

OCENA WDRAŻANIA PROJEKTU POPYTOWY SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZEZ PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE

RAPORT KOŃCOWY Z BADANIA



Fundusze
Europejskie
Program Regionalny



Rzeczpospolita
Polska



WOJEWÓDZTWO
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE.....	2
SŁOWNIK SKRÓTÓW.....	4
METODOLOGIA BADANIA	5
CEL BADANIA.....	6
ZAKRES BADANIA.....	6
METODY BADAWCZE.....	7
CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU POPYTOWY SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZECZ PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE.....	9
CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU	10
ZAKRES WSPARCIA W PROJEKCIE.....	11
LICZBA NABORÓW I ALOKACJA	12
LICZBA PRZYZNANYCH VOUCHERÓW.....	14
OCENA REALIZACJI PROJEKTU POPYTOWY SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZECZ PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE.....	17
OCENA REALIZACJI NABORÓW	18
MONITORING JAKOŚCI WYKONANIA USŁUG DORADCZYCH.....	29
OPTIMALNY MODEL KORZYSTANIA Z VOUCHERÓW.....	30
OCENA TRAFNOŚCI I SKUTECZNOŚCI PROJEKTU POPYTOWY SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZECZ PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE.....	32
TYPY USŁUG DORADCZYCH.....	33
OCENA UŻYTECZNOŚCI PROJEKTU.....	33
OCENA OSIĄGNIĘTYCH EFEKTÓW.....	34
WPŁYW REALIZACJI PROJEKTU NA ROZWÓJ INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI REGIONU	41
OCENA WSPÓŁPRACY POMIĘDZY MŚP A USŁUGODAWCAMI W PROCESIE REALIZACJI USŁUGI DORADCZEJ W RAMACH PROJEKTU.....	44
OCENA WSPÓŁPRACY Z USŁUGODAWCAMI Z PUNKTU WIDZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW.....	45
OCENA WSPÓŁPRACY Z MŚP Z PUNKTU WIDZENIA USŁUGODAWCÓW	47
BENCHMARKING.....	51
ANALIZA USŁUGODAWCÓW W ZAKRESIE MOŻLIWOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG DORADCZYCH NA POTRZEBY RIS.....	57
WNIOSKI KOŃCOWE Z BADANIA.....	60
REKOMENDACJE	63
INSTRUKCJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW.....	66
SPIS ŹRÓDEŁ DANYCH.....	70

STRESZCZENIE

Głównym celem badania było przeprowadzenie oceny skuteczności realizacji poszczególnych zadań przewidzianych w projekcie pt. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”. Beneficjentem projektu jest Województwo Świętokrzyskie – Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Inwestycji i Rozwoju, Oddział ds. Innowacji i Transferu Wiedzy.

Ustalenia badawcze z przeprowadzonego badania są następujące:

- Projekt, jak wynika z analizy wniosku aplikacyjnego, ma do spełnienia dwa cele. Po pierwsze, rozwój przedsiębiorczości poprzez dostarczenie wysokiej jakości usług doradczych świadczonych przez IOB i uczelnie wyższe przedsiębiorstwom z sektora MŚP w województwie świętokrzyskim. Po drugie, podniesienie jakości wsparcia świadczonego przez IOB w regionie. Pierwszy cel jest realizowany i – jak pokazują wskaźniki monitorujące – objęto wsparciem więcej firm niż pierwotnie zakładano. Natomiast drugi cel projektu nie jest aktualnie realizowany (wpłynęła na to pandemia COVID-19 skutkująca odroczeniem w czasie planowanego naboru dla IOB). Obecnie trwają dyskusje nad uruchomieniem wsparcia dla IOB, aczkolwiek nie podjęto jeszcze wiążących decyzji.
- Na podstawie analizy przeprowadzonych naborów formularzy ubiegania się o voucher dla MŚP stwierdzono, iż realizacja projektu przebiega zgodnie z założeniami. Do końca kwietnia 2021 roku przeprowadzono IV nabory w ramach projektu. Dofinansowano zakup 345 voucherów na usługi doradcze (standardowe, specjalistyczne i prorozwojowe). Na zakup usług doradczych skierowano do tej pory strumień finansowy w wysokości 20 572 805,67 zł.
- Na potrzeby realizacji projektu stworzono optymalny system wsparcia, gwarantujący skuteczne wsparcie MŚP z regionu świętokrzyskiego w dostępie do usług doradczych.
- Z badania wynika, iż udział w projekcie nie wiązał się z dużym obciążeniem administracyjnym dla przedsiębiorców. Wymogi formalne, formularze zgłoszeniowe, regulaminy naborów oraz załączniki były jasne i zrozumiałe.
- Z punktu widzenia przedsiębiorców, barierami w projekcie były: niewystarczający czas na przygotowanie formularza zgłoszeniowego, zawierającego protokół wyboru Usługodawcy (uwaga ta dotyczy naborów I i II); konieczność przestania papierowej wersji dokumentacji aplikacyjnej. Dla niewielkiego odsetka firm pewne kontrowersje budziły weksle in blanco jako zabezpieczenie prawidłowej realizacji usługi doradczej. Trzeba jednak powiedzieć, iż jest to najmniej dolegliwa forma zabezpieczenia i rozwiązanie to stosuje się bardzo często w innych województwach.

- Użyteczność projektu została wysoko oceniona przez przedsiębiorców. Badania wykazały, że projekt w bardzo dużym stopniu odpowiadał na potrzeby MŚP, a uzyskane wsparcie przyniosło szereg korzyści dla świętokrzyskich firm.
- 37 na 40 badanych firm oceniło, iż w wyniku wsparcia podniosła się ich konkurencyjność. Efektem udziału w projekcie dla 3/4 badanych firm był rozwój ich działalności (np. ekspansja na nowe rynki).
- Otrzymanie vouchera na zakup usługi doradczej w przypadku 61 proc. firm przyniosło efekt w postaci wprowadzenia innowacji procesowej. Dla 33 proc. firm efektem była innowacja produktowa. Tylko 6,5 proc. firm nie wprowadziło żadnej innowacji w wyniku otrzymanego wsparcia.
- Realizacja projektu w wysokim stopniu przełożyła się na rozwój MŚP w obszarach związanych inteligentnymi specjalizacjami regionu. 96,4 proc. przebadanych formularzy zgłoszeniowych wykazywało zgodność z RIS. Najwięcej usług doradczych wpisywało się w: technologie informacyjno-komunikacyjne (21,8 proc. udziału w ogólnej liczbie zrealizowanych usług), zasobooszczędne budownictwo (21,8 proc.) oraz branża metalowo-odlewnicza (20 proc.).
- Współpraca pomiędzy MŚP a Usługodawcami układała się bardzo pozytywnie, aczkolwiek dominującą rolę w tej współpracy odgrywali Usługodawcy, którzy nie tylko byli odpowiedzialni za dostar-

czenie usługi doradczej, ale też – nie-rzadko – odpowiadali za nadzór nad realizacją całego zadania.

- W każdym obszarze inteligentnej specjalizacji w województwie świętokrzyskim działalność prowadzą podmioty z sektora IOB, które świadczą profesjonalne usługi doradcze dla MŚP. Najwięcej IOB prowadzi działalność w obszarze powiązanym z turystyką zdrowotną i prozdrowotną. Z kolei najmniej Usługodawców wyspecjalizowało się w branży targowo-kongresowej. Pozostałe RIS charakteryzują się zbliżoną liczbą IOB (na poziomie 7-8), które oferują wsparcie doradcze zgodnie z profilem RIS.

Na podstawie powyższych ustaleń badawczych można stwierdzić, iż ocena projektu wypada pozytywnie. Realizowane wsparcie w projekcie jest trafne z punktu widzenia grupy docelowej i pozwala skutecznie podnosić konkurencyjność regionalnych przedsiębiorstw. W celu udoskonalenia projektu proponuje się wprowadzenie trzech mechanizmów zaradczych (szczegółowo omówiono je w części dotyczącej rekomendacji). Po pierwsze, wydłużenie czasu na składanie dokumentacji aplikacyjnej. Po drugie, skrócenie czasu na ocenę formularzy zgłoszeniowych. I po trzecie, przejście na całkowicie elektroniczną formę składania dokumentacji aplikacyjnej (bez konieczności przesyłania papierowej wersji dokumentów).

SŁOWNIK SKRÓTÓW

IOB	INSTYTUCJE OTOCZENIA BIZNESU
UE	UNIA EUROPEJSKA
RIS	REGIONALNE INTELIGENTNE SPECJALIZACJE
EFRR	EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO
MŚP	MIKRO, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA
TDI	TELEFONICZNY WYMIAD POGŁĘBIONY
RPOWŚ	REGIONALNY PROGRAM OPERACYJNY WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO NA LATA 2014-2020
PPWB	PODKARPACKA PLATFORMA WSPARCIA BIZNESU

1



METODOLOGIA BADANIA

CEL BADANIA

Głównym celem badania było przeprowadzenie oceny skuteczności realizacji poszczególnych zadań przewidzianych w projekcie. Badanie ma odpowiedzieć na pytanie czy realizacja projektu, w tym m.in. w kontekście przeprowadzonych naborów formularzy ubiegania się o voucher dla przedsiębiorców, spełnia swoje założenia.

ZAKRES BADANIA

Zagadnienia badawcze w ramach badania „Ocena wdrażania projektu Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” obejmują:

- a) [ocena przebiegu projektu] określenie czy realizacja projektu przebiega zgodnie z jego założeniami m.in. na podstawie przeprowadzonych naborów formularzy ubiegania się o voucher dla przedsiębiorców,
- b) [użyteczność projektu] zdefiniowanie czy projekt jest użyteczny tj. czy spełnia cele postawione we wniosku aplikacyjnym,
- c) [ocena realizacji wskaźników] wskazanie czy realizowane są i w jakim stopniu zakładane wskaźniki,
- d) [ocena naborów] ocena przeprowadzonych naborów na udzielenie voucherów dla MŚP na zakup usług doradczych w ramach projektu. Przeprowadzona analiza tego zagadnienia ma przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie czy należy i jak zmodyfikować regulaminy naboru,
- kryteria i pozostałe dokumenty aby poprawić efekty projektu. W ramach tego zagadnienia Wykonawca przeanalizuje dokumentację konkursową, a końcowa ocena musi zawierać zestaw rekomendacji w zakresie m.in. usprawnienia procesu aplikowania o voucher,
- e) [ocena poziomu innowacyjności usług specjalistycznych] zbadanie innowacyjności usług specjalistycznych na podstawie złożonych formularzy ubiegania się o voucher przez przedsiębiorców (dotyczy naboru pierwszego i drugiego),
- f) [ocena z perspektywy uczestników] ocena projektu przez pierwszych jego uczestników m.in. w zakresie procedur i stopnia trudności aplikowania o voucher,
- g) [monitorowanie jakości usług] określenie sposobów monitorowania jakości wykonywanych usług,
- h) [identyfikacja najczęściej realizowanych usług] określenie rankingu typów usług najczęściej realizowanych przez świętokrzyskich przedsiębiorców i tym samym ich zapotrzebowania w tym zakresie,
- i) [analiza oferty usługodawców] analiza usługodawców w zakresie możliwości świadczenia usług doradczych, w szczególności w kontekście ich sprofilowania w zakresie inteligentnych specjalizacji regionu,
- j) [ocena jakości współpracy] określenie jakości współpracy przedsiębiorców z usługodawcami, w tym związanej m.in. z aspektami komunikacyjnymi, realizacji zadań,
- k) [porównanie ze wsparciem w innych regionach] krótka analiza porównująca

wdrażanie projektów z zakresu usług doradczych dla przedsiębiorców z przynajmniej jednym województwem poza regionem świętokrzyskim w zakresie m.in. założeń projektowych, stopnia zaangażowania przedsiębiorców w realizację projektów,

- l) [rekomendacje – instrukcje dla przedsiębiorców] przygotowanie instrukcji dla przedsiębiorcy jak określić zapotrzebowanie na usługę doradczą w swoim przedsiębiorstwie tj. jak ją sprecyzować i ustalić, które elementy wpłyną na osiągnięcie jej właściwych rezultatów, co powinna zawierać usługa doradcza dopasowana do branży i charakterystyki przedsiębiorstwa,
- m) [wnioski i rekomendacje] podsumowanie, zawierające wnioski z przeprowadzonego badania, rekomendacje m.in. dotyczące dalszego kształtowania zasad przeprowadzania naborów formularzy ubiegania się o voucher oraz wspomagające realizację pozostałych działań projektowych.

DODATKOWE ZAGADNIENIA BADAWCZE

- a) [bariery i trudności] Identyfikacja barier i trudności, które wpływają na sposób realizacji projektu, jego skuteczność.
- b) [optymalny model wsparcia] Identyfikacja optymalnego modelu korzystania z voucherów z uwzględnieniem perspektywy przedsiębiorców oraz perspektywy usługodawców.
- c) [komplementarność wsparcia] Analiza komplementarności, ocena na ile obrana

strategia trafnie uwzględnia ukierunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, czyli cele innych programów, działań, polityk.

METODY BADAWCZE

W badaniu – w celu osiągnięcia zakładanych celów badawczych – wykorzystano następujące metody badawcze:



W celu uzyskania wiarygodnych wyników badania zastosowano triangulację metodologiczną na trzech poziomach:

- źródeł danych – co oznacza wykorzystanie różnorodnych źródeł pochodzenia materiału badawczego, od danych zastanych, niewytworzonych przez badacza (gotowe opracowania, raporty, dokumenty programowe) do danych wywołanych, czyli pochodzących od respondentów i zebranych podczas realizacji badań terenowych,
- metod badawczych – co oznacza łączenie różnych metod i technik w badaniu tych samych zagadnień, np. badań ilościowych z wywiadami indywidualnymi, co pozwala na uchwycenie przedmiotu ba-

dania z różnych perspektyw, a także wykorzystanie mocnych stron stosowanych metod przy wzajemnej neutralizacji ich słabszych punktów i zwiększenie wiarygodności uzyskanych danych,

- perspektyw badawczych – co oznacza zaangażowanie całego zespołu, nie zaś jednej osoby w realizację badania ewaluacyjnego, co pozwala uniknąć subiektywizmu i uzyskać wszechstronny, pogłębiony opis poddawanych badaniu zjawisk.



**CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU POPYTOWY
SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP
W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZECZ
PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE**

CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

Beneficjentem projektu „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” jest Województwo Świętokrzyskie – Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Departament Inwestycji i Rozwoju, Oddział ds. Innowacji i Transferu Wiedzy.

Projekt jest realizowany w ramach 2 Osi Priorytetowej Konkurencyjna gospodarka, Działanie 2.1 Wsparcie świętokrzyskich IOB w celu zwiększenia poziomu przedsiębiorczości w regionie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 i jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Projekt składa się z dwóch modułów, przy czym pierwszy znajduje się w zaawansowanej fazie realizacji, natomiast drugi zostanie dopiero uruchomiony.

I MODUŁ

- zapewnienie dostępu MŚP do profesjonalnych usług doradczych

II MODUŁ

- wsparcie dla IOB na przygotowanie nowych/ulepszonych pakietów usług skierowanych do MŚP w obszarze rozwoju RIS

Celem projektu jest rozwój przedsiębiorczości poprzez dostarczenie wysokiej jakości usług doradczych świadczonych przez IOB

i uczelnie wyższe przedsiębiorstwom z sektora MŚP w województwie świętokrzyskim. Dodatkowym celem projektu jest podniesienie jakości wsparcia świadczonego przez IOB w regionie. Trzeba stwierdzić, iż pierwszy cel postawiony we wniosku aplikacyjnym jest realizowany. Natomiast drugi cel projektu nie jest aktualnie realizowany. Nabór dla IOB miał zostać przeprowadzony w 2020 roku. Pandemia COVID-19 i jej negatywne skutki dla funkcjonowania firm wpłynęły na zmianę planów odnośnie naboru. Zamiast naboru dla IOB uruchomiono wsparcie prorozwojowe dla MŚP, aby uchronić je przed utratą płynności finansowej w warunkach lockdownu.

Obecnie trwają dyskusje nad uruchomieniem naboru dla IOB z województwa świętokrzyskiego, aczkolwiek nie zapadły jeszcze (według stanu na koniec kwietnia b.r.) wiążące decyzje w tej sprawie. Nie jestem zatem możliwe określenie, czy drugi cel projektu będzie realizowany.

Warto zaznaczyć, iż w ramach projektu przeprowadzono aktualizacja „Strategii Badań i Innowacyjności (RIS3). Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014-2020+”. poprzez opracowanie dokumentu pt. „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego 2030+”.

W ocenianym projekcie przewidziano zastosowanie popytowego schematu realizacji usług doradczych, co oznacza przekazanie voucherów dla świętokrzyskich firm z sektora MŚP. Firmy te – na podstawie analizy potrzeb i planów rozwojowych – samodzielnie określają pakiet usług doradczych oraz

same wybierają jednostkę, która dostarczy im potrzebnych usług.

Popytowa formuła realizacji usług doradczych wzmacnia rolę świętokrzyskich przedsiębiorstw w procesie realizacji voucherów. (kształtują one bowiem zakres usługi i decydują o wyborze usługodawcy).

Należy zwrócić uwagę na pozytywny wpływ popytowego schematu realizacji usług doradczych na zwiększenie racjonalności wydatkowania środków unijnych. Przyznawane vouchery są bowiem skrojone na miarę potrzeb każdego przedsiębiorcy. Minimalizuje się w ten sposób ryzyko finansowania nietrafionych inwestycji, które nie będą pobudzać innowacyjności i konkurencyjności MŚP.

O voucher mogą ubiegać się mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa działające na terenie województwa świętokrzyskiego. W zależności od rodzaju usługi, firmy powinny działać na rynku od co najmniej 6 miesięcy przy wyborze usługi standardowej, lub 12 miesięcy jeśli wsparcie dotyczyło usług specjalistycznych (dotyczy naborów I i II). W późniejszych naborach ograniczono te wymogi (do 3 miesięcy) w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19.

Katalog podmiotów mogących ubiegać się o voucher był szeroki, przez co zainteresowanie udziałem w projekcie było wysokie (zgłaszane przez przedsiębiorców zapotrzebowanie na vouchery były wyższe od alokacji finansowej przypisanej do naborów prowadzonych w ramach projektu). Potwierdza te

ustalenia wywiad z przedstawicielem samorządu zaangażowanego w realizację projektu.

Zainteresowanie było bardzo duże, szczególnie w ramach tych naborów o mniejszych wymaganiach. Mieliśmy nabór związany z pandemią COVID-19, gdzie przedsiębiorcy mogli składać wnioski o wsparcie, o voucher i wtedy zainteresowanie było olbrzymie. Do tej pory otrzymujemy telefony od przedsiębiorców, którzy pytają, kiedy będzie kolejny nabór.

ZAKRES WSPARCIA W PROJEKCIE

Przedsiębiorcy z województwa świętokrzyskiego mogli ubiegać się w ramach projektu o voucher. Voucher to forma umowy na bezwrotne dofinansowanie, uprawniająca Wnioskodawcę do zakupu u Usługodawcy usługi doradczej o określonej wartości.

Z kolei usługa doradcza to usługa mająca na celu zwiększenie konkurencyjności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, świadczona przez Usługodawcę na rzecz MŚP, nie mająca charakteru ciągłego ani okresowego (i nie jest związana ze zwykłymi kosztami operacyjnymi firmy).

