

Ewaluacja tematyczna

„Bariery realizacji celów w projektach
Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL”





Zespół ekspertów prowadzących ewaluację

- Beata Ciężka – liderka projektu, ekspert ds. badań ewaluacyjnych
- Grzegorz Maksymilian Kowalski – ekspert ds. badań ilościowych
- Tomasz Majewski – ekspert ds. badań ewaluacyjnych
- Tomasz Skierniewski – ekspert ds. badań ewaluacyjnych
- Wojciech Waluk – ekspert ds. marketingu oraz rynku usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw
- Rafał Schmidtke – ekspert ds. rynku usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw



Kryteria ewaluacji

- **Skuteczność** działań promocyjnych i procesów rekrutacji,
- **Adekwatność oferty szkoleniowej** dla Beneficjentów Ostatecznych,
- **Adekwatność celów operacyjnych** badanych projektów do celów bezpośrednich Działania 2.3 SPO RZL,
- **Ocena warunków formalnych i zasad finansowania** uczestnictwa przedsiębiorstw w badanych projektach.



Cele ewaluacji

- **Identyfikacja przyczyn problemów związanych z osiągnięciem celów projektów** Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL oraz **wypracowanie rekomendacji** służących ich rozwiązywaniu;
- Szczególny nacisk został położony na **identyfikację trudności związanych z rekrutacją** zakładanej początkowo liczby Beneficjentów Ostatecznych.



Schemat oceny

Zastosowano podwójny, komplementarny schemat oceny na dwóch poziomach:

- **I poziom** oceny dokonany został dla każdego z projektów objętych ewaluacją z osobna, tj. dla poszczególnych projektów objętych ewaluacją
- **II poziom** oceny dokonany został dla całości Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL



Projekty objęte badaniami szczegółowymi

1. Inwestycja w kadry
2. Szkolenie kadr MŚP w zakresie wdrażania norm BHP
3. Ogólnopolski program szkoleń w zakresie ochrony środowiska
4. Program szkolenia kadr dla rozwoju produktów turystycznych
5. Telepraca. Ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców
6. Zwiększenie innowacyjności sektora MŚP
7. Zwiększenie konkurencyjności przemysłu drzewnego
8. Przygotowanie do eksportu (Eksport I)
9. Program szkoleń promujących clustering
10. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw branży elektronicznej



Metodologia badania

Triangulacja metod badawczych i źródeł danych:

- Metody jakościowe
 - Badanie dokumentacji (*Desk research*)
 - Wywiady eksperckie
 - Studium Przypadku (*Case Study*)
 - FGI (*Focus Group Interview*)

- Metody ilościowe
 - CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*)



Metody jakościowe (1/3)

- Badanie dokumentacji (*desk research*)
- Wywiady eksperckie z pracownikami:
 - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP),
 - Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (MRR),
 - ekspertem z organizacji pracodawców (PKPP Lewiatan)



Metody jakościowe (2/3)

Studium przypadku poszczególnych projektów:

- analiza dokumentacji projektowej;
- pogłębione wywiady indywidualne z koordynatorami;
- pogłębione wywiady indywidualne z osobami odpowiedzialnymi za promocję i rekrutację;
- wywiady telefoniczne (lub indywidualne) z przedstawicielami punktów rekrutacyjnych współpracujących z realizatorem projektu – (jeżeli realizator projektu korzystał ze wsparcia regionalnych punktów rekrutacyjnych);
- wywiad indywidualny/grupowy z przedstawicielami firm szkoleniowych współpracujących z realizatorem projektu;
- wywiady z osobami odpowiedzialnymi za projekt Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.



