z branżą.”

uczestnik projektu

Bezpośrednią kontynuacją działań zrealizowanych na rzecz Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego adresowaną do jego członków są kolejne projekty: „Euroregionalna Sieć Kooperacji branży metalowej, drzewnej i tworzyw sztucznych” oraz „Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu drzewnego”.

Ponadto w wyniku doświadczeń wyniesionych z realizacji projektu „Wsparcie dla rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego”, WARP zdecydował o rozpoczęciu działań na rzecz rozwoju klastra motoryzacyjnego i rolno-spożywczego. Obie inicjatywy są zgodne z celami polityki regionalnej w zakresie innowacji wskazanymi w Regionalnej Strategii Innowacji dla Wielkopolski.

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Aby projekt mógł się zakończyć sukcesem, realizatorzy musieli zmierzyć się z szeregiem wyzwań.

Trudnością w realizacji projektu była z pewnością ogromna różnorodność przedsiębiorców z branży meblarskiej występujących w województwie wielkopolskim. Różnorodność ta dotyczy zarówno wielkości przedsiębiorstw, ich specjalizacji produktowej jak również ich charakteru (od firm produkcyjnych poprzez handlowe do usługowych). Sytuacja ta spowodowała, że realizatorzy projektu mieli trudności z dopasowaniem działań do potrzeb uczestników.

„(...) stwierdziliśmy, że potrzeby meblarstwa są bardzo różnorodne (...). Badanie utwierdziło nas w tym. (...) oprócz tego, że do klastra meblarskiego możemy zaliczyć i firmy stricte dostarczające mebel, to wyróżniliśmy w tym łańcuchu także podwykonawców oklein, tapicerkę, szwalnię, różne elementy plastikowe, metalowe, importerzy dużą rolę w tym odgrywają, część rzeczy jest sprowadzana, także projekt pokazał nam to zróżnicowanie jeszcze bardziej niż nasze wcześniejsze doświadczenia.”

Odpowiedzią realizatorów na ten problem było zróżnicowanie działań w zależności od potrzeb poszczególnych grup przedsiębiorstw, np. wsparcie promocji dla mikro-firm, a dla większych przedsiębiorstw prezentacja nowych rozwiązań technologicznych, które SA oni w stanie wdrożyć.

W trakcie prowadzenia projektu realizatorzy dostrzegli też potrzebę zwiększenia zakresu działań promocyjnych oferowanych w ramach klastra. Aby móc sprostać tym potrzebom w trybie wprowadzania zmian do projektu przeniesiono część kosztów z kategorii przewidzianych na realizację innych działań na wydatki związane z promocją.

6.8.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (WARP) powstała w 2003 roku. Intencją założycieli Agencji (w tym samorządu województwa) było stworzenie instytucji zajmującej się wspieraniem przedsiębiorców działających na obszarze Województwa Wielkopolskiego poprzez udzielanie pożyczek.

Działaniami WARP są również promocja eksportu oraz kojarzenie przedsiębiorców wielkopolskich z partnerami zagranicznymi, a także prowadzenie szkoleń, kursów i innych form edukacji.

Swoją działalność Agencja realizuje poprzez Fundusz Pożyczkowy oraz Centrum Współpracy Gospodarczej, stanowiące działy Agencji.

WARP sp. z o.o. jest zarejestrowana w Krajowym Systemie Usług w zakresie usług:

- informacyjnych
- szkoleniowych
- finansowych - udzielanie pożyczek.

Specjalizacja ośrodka

Pożyczki dla małych przedsiębiorców stanowią istotny element działalności Wielkopolskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Poprzez tę działalność Agencja wspomaga samorząd województwa w realizacji strategii rozwoju województwa wielkopolskiego w obszarze dotyczącym przedsiębiorczości. Od momentu rozpoczęcia działalności do marca 2006 roku Agencja udzieliła ponad 180 pożyczek na kwotę 11,5 mln złotych.

Agencja zajmuje się także promocją polskiego eksportu poprzez prowadzenie Regionalnego Centrum Eksportu, które zajmuje się między innymi organizowaniem wyjazdowych i przyjazdowych misji gospodarczych. Centrum zajmuje się również prowadzeniem anglojęzycznego katalogu wielkopolskich przedsiębiorstw w ramach programu Contact Wielkopolska.

Agencja prowadzi również Centrum Obsługi Inwestora, które poprzez program Invest in Wielkopolska promuje ofertę inwestycyjną wielkopolskich samorządów i firm oraz zachęca inwestorów zagranicznych do lokowania kapitału w województwie Wielkopolskim..

6.8.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jest instytucją o relatywnie niedługiej historii jednak posiada znaczące doświadczenie w realizacji projektów, które w znacznym stopniu umożliwiają jej realizowanie zadań statutowych, a przede wszystkim udzielanie pożyczek.

W maju 2005 roku i w marcu 2006 roku Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z powodzeniem aplikowała do rund aplikacyjnych SPO WKP poddziałanie 1.2.1 („Dokapitalizowanie funduszu mikro-pożyczkowego”) na dofinansowanie funduszu pożyczkowego funkcjonującego przy Agencji. Działanie to przeprowadzono w ramach projektu „Wsparcie małych przedsiębiorców poprzez dokapitalizowanie Funduszu Pożyczkowego WARP Sp. z o.o.”

Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje również projekty, które wynikają z doświadczeń uzyskanych podczas realizacji wcześniejszych inicjatyw. Takimi projektami są: „Euroregionalna Sieć Kooperacji branży metalowej, drzewnej i tworzyw sztucznych” oraz „Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu drzewnego”. Projekty te wynikają ściśle z projektu „Wsparcie na rzecz rozwoju Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego” i są skierowane do przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w tym projekcie. Samą ideę klastrów Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje między innymi poprzez projekt „Transnational Clustering in the Automotive Sector”, który jest finansowany z 6 Programu Ramowego.

Agencja była również podwykonawcą w projekcie „Wsparcie na rzecz rozwoju polskiego eksportu”. Celem projektu było przygotowanie polskich przedsiębiorstw mikro, małych i średnich do intensyfikacji działań eksportowych na rynkach krajów rozwijających się, które są perspektywiczne z punktu widzenia możliwości rozwoju polskiego eksportu. W jego ramach organizowane były kursy eksportu oraz szkolenia zagraniczne, w trakcie których zaprezentowane zostały wyczerpujące i aktualne informacje na temat wybranych rynków. Szkolenia dotyczyły również zagadnień z zakresu prowadzenia działalności marketingowej i handlowej na rynkach pozaunijnych. Kursy eksportu obejmowały różne moduły szkoleniowe, które uczestnicy wybierali dowolnie, w zależności od swoich potrzeb szkoleniowych.

6.8.6 Podsumowanie

Projekt był jedną z pierwszych inicjatyw klastrowych przeprowadzonych na terenie województwa wielkopolskiego i za cel miał utworzenie stabilnej sieci kooperacyjnej przedsiębiorstw i instytutów naukowo-badawczych związanych z branżą meblarską

Wyzwaniem dla realizatorów projektu była początkowa niechęć przedsiębiorstw do udziału w projekcie oraz duże zróżnicowanie branżowe i wielkościowe przedsiębiorstw związanych z meblarstwem. Aby sprostać tym problemom realizatorzy projektu przeprowadzili przed jego rozpoczęciem zakrojoną na szeroką skalę promocję potencjalnych korzyści wynikających z uczestnictwa w klastrze. Problem wynikający ze zróżnicowania charakteru odbiorców projektu nie został do końca rozwiązany, jednak beneficjenci wyrażali swoje zrozumienie w tej kwestii znając specyfikę swojej branży.

Główną korzyścią dla WARP było uzyskanie ogromnego doświadczenia w realizacji projektów, co pozwoliło na rozpoczęcie działań mających na celu zainicjowanie podobnych inicjatyw

kalstrowych w innych branżach. W opinii beneficjentów projektu Wielkopolska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości stała się swego rodzaju liderem wokół którego branża meblarska mogła się skupić i zainicjować działania zmierzające do nawiązania trwałej współpracy.

Realizatorzy projektu podkreślali potrzebę określania elastyczniejszych wymogów dotyczących realizowania projektów finansowanych ze środków publicznych. W czasie realizacji projektu stwierdzono, iż istnieje możliwość wykorzystania otrzymanych środków finansowych na podjęcie działań promocyjnych w postaci wydania Katalogu Wielkopolskiego Klastra Meblarskiego i możliwość ta została wykorzystana. Jednak dla potrzeb przyszłych projektów, w których beneficjenci będą posiadali zróżnicowany charakter koniecznym wydaje się w opinii realizatorów elastyczne podejście do uczestników projektu stosownie do zmieniających się potrzeb.

6.9 Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu – „Młodzież Innowacyjna i „Przedsiębiorcza”

6.9.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

MŁODZIEŻ INNOWACYJNA I PRZEDSIĘBIORCZA

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie od lutego do maja 2004 roku.

Projekt został sfinansowany z budżetu Państwa w ramach programu DOTACJE NA INICJATYWY WSPIERAJĄCE ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI - edycja czwarta - 2004 rok, realizowanego w ramach Kierunków działań Rządu wobec małych i średnich. Projekt uzyskał wsparcie w wyniku rozstrzygnięcia konkursu organizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Informacje na temat partnerów konsorcjum

Projekt był realizowany samodzielnie przez Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu

6.9.2 Projekt „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” jako przykład dobrej praktyki w realizacji projektów

W ramach projektu „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” zrealizowana została 37. edycja Turnieju Młodych Mistrzów Techniki - konkursu na najlepszą pracę dyplomową uczniów szkół technicznych z terenu Zamojszczyzny organizowanego przez Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu od wielu lat. Mimo, iż była to ostatnia edycja tego konkursu projekt ten zasługuje na określenie jako dobra praktyka z wielu powodów.

Nowi odbiorcy usług pro-innowacyjnych

Projekt stanowi ciekawy przykład skierowania usług pro-innowacyjnych świadczonych przez Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu do grupy osób, która w tradycyjnym

pojmowaniu procesu innowacyjnego nie jest brana pod uwagę, czyli do uczniów średnich szkół technicznych.