W ramach projektu wyodrębniono dwa typy usług doradczych:

USŁUGI STANDARDOWE

- usługi doradcze standardowe (np. opracowanie biznesplanów lub strategii marketingowej)
- krótszy czas realizacji usługi doradczej
- mniejsza wartość dofinansowania

USŁUGI SPECJALISTYCZNE

- usługi doradcze specjalistyczne (np. przeprowadzenie audytu technologicznego lub certyfikacja jakości produktu)
- wyższa wartość dofinansowania (maksymalnie do 150 tys. zł)
- dłuższy okres realizacji usługi doradczej (do 12 miesięcy)

LICZBA NABORÓW I ALOKACJA

Według stanu na koniec I kwartału 2021 roku zorganizowano 4 nabory w ramach projektu „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”.

I nabór został ogłoszony w czerwcu 2019 roku. Na konkurs przeznaczono środki finansowe w wysokości 4 mln zł. II nabór rozpoczął się jesienią 2019 roku. Przedsiębiorcy mogli składać aplikacje od listopada 2019 roku do stycznia 2020 roku. Alokacja finansowa przeznaczona na II nabór była dwukrotnie wyższa niż w pierwszej edycji (8 mln zł). III nabór uruchomiono w maju 2020 roku. Towarzyszyły temu szczególne okoliczności związane z epidemią COVID-19. Na wsparcie przedsiębiorców przeznaczono rekordową wysokość środków finansowych (10 mln zł). Ostatni nabór ogłoszono we wrześniu 2020 roku. Aplikacje przyjmowano w okresie od 1

do 12 października 2020 roku. Alokacja przeznaczona na IV nabór była stosunkowo niska i wyniosła 1 mln zł.

W ramach poszczególnych naborów dokonywano zmian w zasadach przyznawania voucherów, aby zakres i forma oferowanego wsparcia w jak największym stopniu były dopasowane do potrzeb przedsiębiorców i aktualnych warunków gospodarczych w regionie.

W ramach I naboru przedsiębiorcy mogli otrzymać maksymalne dofinansowanie na zakup usługi doradczej w ramach pomocy de minimis na poziomie 75 proc. (w przypadku usługi standardowej) i 85 proc. (gdy chodzi usługę specjalistyczną). Dla usług standardowych górny limit dofinansowania wyniósł 20 000 zł, a maksymalny okres realizacji przewidziano na 8 miesięcy. Dla usług specjalistycznych górny limit dofinansowania ustalono na poziomie 150 000 zł, a maksymalny okres realizacji usługi określono na 12 miesięcy.

W II naborze najważniejsze założenia projektu pozostały bez zmian. Trzeba zauważyć, że w III naborze (tzw. „covidowym”) wprowadzono wiele istotnych korekt w porównaniu z dwiema wcześniejszymi edycjami.

Po pierwsze, wsparcie finansowe mogło wynieść 100 proc. kosztów kwalifikowanych, co oznaczało, iż nie wymagano od przedsiębiorców zaangażowania finansowego (mając na uwadze ich trudną sytuację finansową w związku z wystąpieniem skutków epidemii). Po drugie, zmieniono definicję usługi doradczej. Przyjęto nową definicję, zgodnie

z którą usługa doradcza ma na celu złagodzenie skutków obecnej i przyszłej sytuacji gospodarczej związanej ze zwalczaniem następstw stanu epidemii COVID-19 i dotyczyć ma m.in. utrzymania firmy na rynku lub ochrony miejsc pracy. Po trzecie, zrezygnowano z podziału usług doradczych na standardowe i specjalistyczne. Po czwarte, ustalono górny limit dofinansowania poziomie 50 000 zł, a maksymalny okres realizacji usługi miał wynieść 6 miesięcy. III nabór miał wyraźny charakter interwencyjny w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19 i radykalnym pogorszeniem się warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Nabór ten miał pomóc regionalnym firmom z sektora MŚP w utrzymaniu płynności finansowej i ograniczeniu ryzyka ogłoszenia upadłości.

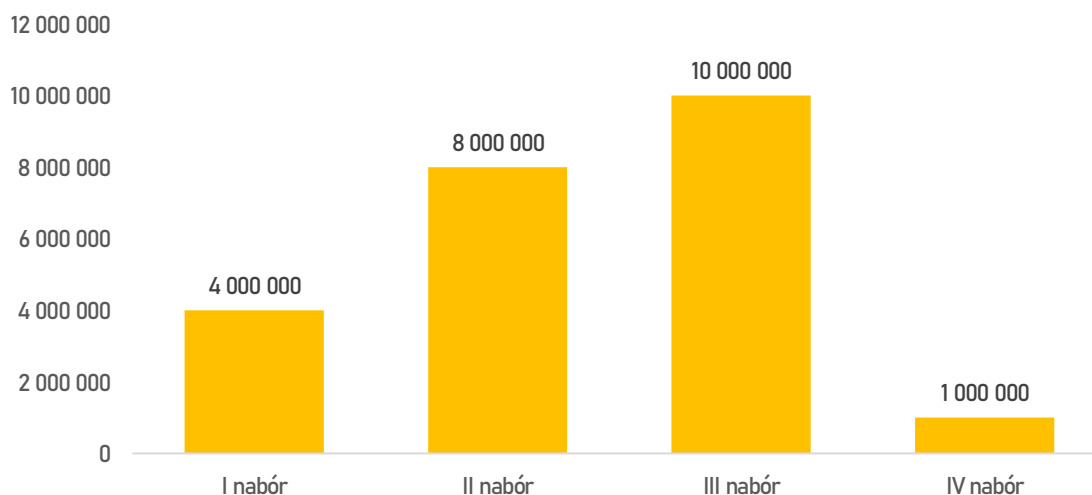
W IV naborze maksymalny poziom dofinansowania wyniósł 85 proc. kosztów kwalifikowanych. Górny limit dofinansowania wyniósł 25 000 zł, a więc połowę tego, ile przedsiębiorcy mogli otrzymać w ramach III naboru. Ponieważ wsparcie ukierunkowano na realizację mniej złożonych usług doradczych,

maksymalny okres realizacji usługi był stosunkowo krótki i wyniósł 3 miesiące. W IV naborze zrezygnowano z możliwości dofinansowania zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych.

TABELA 1 ZAŁOŻENIA PROJEKTU W NABORACH I-IV

ZAKRES WSPARCIA	NABORY			
	I	II	III	IV
maksymalne dofinansowanie na zakup usługi doradczej standardowej	75 proc.	75 proc.	100 proc.	85 proc.
maksymalne dofinansowanie na zakup usługi doradczej specjalistycznej	85 proc.	85 proc.		
górny limit dofinansowania usługi doradczej standardowej	20 000 zł	20 000 zł	50 000 zł	25 000 zł
górny limit dofinansowania usługi doradczej specjalistycznej	150 000 zł	150 000 zł		
maksymalny czas realizacji usługi doradczej standardowej	8 miesięcy	8 miesięcy	6 miesięcy	3 miesiące
maksymalny czas realizacji usługi doradczej standardowej	12 miesięcy	12 miesięcy		
zakup środków trwałych	tak	tak	tak	nie

WYKRES 1 ALOKACJA FINANSOWA W NABORACH PROWADZONYCH W RAMACH PROJEKTU



LICZBA PRYZNANYCH VOUCHERÓW

W czterech naborach prowadzonych w ramach projektu „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” przyznano w sumie 358 voucherów na realizację usług doradczych, z czego 121 były to usługi o charakterze specjalistycznym (wyłoniono je w I i II naborze).

W ramach pierwszego naboru przyznano vouchery dla 66 przedsiębiorców. Aż 41 voucherów dotyczyło usług specjalistycznych. Pozostałe vouchery pozwalały na zakup standardowych usług doradczych. W drugim naborze istotnie wzrosła liczba przedsiębiorców, którzy otrzymali voucher. Łącznie przekazano do realizacji 89 voucherów, z czego zdecydowana większość (80 voucherów) zakładała zakup usług specjalistycznych. W trzecim naborze, charakteryzującym się najwyższą alokacją finansową spośród wszystkich naborów prowadzonych w ramach projektu, 190 przedsiębiorców zakwalifikowało się do otrzymania voucherów. Natomiast w ostatnim naborze wsparcie w postaci voucherów otrzymało 13 przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego.

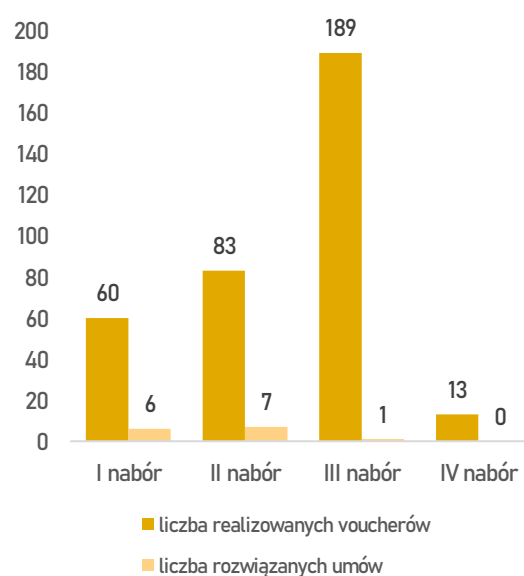
Trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż część przedsiębiorców (z różnych powodów) zrezygnowała z realizacji voucherów. 14 firm (3,9 proc. ogólnej liczby wspartych przedsiębiorstw w ramach projektu) wycofało się z realizacji usług doradczych. Z przeprowadzonych wywiadów TDI wynika, iż decyzja o rezygnacji z vouchera wynikała z braku zgody na spełnienie niektórych wymogów

formalnych (m.in. podpisanie weksla in blanco), a także z braku środków finansowych na pokrycie wkładu własnego na zakup usługi doradczej.

Odsetek firm, które wycofały się z realizacji usług doradczych, nie jest jednak wysoki. W innych województwach (np. w Małopolsce), gdzie wdrożono popytowy schemat wsparcia innowacyjności MŚP (o zbliżonych założeniach do projektu realizowanego w województwie świętokrzyskim) odsetek ten jest znacznie wyższy i kształtuje się w okolicach 10 proc.

Z puli 358 przyznanych voucherów na zakup usług doradczych zrealizowano lub w fazie realizacji znajduje się obecnie 345 voucherów, z czego 110 dotyczy usług specjalistycznych. Najwięcej usług doradczych jest realizowanych w wyniku przeprowadzenia III naboru (54,7 proc. wszystkich voucherów). Najmniej usług doradczych sfinansowano w ostatnim naborze (3,8 proc. wszystkich voucherów).

WYKRES 3 LICZBA REALIZOWANYCH VOUCHERÓW



KOMPLEMENTARNOŚĆ WSPARCIA W RAMACH PROJEKTU

Podkreślenia wymaga fakt, iż oceniany projekt jest integralnym elementem regionalnej systemu wsparcia przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego. Zakres realizowanego wsparcia w projekcie nie powiela rozwiązań stosowanych w innych programach, lecz uzupełnia je, tworząc kompleksową ścieżkę wsparcia dla MŚP na poziomie regionalnym.

Od 2016 roku UMWS realizuje projekt „Świętokrzyskie – hard to pronounce, easy to do business in”, w ramach działania 2.4 RPOWŚ. Celem jest promocja gospodarcza województwa ukierunkowana na rozwój gospodarczy regionu poprzez, z jednej strony, wzrost inwestycji krajowych i zagranicznych w regionie, z drugiej zaś, rozwój potencjału proeksportowego świętokrzyskich firm. Na obszarze województwa UMWS realizował dwa projekty zorientowane na rozwój kadr w przedsiębiorstwach. W tym kontekście należy wymienić przede wszystkim projekt pt. „Nowoczesna Szkoła Zawodowa–Nowoczesny”. Był on realizowany w ramach poddziałania 8.5.1 RPOWŚ. Rozwojowi kadr w MŚP służył również projekt „Innowacyjna edukacja–nowe możliwości zawodowe”, realizowany w ramach działania 4.1 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Założenia ocenianego projektu uwzględniały charakterystykę innych projektów skierowanych do MŚP w regionie świętokrzyskim i zawierały mechanizmy zabezpieczające przed

udzielaniem voucherów na zakup usług pokrywających się z zakresem wsparcia w innych projektach.

Z uwagi na popytowy charakter ocenianego projektu, zakres potrzebnego wsparcia doradczego określały same przedsiębiorstwa. Zdarzały się przypadki, iż przedsiębiorcy aplikowali o vouchery na takie usługi doradcze, które miały im posłużyć do udziału w naborach do programów finansowanych z poziomu krajowego lub nawet europejskiego, w których można było otrzymać dofinansowanie na realizację strategicznych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych. Formuła projektu wykazywała też zgodność z zewnętrznymi programami wsparcia dla MŚP.

OCENA REALIZACJI WSKAŹNIKÓW

Do oceny projektu wykorzystano wskaźniki produktu i rezultatu przypisane do projektu we wniosku aplikacyjnym.

Z analizy wskaźników wynika, iż w przypadku trzech wskaźników produktu i jednego wskaźnika rezultatu aktualna wartość ma charakter ponadnormatywny w stosunku do stanu docelowego. Dotyczy to wskaźników takich jak: liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie; liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe; liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego oraz liczba przedsiębiorstw korzystających z zaawansowanych usług (nowych i/lub ulepszonych) świadczonych przez instytucje otoczenia biz-

nesu. W przypadku ww. wskaźników uzyskano wartość o 25,5 proc. wyższą od stanu docelowego.

Dwa wskaźniki mają wartość zerową, co wynika z faktu, iż uzupełniający moduł projektu (wsparcie skierowane bezpośrednio do IOB na ulepszenie oferty usług doradczych) nie wzbudziło zainteresowania ze strony finalnych odbiorców wsparcia.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wskaźnikowej można stwierdzić, iż oceniany w niniejszym raporcie projekt charakteryzuje się wysoką skutecznością w realizacji wskaźników związanych z podstawowym celem projektu, jakim jest wsparcie MŚP w dostępie do profesjonalnych usług doradczych. Nie osiągnięto zaś postępów w realizacji wskaźników związanych z drugim modułem projektu.

TABELA 2 WSKAŹNIKI MONITORUJĄCE PROJEKT

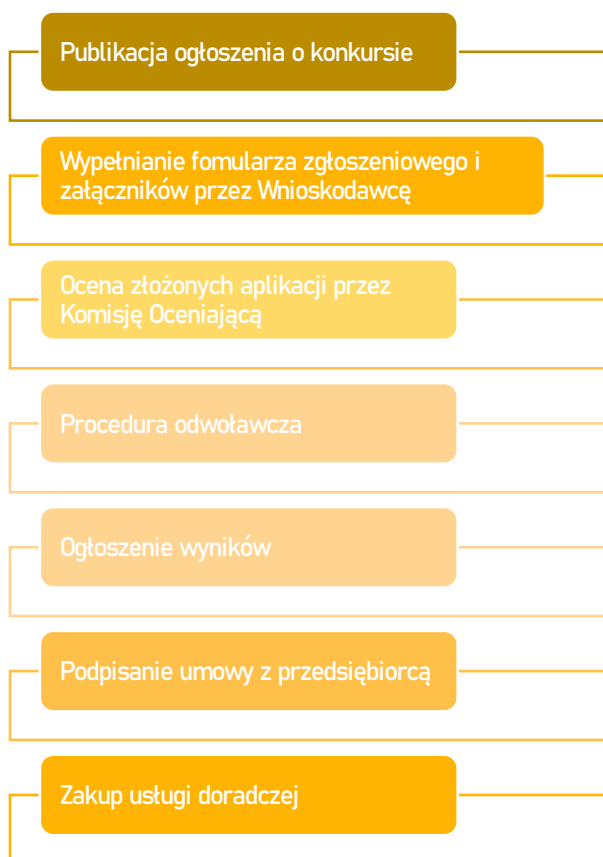
Wskaźnik produktu	Jednostka miary	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Aktualna wartość	% realizacji wartości docelowej
Liczba instytucji otoczenia biznesu wspartych w zakresie profesjonalizacji usług	szt.	0	7	0	0
Liczba zaawansowanych usług (nowych lub ulepszonych) świadczonych przez IOB	szt.	0	14	0	0
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie	przedsiębiorstwa	0	200	251	125,5%
Liczba przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie niefinansowe	przedsiębiorstwa	0	200	251	125,5%
Liczba przedsiębiorstw wspartych w zakresie doradztwa specjalistycznego	przedsiębiorstwa	0	200	251	125,5%
Wskaźnik rezultatu	Jedn. miary	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Aktualna wartość	% realizacji wartości docelowej
Liczba przedsiębiorstw korzystających z zaawansowanych usług (nowych i/lub ulepszonych) świadczonych przez instytucje otoczenia biznesu	szt.	0	200	251	125,5%



**OCENA REALIZACJI PROJEKTU POPYTOWY
SYSTEM INNOWACJI – ROZWÓJ MŚP
W REGIONIE ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZEZ
PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE**

OCENA REALIZACJI NABORÓW

Proces naboru do projektu pt. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” składał się z kilku, powiązanych ze sobą, kroków:



Pierwszy krok polegał na podaniu do publicznej wiadomości informacji o prowadzonym naborze. Ogłoszenie dotyczące voucherów i naboru MŚP było umieszczane na stronie internetowej Operatora Systemu Popytowego (www.swietokrzyskie.pro, www.2014-2020.rposwietokrzyskie.pl, www.spinno.pl) oraz platformie internetowej projektu, a także na stronach internetowych regionalnych organizacji zrzeszających przedsiębior-

ców i pracodawców, które podjęły współpracę z Operatorem Systemu Popytowego w zakresie rozpowszechnienia informacji o projekcie voucherowym. Dodatkowym działaniem, mającym na celu zwiększenie zasięgu informacji o prowadzonym naborze, było wykorzystanie kampanii medialnej (przy II naborze).

Warto również zauważyć, że przed uruchomieniem I i II naboru w ramach projektu zorganizowano szereg spotkań informacyjno-szkoleniowych, skierowanych do przedsiębiorców w województwie świętokrzyskim. Potwierdza to wywiad z przedstawicielem Operatora Systemu Popytowego:

Prowadziliśmy kampanię promocyjną w ramach projektu i przedsiębiorcy mogli usłyszeć w radiu i w prasie na temat prowadzonych naborów. Prowadziliśmy też spotkanie, jeszcze przed pandemią, dla przedsiębiorców. Spotykaliśmy się w powiatach, gdzie informowaliśmy o projekcie i naborze.

Przeprowadzone działania przez Operatora Systemu Popytowego zapewniły grupie docelowej szeroki, wielokanałowy dostęp do informacji o prowadzonym naborze. Z wywiadów przeprowadzonych z przedsiębiorcami, którzy otrzymali voucher na zakup usługi doradczej wynika, iż podstawowymi źródłami wiedzy o naborach były: strony internetowe Operatora Systemu Popytowego, IOB, a także sieć kontaktów prywatnych (np. inni przedsiębiorcy). Żaden z badanych przedsiębiorców nie wskazał jako źródła informacji o naborze mediów regionalnych. Może to świad-

czyć o tym, iż niewłaściwie została zaprojektowana kampania medialna. Należy więc ocenić, czy właściwie dobrano środki promocji, czy wykorzystano odpowiednie kanały komunikacji (zapewniające dostęp do grupy docelowej) oraz czy położono odpowiedni nacisk na realizację kampanii medialnej. Podkreślenia wymaga fakt, iż w późniejszych naborach zrezygnowano z kampanii medialnej jako działania wspomagającego rozpowszechnianie informacji.

W regulaminach dwóch pierwszych naborów przyjęto rozwiązanie, zgodnie z którym nabór trwać będzie minimum 30 dni kalendarzowych. I nabór prowadzono od 17 kwietnia do 25 czerwca 2019 roku, przy czym pierwsze postępowanie kwalifikacyjne objęło ocenę formularzy zgłoszeniowych złożonych do 20 maja, natomiast drugie postępowanie kwalifikacyjne obejmowało ocenę formularzy złożonych w okresie od 21 maja do 25 czerwca. II nabór był prowadzony od 7 listopada 2019 r. do 10 stycznia 2020 r. Z punktu widzenia zdecydowanej większości przedsiębiorców, czas na złożenie aplikacji był wystarczający i nie nastroczał trudności, zwłaszcza biorąc pod uwagę stosunkowo niewielkie obciążenie administracyjne związane z udziałem w procesie aplikacyjnym.

