



Rzeczpospolita
Polska



MINISTERSTWO
FUNDUSZY I POLITYKI
REGIONALNEJ

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Badanie współfinansowane ze środków EFRR w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój

Badanie wpływu realizacji projektu Innovation Coach na wzrost poziomu świadomości i wiedzy uczestników projektu w zakresie specyfiki prowadzenia projektów B+R+I oraz źródeł finansowania projektów B+R+I ze środków POIR 2014-2020 / Horyzont 2020

Wersja końcowa

Grudzień 2020 r.



Rzeczpospolita
Polska



MINISTERSTWO
FUNDUSZY I POLITYKI
REGIONALNEJ

Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Badanie współfinansowane ze środków EFRR w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój

Autorzy:

M. Gajewski (kierownik zespołu)

J. Szczucki, R. Kubajek, J. Witkowska

Policy & Action Group Uniconsult Sp. z o. o.

00-728 Warszawa, ul. Kierbedzia 4

tel. 22 256 39 00, fax. 22 256 39 10

biuro@pag-uniconsult.pl

www.pag-uniconsult.pl



SPIS TREŚCI

1	Część I. Wprowadzenie	3
1.1	Przedmiot i cele ewaluacji projektu <i>Innovation Coach</i>	3
1.2	Metodyka badawcza	4
1.3	Przebieg ewaluacji	5
1.4	Układ opracowania	7
2	Część II. Projekt <i>Innovation Coach</i> – przedmiot ewaluacji	8
2.1	Ogólne informacje o Projekcie	8
2.2	Logika interwencji Projektu	8
2.3	Wskaźniki Projektu	14
3	Część III. (opisowa) Wieloaspektowa ocena projektu <i>Innovation Coach</i> – ustalenia badawcze dotyczące realizacji interwencji i stosowanych narzędzi	15
3.1	Beneficjenci coachingu – przygotowanie do wdrażania innowacji	15
3.2	Rekrutacja do udziału w Projekcie	16
3.3	Zagadnienia dotyczące promocji.....	17
3.4	Narzędzia interwencji.....	21
3.4.1	Warsztaty B+R+I – narzędzie uzupełniające coachingu.....	21
3.4.2	Działania informacyjno-edukacyjne – narzędzia uzupełniające proces rekrutacji oraz poszerzające świadomość i ogólną wiedzę beneficjentów	26
3.4.3	Coaching	32
3.4.4	Rekomendacje eksperckie – bezpośredni rezultat usługi coachingu	39
3.5	Stanowiska ekspertów prowadzących coaching	45
3.6	Ogólna ocena interwencji – trafność i trwałość wsparcia	49
4	Część 4. (analityczna) Synteza ustaleń dla celów ewaluacji	51
4.1	Wnioski – wpływ projektu na ograniczenie luk w zakresie wiedzy i kompetencji przedsiębiorców do prowadzenia działalności B+R+I.....	51
4.2	Rekomendacje – doskonalenie i kontynuacja podobnego wsparcia (Projektu) w przyszłości.....	59
5	Załączniki (spis form graficznych i inne).....	64
5.1	Spis tabel, wykresów, schematów i ramek.....	65
5.2	Lista respondentów technik jakościowych	67
5.3	Sprawozdanie z realizacji badania ilościowego CATI.....	68
5.4	Główne źródła badawcze.....	71
5.5	Narzędzia badawcze.....	72

1 Część I. Wprowadzenie

1.1 Przedmiot i cele ewaluacji projektu *Innovation Coach*

Przedmiot ewaluacji stanowi projekt „*Innovation Coach* – wsparcie przedsiębiorców w rozpoczęciu działalności B+R+I” (Projekt), realizowany w latach 2019-2020 przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR)¹ w partnerstwie z Instytutem Podstawowych Problemów Techniki PAN (IPPT), przy czym zadania projektowe realizuje prowadzony przez IPPT Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych Unii Europejskiej - KPK²) oraz z udziałem podwykonawców: Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego³ i Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej⁴.

Innovation Coach jest instrumentem interwencji publicznej ukierunkowanym na aktywizację działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej (B+R+I) w segmencie przedsiębiorstw (mikro, małych i średnich) nie mających doświadczeń w prowadzeniu takiej działalności lub też prowadzących ją, ale w stopniu ograniczonym, zazwyczaj we własnym zakresie, nie wykorzystujących dotąd wsparcia oferowanego w programach publicznych w celu podejmowania / prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych (nie aplikujących i nie mających doświadczeń w pozyskiwaniu tego typu wsparcia). Projekt skierowany był do przedsiębiorstw o wskazanych powyżej cechach, przy czym, jednocześnie posiadających potencjał do podejmowania działalności B+R+I (przedmiot ewaluacji, w tym zakres i logikę interwencji Projektu przedstawiamy w kolejnym rozdziale).

Celem przedmiotowej ewaluacji jest ocena wpływu Projektu na poziom świadomości i wiedzy jego beneficjentów, odpowiednio do założeń *Innovation Coach*, a więc w zakresie podnoszenia gotowości do podejmowania i prowadzenia działalności B+R+I z wykorzystaniem wsparcia publicznego, a także podnoszenia wiedzy o źródłach finansowania przedsięwzięć B+R+I (w głównym polu zainteresowania znalazły się instrumenty interwencji udostępniane w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój (2014-2020) oraz wsparcie w programie unijnym Horyzont 2020).

Ramka 1. Cel główny ewaluacji

Ocena wpływu Projektu *Innovation Coach* na ograniczenie luk w zakresie wiedzy i kompetencji przedsiębiorców, dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności B+R+I, z wykorzystaniem źródeł finansowania Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój i Horyzont 2020.

¹ W MFiPR jednostką organizacyjną odpowiadającą za realizację Projektu jest Departament Programów Wsparcia Innowacji i Rozwoju.

² Zob. [KPK instrument step II](#)

³ Zob. [PPNT Innovation Coach - wsparcie dla firm](#)

⁴ Zob. [Politechnika Krakowska CTT Innovation Coach](#)

Jeśli chodzi o warstwę badawczą ewaluacji, to w celu uzyskania dla oceny Projektu bardziej kompletnego obrazu funkcjonowania i efektów, zdecydowano o dwupoziomowym układzie celów. Mianowicie, przyjęty układ celów ewaluacji prowadzi do oceny:

- wpływu całego Projektu (*Innovation Coach* jako jednolity instrument interwencji publicznej) – poziom pierwszy, oraz
- wpływu jego poszczególnych, głównych komponentów narzędziowych, za pomocą których Projekt jest wdrażany (drugi poziom oceny) tj.:
 - konsultacji dla przedstawicieli przedsiębiorstw zainteresowanych udziałem w Projekcie – na etapie rekrutacji uczestników,
 - coaching’u innowacyjnego,
 - warsztatów B+R,
 - form edukacyjno-informacyjnych dotyczących Projektu oraz znaczenia i problematyki działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w przedsiębiorstwach.

1.2 Metodyka badawcza

Ustalenia dokonane w ramach ewaluacji projektu *Innovation Coach* oparto na zróżnicowanym materiale badawczym, pochodzącym z rozmaitych źródeł, w tym o charakterze empirycznym. Zestawienie źródeł informacji badawczych prezentuje tabela.

Tabela 1. Techniki badawcze i źródła informacji na potrzeby ewaluacji projektu *Innovation Coach*

Lp.	Technika badawcza	Perspektywa badawcza	Realizacja / źródła	Próba
1)	Analiza źródeł zastanych	Dane zastane – dokumenty i opracowania kontekstowe	Analiza dokumentów zastanych, obejmujących: <ul style="list-style-type: none"> • materiały prezentujące przedmiot i zasady realizacji Projektu; • karty realizacji usługi coachingu indywidualnego – rekomendacje (R) 	- 30 x R
2)	Wywiady pogłębione w formule zdalnej (IDI)	Perspektywa zarządcza i wdrożeniowa Projektu	Respondenci – przedstawiciele: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz • Krajowego Punktu Kontaktowego Programów Badawczych UE (KPK) 	2 x TDI (triada i diada)

Lp.	Technika badawcza	Perspektywa badawcza	Realizacja / źródła	Próba
3)	Wywiady pogłębione w formule zdalnej (TDI)	Perspektywa realizacyjna Projektu	Respondenci – eksperci świadczący usługi coachingu innowacyjnego	10 x TDI
4)	Wywiady pogłębione w formule zdalnej (TDI)	Perspektywa beneficjentów Projektu	Respondenci – przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w usłudze coachingu innowacyjnego	31 x TDI
5)	Badanie telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI)	Perspektywa beneficjentów Projektu	Respondenci – przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych w ramach projektu <i>Innovation Coach</i>	N=70 ankieta CATI
6)	Zogniskowany wywiad grupowy w formule zdalnej (FGI)	Perspektywa realizacyjna Projektu	Respondenci – eksperci świadczący usługi coachingu innowacyjnego	1 x FGI
7)	Panel ekspercki (PE) w formule zdalnej	Perspektywa ekspercka, zarządcza i wdrożeniowa Projektu	Respondenci – przedstawiciele: <ul style="list-style-type: none"> • Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, • Krajowego Punktu Konsultacyjnego Programów Badawczych UE (KPK), • eksperci zewnętrzni, • przedstawiciele Wykonawcy 	1 x PE

Źródło: opracowanie własne.

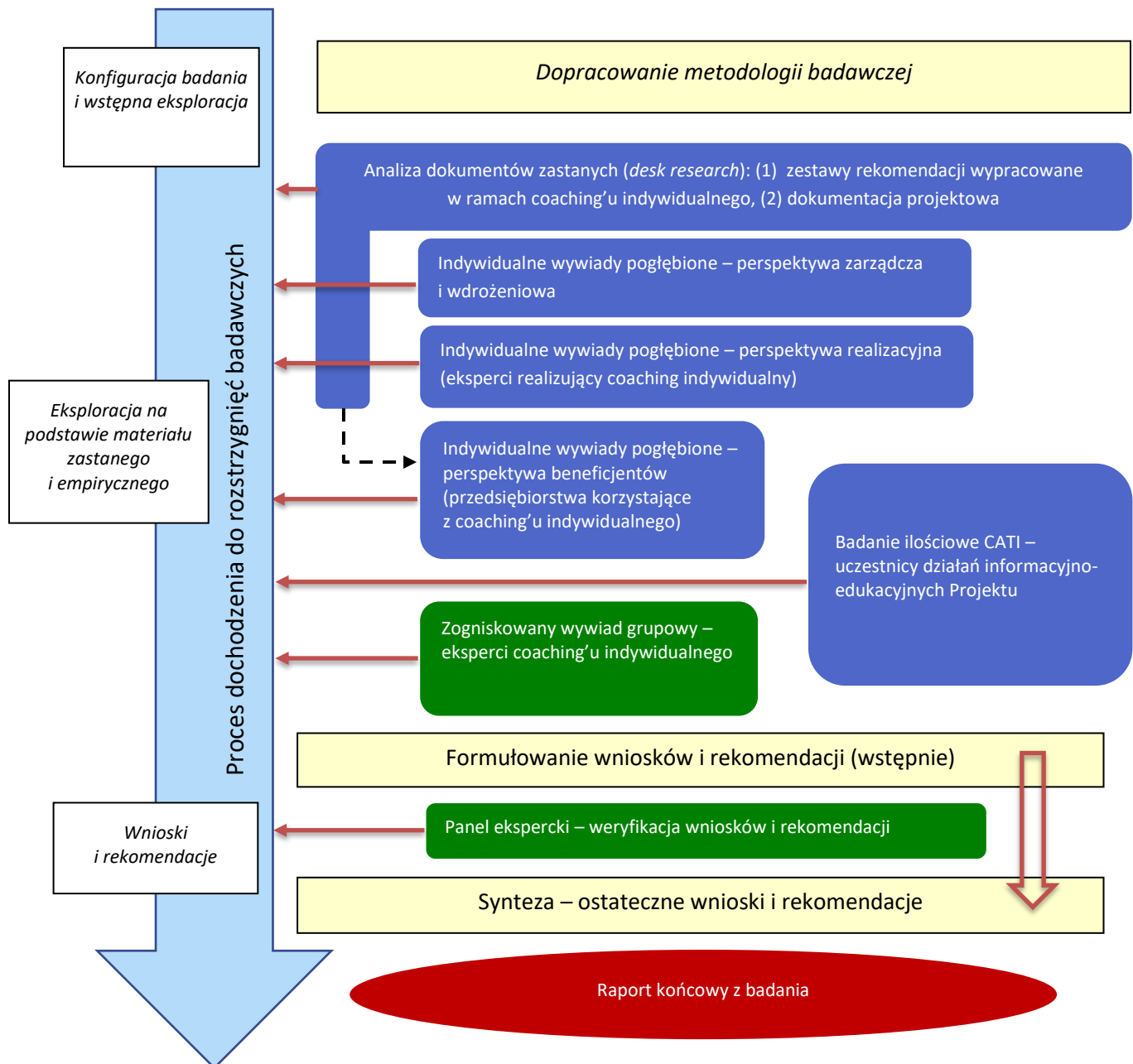
1.3 Przebieg ewaluacji

Umowa na realizację ewaluacji została zawarta 4 listopada 2020 r. Po przeprowadzeniu spotkania z Zamawiającym („otwierającego” badanie, 10 listopada 2020 r.), mającego na celu sprecyzowanie oczekiwań i zebranie kluczowych informacji dotyczących Projektu (geneza, cele i założenia), uruchomiona została faza konfigurująca badania.

W fazie konfiguracji metodologicznej ewaluacji opracowano narzędzia badawcze (scenariusze wywiadów pogłębionych, scenariusz wywiadu grupowego, kwestionariusz badania ilościowego CATI) oraz przygotowano odpowiednie bazy do badania.

Materiał badawczy wykorzystany jako źródło informacji do sporządzenia niniejszego opracowania, gromadzony był od około połowy listopada do końca pierwszej dekady grudnia 2020 r. (faza realizacyjna badania). Realizacja poszczególnych komponentów badania nie narażała szczególnych trudności (napotykanne problemy miały charakter standardowy – typowy dla tego rodzaju badań). W rezultacie, w okresie przeznaczonym na realizację badania udało się zrealizować wszystkie założone próby badawcze. Prezentowany dalej schemat przedstawia całościowy układ logiczny badania.

Schemat 1. Schemat przebiegu badania



Źródło: opracowanie własne.

1.4 Układ opracowania

W celu zapewnienia przejrzystości prezentowanych ustaleń, niniejszy raport podzielono na pięć części. Biorąc pod uwagę cele ewaluacji, zasadnicze znaczenie ma część III. (opisowa), prezentująca wyniki badania oraz część IV. (analityczna), w której przedstawiono najważniejsze wnioski badawcze i rekomendacje.

Poszczególne części raportu stanowią:

- 1) Część I. Wprowadzenie – część zawierająca informacje na temat przedmiotu i celów ewaluacji;
- 2) Część II. Projekt *Innovation Coach* jako przedmiot ewaluacji – część obejmująca opis, logikę interwencji oraz informację o wskaźnikach Projektu;
- 3) Część III. (opisowa) Wyniki badania – część przedstawiająca wieloaspektową ocenę Projektu, obejmująca główne ustalenia badawcze dotyczące realizacji interwencji Projektu oraz ocenę stosowanych w Projekcie narzędzi).
- 4) Część IV. (analityczna) Synteza ustaleń dla celów ewaluacji – część prezentująca wnioski oraz rekomendacje wynikające z badania.
- 5) Część V. Załączniki – część formalna, obejmująca: spis form graficznych wykorzystanych w raporcie, listę respondentów badań jakościowych, sprawozdanie z realizacji badania ilościowego CATI, główne źródła badawcze oraz narzędzia wykorzystane w ewaluacji.

2 Część II. Projekt *Innovation Coach* – przedmiot ewaluacji

2.1 Ogólne informacje o Projekcie

Projekt „*Innovation Coach* – Wsparcie przedsiębiorców w rozpoczęciu działalności B+R+I” stanowi drugą ścieżkę instrumentu „Sprawdźmy Twój Eksperymentalny Pomysł na Projekt” (STEP). Obecnie Projekt ma formę pilotażu, realizowanego w okresie od września 2019 r. do 31 grudnia 2020 r.

I ścieżka instrumentu STEP to „Wstępna weryfikacja pomysłu na projekt”, która została uruchomiona w lipcu 2018 r. Jest ona skierowana do przedsiębiorstw posiadających już sprecyzowany pomysł na projekt badawczo-rozwojowy i w związku z tym poszukujących jedynie odpowiedniego źródła dofinansowania. Natomiast ścieżka II instrumentu STEP (Projekt) przeznaczona jest firm mniej zaawansowanych w obszarze działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej (B+R+I), to znaczy takich, które dopiero podejmują (lub zamierzają podjąć) pierwsze działania w tym zakresie oraz nie posiadają doświadczeń w aplikowaniu o środki publiczne wspierające działalność badawczo-rozwojową. W związku z początkowym charakterem takiej działalności oraz brakiem doświadczeń, firmy takie potrzebują wsparcia w zakresie wyboru ścieżki rozwoju działalności B+R+I w praktyce swojego biznesu.

Obie ścieżki STEP stanowią mechanizm komplementarnego wsparcia przedsiębiorców, którzy chcieliby prowadzić działalność w zakresie innowacji oraz B+R przy udziale funduszy europejskich (głównie POIR i Horyzont 2020).

2.2 Logika interwencji Projektu

Przesłanką do uruchomienia Projektu było dostrzeżenie problemu rzadkiego angażowania się polskich firm w działalność B+R+I, pomimo znacznej dostępności środków pomocowych (m.in. funduszy europejskich) skierowanych na ten cel. Fakt relatywnie małej liczby projektów, obejmujących prace B+R+I, zgłaszanych przez firmy, głównie z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) do dofinansowania z POIR i Horyzontu 2020, został powiązany z następującymi negatywnymi zjawiskami, obserwowanymi w tych firmach:

Ramka 2. Niedoskonałości powodujące brak zainteresowania podejmowaniem działalności B+R+ przez przedsiębiorstwa

- brak pomysłów na nowe produkty i wdrożenia,
- nie dostrzeganie wystarczających powodów, uzasadniających i odpowiednio silnie przemawiających za dokonywaniem wdrożeń i wprowadzaniem na rynek nowych produktów,
- nie podejmowanie kierunkowych decyzji co do inicjowania, a następnie realizacji projektów B+R+I, w tym z wykorzystaniem środków europejskich (brak strategii rozwoju poprzez innowacyjność),

- niedostateczne definiowanie kierunków rozwoju własnej firmy, w tym z uwzględnieniem rozwoju w oparciu o innowacyjność i działalność badawczo-rozwojową,
- braki wiedzy na temat specyfiki działalności B+R+I,
- brak wiedzy i umiejętności w zarządzaniu projektami B+R+I (zarówno na poziomie kadr szczebla zarządczego, jak i pracowników).