Metody jakościowe (3/3)

Grupy focusowe (FGI)

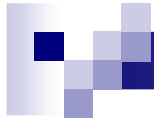
- 1 wywiad grupowy (FGI) z 8 przedstawicielami firm MSP (różnych wielkości i branż) korzystających ze szkoleń i korzystających z dofinansowania z funduszy UE
- 1 wywiad grupowy (FGI) z 8 przedstawicielami firm MSP (różnych wielkości i branż) korzystających ze szkoleń i nie korzystających z dofinansowania z funduszy UE



Metody ilościowe

1200 wywiadów telefonicznych (CATI) w tym:

- **600 wywiadów na próbie reprezentatywnej ogólnopolskiej wśród MSP**
 - **100 wywiadów na próbie MSP branży elektronicznej**
 - **100 wywiadów na próbie MSP branży turystycznej z wybranych regionów**
 - **100 wywiadów na próbie MSP branży przemysłu drzewnego**
 - **100 wywiadów na próbie BO projektu „Szkolenie kadr MŚP w zakresie wdrażania norm BHP”**
 - **100 wywiadów na próbie BO projektu „Ogólnopolski program szkoleń w zakresie ochrony środowiska**
 - **100 wywiadów na próbie BO projektu „Inwestycja w kadry”**



Najważniejsze wyniki badania, wnioski i rekomendacje

Ewaluacja tematyczna "Bariery realizacji celów w projektach Schematu b. Działania 2.3 SPO RZL"



Dopasowanie treści kampanii promujących projekty do specyfiki Schematu b.(1/2)

- Powyżej 40% respondentów, którzy nie skorzystali z oferty szkoleniowej Programu, wskazało jako powód „brak takiej potrzeby” mimo to, że dopasowanie treści szkoleń do odpowiednich grup docelowych oceniono pozytywnie.
- W większości projektów treść kampanii promujących miała charakter bardziej informacyjny niż interwencyjny.
- Wiązało się to z podstawowym celem, którego osiągnięcie determinowało działania Wykonawców – rekrutacją uczestników szkoleń w liczbie odpowiadającej ich zobowiązaniom kontraktowym.



Dopasowanie treści kampanii promujących projekty do specyfiki Schematu b. – rekomendacje (2/2)

Aby możliwe było zbudowanie u potencjalnych beneficjentów nowych potrzeb, **zarekomendowano:**

1. **rozdzielenie projektów innowacyjnych** na podprojekty, z których jeden poświęcony byłby budowaniu wśród przedsiębiorców nowych potrzeb, a drugi – realizacji szkoleń,
2. **zmniejszenie planowanej liczby uczestników szkoleń** (tak, aby łatwiej było dotrzeć do grup przedsiębiorców rzeczywiście zainteresowanych przedsięwzięciami innowacyjnymi),
3. **wydłużenie czasu trwania projektów** (tak, aby móc wydłużyć czas poświęcony na kampanie promocyjne o charakterze interwencyjnym).



Dopasowanie treści kampanii promocyjnych do specyfiki projektów (1/2)

- Kampanie promocyjne były **zasadniczo dopasowane do specyfiki projektów** (dobór kanałów informacyjnych, proporcje wykorzystania kanałów informacyjnych, dobór treści komunikatów).
- W zdecydowanej większości przypadków materiały promocyjne **definiowały adresatów w sposób zgodny z celami projektów i ich specyfiką**.
- W większości przypadków prowadzona **kampania promocyjno-informacyjna miała charakter uniwersalny**, nie adresujący przekazu selektywnie do grup beneficjentów.



Dopasowanie treści kampanii promocyjnych do specyfiki projektów (2/2)

- W materiałach promocyjnych i informacyjnych w zdecydowanej większości szkoleń pojawiały się informacje na temat ich użyteczności, zawierały odwołania do możliwości perspektywicznego wykorzystania wiedzy, umiejętności, pokazywany był zysk z uczestnictwa w szkoleniu. Funkcje kreowania popytu za pośrednictwem materiałów promocyjnych ocenione zostały wysoko.