Niewielka część przedsiębiorców podkreślała jednak, że największą trudnością na początkowym etapie składania aplikacji było znalezienie, w wyznaczonych ramach czasowych, Usługodawcy gotowego dostarczyć usługę doradczą skrojoną na miarę przedsiębiorcy. Zapisy regulaminowe wymagały, aby Wnioskodawca skierował bezpośrednio

(np. drogą elektroniczną) zapytania ofertowego dotyczącego planowanego wydatku do minimum 3 Usługodawców, spełniających kryteria wykonawców usługi doradczej, w celu pozyskania, porównania i wyboru najkorzystniejszej oferty rynkowej oraz do udokumentowania przeprowadzonej procedury poprzez zgromadzenie i archiwizację stosownej dokumentacji (np. zapytań ofertowych, protokołu wyboru Usługodawcy itp.). Niektórym przedsiębiorcom trudno było spełnić te warunki, szczególnie gdy poszukiwali specjalistycznej, niszowej usługi doradczej i dysponowali ograniczoną wiedzą o ofercie IOB w tym zakresie. Uzasadnione więc wydaje się, by w przypadku wysokospecjalistycznych usług doradczych wydłużyć Wnioskodawcom czas na skompletowanie i złożenie dokumentacji.

W naborach zorganizowanych w 2020 roku wprowadzono rozwiązanie, zwalniające przedsiębiorców z obowiązku wykazania wykonawcy usługi w dokumentacji aplikacyjnej. Zapisy regulaminowe zezwalały, aby protokół wyboru Usługodawcy został dostarczony w późniejszym okresie, jednak nie później niż przed dniem podpisania umowy pomiędzy MŚP a Operatorem Systemu Popytowego. Przyjęty mechanizm ułatwił przedsiębiorcom udział w procesie aplikacyjnym i tym samym zwiększył dostępność voucherów dla firm z sektora MŚP, planujących zakup usługi doradczej. Trzeba też zauważyć, że Operator Systemu Popytowego udostępnił listę potencjalnych Usługodawców, u których można zakupić usługi doradcze, przy czym wybór

Usługodawcy, o czym już wspomniano, należał do Wnioskodawcy i mógł on znaleźć inny podmiot (spoza listy).

W późniejszych naborach (III i IV) zmieniono zapisy dotyczące czasu trwania naboru. Przyjęto rozwiązanie, zgodnie z którym Operator Systemu Popytowego będzie miał możliwość podjęcia decyzji o zamknięciu naboru przed wyczerpaniem alokacji. Podawano do publicznej wiadomości datę rozpoczęcia przyjmowania formularzy, zaznaczając, że nabór może zostać zakończony w momencie wyczerpania środków lub odwołania. Zbieranie aplikacji miało dobiec końca nie później niż do 31 sierpnia 2020 roku (w przypadku III naboru) i 12 października 2020 roku (IV naboru).

Zmiana zapisów miała związek z wystąpieniem szczególnych okoliczności (pojawienie się pandemii COVID-19) i modyfikacją zasad projektu, aby dawał on szybki bodziec firmom do przetrwania i rozwoju w trudnych warunkach pandemicznych. Choć okoliczności, w których były prowadzone dwa ostatnie nabory w ramach projektu całkowicie uzasadniały przyjęcie takich rozwiązań, to jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż w normalnych, post-covidowych warunkach należałoby zrezygnować z tego mechanizmu. Przemawia za tym kilka przesłanek.

Po pierwsze, przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu zwracali uwagę na niepewność związaną z udziałem w procesie aplikacyjnym i ryzyko wyczerpania się alokacji przed złożeniem wymaganej dokumentacji.

Po drugie, kolejność złożenia aplikacji nie powinna być czynnikiem decydującym o szansach na otrzymanie wsparcia w ramach projektu. Podkreślić należy fakt, iż nie jest to czynnik projakościowy, a więc taki, który byłby pozytywnie skorelowany z wartością merytoryczną formularza zgłoszeniowego i wpływem realizacji usługi doradczej na podniesienie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki w regionie, w tym na rozwój inteligentnych specjalizacji, a to był przecież zasadniczy cel projektu.

I wreszcie po trzecie, premiowanie aplikacji złożonych w krótkim czasie stawia pod znakiem zapytania równe traktowanie potencjalnych Wnioskodawców i odpowiadać może za wystąpienie problemów i kontrowersji, jakie pojawiły się w województwie świętokrzyskim w związku z organizacją innego konkursu (na podniesienie kapitału obrotowego dla mikro- i małych przedsiębiorstw, które odczuły skutki koronawirusa).

Kolejnym etapem procedury aplikacyjnej było wypełnienie przez Wnioskodawców dokumentacji aplikacyjnej, składającej się z formularza zgłoszeniowego i załączników takich jak:

- oświadczenia (w naborach I i II oświadczenia były częścią formularza zgłoszeniowego)
- formularz informacji przedstawianych przy ubieganiu się o pomoc de minimis
- zapytanie ofertowe (załącznik fakultatywny w naborach I i III, obowiązkowy w naborach II i IV)

- protokół wyboru Usługodawcy.

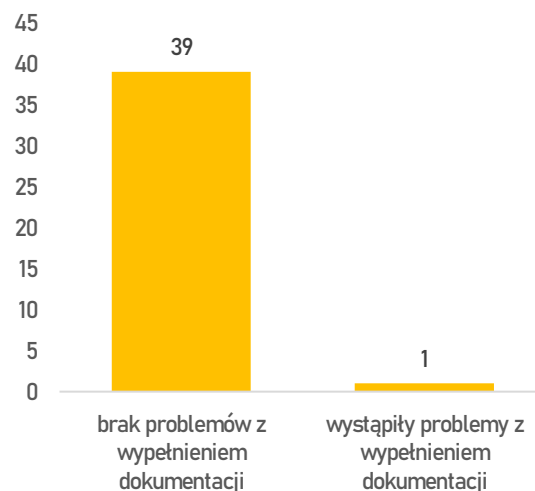
Treść formularza zgłoszeniowego ulegała zmianie. W dwóch pierwszych naborach znalazły się w nim takie pola jak: dane identyfikujące MŚP, wielkość i rodzaj przedsiębiorstwa, opis działalności firmy, działalność w obszarze inteligentnych specjalizacji oraz szczegółowe informacje na temat zapotrzebowania MŚP.

W naborach prowadzonych podczas pandemii COVID-19 formularz poszerzono o dwa elementy: o informację o otrzymanej pomocy de minimis (wcześniej był to odrębny załącznik) oraz o informację na temat spadku obrotów (przychodów ze sprzedaży) MŚP (dotyczyło to tylko IV naboru). Dodać należy, iż w ostatnich dwóch naborach zrezygnowano z podziału na usługi doradcze standardowe i specjalistyczne.

Trzeba stwierdzić, iż wymagania formalne w stosunku do Wnioskodawców były minimalne. Udział w naborze nie wiązał się z wysokimi obciążeniami administracyjnymi. Nie wymagał też od Wnioskodawców posiadania specjalistycznych kompetencji w zakresie przygotowywania dokumentacji aplikacyjnej. Choć, jak pokazały badania, i tak istotna część przedsiębiorców korzystała z profesjonalnego wsparcia firm konsultingowych, zajmujących się przygotowywaniem aplikacji.

W grupie 40 badanych przedsiębiorców aż 39 uznało, iż nie miało problemu z wypełnieniem dokumentacji aplikacyjnej.

WYKRES 4 OCENA POZIOMU TRUDNOŚCI WYPEŁNIENIA APLIKACJI [N=40]



Przedsiębiorcy, posiadający doświadczenie w pozyskiwaniu wsparcia finansowego z innych źródeł, podkreślali relatywną łatwość w wypełnieniu wymogów formalnych. Potwierdzają to następujące opinie:

Nie było większych trudności, były dosyć proste formularze, jak na dotacje. Nie było większych problemów, nie mieliśmy też problemów, żeby te formalne rzeczy poukładać, bo uczestniczyliśmy w spotkaniach szkoleniowych, to nie był taki pierwszy kontakt.

Mając jakieś doświadczenie przy składaniu różnych wniosków o dofinansowania unijne, można powiedzieć, że to był dość prosty formalnie wniosek i dość jasno określony, jeśli chodzi o samo takie organizacyjne uzupełnienie tych dokumentów. Oczywiście, jak pojawiały się jakieś problemy, to kontaktowaliśmy się na bieżąco z pracownikami urzędu i otrzymywaliśmy rzetelne informacje, jak postąpić w danym przypadku. Ale bardziej to były jakieś drobne niejasności niż jakieś duże problemy.

Należy zauważyć, że Operator Systemu Popytowego zapewnił Wnioskodawcom dostęp do bezpłatnej konsultacji świadczonej przez Animatorów ds. voucherów zatrudnionych u Operatora. Rozwiązanie to zostało pozytywnie ocenione przez przedsiębiorców. Ponadto, wielokrotnie zwracano uwagę na profesjonalne i życzliwe podejście Animatorów do zgłaszanych problemów przez przedsiębiorców. Na potrzeby realizacji projektu stworzono przyjazny, a przy tym wydajny system, który sprostał oczekiwaniom grupy docelowej.

Byłem bardzo mile zaskoczony zarówno doradztwem, jak i wszelką pomocą ze strony pań urzędniczek, które mi na każdym etapie we wszystkim pomogły. Były bardzo uprzejme. Bardzo pozytywnie.

Bardzo dobrze współpracowało się z urzędem marszałkowskim, nie było problemów ani z rozliczeniem, ani z uzyskaniem pomocy, szybko i sprawnie te procedury przeszły.

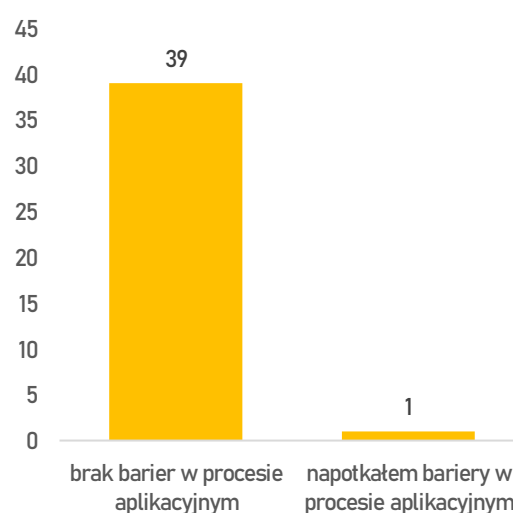
Nie było żadnych trudności, tutaj urząd marszałkowski mistrzostwo świata, był bardzo pomocny.

Muszę powiedzieć, że współpraca z urzędem marszałkowskim naprawdę była rewelacyjna. Dawno się nie spotkałem z takim podejściem do petenta i byłem bardzo miło zaskoczony, super komunikacja telefoniczna, mailowa, wszystko sprawnie, naprawdę.

Przedsiębiorcy uczestniczący w naborach w ramach projektu ustosunkowali się również do tego, czy doświadczali innych trudności lub barier w procesie aplikacyjnym. Tylko

jeden respondent z całej badanej populacji przyznał, iż spotkał się z trudnościami (polegały one na przeprowadzeniu procedury zapytania ofertowego i wyłonieniu Usługodawcy gotowego dostarczyć odpowiednią do potrzeb usługę doradczą). Pozostali przedsiębiorcy nie zgłaszali większych trudności z udziałem w procesie aplikacyjnym.

WYKRES 5 OCENA BARIER W PROCESIE APLIKACYJNYM [N=40]



Jak pokazują telefoniczne wywiady z firmami z województwa świętokrzyskiego, trudności nie doświadczali nawet ci przedsiębiorcy, którzy nie mieli wcześniej żadnego doświadczenia w aplikowaniu o wsparcie ze środków unijnych.

Wydaje mi się, że obiektywnie trudności nie było. Formularze były dość proste, formalności były dość proste. Dla nas była to nowość, bo nigdy nie ubiegaliśmy się o żadne dofinansowanie. I to był pierwszy raz, kiedy musieliśmy to wszystko wypełnić i pewnie stąd wynikały jakieś wątpliwości. Ale patrząc z perspektywy czasu, to było to proste i formalności i rozliczenia. Jedynie konsultowałem

z księgową, jak to zaksięgować, ale dlatego, że to było nowe.

Choć ocena naborów od strony formalnej, proceduralnej i organizacyjnej wypada pozytywnie, to jednocześnie przedsiębiorcy biorący udział w badaniu zgłosili pomysły na usprawnienie procesu aplikacyjnego.

Znaczna część przedsiębiorców zwracała uwagę na potrzebę przejścia na w pełni elektroniczną formę wypełnienia i przesyłania dokumentacji aplikacyjnej. Regulaminy naborów w ramach projektu nakładały na Wnioskodawców obowiązek przesyłania pocztą tradycyjną dokumentów (w jednym egzemplarzu) na adres biura projektu Operatora Systemu Popytowego. Przed pandemią COVID-19 dokumentację można również było złożyć osobiście. Ułatwieniem dla przedsiębiorców byłoby pełne wykorzystanie możliwości, jakie daje system informatyczny, który powstał z myślą o obsłudze projektu. Wdrożenie takiego rozwiązania niwelowałoby wiele ryzyk (np. zagubienie przesyłki na pocztę), a także usprawniłoby proces uzupełniania braków formalnych w złożonej dokumentacji.

Myślę, że powinien być całkowicie przez Internet, wnioski powinny być w formie elektronicznej, pozwala to zaoszczędzić czas i ułatwi wszelki proces korygowania, bo gdy powstaje błąd można szybko wysłać mailem a nie pocztą i tracić kilka dni zanim dojdzie. To zaoszczędziło by dużo czasu.

Co do procesu aplikacyjnego to być może bardziej przez Internet powinno się to odby-

wać, bardziej jakaś aplikacja powinna powstać, która by ograniczyła tę część papierową.

Myślę, że mogłoby być więcej rzeczy online, na zasadzie, że drukuje się teraz jakieś formularze, później trzeba je skanować, wysłać i tak dalej. Są podpisy elektroniczne, ePUAP, można to wykorzystać i po prostu poprzez komputer zrobić wszystko.

Jedyne, co bym zmienił, poprawił, trochę zmodyfikował, to więcej możliwości działania online, bo wniosek był zrozumiały, było wszystko pomocne, ale niestety przychodził ten moment, w którym musiałem się pojawić w urzędzie marszałkowskim osobiście i jakby to też nie był problem, ale gdyby była możliwość wysłania przez profil zaufany, to byłoby to duże ułatwienie.

Po etapie zebrania dokumentów aplikacyjnych rozpoczynał się proces oceny zgłoszonych Formularzy zgłoszeniowych. Za przeprowadzenie oceny dokumentów odpowiadała Komisja Oceniająca, składająca się z pracowników Operatora Systemu Popytowego. Każdy Formularz był oceniany przez dwóch losowo wybranych pracowników, którzy byli zobowiązani do złożenia pisemnego oświadczenia o zachowaniu bezstronności i poufności w formie tzw. Deklaracji bezstronności, poufności i obiektywności. W przypadku rozbieżności w ocenie, Formularz podlegał ocenie przez trzeciego pracownika. Tego typu podejście gwarantowało uczciwość i transparentność procesu oceny dokumentacji aplikacyjnej.

W naborach I i II weryfikacja formularzy zgłoszeniowych obejmowała ocenę dwóch rodzajów kryteriów.

kryteria dostępu

kryteria premiujące

Ocena formularzy była więc wielowymiarowa oraz kompleksowa. Natomiast w naborach III i IV formularze oceniano wyłącznie na podstawie kryterium dostępu, co miało związek z wystąpieniem pandemii COVID-19 i chęcią szybkiego uruchomienia wsparcia dla przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego.

W przypadku kryteriów dostępu sprawdzano Formularze pod kątem takich kwestii jak:

LP.	KRYTERIA DOSTĘPU	NA-BÓR
NIEPODLEGAJĄCE UZUPEŁNIENIU		
1	Formularz zgłoszeniowy złożony w odpowiedzi na właściwe ogłoszenie konkursowe.	I-IV
2	Formularz zgłoszeniowy dotyczy usługi doradczej mającej na celu złagodzenie skutków obecnej i przyszłej sytuacji gospodarczej MŚP związanej ze zwalczaniem następstw stanu epidemii COVID-19 i dotyczy m.in. utrzymania firmy na rynku i/lub ochrony miejsc pracy.	III i IV
3	Formularz zgłoszeniowy złożony w sposób określony w Regulaminie udzielania voucherów dla przedsiębiorstw.	I-IV
4	Formularz zgłoszeniowy złożony do właściwej instytucji.	I-IV

5	Wnioskodawca ma siedzibę lub oddział (w przypadku spółek prawa handlowego) albo stałe (główne) miejsce wykonywania działalności gospodarczej (w przypadku osób fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą) na terenie województwa świętokrzyskiego	I-IV
6	Wnioskodawca spełnia definicję mikro, małego lub średniego przedsiębiorcy wynikającą z załącznika nr I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014.	I-IV
7	Wnioskodawca nie przekroczył kwoty limitu pomocy de minimis.	I-IV
8	Wnioskodawca planujący realizację usługi doradczej prowadzi aktywną działalność gospodarczą przez określony czas (wymagania co do czasu prowadzenia działalności zmieniały się w regulaminach naboru)	I-IV
9	Wnioskodawca nie znajduje się w trudnej sytuacji w rozumieniu unijnych przepisów dotyczących pomocy państwa [art.3 ust.3 lit. d Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1301/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i przepisów szczególnych dotyczących celu „Inwestycje na rzecz wzrostu i zatrudnienia” oraz w sprawie uchylecia rozporządzenia (WE) nr 1080/2006 (Dz. Urz. UE L z 2013 r., Nr 347, s.289)].	I-IV
10	Wnioskodawca nie prowadzi działalności w następujących sektorach: rybołówstwa i akwakultury, produkcji podstawowej produktów rolnych, przetwarzania i wprowadzania do obrotu produktów rolnych	I-IV
11	Przedmiot usługi nie dotyczy przedsięwzięć wskazanych w Rozporządzeniu nr 1301/2013 jako przedsięwzięcia, na które nie może być udzielano pomocy	I-IV

12	W odniesieniu do Whioskodawcy nie zachodzą przesłanki określone w § 5 pkt 8 Regulaminu udzielania voucherów dla przedsiębiorstw	I-IV
13	Planowana do realizacji usługa jest zgodna z przepisami art. 65 ust. 6 i art. 125 ust. 3 lit. e) i f) Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 z dn. 17 grudnia 2013 r.	I-IV
14	MŚP wykazał spadek obrotów (przychodów ze sprzedaży) w związku z zakłóceniami gospodarki na skutek COVID-19 o co najmniej 30% w okresie wybranych trzech miesięcy w 2020 r. począwszy od 1 maja 2020 r. do 31 sierpnia 2020 r. w porównaniu do analogicznych trzech miesięcy 2019 r. Spadek obrotów o 30% musi być wykazany w każdym z trzech miesięcy.	IV
15	MŚP nie otrzymały dofinansowania w 2020 r. w III naborze ogłoszonym w ramach Projektu i/lub nie są i/lub nie będą wykonawcami usług doradczych w ramach naborów ogłoszonych przez Operatora Systemu Popytowego w 2020 r. (dotyczy III i IV naboru).	IV
PODLEGAJĄCE UZUPEŁNIENIU		
1	Whioskodawca złożył prawidłowo wypełniony formularz zgłoszeniowy (w naborach III i IV dodano w wersji elektronicznej i papierowej)	I-IV
2	Whioskodawca załączył prawidłowo wypełnione wszystkie niezbędne załączniki.	I-IV
3	Okres realizacji usługi zgodny z limitami określonymi w Regulaminie udzielania voucherów dla przedsiębiorstw.	I-IV
4	Wartość usługi zgodna z limitem określonymi w Regulaminie udzielania voucherów dla przedsiębiorstw.	I-IV
5	Whioskodawca uzasadnił, że usługa jest zgodna z zasadami horyzontalnymi wymienionymi w art. 7 i 8 rozporządzenia Parlamentu	I, II, III i IV

Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013	
--	--

Weryfikacja formularzy pod kątem kryteriów dostępu miała na celu sprawdzenie, czy założenia aplikacji spełniały podstawowe wymagania określone w regulaminie projektu oraz czy były zgodne z zasadami przyznawania wsparcia ze środków unijnych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż w kryteriach dostępu wyodrębniono elementy nie podlegające uzupełnieniom (działo się tak wtedy, gdy Formularz był sprzeczny z założeniami projektu) oraz takie, które podlegały uzupełnieniom. Stworzenie dla Whioskodawców możliwości poprawienia dokumentacji aplikacyjnej w sytuacji, gdy wykryto błędy bądź braki formalne (nie obniżające jednak wartości merytorycznej formularza), należy uważać za dobrą praktykę i wyraz przyjaznego podejścia Operatora Systemu Popytowego do Whioskodawców.