Na uwagę zasługuje fakt, iż realizatorzy dostrzegając w młodzieży potencjał kreatywnego myślenia i nowatorskiego rozwiązania praktycznych problemów z dziedziny w której pobiera ona naukę, zapewnili uczniom wsparcie merytoryczne opiekunów projektów oraz specjalistyczne szkolenia na temat funkcjonowania systemu ochrony praw własności intelektualnej, a dodatkowo przewidzieli możliwość praktycznego zastosowania wiedzy zdobytej przez uczniów w szkole poprzez organizację staży w przedsiębiorstwach.

Kreatywność w edukacji

Najlepszym dowodem na to, że projekt Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu można uznać za innowacyjny jest fakt, iż jednemu z uczniów biorących udział w konkursie udało się stworzyć projekt, który ostatecznie został opatentowany. Stanowi to wyjątkowe osiągnięcie zarówno młodego pomysłodawcy – ucznia technikum, jak i osób wspomagających go w procesie patentowym i potwierdza, jak istotne jest wspieranie kreatywności młodzieży już na przed-universyteckim etapie edukacji.

Jeden z opiekunów uczniów biorących udział w projekcie podkreśla:

„W każdym elemencie jest to innowacyjna sprawa, także zaangażowanie młodzieży, zaangażowanie opiekunów (...), współpraca między WKTIR i szkołami.”

Lokalne forum współpracy

Projekt zasługuje na uznanie również dlatego, że zaangażował znaczącą liczbę osób ze środowisk, którym często brakuje platformy dla podjęcia współpracy: z jednej strony uczniów, którzy składali prace w konkursie na najlepsze pomysły nowatorskie przygotowywane w ramach prac dyplomowych i ich nauczycieli - opiekunów poszczególnych projektów, a z drugiej przedsiębiorców, którzy w ramach projektu byli zarówno sponsorami głównych nagród, jak i zapewniali możliwość odbycia stażu w swoich firmach laureatom konkursu.

6.9.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Głównym celem projektu „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” było promowanie aktywności i przedsiębiorczości wśród ludzi młodych poprzez wykorzystanie ich własnych nowatorskich pomysłów urzeczywistnionych w opracowanych dokumentacjach i wykorzystanych modelach.

Realizatorzy projektu chcieli zaprezentować prace dyplomowe uczniów i wybrać spośród nich najlepsze w finale, na którym były prezentowane rozwiązania techniczne z poszczególnych szkół. W czasie, w którym organizowany był konkurs, praca dyplomowa polegająca na opracowaniu projektu technicznego była obowiązkiem wszystkich uczniów kończących szkoły techniczne.

Zamiarem realizatorów projektu było również kształtowanie wśród absolwentów szkół technicznych zachowań proinnowacyjnych i przedsiębiorczych.

„Chcieliśmy żeby w warunkach polskich coś takiego utworzyć (...) i nawiązaliśmy współpracę ze wszystkimi szkołami technicznymi naszego regionu, ogłaszając taki konkurs. Szkoły przyjęły to z wielkim zainteresowaniem. Nauczyciele starali się zainteresować uczniów właśnie projektami innowacyjnymi. (...) podpowiadaliśmy jak myśleć w tym kierunku, jak podążać żeby ten projekt był projektem innowacyjnym.”

przedstawiciel Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu

Beneficjentami projektu byli uczniowie ostatnich lat szkół technicznych z terenu Zamojszczyzny. Pochodzili oni z całego regionu z różnych szkół: elektrycznych, odzieżowych, leśnych.

Istotnym elementem projektu było zorganizowanie forum, w czasie którego uczestnicy konkursu zaprezentowali przedsiębiorcom i samorządowcom swoje prace koncentrując się na wykazaniu ich innowacyjnego charakteru, oraz możliwości praktycznego zastosowania pomysłu. Najlepsi z nich mieli szansę na odbycie staży zawodowych w firmach z terenu Zamojszczyzny.

„Tak, chcieliśmy pomóc tej młodzieży, czyli wychodziliśmy z założenia, że młodzież wychodząc ze szkoły, jeżeli pójdzie na uczelnie też będzie drążyła ten temat, i jeżeli do pracy, to też ten temat jej pomoże. Nawet mieliśmy uzgodnienia na Unii Szefów Firm Zamojszczyzny żeby szefowie w pierwszej kolejności przyjmowali uczniów z dyplomem ukończenia takiego konkursu, z dyplomem, który wyróżnił go spośród innych uczniów, jako ucznia kreatywnego, jako ucznia zdolnego, ucznia, który potrafi już innowacyjnie myśleć.”

przedstawiciel Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu

Droga do sukcesu

Projekt „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” składał się z kilku etapów.

W pierwszym etapie przedstawiciele Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu nawiązali kontakt ze szkołami technicznymi z obszaru Zamojszczyzny, we współpracy z Kuratorium Oświaty, w celu zachęcenia uczniów do wzięcia udziału w konkursie. Przy każdej edycji konkursu kontakt był nawiązywany już na początku roku szkolnego, aby uczniowie mogli przygotować swoje projekty techniczne na finał, który odbywał się wiosną. Niektórzy z uczniów przygotowywali swoje projekty dwa lub trzy lata.

Sam konkurs miał formę dwustopniowej olimpiady, z eliminacjami szkolnymi i finałem okręgowym. We wszystkich szkołach biorących udział w konkursie działały komisje, które z danej szkoły wybierały kilkanaście najlepszych projektów, przedstawianych później w finale okręgowym, organizowanym przez jedną ze szkół biorących udział w konkursie. W 37. edycji konkursu, której dotyczył projekt „Młodzież Innowacyjna i Przedsiębiorcza”, gospodarzem finału okręgowego był Zespół Szkół Elektrycznych nr 3 z Zamościa.

W finale okręgowym prace były oceniane przez specjalistów z poszczególnych dziedzin, których dotyczyły projekty realizowane przez uczniów. Specjaliści pochodzili między innymi z Instytutu Nauk Rolniczych w Zamościu Akademii Rolniczej w Lublinie oraz Instytutu Nauk Rolniczych w Zamościu Akademii Rolniczej w Lublinie. W skład komisji wchodził również przedstawiciel Kuratorium Oświaty w Lublinie oraz firm prywatnych i instytucji edukacyjnych z Zamościa i okolic, a także przedstawiciele realizatorów projektu - Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji.

Podczas prac komisji konkursowej uczestnicy konkursu mieli możliwość wzięcia udziału w prelekcji na temat możliwości prowadzenia własnej działalności gospodarczej, a także problematyki ochrony praw własności intelektualnej, które były przedstawiane przez przedstawicieli organizacji zajmujących się wspieraniem małych i średnich przedsiębiorstw oraz instytucji finansowych.

„(...) z jednej strony zmierzaliśmy do tego żeby uczniowie byli bardziej kreatywni, żeby myśleli własnie w sposób innowacyjny, ale później również myśleliśmy o tym tworząc jeszcze dodatkowy tytuł „Forum – młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” żeby uczniowie jako przyszli, potencjalni przedsiębiorcy mogli korzystać z własnych rozwiązań chronionych w Urzędzie Patentowym, stąd również edukowaliśmy ich pod kątem ochrony własności przemysłowej, ochrony własności intelektualnej.”

przedstawiciel Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu

Na zakończenie konkursu komisja egzaminacyjna ogłaszała wyniki i autorzy najwyższej ocenionych prac byli nagradzani.

Rezultaty projektu

Głównym rezultatem projektu była przede wszystkim prezentacja najlepszych prac dyplomowych uczniów szkół technicznych i wyłonienie laureatów konkursu Turnieju Młodych Mistrzów Techniki. Sam projekt, jak i wszystkie poprzednie edycje konkursu przyniosły uczestnikom jak i realizatorom wiele korzyści.

Uczniowie - laureaci konkursu okręgowego brali następnie udział w turnieju na szczeblu centralnym, organizowanym rokrocznie przez Polski Związek Stowarzyszeń Wynalazców i Racjonalizatorów. Laureaci konkursu na szczeblu centralnym mieli szansę uzyskać miejsce na studiach w każdej wyższej uczelni technicznej w kraju - każdorazowo decyzja o przyznaniu miejsca laureatowi konkursu leżała w gestii Senatu danej uczelni. Laureaci konkursu na szczeblu okręgowym, który był organizowany przez Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu, mieli zagwarantowany wstęp na Politechnikę Lubelską bez konieczności przystępowania do egzaminu wstępnego.

37. edycja Turnieju Młodych Mistrzów Techniki, której dotyczył projekt „Młodzież Innowacyjna i Przedsiębiorcza” była szczególna. Jedną z prac, przedstawioną przez ucznia z Zespołu Szkół Leśnych z Biłgoraja została zgłoszona do opatentowania w Urzędzie Patentowym RP. Praca dotyczyła projektu przyrządu dokonującego pomiaru dla oceny prawidłowości ścinki drzew, który może mieć praktyczne zastosowanie w szkoleniu drwali i ocenie wypadkowości. Jeden z nauczycieli z ZSL z Biłgoraja, który był opiekunem ucznia

przedstawiającego tę pracę stwierdził, że zostało im w tym zakresie udzielone duże wsparcie ze strony Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji.

Oprócz uczniów biorących udział w projekcie, korzyści odnieśli również nauczyciele, którzy sprawowali nad nimi opiekę merytoryczną przy tworzeniu projektów. Złożenie projektu do Urzędu Patentowego, o którym była mowa powyżej również stanowiła okazję do uzyskania nowego doświadczenia.

Ponad 100 osób – nauczycieli i uczniów techników - wzięło udział w seminariach na temat zagadnień związanych z prawem ochrony własności intelektualnej.

Trwałość rezultatów projektu

Ze względu na zmianę sposobu przeprowadzania egzaminów dla uczniów szkół technicznych i mimo zamierzeń Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu, kolejne edycje konkursu „Turniej Młodych Mistrzów Techniki” nie były organizowane i projekt „Młodzież Innowacyjna i Przedsiębiorcza” nie doczekał się do tej pory kontynuacji. Z pewnością jednak w wyniku realizacji projektu osiągnięto takie korzyści, które dają się zauważyć również obecnie.