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane czynniki nie są zatem przeważnie związane z samymi zasadami ubiegania się o wsparcie – np. procedurami aplikowania o dotacje, które często oceniane są jako wymagające i w związku z tym mogą zniechęcać do pozyskiwania wsparcia. Problem jest tu dalej posunięty, bowiem mowa tu o przedsiębiorcach w ogóle nie zainteresowanych i nie rozważających podejmowania projektów B+R+I (pomimo posiadania w tym zakresie pewnego potencjału, często zresztą nie dość dobrze uświadomionego i rozpoznanego). Przedstawione powyżej czynniki, niejako „już na wstępie” wywierają bardzo znaczący, negatywny wpływ na zainteresowanie aplikowaniem o dofinansowanie. Z oczywistych powodów, czynniki te dają o sobie znać szczególnie w przypadku przedsiębiorstw dotąd nieprowadzących działalności B+R+I i dlatego nie ubiegających się o wsparcie przedsięwzięć obejmujących takie działania.

Z drugiej strony oceniono, że istnieje znaczna grupa przedsiębiorstw, które posiadają potencjał gospodarczy do prowadzenia działalności B+R+I. W grupie tej spotyka się zarówno podmioty o nie uświadomionych potrzebach w zakresie rozwijania działalności B+R+I – pomimo posiadanego potencjału, jak i jednostki które prowadzą takie prace, zazwyczaj samodzielnie, ale w dość ograniczonym zakresie. W większości przedsiębiorstwa tego rodzaju nie są jednak obecnie w stanie przygotować projektu, z którym mogłyby skutecznie ubiegać się o wsparcie w ramach dostępnych programów pomocowych, umożliwiających uzyskanie dofinansowania realizacji całego procesu powstawania innowacji: od fazy tworzenia pomysłu, poprzez etap prac B+R, w tym przygotowanie prototypu, aż po komercjalizację / wdrożenie wypracowanych wyników.

Identyfikacja opisanego powyżej stanu legła u genezy wypracowania założeń, a następnie skonfigurowania i wdrożenia Projektu *Innovation Coach*. Projekt zaprojektowano w taki sposób, że ma on charakter interwencji w obszarze podnoszenia podaży projektów B+R+I, pod kątem ich dalszego wspierania ze środków pomocowych (w szczególności POIR i Horyzont 2020).

Przewidziane w Projekcie działania mają za cel zminimalizowanie powyżej wskazanych negatywnych przesłanek, ograniczających podaż projektów B+R+I ze strony przedsiębiorstw dotąd w tym obszarze nieaktywnych lub mało aktywnych.

W odpowiedzi na zidentyfikowaną sytuację, wyznaczono następującą wiązkę celów Projektu:

Ramka 3. Cele projektu *Innovation Coach*

- zwiększenie grupy przedsiębiorstw angażujących się w działalność B+R+I;
- zwiększenie podaży dobrej jakości projektów B+R+I;
- zwiększenie liczby przedsiębiorstw, które skorzystały ze wsparcia na realizację przedsięwzięć o charakterze B+R+I ze środków POIR i Horyzont 2020 (oraz następców tych programów w perspektywie finansowej po 2020 r.);
- dostarczenie kompetencji i inspiracji do rozpoczęcia działalności opartej na innowacyjnych produktach, procesach usługach oraz w zakresie B+R+I;
- dostarczenie wiedzy w zakresie przygotowania i realizacji projektów B+R+I oraz źródeł finansowania, m.in. ze środków POIR 2014-2020.

Źródło: opracowanie własne.

Działania przewidziane w Projekcie zostały skierowane do przedsiębiorstw z całej Polski, które nie mają doświadczenia w aplikowaniu o środki na prace B+R+I z funduszy europejskich i nie prowadziły samodzielnie projektów B+R+I lub realizowały je tylko w ograniczonym zakresie.

Kluczowym komponentem projektu jest zindywidualizowana usługa „coachingu innowacyjnego” (usługa). Jej celem jest pomoc w zidentyfikowaniu potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwie (beneficjencie usługi) oraz (w związku i w efekcie takiej identyfikacji) dostarczenie motywacji do rozpoczęcia działalności B+R+I, z jednoczesnym wskazaniem możliwych źródeł jej finansowania, w szczególności z uwzględnieniem wsparcia publicznego ze środków POIR 2014-2020 oraz, w uzasadnionych przypadkach, także programu unijnego Horyzont 2020.

Zrealizowanie kluczowej usługi wymaga uprzedniego podjęcia całej grupy czynności (w określonej sekwencji), pozwalających dotrzeć do docelowych odbiorców. Są to:

- Wyszukiwanie potencjalnych klientów, z wykorzystaniem z dostępnych na rynku baz danych oraz stron internetowych / informacji w mediach społecznościowych.
- Przedsiębiorca wstępnie zainteresowany skorzystaniem z usługi (niezależnie od tego czy został wyszukany w ramach projektu, czy też w inny sposób trafił na stronę Projektu)⁵ zobowiązany był do wypełnienia na tej stronie internetowej formularza rejestracyjnego, w którym podawał podstawowe dane rejestrowe firmy oraz opisywał ewentualne doświadczenia związane z prowadzeniem działalności B+R+I. Informacje te pozwalały wstępnie stwierdzić, czy zainteresowana firma kwalifikuje się do udziału w Projekcie (głównie z uwagi na

⁵ Zob. [Innovation Coach - strona Projektu](#)

brak doświadczenia firmy pod kątem rozwoju innowacyjnego oraz pozyskiwania środków europejskich).

- Po wypełnieniu formularza z przedstawicielem firmy telefonicznie kontaktował się pracownik podmiotów realizujących Projekt (ekspert KPK, Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego albo Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiego) w celu przeprowadzenia konsultacji (rozmowy trwającej do 1,5 godziny), pozwalającej na wstępną identyfikację potrzeb i możliwości przedsiębiorcy oraz – ostatecznie – na zakwalifikowanie jako beneficjenta usługi coachingu, wykonywanej przez dedykowanego eksperta branżowego (coach'a)⁶. Wypełniona karta konsultacji była pierwszym źródłem informacji dla eksperta.
- Realizacja usługi była poprzedzona formalnościami, polegającymi na podpisaniu i odesłaniu „Deklaracji uczestnictwa w działaniach Projektu *Innovation Coach*” oraz założeniu karty realizacji usługi coachingu, w której wykazywano m.in.: osobę coacha, zakres planowanych i podjętych działań coachingowych, wnioski dla przedsiębiorcy.

Schemat 2. Proces przystąpienia i przebiegu udziału w projekcie *Innovation Coach*



Źródło: [Innovation Coach - strona Projektu](#)

Podstawą coachingu innowacyjnego jest założenie dostarczenia usługi zindywidualizowanej, obejmującej rozpoznanie potrzeb i wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa w zakresie istotnym dla zwiększania jego innowacyjności oraz zaproponowanie ścieżki rozwoju firmy w oparciu o innowacyjność.

Ważnym narzędziem promocji Projektu jest jego strona internetowa, która pozwala zainteresowanym przedsiębiorcom na zapoznanie się z Projektem oraz samodzielnie

⁶ Wybór coacha, jeden z kluczowych elementów w Projekcie, determinujący efektywność wsparcia udzielanego przedsiębiorcy, był efektem ustaleń dokonywanych pomiędzy przedsiębiorstwem, KPK i samym ekspertem (zarówno przedsiębiorca, jak i ekspert, musieli wyrazić zgodę na podjęcie współpracy).

zarejestrowanie się w bazie jego potencjalnych beneficjentów. Witryna zawiera także wykaz wydarzeń, w których udział był lub jest proponowany uczestnikom Projektu, w tym przede wszystkim ofertę warsztatów i szkoleń.

Jakość świadczonej usługi była uzależniona od właściwego doboru wykonującego ją eksperta branżowego. Powinien to być naukowiec, praktyk, posiadający dobrą znajomość branży działalności odbiorcy usługi, doświadczenie i kompetencje w obszarze analizy potencjału przedsiębiorstw oraz doświadczenie w ocenie wniosków o wsparcie. Za realizację usługi otrzymywał wynagrodzenie w kwocie około 4 tys. zł (w czasie epidemii COVID-19 stawkę obniżono do 3,5 tys. zł). Nabór i weryfikacja ekspertów branżowych jest jednym z elementów ścieżki wdrożeniowej Projektu (bazę ekspertów – coach'ów prowadzi KPK).

Czas przeznaczony na usługę coachingu wynosił minimum 9 godzin. Usługa była realizowana według następującego schematu (który w uzasadnionych przypadkach mógł być nieznacznie modyfikowany):

- Zapoznanie się przez eksperta (coacha) z informacjami zawartymi w karcie konsultacji i uzyskanie podstawowych informacji o firmie (samodzielna praca eksperta – np. kwerenda informacji znajdujących się na stronie internetowej przedsiębiorcy lub innych źródłach publicznie dostępnych) oraz przeprowadzenie wstępnej analizy branży i środowiska działania przedsiębiorcy. Informacje te powinny pozwalać na efektywne przeprowadzenie pierwszego spotkania z przedstawicielem firmy (a także umożliwić również wykazanie odpowiedniej wiedzy, kompetencji i umiejętności przez eksperta, który poprowadzi coaching).
- Skontaktowanie się z przedsiębiorcą i zaaranżowanie pierwszego spotkania, optymalnie w siedzibie przedsiębiorcy. Celem takiej wizyty jest lepsze poznanie przedsiębiorcy, jego potencjału i kultury organizacyjnej, przedstawieniu siebie jako eksperta ds. innowacji, pozyskanie bardziej szczegółowych informacji, m.in. o konkurencji, potencjale B+R firmy, zasobach (finansowych, materialnych, ludzkich), a także wymiana opinii o możliwych projektach B+R+I,
- Analiza przypadku przedsiębiorcy oraz przygotowanie (na bazie uzyskanych informacji) wstępnych „Rekomendacji dla przedsiębiorcy” wynikających z coachingu, stanowiących koncepcję potencjalnego wdrożenia innowacji w przedsiębiorstwie beneficjenta. Dokument powinien wskazać kierunki i ścieżki, którymi przedsiębiorca mógłby dotrzeć do efektywnego celu, dzięki wdrożeniu innowacyjnego rozwiązania / produktu. Przedsiębiorca powinien również uzyskać rekomendacje, dotyczące pozyskania niezbędnych źródeł finansowania – ze środków publicznych (w tym z funduszy europejskich) lub innych programów wsparcia uznanych przez eksperta za optymalne.
- Przeprowadzenie drugiego spotkania, w celu zaprezentowania i przedyskutowania wstępnych rekomendacji dla przedsiębiorcy oraz – zależnie od potrzeb / wyników dyskusji, ewentualne skorygowanie rekomendacji.

Spotkania przedsiębiorcy z coachem miały początkowo charakter bezpośredni, jednak na skutek epidemii COVID-19 zostały przeważnie zastąpione kontaktem w formie zdalnej (rozmowy telefoniczne, wideokonferencje).

Finalnym efektem usługi, wykonanej przez eksperta branżowego we współpracy z beneficjentem, jest analiza potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, opracowana w formie spersonalizowanego raportu („Rekomendacje dla przedsiębiorcy”), zawierającego:

- Identyfikację potencjału innowacyjnego / przedsięwzięcia wraz z informacją o możliwych kierunkach i sposobach wdrożenia innowacji w firmie,
- wskazanie potencjalnych źródeł finansowania innowacji z funduszy europejskich,
- analizę SWOT przedsiębiorstwa w kontekście szans i możliwości związanych z rozpoczęciem działalności innowacyjnej,
- analizę potencjału przedsiębiorstwa.

Zgodnie z założeniami Projektu, raport powinien być dokumentem bardzo konkretnym, wskazującym (w zakresie oferowanych źródeł finansowania) wybrane konkursy / nabory wniosków wraz z terminami i przykładową ścieżką dojścia do środków wsparcia. Powinien wskazywać osoby bądź podmioty, które mogą pomóc w aplikowaniu lub udzielić dalszych informacji, w jaki sposób ubiegać się o wsparcie samodzielnie. Ekspert ocenia szanse uzyskania pomocy, zwraca uwagę na kluczowe aspekty ewentualnej przyszłej realizacji przedsięwzięcia, w tym kwestie dotyczące rozliczeń wykorzystania środków publicznych. Przekazywane są tu również informacje o dostępnym wsparciu w zakresie weryfikacji pomysłu na projekt w ramach ścieżki I inicjatywy STEP.

Należy podkreślić, że choć rekomendacje powinny zawierać szczegółowy opis możliwych źródeł finansowania innowacji mających powstać w firmie, to nie powinny się skupiać na tym elemencie. Co najmniej równie istotny jest w usłudze pierwiastek współpracy, a więc wspólne wypracowanie (odkrywanie), a ostatecznie opisanie konkretnego pomysłu na innowację w przedsiębiorstwie, skutecznie skłaniającego (zachęcającego) przedsiębiorcę do myślenia o innowacjach jako o realnym planie / przedsięwzięciu, możliwym do wdrożenia oraz pozytywnie oddziałującym na rozwój przedsiębiorstwa.

Również z punktu widzenia beneficjenta, za szczególnie ważną zaletę usługi uznać należy możliwość dyskusji / współpracy z doświadczonym ekspertem, a w rezultacie pozyskanie od niego konkretnej wiedzy, przydatnej do wykorzystania w praktyce biznesu beneficjenta. W tym ujęciu bardzo ważna staje się specjalizacja eksperta, jego doświadczenie i kompetencja, jak również zdolności komunikacyjne.

W Projekcie, poza coachingiem innowacyjnym, oferowane są także inne instrumenty wsparcia, przyczyniające się do realizacji celów projektu *Innovation Coach*. Są to różnorodne działania informacyjne dotyczące możliwości pozyskania wsparcia dotyczącego działalności B+R+I ze środków publicznych, jak również działania edukacyjne dotyczące specyfiki prowadzenia działalności innowacyjnej. Są to:

- dni informacyjne – służące przekazaniu podstawowych informacji o Projekcie oraz dostępnych źródłach finansowania przedsięwzięć B+R+I (narzędzie to wykorzystywane było głównie do rekrutacji przedsiębiorstw do udziału w Projekcie),
- warsztaty B+R – umożliwiające poznanie specyfiki prowadzenia i strukturyzacji projektów B+R+I, tworzenia modeli finansowania działalności innowacyjnej, spraw dotyczących ochrony własności intelektualnej, zasad / warunków pozyskiwania dofinansowania ze środków unijnych (warsztaty były dostępne dla ogółu firm, nie tylko dla podmiotów korzystających z usługi coachingu).
- treści prezentowane na stronie internetowej Projektu (m.in. tzw. „success stories”) oraz w mediach społecznościowych. Strona projektu pełni różne funkcje: informacyjno-promocyjną (informacje o Projekcie), komunikacyjną oraz funkcjonuje jako mechanizm wspomagający rekrutację do udziału w Projekcie.

2.3 Wskaźniki Projektu

Od 2019 r. do 12.11.2020 r. osiągnięto następujące wielkości realizacyjne, wskazujące na zaawansowanie Projektu⁷:

- w bazie Projektu zarejestrowano 5 535 firm i 199 coach’ów / trenerów,
- zrealizowano 1 943 konsultacje (z zaplanowanych ok. 2100) oraz 314 coaching’ów,
- przeprowadzono 25 warsztatów dla firm (w projekcie zaplanowano 31 jedno- lub dwudniowych warsztatów, dla maksymalnie 25 osób każdy),
- przeprowadzono 12 dni informacyjnych (w projekcie zaplanowano 16 dni informacyjnych dla maksymalnie 75 uczestników – w każdej imprezie).

Rozkład geograficzny coaching’ów w znacznej mierze pokrywa się z rozkładem przedsiębiorstw w Polsce. Najwięcej usług zrealizowano dla firm z siedzibą w województwie mazowieckim (64 – 20,4% łącznej liczby coaching’ów), a w dalszej kolejności w województwie małopolskim (39 – 12,4%) i w województwie wielkopolskim (37 – 11,8%).

Najliczniej reprezentowane branże w Projekcie to:

- rolno-spożywcza i gastronomiczna,
- technologie informacyjno-komunikacyjne (IT i ICT),
- budowlana,
- metalowa (produkcja metalu i elementów metalowych),
- produkcja maszyn, urządzeń i sprzętu.

⁷ Dane na podstawie witryny projektowej [Innovation Coach - strona Projektu - statystyki](#) (dostęp: 10.12.2020 r.) oraz Załącznik nr 1 do Opisu Przedmiotu Zamówienia.

3 Część III. (opisowa) Wieloaspektowa ocena projektu *Innovation Coach* – ustalenia badawcze dotyczące realizacji interwencji i stosowanych narzędzi

3.1 Beneficjenci coachingu – przygotowanie do wdrażania innowacji

W projekcie *Innovation Coach* wspierane były przedsiębiorstwa reprezentujące zróżnicowane branże, głównie zajmujące się przetwórstwem rolno-spożywczym, technologiami informacyjno-telekomunikacyjnymi, przetwórstwem przemysłowym oraz różnymi rodzajami usług. Są to zatem dziedziny, w których można oczekiwać stosunkowo wysokiego potencjału do kreowania innowacji. Jednak, istotną cechą przeważającej liczby odbiorców wsparcia, w dużym stopniu ograniczającą możliwości do rozwijania nowych produktów i usług, był ich przeważnie niski potencjał – organizacyjny, kadrowy i finansowy. Dużą część wspartych w Projekcie przedsiębiorstw stanowią podmioty o krótkim lub bardzo krótkim stażu rynkowym (tj. od roku do pięciu lat – przypadki stażu powyżej 10 lat są niezwykle rzadkie), o niskim zatrudnieniu i o generalnie skromnych zasobach finansowych. W toku wywiadów indywidualnych z przedstawicielami przedsiębiorstw, będących beneficjentami usługi coachingu, aspekt ten był często, spontanicznie wymieniany, jako główny czynnik utrudniający podejmowanie i kontynuowanie prac nad rozwojem innowacyjnych pomysłów kreowanych w firmie. Było on zresztą jedną z przesłanek udziału w Projekcie, bowiem przedsiębiorcy, szczególnie ci, zdający sobie sprawę ze znaczenia innowacyjności w biznesie, poszukiwali w ten sposób wiedzy na temat możliwości pozyskania źródeł finansowania, które mogłyby wspierać ich innowacyjny rozwój.

Specyfika przedsiębiorstw w znacznym stopniu implikuje zróżnicowany poziom pomysłów w zakresie innowacyjnego rozwoju, jakimi dysponuje ich kadra zarządzająca. Zatem, dość rzadkie były przypadki dysponowania już na początku udziału w Projekcie koncepcjami innowacyjnych przedsięwzięć, przemyślanymi i choćby częściowo zweryfikowanymi, choć oczywiście przypadki takie również istniały – jak wyraził się jeden z coachów „*.../ już na pierwszym spotkaniu z firmą okazało się, że ma ona niezłe przemyślane /skonkretyzowane propozycje dwóch nowych produktów, i że oczekuje jakiejś ich weryfikacji przez zewnętrznego eksperta. W tej sytuacji, część usługi, dotycząca identyfikacji potencjału innowacyjnego, nie musiała mieć pełnego zakresu, ale okazała się jednocześnie w jakiś sposób trudniejsza, gdyż trzeba było zweryfikować zasadność rynkową przemyślanych rozwiązań oraz zaproponować dalszy ich rozwój przy współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi /.../*” (TDI, coach)⁸. Tym niemniej, jak wynika z większości wywiadów z przedsiębiorstwami (beneficjentami coachingu) oraz ekspertami świadczącymi usługę, sytuacje takie występowały rzadko. Zdecydowanie częściej koncepcje projektów innowacyjnych miały charakter niekonkretny i płynny, niekiedy nie mający wiele wspólnego z rzeczywistością rynkową. Tym samym także

⁸ W raporcie przywołujemy cytaty z wywiadów, wskazując technikę badawczą i grupę respondencką (skrótowe nazwy poszczególnych technik badawczych – zob. Tabela 1, str. 4).