Możliwość uzupełnienia dokumentacji pozytywnie też odbierali badani przedsiębiorcy. Zwracali oni uwagę, że w procesie powstawania dokumentacji aplikacyjnej mogą wystąpić przypadkowe błędy. Nie powinny one jednak przekreślać całej pracy włożonej w powstanie formularza zgłoszeniowego. Z tego też powodu respondenci docenili Operatora za możliwość wprowadzenia korekt i modyfikacji, o ile formularz zgłoszeniowy spełniał podstawowe kryteria dostępu.

Komisja Oceniająca, zgodnie z zapisami regulaminowymi, miała przeprowadzić ocenę kryteriów dostępu w terminie do 14 dni robo-

czych od dnia zakończenia naboru (w naborach I i II) i 10 dni roboczych (w naborze III), z zastrzeżeniem możliwości przedłużenia terminu zakończenia oceny kryteriów dostępu i aż 30 dni roboczych w ostatnim z naborów (również z zastrzeżeniem, iż może nastąpić wydłużenie okresu oceny).

W III naborze o otrzymaniu dofinansowania decydowało spełnienie kryteriów dostępu (maksymalnie więc uproszczono system oceny). W paragrafie 7, pkt. 9 regulaminu naboru podano informację, że „MŚP spełniające kryteria dostępu, zostaną poinformowane o tym drogą elektroniczną na adres e-mail wskazany w formularzu zgłoszeniowym lub drogą pisemną. Informacja ta jest jednoznaczna z wyborem usługi do objęcia dofinansowaniem”.

W IV naborze zmieniono sposób oceny formularzy. W paragrafie 7 pkt. 11 i 12 zapisano, iż do dofinansowania zostaną zakwalifikowane MŚP, które odnotowały najwyższy spadek obrotów obliczany jako średnia spadku z trzech miesięcy w 2020 roku począwszy od 1 maja 2020 roku do 31 sierpnia 2020 roku. W przypadku, gdy dwóch lub więcej MŚP wykaże taką samą średnią wysokość spadku obrotów z 3 miesięcy i ich łączna suma wnioskowanego dofinansowania przekroczy dostępną alokację, MŚP znajdujące się w powyższej sytuacji nie zostaną zakwalifikowane do dofinansowania. Niewykorzystane środki z dostępnej alokacji zostaną przesunięte na kolejne nabory.

Bardziej rozbudowana, jak już sygnalizowano wcześniej, była ścieżka oceny formularzy

w początkowych naborach, które przeprowadzono przed pandemią COVID-19. Po pozytywnej weryfikacji kryteriów dostępu formularze zgłoszeniowe były przekazywane do dalszej oceny, w czasie której sprawdzano kryteria premiujące. Na ocenę kryteriów premiujących przewidziano 21 dni roboczych od daty zakończenia oceny kryteriów dostępu.

W ramach kryteriów premiujących sprawdzano:

LP.	KRYTERIA PREMIUJĄCE	PUNKTY
1	Uzasadnienie powiązania usługi doradczej i prowadzonej działalności MŚP z inteligentnymi specjalizacjami województwa świętokrzyskiego	0-7
2	Uzasadnienie, iż planowane rezultaty wdrożenia usługi przyczynią się do rozwoju MŚP i wprowadzenia innowacji (procesowej lub produktowej) oraz wzrostu konkurencyjności MŚP w skali regionu/ kraju/ zagranicy	0-12
3	Prowadzenie działalności w województwie świętokrzyskim min. 6 miesięcy przed dniem złożenia formularza zgłoszeniowego - rozumiane jako odprowadzanie podatku dochodowego na terenie województwa świętokrzyskiego przez MŚP	0/4
4	Wnioskodawca zakłada zwiększenie wkładu własnego	0/2/4/6
5	MŚP działa na rynku nie dłużej niż 24 miesiące (start-up) - decyduje data rejestracji w odpowiednim rejestrze np. KRS, EDG - dotyczy usług standardowych	0/3
6	MŚP działa na rynku dłużej niż 24 miesiące - decyduje data rejestracji w odpowiednim rejestrze np. KRS, EDG - dotyczy usług specjalistycznych	0/3

Należy stwierdzić, iż kryteria premiujące zostały we właściwy sposób zaprojektowane i pozwalały one na wybór do dofinansowania tych usług doradczych, które w największym stopniu pobudzać będą innowacyjność i konkurencyjność MŚP w województwie świętokrzyskim, a także pozytywnie wpływać na rozwój inteligentnych specjalizacji w regionie.

W przyszłych naborach w ramach projektu lub w analogicznym projekcie w nowej perspektywie finansowej należy powrócić do dwuetapowego systemu oceny, w którym weryfikacji kryteriów dostępu towarzyszy ocena kryteriów premiujących albo też zastosować jednoetapowy system oceny, w którym będą sprawdzane kwestie formalne i merytoryczne. Takie bowiem rozwiązania pozwolą na kompleksową ocenę aplikacji i wybór najlepszych wniosków do wsparcia w projekcie.

Ze zrozumieniem należy jednak przyjąć decyzję o skróceniu ścieżki oceny formularzy w sytuacji, gdy nabory III i IV zachodziły w warunkach pandemii COVID-19, a jednocześnie założenia projektu dostosowano do aktualnej sytuacji, w której wielu firmom z regionu groziło bankructwo przez wprowadzony w Polsce lockdown. Brak szybkiej ścieżki wsparcia mogłoby obniżyć skuteczność interwencji publicznej.

Z punktu widzenia badanych przedsiębiorców sposób oceny wniosków wypadł pozytywnie, z tą tylko różnicą, iż przedsiębiorcy którzy otrzymali dofinansowanie na zakup usługi doradczej w ramach I i II naboru zwracali uwagę na konieczność skrócenia czasu

oceny dokumentacji aplikacyjnej, natomiast Wnioskodawcy z naborów III i IV nie wnosili żadnych uwag krytycznych.

Te konkursy, które są ogłaszane to powinny być dużo szybciej rozpatrywane, bo to jest największy mankament. Od aplikowania do momentu decyzji o przyjęciu takiego projektu upływa za dużo czasu. Powinno się to szybciej odbywać dlatego, że dużo rzeczy tracimy na tym oczekiwaniu, rynek się bardzo szybko zmienia i tutaj pewne rzeczy bezpowrotnie się traci.

Przedsiębiorcom, których dokumentacja aplikacyjna nie została oceniona pozytywnie przez Komisję Oceniającą, przysługiwało prawo do skorzystania z procedury odwoławczej. Odwołanie należało złożyć w formie pisemnej w terminie 7 dni roboczych od dnia otrzymania negatywnego wyniku oceny. Termin 7-dniowy uznano za zachowany, jeżeli przed jego upływem odwołanie wpłynęło do Operatora Systemu Popytowego. Następnie Operator miał 10 dni roboczych (liczonych od dnia wpłynięcia odwołania do Biura Projektu) na rozpatrzenie odwołania. Przewidzianą procedurę odwoławczą należy uważać za wystarczającą do tego, by umożliwić Wnioskodawcy odwołanie się od decyzji. Niewątpliwie sporym ułatwieniem dla Wnioskodawcy mogłoby być dopuszczenie elektronicznej formy odwołania. Zastosowanie takiego rozwiązania należy rozważyć w przyszłych edycjach projektu.

Po zatwierdzeniu ostatecznej listy przedsiębiorców, którym miał być sfinansowany w ramach projektu zakup usługi doradczej, następowało publikowanie wyników oceny,

a następnie podpisanie umowy pomiędzy Operatorem Systemu Popytowego a przedsiębiorcami.

Trzeba jednak zaznaczyć, iż nie wszyscy przedsiębiorcy podpisali z Operatorem umowy. Częściowo wynikało to z pogorszenia sytuacji finansowej firm i trudności w zapewnieniu wkładu własnego na poczet zakupu usługi doradczej (tylko w III naborze można było otrzymać 100 proc. dofinansowanie).

Niewielka część przedsiębiorców rezygnowała z zawarcia umowy z powodu obowiązku podpisania weksla własnego „in blanco” wraz z poręczeniem osoby trzeciej. Ów weksel miał być zabezpieczeniem należytego wykonania zobowiązania wynikającego z Umowy na realizację vouchera w ramach projektu.

Trzeba zauważyć, iż weksel „in blanco” jest jedną z najbardziej łagodnych form zabezpieczenia realizacji vouchera. Istnieją mechanizmy znacznie bardziej restrykcyjne z punktu widzenia przedsiębiorcy (np. poręczenie bankowe lub gwarancja bankowa). Choć odbiorcy wsparcia woleliby maksymalnie ograniczyć wymogi formalne i proceduralne, to jednak nie da się zrezygnować z niektórych elementów.

To, co wydaje się potrzebne to przygotowanie krótkiej instrukcji, z wyjaśnieniem, jakie dokumenty będą niezbędne do udziału w procesie aplikacyjnym wraz z uzasadnieniem, w jakim celu wymagane są poszczególne dokumenty. To rozwiązanie powinno zniwelować obawy przedsiębiorców i uświadomić ich, z czego wynikają określone wymogi.

Przedsiębiorcy zauważali bowiem, że niejednokrotnie brakowało im podstawowej wiedzy na temat wymogów formalnych.

Uważam, że pojawiało się sporo tzw. „papierologii”, dużo zaświadczeń, które nie do końca były dla mnie zrozumiałe, dlaczego musiałem je wypełniać, no i było to bardzo rozwleczone w czasie.

Zawarcie umowy pomiędzy Operatorem Systemu Popytowego a przedsiębiorcą otwierało drogę do zakupu usług doradczych i ich realizacji. Trzeba zwrócić uwagę na zasadniczą zmianę, jaką wprowadzono w związku z wystąpieniem pandemii COVID-19.

Otóż, w pierwszych dwóch naborach przedsiębiorcy mogli zakupić specjalistyczne usługi doradcze, poprawiające ich innowacyjność i konkurencyjność. Wartość dofinansowania mogła sięgać nawet 150 tys. zł, a czas realizacji usługi doradczej przewidziano na okres nie dłuższy niż 12 miesięcy.

Zasady realizacji usług doradczych w ramach naborów prowadzonych w czasie pandemii COVID-19 były już inne. Skrócono czas realizacji usług (najpierw do 6 miesięcy w naborze III, potem zaś zaledwie 3 miesiące w naborze IV). Ograniczono też wysokość dofinansowania (maksymalnie do 50 tys. zł w naborze III oraz 25 tys. w ostatnim naborze).

O ile dwa pierwsze nabory miały służyć podnoszeniu innowacyjności MŚP, o tyle dwa ostatnie konkursy generalnie miały pomóc firmom w zmianie modelu biznesowego i dostosowaniu się do wymogów pracy zdalnej, aby w ten sposób rozwiązać problemy, jakie

zrodziła pandemia COVID-19 (oczywiście zakres usług był znacznie szerszy, bo decydowało o tym zapotrzebowanie zgłaszane przez MŚP).

Ze strony firm, które zakupiły usługi doradcze specjalistyczne, ale też ze strony Usługodawców, wybrzmiał w trakcie badania postulat, aby zwiększyć elastyczność projektu i dopuścić możliwość dłuższej realizacji usługi doradczej (powyżej 12 miesięcy).

Uważam, że potrzebne jest większe rozciągnięcie w czasie, ponieważ realizacja wszystkich elementów wchodzących w skład specjalistycznej usługi doradczej (np. praca nad jakimś innowacyjnym systemem), to jest praca na 1,5 roku lub nawet do 2 lat. A usługa nie mogła dłużej trwać niż 12 miesięcy. W momencie kiedy mamy specjalistyczną usługę z uczelni bądź jednostki B+R, a okazuje się, że na przykład jeszcze moglibyśmy coś zrobić, niestety ogranicza nas te 12 miesięcy realizacji. I niestety urząd się nie zgadza na wydłużenie, ponieważ akurat taki był zapis w regulaminie i tego zmienić nie mogą. Nie ma tu po prostu takiej elastyczności w terminie.

Ostatnim etapem było rozliczenie zakupu usługi doradczej. Przedsiębiorcy nie zgłaszali zastrzeżeń do sposobu rozliczenia. Nie pojawiły się też uwagi, które można byłoby odczytać jako sugestie zmiany w projekcie. Po przeprowadzeniu analizy całej dokumentacji projektowej nie zidentyfikowano elementów, które, zdaniem Ewaluatorów, wymagałyby korekt lub modyfikacji.

MONITORING JAKOŚCI WYKONANIA USŁUG DORADCZYCH

Jakość usług doradczych jest monitorowana w ramach projektu poprzez badanie ankietowe wśród przedsiębiorców, którzy otrzymali voucher. W ramach tego badania sprawdza się m.in. jak MŚP oceniają współpracę z Usługodawcami oraz jakie efekty dla firm przyniosła realizacja usług doradczych (czy podniosła się konkurencyjność oraz czy doszło do rozwoju firmy). Trzeba powiedzieć, iż pytania zawarte w kwestionariuszu mają charakter dosyć ogólny i przez to dają ograniczoną możliwość parametryzowania jakości usług doradczych.

Choć sama forma ankietyzowania przedsiębiorców jest trafnym podejściem do zagadnienia monitorowania usług doradczych, to zarazem niezbędne wydaje się udoskonalenie narzędzia badawczego. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na konieczność stworzenia zobiektywizowanych wskaźników monitorujących jakość usług doradczych. Stworzenie zestawu wskaźników pozwoli porównywać jakość nie tylko poszczególne usługi doradczych, ale również samych Usługodawców.

Wskaźniki te powinny spełniać kryteria SMART, a więc mieć charakter: skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, realistyczny i terminowy.

Poniżej zaprezentowano propozycję wskaźników monitorujących, które, zdaniem Ewa-

luatorów, mogłyby pogłębić i uzupełnić proces monitorowania jakości usług doradczych w ramach projektu.

TABELA 3 PROPOZYCJA WSKAŹNIKÓW MONITORUJĄCYCH JAKOŚĆ USŁUG DORADCZYCH

WSKAŹNIK MONITORUJĄCY	OBSZAR	PROPOZYCJA PYTANIA ANKIETOWEGO
Wzrost przychodów MŚP	Konkurencyjność firmy	Proszę oszacować, w jakim stopniu wzrosły przychody w Pana/Pani firmie, dzięki realizacji usługi doradczej?
Spadek kosztów operacyjny MŚP	Konkurencyjność firmy	Proszę oszacować, w jakim stopniu spadły koszty operacyjne w Pana/Pani firmie, dzięki realizacji usługi doradczej?
Wzrost liczby klientów	Rozwój firmy	Proszę oszacować, w jakim stopniu wzrosła liczba klientów, dzięki realizacji usługi doradczej?
Skala działalności	Rozwój firmy	Proszę oszacować, w jakim stopniu wzrosła skala prowadzonej działalności gospodarczej, dzięki realizacji usługi doradczej?
Poziom innowacyjności	Innowacyjność firmy	Proszę oszacować, ile wprowadzono innowacji (z podziałem na innowacje produktowe, procesowe, marketingowe, organizacyjne), dzięki realizacji usługi doradczej?

OPTYMALNY MODEL KORZYSTANIA Z VOUCHERÓW

W ramach badania zidentyfikowano optymalny model korzystania z voucherów. Kon-

centracja na tym problemie badawczym pozwoliła ustalić, jakie czynniki decydują o osiągnięciu jak największych efektów, dzięki realizacji usługi doradczej.

Przedsiębiorcy i Usługodawcy zgodnie podkreślali, iż kluczowym aspektem jest prawidłowe rozpoznanie potrzeb rozwojowych MŚP. Prowadzenie przez MŚP stałego monitoringu potrzeb rozwojowych oraz określanie celów biznesowych sprzyja temu, aby firmy posiadały świadomość na temat tego, jakiej usługi doradczej im brakuje. W takim warunkach realizacja vouchera ma pełne uzasadnienie i wpisuje się w strategię rozwoju przedsiębiorstwa.

Natomiast gdy firma traktuje udział w projekcie jako okazję do zakupu usługi doradczej, co do której nie ma pewności, że jest potrzebna z punktu widzenia rozwoju MŚP, wówczas realizacja vouchera może nie przynieść żadnych efektów lub rezultaty wsparcia będą stosunkowo niewielkie.

Z badania wynika również, że optymalny model korzystania z voucherów wymaga, aby firmy miały charakter organizacji „uczących się”, a więc takich, które śledzą trendy rynkowe, obserwują konkurencję i dążą do poprawy efektywności działania. Realizacja usługi doradczej przynosi najlepsze efekty w tych firmach, które nie polegają całkowicie na wsparciu IOB, ale też same podejmują inicjatywy, aby rozwinąć własne zasoby *know-how*. Gdy jest spełniony ten warunek, wówczas pomiędzy MŚP a Usługodawcą nawiązuje się symetryczna, partnerska relacja biznesowa.

Brak zaangażowania, inicjatywności po stronie MŚP skutkuje tym, iż relacja z Usługodawcą ma charakter asymetryczny. Późniejsze wdrożenie usługi doradczej nie przynosi wówczas wymiernych efektów.

Instrukcję dla przedsiębiorców, jak należy realizować w sposób optymalny usługę doradczą, zamieszczono w ostatnim rozdziale niniejszego raportu.



**OCENA TRAFNOŚCI I SKUTECZNOŚCI
PROJEKTU POPYTOWY SYSTEM INNOWACJI
– ROZWÓJ MŚP W REGIONIE
ŚWIĘTOKRZYSKIM POPRZEZ
PROFESJONALNE USŁUGI DORADCZE**

TYPY USŁUG DORADCZYCH

Celem monitoringu usług doradczych (standardowych i specjalistycznych) zakupionych w ramach projektu było zidentyfikowanie tych rodzajów usług, które cieszyły się największą popularnością wśród przedsiębiorców.

Na potrzeby monitoringu zbadano 141 usługi doradcze, które zostały wybrane do dofinansowania w naborach I i II. W badaniu zastosowano dobór zupełny. Oznacza to, iż wszystkie elementy populacji generalnej znalazły się w próbie badawczej.