Przede wszystkim laureaci konkursu mieli możliwość kontynuowania podjętych w projekcie działań, poprzez studiowanie na kierunkach technicznych na uczelniach wyższych w województwie lubelskim. Z pewnością projekt wpłynął również na ścieżki życiowe beneficjentów:

„W większości ta młodzież, która uczestniczyła w tym konkursie zdobywała później indeksy na uczelni i w większości tam młodzież studiowała, (...), rozjeżdżała się z naszego regionu, niektórzy powracali. Nie mieliśmy już możliwości, robienia badań ile osób studiowało, jak później oni dalej funkcjonowali w obszarze tych innowacji. Wiem tylko, że od czasu do czasu, spotykałem w różnych miejscach ludzi na uczelniach jako pracowników, w ministerstwach, którzy wspominali właśnie ten nasz turniej, nasze doświadczenia, że dzięki temu, to im w życiu pomogło i w wielu kontaktach nam później te osoby pomagały bo dobrze wspominały tego typu podejście.”

przedstawiciel Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Jak zgodnie zauważają realizatorzy projektu, jak i opiekunowie uczniów, projekt, jak również wszystkie poprzednie edycje konkursów Turniej Młodych Mistrzów Techniki, z pewnością nie mogłyby być zrealizowane bez bezinteresownego zaangażowania i pasji wielu osób - od uczniów poprzez ich opiekunów aż do realizatorów projektu.

„Tego się nie robi bez pasji. Czyli musi to robić ktoś, kto ileś swojego życia spędził w tym obszarze i się w jakiś sposób wdrożył to, włączył i tym żyje i innej możliwości nie ma. Bo my to robiliśmy społecznie, więc czym się mogliśmy kierować? Tylko pasją i nic więcej.”

przedstawiciel Wschodniego Klubu Techniki i Racjonalizacji w Zamościu



Nauczyciele, opiekunowie uczniów, stwierdzają, że podobne inicjatywy i projekty powinny być realizowane w przyszłości również przez inne instytucje, a adresatami tych działań powinni być uczniowie szkół technicznych. Według nauczycieli podobne projekty mogłyby efektywnie zaktywizować uczniów do samodzielnej pracy:

„Młodzież najzdolniejsza jednak wybiera naukę w liceach ogólnokształcących, my dostajemy tą młodzież słabszą. Pewnie, że są wśród nich pasjonaci i z tymi już można coś zrobić. Ale właśnie, trzeba im coś ciekawego pokazać, szerzej, niż byliśmy w stanie to robić w tej chwili”

Niezbędnym warunkiem realizacji podobnego projektu jest też skoordynowanie działań wielu podmiotów zaangażowanych w proces przygotowania i oceny pomysłów projektowych oraz nagradzania laureatów. Na podstawie doświadczeń projektu „Młodzież Innowacyjna i Przedsiębiorcza” można stwierdzić, iż dla skutecznej realizacji działań konieczna jest stała współpraca z jednostkami edukacji: Kuratorium Oświaty oraz władzami uczelni, które mają przyjąć laureatów konkursu w poczet swych studentów, a także bliska współpraca z przedsiębiorstwami, w których młodzież ma odbywać staże.

Dodatkowym atutem wzmacniającym efektywność projektu realizowanego przez WKTiR były niewątpliwie kompetencje zespołu projektowego złożonego ze specjalistów w dziedzinie ochrony praw własności intelektualnej.

6.9.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu jest stowarzyszeniem naukowo-technicznym funkcjonującym od 1975 roku. Głównymi celami WKTiR jest działanie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o postęp naukowo-techniczny, w tym wynalazczość i racjonalizację oraz zapewnienia pomocy twórcom postępu, zwłaszcza wynalazcom i racjonalizatorom.

WKTiR realizuje swoje cele poprzez:

- prowadzenie szkoleń w zakresie przedsiębiorczości, BHP, marketingu, wynalazczości i ochrony własności przemysłowej, rozwiązań naukowo-technicznych i organizacyjnych, informatyki i innych w formie kursów, konferencji, sympozjów, seminariów, zebrań dyskusyjnych, odczytów i prelekcji,
- prowadzenie działalności poradniczej, informacyjnej, opracowywanie dokumentacji technicznych, budowlanych, ekspertyz i wycen, opracowanie materiałów związanych z ochroną własności przemysłowej,
- współpracę ze środowiskami naukowymi, instytucjami samorządowymi i podmiotami gospodarczymi w zakresie wdrożeń najnowszych rozwiązań, przede wszystkim w zakresie zagadnień ochrony środowiska, procesów przetwarzania odpadów organicznych oraz biomasy celem wytwarzania energii i paliw.

Specjalizacja ośrodka

Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w swych działaniach koncentruje się wokół oferowania wyspecjalizowanych usług dla przedsiębiorstw zarówno informacyjnych, jak i doradczych oraz szkoleniowych.

Specjaliści WKTiR posiadają wiedzę i doświadczenie w zakresie tematyki ochrony własności przemysłowej (dokumentacje zgłoszeniowe do Urzędu Patentowego RP, badania zdolności rejestrowej, patentowej oraz stanu techniki), aspektów administracyjno-prawnych i finansowych prowadzenia działalności gospodarczej, innowacji i transferu technologii oraz ochrony środowiska i biotechnologii.

Przy Wschodnim Klubie Techniki i Racjonalizacji w Zamościu działają również dwie Komisje Kwalifikacyjne z zakresu udzielania uprawnień do prac przy wysokich napięciach, sieciach gazowych oraz ciepłych. Komisje, powołane przez Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki, uprawnione są do egzaminowania i wydawania świadectw kwalifikacyjnych dla osób zajmujących się eksploatacją urządzeń, instalacji oraz sieci.

Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji specjalizuje się również w tematyce związanej z technologiami odnawialnych surowców energetycznych, a przede wszystkim technologii biometanu uzyskiwanego z odpadów organicznych. Na podstawie opracowanej w WKTiR technologii uzyskiwania biogazu sporządzono projekt elektrowni biometanowej i kompletną dokumentację techniczną budowy.

6.9.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu realizuje swoją działalność statutową również poprzez prowadzone projekty finansowane ze środków publicznych.

Jedną z pierwszych inicjatyw, na realizację której WKTiR uzyskał dofinansowanie ze środków publicznych było opracowanie biotechnologii z zakresu produkcji energii odnawialnej, o którym wspomniano wcześniej. Projekt ten był realizowany w 2003 roku.

Od czerwca 2005 r. Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji realizował przy współpracy z innymi partnerami z województwa projekt „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Celem tego projektu była pomoc małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) - ich menedżerom, zatrudnionym pracownikom i właścicielom w rozwoju działalności, w tym zwłaszcza w przewyżnianiu zagrożeń gospodarczych, ograniczaniu trudności związanych z otoczeniem (problemy prawne, ekonomiczne, techniczne). Przedsiębiorcom uczestniczącym w projekcie oferowano między innymi doradztwo w zakresie problemów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej. W ramach tej inicjatywy opracowano również wstępną analizę stanu przedsiębiorstw, zdefiniowano główne potrzeby z zagrożenia, a także uruchomiono internetowe narzędzie, w postaci strony internetowej, które dostarcza informacje o zagrożeniach mikro, mezo i makroekonomicznych dla wszystkich firm zaangażowanych w projekt.

Wschodni Klub Techniki od 2004 roku należy do sieci ośrodków Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw w zakresie usług doradczych i szkoleniowych.

6.9.6 Podsumowanie

Projekt „Młodzież innowacyjna i przedsiębiorcza” był realizacją 37 edycji konkursu o nazwie „Turniej Młodych Mistrzów Techniki” organizowanego przez Wschodni Klub Techniki i Racjonalizacji w Zamościu. Projekt ten nie doczekał się swojej kontynuacji ze względu na zmianę procedury przeprowadzania egzaminów końcowych dla uczniów szkół technicznych, którzy brali udział w projekcie. Jednak o trwałości jego efektów przemawia między innymi fakt kontynuowania przez laureatów konkursu nauki na studiach wyższych w uczelniach technicznych co umożliwiło im udział w projekcie.

Istotnym wyzwaniem dla realizatorów projektu było przekonanie uczniów i ich opiekunów do udziału w projekcie oraz wieloetapowość wyłaniania najlepszych prac dyplomowych uczniów szkół technicznych, którzy brali udział w projekcie. Z racji na wieloletnie doświadczenie w realizacji poprzednich edycji konkursu wszelkie problemy zostały rozwiązane.

Bezpośrednią korzyścią dla realizatorów projektu było potwierdzenie swojej roli lidera w regionie odnośnie realizacji projektów związanych z innowacyjnością i wspieraniem przedsiębiorczości. WKTiR w Zamościu wykorzystuje również zdobyte przy okazji realizacji tego projektu doświadczenie przy innych działaniach.

Przedstawiciele uczestników projektu potwierdzają konieczność realizowania podobnych projektów przyszłości celem aktywizacji uczniów szkół technicznych i wykorzystania potencjału ich prac badawczych.

6.10 Wrocławskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Politechnice Wrocławskiej „Akademia Wiedzy Koniecznej dla Juniorów Biznesu”

6.10.1 Podstawowe dane o projekcie

Tytuł projektu

AKADEMIA WIEDZY KONIECZNEJ DLA JUNIORÓW BIZNESU

Okres realizacji i źródło finansowania

Projekt był realizowany w okresie 12 i pół miesiąca od listopada 2004 do listopada 2005. Projekt był finansowany w ramach programu PHARE 2002 - Aktywne Formy Zapobiegania Bezrobociu Program „Promocja Wzrostu Zatrudnienia Wśród Młodzieży” dla osób prawnych nie działających dla osiągnięcia zysku.

Projekt był współfinansowany w 90% ze środków publicznych, a pozostała część – 10% stanowił udział własny Politechniki Wrocławskiej, w ramach której działa Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) – realizator projektu.

Budżet projektu: 90 000,00 EURO

Projekt był realizowany samodzielnie przez WCTT.

6.10.2 Projekt „Akademia Wiedzy koniecznej dla juniorów biznesu” jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU

Projekt prowadzony przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) przy Politechnice Wrocławskiej zasługuje na wyróżnienie ze względu na kompleksowość wsparcia, jakiego udzielono w jego ramach uczestnikom Akademii Wiedzy dla Juniorów Biznesu –

młodym osobom pragnącym zdefiniować ścieżkę kariery zawodowej, m.in. poprzez próbę podjęcia własnej działalności gospodarczej.