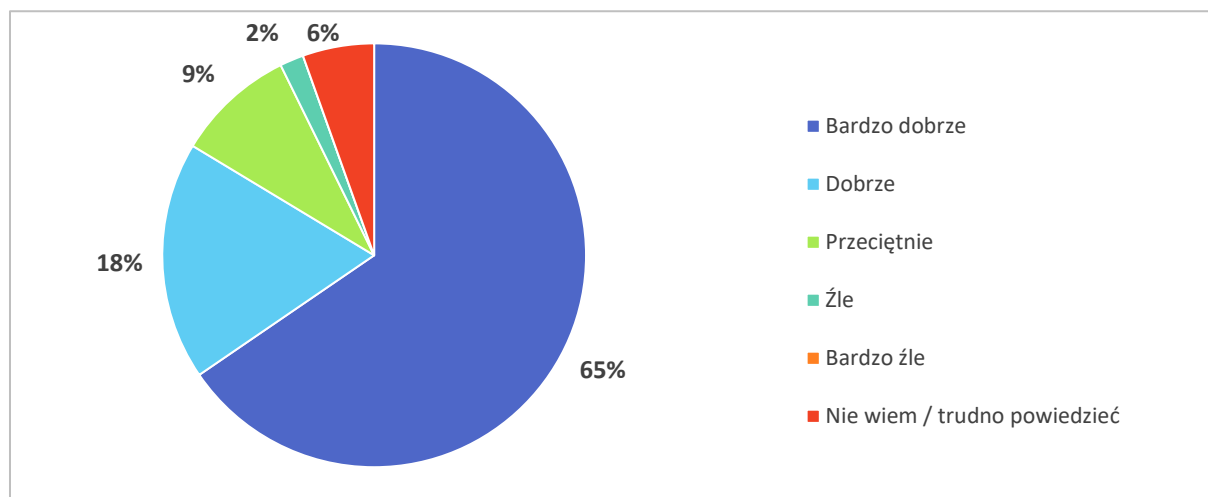
zróznicowany był efekt końcowy usługi coachingu – czasami była to już dopracowana koncepcja rozwoju, czasami tylko potencjalna (wstępna) ścieżka, którą przedsiębiorca mógł zarówno rozwijać (samodzielnie, po usłudze), ale mógł on też ją łatwo porzucić.

3.2 Rekrutacja do udziału w Projekcie

Biorąc pod uwagę opisaną powyżej charakterystykę firm oraz fakt, że wsparcie z Projektu mogło być kierowane tylko do podmiotów nie wspomaganych dotąd ze środków UE, bardzo pozytywnie należy ocenić prostotę i sprawność procesu rekrutacji do Projektu.

W badaniu ilościowym CATI zadano pytanie dotyczące kontaktu z przedstawicielami zespołu projektowego: 21% badanych takiego kontaktu nie podejmowała, pozostali wystawili wysokie noty w tym obszarze. Badani pytani o ocenę przepływu informacji i komunikacji z osobami wdrażającymi Projekt oceniali je pozytywnie (83% ocen, to odpowiedzi „bardzo dobrze” i „dobrze”).

Wykres 1. Ocena kontaktu z przedstawicielami zespołu projektowego



Źródło: Badanie CATI z przedsiębiorcami uczestniczącymi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu (n=55).

Z kolei przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu jakościowym (a więc wyłącznie beneficjenci usługi coachingu, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne) wyraźnie podkreślali określone, pozytywne aspekty fazy rekrutacyjnej. Przede wszystkim:

- Niemal powszechnie zaznaczano, że proces rekrutacji był nieskomplikowany i nie sprawiał żadnego problemu – respondenci uznawali, że jest to ważna, pozytywna cecha Projektu.
- Wypełnienie formularza zgłoszeniowego na stronie internetowej było szybkie i nie wymagało zgromadzenia nazbyt licznych lub trudnych do uzyskania informacji.
- Dobrze był oceniany także kontakt telefoniczny z konsultantem, w tym wywiad uzupełniający, mający na celu identyfikację potrzeb przedsiębiorcy oraz wstępną

ocenę jego potencjału z punktu widzenia podejmowania w przyszłości działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej.

- Z pozytywną oceną spotkał się także tryb przystępowania do Projektu przez przedsiębiorstwa (podpisanie deklaracji uczestnictwa, umożliwiające skorzystanie z usługi coachingu).

Na podstawie wywiadów pogłębionych można domniemywać, że gdyby uzyskanie wsparcia w Projekcie było bardziej zbiurokratyzowane, np. poprzedzone koniecznością wypełnienia skomplikowanego formularza i zaopatrzenia w rozmaite załączniki natury formalnoprawnej, część przedsiębiorców mogłaby zrezygnować z dokończenia procesu rekrutacji. Rozmówcy zgodnie podkreślali, że bardzo niski poziom sformalizowania i zbiurokratyzowania udziału w Projekcie jest jego wielkim atutem, odróżniającym go od innych programów wsparcia z jakimi się zetknęli.

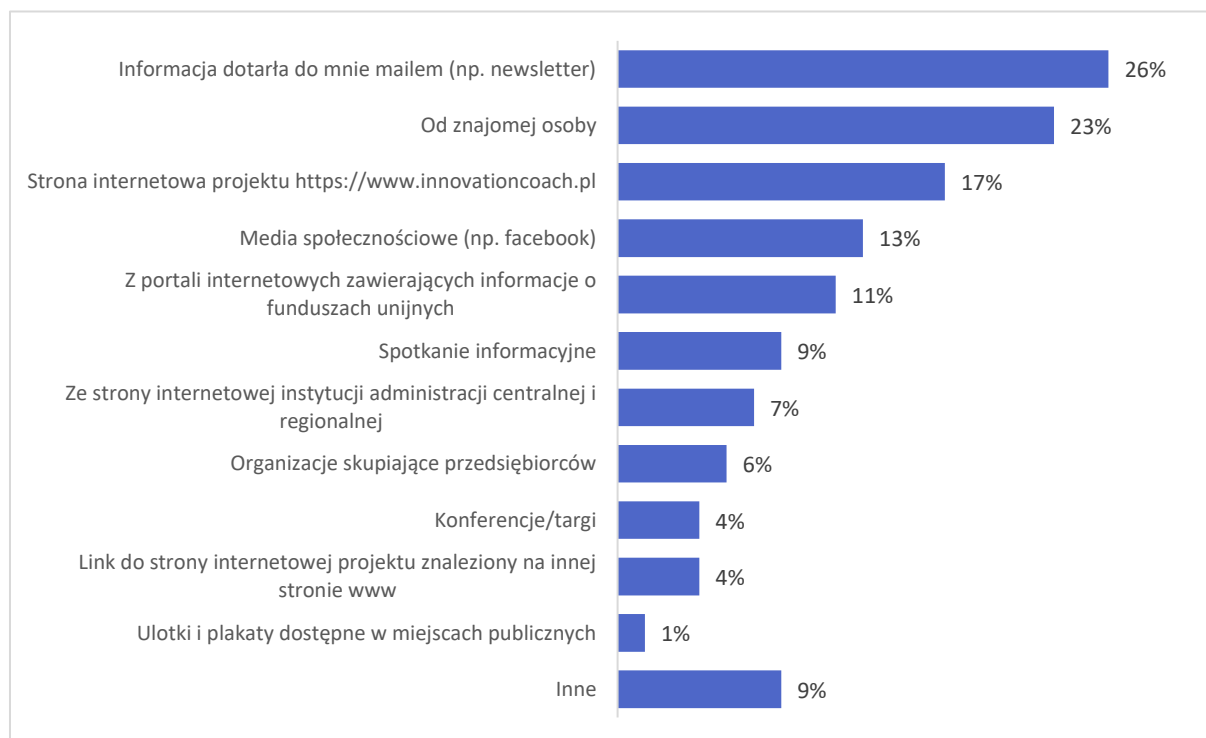
3.3 Zagadnienia dotyczące promocji

Źródła pozyskiwania informacji o Projekcie

Z badania CATI wynika, że najczęstszym źródłem pozyskania wiedzy o Projekcie przez przedsiębiorców były wiadomości mailowe i newslettery oraz informacje przekazywane przez znajome osoby. Trzecim co do kolejności wymienianym kanałem, z którego przedsiębiorcy czerpali wiedzę o Projekcie była dedykowana mu strona internetowa.

W dalszej kolejności wskazywano na media społecznościowe, portale zawierające informacje o funduszach unijnych oraz portale administracji rządowej i samorządowej.

Wykres 2. Źródła pozyskiwania informacji o projekcie *Innovation Coach*



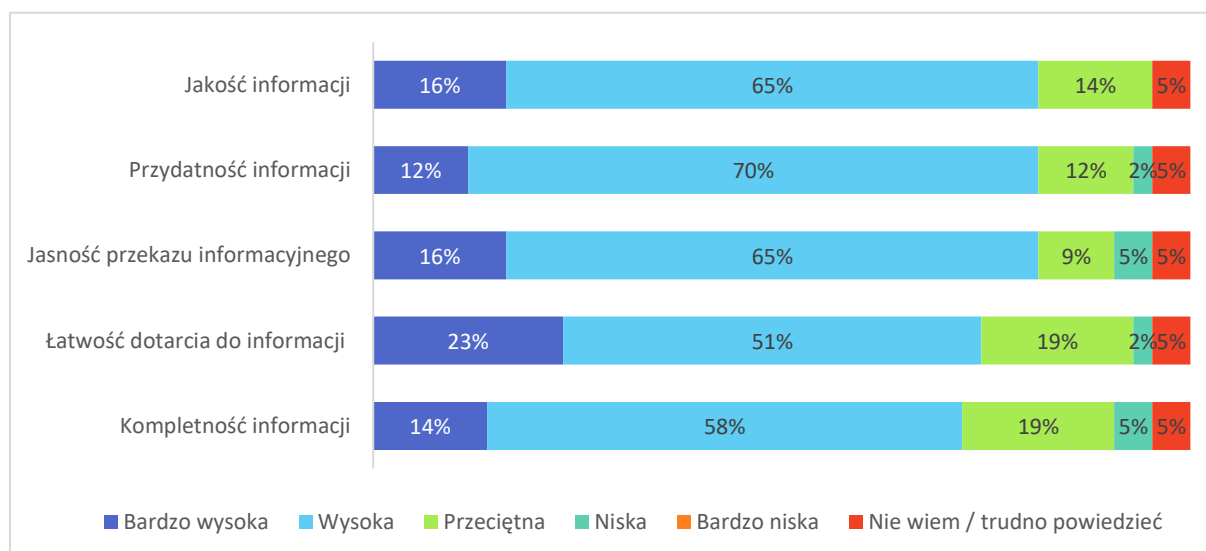
Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu (n=70).

Co zupełnie zrozumiałe, oferta projektu *Innovation Coach* komunikowana była za pomocą różnorodnych kanałów informacyjnych. Respondenci wywiadów pogłębionych (beneficjenci usługi coachingu) informację o wsparciu dostępnym w Projekcie uzyskiwali z różnych źródeł, często już nie pamiętając z jakich dokładnie. Na pewno do znacznej części dotarły informacje przekazywane przez realizatorów Projektu (np. w newsletterze CTT PK), poprzez osobistą zachętę pracownika PPNT, czy przy okazji konferencji. Skutecznym źródłem wiedzy była także „poczta pantoflowa”, media społecznościowe, różne wydarzenia adresowane do przedsiębiorców (np. „Dni otwarte funduszy europejskich”) oraz generalnie Internet (wyświetlenia informujące o Projekcie przy okazji wyszukiwania informacji o dostępnych źródłach wsparcia przedsiębiorstw; czasami poszukiwano również informacji o środkach dotacyjnych i napotymano informację o Projekcie). Wyniki badania ilościowego CATI pokazują, że istnieje grupa form promocji, które oceniać można jako najbardziej skuteczne. Jednocześnie jednak widać, że warto jest stosować zróżnicowane źródła promocji i informacji, tak aby dotrzeć do ludzi o bardzo zróżnicowanych potrzebach i zwyczajach⁹. Naturalnie, stosowanie poszczególnych form przekazywania informacji powinno być również warunkowane ich kosztem.

Strona internetowa Projektu

Ważnym elementem wdrażania projektu była jego strona internetowa. Generalny wniosek płynący z badania wskazuje, że strona internetowa oceniana była pozytywnie.

Wykres 3. Ocena strony www dedykowanej projektowi *Innovation Coach*



⁹ Przykładowo, choć korzystanie z mediów społecznościowych jest powszechne, to aktywnych użytkowników mediów społecznościowych w Polsce jest mniej niż połowa – 47% ([Digital 2019 PL](#), pobrano: 1.12.2020 r.), a także wśród respondentów były przypadki osób nie korzystających z nich w ogóle.

Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu (n=70).

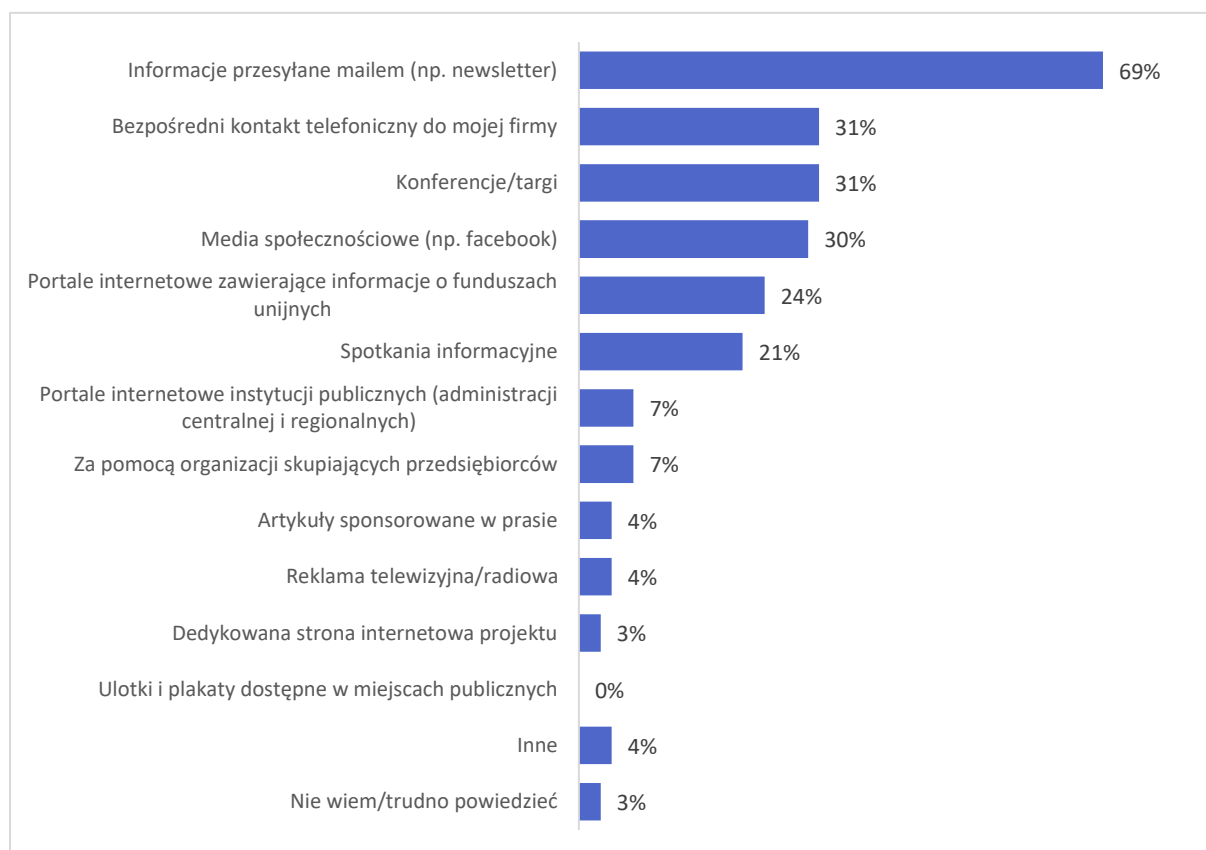
W ocenie każdej z cech charakteryzujących stronę internetową Projektu zdecydowanie dominowały oceny wysokie. Minimalnie mniej korzystnie (biorąc pod uwagę sumę ocen najwyższych – oceny „bardzo wysokiej” i „wysokiej”, nadal jednak bardzo dobrze) wypadła ocena wymiaru, dotyczącego „łatwość dotarcia do informacji” (choć z olei ten wymiar odnotował najwyższy udział ocen bardzo wysokich) oraz wymiar „Kompletności informacji”.

Jeśli chodzi o beneficjentów usługi coachingu, to w ich przypadku strona internetowa Projektu była wykorzystywana głównie (z rzadka wyłącznie) do dokonania rejestracji na etapie rekrutacyjnym oraz do przeglądania oferty warsztatów. Natomiast, w przypadku tej grupy (beneficjenci coachingu) jej znaczenie, jako czynnika zachęcającego do udziału w Projekcie (rejestracji na etapie wstępnym), było stosunkowo mniejsze – w tym przypadku kluczowe znaczenie miały jednak informacje przekazywane drogą mailową, które były odpowiednio spersonalizowane, a więc w rezultacie (słusznie) postrzegane przez adresatów jako przeznaczone właśnie dla nich.

Najlepsze i najbardziej skuteczne sposoby informowania o projekcie *Innovation Coach*

Respondenci badania ilościowego CAT zapytani zostali również o ich zdaniem najlepsze / najbardziej skuteczne sposoby informowania o ofercie Projektu, przyciągania zainteresowania i słańiania do udziału w nim.

Wykres 4. Oczekiwane sposoby komunikowania oferty projektu *Innovation Coach*



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu (n=70).

Jak wynika z powyższej prezentacji (Wykres 4), za najlepszy sposób komunikowania oferty, przedsiębiorcy uznali przede wszystkim newsletter, bezpośredni kontakt telefoniczny i przekazywanie informacji w ramach wydarzeń typu konferencje czy targi. Dobrym rozwiązaniem, w świetle badania, jest także wykorzystywanie mediów społecznościowych.

Pierwszy ze wskazanych sposobów komunikacji pozostaje zbieżny z jego znaczeniem, jakie odgrywał on w praktyce wdrażania Projektu (Wykres 2, str. 17). Natomiast „konferencje i targi” były raczej drugorzędnym źródłem informacji o Projekcie. Z kolei jako interesujące należy uznać wysokie, drugie miejsce „kontaktu telefonicznego”. Podsumowując, uznać można, że oczekiwania przedsiębiorców co do sposobów komunikacji pozostają w zasadzie zbieżne z zastosowanymi w pilotażu przez realizatorów Projektu, co uprawnia do oceny ogólnej, że w Projekcie uruchomione zostały właściwe kanały informacyjne.