Z procesu monitoringu zostały wykluczone usługi doradcze z naborów III i IV, ponieważ zakładały one zakup usług doradczych związanych z wystąpieniem szczególnych okoliczności (pandemii COVID-19). Generalnie chodziło w nich o dostosowanie modelu biznesowego do uwarunkowań epidemiologicznych (choć nie tylko, bo zakres usług był znacznie szerszy, co wynikało z popytowego charakteru projektu.

Na podstawie analizy usług doradczych ustalono, iż dwoma typami usług, na które popyt wśród świętokrzyskich MŚP był najwyższy, były: stworzenie systemu informatycznego oraz optymalizacja procesów biznesowych (łącznie 31 proc. wszystkich zrealizowanych usług).

13 proc. usług zakładało przygotowanie biznesplanów. Co dziesiąta usługa przewidywała przeprowadzenie audytu i doradztwa technologicznego. 7 proc. usług dotyczyło audytu innowacyjności. Po 6 proc. udziału w

ogólnej liczbie usług miały: usługi marketingowe i brandingowe (tworzenie marki) oraz audyty energetyczne. Warto jeszcze wspomnieć o tym, iż opracowanie nowej koncepcji produktu, ocena oddziaływania na środowisko oraz przygotowanie kosztorysu inwestorskiego, miały po 5 proc. udział w zrealizowanych w ramach projektu usługach.

Pozostałe usługi cieszyły się mniejszym zainteresowaniem wśród MŚP.

TABELA 4 MONITORING USŁUG DORADCZYCH W RAMACH PROJEKTU

TYP USŁUGI DORADCZEJ	UDZIAŁ %
doradztwo prawne	1%
biznesplan	13%
stworzenie systemu informatycznego	19%
ocena oddziaływania na środowisko	5%
kosztorys inwestorski	5%
opracowanie strategii ekspansji	4%
optymalizacja procesów biznesowych	12%
analiza biznesowa	4%
audyt energetyczny	6%
analiza techniczna	1%
audyt innowacyjności	7%
audyt/doradztwo technologiczne	10%
marketing/branding	6%
wdrożenie systemu zarządzania	2%
opracowanie nowej koncepcji produktu	5%
inne	1%
RAZEM	100%

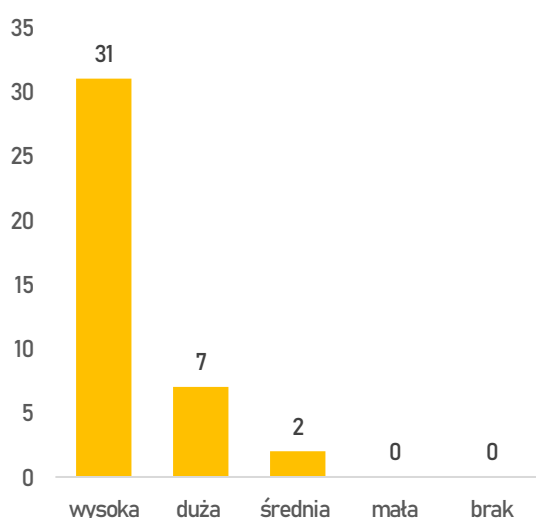
OCENA UŻYTECZNOŚCI PROJEKTU

Ocenę użyteczności projektu przeprowadzono na podstawie materiału badawczego zgromadzonego techniką telefonicznych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami,

którzy uzyskali dofinansowanie na zakup usługi doradczej.

Z ogólnej populacji przebadanych przedsiębiorców (n=40) aż 31 respondentów przyznało, iż projekt w wysokim stopniu odpowiadał na ich potrzeby. Z kolei 7 badanych wyraziło zdanie, że oceniany projekt w dużym stopniu zaspakajał ich potrzeby. Tylko 2 przedstawiciele MŚP uznało, że projekt średnio odpowiadał na ich potrzeby. Co warto podkreślić, żaden z przedsiębiorców nie zajmował stanowiska, że projekt w niewielkim stopniu odpowiadał na ich potrzeby lub w ogóle nie odpowiadał na ich potrzeby.

WYKRES 6 OCENA UŻYTECZNOŚCI PROJEKTU [N=40]



Przedsiębiorcy podkreślali, iż kluczową barierą w rozwoju ich firm była bariera finansowa. Z powodu ograniczonych możliwości finansowych firmy z województwa świętokrzyskiego nie mogły pozwolić sobie na inwestycje ukierunkowane na poprawę ich konkurencyjności i innowacyjności. Projekt pt. Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP

w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze, dawał świętokrzyskim firmom bodziec do rozwoju poprzez zakup usług doradczych.

Bardzo wysoko oceniam użyteczność projektu, w skali od 1 do 6 to 6 dlatego, że to mi było bardzo potrzebne i na tych usługach teraz się koncentruję w obecnych realiach, które były wypracowane w voucherze.

Trzeba też zwrócić uwagę na fakt, iż w chwili pojawienia się w Polsce pandemii COVID-19 i wprowadzenia licznych obostrzeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, dostosowano projekt do nowych realiów i uczyniono z niego narzędzie wspierające MŚP m.in. w zakresie przekształcenia modelu biznesowego do uwarunkowań pandemii COVID-19.

OCENA OSIĄGNIĘTYCH EFEKTÓW

Ważnym aspektem prowadzonego badania jest określenie, co zmieniło się w sytuacji przedsiębiorstw, które otrzymały dofinansowanie na zakup usługi doradczej. Innymi słowy, jakie efekty osiągnięto w wyniku uruchomienia interwencji publicznej w ramach projektu „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”.

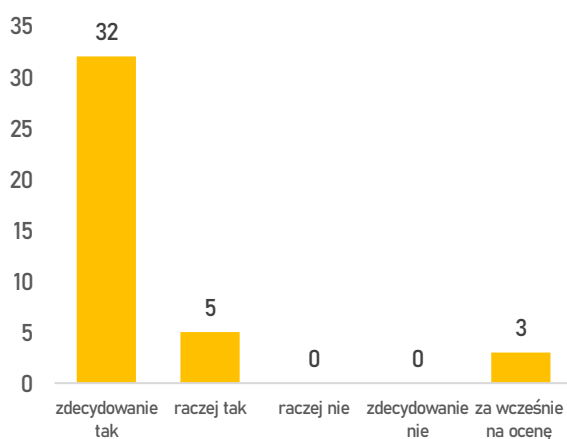
Ocena osiągniętych efektów zostanie oparta na dwóch źródłach. Po pierwsze, na materiale badawczym pozyskanym w trakcie badań TDI z przedsiębiorcami. Po drugie zaś, na analizie trzech studiów przypadku, które szczegółowo pokażą, jaka zmiana zaszła na poziomie wspartych MŚP z regionu świętokrzyskiego.

Badania wśród wspartych w ramach projektu przedsiębiorstw dowiodły, iż wsparcie zrealizowane w projekcie, polegające na dofinansowaniu zakupu usługi doradczej, cechowało się wysoką skutecznością w podnoszeniu konkurencyjności MŚP z regionu.

Na 40 badanych firm 37 deklarowało, iż zakup usługi doradczej wpłynął na podniesienie ich konkurencyjności. 3 pozostałe firmy przyznały, iż jest zbyt wcześnie, aby oceniać wpływ udziału w projekcie na poprawę sytuacji firmy. Dotyczyło to tych podmiotów, które brały udział w ostatnich naborach i znajdują się obecnie na etapie synchronizowania modelu biznesowego z zakupioną usługą doradczą.

Wsparcie spełniło oczekiwania, taką mieliśmy potrzebę i uzyskaliśmy rozwiązanie tej potrzeby. Na razie to mniej działa, bo w 2019 roku, kiedy ubiegaliśmy się o voucher, to nikt nie mógł tej sytuacji przewidzieć, że zmieni się gospodarka świata i przejdziemy do Internetu. Na efekty musimy jeszcze trochę poczekać. To nie wina wykonawcy, tylko sytuacji.

WYKRES 7 WPŁYW PROJEKTU NA PODNIESIENIE KONKURENCYJNOŚCI FIRM



Podniesienie konkurencyjności wyrażało się na wiele różnych sposobów. Przedsiębiorcy zwracali uwagę na obniżenie kosztów działania firm, zwiększenie wyników finansowych, poprawę jakości obsługi klientów, zwiększenie liczby klientów czy też dostosowanie modelu biznesowego do uwarunkowań epidemiologicznych itp. Efekty te sprawiły, iż firmy z województwa świętokrzyskiego są dziś bardziej konkurencyjne, mają silniejszą pozycję na rynku i lepiej prosperują.

Poniżej przedstawiono wypowiedzi przedsiębiorców, które obrazują, jakie zmiany zaszły w ich biznesach w wyniku otrzymanego w ramach projektu wsparcia:

Wzrosła wartość naszego produktu, podniosło to jakość obsługi klientów no i w zasadzie też ułatwiło nam pracę, bo to, że dajemy klientowi takie narzędzia to powoduje też, że nasz zespół wdrożeniowy jest mniej obciążony.

Staliśmy się konkurencyjni, odpowiadamy na nowe zapotrzebowanie klientów. Klienci, z którymi już współpracowaliśmy oczekiwali trochę innych usług, a my nie mogliśmy ich zaoferować, bo nie do końca byliśmy przygotowani i takie przebranżowienie się w specyficznym czasie pomogło tych klientów zachować a także pozyskać nowych.

Generalnie zmienił się cały sposób prowadzenia działalności, podejście do prowadzonej działalności. Diametralnie się zmieniło, bo nie muszą tracić już tyle czasu i generalnie rzeczy, które mi zajmowały dużo więcej czasu wcześniej w tej chwili się to robi dużo szybciej i w dalszym ciągu to wszystko jest zgodnie z prawem, wystarczyło po prostu

kilka opinii i konsultacji, żeby się dowiedzieć, że to się rzeczywiście tak da. Więc to pomogło, bardzo pomogło.

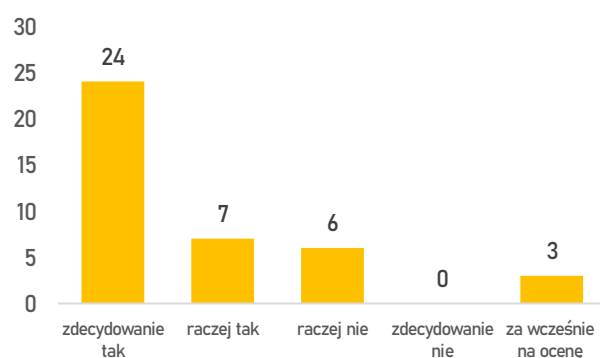
Poprawiły nam się wyniki finansowe. Cały czas z tego korzystamy, bo jednak pozyskiwanie tych klientów, jakość, bardziej chodziło nam o przedstawienie klientom i obsługiwanie zdalne i to się udało wdrożyć dzięki tym nowym technologiom.

Wzrost produkcji to jest bardzo zauważalne. O około 25 % zwiększyliśmy sprzedaż i tego się nie da podważyć.

Zwiększyły się dochody, mamy więcej klientów. Odczuliśmy ekonomiczne efekty

W badaniu oceniono też, czy otrzymane w projekcie wsparcie wpłynęło na rozwój prowadzonej działalności gospodarczej (rozszerzenie oferty, wejście na nowe rynki, przebranżowienie itp.). Wśród badanych MŚP 31 firm oceniło, iż zakup usługi doradczej wpłynął na rozwój prowadzonej działalności gospodarczej. 3 przedsiębiorców uznało, iż jest za wcześnie by to stwierdzić. Z kolei 6 pozostałych respondentów nie dostrzegło zmiany, polegającej na rozwoju prowadzonej działalności.

WYKRES 8 WPŁYW PROJEKTU NA ROZWÓJ PROWADZONEJ PRZEZ MŚP DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ



Wpływ voucherów na rozwój działalności gospodarczej wspartych firm obrazują wypowiedzi przedsiębiorców biorących udział w badaniu TDI:

Na pewno nowi klienci, nowe kontakty, zdecydowanie zwiększyliśmy zakres usług, które zostaną z nami na pewno na dłużej, nie tylko na najbliższe miesiące.

Mam rozszerzone usługi, mam lepszą sytuację biznesową i już to widzę, lepsze dochody.

Mogę teraz udzielać porad online i zdalnie, to co do tej pory było barierą w sytuacji zamknięcia firmy, teraz jest ta bariera przeskończona w sposób taki, że można te konsultacje i porady za pomocą wideokonferencji, wiele się zmieniło na plus.

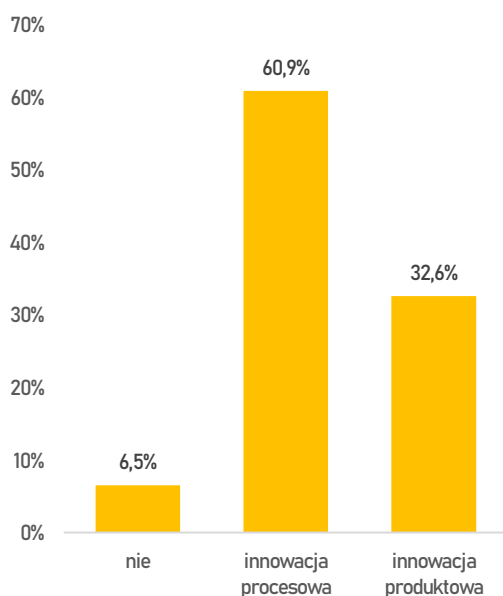
Mamy teraz w tej chwili zgłoszenia nawet z całej Polski. Taki był cel generalnie, żeby z lokalnej firmy przejść w takie działania szersze.

Usługa pomogła nam przyspieszyć proces realizacji planów, które były zapisane w strategii firmy. W ten sposób usługa przyczyniła się do rozwoju i wzrostu firmy.

Z przytoczonych wyżej wypowiedzi wynika, iż przedsiębiorcy zwiększyli skalę prowadzenia działalności, poszerzyli zakres swojej oferty (wprowadzając nowe produkty lub usługi), a także zmienili model biznesowy, przez co są w stanie rozwijać biznes w trudnych warunkach epidemiologicznych.

Docelowym efektem wsparcia udzielanego w ramach projektu było pobudzanie innowacyjności w MŚP. W ramach badania przeanalizowano ankiety, które wypełniali przedsiębiorcy po zrealizowaniu zakupionej usługi doradczej. Łącznie zebrano dane z 50, losowo wybranych ankiet. Blisko 2/3 przedsiębiorców deklarowało, iż dzięki usłudze doradczej udało się wdrożyć innowacje procesowe w firmie. Co trzeci badany stwierdził, iż efektem udziału w projekcie było wdrożenie innowacji produktowej. Z kolei 6,5 proc. respondentów przyznało, iż nie udało się wdrożyć żadnej innowacji.

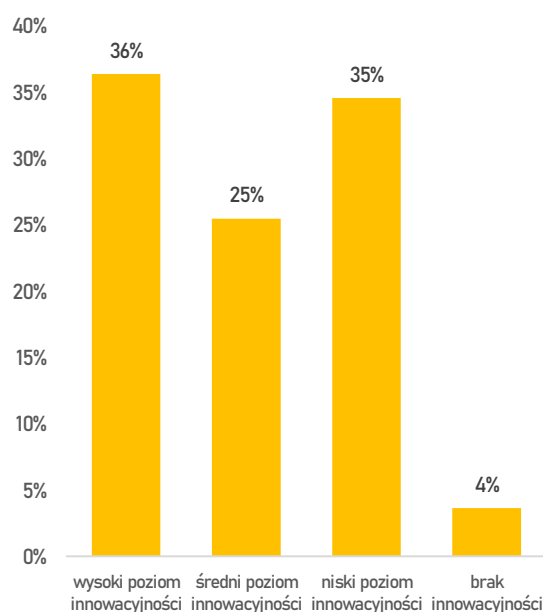
WYKRES 5 TYP WDROŻONYCH INNOWACJI W MŚP W WYNIKU OTRZYMANEGO VOUCHERU



Efekty realizacji projektu oceniono też pod kątem poziomu innowacyjności. Ocenę innowacyjności oparto na szczegółowej analizie 55 formularzy zgłoszeniowych, jakie zgłoszono w I i II naborze (co stanowiło połowę spośród usług specjalistycznych). Formularze te zakładały zakup usług specjalistycznych.

36 proc. przebadanych usług specjalistycznych charakteryzowało się wysokim poziomem innowacyjności (opracowanie nowej technologii, optymalizacja procesów technologiczno-produkcyjnych). Co czwarta zakupiona usługa doradcza cechowała się średnim poziomem innowacyjności (np. systemy zarządzania jakością). 35 proc. usług oceniono, iż reprezentują niski poziom innowacyjności (np. audyty energetyczne, tworzenie stron internetowych). W dwóch przypadkach uznano, iż usługa w ogóle nie wiąże się z podniesieniem poziomu innowacyjności MŚP (np. opracowanie strategii marketingowej i komunikacyjnej czy stworzenie marki).

WYKRES 6 POZIOM INNOWACYJNOŚCI USŁUG SPECJALISTYCZNYCH



Bardziej szczegółowe przedstawienie zmian w świętokrzyskich firmach, dzięki otrzymaniu wouchera na zakup usługi doradczej, będzie możliwe przy zastosowaniu analizy studium przypadku. Analiza ta została przeprowadzona na przykładzie 3 wspartych w ramach projektu przedsiębiorstw.

STUDIUM PRZYPADKU 1

Polonez Plus sp. z o. o.	
Specjalizacja:	kompleksowe wykonawstwo instalacji: wentylacyjno-klimatyzacyjnych, wodno-kanalizacyjnych, C.O., ochrony przeciwpożarowej, elektroautomatyki i projektowania.
Nabór	I
Przyznane dofinansowanie:	144 627,50 zł
Typ usługi:	specjalistyczna
Wykonawca usługi:	Fundacja Rozwoju Przemysłu
Nazwa zakupionej usługi:	Specjalistyczna usługa doradcza w zakresie optymalizacji procesów biznesowych POLONEZ PLUS z wykorzystaniem narzędzi LEAN Manufacturing, Controlingu zarządczego i Biznes Inteligence

Sposób wykorzystania voucheru:

Wykorzystaliśmy voucher na zakup takiej usługi, która miała na celu poprawić procesy biznesowe. Polegało to na tym, że w zakładzie produkcyjnym zrobiliśmy taki briefing dotyczący optymalizacji produkcji oparty o lean manufacturing, natomiast cały zakład objęliśmy takim projektem, gdzie wdrożyliśmy sobie podstawy controllingu zarządczego oraz Business Intelligence, czyli raportowania wskaźników. Projekt polegał na tym, że zostały zmapowane nasze procesy, ustaliliśmy, gdzie możemy jakie wskaźniki odprowadzać. Stworzyliśmy hurtownię danych, na bazie której robimy różnego rodzaju analizy. I na zakładzie produkcyjnym wdrażaliśmy poszczególne narzędzia.

Wpływ voucheru na rozwój firmy i poprawę jej konkurencyjności:

Wymierne są kwestie controllingowe, gdzie tę analizę danych się prowadzi szeroko i to jest namacalne, widać zestawienia, współczynniki, są wyliczane wskaźniki, są analizowane, porównywane, przede wszystkim zbierane. Mamy 20-25% wzrost produkcji na tych obszarach, gdzie zostało to wdrożone. Widać, że efekty są. Nie robiliśmy badań, ale samo to, że jesteśmy w stanie w każdym momencie wiedzieć w jakim jesteśmy momencie procesu, potrafimy go śledzić, to na pewno staliśmy się bardziej konkurencyjni. Tym bardziej, że wiemy, że wiele firm z konkurencji jeszcze jest przed tą zmianą, którą my zrobiliśmy, dzięki voucherowi.