Należy zauważyć, że w czasie realizowania projektu osoby kończące studia borykały się z dużymi problemami znalezienia swojego miejsca na rynku pracy – działania zrealizowane przez WCTT były zatem odpowiedzią na realnie istniejące problemy absolwentów wyższych uczelni, uświadamiając im możliwości związane z prowadzeniem własnej firmy oraz ułatwiając im zdefiniowanie indywidualnych predyspozycji zawodowych.

W odpowiedzi na problem

Projekt został zrealizowany w odpowiedzi na problem wysokiej stopy bezrobocia w województwie Dolnośląskim, która w momencie sporządzania wniosku aplikacyjnego (trzeci kwartał 2004 roku) sięgała 21%.

„(...) stwierdziliśmy, że chcemy poprzez realizację tego projektu wpłynąć chociaż w niewielkim stopniu na zmianę tej sytuacji w obszarze środowiska akademickiego, bo do takich odbiorców kierowaliśmy nasz program, nasz projekt.”

przedstawiciel Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii

Nowoczesne rozwiązania

W ramach projektu opracowany został program komputerowy umożliwiający zbieranie i przetwarzanie danych o uczestnikach projektu w celu śledzenia ich postępów i nowych umiejętności, które uzyskiwali na kolejnych etapach realizacji projektu. Mogła to być nowa wersja zaktualizowanego życiorysu zawodowego lub listu motywacyjnego, profile opisujące predyspozycje zawodowe uczestników, indywidualne plany działań oraz inne dokumenty związane z każdą z osób biorących udział w projekcie.

Harmonogram projektu

Niewątpliwą siłą projektu była spójność poszczególnych etapów realizacji, uszeregowanych w logiczny cykl zdarzeń, w którym wyniki jednego są punktem wyjścia do kolejnych działań.

6.10.3 Realizacja projektu

Przesłanki realizacji i cele projektu

Projekt stanowił kontynuację jednej z dziedzin aktywności WCTT dedykowanej osobom wywodzącym się ze środowiska akademickiego pragnącym rozpocząć działalność gospodarczą.

Celem projektu zapisanym we wniosku o dofinansowanie było przeprowadzenie cyklu szkoleń i konsultacji dla osób bezrobotnych tak, aby umożliwić im znalezienie zatrudnienia lub rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

Droga do sukcesu

Działania w projekcie były logicznym ciągiem zdarzeń prowadzących do opracowania i wdrożenia konkretnej, zindywidualizowanej ścieżki zawodowej każdego z uczestników Akademii.

- Promocja celów projektu i możliwości przystąpienia do niego w środowisku akademickim regionu.
- Rekrutacja uczestników połączona z weryfikacją ich kwalifikowalności do projektu poprzez analizę informacji zawartych w formularzu zgłoszeniowym.
- Podział osób zakwalifikowanych do wzięcia udziału w programie, na podstawie informacji z formularza zgłoszeniowego i indywidualnej rozmowy ze specjalistą, do jednej z czterech grup odpowiadających czterem typom predyspozycji zawodowych: Managerów, Członków zespołu, Przedsiębiorców oraz Przedstawicieli handlowych.
- Opracowanie indywidualnych planów działania dla wybranych 60 uczestników projektu. Odbywali oni indywidualne spotkania z doradcą zawodowym w celu zdefiniowania obszarów, w których powinni podnieść swoje kwalifikacje zawodowe, aby jak najlepiej wyeksponować i wykorzystać naturalne predyspozycje zawodowe (korzystano przy tym z metody Thomas'a).
- Realizacja indywidualnych planów działania poprzez udział w szkoleniach.
- Udział w zajęciach w ramach tzw. grup wsparcia, w których znajdowały się osoby charakteryzujące się podobnymi predyspozycjami zawodowymi, co wspomina jeden z uczestników programu:

„(...) warto tu było przyjść i tak z dystansem (...) zobaczyć co inni ludzie o tym mówią, jak traktują. (...) miło było przez jakiś czas [przebywać – przyp. red.] w takiej atmosferze, że ludzie zamierzają coś założyć swojego.”

- Staże zawodowe – integralną i istotną częścią programu było tzw. „szkolenie w miejscu pracy”, których funkcję Pan Tomasz Wiśniewski opisuje następująco:

„My uczestnikom naszego programu znajdowaliśmy firmy, poprzez nawiązane już wcześniej kontakty, w których te osoby odbywały od dwóch tygodni do czterech tygodni praktyki. (...) po takim szkoleniu firma decydowała się albo nie takiego pracownika u siebie zatrzymać. I później w rezultacie tego projektu część tych osób została w firmach, a część nie została, ale nabyte kwalifikacje i umiejętności pomogły im w znalezieniu pracy gdzieś indziej: u innych firm.”

- Monitorowanie postępów uczestników projektu i udzielanie im wsparcia.

Rezultaty projektu

W ramach projektu ponad 80 osób zostało przeszkolonych zgodnie z profilem swoich predyspozycji zawodowych, a 26 osób znalazło zatrudnienie. Są to liczby wyższe od zakładanych wskaźników realizacji projektu.

Dzięki projektowi młodzi ludzie kończący studia mieli możliwość pogłębienia swojej wiedzy na temat prowadzenia działalności gospodarczej:

Jeden z nich wspomina:

„(...) na pewno mi się trochę bardziej poukładało, może mi się poukładały wiadomości, które miałem z różnych źródeł (...)”



Inny dodaje:

„Potwierdziło to moje czy przypuszczenia, czy odczucia, [na temat moich predyspozycji – przyp. red.]. A poza tym poszerzyło moją wiedzę w wielu przypadkach.”

Innym udział w Akademii dał możliwość potwierdzenia wyboru lub zdefiniowania na nowo własnego profilu zawodowego i umiejscowienie go w takim miejscu pracy, które najlepiej pozwalało rozwinąć posiadany potencjał.

„Były takie testy psychologiczne pozwalające poznać siebie, w sensie jakie mamy predyspozycje - do jakich zawodów. (...) i lista zawodów, (...) przykładowe takie stanowiska, na których dana osoba może pracować. (...) moje się zgadzało rzeczywiście prawie w 100% z tym co by mnie interesowało. (...) to się przydało na pewno.”

uczestnik projektu

Kolejne działania pozwalały uczestnikom projektu skonkretyzować pomysł na biznes i przedstawić go w formie planu biznesowego:

„(...) takim zwieńczeniem całej tej pracy miało być napisanie biznes-planu, co też było bardzo ważne. Dostarczono taki wzorzec, którym można się sugerować, według tego właśnie z żoną opisaliśmy to, co chcemy zrobić. (...) Nauczyłem się na tym kursie, że biznes-plan to jest podstawa, że trzeba sobie zaplanować, co chce się robić, ustanowić cele i później się tym kierować – tak jest łatwiej.”

uczestnik projektu

Trwałość rezultatów projektu

Dla realizatorów projekt był kolejnym krokiem zbliżającym ich ofertę do potrzeb klientów:

„My przede wszystkim uczymy się czegoś nowego, nabywamy nowe doświadczenia, które mówią nam, jakich błędów nie popełniać, a ewentualnie, co warto powtórzyć, bo się sprawdza.”

Wiele osób, które brały udział w projekcie i zostały zatrudnione kontynuują karierę zawodową zainicjowaną dzięki Akademii, inne rozpoczęły i prowadzą z sukcesem własną działalność gospodarczą. Realizatorzy projektu ich losy śledzą, a dane gromadzą i mogą w prosty sposób przetwarzać i wykorzystać np. do informowania beneficjentów o kolejnych działaniach odpowiednich do ich aktualnych potrzeb dzięki specjalnie opracowanemu oprogramowaniu.

Jeden z uczestników Akademii odnalazł się w sektorze bankowym:

„Zacząłem od weryfikacji umów, a teraz jestem specjalistą od spraw depozytów.”

Praktyczne uwagi i wskazówki na temat realizacji projektu

Ważną cechą „Akademii wiedzy koniecznej dla Juniorów Biznesu”, która wpłynęła na to, że można ją uznać za sukces była wszechstronna i fachowa opieka i wiedza jaką otrzymywali uczestnicy projektu, dostosowana do ich potrzeb.

„(...) osoby mówią, że dużo cennych, dobrych, wartościowych informacji jest przekazywanych, co do których dostępu w życiu codziennym nie ma, bo albo trzeba sobie kupić książkę, albo pójść na jakiś odpłatny kurs z danego rodzaju, a często jest też tak, że te kursy i tak nie są ukierunkowane na to co kogoś konkretnie interesuje.”

przedstawiciel Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii

Z pewnością też WCTT, jako jednostka działająca w łonie uczelni – Politechniki Wrocławskiej, miała bezpośredni dostęp do odbiorców projektu - studentów ostatniego roku i absolwentów, co ułatwiło proces rekrutacji osób do udziału w Akademii.

Wartością nie do przecenienia było też zaangażowanie samych absolwentów, którzy wspierali się nawzajem i wymieniali uwagi w trakcie spotkań poszczególnych grup osób o podobnym profilu zawodowym. Realizator potwierdza, iż sekretem sukcesu projektu było włączenie się obu stron w jego realizację:

„(...) istotą tego całego przedsięwzięcia jest wykazanie faktycznie chęci pomocy uczestnikom (...) Ważne jest też, żeby on sam się zaangażował. U nas to się sprawdza w sposób następujący: jeżeli my widzimy, że ktoś się stara, to my też wkładamy swoje 50% (...). I wobec tego ktoś naprawdę zaczyna się starać i to zaczyna wychodzić, to procentuje.”

6.10.4 Podstawowe dane o realizatorze projektu

Realizator projektu

Projekt Akademia Wiedzy Koniecznej dla Juniorów Biznesu został przeprowadzony przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) przy Politechnice Wrocławskiej. WCTT działa od 1995 roku na rzecz rozwoju współpracy pomiędzy środowiskiem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami.

WCTT jest jednostką Politechniki Wrocławskiej działającą na zasadach non-profit z misją zapewnienia konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw poprzez innowacje.

Realizując powierzone mu cele Centrum z sukcesami aplikuje o finansowanie dostępne w ramach programów krajowych i europejskich.

Specjalizacja ośrodka

WCTT świadczy **usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe**.