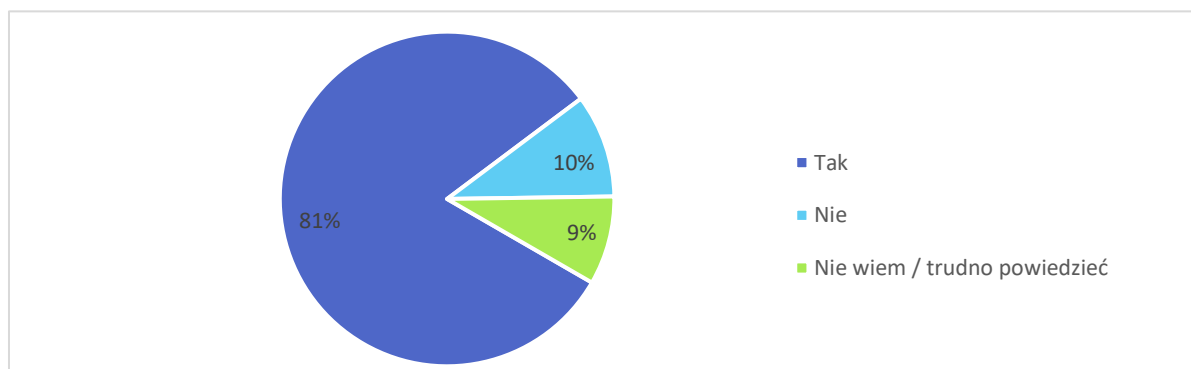
Nazwa projektu

W związku z problematyką docierania z ofertą Projektu do przedsiębiorców warto zauważyć, że sama nazwa *Innovation Coach* była przez respondentów uczestniczących w wywiadach pogłębionych odbierana generalnie pozytywnie. Zazwyczaj wskazywano na jej neutralny lub lekko pozytywny wydźwięk, z kolei nie budziła raczej negatywnych emocji.

Zgłaszane zastrzeżenia dotyczyły głównie faktu wykorzystania obcojęzycznych słów, ale zgłaszający takie uwagi zaznaczali równolegle, że ze względu na rozpowszechnienie w Polsce słów „innowacja” oraz „coach” (to drugie słowo ma już status wyrazu obcego w języku polskim), nazwa Projektu jest całkowicie zrozumiała. Przy czym, pojedynczy respondenci zwracali uwagę, że po „coachingu” spodziewali się raczej usługi trenera / mentora (osoby która chce z „podopiecznym” dojść do wspólnie wyznaczonego celu), a otrzymali raczej usługę doradczą.

Ponadto, warto podkreślić, iż z wywiadów bezpośrednich z beneficjentami usługi coachingu wynika, że nazwa *Innovation Coach* jest postrzegana lepiej niż *STEP*.

Wykres 5. *Innovation Coach* – czy nazwa Projektu jest odpowiednia i zrozumiała?



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu (n=70).

Pozytywny odbiór nazwy Projektu został potwierdzony przez ponad 80% respondentów badania CATI, którzy uznali, że jest ona odpowiednia (10% respondentów wyraziła przeciwną opinię).

Rozmówcy generalnie wykazywali na problem w rozróżnianiu nazw i skrótów, nadawanych różnym programom wsparcia, co jest ważnym, ale znacznie szerszym problemem.

3.4 Narzędzia interwencji

3.4.1 Warsztaty B+R+I – narzędzie uzupełniające coachingu

W projekcie *Innovation Coach*, poza wydarzeniami o charakterze stricte informacyjnym oraz usługą coachingu, realizowane były również specjalistyczne warsztaty, umożliwiające poznanie specyfiki funkcjonowania przedsięwzięć B+R+I – w tym warsztaty dotyczące kwestii związanych z własnością intelektualną, poziomami gotowości technologicznej, zarządzaniem produktami w trakcie i po zakończeniu projektu B+R, rodzajami prac badawczo-rozwojowych, a także dotyczące etapów budowy projektów, stosowania podejścia projektowego we wdrażaniu innowacji, współpracy zespołu w firmie, czy też przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu B+R.

Wywiady indywidualne z beneficjentami coachingu wskazują, że dla przedsiębiorców podstawową korzyścią związaną z udziałem w Projekcie była praca z coachem, natomiast przydatność oferowanych warsztatów była oceniana nieco niżej. Znamienne, iż pojawiały się głosy, że w „jakichś” warsztatach beneficjenci coachingu brali udział, ale nie pamiętają czego one dotyczyły (oczywiście nie sprzyjała temu zdalna forma tych wydarzeń; dodatkowo jednak, trudno jest mówić w takich przypadkach o odpowiednim utrwaleniu wiedzy przekazywanej w ramach warsztatów). Pewna (nieznaczna) część ich uczestników nie dostrzegła żadnych korzyści związanych z udziałem w formach edukacyjnych Projektu.

Dla większości dla większości rozmówców dostępność warsztatów w Projekcie była jednak wartością samą w sobie (taką opinię wyrażono w 20 spośród ogółem zrealizowanych 31 wywiadów, przy czym 5 rozmówców poinformowało, że w żadnych warsztatach nie uczestniczyło).

Wśród obszarów uznanych przez respondentów wywiadów za najbardziej wartościowe należy wskazać warsztaty poświęcone omówieniu dostępnych źródeł dofinansowania projektów (w tym projektów innowacyjnych, a w szczególności dotyczących sfery gospodarki cyfrowej¹⁰) oraz różne, dotyczące kreowania innowacji w przedsiębiorstwie¹¹, rozpoczynania

¹⁰ Np. „Perspektywy technologiczne dla firm i możliwości finansowania 2021” (w tym sesja interaktywna „Źródła finansowania projektów transformacji cyfrowej w 2021 r.”), zob. [PPNT wydarzenia informacyjno-edukacyjne Innovation Coach](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

¹¹ Np. „Innovation coach – jak zwiększyć przewagę firmy?” (w tym sesja warsztatowa „Kreowanie Innowacji – warsztat Design Thinking”), zob. [PPNT wydarzenia informacyjno-edukacyjne Innovation Coach](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

i prowadzenia działalności B+R+I, a także zarządzania wynikami działalności badawczo-rozwojowej¹².

W badaniu CATI, uczestnicy warsztatów zostali zapytani o to, w jakim stopniu dzięki udziałowi w warsztatach B+R wzrosła ich wiedza, jeśli chodzi o prowadzenie projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, w obszarach obejmujących specyfikę prowadzenia, zarządzania i finansowania projektów badawczo-rozwojowych, sprawy ochrony własności intelektualnej, czy współpracę z jednostkami badawczo-naukowymi. We wszystkich ocenianych, merytorycznych aspektach warsztatów ponad połowa respondentów uznała, że ich wiedza wzrosła w wysokim stopniu. Wyniki te wskazują, że dla dużej części uczestników warsztaty okazywały się narzędziem istotnie podnoszącym wiedzę na temat znaczenia innowacyjności w praktyce gospodarczej.

Tabela 2. Ocena przyrostu wiedzy na temat prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych dzięki udziałowi w warsztatach B+R w projekcie *Innovation Coach*

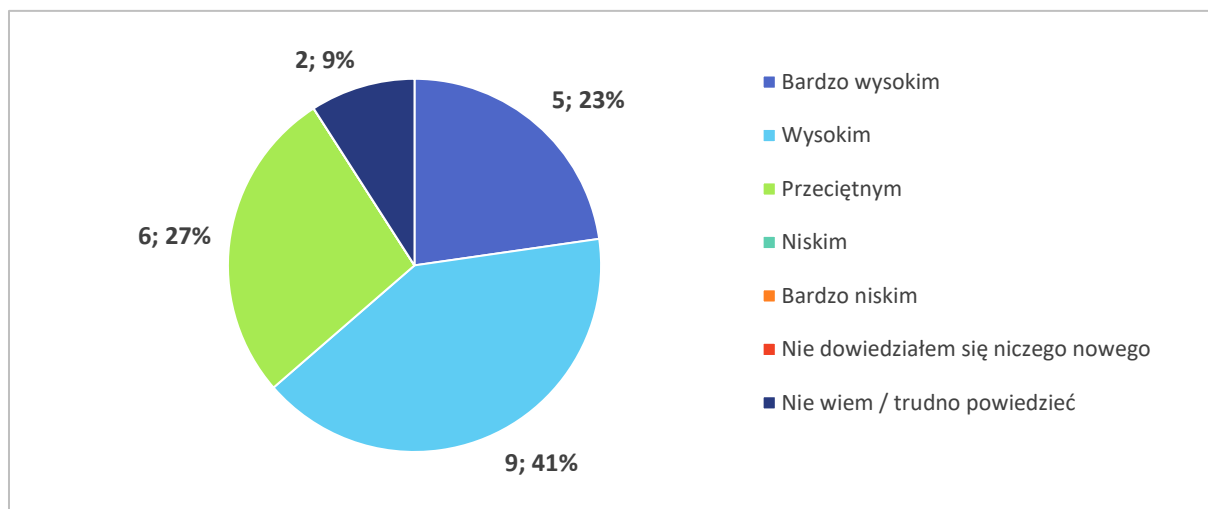
W jakim stopniu dzięki udziałowi w warsztatach B+R wzrosła Pan/Pani wiedza, jeśli chodzi o prowadzenie projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, w następujących zakresach tematycznych	Wysokim	Przeciętnym	Niskim	Nie wiem / trudno powiedzieć
Specyfika prowadzenia projektów badawczych	13; 59%	8; 36%	1; 5%	0; 0%
Sprawy ochrony własności intelektualnej	12; 55%	7; 32%	2; 9%	1; 5%
Współpraca z jednostkami badawczo-naukowymi	14; 64%	5; 23%	1; 5%	2; 9%
Zarządzanie projektem badawczo-rozwojowym	15; 68%	5; 23%	2; 9%	0; 0%
Finansowanie projektu badawczo-rozwojowego	14; 64%	6; 27%	1; 5%	1; 5%

Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w warsztatach B+R (n=22); tabela prezentuje liczbę osób udzielających danej odpowiedzi oraz udział procentowy takich osób w badanej grupie.

Podobny rozkład odpowiedzi zanotowano w obszarze związanym z oceną możliwości wykorzystania zdobytej na warsztatach wiedzy w prowadzonej działalności gospodarczej – ponad połowa respondentów uznała, że pozyskana wiedza w wysokim i bardzo wysokim stopniu będzie przydatna w prowadzeniu firmy.

¹² Np. „Planowanie i zarządzanie produktem podczas oraz po pracach B+R”, zob. [Innovation Coach wydarzenia informacyjno-edukacyjne](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

Wykres 6. W jakim stopniu, uzyskana dzięki udziałowi w warsztatach B+R wiedza, okazała się przydatna w prowadzonej działalności gospodarczej.



Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w warsztatach B+R (n=22); tabela prezentuje liczbę osób udzielających danej odpowiedzi oraz udział procentowy takich osób w badanej grupie.

W badaniu udało się również zidentyfikować czynniki mogące zwiększać przydatność warsztatów. Podstawowe z nich to:

- Precyzyjne opisywanie przedmiotu warsztatu i grupy docelowej, dla której jest on przeznaczony, w tym informowanie o stopniu zaawansowania prezentowanej wiedzy (choćby prosty podział na poziom podstawowy i zaawansowany). Rozwiązania tego rodzaju mogłyby ułatwić uczestnikom podejmowanie wyboru w sposób racjonalny. Jest to aspekt ważny ze względu na niejednorodność grupy przedsiębiorców – mają bowiem oni bardzo zróżnicowaną wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej i związane z tym potrzeby.
- Lepsze dopasowanie przekazywanej wiedzy do specyfiki przedsiębiorstw w Projekcie (głównie bardzo niskiego doświadczenia większości uczestników w problematyce rozwijania produktów i niskiej wiedzy o innowacyjności). Uwzględnienie w programie bardzo praktycznych zajęć dla firm bardzo małych, (o niewielkim kilku-, czy też kilkunastoosobowym personelu), które chcą zacząć realizować projekty innowacyjne:
 - Jak zacząć budować zespół projektowy?
 - Jakie muszą być spełnione warunki, aby skutecznie powołać i uruchomić zespół projektowy? Kiedy (czy zawsze) jest on niezbędny?
 - Ile to kosztuje?
 - Czy można poradzić sobie bez zespołu projektowego?
 - Jak rozpocząć i prowadzić poszukiwania partnerów naukowych i biznesowych?

- Jak i gdzie poszukiwać wsparcia dla bardzo małych przedsięwzięć badawczych – poniżej 20 tys. / 100 tys. zł? Jak zainteresować tego rodzaju projektami jednostki naukowe?

Jak skomentował udział w warsztatach jeden z rozmówców: „*Ja szukałem informacji jak poprawić produkcję, a warsztat był o tym jak zbawiać świat /.../*” (TDI, beneficjent coachingu). W innym przypadku, choć wiedza była przekazana w sposób zrozumiały, to rozmówca do końca nie wiedział, jak i do czego mógłby ją wykorzystać. W efekcie tych niejasności zyskał przekonanie, aby wycofać się z udziału w Projekcie: „*/.../ trzeba tyle rzeczy spełnić, wymagań, ile kłopotów jest po drodze, że człowiekowi się odechciewa /.../*” (TDI, wywiad z beneficjentem, który początkowo rozważał rezygnację, jednak ostatecznie skorzystał z usługi).

- Szczególnie w przypadku webinarów / warsztatów on-line zasadne jest dążenie do zapewnienia zwięzłości formy i skracania czasu wydarzenia. Przedsiębiorcy uczestniczący w Projekcie nierzadko zarządzają swoją firmą w pojedynkę (lub co najwyżej mają wsparcie w bardzo nielicznym zespole) i z trudem mogą sobie pozwolić na wielogodzinne zajęcia. Poniżej (Wykres 7, str. 25), prezentujemy oceny rozmaitych kwestii, obrazujących jakość warsztatów B+R w Projekcie – oceny te są zdecydowanie pozytywne, jednak, jeśli chodzi o czas trwania warsztatów, to oceny badanych są tu jednak nieco słabsze (widoczny jest znaczny udział ocen przeciętnych).

Respondenci wywiadów indywidualnych przestrzegali przed nazbyt optymistycznym wydźwiękiem prezentowanych treści warsztatowych, na przykład przed zapewnianiem, że przygotowanie, zrealizowanie i rozliczenie projektów B+R jest osiągalne niemal dla każdej firmy, a uzyskanie dofinansowania jest łatwo dostępne. Z wywiadów wynika, że taki właśnie przekaz dominował, przynajmniej na niektórych warsztatach. Respondenci odnosili zatem wrażenie, że warsztaty głównie „promowały” innowacyjność jako taką, natomiast stosunkowo mniej czasu poświęcano zagadnieniom problematycznym, uwypuklającym złożoność zagadnienia podejmowania działalności badawczo-rozwojowej oraz wdrażania podejścia biznesowego, opartego na innowacyjności. Jak zauważył jeden z respondentów, brak było informacji o nieudanych przedsięwzięciach, czy też skutkach takich przedsięwzięć dla egzystencji firmy. Wskazane powyżej sugestie tematyki warsztatów (zaprezentowane powyżej pytania – w drugim odnośniku listy zidentyfikowanych czynników podnoszących przydatność warsztatów – zob. poprzednia strona) zdają się dobrze odzwierciedlać uwypuklane niedoskonałości treści warsztatów.

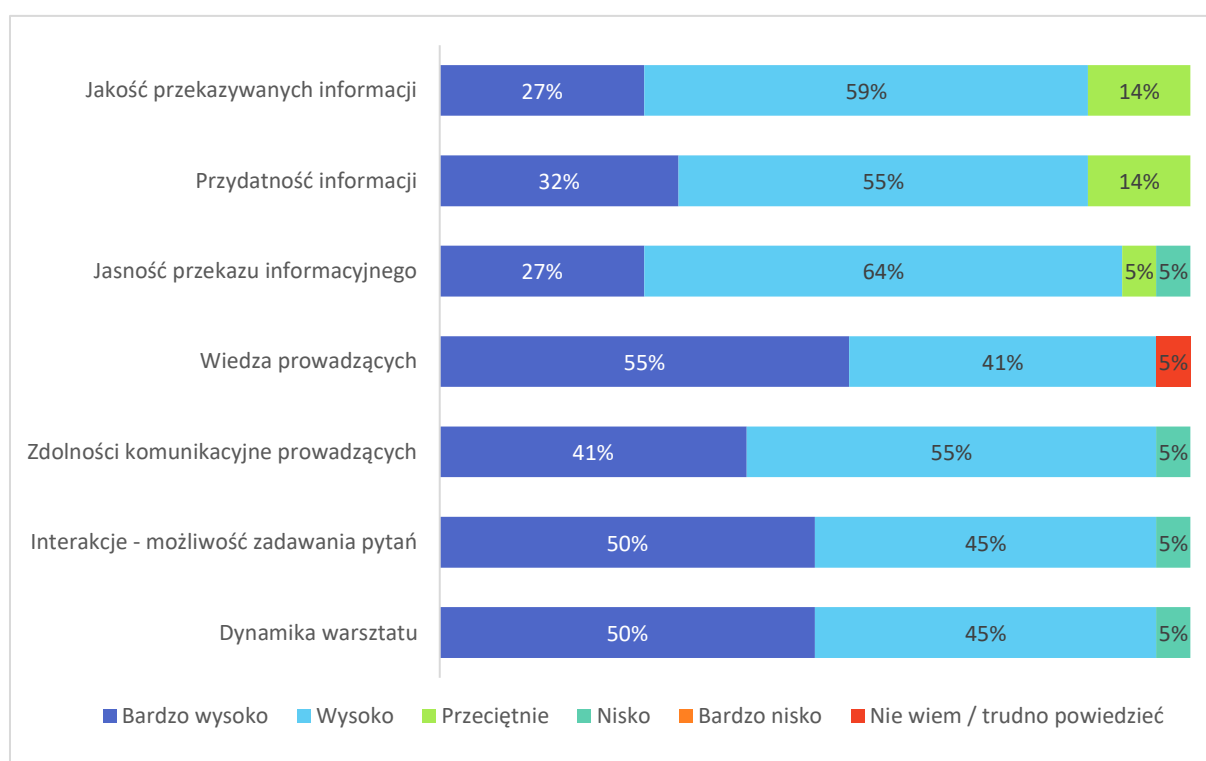
Ponadto, powszechnie przeważała opinia, że spotkania realizowane stacjonarnie byłyby bardziej efektywne niż prowadzone on-line. Rzeczywiście, wydarzenia organizowane w formule bezpośredniej zapewniają możliwość lepszej interakcji grupy z prowadzącym warsztat.

Poza ocenami, dotyczącymi kwestii przyrostu wiedzy, badani poproszeni zostali również o ocenę kilku innych zagadnień, związanych z realizacją warsztatów B+R, takich jak:

- jakość przekazywanych informacji,
- jasność przekazu informacyjnego,
- wiedza i zdolności komunikacyjne prowadzących,
- interakcyjność,
- dynamika warsztatu.