STUDIUM PRZYPADKU 2

Fullmet	
Specjalizacja:	branża metalowa
Nabór	I i II
Przyznane dofinansowanie:	137 020,00zł 140 800,00 zł
Typ usług:	specjalistyczne
Wykonawca usług:	Krajowe Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości
Nazwa zakupionych usług:	1) Doradztwo w przygotowaniu założeń i zarządzaniu projektami pod kątem przydatności w działaniach rozwojowych przedsiębiorstwa 2) Wsparcie eksperckie w integracji nowych systemów IT z istniejącymi

Sposób wykorzystania voucherów:

Korzystaliśmy z 2 voucherów, zarówno pierwszy, jak i drugi był związany z taką

usługą doradczą, która miała na celu wspomóc nas w organizacji naszej firmy pod kątem systemów informatycznych, które można by było wykorzystać, żeby usprawnić działanie firmy. Tak naprawdę ten drugi voucher był wynikiową pierwszej, ponieważ podczas tej pierwszej usługi, która była nam świadczona, wdrożyliśmy pewien system informatyczny, nowoczesny, bardzo innowacyjny, na skalę światową, do zarządzania produkcją. I po wprowadzeniu tego systemu zaczęliśmy odczuwać duże plusy związane z tym programem. Firma, która tę usługę realizowała przeprowadziła analizę połączenia tego nowoczesnego systemu z naszym parkiem maszynowym. I wzbogaciliśmy się o dodatkową wiedzę, jak to zrobić i również o program informatyczny, który połączył, scalił dwa obszary działania, ten informatyczny system biurowy z maszynami produkcyjnymi na hali produkcyjnej.

Wpływ voucherów na rozwój firmy i poprawę jej konkurencyjności:

To jest niebywała zmiana, kolosalna. To jest przeskoczenie z XX do XXI wieku. Nasza produkcja, to są konstrukcje stalowe, gdzie mamy masę materiału, z którego produkujemy konstrukcje. I przed wdrożeniem tych usług mieliśmy problem z ustaleniem ile mamy materiału, który materiał jest do którego projektu, na jakim etapie ten projekt jest realizowany. To było wszystko na zasadzie ustnej spisywane przez brygadzystę. Było to obarczone bardzo dużym błędem. Obecnie potrafimy zidentyfikować każdy materiał, w którym miejscu w firmie się znajduje, na jakim etapie, w jakim procesie technologicznym, jaki procent zaawansowania produkcji,

czyli planowanie produkcji, zarządzanie produkcją. Wszystkie te elementy doprowadziły do tego, że technolog, który dba o projekt w biurze, może na bieżąco sprawdzić, co się dzieje w tym projekcie, może sprawdzić jaki jest stopień realizacji, czy ma materiały, może zgłosić zapotrzebowanie tego materiału, może wystać zadanie do pracownika, bo pracownicy na hali produkcyjnej mają tak zwane kioski elektroniczne, wyposażone w elektroniczny ekran, gdzie mogą pobrać sobie zadanie, sprawdzić co mają robić, w jakiej kolejności. I po zakończeniu tego zadania, to zadanie przechodzi automatycznie do kolejnego pracownika, bo to jest w procesie technologicznym przewidziane do dalszej pracy. Dodatkowo został magazyn uporządkowany, gospodarka materiałowa dzięki temu jest na wyższym poziomie, mamy większe wykorzystanie materiału, mniej strat. I to był pierwszy voucher. Drugi spowodował to, że maszyny zaczęły z nami rozmawiać. Zaczęły przysyłać do nas dane, program pozwolił nam zarządzać materiałem, głównie blachą, pozwala rozkładać elementy, które mamy produkować i wykorzystywać maksymalnie, żeby były jak najmniejsze straty. No i oczywiście ochrona środowiska, bo odpadów jest mniej. Na pewno wpłynęło to na poprawę konkurencyjności, ponieważ obniżyliśmy koszty, dzięki czemu możemy oferować produkty w cenach bardziej przystępnych dla klienta.

STUDIUM PRZYPADKU 3

Tech-Konsulting sp. z o.o.	
Specjalizacja:	branża metalowa
Nabór	II
Przyznane dofinansowanie:	131 750,00 zł 136 000,00 zł
Typ usług:	specjalistyczne
Wykonawca usług:	Agencja Rozwoju Regionalnego w Starachowicach
Nazwa zakupionych usług:	1) Usługa doradcza w zakresie opracowania informatycznego systemu zarządzania świadczeniem usług przez producentów obrabiarek, 2) Usługa doradcza w zakresie opracowania zwiększenia funkcjonalności i optymalizacji systemu IT w zakresie rozwoju branży metalowej

Sposób wykorzystania voucherów:

Vouchery wykorzystaliśmy na rozwój nowych dwóch aplikacji internetowych dla rynku obróbki metali. My w rynku obróbki metali działamy już łącznie dwadzieścia parę lat, mamy swoje pomysły i wymyśliśmy dwie aplikacje, których jeszcze nikt na świecie nie wymyślił. Zgłosiliśmy się, żeby pozyskać takie finansowanie i zrobić takie aplikacje. Pierwsza usługa doradcza dotyczyła opracowania informatycznego systemu zarządzania świadczeniem usług przez producentów obrabiarek. Druga usługa doradcza polegała na opracowaniu, zwiększeniu funkcjonalności i optymalizacji systemu IT w zakresie rozwoju branży metalowej.

Wpływ voucherów na rozwój firmy i poprawę jej konkurencyjności:

Dzięki tym usługom doradczym firma ma ogromne szanse na podbicie rynku. Czegoś takiego jeszcze nie było. Usługi, które w tej chwili będziemy mieć, dzięki tej usłudze doradczej, to będzie świadczenie kompleksowych usług dla rynku usługodawców obróbki metali. Niektóre firmy, szczególnie te mniejsze, będą mogły korzystając z naszej aplikacji i będą mogły zrezygnować z innych na przykład produktów lub firm. Nasze aplikacje mają bardzo dużo automatycznych rzeczy. To jest bardzo duże ułatwienie, bardzo duża prostota, na tym nam zależało i to wszystko zostało dzięki tej usłudze doradczej spełnione. Te aplikacje będą źródłem naszej przewagi konkurencyjnej w długiej perspektywie czasowej.

Przedstawienie powyższych studiów przypadku pokazuje, jak istotną rolę w pobudzaniu konkurencyjności, miały vouchery przyznawane w ramach projektu. Nie ulega wątpliwości, iż oceniany projekt nie tylko odpowiadał na indywidualne potrzeby zgłaszane przez firmy z regionu, ale też tworzył możliwość ich zaspokojenia. Każda z firm nie osiągnęłaby takiego sukcesu biznesowego, gdyby nie przyznany w ramach projektu voucher. Dofinansowanie na zakup usługi doradczej oprócz tego, że minimalizowało ryzyko leżące po stronie przedsiębiorstw, to dodatkowo rozwiązywało podstawowy problem wielu MŚP związany z brakiem środków finansowych na sfinansowanie tego typu działań prorozwojowych.

WPŁYW REALIZACJI PROJEKTU NA ROZWÓJ INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI REGIONU

Celem ustanowienia inteligentnych specjalizacji jest:

- transformacja gospodarki w kierunku gospodarki efektywnie wykorzystującej zasoby, w tym surowce naturalne;
- tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych wspierających tę transformację.

Inteligentne specjalizacje identyfikuje się na poziomie regionalnym na podstawie analizy:

- istniejącego potencjału naukowego i biznesowego w obszarze badań, rozwoju i innowacji,
- aktualnych możliwości rozwoju gospodarki,
- istniejących powiązań kooperacyjnych w ramach obszarów specjalizacji,
- trendów rozwojowych i nisz rynkowych, w których dany region może mieć przewagi konkurencyjne.

Poprzez zidentyfikowanie RIS możliwe jest skupienie inwestycji na badania, rozwój i innowacje w obszarach o największym potencjale innowacyjnym i konkurencyjnym. W ten sposób inwestycje te mają szansę przynieść największe korzyści z punktu widzenia rozwoju gospodarki regionalnej.

Jednym z warunków dofinansowania projektów w wybranych działaniach RPOWŚ 2014–2020 jest ich zgodność z inteligentnymi spe-

cializacjami regionu. W ramach osi priorytetowej 2 Nowoczesna gospodarka preferowane są projekty zgodne z inteligentnymi specjalizacjami województwa świętokrzyskiego.

Założenia przyjęte w projekcie pt. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” również przewidywały premiowanie w systemie oceny tych przedsiębiorstw, które wykazywały zgodność z inteligentnymi specjalizacjami. Uwaga ta dotyczy naborów I i II, w których stosowano kryteria premiujące w ocenie formularzy zgłoszeniowych.

W procesie oceny aplikacji złożonych w dwóch pierwszych naborach, w części dotyczącej kryteriów premiujących można było zdobyć maksymalnie 32 punkty. 7 punktów, a więc 21,9 proc. ogólnej punktacji, można było otrzymać za powiązanie usługi doradczej i prowadzonej działalności MŚP z inteligentnymi specjalizacjami województwa świętokrzyskiego. Było to zarazem jedno z najwyższej ocenianych kryteriów. W sumie na 5 kryteriów tylko jedno kryterium miało wyższą wartość punktową. Było to kryterium sprawdzające, jak planowane rezultaty wdrożenia usługi doradczej przyczynią się do rozwoju MŚP i wprowadzenia innowacji oraz wzrostu konkurencyjności.

Należy zatem sprawdzić, po pierwsze, jakie zidentyfikowano inteligentne specjalizacje w województwie świętokrzyskim oraz, po drugie, określić, jaka część wspartych specjalistycznych usług doradczych wykazywała zgodność z RIS. Dzięki ustaleniu dwóch

powyższych kwestii możliwe będzie określenie, w jakim stopniu realizacja projektu przyczyniła się do rozwoju inteligentnych specjalizacji i ich zdolności do pobudzania innowacyjności i konkurencyjności regionalnej gospodarki.

W województwie świętokrzyskim zidentyfikowano 4 główne inteligentne specjalizacje oraz 3 horyzontalne inteligentne specjalizacje w ramach dokumentu pt. „Strategia badań i innowacyjności (RIS3). Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014–2020+”.

Ich charakterystykę przedstawiono poniżej:

GŁÓWNE INTELIGENTNE SPECJALIZACJE
Zasobooszczędne budownictwo obejmuje: przetwórstwo przemysłowe – w tym m.in.: zasobooszczędne materiały budowlane dostawę wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; działalność związaną z rekultywacją oraz działalność profesjonalną, naukową i techniczną.
Branża metalowo-odlewnicza skupia swoje działania wokół przemysłu: metalurgicznego, metalowego, maszynowego, budowlanego oraz obróbki związanej z cięciem, gięciem, toczeniem, frezowaniem, wierceniem, szlifowaniem, spawaniem i walcowaniem.
Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze to m.in. nowoczesna hodowla roślin i zwierząt wykorzystująca biotechnologie, nowoczesne metody rozmnażania roślin, technologie przetwarzania, przechowywania i dystrybucji żywności, ekologiczna produkcja, przetwórstwo i konserwacja surowców roślinnych i zwierzęcych.

Turystyka zdrowotna i prozdrowotna zawiera podobszary w zakresie turystyki medycznej, uzdrowiskowej, spa i wellness czyli działalność rekreacyjną, regeneracyjną, wypoczynkową, profilaktyczną prowadzoną w uzdrowisku, a także turystykę zdrowotną w agroturystyce.
HORYZONTALNE INTELIGENTNE SPECJALIZACJE
Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) technologie przetwarzające, gromadzące i przesyłające informacje w formie elektronicznej, w tym telekomunikacja przewodowa i bezprzewodowa, usługi informatyczne związane z oprogramowaniem i przetwarzaniem danych oraz produkcja nowoczesnego sprzętu telekomunikacyjnego i komputerowego.
Zrównoważony rozwój energetyczny poprawa efektywności energetycznej, tj.: wykorzystanie dostępnych źródeł energii i paliw, stosowanie nowych, efektywnych technologii w zakresie produkcji i przetwarzania energii z różnych źródeł – w celu zwiększenia niezależności energetycznej regionu.
Branża targowo-kongresowa organizacja targów, wystaw, kongresów, konferencji; nowoczesne procesy optymalizujące zarządzanie powierzchnią wystawienniczą,

W ramach badania przeanalizowano 55 formularzy zgłoszeniowych dotyczących usług specjalistycznych. Formularze te zostały zgłoszone w I i II naborze. Przebadano zatem połowę całej populacji generalnej (przypomnijmy, iż w ramach projektu dofinansowano zakup 110 specjalistycznych usług doradczych).

Z badania wynika, iż 96,4 proc. przebadanych formularzy zgłoszeniowych wykazywało zgodność z inteligentnymi specjalizacjami województwa świętokrzyskiego. Tylko dwa

formularze nie wpisywały się w regionalne RIS, z czego założenia jednego wykraczały poza obszar RIS, a drugi miał co prawda wykazaną zgodność z RIS, lecz zdaniem Ewaluatorów, przedstawione uzasadnienie nie było wystarczające, aby móc przyznać usługę doradczej status zgodnej z RIS.

Podkreślenia wymaga fakt, iż znaczna część formularzy wykazywały zgodność z kilkoma inteligentnymi specjalizacjami naraz. Na potrzeby czynności klasyfikacyjnych, każdy formularz przypisywano wyłącznie do jednej inteligentnej specjalizacji (najsilniej związanej z profilem działalności firmy i specyfiką usługi doradczej).

Z badania wynika, iż każda inteligentna specjalizacja zidentyfikowana w regionie świętokrzyskim znalazła odzwierciedlenie w formularzach zgłoszeniowych, aczkolwiek trzy z nich miały status dominujący: technologie informacyjno-komunikacyjne i zasobooszczędne budownictwo (udział każdej RIS na poziomie 21,8 proc.) oraz branża metalowo-odlewnicza (co piąty formularz wykazywał zgodność z tym obszarem).

Zgodność z nowoczesnym rolnictwem i przetwórstwem spożywczym oraz turystyką zdrowotną i prozdrowotną wykazało po 12,7 proc. wszystkich aplikacji. Najmniejsza liczba aplikacji odwoływała się do zrównoważonego rozwoju energetycznego (5,5 proc.) i branży targowo-kongresowej (1,8 proc.).

TABELA 7 ZGODNOŚĆ SPECJALISTYCZNYCH USŁUG DORADCZYCH Z RIS

INTELIGENTNE SPECJALIZACJE	LICZBA FORMULARZY	UDZIAŁ %
technologie informacyjno-komunikacyjne	12	21,8%
branża metalowo-odlewnicza	11	20,0%
Zasobooszczędne budownictwo	12	21,8%
zrównoważony rozwój energetyczny	3	5,5%
nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze	7	12,7%
turystyka zdrowotna i prozdrowotna	7	12,7%
branża targowo-kongresowa	1	1,8%
brak zgodności	2	3,6%
SUMA	55	100%

Na podstawie przedstawionych wyżej danych można stwierdzić, iż realizacja projektu w wysokim stopniu przełożyła się na rozwój MŚP w obszarach związanych inteligentnymi specjalizacjami regionu. Szczególnie ta uwaga odnosi się do: technologii informacyjno-komunikacyjnych, zasobooszczędnego budownictwa oraz branży metalowo-odlewniczej.



**OCENA WSPÓŁPRACY POMIĘDZY MŚP
A USŁUDAWCAMI W PROCESIE REALIZACJI
USŁUGI DORADCZEJ W RAMACH PROJEKTU**

OCENA WSPÓŁPRACY Z USŁUGODAWCAMI Z PUNKTU WIDZENIA PRZEDSIĘBIORCÓW

Ocenę współpracy z usługodawcami oparto na dwóch źródłach, stosując triangulację metodologiczną. Z jednej bowiem strony wykorzystano dane zawarte w ankietach wypełnianych przez przedsiębiorców po zrealizowaniu zakupionej usługi badawczej (dane ilościowe). Z drugiej strony uzupełniono materiał badawczy o wywiady jakościowe TDI z przedstawicielami MŚP. Zebrano więc kompleksowy materiał badawczy, które daje solidne podstawy do rzetelnej oceny współpracy pomiędzy MŚP a Usługodawcami.

Jedną z płaszczyzn, podlegających ocenie we współpracy przedsiębiorców z Usługodawcami był poziom zadowolenia z jakości i wartości merytorycznej zakupionej usługi doradczej. Blisko 60 proc. przedsiębiorców oceniło, iż zakupiona usługa w pełni odpowiadała na ich oczekiwania. Pozostała grupa badanych (ponad 40 proc.) uznała, że usługa spełniła w wysokim stopniu ich oczekiwania. Co istotne, żaden z przedsiębiorców nie wyrażał niezadowolenia z jakości i wartości merytorycznej usługi doradczej. Świadczy to o tym, iż Usługodawcy w sposób należyty wywiązały się ze swoich zadań i przekazali MŚP usługi, które odpowiadały na ich potrzeby.

Identyczny rozkład odpowiedzi pojawił się w odniesieniu do oceny współpracy z Usługodawcą, gdzie oceniano m.in.: komunikację, wymianę informacji, elastyczność czy dyspozycyjność. I w tej płaszczyźnie dostrzegalne jest wysokie zadowolenie przedsiębiorców,

co może świadczyć o wysokim profesjonalizmie Usługodawców i umiejętności utrzymywania pozytywnych relacji z MŚP.

WYKRES 9 OCENA JAKOŚCI I WARTOŚCI MERYTORYCZNEJ USŁUGI DORADCZEJ



WYKRES 10 OCENA WSPÓŁPRACY Z USŁUGODAWCAMI (KOMUNIKATYWNOŚĆ, ELASTYCZNOŚĆ, DYSPOZYCYJNOŚĆ)



Przedsiębiorcy bardzo pozytywnie ocenili też przygotowanie Usługodawców do realizacji zakupionej usługi doradczej. 95,8 proc. badanych firm uznało, że Usługodawcy posiadali bardzo dobre przygotowanie. Niewielki odsetek respondentów zaznaczył odpowiedzi „spełnia wystarczająco” (2,1 proc.) i „spełnia dobrze” (również 2,1 proc.).

WYKRES 11 OCENA PRZYGOTOWANIA USŁUGODAWCY DO REALIZACJI USŁUGI DORADCZEJ



Ostatnim ocenianym aspektem była terminowość realizacji usługi doradczej. 93,6 proc. MŚP oceniło, iż usługa została zrealizowana zgodnie z przyjętym terminarzem. Zaledwie 6,4 proc. przedsiębiorców stwierdziło, iż usługa została dostarczona z pewnym opóźnieniem, jednakże Usługodawca przekonująco uzasadnił konieczność zmiany terminu. Pozytywnym zjawiskiem jest fakt, iż żadna z firm nie doświadczyła problemu nieterminowości po stronie Usługodawcy, wynikającej z nieuzasadnionych powodów.

WYKRES 12 OCENA TERMINOWOŚCI WYKONANIA USŁUGI DORADCZEJ



Na podstawie danych ilościowych można stwierdzić, iż współpraca z Usługodawcami została oceniona pozytywnie i w zasadzie nie występowały poważniejsze bariery bądź trudności, które miałyby negatywny wpływ na jakość współpracy. Trzeba powiedzieć, iż ustalenia z badań ilościowych znalazły potwierdzenie w wywiadach TDI z przedsiębiorcami. Można przytoczyć szereg wypowiedzi, w których przedsiębiorcy wysoko oceniają kooperację z Usługodawcami, mimo iż w warunkach pandemii COVID-19 trudniej było taką współpracę realizować.

Współpraca była bardzo płynna, nie mieliśmy większych problemów, często się spotykaliśmy, to był czas, kiedy można było się spotykać. Osoba, która była oddelegowana do pracy, taki koordynator z firmy, która realizowała usługę, bardzo nas wspierał, my jego, bo też oczekiwał od nas bardzo wielu informacji, sami chcieliśmy tej usługi, więc musieliśmy się skoncentrować na współpracy aby uzyskać wyznaczony cel. Byliśmy bardzo

zadowoleni z obsługi tej firmy i z przygotowanych materiałów.