Centrum specjalizuje się w następujących dziedzinach:

Pobudzanie i wspieranie **przedsiębiorczości**, zwłaszcza przedsiębiorczości akademickiej:

- pomoc w zakładaniu własnej firmy
- pomoc w poszukiwaniu źródeł finansowania działalności gospodarczej
- doradztwo gospodarcze

Transfer Technologii:

- audyty technologiczne
- pomoc w znalezieniu partnera technologicznego

- misje gospodarcze
- pomoc w zakresie wdrażania nowych technologii
- pomoc w zakresie finansów i prawa międzynarodowego

Programy badawczo-rozwojowe:

- wsparcie udziału polskich przedsiębiorstw i jednostek naukowo-badawczych w Programach Ramowych UE poprzez działalność Regionalnego Punktu Kontaktowego
- wsparcie udziału w projektach Funduszy Strukturalnych przeznaczonych na badania i rozwój

6.10.5 Doświadczenie ośrodka w realizacji projektów

Wrocławskie Projekt Akademia Wiedzy Koniecznej dla Juniorów Biznesu został przeprowadzony przez Wrocławskie Centrum Transferu Technologii (WCTT) przy Politechnice Wrocławskiej. WCTT działa od 1995 roku na rzecz rozwoju współpracy pomiędzy środowiskiem naukowo-badawczym a przedsiębiorstwami.

WCTT jest jednostką Politechniki Wrocławskiej działającą na zasadach non-profit z misją zapewnienia konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstw poprzez innowacje.

Realizując powierzone mu cele Centrum z sukcesami aplikuje o finansowanie dostępne w ramach programów krajowych i europejskich.

6.10.6 Podsumowanie

Respondenci-uczestnicy projektu chętnie odpowiadali na pytania. Ich opinie na temat działań zrealizowanych w projekcie były pozytywne i potwierdziły, że projekt Akademia Wiedzy Koniecznej dla Juniorów Biznesu może być traktowany jako przykład dobrej praktyki realizacji projektów przez ośrodki KSU.



7. NARZĘDZIA BADAWCZE

W niniejszej części raportu przedstawione zostały narzędzia badawcze, które zostały wykorzystane na poszczególnych etapach realizowanego badania.

7.1 Badanie wstępne

7.1.1 Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielem koordynatora sieci KSU

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
Jak przedstawia się struktura ośrodków KSU ze względu na typ i formę prawną?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jakie typy podmiotów są zarejestrowane w KSU? ■ Jakie formy prawne reprezentują ośrodki zarejestrowane w KSU?
Jakiego rodzaju działalność jest prowadzona przez ośrodki zarejestrowane w KSU?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jakiego rodzaju działalność poza KSU prowadzą ośrodki KSU? ■ Na ile zbieżna z działalnością w ramach KSU jest innego rodzaju działalność prowadzona przez ośrodki KSU? ■ Jakie miejsce w ofercie usługowej ośrodków KSU zajmują usługi oferowane w ramach KSU – czy jest to podstawowy czy dodatkowy obszar działalności ośrodków KSU? ■ Jakiego rodzaju usługami oferowanymi przez KSU są w szczególności zainteresowani adresaci oferty usługowej KSU? ■ Czy w całym okresie działalności KSU w sposób znaczący zmieniała się struktura ośrodków KSU ze względu na charakter prowadzonej działalności?
W jakich strukturach sieciowych innych niż KSU funkcjonują ośrodki KSU?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czym zajmują się sieci, w których funkcjonują ośrodki KSU (obszar i formy działania)? ■ Jaki jest zasięg terytorialny sieci, w których funkcjonują ośrodki KSU? ■ Jaką rolę w strukturach sieciowych pełnią ośrodki KSU? ■ Czy partycypacja i aktywność w ramach struktur sieciowych, w których funkcjonują ośrodki KSU ma związek z działalnością tych ośrodków w ramach KSU?

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy z funkcjonowania w sieciach innych niż KSU wynikają dla ośrodków KSU inne korzyści niż te, które wiążą się z byciem członkiem KSU?
<p>Jaka jest skala aktywności ośrodków KSU w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jakie typy projektów realizują ośrodki KSU? ■ Jaki jest zakres tematyczny projektów realizowanych przez ośrodki KSU? ■ Jakiego rodzaju działania podejmowane są przez ośrodki KSU w ramach realizowanych przez nie projektów? ■ Jaki jest zasięg terytorialny projektów realizowanych przez ośrodki KSU? ■ Czy działania podejmowane przez ośrodki KSU w ramach realizowanych przez nie projektów są zbliżone do działalności tych ośrodków w ramach KSU? ■ Jakie czynniki w największym stopniu ograniczają aktywność ośrodków KSU w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa?
<p>Jakie są źródła finansowania projektów realizowanych w ramach KSU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Z jakich źródeł finansowania realizowanych przez siebie projektów korzystają ośrodki KSU? ■ W ramach jakich programów realizowane są projekty prowadzone przez ośrodki KSU? ■ Czy określone źródła finansowania lub programy cieszą się szczególną „popularnością” wśród ośrodków KSU?
<p>Czy ośrodki KSU realizują projekty w ramach konsorcjów?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jak częste jest zjawisko realizowania przez ośrodki KSU projektów w ramach konsorcjów? ■ Z jakimi kategoriami partnerów współpracują ośrodki KSU podczas realizacji projektów? ■ W jakich rolach w ramach tworzonych konsorcjów występują ośrodki KSU? ■ Jakie są bariery realizacji przez ośrodki KSU projektów w ramach konsorcjów?
<p>Na jakie rodzaje rezultatów zorientowane są projekty realizowane</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy możliwe jest wskazanie kategorii rezultatów projektu, na które przede

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
przez ośrodki KSU?	<p>wszystkim zorientowane są projekty realizowane przez ośrodki KSU?</p> <ul style="list-style-type: none"> Do jakich kategorii beneficjentów adresowane są rezultaty projektów realizowanych przez ośrodki KSU?
Czy wyłaniają się określone specjalizacje ośrodków KSU w obszarze realizacji projektów?	<ul style="list-style-type: none"> W czym specjalizują się przede wszystkim ośrodki KSU w ramach realizowanych przez siebie projektów? Czy w całym okresie działalności KSU w sposób znaczący zmieniały się obszary specjalizacji ośrodków KSU w obszarze realizacji projektów? Jakie są ewentualne bariery rozwoju specjalizacji ośrodków KSU? Czy specjalizacja dotycząca obszarów realizacji projektów jest zbieżna ze specjalizacją ośrodka dotyczącą usług oferowanych przez ośrodek w ramach KSU? Jaki jest stopień trwałości obszarów specjalizacji ośrodków KSU? Czy zasoby ludzkie ośrodków KSU są czynnikiem wzmacniającym czy osłabiającym trwałość obszarów specjalizacji ośrodków KSU?
Jakiego rodzaju trudności napotykają ośrodki KSU podczas realizacji projektów?	<ul style="list-style-type: none"> Jakiego rodzaju trudności są najpowszechniejsze wśród ośrodków KSU realizujących projekty? Jakie jest znaczenie dla realizacji projektów przez ośrodki KSU trudności wewnętrznych i zewnętrznych? Jakiego rodzaju działania podejmowane są przez ośrodki KSU, by zapobiegać lub przewyżać trudności podczas realizacji projektów? Czy w celu zapobiegania lub przewyżania trudności podczas realizacji projektów ośrodki KSU korzystają ze wsparcia zewnętrznego? Jeśli tak, jakiego rodzaju i ze strony jakich instytucji otrzymują to wsparcie?
Czym powinny się cechować projekty, które można byłoby traktować jako model lub standard, stanowiący swego	<ul style="list-style-type: none"> Czy możliwe jest wskazanie projektów realizowanych przez KSU, które posiadają takie cechy?

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
rodzaju „wzorzec do naśladowania” dla ośrodków KSU?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy projekty te mogą stanowić „wzorzec do naśladowania” dla wszystkich ośrodków KSU, czy tylko dla określonych kategorii ośrodków?
Czym powinny cechować się projekty realizowane przez ośrodki KSU, by można było określić je mianem projektów innowacyjnych?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy możliwe jest wskazanie projektów realizowanych przez KSU, które posiadają takie cechy? ■ Czy tego rodzaju projekty mogą być realizowane przez wszystkie ośrodki KSU, czy też specyfika tych projektów sprawia, iż mogą je realizować jedynie określone kategorie ośrodków?
Czym powinny charakteryzować się opracowania promocyjne na temat projektów realizowanych przez ośrodki KSU, by mogły one skutecznie spełniać swoją funkcję upowszechniającą?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jakiego rodzaju informacje zawarte w tego rodzaju opracowaniach uznać należy za najważniejsze?

7.1.2 Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielami ośrodków KSU

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
Jakiego rodzaju działalność prowadzi P. instytucja?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Świadczeniem jakiego rodzaju usług zajmuje się P. instytucja w ramach KSU? ■ Jakiego rodzaju inną działalność prowadzi P. instytucja? ■ Na ile zbieżny z profilem działalności w ramach KSU jest profil innego rodzaju działalności prowadzonej przez P. instytucję? ■ Jakie miejsce w ofercie usługowej P. instytucji zajmują usługi oferowane w ramach KSU – czy jest to podstawowy czy dodatkowy obszar działalności P. instytucji? ■ Jakiego rodzaju usługami oferowanymi przez P. ośrodek są w szczególności zainteresowani adresaci oferty usługowej KSU?
W jakich strukturach sieciowych innych niż KSU funkcjonuje P. instytucja?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czym zajmują się sieci, w których funkcjonuje P. instytucja (obszar i formy działania)? ■ Jaki jest zasięg terytorialny sieci, w