Wszystkie powyższe aspekty zostały ocenione przez przedsiębiorców zdecydowanie bardzo pozytywnie.

Wykres 7. Ocena różnych aspektów, dotyczących warsztatów B+R przeprowadzanych w projekcie *Innovation Coach*



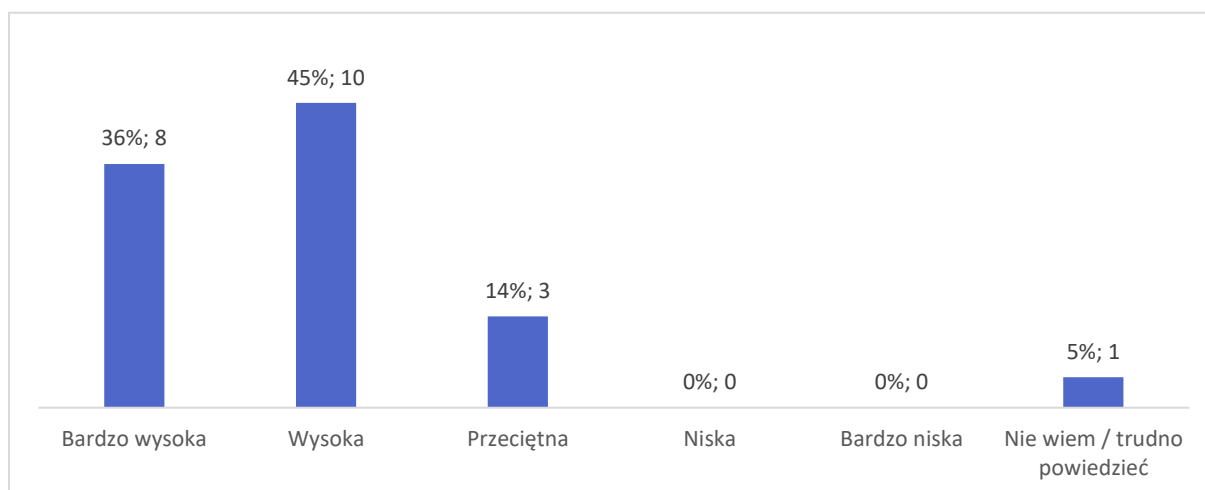
Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w warsztatach B+R (n=22).

Generalna ocena jakości i przydatności informacji oraz wiedzy uzyskanej podczas warsztatów B+R, wystawiona przez uczestników badania ilościowego CATI, jest wysoka i świadczy o tym, że ten komponent projektu był odpowiednim narzędziem, powodującym wzrost świadomości i wiedzy uczestników na temat znaczenia działalności B+R+I w prowadzeniu działalności gospodarczej.

W sumie zatem, wskazywane wcześniej w badaniach jakościowych utłumności / niedoskonałości warsztatów nie wpłynęły negatywnie na ocenę ogólną, tym niemniej, należy o nich zdecydowanie pamiętać. Wydaje się, że mogą one stanowić doskonałe wskazania do wykorzystania w przyszłości przy planowaniu i organizowaniu podobnych wydarzeń,

szczególnie, gdy są one (mają być) adresowane do grona „specyficznych” firm tj. podmiotów nie posiadających doświadczeń w prowadzeniu działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej.

Wykres 8. Generalna ocena jakości i przydatności informacji oraz wiedzy uzyskanej podczas warsztatów B+R organizowanych w projekcie *Innovation Coach*



Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w warsztatach B+R (n=22); wykres prezentuje liczbę osób udzielających danej odpowiedzi oraz udział procentowy takich osób w badanej grupie.

Te oceny, uogólniając, potwierdzają również przedsiębiorcy w wywiadach indywidualnych, podkreślając ostatecznie, że uzupełnienie usługi coachingu o element warsztatowy jest dobrym sposobem na pozyskanie specjalistycznej wiedzy z zakresu B+R+I i powinien on być w przyszłości (np. w kolejnej edycji Programu) kontynuowany – w miarę możliwości z uwzględnieniem sformułowanych wskazań doskonalących.

3.4.2 Działania informacyjno-edukacyjne – narzędzia uzupełniające proces rekrutacji oraz poszerzające świadomość i ogólną wiedzę beneficjentów

Jednym z istotnych komponentów projektu *Innovation Coach* była realizacja działań o charakterze informacyjno-edukacyjnym (w części dotyczącej komponentu edukacyjnego – poza warsztatami B+R), realizowanych zarówno w formule stacjonarnej, jak i zdalnej.

Uczestnicy badania CATI spośród wielu wydarzeń organizowanych w ramach projektu najczęściej brali udział w spotkaniach informacyjnych (tzw. Info Days) realizowanych w formie stacjonarnej¹³, następnie w konferencjach¹⁴ oraz webinarach¹⁵.

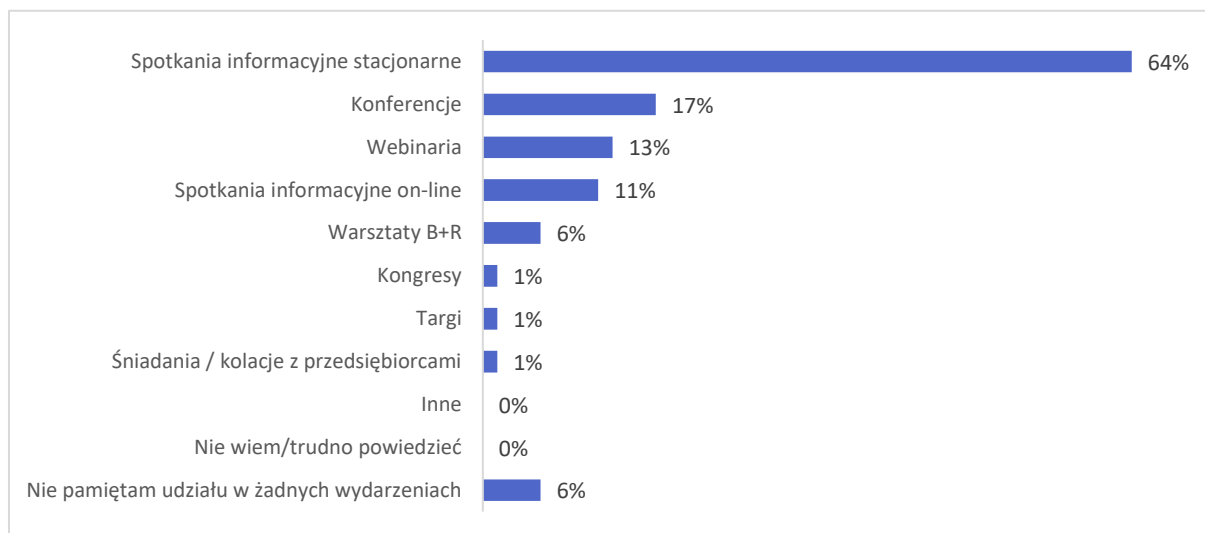
¹³ Np. Dzień Informacyjny Projektu "Innovation Coach - wsparcie przedsiębiorców w rozwoju działalności B+R+I", zob. [Innovation Coach - info days](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

¹⁴ Np. "Konferencja B+R – podsumowanie" (część konferencji poświęcona była projektowi *Innovation Coach*, zob. [Innovation Coach - konferencja - podsumowanie](#) (pobrano: 10.12.2020 r.) oraz [Innovation Coach - konferencja - światowy tydzień przedsiębiorczości](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

¹⁵ Np. „Webinar o projekcie Innovation Coach”, zob. [Innovation Coach - webinar](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

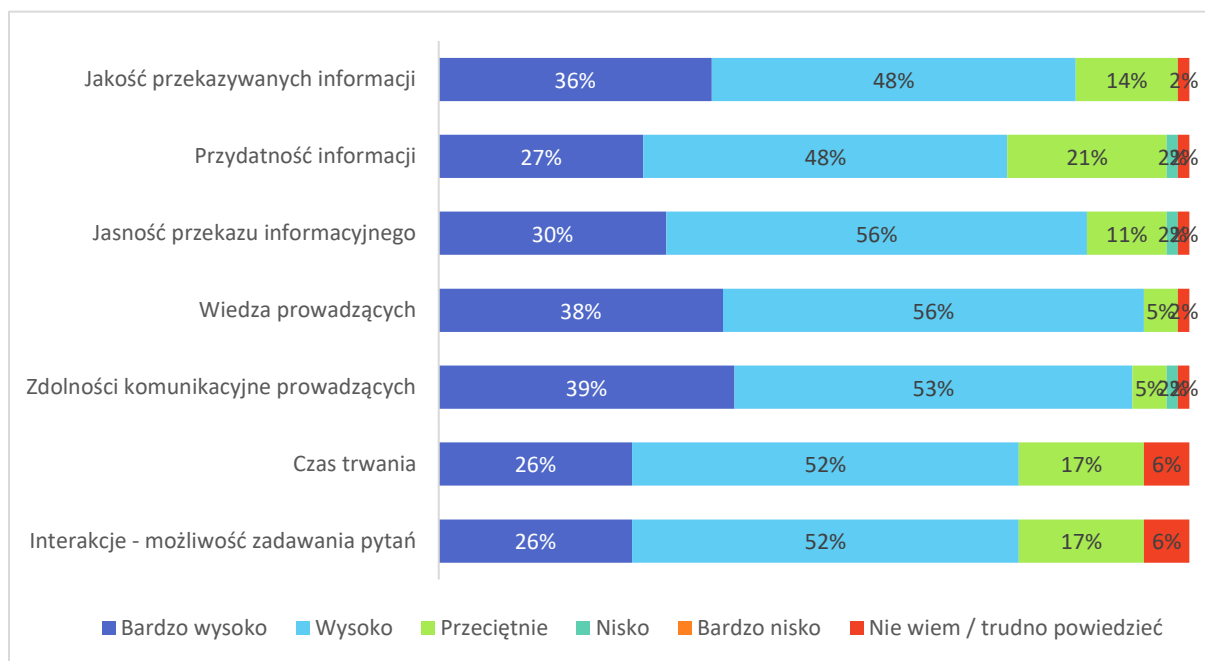
W projekcie organizowane były jeszcze „śniadania dla przedsiębiorców”¹⁶ – imprezy poświęcone promocji Projektu wśród potencjalnych uczestników.

Wykres 9. Udział w wydarzeniach o charakterze informacyjnym, organizowanych w ramach projektu *Innovation Coach*



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu (n=70).

Wykres 10. Ocena poszczególnych aspektów wydarzeń informacyjnych projektu *Innovation Coach*, w których brali udział badani przedsiębiorcy



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjnych Projektu (n=66).

¹⁶ Zob. [Innovation Coach - śniadanie z innowacją](#) (pobrano: 10.12.2020 r.).

Wydarzenia informacyjne, w których brali udział badani we wszystkich aspektach zostały ocenione pozytywnie – ponad 80% respondentów oceniło je dobrze i bardzo dobrze (dane – Wykres 10). Pośród generalnie pozytywnych ocen, należy zwrócić uwagę, że w wymiarach oceny, dotyczących „przydatności informacji”, „czasu trwania” wydarzenia oraz „interakcji – możliwości zadawania pytań” wystąpił relatywnie większy, choć nadal stosunkowo niski, udział ocen przeciętnych. Istotne jest również to, że w ogóle nie pojawiały się oceny „bardzo niskie”, a kategoria oceny „niskiej” występowała zupełnie sporadycznie.

Z badania jakościowego beneficjentów usługi coachingowej wynika jednak, że mieli oni dość niską świadomość realizowanych w Projekcie działań informacyjnych i promocyjnych. Wydaje się, że ginęły one w dużej masie napływających informacji, a przedsiębiorca uczestniczący już w Projekcie (korzystający z usługi coachingu) po prostu (zapewne) przywiązywał do nich mniejszą wagę (zapewne dostrzegał je, ale ignorował). W pewnym sensie – z uwagi na uczestnictwo w Projekcie – nie stanowiło to większego problemu. Jednak, sytuacja ta dotyczyła również warsztatów B+R, a w tym akurat przypadku można dowodzić, że brak wiedzy o warsztatach i w konsekwencji brak udziału w tych wydarzeniach, w jakiś sposób zubażał całokształt procesu proces coachingu. Dodatkowo jeszcze, co wynika z wywiadów z coachami, eksperci prowadzący coaching, co do zasady nie starali się uzupełniać tego procesu o wykorzystanie warsztatów B+R – raczej nie wskazywano tego źródła, jako mogącego w jakiś sposób uzupełnić realizowaną usługę; z wywiadów wynikało, że wiedza ekspertów o wydarzeniach edukacyjno-informacyjnych Projektu była generalnie niewielka (TDI i FGI, coachowie).

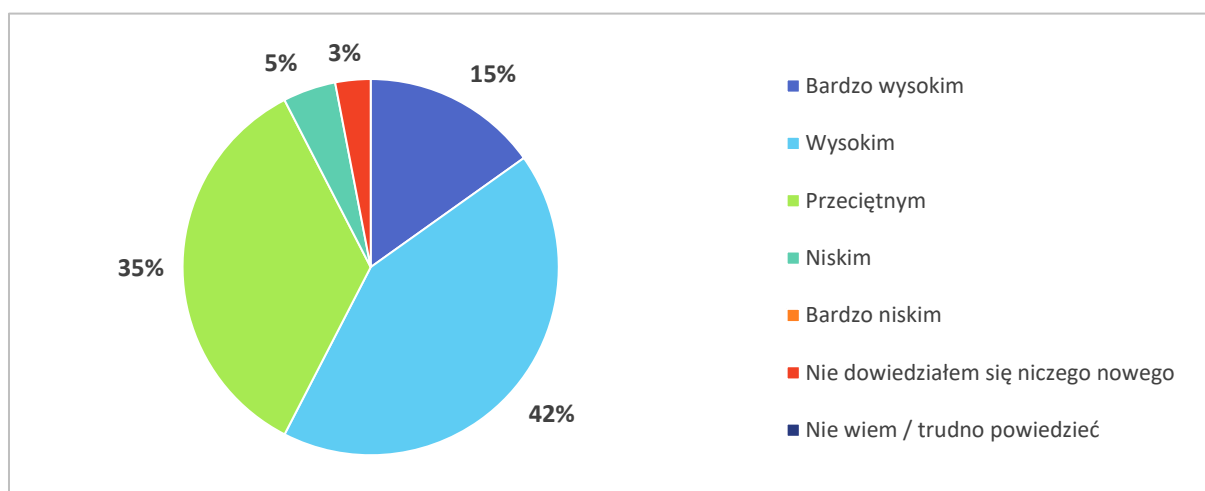
Natomiast respondenci wywiadów indywidualnych dostrzegali obecność (i oceniali pozytywnie) materiałów informacyjnych (ulotki, prezentacje, wiadomości) przekazywanych w mailingu / newsletterach i na stronach instytucji organizujących nabory wniosków o dofinansowanie (np. NCBR), jak również w trakcie konferencji typu „dni otwarte funduszy europejskich”.

Ważnym elementem kampanii informacyjnej, poza prezentowaniem oferty projektu *Innovation Coach* (i instrumentu STEP I), było również przedstawianie informacji o konkursach dedykowanych przedsiębiorstwom planującym realizację projektów B+R+I w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój i Programu Ramowego Horyzont 2020, zaś w okresie pandemii COVID-19, także prezentowanie instrumentów wsparcia dla przedsiębiorców w ramach kolejnych tarcz antykrzysowych. Niektórzy respondenci wspominali, że w tych wydarzeniach (w odpowiednim kontekście) pojawiała się również informacja o Projekcie.

Powracając do wyników badania ilościowego, w części dotyczącej skuteczności działań informacyjnych projektu *Innovation Coach*, ponad połowa badanych przedsiębiorców (57%) oceniła, że w rezultacie uczestnictwa w wydarzeniach informacyjnych, ich wiedza w zakresie możliwości finansowania projektów o charakterze innowacyjnym wzrosła w stopniu wysokim i bardzo wysokim (jest to wysoki udział, wskazujący na odpowiednią skuteczność przekazu

informacyjnego), 35% oceniło, że w stopniu przeciętnym, a 8% że w niskim i bardzo niskim. Można założyć z dużą dozą prawdopodobieństwa, o czym świadczą również wyniki niniejszego badania, że część przedsiębiorców ma już, przynajmniej podstawową, wiedzę o publicznych źródłach finansowania innowacyjnych przedsięwzięć.

Wykres 11. W jakim stopniu wzrosła Pana / Pani wiedza o możliwości finansowania projektów o charakterze innowacyjnym w wyniku Pana / Pani udziału w wydarzeniach informacyjnych projektu *Innovation Coach*



Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjnych Projektu (n=66).

Udział w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu *Innovation Coach* przyczynił się, zdaniem przedsiębiorców, do zwiększenia ich świadomości, co do znaczenia działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w prowadzonym biznesie, a także wpłynął na ich plany w zakresie rozwijania działalności innowacyjnej (Wykres 12). Badani deklarują, że udział w Projekcie, pozwolił na zdobycie konkretnej wiedzy, która pozwoli, dzięki działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, na rozwój firmy.

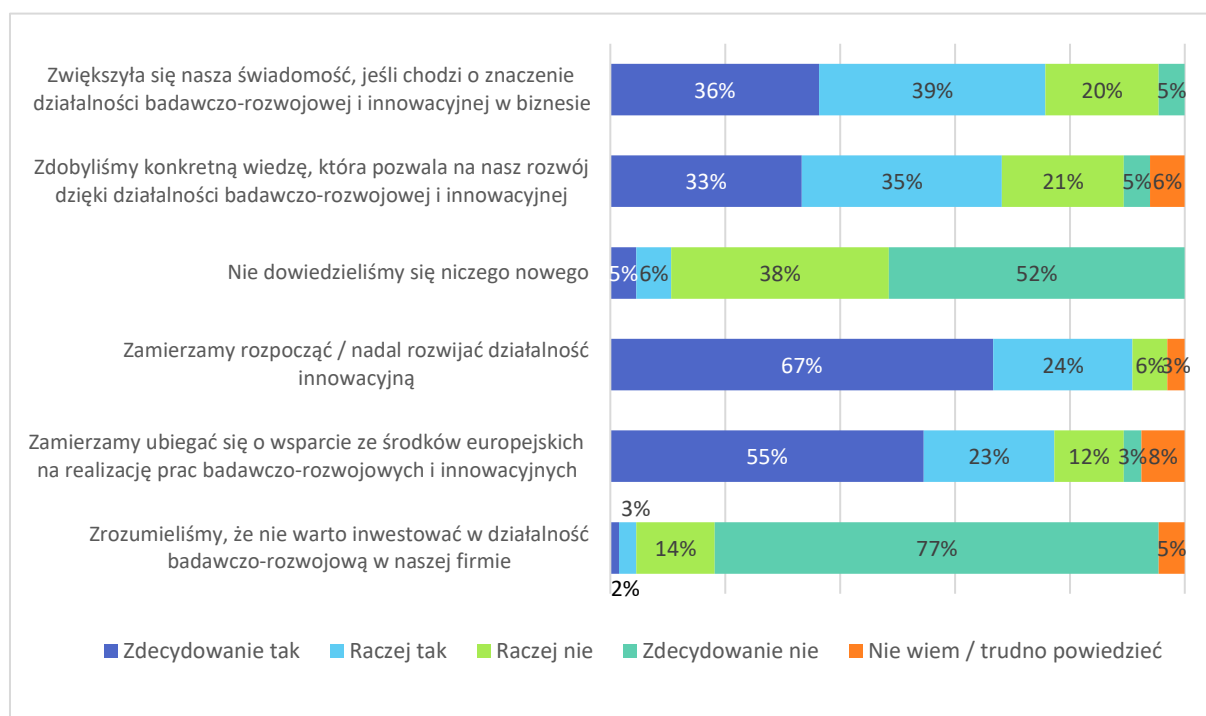
Wymiernym efektem oddziaływania projektu są artykułowane w wywiadach zamiary ubiegania się o wsparcie ze środków europejskich na realizację prac badawczo-rozwojowych i innowacyjnych. Na specjalną uwagę zasługują tu wymiary oceny dotyczące wzrostu świadomości, którym towarzyszą bardzo wysokie udziały deklaracji wskazujących na zamiar:

- podjęcia / rozwijania działalności innowacyjnej („zdecydowanie tak” – 67%) oraz
- ubiegania się o wsparcie ze środków europejskich na realizację prac B+R+I (bardzo wysoki udział wskazań „zdecydowanie tak” – 55%)

Nieliczni respondenci wskazują, że ich udział w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych przyczynił się do zrozumienia, iż nie ma sensu inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową w ich firmie. Oczywiście, taka konkluzja nie powinna być traktowana jako negatywny skutek projektu, jasnym jest bowiem, że nie wszyscy uczestnicy spotkań informacyjnych i warsztatów mają potencjał do prowadzenia działalności B+R. Przewrotnie

można postawić tezę, iż nabycie świadomości, że firmie brak zasobów by prowadzić prace badawczo-rozwojowe (lub też specyfika jej sytuacji nie uzasadnia działań w tym zakresie), również stanowi określoną wartość, może bowiem uchronić przed niepotrzebnym inwestowaniem czasu i środków finansowych w przedsięwzięcia, które nie mają (lub mają niewielkie) szans powodzenia lub też w ogóle nie są uzasadnione.