Warunki uczestnictwa w szkoleniach

- Wiedza o istnieniu szkoleń dla przedsiębiorstw dofinansowywanych z funduszy Unii Europejskiej była **bardzo wysoka, ale powierzchowna**.
- Wiedza na temat szkoleń jest **zależna od wielkości firmy** – tym lepsza im większej firmy dotyczy.
- Mimo twierdzenia, że informacje na temat szkoleń są „raczej łatwo dostępne”, zarówno potencjalni jak i faktyczni beneficjenci, uważali, że istnieje problem z uzyskaniem bieżących informacji o szkoleniach.
- Aktywność firm w samodzielnym wyszukiwaniu szkoleń Schematu b. była niewielka.
- Wykonawcy powszechnie powierzali zadanie bezpośredniego dotarcia do potencjalnych beneficjentów swoim koordynatorom/przedstawicielom lokalnym.



Dopasowanie metod rekrutacji do specyfiki projektów

- Najskuteczniejszą metodą rekrutacji okazały się kontakty osobiste bezpośrednio z potencjalnymi beneficjentami (także za pośrednictwem instytucji branżowych lub innych autorytetów).
- Ten rodzaj rekrutacji – w wersji charakterystycznej dla poszczególnych projektów – był intensyfikowany w miarę uznawania go za najbardziej skuteczną z dostępnych metod.
- Można uznać, że sposoby dotarcia do adresatów odpowiadały specyfice projektów.
- Skuteczność rekrutacji pozostałych działań (przyjmowanie zgłoszeń pocztą elektroniczną, strony internetowe, telemarketing) była niewielka.



Metody rekrutacji - podsumowanie

Wykonawcy badanych projektów zasługują na dobrą ocenę ze względu na szybkość z jaką zmodyfikowali swe plany promocyjno-rekrutacyjne, przestawiając się w trakcie projektów na działania o wyższej skuteczności w osiąganiu podstawowego celu – pozyskiwania uczestników na swoje szkolenia.



Atrakcyjność oferty projektów

- W chwili przeprowadzania badania popyt na większość szkoleń promowanych w Schemacie b. był niewielki.
- Większość szkoleń oferowanych w Schemacie b. nie była wymieniana jako tematy, którymi MSP zainteresowane są w przyszłości.
- Przy relatywnie dużej podaży oferty szkoleniowej adresowanej do sektora MŚP potencjalni beneficjenci wybierając ofertę szkoleniową kierują się także takimi elementami, jak warunki oferowane w miejscu realizacji szkolenia.



Adekwatność oferty szkoleniowej (1/2)

- Nie stwierdzono efektu synergii pomiędzy projektami schematu a. i b. W wielu wypadkach pełniły one wobec siebie rolę projektów konkurencyjnych. Nie zidentyfikowano projektów schematu a i b, które by wobec siebie pełniły rolę projektów komplementarnych.
- Wiele produktów oferowanych w ramach ewaluowanych projektów jest obiektywnie istotna dla prawidłowego rozwoju sektora, wzrostu jego konkurencyjności, a także zwiększenia jego możliwości rozwojowych. Jednak nawet te projekty napotykały na relatywnie nieduże zainteresowanie potencjalnych beneficjentów.
- Wykonawcy podjęli wszelkie możliwe działania, aby w sposób właściwy dopasować ofertę szkoleniową danego projektu do potrzeb poszczególnych grup docelowych.



Adekwatność oferty szkoleniowej (2/2)

- Relatywnie niewielkie zainteresowanie ofertą ewaluowanych projektów wynika z kilku zasadniczych powodów:
 - oferta szkoleniowa była adresowana do bardzo szerokiego spektrum potencjalnych beneficjentów i nie mogła udzielić odpowiedzi na problemy poszczególnych przedsiębiorców;
 - w ramach ewaluowanych projektów oferowano krótkie szkolenia. Z punktu widzenia potencjalnych beneficjentów szkolenia takie nie mogły udzielić odpowiedzi na nurtujące ich pytania;
 - wśród potencjalnych beneficjentów takie „krótkie” działania szkoleniowe nie budzą zaufania co do jakości oferowanego produktu;

Wykonawcy mając postawione przed sobą zadania przeprowadzenia określonej liczby szkoleń przyjęli, iż cele zostały określone w sposób racjonalny. Dlatego sami nie przeprowadzili w początkowej fazie realizacji projektów szczegółowej analizy grup docelowych, ich segmentacji i analizy szczegółowych potrzeb.