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
	<p>których funkcjonuje P. instytucja?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Jaka jest rola P. instytucji w strukturach sieciowych, w których działa P. instytucja? ■ Czy partycypacja i aktywność w ramach struktur sieciowych, w których funkcjonuje P. instytucja ma związek z działalnością P. instytucji w ramach KSU? ■ Czy z funkcjonowania w sieciach innych niż KSU wynikają dla ośrodków KSU inne korzyści niż te, które wiążą się z byciem członkiem KSU?
<p>Jaka jest skala aktywności ośrodków KSU w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ile projektów zrealizowała P. instytucja w ciągu ostatnich 5 lat? ■ Jakie typy projektów realizuje P. instytucja? ■ Jaki jest zakres tematyczny projektów realizowanych przez P. ośrodek? ■ Jakiego rodzaju działania P. instytucja podejmuje w ramach realizowanych projektów? ■ Jaki jest zasięg terytorialny projektów realizowanych przez P. instytucję? ■ Czy działania podejmowane przez P. instytucję w ramach realizowanych przez projektów są zbliżone do profilu działalności P. instytucji w ramach KSU? ■ Jakie czynniki w największym stopniu ograniczają aktywność P. instytucji w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze środków UE i budżetu państwa?
<p>Jakie są źródła finansowania projektów realizowanych przez P. instytucję?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Z jakich źródeł finansowania projektów korzysta P. instytucja? ■ Z jakich powodów P. instytucja zdecydowała się na skorzystanie ze wskazanych źródeł finansowania? ■ W ramach jakich programów P. instytucja realizuje swoje projekty? ■ Z jakich powodów P. instytucja zdecydowała się na realizację projektów w ramach wskazanych programów?
<p>Czy P. instytucja realizuje projekty w ramach konsorcjów?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Z jakich powodów P. instytucja decyduje się na realizację projektów w ramach



PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
	<p>konsorcjów?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Z jakimi kategoriami partnerów P. instytucja współpracuje podczas realizacji projektów? ■ W jakich rolach w ramach tworzonych konsorcjów występuje P. instytucja? ■ Jakie są, z punktu widzenia P. instytucji, bariery tworzenia konsorcjów na potrzeby realizacji projektów?
<p>Na jakie rodzaje rezultatów zorientowane są projekty realizowane przez P. instytucję?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Osiągnięcie jakich rezultatów założono w projektach realizowanych dotychczas przez P. instytucję? ■ Co zdecydowało o zorientowaniu projektów na osiągnięcie wskazanych rezultatów? ■ W jakim stopniu udało się osiągnąć założone rezultaty w ramach projektów realizowanych przez P. instytucję? ■ Do jakich kategorii beneficjentów adresowane były rezultaty projektów realizowanych przez P. instytucję? ■ Czy zrealizowane projekty przyniosły P. instytucji takie korzyści jak np. nawiązanie trwałych kontaktów z nowymi partnerami, rozpoczęcie działalności w obszarach nowych dla P. instytucji, znaczące rozwinięcie kompetencji pracowników P. instytucji?
<p>Jaki jest obszar specjalizacji P. instytucji i czy ma ona charakter trwały?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ W realizacji jakich projektów specjalizuje się P. instytucja? ■ Czy w całym okresie działalności P. instytucji w sposób znaczący zmieniał się obszar jej specjalizacji? ■ Jakie są, z punktu widzenia P. instytucji, ewentualne bariery rozwoju jej specjalizacji? ■ Czy specjalizacja P. instytucji dotycząca obszarów realizacji projektów jest zbieżna ze specjalizacją dotyczącą usług oferowanych w ramach KSU? ■ Jaka część merytorycznych zadań w ramach projektów P. instytucji jest realizowana przez konsultantów pracujących w ośrodku, a jaka przez

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE
	<p>ekspertów zewnętrznych, którzy współpracują z P. ośrodkiem?</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Czy zasoby ludzkie ośrodków KSU są czynnikiem wzmacniającym czy osłabiającym trwałość obszarów specjalizacji ośrodków KSU?
<p>Jakiego rodzaju trudności napotyka P. instytucja podczas realizacji projektów?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jakiego rodzaju trudności w największym stopniu utrudniają P. instytucji realizację projektów? ■ Jakie znaczenie mają w przypadku P. instytucji bariery wewnętrzne i zewnętrzne? ■ Jakiego rodzaju działania podejmuje P. instytucja, by zapobiegać lub przewyżać trudności podczas realizacji projektów? ■ Czy w celu zapobiegania lub przewyżania trudności podczas realizacji projektów P. instytucja korzysta ze wsparcia zewnętrznego? Jeśli tak, jakiego rodzaju i ze strony jakich instytucji jest to wsparcie?
<p>Czym powinny się cechować projekty, które można byłoby traktować jako model lub standard, stanowiący swego rodzaju „wzorzec do naśladowania” dla ośrodków KSU?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Czy w ramach P. instytucji możliwe jest wskazanie projektu lub projektów, które posiadają takie cechy i mogą być traktowane jako model/standard? ■ Co w szczególności decyduje o ich „modelowości”? ■ Jakie techniki upowszechniania realizowanych przez ośrodki KSU projektów modelowych powinny być stosowane przez koordynatora sieci KSU?
<p>Czy wśród realizowanych projektów były takie, które były szczególnie innowacyjne ze względu na tematykę, rodzaj świadczonych usług, marketing, sposób zarządzania projektem, wykorzystywane narzędzia, sposoby pozyskiwania finansowania i inne czynniki?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Co w największym stopniu decyduje o innowacyjności wskazanych projektów?

7.2 Badanie CAWI

7.2.1 Ankieta dotycząca ośrodka

1. W którym roku P. organizacja rozpoczęła działalność?

2. W którym roku P. organizacja została zarejestrowana w KSU?

3. Jaka jest forma prawna/typ P. organizacji?

a) spółka akcyjna	<input type="checkbox"/>
b) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	<input type="checkbox"/>
c) fundacja	<input type="checkbox"/>
d) stowarzyszenie	<input type="checkbox"/>
e) izba gospodarcza	<input type="checkbox"/>
f) izba rzemieślnicza	<input type="checkbox"/>
g) cech rzemieślniczy	<input type="checkbox"/>
h) zrzeszenie handlu i usług	<input type="checkbox"/>
i) inna. jaka?	<input type="checkbox"/>

4. W zakresie jakich usług zarejestrowana jest P. organizacja w KSU?

Można zaznaczyć więcej niż jeden wariant odpowiedzi

a) usługi doradcze o charakterze ogólnym	<input type="checkbox"/>
b) usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym	<input type="checkbox"/>
c) usługi informacyjne	<input type="checkbox"/>
d) usługi szkoleniowe	<input type="checkbox"/>
e) usługi finansowe – udzielanie poręczeń	<input type="checkbox"/>
f) usługi finansowe – udzielanie pożyczek	<input type="checkbox"/>

5. Jakiego rodzaju inną działalność, niż wyżej wymienione prowadzi P. organizacja?

Prosimy o wskazanie maksymalnie trzech obszarów działalności.

1)

2)

3)

6. Proszę jednym zdaniem określić obszar specjalizacji P. organizacji.

.....
.....

7. Czy poza KSU P. organizacja działa jeszcze w innych sieciach mających charakter trwały i sformalizowany?

a) tak ⇒ pyt. 8

b) nie ⇒ pyt. 9

8. Proszę podać nazwy sieci innych niż KSU, których członkiem jest P. organizacja?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

9. Czy w ciągu ostatnich 5 lat P. organizacja realizowała projekty współfinansowane ze środków publicznych – krajowych i zagranicznych (chodzi o projekty realizowane samodzielnie lub w ramach konsorcjum, którego P. organizacja była liderem, a których realizacja rozpoczęła się po 30 czerwca 2002 roku i które zostały zakończone)?

tak ⇒ p. 10

nie ⇒ koniec wywiadu CAWI

10. Proszę podać liczbę wszystkich projektów współfinansowanych ze środków publicznych (krajowych i zagranicznych) realizowanych przez P. organizację w ciągu ostatnich 5 lat (chodzi o projekty realizowane samodzielnie lub w ramach konsorcjum, którego P. organizacja była liderem, a których realizacja rozpoczęła się po 30 czerwca 2002 roku i które zostały zakończone)?

7.2.2 Ankieta dotycząca projektu

1. Tytuł projektu

2. W ramach jakiego programu był realizowany projekt:

1. ZPORR	<input type="checkbox"/>	Działanie
2. PHARE	<input type="checkbox"/>	Która edycja?



3.	Program Ramowy UE	<input type="checkbox"/>	Który?.....
4.	IW INTERREG	<input type="checkbox"/>	
5.	IW EQUAL	<input type="checkbox"/>	
6.	SPO WKP	<input type="checkbox"/>	Działanie
7.	SPO RZL	<input type="checkbox"/>	Działanie
8.	inny program, jaki?	<input type="checkbox"/>	

3a. Termin rozpoczęcia realizacji projektu: /

Proszę podać datę w formacie mm/rrrr

3b. Termin zakończenia realizacji projektu: /

Proszę podać datę w formacie mm/rrrr

4. Projekt obejmował swoim zasięgiem:

1.	jedną miejscowość/gminę/powiat	<input type="checkbox"/>
2.	subregion	<input type="checkbox"/>
3.	województwo	<input type="checkbox"/>
4.	kilka województw	<input type="checkbox"/>
5.	cały kraj	<input type="checkbox"/>
6.	inne kraje UE	<input type="checkbox"/>
7.	pozostałe kraje	<input type="checkbox"/>

5. Jakie były źródła finansowania projektu? Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1.	Fundusz Spójności	<input type="checkbox"/>
2.	Europejski Fundusz Społeczny	<input type="checkbox"/>
3.	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego	<input type="checkbox"/>
4.	środki Komisji Europejskiej	<input type="checkbox"/>
5.	fundusz PHARE	<input type="checkbox"/>
6.	środki z Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego	<input type="checkbox"/>
7.	środki własne naszej organizacji	<input type="checkbox"/>
8.	budżet państwa	
9.	wyłącznie z budżetu państwa (np. środki własne ministerstw, instytucji administracji centralnej lub regionalnej). Proszę podać nazwę instytucji	<input type="checkbox"/>
10.	inne, jakie?	<input type="checkbox"/>

6. Jaki był cel projektu?

.....

7. Jakiego rodzaju działania P. organizacja podejmowała w ramach projektu? Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. usługi doradcze o charakterze ogólnym	<input type="checkbox"/>
2. usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym	<input type="checkbox"/>
3. usługi szkoleniowe zamknięte	<input type="checkbox"/>
4. usługi szkoleniowe otwarte	<input type="checkbox"/>
5. usługi informacyjne	<input type="checkbox"/>
6. usługi finansowe	<input type="checkbox"/>
7. wsparcie inwestycyjne	<input type="checkbox"/>
8. badania i analizy	<input type="checkbox"/>
9. inne, jakie?	<input type="checkbox"/>

8. Jakie były kategorie odbiorców/beneficjentów projektu? Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. mikroprzedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP)	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. duże przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. osoby rozpoczynające działalność gospodarczą	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. organizacje pozarządowe, w tym organizacje otoczenia biznesu	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. jednostki samorządu terytorialnego	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. jednostki badawczo-rozwojowe	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. uczelnie	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. bezrobotni	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. inne kategorie, jakie?	<input type="checkbox"/>	Liczba beneficjentów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Czy projekt był realizowany w konsorcjum?