Wykres 12. Efekty udziału przedsiębiorców w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu *Innovation Coach*



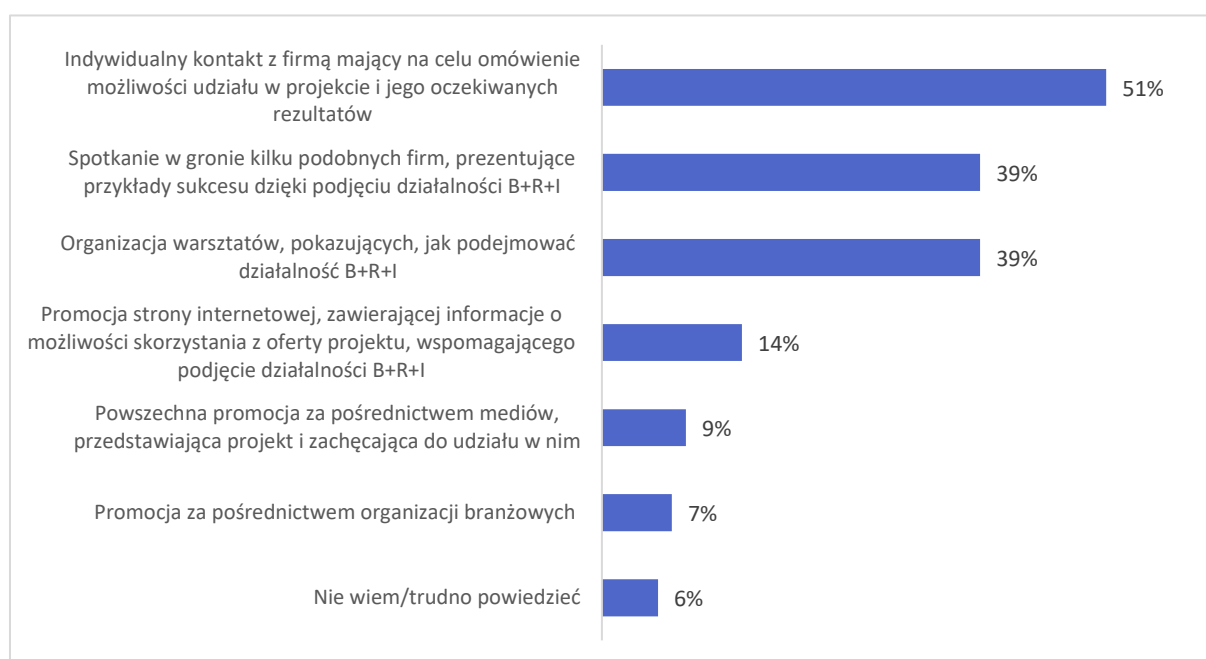
Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjnych Projektu (n=66).

Przedsiębiorcy wymieniali również inne istotne ich zdaniem konsekwencje, wynikające z ich udziału w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych, wskazując jako cenną m.in. możliwość nawiązania kontaktów z innymi firmami i jednostkami naukowymi (networking), a także pozyskanie wiedzy na temat zasad finansowania działalności innowacyjnej ze wsparciem środków publicznych. Dla części z nich udział w spotkaniach był pierwszym impulsem skłaniającym do myślenia o wprowadzaniu innowacji w firmie, istotne było również zwiększenie świadomości istnienia ryzyk związanych z podejmowaniem działalności B+R.

Celem ewaluacji było także zidentyfikowanie działań zachęcających firmy w przyszłości do udziału w projekcie *Innovation Coach* i podejmowania działalności badawczo-rozwojowej. Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że ponad połowa badanych za optymalne działanie, prowadzące do skorzystania z usługi coachingu, uznaje spersonalizowany kontakt przedstawicieli Projektu z firmą, którego celem z jednej strony byłoby zaprezentowanie oferty Projektu i warunków udziału w nim, a z drugiej doprecyzowanie oczekiwań i możliwych do uzyskania efektów. Wysoko na liście działań zachęcających do skorzystania z oferty Projektu wspomagającego podjęcie działalności

badawczo-rozwojowej i innowacyjnej są spotkania dla firm, prezentujące przykłady sukcesu dzięki podjęciu działalności B+R+I. Zachętą do podejmowania działalności w obszarze B+R+I, zdaniem przedsiębiorców, byłaby niewątpliwie organizacja specjalistycznych warsztatów, umożliwiających zdobycie wiedzy dotyczącej specyfiki funkcjonowania przedsięwzięć B+R+I – można stwierdzić, że tym oczekiwaniom odpowiada oferta projektu *Innovation Coach*, co jednoznacznie pokazuje, że w przyszłej edycji warto kontynuować realizację tego komponentu.

Wykres 13. Działania zachęcające firmy do udziału w Projekcie, wspomagające podjęcia działalności B+R+I



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu (n=70).

Przedstawiciele firm zostali również zapytani, czy dzięki udziałowi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu *Innovation Coach* zdecydowali się na pozyskanie usługi coachingu, mającej na celu wypracowanie zindywidualizowanych rekomendacji, dotyczących możliwości innowacyjnego rozwoju wraz ze wskazaniem źródeł finansowania – blisko $\frac{1}{3}$ badanych udzieliła odpowiedzi twierdzącej, pozostali nie zgłosili się do projektu. Z uwagi na udział odpowiedzi wskazujących, że działania informacyjno-edukacyjne nie zachęciły i nie doprowadziły do skorzystania z usługi coachingu, konieczne było rozpoznanie motywów, które o tym zdecydowały.

Powody, dla których część przedsiębiorców nie zdecydowała się na akces do usługi coachingu przedstawia Wykres 14. Wynika z niego, że brak zgłoszenia firmy do Projektu jako usługobiorcy coachingu wynika najczęściej (40% wskazań) ze zrozumienia, iż prowadzenie działalności w obszarze B+R+I nie jest dla danej firmy odpowiednie. Warto jednak zauważyć, że stosunkowo znaczna część przedsiębiorców oceniła, że po prostu jest jeszcze za wcześnie,

aby efektywnie skorzystać z takiej usługi, wskazując jednocześnie, że jest nią zainteresowana i zamierza z niej skorzystać w przyszłości. Inna, niewielka część badanych, wskazała, że wystąpiły pewne okoliczności, które spowodowały niemożność skorzystania z usługi – skutkiem tych okoliczności był na przykład brak czasu, uniemożliwiający odpowiednie zaangażowanie się w skali uprawdopodobniającej efektywność usługi. Udział tego typu wskazań wynosi ok. 35%. Oznacza to, że w przybliżeniu kolejna grupa ponad 1/3 firm tworzy grono potencjalnych beneficjentów usługi w przyszłości.

Wykres 14. Powody braku zgłoszenia firmy do usługi coachingu



Źródło: Badanie CATI – przedsiębiorcy uczestniczący w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu (n=43).

3.4.3 Coaching

Specyfika wspieranych firm

Wcześniej zaznaczyliśmy już, że charakterystycznymi cechami wspieranych w projekcie Innovation Coach przedsiębiorstw były ich niewielkie rozmiary oraz powiązany z tym ograniczony potencjał do rozwijania działalności B+R+I, brak lub też niewielkie doświadczenia w prowadzeniu tego typu działalności, a także brak doświadczeń w pozyskiwaniu / korzystaniu z programów wsparcia publicznego, oferowanych w dziedzinie badań i rozwoju oraz innowacyjności. Te szczególne cechy, w znacznym stopniu implikują

zróżnicowany poziom pomysłów w zakresie innowacyjnego rozwoju, jakimi dysponuje kadra zarządzająca przedsiębiorstw, do których skierowany był Projekt. Z przeprowadzonych badań wynika, że dość rzadkie były przypadki dysponowania już na początku udziału w Projekcie rozwiniętymi, przemyślanymi i dobrze uzasadnionymi koncepcjami / pomysłami. Częściej przedstawiane projekty miały charakter bardzo wstępny, nie poparty pogłębionym rozpoznaniem – opierały się głównie na intuicji właścicieli przedsiębiorstw / kadry zarządzającej. W takiej sytuacji zróżnicowany musiał być efekt usługi coachingu – czasami było to bardziej dopracowane nowe rozwiązanie / produkt, a czasami tylko potencjalna (wstępna) ścieżka, wskazująca na możliwość rozwoju firmy, ale nadal wymagająca dalszego dopracowania.

Współpraca z ekspertem w procesie realizacji usługi coachingu innowacyjnego

Jak wynika z badania beneficjentów usługi coachingu, przedsiębiorcy pozytywnie oceniają cały proces współpracy z ekspertami, obejmujący od około dwóch do czterech spotkań (realizowanych w okresie do 6 lub do 4 tygodni). Kontakt z ekspertami był dobry, pozytywnie oceniano ich przygotowanie, rzetelność i zdolności komunikacyjne. W pojedynczych przypadkach przypisanie eksperta jako realizującego usługę dla danej firmy jednak przeciągało się (mogło to dotyczyć specyficznych branż lub firm).

W obszarze nawiązywania współpracy z coachami pojawiały się następujące propozycje:

- Ułatwienie możliwości dokonania wyboru eksperta przez przedsiębiorcę, poprzez udostępnienie na jego temat informacji, takich jak: doświadczenie, wykształcenie, nazwa instytucji, dla których pracuje. Z drugiej strony, w pojedynczych przypadkach przedsiębiorcy nie czuli się kompetentni by samemu wybierać eksperta i chętnie zdawaliby się w tej kwestii na wiedzę i doświadczenie samego eksperta (oznaczałoby to być może konieczność pojawienia się na pierwszym spotkaniu dwóch ekspertów, oceniających, który z nich może zaoferować większą wartość dodaną usługi¹⁷). Przy czym, zdarzało się również, że przedsiębiorcy mieli zastrzeżenia do profilu branżowego eksperta (acz nie do poziomu jego kompetencji).
- Możliwość wydłużenia procesu współpracy z ekspertem, w merytorycznie uzasadnionych przypadkach.
- Realizacja spotkań bezpośrednich, a nie tylko w formie zdalnej, utrudniającej efektywną komunikację i zbudowanie wzajemnego zaufania. Jak wynika to z wywiadów z coachami, przedsiębiorcy zdecydowanie preferowali spotkania bezpośrednie, w pewien sposób abstrahując od szczególnego kontekstu, w którym Projekt był wdrażany (pandemia koronawirusa); w tej sytuacji niektórzy coachowie, choć były to zapewne sytuacje rzadkie, przeprowadzali takie wizyty – głównie chodziło tu o pierwsze spotkania – szczególnie istotne,

¹⁷ CO jednak nie wydaje się zbyt sensownym pomysłem.

bowiem kształtujące na przyszłość generalną relację współpracy (TDI, FGI, coachowie).

Badanie pokazuje, że zdecydowanie dominują bardzo pozytywne oceny, dotyczące poziomu kompetencji ekspertów (coachów), w pojedynczych przypadkach obniżane tylko słabszym dopasowaniem specjalizacji eksperta do branży firmy lub innowacyjnego zamierzenia. Sami rozmówcy podkreślali często, że nie uznają tego za mankament, gdyż albo sami zmieniali temat rozwiązania, nad którym chcą pracować, albo też projekt miał silny charakter interdyscyplinarny lub dotyczący branż wybitnie niszowych. Część rozmówców podkreślała fakt, że nawet, gdy ekspertowi brakowało wiedzy w jakimś obszarze, to próbował ją uzupełnić, aby dalej świadczyć doradztwo wysokiej jakości. Tylko pojedynczy rozmówcy byli niezadowoleni z pracy eksperta: wskazywali na niewłaściwe dopasowanie przez eksperta źródła dofinansowania projektu lub zupełną niezajomość branży firmy, uniemożliwiająca prowadzenie efektywnej współpracy¹⁸.

Część przedsiębiorców utrzymuje kontakt z coachami także po zakończeniu udziału w Projekcie, nadal wykorzystując ich wiedzę. Odbywa się to poprzez kolejne kontakty, najczęściej inicjowane przez przedsiębiorstwa.

Dominuje przekonanie, że bardziej efektywne są spotkania bezpośrednie (a nie zdalne). Ważną sprawą dla efektywności współpracy jest wzajemne zaufanie i z tego względu warto w zasadach Projektu (oraz umowach z coachami oraz przedsiębiorcami) eksponować zapewnienie bezpieczeństwa / poufności danych przekazywanych przez firmy. Niezwykle rzadko, ale wśród rozmówców pojawiała się także wątpliwość w tej kwestii¹⁹.

Wpływ coachingu na identyfikację potencjału do innowacyjnego rozwoju firm

Z rozmów z beneficjentami usługi coachingowej wynika, że potrzeby (i oczekiwania wobec eksperta) poszczególnych firm były bardzo zróżnicowane, skoncentrowane wokół 3 elementów:

- znalezienia źródła lub źródeł sfinansowania innowacyjnego rozwoju, idealnie także udzielenia wymiernego wsparcia w procesie aplikowania o środki z programów pomocowych²⁰;
- weryfikacji już wypracowanych koncepcji rozwoju firmy w oparciu o nowe, innowacyjne rozwiązanie;
- identyfikacja obszarów innowacyjnego rozwoju.

Niezależnie od oczekiwań przedsiębiorcy, w momencie przystąpienia do Projektu albo w momencie kończenia usługi coachingu, większość firm dysponowała (mniej lub bardziej

¹⁸ Tego typu problemy zgłoszono w 4 wywiadach TDI (spośród ogółem zrealizowanych 31 TDI, ok. 13%).

¹⁹ Problem taki pojawił się w jednym wywiadzie TDI (na 31 zrealizowanych).

²⁰ Oczywiście, zgodnie z ofertą i zasadami wdrażania Projektu, ten element nie mógł być zaspokojony – nie mógł stanowić przedmiotu usługi.

uszczegółowionym i zweryfikowanym) pomysłem na innowacyjny rozwój. Najwyższy stopień przygotowania projektu był uzyskiwany w przypadku, gdy przedsiębiorca już wcześniej prowadził nad nim prace. W sumie jednak, nawet, gdy w wyniku coachingu doszło tylko do wstępnej weryfikacji pomysłów, przydatność dostarczonej usługi była oceniana pozytywnie – w niniejszym badaniu znalazło to odzwierciedlenie w ocenie jakości i przydatności sformułowanych w wyniku coachingu rekomendacji, jak również (co było co najmniej tak samo ważne) wynika z oceny całokształtu współpracy coacha z przedstawicielami przedsiębiorstwa (do kwestii tych powracamy dalej).

Przydatność coachingu, ocena udziału w Projekcie

Przedsiębiorcy, oceniając efekty przystąpienia do Projektu, odnoszą się łącznie do poszczególnych elementów uzyskanego wsparcia. Za czołową korzyść traktują samą pracę z coachem, związany z tym skutek w postaci przyrostu wiedzy, świadomości (co do zasadności rozwijania firmy w oparciu o innowacyjność), a także wstępne zweryfikowanie ścieżek rozwojowych firmy.

Okazuje się również, że usługa coachingu ma dla przedsiębiorców na ogół dużą wartość i dlatego – jak wynika z badania – w wielu przypadkach gotowi byłiby za nią zapłacić kwotę około 3 tys. zł (przynajmniej mając obecną wiedzę, co zyskali dzięki Projektowi, prawdopodobnie jednak nie zdecydowałiby się wziąć udział w Projekcie na zasadach odpłatności, głównie z uwagi na niepewność rezultatu usługi)²¹. Przedsiębiorcy byłiby jednak skłonni współfinansować usługę tylko w przypadku jasno określonego jej zakresu i z góry doprecyzowanych efektów.

Sam dokument rekomendacji, który beneficjenci otrzymali na zakończenie współpracy z coachem zazwyczaj sam w sobie nie miał już charakteru kluczowego. Z wywiadów z beneficjentami usługi wynika, że w zasadzie tylko w pojedynczych przypadkach zawierał on pewien wystarczająco doprecyzowany plan działań, które obecnie jest przez przedsiębiorcę wdrażany samodzielnie lub też zawierał opisy, które są wykorzystywane, przykładowo we wnioskach o dofinansowanie²². Niewątpliwie jednak dokument zawierający rekomendacje jako materialny efekt coachingu, podsumowujący uczestnictwo w Projekcie, jest oceniany pozytywnie (przy czym ocena ta dotyczy raczej efektów całego procesu usługi, a nie dokumentu jako takiego).

Negatywne oceny udziału w Projekcie, w tym sformułowanych dla przedsiębiorstwa rekomendacji, wśród uzyskanych w ramach wywiadów wypowiedzi, należą do mniejszości. W tych przypadkach, gdy wypowiedziano się jednoznacznie krytycznie (5 na 31 TDI, ok. 16%), zastrzeżenia przedsiębiorców wynikały głównie z następujących przesłanek:

²¹ Do scenariusza wywiadu indywidualnego wprowadzono pytanie testujące gotowość do poniesienia odpłatności za zrealizowaną usługę, przyjmując, że może to stanowić bardzo dobry wskaźnik oceny usługi.

²² Na takie korzyści wskazano w 6 wywiadach TDI (spośród ogółem zrealizowanych 31 TDI).