Największą trudnością i barierą, jakie się pojawiły, to był COVID-19. I gdyby nie to, to ta usługa była by jeszcze bardziej intensywna. Niestety w pewnym okresie musieliśmy przenieść część tych działań na tak zwane zdalne działania. Nie mogliśmy wszystkich spotkań odbywać bezpośrednio, co przy usługach doradczych, wdrożeniowych jest ważne, jak ta nić interpersonalna jest bardzo bliska, szczególnie z ekspertami, no ale poradziliśmy sobie z tym, mamy XXI wiek, przez komunikatory przeszliśmy i Izba wykazała się dużym zaangażowaniem i pilnowała, żeby w tych terminach założonych w harmonogramie nas przytrzymać w nawale tych naszych codziennych obowiązków i dopiąć to do końca. Sprawdzili się w 100% i pod kątem organizacji w tych trudnych czasach.

Ta cała współpraca składała się z kilku elementów i wymagało to wielu spotkań, wielu rozmów, wielu godzin rozmów, ale jestem bardzo zadowolony, bo ze wszystkiego wybrnęliśmy, ostatecznie był happy end, bo się udało to uzyskać, co chcieliśmy i skutkuje to. To przełożyło się też poprawę sytuacji w firmie, więc jestem bardzo zadowolony.

Nie pojawiały się żadne trudności. Udało się to dobrze dopracować naszą ogólną współpracę, był kontakt natychmiastowy, nie mam żadnych uwag.

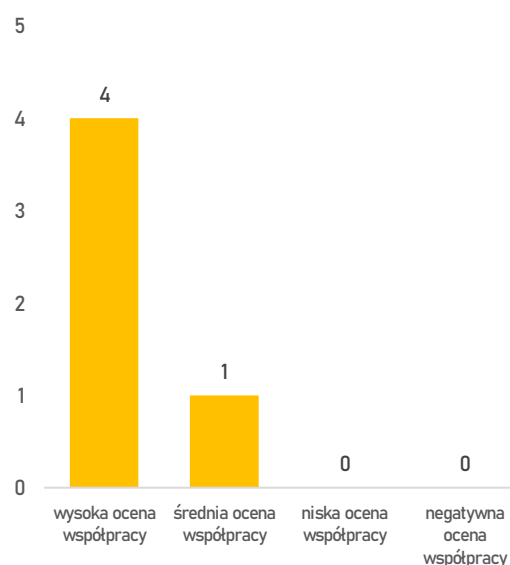
Ogólnie jestem zadowolona. Bo wszystko się udało i takiej kompleksowej obsługi mi brakowało

OCENA WSPÓŁPRACY Z MŚP Z PUNKTU WIDZENIA USŁUGODAWCÓW

W ramach badania przeprowadzono wywiady jakościowe TDI z przedstawicielami 5 Usługodawców, realizujących usługi doradcze dla świętokrzyskich MŚP w ramach projektu pt. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze”. Wywiady te były ukierunkowane na poznanie opinii Usługodawców na temat współpracy z MŚP przy realizacji usług doradczych oraz określenie ewentualnych barier, jakie utrudniały kooperację w ramach projektu.

Wywiady pokazały, że Usługodawcy, podobnie jak przedsiębiorcy, pozytywnie oceniają współpracę przy realizacji usług doradczych w ramach projektu. Czterej przedstawiciele IOB wysoko ocenili współdziałanie z MŚP, a jeden uznał, iż współpraca układała się średnio.

WYKRES 13 OCENA WSPÓŁPRACY Z MŚP



Dosyć wysoką ocenę współpracy potwierdzają wypowiedzi przedstawicieli IOB:

Bardzo dobrze ta współpraca przebiegała. Przedsiębiorcy byli bardzo zainteresowani, zresztą aktywnie uczestniczyli w całym przebiegu usługi doradczej, chętnie do nas też wracają, dopytują czy są jeszcze jakieś możliwości wsparcia bądź współpracy w tym okresie, bo nadal potrzebują jak gdyby tutaj wsparcia czy to właśnie w zakresie usług doradczych czy innych możliwości finansowania ich działalności.

Średnia ocena współpracy została uzasadniona w następujący sposób:

Myślę, że tutaj jakąś taką ocenę środkową mógłbym postawić. Często przedsiębiorcy z racji tego, że nie jest to ich chleb powszedni, tak bym to kolokwialnie nazwał, jeśli chodzi o fundusze, mają dosyć małą wiedzę jeśli chodzi o kwestie tych wszelkich formalizmów związanych z procedurą taką dokumentacyjną, zawierania umów, z promocją na stronie internetowej. Przyznam, że tutaj jakby świadomość nawet takiego podpisania umowy o dofinansowanie to staraliśmy się pilnować tego też dodatkowo właśnie, żeby ktoś później nie był rozczarowany, że usługa zrealizowana, ale on nie dopełnił jakichś powinności terminów, formalności związanych z właściwym rozliczaniem i coś złego się stało.

O ile przedsiębiorcy generalnie nie podnosili żadnych zastrzeżeń przy ocenie współpracy z Usługodawcami, o tyle przedstawiciele IOB zwracali uwagę na fakt, iż kooperacja z MŚP nie zawsze układała się bezproblemowo,

choć nie stało na przeszkodzie, aby osiągnąć zakładane efekty współpracy.

Usługodawcy przyznawali, iż przedsiębiorcy nie byli odpowiednio przygotowani do składania dokumentów aplikacyjnych (np. nie mieli odpowiednich zaświadczeń). Innym problemem była trudność MŚP w określeniu zapotrzebowania na usługę doradczą. Bardzo często pomoc w tym zakresie przedsiębiorcy uzyskiwali od Usługodawców, mimo iż ich współpraca nie była jeszcze sformalizowana. Przedstawiciele IOB podkreślali też, że część firm z regionu nie rozumie jeszcze logiki udziału w projektach finansowanych ze środków unijnych i ma trudności w dostosowaniu się do projektowego podejścia do współpracy. Podkreślano też, iż trudnością w nawiązaniu współpracy z firmami (jeszcze przed przygotowaniem i złożeniem aplikacji do projektu) był ograniczony czas na znalezienie i wybór Usługodawcy. IOB nie zawsze były w stanie przeanalizować każde zapytanie ofertowe na tyle szybko, aby umożliwić MŚP udział w naborze.

Ostatnią kwestię negatywnie wpływającą na współpracę była pandemia COVID-19, która wymuszała przejście na tryb współpracy zdalnej, co było pewną nowością zarówno dla firm, jak i IOB.

Powyższe ustalenia potwierdzają wypowiedzi pracowników Usługodawców:

Właściwie wszystko przebiegało w porządku natomiast wiadomo, że jest po to nasza instytucja, żeby przedsiębiorcom wyjaśnić pewne zasady, pewne wytyczne, które wiążą się z finansowaniem i tutaj pewne kwestie są obarczone jakimś regulaminem, wytycznymi

no to już była po naszej stronie rola ale jak gdyby zawsze dochodziliśmy do konsensusu i porozumienia, więc nie stanowiło to większych problemów. W późniejszym okresie już w wybuchu pandemii no niestety ten kontakt był utrudniony z przedsiębiorcami, ale też już jakoś sobie z tym poradziliśmy w formie zdalnej, telefonicznej, ten kontakt bezpośredni musieliśmy na ten kontakt zmienić bardziej zdalny

Były bariery, bo jesteśmy trochę z innych światów, my jesteśmy z instytucji otoczenia biznesu, oni są firmą. Ale muszę powiedzieć, że ta współpraca układała się dobrze albo bardzo dobrze. A jeżeli były bariery, to takie, że nastąpiła sytuacja pandemiczna, musieliśmy mocno przejść na system zdalny. To w zależności od charakterystyki projektu wpłynęło też, na jakość, bo na pewno łatwiej nam było w firmie, w której robiliśmy optymalizację i digitalizację, wdrożyliśmy tam system informatyczny, specjalnie wybrany, który wspierał też optymalizację. To nam się udało zrobić zdalnie z niewielką startą, w jakości.

Terminy były jedną z barier, kiedy przedsiębiorcy dowiedzieli się o możliwości, a było to dosyć nowe, to mieli niewiele czasu na to, żeby przygotować zapytania ofertowe, podana usługę. Nie koniecznie wiedzieli, jak ująć to w specyfice, bo nie zajmując się tym, na co dzień, po prostu było to dla nich trudne. A nie każda osoba uczestniczyła w spotkaniach informacyjnych, które były organizowane. Jeden z terminów też był taki między świętami, firmy nie pracowały, my mieliśmy zapytań tyle, że nie na wszystkie mogliśmy

odpowiedzieć. Staramy się na wszystkie odpowiadać, ale ten termin był krótki. Mało było takich przedsiębiorców, gdzie zgłaszali, że wkład własny był dla nich barierą. Raczej to dotyczyło tych firm, które korzystały z tych usług podstawowych i pytali, jaki to udział procentowy. To były pojedyncze osoby, które gdzieś tam zgłaszały taką barierę. Ale pojawiło się to. I też taką marginalną barierą, pojedynczą, gdzieś zgłaszaną, czy ten wkład własny i te usługi przyniesie im wymierne korzyści. To było takie raczej wahanie, może nie bariera, wahanie podejmowania ryzyka, czy podjąć, czy nie podjąć.

Podkreślenia wymaga fakt, iż opisane wyżej trudności nie zablokowały realizacji usług doradczych, a jedynie wymusiły na IOB nieco większe zaangażowanie w to, aby wyjaśnić MŚP niejasne kwestie i nadzorować cały proces realizacji zadania.

Ważną kwestią jest to, iż Usługodawcy identyfikowali coraz lepsze przygotowanie merytoryczne i projektowe ze strony przedsiębiorców. Wynikało to z faktu, iż niektóre firmy brały udział w więcej niż jednym naborze i gromadziły coraz większe doświadczenia w tym zakresie.

Myszę, że z każdym naborem przedsiębiorcy byli bardziej przygotowani. Bo w czasie pierwszego naboru nie udało im się zdążyć, skompletować wszystkich dokumentów, to do drugiego naboru byli bardziej przygotowani. Trzeci nabór był zaskoczeniem, bo był ogłoszony i przed terminem zakończenia była już wyczerpana pula i nie zdążyli dokumentów złożyć, bo była informacja, że nabór jest

zamknięty. Trzeba by to rozpatrywać do każdego naboru indywidualnie, ale myślę, że z każdym następnym naborem, ta informacja bardziej do nich docierała i byli lepiej przygotowani.

Ogólnie rzecz biorąc, choć perspektywa MŚP i Usługodawców była nieco inna, to zarazem widać wyraźnie, iż obie strony prezentowały zadowolenie ze współpracy i widziały w tym dla siebie szereg różnych korzyści. Oceniany projekt, oprócz tego, iż wpłynął na poprawę konkurencyjności i innowacyjności firm, to zarazem pozwolił osiągnąć mniej oczywiste, choć równie istotne efekty, jak choćby rozwinięcie sieci powiązań pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców a sferą IOB, a także zbudowanie kapitału zaufania między nimi. Dodatkowe rezultaty interwencji publicznej mogą pobudzać rozwój innowacyjności w perspektywie długofalowej (np. kontynuowanie współpracy, rozwój wspólnych projektów itp.).



BENCHMARKING

LP.	OBSZAR ANALIZY	OPIS
1	Ogólne informacje o projekcie	Projekt pn. Podkarpacka Platforma Wsparcia Biznesu jest realizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2014 – 2020, oś priorytetowa: I Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka, działanie: 1.3 Promowanie przedsiębiorczości, typ projektu: Profesjonalizacja usług IOB.
2	Realizator projektu	Partnerem wiodącym projektu jest Województwo Podkarpackie, natomiast rolę partnera pełni Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
3	Cel projektu	Celem projektu jest udzielenie wsparcia dla MŚP w formie bezzwrotnej udzielanego na zakup usług rozwojowych od Dostawców Usług, tj. Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB), zsięciowanych za pomocą Podkarpackiej Platformy Wsparcia Biznesu (PPWB) oraz od podmiotów świadczących usługi rozwojowe dofinansowane w ramach PPWB.
4	Odbiorcy wsparcia	Podmiotami uprawnionymi do ubiegania się o wsparcie w ramach projektu są mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. MŚP muszą dodatkowo spełnić następujące warunki: ▪ prowadzić aktywną działalność gospodarczą nie krócej niż 6 miesięcy ▪ posiadać wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej lub do rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego, ▪ spełniać kryteria dotyczące statusu przedsiębiorstwa wynikające z załącznika nr I do Rozporządzenia nr 651/2014, ▪ mieć siedzibę lub oddział (w przypadku spółek prawa handlowego) albo stałe (główne) miejsce wykonywania działalności gospodarczej (w przypadku osób fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą) na terenie województwa podkarpackiego
5	Zakres wsparcia	W ramach projektu MŚP mogą otrzymać dofinansowanie na: ▪ zakup usługi rozwojowej przez MŚP, świadczonej w formie zlecenia przez zarejestrowany na stronie WWW IOB. ▪ zakup usługi rozwojowej, zgodnie z definicją zawartą w Regulaminie, przez MŚP od Dostawcy Usług wyłonionego na podstawie konkurencyjnego postępowania, pod warunkiem niedostępności usługi w zwalidowanej ofercie IOB.

LP.	OBSZAR ANALIZY	OPIS
		usługi doradcze świadczone na rzecz MŚP poprzez Niezależnego Doradcę, w tym diagnoza istniejących w firmie potrzeb dotyczących usług rozwojowych, wsparcie w sporządzaniu specyfikacji usługi rozwojowej specjalistycznej.
6	Czas realizacji usługi doradczej	Zgodnie z zapisami regulaminowymi, maksymalny okres realizacji jednej usługi rozwojowej nie powinien być dłuższy niż 12 miesięcy.
7	Maksymalny poziom dofinansowania	Usługa doradcza standardowa Usługa rozwojowa, która może być oferowana w różnych przedsiębiorstwach bez konieczności dokonania istotnych modyfikacji jej zakresu. 20 000,00 zł (kwota netto) Usługa doradcza specjalistyczna Usługa rozwojowa, która aby mogła być oferowana w różnych przedsiębiorstwach wymaga odrębnego zaprojektowania lub istotnych modyfikacji w zależności od potrzeb konkretnego MŚP (usługa „szyta na miarę”). 100 000,00 zł (kwota netto) Początkowa intensywność wsparcia dla Usługi IOB zarejestrowanej na PPWB po pozytywnej walidacji 75% Maksymalna intensywność wsparcia dla Usługi IOB zarejestrowanej na PPWB po pozytywnej walidacji, z uwzględnieniem działania mechanizmu popytowego. 90% Maksymalna intensywność wsparcia dla Usługi zakupionej w wyniku postępowania konkurencyjnego 75%
8	Formalne wymogi uczestnictwa w naborze	MŚP, aby wziąć udział w naborze, muszą wypełnić następujące dokumenty aplikacyjne: formularz zgłoszeniowy

LP.	OBSZAR ANALIZY	OPIS
		▪ Oświadczenie dotyczące sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa ▪ Upoważnienie/popełnomocnictwo do podpisania Formularza zgłoszeniowego wraz z załącznikami –jeśli dotyczy ▪ Dokument, na podstawie którego przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą (chyba że dokument ten wygenerowany jest z publicznego rejestru, a wydruk nie wymaga podpisu)
9	Forma złożenia dokumentacji aplikacyjnej	Komplet podpisanych załączników należy dodać w postaci skanów w systemie informatycznym PPWB na stronie WWW. Komplet podpisanych i potwierdzonych za zgodność z oryginałem dokumentów należy następnie przedłożyć lub przesać w formie papierowej w jednym egzemplarzu do partnera projektu – Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
10	Ocena formularzy zgłoszeniowych	Ocena formularzy zgłoszeniowych jest jednoetapowa. Formularze sprawdza się pod kątem: ▪ kryteriów formalnych dopuszczających ▪ kryteriów formalnych dopuszczających – specyficznych.
11	Zgodność z RIS	Brak informacji w regulaminie naboru

Na podstawie charakterystyki projektu pn. „Podkarpacka Platforma Wsparcia Biznesu” oraz zgromadzonych informacji na temat ocenianego projektu realizowanego w ramach działania 2.1 RPOWŚ, można dokonać syntetycznego porównania obu systemów wsparcia.

Podobieństwem obu systemów jest skierowanie wsparcia do podobnej grupy docelowej, a więc sektora MŚP. Podobny był też czas trwania projektów (maksymalnie do 12 miesięcy). W obu systemach wsparcia występował też podział na usługi standardowe i specjalistyczne. Charakter usługi, w obu projektach, wpływał na wysokość dofinansowania. W województwie świętokrzyskim maksymalny poziom dofinansowania usługi specjalistycznej wyniósł 150 tys. zł (w naborach I i II). Z kolei w projekcie z województwa podkarpackiego MŚP mogły otrzymać maksymalne wsparcie finansowe na poziomie 100 tys. zł., a więc o 1/3 niższe niż przedsiębiorcy z regionu świętokrzyskiego. Maksymalny poziom dofinansowania w obu projektach był na zbliżonym poziomie (od 75 do 90 proc.). Różnicą jednak było to, iż w województwie podkarpackim wysokość dofinansowania była uzależniona od tego, czy dana usługa doradcza otrzymała pozytywną walidację, a więc – można powiedzieć – atest jakości.

Podkarpacki system wsparcia cechuje się wyższym poziomem kontroli usług doradczych realizowanych na rzecz przedsiębiorców. Zachęca się MŚP do korzystania z usług, które zostały pozytywnie zwalidowane na PPWB, oferując im wyższy poziom dofi-

nansowania. W świętokrzyskim projekcie takie rozwiązanie nie zostało zaimplementowane. MŚP mogły na równych zasadach korzystać ze wsparcia doradczego IOB uwzględnionych w katalogu Usługodawców (<https://vouchery.spinno.pl/uslugi>), jak również z usług innych podmiotów, w tym IOB spoza regionu.

Novum w podkarpackiej architekturze wsparcia dla MŚP jest stworzenie roli Niezależnego Doradcy. W sytuacji gdy oferowane na stronie PPWB usługi nie odpowiadają zapotrzebowaniu Odbiorcy Wsparcia (przedsiębiorcy), może on skorzystać z funkcji zgłoszenia zapotrzebowania na pomoc Niezależnego Doradcy w zakresie: diagnozy istniejących w firmie potrzeb dotyczących usług rozwojowych; wsparcia w sporządzaniu specyfikacji usługi specjalistycznej; pomocy w wyborze Dostawcy Usług. Odbiorcy Wsparcia przysługuje ustalony limit godzin doradztwa w liczbie 10 godzin zegarowych. Z jednej strony wsparcie Niezależnego Doradcy może być pomocne dla przedsiębiorcy w określeniu zapotrzebowania na usługę doradczą. Z drugiej jednak strony, stosowanie tego rozwiązania zwiększa kosztochłonność realizacji całego projektu.

W systemie podkarpackim zastosowano uproszczony, jednoetapowy system oceny wniosków, w którym skupiano się na kryteriach formalnych dopuszczających. W województwie świętokrzyskim ocena formularzy zgłoszeniowych w I i II naborze była znacznie bardziej dokładna i rzetelna.

Nie odnaleziono w regulaminie naboru do projektu w województwie podkarpackim,

aby sprawdzano zgodność usługi z RIS. Dla porównania, świętokrzyski projekt premiował te usługi, które wykazały zgodność z RIS.