1. tak ⇒ pyt 10	<input type="checkbox"/>
2. nie, realizowaliśmy go samodzielnie ⇒ pyt 12	<input type="checkbox"/>

10. Czy projekt miał charakter sieciowy, czyli był realizowany przez organizacje/podmioty należące do jednej sieci?

1. tak	<input type="checkbox"/>
2. nie	<input type="checkbox"/>

11. Jacy partnerzy wchodzili w skład konsorcjum? Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. inne ośrodki KSU	<input type="checkbox"/>
a. z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
b. spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>

2.	organizacje non-profit (niezarejestrowane w KSU)	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>
3.	przedsiębiorstwa (niezarejestrowane w KSU)	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>
4.	uczelnie (niezarejestrowane w KSU)	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>
5.	jednostki badawczo-rozwojowe (niezarejestrowane w KSU)	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>
6.	jednostki samorządu terytorialnego	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>
7.	inne podmioty, jakie?	<input type="checkbox"/>
	a. krajowe z województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	b. krajowe spoza województwa/regionu	<input type="checkbox"/>
	c. zagraniczne	<input type="checkbox"/>

12. Jakie były mierzalne rezultaty projektu? Proszę wskazać rodzaj osiągniętych rezultatów i podać ich ilość. Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. nowoutworzone miejsca pracy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. nowoutworzone przedsiębiorstwa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. osoby, które skorzystały z usług szkoleniowych	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. osoby lub podmioty, które skorzystały z usług doradczych	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. osoby lub podmioty, które skorzystały z dotacji, dofinansowania itd.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. konferencje	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. przeprowadzone badania, analizy, ekspertyzy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. inne, jakie?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

13. Czy we wniosku aplikacyjnym dotyczącym projektu zostały określone wskaźniki produktu i rezultatu?

a) tak ⇒ pyt 14

b) nie ⇒ pyt 15

14. Jaki był stopień realizacji wskaźników projektu?

wskaźników produktu %

wskaźników rezultatu %

15. Jaka część merytorycznych zadań w ramach projektu została zrealizowana przez:

a. pracowników organizacji? %

b. ekspertów/konsultantów/wykładowców zewnętrznych ? %

16. Czy większość pracowników P. organizacji, którzy realizowali zadania merytoryczne w ramach projektu obecnie? Pytanie zadawane jest tylko tym respondentom, którzy w pytaniu 15a podali wartość inną niż 0.

1. nadal pracuje w organizacji

2. nie pracuje, ale współpracuje z organizacją

3. nie pracuje i nie współpracuje z organizacją

17. Czy większość spośród zewnętrznych konsultantów/wykładowców/ekspertów, którzy realizowali zadania merytoryczne w ramach projektu obecnie? Pytanie zadawane jest tylko tym respondentom, którzy w pytaniu 15b podali wartość inną niż 0.

1. stale współpracuje z organizacją

2. sporadycznie współpracuje z organizacją

3. w ogóle nie współpracuje z organizacją

18. Czy zadania w ramach projektu były realizowane zgodnie z harmonogramem projektu?

1. wszystkie zadania zostały zrealizowane zgodnie z harmonogramem

2. większość zadań została zrealizowana zgodnie z harmonogramem

3. większość zadań została zrealizowana niezgodnie z harmonogramem

4. wszystkie zadania zostały zrealizowane niezgodnie z harmonogramem

5. trudno powiedzieć

19. Jakiego rodzaju trudności napotkaliście P. podczas realizacji projektu? Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

1. niewystarczająca ilość personelu



2. niewystarczające kwalifikacje personelu	<input type="checkbox"/>
3. trudności z płynnością finansową wynikające z opóźnień w płatnościach	<input type="checkbox"/>
4. problemy we współpracy z ekspertami konsultantami, wykładowcami zewnętrznymi	<input type="checkbox"/>
5. małe zainteresowanie ze strony potencjalnych beneficjentów (adresatów)	<input type="checkbox"/>
6. zmieniające się wytyczne, interpretacje i inne przepisy	<input type="checkbox"/>
7. obciążenia biurokratyczne	<input type="checkbox"/>
8. problemy we współpracy z partnerami	<input type="checkbox"/>
9. inne,	<input type="checkbox"/>
10. nie wystąpiły żadne trudności	<input type="checkbox"/>

20. Jakie środki zaradcze zostały podjęte w celu przewyciężenia trudności związanych z realizacją projektów?

1.
2.
3.
4.
5.

21. Czy projekt zawierał w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności?

1. zdecydowanie tak ⇒ pyt 22	<input type="checkbox"/>
2. raczej tak ⇒ pyt 22	<input type="checkbox"/>
3. raczej nie ⇒ pyt 23	<input type="checkbox"/>
4. zdecydowanie nie ⇒ pyt 23	<input type="checkbox"/>
5. trudno powiedzieć ⇒ pyt 23	<input type="checkbox"/>

22. Co przede wszystkim sprawiło, że projekt może być traktowany jako innowacyjny?

1.
2.
3.
4.
5.

23. Czy projekt może być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania zarówno przez P. organizację, jak i inne ośrodki KSU?

1. zdecydowanie tak ⇒ pyt 24	<input type="checkbox"/>
2. raczej tak ⇒ pyt 24	<input type="checkbox"/>
3. raczej nie ⇒ koniec ankiety	<input type="checkbox"/>
4. zdecydowanie nie ⇒ koniec ankiety	<input type="checkbox"/>
5. trudno powiedzieć ⇒ koniec ankiety	<input type="checkbox"/>

24. Co przede wszystkim sprawiło, że projekt może być traktowany jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania zarówno przez P. organizację, jak i inne ośrodki KSU?

1
2
3
4
5

7.3 Badanie realizowane metodą studium przypadku

7.3.1 Scenariusz wywiadu IDI z przedstawicielem realizatora projektu

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE	
Jakie jest doświadczenie ośrodka w realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych i zagranicznych)?	1	Od jak dawna ośrodek realizuje projekty finansowane ze środków publicznych (krajowych i zagranicznych)?
	2	Jaki jest współczynnik sukcesu wniosków projektowych składanych przez P. instytucję (stosunek liczby złożonych aplikacji do ilości realizowanych projektów)?
	3	Jakie projekty o podobnej tematyce dotychczas zrealizował ośrodek?
	4	Kiedy projekty te były realizowane (przed rozpoczęciem realizacji projektu wytypowanego jako dobra praktyka, po jego zakończeniu czy w trakcie jego realizacji)?
	5	Jaką część czasu pracy personelu ośrodka zajmuje realizacja projektów finansowanych ze środków publicznych (krajowych i zagranicznych)?
	6	Jaką część budżetu instytucji stanowią środki publiczne przeznaczane na realizację projektów?

	7	Jaki był budżet projektu w podziale na środki UE, budżet państwa i inne rodzaje finansowania?
Jakie były powody realizacji projektu?	8	Jaki był wpływ wcześniej realizowanych projektów na decyzję o realizacji projektu wytypowanego jako dobra praktyka?
	9	Jaki był wpływ specjalizacji ośrodka na decyzję o realizacji projektu?
	10	Jaki był wpływ przynależności organizacji do KSU lub innej sieci na podjęcie decyzji o realizacji projektu (np. znajomość problemów przedsiębiorstw, znajomość partnerów poprzez udział w sieci)?
	11	Czy P. ośrodek współpracował wcześniej z partnerami projektu?
	12	Na czym polegała ewentualna wcześniejsza współpraca P. ośrodka z partnerami projektu?
	13	Jakie cechy partnerów projektu zdecydowały o ich udziale w konsorcjum?
Jakie były cele realizacji projektu?	14	Czy projekt był odpowiedzią na zidentyfikowane wcześniej potrzeby lub problemy? Jakie to były potrzeby lub problemy i w jaki sposób zostały zidentyfikowane?
	15	Jakie były cele strategiczne i operacyjne projektu?
	16	Czy projekt realizował cele regionalnej strategii, np. RSI, strategii rozwoju regionalnego, strategii branżowej? Jakież?
	17	Jakie były cele adresowane do poszczególnych grup odbiorców, a szczególnie odbiorców usług KSU (MSP i osób rozpoczynających działalność gospodarczą)?
W jaki sposób projekt był realizowany?	18	Jakie były etapy realizacji projektu?
	19	Jak była struktura działań projekcie/ jakie pakiety robocze zostały zrealizowane?
	20	Jakiego rodzaju działania zostały zrealizowane w projekcie (w jakiej kolejności i przez jakich partnerów – jeśli projekt był realizowany w konsorcjum)?
	21	Czy zespół projektowy miał stały skład w trakcie realizacji projektu, czy się zmieniał? Jakie były powody tych zmian (specjalizacja personelu w zakresie realizacji określonych działań, czynniki zewnętrzne)?
	22	Jaka była rola personelu zewnętrznego zaangażowanego w realizację projektu (konsultanci krajowi, zagraniczni)?
Jakie efekty przyniósł projekt?	23	Jakie są korzyści z realizacji projektu dla ośrodka (wprowadzenie nowych usług, podniesienie kwalifikacji personelu, zdobycie doświadczenia, zwiększenie znaczenia instytucji)?