Adekwasność oferty szkoleniowej – rekomendacje

Przyszłe projekty o charakterze interwencyjnym powinny uwzględniać następujące postulaty:

- projekty powinny mieć wyraźnie określone i mierzalne cele jakościowe
- realizacja projektów powinna być poprzedzona szeroko zakrojoną akcją promocyjną, propagującą rzeczywiste i wymierne korzyści, jakie mogą odnieść przedsiębiorstwa uczestniczące w danych projektach
- projekty powinny oferować silnie zindywidualizowaną ofertę wsparcia, operującą bardzo szeroką gamą usług w celu zapewnienia możliwie pełnego dopasowania oferty do potrzeb beneficjentów
- zamiast organizowania dużej liczby krótkoterminowych szkoleń o charakterze ogólnym, znacznie bardziej korzystne i mogące przynieść bardziej widoczne rezultaty będzie organizowanie bardziej długotrwałych form wsparcia o charakterze zdecydowanie specjalistycznym



Adekwatność celów

- Brak możliwości weryfikacji stopnia osiągnięcia celów ogólnych ewaluowanych projektów stanowił istotną słabość całego schematu b działania 2.3 SPO RZL, co może mieć kluczowe znaczenia dla samej koncepcji działań typu Schemat b.
- W chwili realizacji ewaluacji nie występowały zasadnicze zagrożenia dotyczące realizacji celów operacyjnych projektów.
- Istotnym brakiem wdrażanego schematu b Działania 2.3 SPO RZL był realny brak określonych i precyzyjnie zdefiniowanych celów jakościowych, a także tego w jaki sposób określone cele operacyjne powinny przekładać się na postęp w osiągnięciu celów jakościowych.
- Ewaluatorzy sugerowali, aby określenie celów jakościowych projektu było zawsze poprzedzone rzetelną, dogłębną analizą potrzeb rynku



Adekwatność celów - rekomendacje

- W trakcie programowania interwencji realizowanych w ramach nowej perspektywy finansowej znacznie większa rola powinna być przypisana osiągnięciu prawidłowo określonych (mierzalnych, weryfikowalnych) celów jakościowych, a metody ich osiągnięcia w dużej mierze powinny być pozostawione do określenia Wykonawcom projektów.
- Ze względu na występujące istotne różnice regionalne pomiędzy specyfiką sektora MŚP (nawet w ramach tej samej branży), jakie występują w Polsce, zarówno badania potrzeb, jak i realizacja projektów interwencyjnych powinny być zorientowane na szczebel regionalny.



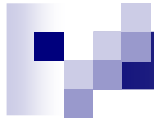
Ocena warunków formalnych i zasad finansowania

- Procedura uczestnictwa oceniona została jako łatwa i nie wymagająca od potencjalnego uczestnika zbytniego wysiłku.
- Wykonawcy podkreślali terminowe regulowanie wszystkich zobowiązań i płatności przez Zamawiającego.



Ocena warunków formalnych i zasad finansowania - rekomendacje

Ewaluatorzy rekomendują, aby w przyszłości Zamawiający już na etapie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia nakładał na Wykonawców wymóg opracowywania szczegółowych harmonogramów realizacji projekt oraz zdefiniowanie wskaźników postępu realizacji projektu pozwalających na precyzyjne monitorowanie przebiegu procesu realizacji projektu.



Dziękujemy za uwagę

Ewaluacja tematyczna "Bariery
realizacji celów w projektach Schematu
b. Działania 2.3 SPO RZL"