O ile w województwie świętokrzyskim ograniczano liczbę wymaganych załączników i obecnie spełnienie wymagań formalnych nie jest obarczone dużym obciążeniem administracyjnym, o tyle w województwie podkarpackim przedsiębiorcy muszą wypełnić znacznie więcej załączników, przy podpisywaniu umowy z Operatorem projektu.



**ANALIZA USŁUGODAWCÓW W ZAKRESIE
MOŻLIWOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG
DORADCZYCH NA POTRZEBY RIS**

W ramach niniejszego badania dokonano oceny usług IOB prowadzących swoją działalność w województwie świętokrzyskim. Analizą objęto te instytucje, które znalazły się w katalogu Usługodawców zamieszczonym na portalu vouchery.spinno.pl dedykowanym przedsiębiorcom otrzymującym wsparcie lub ubiegającym się o wsparcie w ramach projektu. W katalogu tym wykazano 17 podmiotów, z czego zdecydowana większość ma swoje siedziby na terenie województwa.

Ocenę usług usługodawców w zakresie możliwości świadczenia usług doradczych na potrzeby RIS przeprowadzono w oparciu o analizę oferty IOB.

Najważniejszym ustaleniem jest fakt, iż do każdego obszaru inteligentnej specjalizacji w województwie świętokrzyskim przypisane są podmioty z sektora IOB, które świadczą profesjonalne usługi doradcze dla MŚP. Najwięcej IOB prowadzi działalność w obszarze powiązanych z turystyką zdrowotną i prozdrowotną. Z kolei najmniej Usługodawców wyspecjalizowało się w branży targowo-kongresowej. Pozostałe RIS charakteryzują się zbliżoną liczbą IOB (na poziomie 7-8), prowadzącą działalność zgodną z ich profilem.

Na podstawie analizy usług IOB można stwierdzić, iż poziom wyspecjalizowania poszczególnych Usługodawców jest zróżnicowany. Można wyróżnić grupę podmiotów, która wyspecjalizowała się w wąskich dziedzinach i oferuje wysoko sprofesjonalizowane usługi doradcze. Są też podmioty, które

co prawda kierują swoją ofertą do przedsiębiorstw z wszystkich branż, ale można wątpić, czy dysponują one na tyle wysokimi kompetencjami i kwalifikacjami, aby wesprzeć MŚP w zakresie usług specjalistycznych. Raczej oferują one usługi standardowe, nie wymagające wiedzy specjalistycznej.

Przykładami instytucji, które wykazują się wysokim stopniem wyspecjalizowania, są:

- Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości w Starachowicach, która udziela profesjonalnego wsparcia MŚP w czterech obszarach RIS (przemysł metalowo-odlewniczy, zasobooszczędne budownictwo, zrównoważony rozwój energetyczny i turystyka zdrowotna i prozdrowotna)
- Krajowe Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości, które nabyło specjalizacji w dwóch obszarach RIS (przemysł metalowo-odlewniczy i turystyka zdrowotna i prozdrowotna)
- Politechnika Świętokrzyska, która realizuje wiele usług doradczych na potrzeby przedsiębiorców w takich obszarach jak: przemysł metalowo-odlewniczy, zasobooszczędne budownictwo, zrównoważony rozwój energetyczny i technologie informacyjno-komunikacyjne.
- Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa, która uważa 4 obszary RIS za pole swojej specjalizacji (przemysł metalowo-odlewniczy, zasobooszczędne budownictwo, nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze oraz branża targowo-kongresowa).

TABELA 8 USŁUGI IOB W ZAKRESIE MOŻLIWOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG DORADCZYCH NA POTRZEBY RIS

USŁUGODAWCY	PRZEMYSŁ ME- TALOWO-OD- LEWNICZY	NOWOCZESNE ROL- NICTWO I PRZE- TWÓRSTWO SPO- ŻYWCZE	ZASOBOSZ- CZĘDNE BUDOW- NICTWO	TURYSTYKA ZDRO- WOTNA I PROZDRO- WOTNA	TECHNOLOGIE INFOR- MACYJNO-KOMUNIKA- CYJNE	BRANŻA TAR- GOWO-KONGRE- SOWA	ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ENERGE- TYCZNY
Świętokrzyski Związek Pracodawców Prywatnych Lewiatan							
Izba Gospodarcza Krag Turystyki Zdrowotnej							
Fundacja Rozwoju Przemysłu							
Polski Instytut Innowacji i Transferu Technologii S.A							
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach							
Politechnika Świętokrzyska							
Krajowe Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości							
Agencja Rozwoju Regionalnego w Starachowicach							
Kielecki Park Technologiczny							
Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o.							
Ośrodek Promowania i Wspierania Przedsiębiorczości Rolnej							
Fundacja Edukacji i Dialogu Społecz- nego „PRO CIVIS”							
Staropolska Izba Przemysłowo-Han- dlowa							
Stowarzyszenie Integracja i Rozwój							
INVESTIN sp. z o.o.							
Polska Izba Produktu Regionalnego i Lokalnego Oddział Świętokrzyski							
Izba Gospodarcza „Grono Targowe Kielce”							



WNIOSKI KOŃCOWE Z BADANIA

Na podstawie przeprowadzonego badania można sformułować następujące konkluzje:

- Projekt, jak wynika z analizy wniosku aplikacyjnego, ma do spełnienia dwa cele. Po pierwsze, rozwój przedsiębiorczości poprzez dostarczenie wysokiej jakości usług doradczych świadczonych przez IOB i uczelnie wyższe przedsiębiorstwom z sektora MŚP w województwie świętokrzyskim. Po drugie, podniesienie jakości wsparcia świadczonego przez IOB w regionie. Pierwszy cel jest realizowany i – jak pokazują wskaźniki monitorujące – objęto wsparciem więcej firm niż pierwotnie zakładano. Natomiast drugi cel projektu nie jest aktualnie realizowany (wpłynęła na to pandemia COVID-19 skutkująca odroczeniem w czasie planowanego naboru dla IOB). Obecnie trwają dyskusje nad uruchomieniem wsparcia dla IOB, aczkolwiek nie podjęto jeszcze wiążących decyzji.
- Na podstawie analizy przeprowadzonych naborów formularzy ubiegania się o voucher dla MŚP stwierdzono, iż realizacja projektu przebiega zgodnie z założeniami. Do końca kwietnia 2021 roku przeprowadzono IV nabory w ramach projektu. Dofinansowano zakup 345 voucherów na usługi doradcze (standardowe, specjalistyczne i prorozwojowe). Na zakup usług doradczych skierowano do tej pory strumień finansowy w wysokości 20 572 805,67 zł.
- Na potrzeby realizacji projektu pt. „stworzono optymalny system wsparcia, gwa-

rantujący skuteczne wsparcie MŚP z regionu świętokrzyskiego w dostępie do usług doradczych.

- Z badania wynika, iż udział w projekcie nie wiązał się z dużym obciążeniem administracyjnym. Dla przedsiębiorców wymogi formalne, formularze zgłoszeniowe, regulaminy naborów oraz załączniki były jasne i zrozumiałe. Dla niewielkiego odsetka firm pewne kontrowersje budziły weksle in blanco jako zabezpieczenie prawidłowej realizacji usługi doradczej. Trzeba jednak powiedzieć, iż jest to najmniej dolegliwa forma zabezpieczenia i rozwiązanie to stosuje się bardzo często w innych województwach.
- Użyteczność projektu została wysoko oceniona przez przedsiębiorców, którzy uzyskali wsparcie finansowe na zakup usług doradczych. Badania wykazały, że projekt w bardzo dużym stopniu odpowiadał na potrzeby MŚP, a uzyskane wsparcie przyniosło szereg korzyści dla świętokrzyskich firm.
- 37 na 40 badanych firm oceniło, iż w wyniku wsparcia podniosła się ich konkurencyjność. Efektem udziału w projekcie dla 3/4 badanych firm był rozwój ich działalności (np. ekspansja na nowe rynki).
- Otrzymanie vouchera na zakup usługi doradczej w przypadku 61 proc. firm przyniosło efekt w postaci wprowadzenia innowacji procesowej. Dla 33 proc. firm efektem była innowacja produktowa. Tylko 6,5 proc. firm nie wprowadziło żadnej innowacji w wyniku otrzymanego wsparcia.

- Realizacja projektu w wysokim stopniu przełożyła się na rozwój MŚP w obszarach związanych inteligentnymi specjalizacjami regionu. 96,4 proc. przebadanych formularzy zgłoszeniowych wykazywało zgodność z RIS. Najwięcej usług doradczych wpisywało się w: technologie informacyjno-komunikacyjne (21,8 proc. udziału w ogólnej liczbie zrealizowanych usług), zasobooszczędne budownictwo (21,8 proc.) oraz branża metalowo-odlewnicza (20 proc.).
- Współpraca pomiędzy MŚP a Usługodawcami układała się bardzo pozytywnie, aczkolwiek dominującą rolę w tej współpracy odgrywali Usługodawcy, którzy nie tylko byli odpowiedzialni za dostarczenie usługi doradczej, ale też – nie rzadko – odpowiadali za nadzór nad realizacją całego zadania.
- W każdym obszarze inteligentnej specjalizacji w województwie świętokrzyskim działalność prowadzą podmioty z sektora IOB, które świadczą profesjonalne usługi doradcze dla MŚP. Najwięcej IOB prowadzi działalność w obszarze powiązanym z turystyką zdrowotną i prozdrowotną. Z kolei najmniej Usługodawców wyspecjalizowało się w branży targowo-kongresowej. Pozostałe RIS charakteryzują się zbliżoną liczbą IOB (na poziomie 7-8), które oferują wsparcie doradcze zgodnie z profilem RIS.



REKOMENDACJE

LP.	WNIOSEK WNIKAJĄCY Z BADANIA	PROPONOWANA REKOMENDACJA	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE REKOMENDACJI	PROPONOWANY SPOSÓB WDROŻENIA REKOMENDACJI	STATUS REKOMENDACJI	TYP REKOMENDACJI
1	Proces oceny formularzy zgłoszeniowych przechodził istotne zmiany w trakcie realizacji projektu. W naborach I i II ocena składała się z dwóch części, gdzie sprawdzano kryteria dostępu, a następnie kryteria premiujące. Ocena ta była bardzo dokładna, ale jednocześnie czasochłonna. W naborach III i IV ocena aplikacji składała się tylko z jednego etapu, przez co ocena ta nie była tak wnikliwa jak w dwóch pierwszych naborach.	Proponuje się, aby skrócić czas na ocenę formularzy zgłoszeniowych, aby Wnioskodawcy możliwe szybko otrzymywali informację o rozstrzygnięciu naborów. Proponuje się, aby ocena formalna (kryteriów dostępu) trwała nie dłużej niż 5 dni roboczych i maksymalnie 10 dni ocena kryteriów premiujących.	Operator Systemu Popytowego	Modyfikacja zapisów regulaminowych w zakresie czasu na ocenę formularzy zgłoszeniowych.	Rekomendacja do wdrożenia w całości	strategiczna
2	Badani przedsiębiorcy, choć pozytywnie oceniali założenia projektu oraz obowiązujące procedury, to zarazem podkreślali, iż dużym udogodnieniem dla Wnioskodawców byłoby wprowadzenie rozwiązania, polegającego na pełnej cyfryzacji procesu aplikacyjnego. Chodzi głównie o to, aby wniosek można było składać wyłącznie	Proponuje się, aby proces aplikacyjny w ramach projektu mógł odbywać się w sposób całkowicie elektroniczny, bez konieczności przysyłania dokumentów w formie papierowej.	Operator Systemu Popytowego	Zmiana regulaminu przyszłych naborów i uwzględnienie w nim zapisu o elektronicznej formie składania dokumentów.	Rekomendacja do wdrożenia w całości	techniczna

LP.	WNIOSEK WYNIKAJĄCY Z BADANIA	PROPONOWANA REKOMENDACJA	PODMIOT ODPOWIEDZIALNY ZA WDROŻENIE REKOMENDACJI	PROPONOWANY SPOSÓB WDROŻENIA REKOMENDACJI	STATUS REKOMENDACJI	TYP REKOMENDACJI
	w formie elektronicznej, bez konieczności przesyłania wersji papierowej.					
3	Badani przedsiębiorcy, którzy uczestniczyli w naborach I i II przyznawali, iż trudnością było skompletowanie dokumentacji aplikacyjnej (zwłaszcza przygotowanie protokołu wyboru Ustugodawcy) w ramach czasowych przewidzianych w ogłoszeniu o naborze.	Proponuje się wydłużenie okresu na złożenie dokumentacji aplikacyjnej w naborach w ramach projektu.	Operator Systemu Popytowego	Zmiana regulaminu przyszłych naborów i uwzględnieniem w nim zapisu przewidującego, iż nabór potrwa minimum 40 dni kalendarzowych.	Rekomendacja do wdrożenia w całości	techniczna



INSTRUKCJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Niniejsze badanie wykazało, iż część przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego nie potrafi precyzyjnie określić zapotrzebowania na usługi doradcze. Problem ten przejawia się na kilka różnych sposobów. Po pierwsze, przedsiębiorcy nie wiedzą, jaka usługa doradcza mogłaby pomóc rozwinąć ich działalność gospodarczą. Po drugie, MŚP mają ograniczoną świadomość na temat tego, jakie podmioty i instytucje mogą dostarczyć im fachowej pomocy. I wreszcie po trzecie, firmy te nie wiedzą, w jaki sposób mają wdrożyć zalecenia, wynikające z usług doradczych.

Poniżej zostaną omówione działania, jakie mogą pomóc przedsiębiorcom w prawidłowym określeniu zapotrzebowania na usługi doradcze.

1. PRZEPROWADŹ DIAGNOZĘ SWOJEGO BIZNESU

Pierwszym krokiem do tego, aby prawidłowo określić zapotrzebowanie na usługę doradczą, jest przeprowadzenie diagnozy własnej firmy. I bynajmniej nie jest to czynność, którą można przeprowadzić raz na jakiś czas. Tego typu działanie powinno stanowić integralną część procesu rozwijania działalności gospodarczej. W diagnozie tej przedsiębiorca powinien uzyskać odpowiedź na takie pytania jak:

- w jakiej kondycji ekonomicznej znajduje się firma?,
- co jest atutem firmy, a co jest jej słabością?,
- jaka jest pozycja firmy względem konkurencji?,
- w czym prowadzony biznes jest lepszy od konkurencji?,
- w czym prowadzony biznes jest gorszy od innych przedsiębiorstw?,
- jakie czynniki wpływają na sytuację firmy?,
- co zmieniło się w otoczeniu firmy lub może się zmienić w najbliższej przyszłości?

W uzyskaniu odpowiedzi na te pytania pomogą następujące czynności:

- analiza wyników finansowych firmy
- rozmowy z klientami, kontrahentami
- obserwacja konkurencji
- śledzenie trendów w branży (poprzez czytanie czasopism branżowych)

Zaleca się również przygotowanie wewnętrznego narzędzia do przeprowadzenia autodiagnozy w firmie, które będzie dostosowane do specyfiki firmy oraz profilu jej działalności. Narzędziem może być kwestionariusz ankiety. W ankiecie tej powinny być zawarte pytania dotyczące oceny sytuacji (wewnętrznej i zewnętrznej) firmy. Tego typu ankieta powinna zostać wypełniona zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i przez pracowników (z wszystkich działów).

Syntetycznym sposobem na opracowanie strategicznej diagnozy firmy jest przygotowanie: analizy SWOT, analizy PESTEL oraz diagramu Ishikawy.

ANALIZA SWOT

to technika analizy informacji wykorzystywana jako metoda analizy strategicznej przedsiębiorstwa. SWOT to akronim angielskich słów: strengths (mocne strony), weaknesses

(słabe strony), opportunities (szanse), threats (zagrożenia).

ANALIZA PESTEL

ma służyć kompleksowej ocenie środowiska makroekonomicznego firmy. Pomaga w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych. Polega na opisie wpływów na dany podmiot ze strony czynników: politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych.

DIAGRAM ISHIKAWY

używany jest do ilustrowania związków przyczynowo-skutkowych, pomaga w ten sposób oddzielić przyczyny od skutków danej sytuacji i dostrzec złożoność problemu występującego w danej firmie. Diagram przedstawiany jest jako wielostopniowy proces Top-Down („od ogółu do szczegółu”), w którym przyczyny bezpośrednio wyznaczone na głównej osi traktowane są jako skutki innych przyczyn. Konsekwencją wykresu jest hierarchiczny podział przyczyn i odkrycie głównych czynników wpływających na powstawanie problemów w organizacjach.

2. ZIDENTYFIKUJ SŁABOŚCI SWOJEJ FIRMY

Drugim, niezmiernie ważnym krokiem, jest odszukanie słabych stron firmy, które hamują rozwój lub mają potencjał do tego, aby ograniczać rozwój w przyszłości. Słabe strony firmy mogą mieć charakter:

- technologiczny (np. przestarzała linia technologiczna),
- procesowy (np. nieefektywne zarządzanie produkcją),

- marketingowy (słaby wizerunek, niska rozpoznawalność marki, nieskuteczna komunikacja z otoczeniem),
- produktowy (niska jakość produktu).

Ważne jest, aby nie tylko określić źródła słabości firmy, ale też umieć określić, jaki wpływ wywierają owe słabości na pozycję firmy na rynku, jej wyniki finansowe oraz szanse rynkowe.

Świadomość strat, jakie może ponieść firma przez zidentyfikowane słabości, może stać się motorem napędzającym do wprowadzenia zmian.

3. STWÓRZ MECHANIZMY ZARADCZE

Mając zidentyfikowane słabości należy przejść do określenia, jakie mechanizmy zaradcze powinny zostać opracowane i wdrożone, aby zniwelować słabości firmy.

Ważną rzeczą jest też ustalenie, czy firma posiada odpowiednie zasoby (know-how, kapitał ludzki), aby samodzielnie opracować i wdrożyć mechanizmy naprawcze.

Jeśli firma nie posiada tego typu zasobów lub jej zasoby są niewystarczające, wówczas konieczne jest nawiązanie współpracy z instytucjami otoczenia biznesu lub firmami, które wyspecjalizowane są w danej dziedzinie.

Oceniany projekt pt. „Popytowy System Innowacji – rozwój MŚP w regionie świętokrzyskim poprzez profesjonalne usługi doradcze” istotnie wpłynął na rozwój powiązań między sektorem MŚP a sferą IOB. Powiązania te powinny w przyszłości przyczyniać się do rozwijania współpracy pomiędzy firmami i instytucjami otoczenia biznesu.

Z punktu widzenia firm kluczowe jest, aby monitorować ofertę IOB i utrzymywać stałe relacje z wybranymi podmiotami, aby móc wykorzystywać potencjał tych jednostek do poprawy swojej konkurencyjności i innowacyjności.

Przy wyborze IOB do współpracy, kryteriami oceny złożonej oferty powinna być nie tylko cena, ale też czynniki pozacenowe (doświadczenie, renoma, specjalizacja, zakres gwarancji itp.). Zaleca się, aby czynnikowi cenowemu nie przypisywać większej wagi niż 50 proc.

4. IMPLEMENTUJ MECHANIZMY ZARADCZE

Po opracowaniu mechanizmów zaradczych następnym etapem jest ich wdrożenie. Na tym etapie ważna jest kontrola wyników, która ma dać odpowiedź na pytanie, czy wdrożony mechanizm zaradczy przynosi oczekiwane efekty.

SPIS ŹRÓDEŁ DANYCH

W trakcie niniejszego badania przeanalizowano następujące źródła danych:

- formularze zgłoszeniowe
- ankiety z przedsiębiorcami
- wnioski o dofinansowanie projektu
- dokumentację konkursową w ramach przeprowadzonych naborów formularzy ubiegania się o voucher dla przedsiębiorców
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020,
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020
- Strategię Badań i Innowacyjności (RIS3) Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego.

Openfield