	24	Jakie są korzyści z realizacji projektu dla beneficjentów/adresatów działań (nowe umiejętności, partnerstwa)?
	25	Jakie są inne niemierzalne rezultaty projektu?
	26	Jakie rezultaty projektu/elementy raportu z realizacji projektu mogą być interesujące dla innych instytucji KSU?
	27	Czy jest coś, co chciał(a)by P. zmienić lub poprawić aby projekt przyniósł lepsze efekty? Jakie to elementy projekty?
Jaka jest trwałość projektu?	28	Jaka jest kontynuacja projektu – działania realizowane lub planowane (przez P. organizację beneficjentów/adresatów, inne podmioty), a wynikające z projektu wytypowanego jako dobra praktyka?
	29	Czy instytucja utrzymuje kontakt z beneficjentami/adresatami projektu po jego zakończeniu, czy monitoruje jego losy? Jeśli tak, na czym polega ten kontakt?
	30	Jakie są nowe działania/nowe projekty lub pomysły na projekty realizowane lub planowane zainspirowane realizacją projektu wytypowanego jako dobra praktyka?
	31	Jakie trwałe zmiany w P. organizacji spowodowała realizacja projektu wytypowanego jako dobra praktyka (kompetencje personelu, pozycja w stosunku do innych ośrodków z regionu lub kraju, profil działalności)?
	32	Jakie czynniki P. zdaniem decydują o trwałości efektów/rezultatów projektu?
W jakim zakresie projekt może być określony jako dobra praktyka?	33	Jakiego rodzaju czynniki zdecydowały o sukcesie projektu (realizator/konsorcjum, rodzaj działań, sposób realizacji, beneficjenci/adresaci, czynniki zewnętrzne)?
	34	Czy projekt był już określany lub prezentowany jako dobra praktyka? Jeśli tak – gdzie, kiedy, w jaki sposób, przed jakim audytorium?
	35	Co sprawia, że P. zdaniem projekt stanowi przykład do naśladowania?
	36	Jakie cechy projektu uważa P. za szczególnie wartościowe?
	36	Czego P. organizacja przede wszystkim nauczyła się w rezultacie realizacji projektu?
		Jakie są potencjalne bariery adaptacji lub transferu dobrej praktyki na grunt innych organizacji/regionów?

7.3.2 Scenariusz wywiadu IDI z beneficjentem projektu

PYTANIE GŁÓWNE	PYTANIA POMOCNICZE	
W jakim zakresie P. udział w działaniach realizowanych w	1	Czy współpracował(a) P. z ośrodkiem KSU-realizatorem projektu wytypowanego jako dobra praktyka lub innymi ośrodkami KSU przed rozpoczęciem realizacji projektu (data rozpoczęcia realizacji projektu)? Na czym polegała ta

projekcie wpłynął na nawiązanie i trwałość współpracy P. z ośrodkiem/siecią KSU?		współpraca?
	2	Czy współpracował(a) P. z ośrodkiem KSU-realizatorem projektu wytypowanego jako dobra praktyka lub innymi ośrodkami KSU po zakończeniu działań w projekcie (data zakończenia realizacji projektu)? Na czym polegała/polega ta współpraca?
	3	Czy udział w projekcie zachęca P. do korzystania z usług ośrodka KSU-realizatora projektu wytypowanego jako dobra praktyka lub innych ośrodków KSU? Dlaczego?
	4	Jakiego typu usługami jest P. zainteresowany(a)?
Jakie są P. zdaniem korzyści z udziału w projekcie?	5	Jakie zmiany wprowadził(a) P. w związku z udziałem w projekcie w swoim życiu/firmie/institucji?
	6	Jakie umiejętności uzyskał(a) P. lub P. pracownicy/współpracownicy w związku z udziałem w projekcie?
	7	Jakie korzyści dostrzega P. u innych uczestników projektu wynikające z udziału w projekcie?
	8	Jakie niemierzalne efekty projektu P. dostrzega?
	9	Czy wzięłby P. udział w działaniach projektu gdyby wiązało się to z odpłatnością?
	10	Jakie warunki odpłatności byłby P. w stanie zaakceptować?
Jaka jest kontynuacja zrealizowanych działań?	11	Czy kontynuuje P. działania zainicjowane w ramach projektu? Jeśli tak, jakie to działania?
	12	Czy zamierza P. brać udział w innych projektach prowadzonych przez ośrodek KSU-realizatora projektu? Jeśli tak, w jakich projektach? Dlaczego?
	13	Czy planuje P. udział w innych projektach? Jeśli tak, w jakich projektach? Dlaczego?
	14	Czy P. udział w projekcie zachęca P. do wzięcia udziału w innych projektach? Jeśli tak, w jakich projektach? Dlaczego?
	15	Jaka powinna być tematyka realizowana w ramach projektu, w którym chciał(a)by P. uczestniczyć?
Czy uważa P. projekt za modelowy?	16	Czy uważa P., że działania w projekcie powinny być kontynuowane? Dlaczego?
	17	Czy uważa P., że działania w projekcie powinny być realizowane przez inne znane P. ośrodki? Dlaczego?
	18	Czy uważa P., że działania w projekcie powinny być realizowane przez ośrodki w innych częściach kraju? Dlaczego?
	19	Jakie elementy projektu uważa P. za warte powielania/powtarzania?
	20	Czy uważa P. projekt za innowacyjny?

	21	Co sprawia, że uważa P. ten projekt za innowacyjny?
	22	Czy jest coś, co chciał(a)by P. zmienić w projekcie?
	23	Jakie zmiany wprowadził(a)by P. do projektu?
Jakie są P. kontakty z ośrodkiem KSU po zakończeniu realizacji projektu?	24	Czy kontaktował się P. z ośrodkiem KSU po zakończeniu realizacji projektu?
	25	Czy ośrodek KSU kontaktował się z P. po zakończeniu realizacji projektu?
	26	Jaka była/jest częstotliwość kontaktów P. z ośrodkiem KSU?
	27	Jakie są przesłanki P. współpracy z ośrodkiem KSU?



8. SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Realizacja projektów przez badane ośrodki.....	39
Wykres 2. Forma prawna/typ badanych ośrodków.....	41
Wykres 3. Wielkość miejscowości, w której zlokalizowane są badane ośrodki KSU.....	44
Wykres 4. Rok rozpoczęcia działalności przez badane ośrodki KSU.....	45
Wykres 5. Rok zarejestrowania badanych ośrodków w sieci KSU.....	46
Wykres 6. Usługi, w zakresie świadczenia których badane ośrodki są zarejestrowane w sieci KSU.....	47
Wykres 7. Partycypacja ośrodków w sieciach innych niż KSU.....	51
Wykres 8. Program, w ramach którego realizowano projekt.....	54
Wykres 9. Źródła finansowania projektu.....	57
Wykres 10. Rok rozpoczęcia realizacji projektu.....	58
Wykres 11. Rok zakończenia realizacji projektu.....	60
Wykres 12. Zasięg terytorialny realizacji projektu.....	61
Wykres 13. Zasięg terytorialny realizacji projektu a rok zakończenia realizacji projektu.....	63
Wykres 14. Zasięg terytorialny realizacji projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	65
Wykres 15. Zasięg terytorialny realizacji projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.....	67
Wykres 16. Realizacja projektów konsorcjalnych.....	68
Wykres 17. Realizacja projektów konsorcjalnych a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	69
Wykres 18. Realizacja projektów konsorcjalnych a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.....	70
Wykres 19. Sieciowy charakter projektów konsorcjalnych.....	71
Wykres 20. Kategorie partnerów w projektach konsorcjalnych.....	73
Wykres 21. Lokalizacja poszczególnych kategorii partnerów konsorcjalnych realizujących wspólne projekty z ośrodkami KSU.....	74
Wykres 22. Cel projektu.....	76
Wykres 23. Cel projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	79
Wykres 24. Cel projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.....	81
Wykres 25. Działania podjęte w ramach projektu.....	83
Wykres 26. Działania podjęte w ramach projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	85
Wykres 27. Działania podjęte w ramach projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.....	87
Wykres 28. Działania podjęte w ramach projektu a rok rozpoczęcia realizacji projektu.....	89
Wykres 29. Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu.....	91
Wykres 30. Kategorie odbiorców/beneficjentów projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	93



Wykres 31. Kategorie beneficjentów/odbiorców projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek	95
Wykres 32. Kategorie beneficjentów/odbiorców projektu a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek	97
Wykres 33. Wartość mediany liczby beneficjentów/odbiorców projektu w ramach poszczególnych kategorii.....	100
Wykres 34. Mierzalne rezultaty projektu	101
Wykres 35. Mierzalne rezultaty projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	103
Wykres 36. Mierzalne rezultaty projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek	105
Wykres 37. Wartość mediany liczby mierzalnych rezultatów projektu w ramach poszczególnych kategorii.....	108
Wykres 38. Określenie wskaźników realizacji projektu.....	109
Wykres 39. Średni odsetek zadań merytorycznych realizowanych przez określone kategorie osób zaangażowanych w prowadzenie projektu	111
Wykres 40. Działania podejmowane w ramach projektów realizowanych w całości przez określone kategorie osób zaangażowanych w realizację projektu	112
Wykres 41. Współpraca z pracownikami realizującymi merytoryczne zadania w ramach projektu	113
Wykres 42. Współpraca z ekspertami zewnętrznymi zaangażowanymi w realizację merytorycznych zadań w ramach projektu	114
Wykres 43. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu.....	115
Wykres 44. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek	117
Wykres 45. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek.....	119
Wykres 46. Trudności pojawiające się w czasie realizacji projektu a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek	121
Wykres 47. Realizacja zadań z harmonogramem	122
Wykres 48. Środki zaradcze zastosowane w celu rozwiązania trudności pojawiających się w czasie realizacji projektu	123
Wykres 49. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania	124
Wykres 50. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek.....	125
Wykres 51. Ocena projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek	126
Wykres 52. Uzasadnienie traktowania projektu jako model/standard do kontynuacji lub ponownego wykorzystania	127
Wykres 53. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności.....	128
Wykres 54. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a rok rozpoczęcia działalności przez ośrodek	129



Wykres 55. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a wielkość miejscowości, w której zlokalizowany jest ośrodek 130

Wykres 56. Ocena projektu jako zawierającego w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności a województwo, w którym zlokalizowany jest ośrodek 131

Wykres 57. Uzasadnienie traktowania projektu jako projekt zawierający w sobie elementy świadczące o wysokim poziomie jego innowacyjności 132



9. SPIS TABEL

Tabela 1. Liczba beneficjentów/odbiorców projektu w ramach poszczególnych kategorii .	99
Tabela 2. Liczba mierzalnych rezultatów w ramach poszczególnych kategorii	107
Tabela 3. Stopień realizacji wskaźników produktu i rezultatu	110



10. SPIS MAP

Mapa 1. Zróżnicowanie terytorialne badanych ośrodków	42
Mapa 2. Zróżnicowanie terytorialne ośrodków realizujących projekty.....	43
Mapa 3. Zróżnicowania międzywojewódzkie dotyczące sieciowego charakteru projektów konsorcjalnych	72