- Oceny efektów jako mało konkretnych, w tym nie uzyskania wskazówek, co do konkretnych źródeł finansowania. Zapewne pokutowało tu pewne nieporozumienie, dotyczące oczekiwanego rezultatu usługi. Mianowicie, jak już zaznaczyliśmy, część przedsiębiorców spodziewała się, że efektem wsparcia w Projekcie będzie sporządzony wniosek o uzyskanie dofinansowania – konkretna, namacalna dla nich korzyść.
- Oceny zakresu pracy eksperta, podkreślającej, że praca ta polegała głównie na zgromadzeniu informacji pochodzących od przedsiębiorstwa oraz wskazaniu źródeł dofinansowania (zresztą ograniczonych).
- Niekiedy okazywało się, że wskazania dotyczące źródeł finansowania były nieaktualne²³ lub wskazane źródła nie odpowiadały specyfice / potrzebom firmy (np. gdy dla wykonalności projektu badawczo rozwojowego konieczne było pozyskanie kosztownej aparatury badawczej, a w ramach zidentyfikowanych źródeł sfinansowanie takiego komponentu projektu nie było możliwe).
- Rozczarowania części uczestników, mylnie oczekujących, że coach nie tylko wskaże drogę do celu (tzn. rozwoju firmy w oparciu i innowacyjność), ale także będzie asystował w niezbędnych działaniach (towarzysząc przy pokonywaniu kolejnych etapów tego procesu)²⁴.

Opinie te (negatywne oceny) są oczywiście istotne, tym niemniej – raz jeszcze należy to podkreślić – występowały one bardzo rzadko. Jednak wskazują one również na to, że warstwa informacyjna Projektu (a więc głównie przekaz adresowany do przedsiębiorców na etapie wstępnym) powinien bardziej zdecydowanie uwypuklić zagadnienia, które nie mogą zostać objęte ofertą Projektu (najlepiej z wyjaśnieniem przyczyn to powodujących oraz równoległe – jakie istnieją potencjalne możliwości wsparcia „po zakończeniu coachingu”, umożliwiające praktyczne wykorzystanie rekomendacji lub też wskazówek, w jaki sposób

²³ Wprost taki problem został zasygnalizowany przez jednego beneficjenta. Z jego wypowiedzi wynika, że problemem była aktualizacja dostępności programów wsparcia. Niestety, problem ujawnił się już jakiś czas po sfinalizowaniu raportu i rekomendacji. Firma próbowała określić nowe źródło finansowania korzystając z pomocy wskazanej w rekomendacji jednostki naukowej. Niestety, trudno było pozyskać od niej precyzyjną informację o możliwych do wykorzystania (ówcześnie) źródłach wsparcia (zasugerowano nawet poszukiwanie innej jednostki). Ostatecznie beneficjent coachingu skontaktował się firmą doradczą zajmującą się pisaniem wniosku – tu z kolei poinformowany został, że źródła finansowania stopniowo wygasają. W tej sytuacji, uwzględniając czas niezbędny na przygotowanie wniosku, firma doradcza nie rokowała powodzenia w skutecznym pozyskaniu wsparcia. Ostatecznie beneficjent coachingu zrezygnował z dalszych poszukiwań, stwierdzając, że raport z coachingu i zawarte w nim informacje były bezwartościowe.

²⁴ Doskonały przykład takiej sytuacji to (w sumie bardzo konkretne) wskazanie jednostek naukowo-badawczych (w ramach usługi coachingu), z którymi zdaniem eksperta przedsiębiorstwo powinno nawiązać kontakt w celu dopracowania rozwiązania. W odpowiedzi na rekomendację i wskazanie jednostek naukowo-badawczych, przedsiębiorca oczekiwał, że ekspert asystować będzie w nawiązaniu i konfiguracji takiej współpracy. W efekcie – zdaniem coacha – dało się odczuć pewne rozczarowanie, wynikające z przeświadczenia, że usługa stała się niekompletna. W praktyce, realizacja oczekiwań przedsiębiorcy (co do zasady – uzasadnionych z uwagi na brak jakichkolwiek doświadczeń przedsiębiorcy we współpracy ze sferą jednostek naukowo-badawczych) wymagałoby znacznego wydłużenia okresu realizacji usługi coachingowej – w warunkach obecnej edycji Projektu po prostu nie było to możliwe (TDI, coach).

powinien dalej postępować sam przedsiębiorca). Oczywiście, nie wykluczamy, że (całkowicie słusznie) taki przekaz informacyjny miał miejsce – natomiast w świetle wyników badania można wnioskować, że powinien być on wzmocniony.

Plany podjęcia działań zmierzających do dopracowania projektu innowacyjnego, który nadawałby się do poszukiwania dofinansowania ze środków publicznych

Wspomniane zróżnicowanie stopnia przygotowania firm do innowacji skutkowało tym, że rozmówcy prezentowali szerokie spektrum prognoz, co do dalszych losów wypracowanych w coachingu koncepcji / rozwiązań. Warto jednak podkreślić, że w niektórych przypadkach²⁵ już podjęto kroki zmierzające do realizacji przedsięwzięcia, nad którym pracowano z coachem (np. złożono wnioski o dofinansowanie, rozpoczęto realizację w oparciu o własne środki) lub też zupełnie zarzucono temat, którym się zajmowano (czasami w zamian podejmując nowy). Z wywiadów z beneficjentami coachingu najczęściej jednak wynika, że w stosunkowo niedługiej perspektywie (do dwóch lat) planowana jest realizacja prac zmierzających do realizacji innowacyjnego przedsięwzięcia²⁶.

Trzeba również zauważyć, że chęć przedsiębiorców do kontynuacji prac wynikających z coachingu niestety znacznie ochłodziło pogorszenie się koniunktury rynkowej, wywołane pandemią COVID-19. Większość przedsiębiorców obecnie szuka oszczędności, ogranicza zatrudnienie, walczy o utrzymanie się na rynku. Jest to zatem ważny czynnik kontekstowy, który zaburza wnioskowanie o efektywności coachingu (dlatego też deklaracje przedsiębiorców, formułowane w wywiadach, odsuwają w czasie dalsze działania – stąd też wskazana wcześniej, często występująca w wywiadach, perspektywa czasowa „do dwóch lat”).

Pozostałe wnioski i rekomendacje przedsiębiorców – beneficjentów usługi coachingu

Część rozmówców, przystępując do Projektu spodziewała się, że głównym jego elementem będzie wskazanie źródła dofinansowania, z którego przedsiębiorstwo będzie mogło skorzystać, część miała wręcz nadzieję, że we współpracy z ekspertem zostanie sporządzony gotowy do złożenia wnioski o dofinansowanie. Trudno jednoznacznie ocenić skąd wzięło się to przeświadczenie (po części zapewne wyłącznie z oczekiwań w tym zakresie). Zatem, co już zasygnalizowaliśmy, odnotowany stan wskazuje na potrzebę bardziej precyzyjnego określania treści materiałów informacyjnych Projektu, aby zminimalizować ryzyko występowania tego rodzaju nieporozumień.

²⁵ Deklaracje w tym zakresie padły w 3 wywiadach TDI (spośród ogółem zrealizowanych 31 TDI, 10%).

²⁶ Stanowisk tych nie należy traktować wyłącznie jako niepewnych deklaracji. Zidentyfikowane zostały w trakcie wywiadów indywidualnych, w których rozpoznano całokształt sytuacji firmy, świadomości znaczenia rozwoju opartego na innowacyjności, jej zamierzeń inwestycyjnych, źródeł finansowania, sytuacji rynkowej i już zrealizowanych działań (w związku z rekomendacjami). Wszystkie te informacje kontekstowe w większości przypadków uprawdopodobniają realność deklaracji dotyczących dalszego rozwijania wypracowanych w usłudze coachingu koncepcji / nowych rozwiązań (TDI, beneficjenci coachingu).

Z drugiej strony, najważniejsze jest jednak to, że zdecydowana większość respondentów w badaniu stwierdziła, że warto było wziąć udział w Projekcie, a dzięki temu (m.in.) rozszerzyć swoje horyzonty, uzyskać wiedzę o zasadach planowania innowacyjnego rozwoju, weryfikowania pomysłów, czy wreszcie pozyskać niezależną opinię na temat sensowności / wykonalności innowacyjnej koncepcji / rozwiązania. Także, pomimo tego, że w części przypadków praca z ekspertem pokazała, że dotychczasowe plany przedsiębiorców były nierealistyczne, a ich potencjał innowacyjny jest znacznie mniejszy niż się spodziewali. Taka wiedza także jest dla beneficjentów coachingu również bardzo cenna. Wartością okazała się tu zatem sama możliwość spotkania się i współpracy z ekspertem²⁷.

Rozmówcy rekomendują kontynuowanie Projektu, z pewnymi sugestiami dotyczącymi preferowanych przez nich modyfikacji. Sugerowane zmiany obejmują:

- udostępnienie lepszej wiedzy o proponowanych coachach (więcej szczegółów o zakresie specjalizacji / branży, doświadczeniu eksperta – możliwość wyboru z szerszej palety kandydatów);
- wydłużenie (w uzasadnionych przypadkach) czasu współpracy z coachem – realizowanie spotkań nieco dłuższych lub liczniejszych (część); idealnie, umożliwienie współpracy na etapie wdrażania rekomendacji (przynajmniej na etapie początkowym)²⁸;
- uzyskanie możliwości dalszych konsultacji z ekspertem (lub ekspertami) w jakiś czas po sporządzeniu rekomendacji, dzięki czemu przedsiębiorcy mieliby wsparcie we wdrażaniu wypracowanego pomysłu, motywację by go nie zarzucić i nie zająć się bieżącą działalnością (kontakt taki mógłby być inicjowany przez eksperta realizującego coaching) – w grę mogłaby tu również wchodzić aktualizacja rekomendacji, szczególnie jeśli chodzi o wskazanie źródeł finansowania²⁹;

²⁷ Jest to o tyle istotne, gdyż korzystanie przez firmy MŚP z usług eksperckich (doradczych) jest wciąż mało rozpowszechnione, zob. „2016 Consulting dla MŚP – badanie zapotrzebowania na usługi doradcze”, zob. [Rynek usług doradczych dla MŚP](#) oraz „Konsulting dla MŚP”, Biznes – Finansowanie, Builder nr 30, grudzień 2016 r., [Konsulting dla MŚP](#)

²⁸ Powraca tutaj, przywołany już wcześniej, przykład takiej sytuacji – specyficznej, niezaspokojonej potrzeby przedsiębiorcy, co jego zdaniem spowodowało niekompletność usługi coachingu (zob. przypis 24, str. 35).

²⁹ Wskazanie to jest zapewne efektem innego specyficznego elementu kontekstowego (często zwracali na niego uwagę sami eksperci). Mianowicie, wiele usług coachingu realizowane było w II połowie 2020 r., a więc w okresie wygasania programów wsparcia z bieżącej perspektywy UE. Jednocześnie, przedsiębiorcy mieli nadzieję, że możliwe będzie wskazanie przez eksperta (było to bowiem kluczowe zadanie w zakresie tematycznym usługi) potencjalnych źródeł finansowania w kolejnej perspektywie programowania unijnego (wiedząc / zakładając, że wsparcie takie będzie dostępne). Niestety, szczegóły na ten temat pozostawały nieznane, co również stawiało w niekomfortowej sytuacji samych ekspertów. Innymi słowy, występowały przypadki, w których pojawiała się trudność wskazania efektywnego źródła finansowania. Dodać tu również można, że w badaniu ilościowym pojawiły się wypowiedzi respondentów (w pytaniach otwartych) typu „/.../ proszę o wskazanie, jakiego wsparcia można się spodziewać w przyszłości /.../” (w nowej perspektywie programowej UE, 2021-2027).

- zapewnienie, przynajmniej w pojedynczych, uzasadnionych przypadkach, kontynuacji wsparcia w zakresie pozyskiwania finansowania – większość uczestników Projektu nie jest w stanie samodzielnie prowadzić prac zmierzających do sfinalizowania innowacyjnego projektu poprzez odpowiednią konfigurację / montaż finansowy – z wykorzystaniem wsparcia publicznego; zdaniem beneficjentów coachingu, optymalnie wsparcie mogłoby kończyć złożeniem wniosku o dofinansowanie (oczywiście o ile zostanie zidentyfikowany i pozytywnie zweryfikowany potencjał rynkowy pomysłu);
- możliwość uzyskania, w trakcie lub po zakończeniu wsparcia w obecnym kształcie, wsparcia uzupełniającego, obejmującego pomoc dodatkowego lub nowego coacha (zwłaszcza eksperta / praktyka branżowego), zgodnie z aktualnym kierunkiem i etapem prac nad innowacyjnym pomysłem oraz zmianami, które zaszły / zachodzą w otoczeniu działania przedsiębiorstwa, które skorzystało z usługi coachingu).

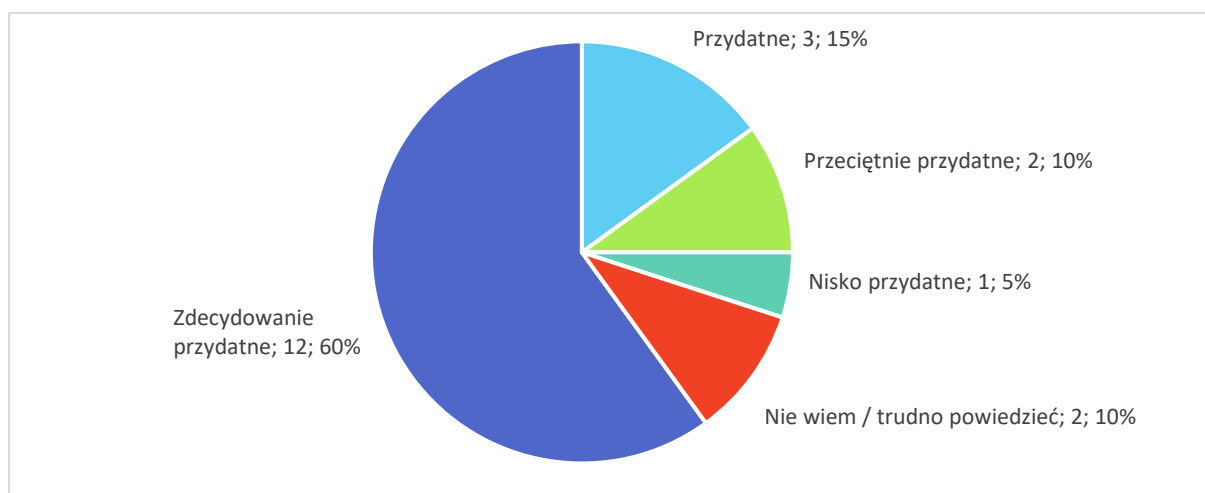
Firmy zazwyczaj uznają, że składanie wniosków o dofinansowanie jest bardziej skuteczne we współpracy z zawodowo zajmującym się tym doradcą. Ze względu na zróżnicowany poziom doświadczenia w prowadzeniu działalności innowacyjnej, pojawiła się propozycja, aby w Projekcie coach najpierw dokonywał rozpoznania potrzeb i potencjału firmy, a następnie proponował (jako kolejny etap, być może odpłatny) realizację współpracy zmierzającej już do przygotowania wniosku o dofinansowanie.

3.4.4 Rekomendacje eksperckie – bezpośredni rezultat usługi coachingu

Ocena przydatności rekomendacji

Bezpośrednim rezultatem usługi coachingu był opracowany przez eksperta dokument, zawierający rekomendacje będące podsumowaniem całego procesu usługi. Jednym ze źródeł informacji, pozwalającym na rozpoznanie opinii beneficjentów na temat przydatności sformułowanych rekomendacji było badanie ilościowe CATI – w próbie badawczej znalazło się 20 przedsiębiorców – beneficjentów usługi – którzy ocenili przydatność wypracowanych przez eksperta rekomendacji. Rozkład odpowiedzi badanych przedstawia poniższy wykres.

Wykres 15. Ocena przydatności sformułowanych dla firmy rekomendacji



Źródło: Badanie CATI - przedsiębiorcy korzystający z usługi coachingu (n=20).

Jak wynika z przedstawionych powyżej danych, 15 respondentów (75%) oceniło uzyskane rekomendacje za „zdecydowanie przydatne” i „przydatne”. Wynik ten ma oczywiście wyraz pozytywny. Wystąpiła tylko jedna, zdecydowanie negatywna ocena.

Jak zaznaczyliśmy w poprzednim podrozdziale, oceny dotyczące przydatności rekomendacji przeważały również w badaniach jakościowych z beneficjentami coachingu. Także w przypadku tej techniki badawczej, opinie zdecydowanie negatywne stanowiły mniejszość (sytuacja taka wystąpiła w 5 na 31 TDI, ok. 16%), a uzupełniając wynik o oceny „niskie” (3 przypadki), łącznie rzecz biorąc, sytuacje, w których oceny dokonywane przez beneficjentów usług coachingu, wskazujące na nieodpowiednią przydatność rekomendacji, opiewają na ok. 26%. Zatem, oceny wyrażane w trakcie wywiadów indywidualnych są prawie identyczne do wyników oceny pochodzących z badania ilościowego. Naturalnie, wynik ten dobrze współgra z artykułowymi wysokimi ocenami, dotyczącymi kwalifikacji samych ekspertów prowadzących coachingi / opracowujących rekomendacje.

Uwagi na temat raportów prezentujących rekomendacje z usługi coachingu (raporty podsumowujące)

Wyniki dotyczące przydatności rekomendacji wskazują, że większość beneficjentów coachingu ocenia usługę dobrze lub nawet bardzo dobrze. Elementem tej oceny jest również postać / treść raportów, w tym zawartych w nich rekomendacji.

Analiza raportów przygotowanych dla firm, którym coachowie udzielali wsparcia, wskazuje na ich generalnie dobry poziom merytoryczny³⁰ (naturalnie, poziom raportów jest zróżnicowany, co do zasady jednak w zasadzie wszystkie spełniają odpowiednie wymogi dla

³⁰ Wynika ona także ze stosowanych w projekcie rozwiązań proceduralny tj. weryfikacji treści raportu na szczeblu zespołu wdrażającego projekt (KPK) – weryfikacje takie dokonywane były również przez ekspertów zewnętrznych. Zabieg ten prowadził naturalnie do podwyższenia jakości raportów, a także ich pewnego ujednolicenia.

tego typu opracowań³¹). Raporty te są przygotowywane z uwzględnieniem określonej struktury, decydującej o podziale i kolejności treści w raporcie. Struktura ta została logicznie podzielona na dwie główne części tj.:

- rozdział 1. „Propozycja działań innowacyjnych z możliwym uwzględnieniem prac badawczo-rozwojowych” oraz
- rozdział 2. „Sugerowane możliwe ścieżki realizacji prac B+R lub wdrożeń innowacji z uwzględnieniem potencjalnego wykorzystania środków publicznych (w szczególności POIR lub Horyzont 2020)

– z dalszym podziałem obu rozdziałów szczegółowe podrozdziały tematyczne. Co do zasady, znakomita większość raportów precyzyjnie spełnia te wskazania, aczkolwiek nie jest tak w każdym przypadku³².

Zatem, we wszystkich raportach jest opisana firma, której jest świadczone wsparcie w postaci coachingu oraz rynek, na którym działa. Analizie poddawane są możliwe sfery, w których pojawia się pole do realizacji innowacyjnych projektów zwiększających potencjał rozwojowy danej firmy i pozytywnie wpływających na jej pozycję konkurencyjną. W ramach tych rozważań przeważnie pojawia się również (na ogół z konieczności skrótowy) opis branży, w której działalność prowadzi dana firma, a także opis jej bezpośredniej konkurencji. Omawiane są także kwestie związane z ochroną własności intelektualnej.

W przypadku każdego raportu analizowane jest również innowacyjne przedsięwzięcie / projekt (lub projekty), które mogłaby realizować dana firma. W tym zakresie na ogół także analizie poddane są ich mocne i słabe strony oraz związane z przedsięwzięciem ryzyka. Przedstawiany jest także (w zarysie) plan działań, służących wdrożeniu rekomendacji. W raportach, jednak w różnym stopniu szczegółowości, prezentowane są również oszacowania dotyczące kosztów realizacji przedsięwzięcia B+R+I. W tym też zakresie widać stosunkowo znaczące zróżnicowanie poszczególnych raportów. W niektórych z nich analizy te są bardzo rozwinięte i szczegółowe, w innych pozostaje się przy raczej bardzo ogólnych oszacowaniach i ogólnikowo określanych założeniach. Występują treści w postaci „koszt realizacji prac oscylować będzie w granicach 2-3 mln zł”.

Autorzy raportów wskazują również, jakie jednostki naukowo-badawcze specjalizują się w sferze związanej z przedmiotem danego projektu (czasami są to precyzyjne wskazania na

³¹ Warto zresztą wskazać, że – niezależnie od oceny raportów – w wielu przypadkach duże znaczenie miały też rozmowy pomiędzy przedstawicielami firm i coachami oraz przekazywane w ich ramach porady i wskazówki, dotyczące ewentualnych kierunków rozwoju danej firmy. Jak wskazywaliśmy wcześniej, oceniając przydatność rekomendacji, na usługę coachingu patrzeć należy szerszej, a więc jako na pewien proces współpracy, prowadzący do wypracowania określonych wskazań / rozwiązań. W tym sensie, raport zawierający rekomendacje jest tylko pewnym formalnym podsumowaniem całej usługi (oczywiście nie oznacza to, że można deprecjonować jego wartość).

³² Oczywiście, ułomność ta nie ma szczególnego znaczenia, jak długo zachowana jest pewna logika wywodu. Tak też było w sytuacjach, w których stwierdziliśmy pewne różnice (nie powodowały one obniżenia jakości merytorycznej danego opracowania).

jednostki organizacyjne instytucji naukowo-badawczych wraz podaniem imion i nazwisk kadry naukowej, którą ekspert wskazuje jako właściwą do kontaktu (często jednak informacja o takiej szczegółowości nie występuje³³). Wreszcie, w raportach omawiane są (niekiedy bardzo skrótowo) dostępne programy wsparcia (, do których zdaniem eksperta mógłby aplikować dany przedsiębiorca. W tym zakresie widać również pewne, raczej znaczne, zróżnicowanie raportów. W raportach uwzględniane są także treści dodatkowe – „inne aspekty istotne dla osiągnięcia celu.

Mimo generalnie pozytywnej oceny analizowanych raportów można się pokusić o pewne wskazania, w jaki sposób (w razie ewentualnej kontynuacji Projektu) można by udoskonalić kształt takich raportów.

Przede wszystkim (i naszym zdaniem jest to absolutnie kluczowa kwestia) celowa byłaby rozbudowa i doprecyzowanie informacji o programach wsparcia, które są lub będą dostępne w celu dofinansowania realizacji wybranych projektów. Obecnie zakres informacji na ten temat, które znajdują się w analizowanych raportach jest dość zróżnicowany – wygląda następująco:

- w najbardziej skromnej wersji są tylko podawane nazwy programów, ich ogólny zakres (w tym minimalna i maksymalna wartość projektów/wsparcia), a także planowane daty konkursów i link do odpowiedniej strony internetowej,
- w bardziej rozbudowanych opisach pojawiają się informacje o minimalnej i maksymalnej intensywności wsparcia, także w podziale na poszczególne regiony i jeszcze inne użyteczne, z punktu widzenia potencjalnych projektodawców, informacje, jak na przykład rodzaje finansowanych projektów.

Naszym zdaniem, celowe byłoby jednak uzupełnienie prezentowanych danych o następujące użyteczne informacje lub opinie:

- Ocena dostosowania profilu danego programu wsparcia (działania/poddziałania) do specyfiki danego, planowanego projektu i w związku z tym wskazanie rekomendowanych programów (a nie tylko pokazanie ich listy, bez większych komentarzy³⁴).

³³ Co do zasady, pomijane są struktury pośrednie, występujące w szkołach wyższych, odpowiedzialne za zarządzanie sprawami transferu technologicznego i współpracy uczelni z otoczeniem tj. uczelniane centra transferu technologii). Wydaje się, że dla ułatwienia w przyszłości kontaktu przedsiębiorcy ze szkołą wyższą (w tym wskazaną przez eksperta osobą lub jednostką organizacyjną), wskazanie funkcjonujących CTT jest jednak bardzo uzasadnione.

³⁴ Brak takich komentarzy stanowi oczywiście istotną ułomność, szczególnie wtedy, gdy jako źródło finansowania wskazywane są instrumenty kapitałowe lub quasi-kapitałowe (jak np. program BRIDGE ALFA). Oczywiście trudno jest negować tego typu wskazania, ale nieco szerszy komentarz wskazujący na konsekwencje korzystania z takiego źródła (a więc przede wszystkim podział własności pomysłu / przedsięwzięcia) wydaje się zasadny. Nie można oczywiście wykluczać, że tego typu rozważania były przedmiotem dyskusji w toku spotkań organizowanych w ramach usługi coachingowej. Inną natomiast sprawą jest to, czy tego typu propozycje są

- w sytuacji, gdy znana jest wielkość firmy i jej przynależność do danej kategorii sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw³⁵, a także (co zapewne nie zawsze jest możliwe) potencjalna lokalizacja projektu, przedstawienie prawdopodobnej intensywności wsparcia, a także (o ile jest znana szacunkowa wartość projektu) potencjalnej wielkości dofinansowania, a w rezultacie także wartości wymaganego wkładu własnego. Takie informacje są bardzo ważne w zasadzie dla każdej firmy³⁶, gdyż pozwalają jej ocenić możliwości finansowania projektu³⁷.

Możliwe rozwiązania

Zdajemy sobie przy tym sprawę, że nasze propozycje, dotyczące zawartości merytorycznej raportów, nie będą łatwe do wprowadzenia, bowiem znaczna część coachów ma znaczną wiedzę biznesową, natomiast bardziej ograniczoną, jeżeli chodzi o szczegóły programów wsparcia³⁸. W związku z tym wydaje się, że istnieją następujące, niżej opisane, możliwości, jeśli chodzi o rozwiązania w tej sferze:

- Jedną możliwość, to na bieżąco dogłębnie szkolić coachów, jeżeli chodzi o szczegółowe charakterystyki poszczególnych działań i poddziałań, tak, aby mogli oni znacznie bardziej szczegółowo analizować dostępne programy wsparcia. Opcja ta jest interesująca, ale ma jedną zasadniczą wadę – mianowicie prawdopodobnie wymagałoby to podniesienia wynagrodzenia coachów (na pewno wymagałoby to po ich stronie poświęcenia większej ilości

realistyczne z punktu widzenia wdrożeniowego (w jednym z raportów wskazuje się całą paletę funduszy inwestycyjnych wspieranych ze środków publicznych przez PFR Ventures, gdy tymczasem tylko niektóre z nich powinny wchodzić w rachubę (jeśli w ogóle).

³⁵ W przypadku firm o znaczących powiązaniach kapitałowych i osobowych, analiza tego może być jednak pewnym wyzwaniem.

³⁶ Niezależnie od tego, warto też firmom zwracać uwagę na konieczność – w zależności od przyjętego systemu przekazywania środków – prefinansowania przynajmniej części projektu, co zapewne dla części z nich nie jest oczywiste, a oznacza konieczność zapewnienia odpowiednich środków obrotowych.

³⁷ Przy czym, warto tu dodać, że pogłębiona analiza innowacyjnego projektu pod kątem spełnienia kryteriów wybranego instrumentu interwencji (organizowanych w jego ramach konkursów) jest przedmiotem pierwszej ścieżki wsparcia instrumentu STEP. Zatem, zakładając, że przedsiębiorca skorzysta z pierwszej ścieżki instrumentu STEP, nie ma tu specjalnej potrzeby szczegółowej analizy kryteriów oceny projektów (we wskazanym w rekomendacjach z coachingu programie wsparcia). Tym niemniej, na tych kilka zasadniczych parametrów (intensywność, wielkość dofinansowania, wielkość wkładu własnego) warto naszym zdaniem zwrócić uwagę już w ramach usługi coachingu i wypracowanych w jej ramach rekomendacjach. Sądzymy, że będzie to stanowić wymierną wartość dodaną, niezależnie, czy beneficjent skorzysta w przyszłości z pierwszej ścieżki wsparcia instrumentu STEP, czy też nie).

³⁸ Należy przy tym pamiętać, że celem Projektu nie było kierowanie (przekonywanie) beneficjentów do aplikowania o wsparcie w ramach POIR (lub innych programów), ale raczej wskazywanie możliwych do wykorzystania opcji wsparcia, przy założeniu, że wnioskowanie o wsparcie przez beneficjenta coachingu będzie w praktyce poprzedzone pozyskaniem innych usług o charakterze doradczym, w szczególności zaś dostępnych w ramach pierwszej ścieżki wsparcia instrumentu STEP. Tym niemniej sądzymy (opierając się przede wszystkim na uwagach zgłaszanych przez ekspertów-coachów), że warto wzmacniać wiedzę ekspertów na temat instrumentów, które mogłyby być wykorzystane do współfinansowania innowacyjnych projektów.

czasu na działania przygotowawcze), gdyż oznaczałoby to poświęcenie przez nich znacznie więcej czasu na uczestnictwo w takich szkoleniach. Nie jest też pewne, czy rezultaty byłyby wystarczające, zawsze bardziej kompetentne będą osoby stale zajmujące się daną tematyką od osób tylko w niej przeszkolonych.

- Znacznie lepszym rozwiązaniem wydaje nam się wsparcie coachów doradztwem osób dogłębnie znających odpowiednie programy wsparcia – pewną wadą tego rozwiązania byłby dodatkowy koszt (zapewne ponoszony na poziomie zarządzania Projektem). Oczywiście, tego typu doradztwo mogłoby być świadczone nawet zdalnie. Coach przekazywałby projekt raportu ekspertowi, przedstawiał pomysł na projekt i opisywał firmę, a ekspert po analizie ponownie kontaktował się z coachem i wspólnie ustalano by najbardziej adekwatne do natury projekty programu wsparcia.

Warto raz jeszcze podkreślić (zasygnalizowany już problem), że w przypadku projektów, których realizacja będzie wymagać współpracy z jednostką naukową, a takich była olbrzymia większość, zróżnicowanych standardów informowania o potencjalnych wykonawcach prac badawczo-rozwojowych, mianowicie część autorów wskazywała tylko instytucje (choćby była to znacząca mniejszość), część natomiast przekazywała także dane kontaktowe (mail, telefon do danego zakładu / katedry, a także konkretnego pracownika naukowego). Oczywiście, zdajemy sobie sprawę, że takie rozwiązanie nie zawsze jest możliwe, należy je jednak traktować jako wzorcowe. Istotny jest tu bowiem fakt, że znaczna część beneficjentów nie ma doświadczeń we współpracy ze sferą nauki i dlatego może nie rozumieć specyfiki funkcjonowania takich jednostek (ich kadry naukowej). Zatem, trudności w „odnalezieniu” właściwej osoby mogą bardzo zniechęcić do kontynuowania prób nawiązania współpracy.

Uwagi wymaga także strona formalna opracowywanych raportów, pamiętając, że są to dokumenty trafiające „na zewnątrz”, a więc wpływające na *image* Projektu. W tym zakresie widać jednak bardzo duże zróżnicowanie strony graficznej i układu całego raportu. Jak wspomnieliśmy wcześniej, raporty te utrzymują zadaną strukturę, jednak ich postać graficzna jest bardzo różna – występują dobrze sformatowane i wyedytowane raporty, opatrzone spisami treści i numeracją stron, ale z drugiej strony mamy do czynienia z opracowaniami nie spełniającymi tych standardów, których postać „wizualna” jest dyskusyjna.

Ponadto, w analizowanych przez nas raportach brak jest wyraźnego oznaczenia źródła ich powstania tj. projektu *Innovation Coach* (wykorzystuje się tylko standardowe oznaczenia tj. logo Funduszy Europejskich – Inteligentny Rozwój, logo Rzeczypospolitej Polskiej, logo zarządzającego – ówczesne Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej oraz logo Unii Europejskiej – Europejski Fundusz Rozwoju regionalnego). Wydaje się, że tego typu raporty powinny być również wyposażone w oznaczenie Projektu, najlepiej graficzne – tym bardziej,

że Projekt dysponuje atrakcyjnym logo (o wykorzystaniu oznaczenia graficznego zdecydować powinien podmiot zarządzający Projektem).

3.5 Stanowiska ekspertów prowadzących coaching

Eksperci świadczący usługę coachingu stanowią zasadniczy element systemu wdrażania projektu Innovation Coach. Z tego też powodu, bardzo ważny jest funkcjonujący w Projekcie mechanizm rekrutacji, następnie zaś przydziału przedsiębiorstw, w których mają być realizowane usługi coachingowe.

Przeprowadzone w niniejszym badaniu wywiady indywidualne z grupą 10 coachów pozwalają na sformułowanie opinii o dobrze funkcjonującym mechanizmie rekrutacji oraz przydziału firm do realizacji w nich usług coachingowych. W tym zakresie eksperci nie formułowali żadnych specjalnych uwag – przeciwnie podkreślano sprawność stosowanych rozwiązań oraz bardzo dobre wsparcie ze strony zespołu wdrażającego Projekt (KPK) – na każdym etapie realizacji Projektu. Niektórzy z respondentów zwrócili jednak uwagę na potrzebę uwzględnienia w systemie selekcji ekspertów sytuacji, gdy ekspert posiada kilka specjalizacji wiodących (ma więc szersze kompetencje – np. zajmuje się transferem technologii w dziedzinie przetwórstwa żywności, będąc jednocześnie specjalistą w sferze *life science*). Zwracano przy tym uwagę, że wsparcie coachingowe jest *de facto* „/.../ pewnym wielowątkowym procesem, w którym specjalizacja branżowa jest ważna, jednak bywa nie wystarczająca /.../” (TDI, coach).

W sferze przydziału firm do realizacji usługi, ekspertom pozostawiono elastyczność co do podjęcia się realizacji usługi w danym przedsiębiorstwie. Niestety, decyzje w tym zakresie opierały się na nie dość precyzyjnych informacjach, zawartych w formularzach charakteryzujących firmy zakwalifikowane do udziału w Projekcie.

Wszyscy eksperci zgodnie potwierdzili, że kluczowe znaczenie dla powodzenia samej usługi ma już na początku zbudowanie właściwej (pozytywnej) relacji z obsługiwany przedsiębiorstwem. Zdaniem ekspertów, odpowiedniemu budowaniu relacji przeszkadzał kontekst, w którym projekt by realizowany (pandemia koronawirusa, która spowodowała przejście na pracę / kontakty zdalne – zresztą niektórzy eksperci, mimo wszystko, starali się przeprowadzać pierwsze spotkanie w ramach usługi w terenie – w przedsiębiorstwie (FGI, coachowie). Tym niemniej, zdaniem respondentów badania jakościowego, w większości przypadków takie relacje udało się wypracować i dlatego, również w większości przypadków, proces coachingu przebiegał sprawnie, a wygenerowane w jego efekcie rekomendacje okazywały się w dużym stopniu użyteczne³⁹. Zdaniem ekspertów, pojawiające się opóźnienia w zakończeniu usługi leżały głównie po stronie beneficjentów – wynikały z faktu posiadanego potencjału kadrowego w zestawieniu z bieżącymi obowiązkami w prowadzeniu firmy. W tej

³⁹ Opinie te są oczywiście zbieżne z prezentowanymi wcześniej ocenami, wyrażanymi przez beneficjentów usług coachingowych, w których zdecydowanie przeważały oceny podkreślające wysoką jakość kadry eksperckiej, a w rezultacie wysoką jakość i użyteczność formułowanych rekomendacji.

sytuacji szczególnie czasochłonne okazywało się uzgodnienie rekomendacji – co do zasady musiało do niego dojść dopiero po wypowiedzeniu się beneficjenta, ale procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach miały tendencję do wydłużania się. Zresztą zauważano także, że pewne rekomendacje wymagają głębszego namysłu po stronie firmy, co również może wymagać czasu („/.../ firmy czasami dopytywały się, czy mogą skontaktować się – znacznie później niż początkowo przewidywane – potrzebują bowiem czasu na głębsze przemyślenie zaproponowanych rozwiązań / rekomendacji /.../”, TDI, coach).

Eksperci podkreślali również, że przeprowadzenie niezbędnych analiz, dotyczących przypadku danego przedsiębiorcy, spotkania z przedsiębiorcami, formułowanie wstępnych i ostatecznych rekomendacji przekracza jednak normę instruktażową, zakładającą 9-cio godzinny nakład pracy ze strony coacha. Podkreślano, że w większości przypadków usługa wymaga jednak większego nakładu pracy (TDI, coachowie) – powoduje to (m.in.) konieczność dobrego rozpoznania specyfiki firmy (to z kolei – znajomość przedsiębiorstwa i jego otoczenia rynkowego – jest jednym z kluczowych elementów, decydujących o możliwości zbudowania odpowiednich relacji, w tym zmotywowania beneficjenta usługi do współpracy z ekspertem). Określonych nakładów pracy wymaga również identyfikacja aktualnych i adekwatnych źródeł wsparcia – w przypadku wielu ekspertów („branżowców” i praktyków biznesu) znajomość architektury programów wspierających nie jest jednak idealna (w związku z tym, bardzo pozytywnie oceniane było szkolenie „na wejściu” do projektu, które odbyć musiał każdy ekspert). Jednocześnie podkreślano, że stosowany w Projekcie limit czasu na realizację całej usługi, określony na 4 lub 6 tygodni jest co do zasady wystarczający (dłuższy czas działałby „rozprężająco”, co powodowałoby utratę rytmu usługi), aczkolwiek konieczne jest akceptowanie pewnych jego wydłużeń, o ile wynikają one z problemów pojawiających się po stronie beneficjenta usługi.

Generalnie, wyrażana przez ekspertów bardzo pozytywna ocena większości aspektów dotyczących logiki i mechanizmu wsparcia projektu Innovation Coach nie oznacza, iż eksperci nie wskazywali na pewne kwestie, które ich zdaniem przyczyniłyby się do usprawnienia realizacji oraz zapewnienia jeszcze większej jakości usług coachingowych. Główne wskazania dotyczyły następujących spraw:

- Powszechnie zwracano uwagę, iż w Projekcie powinien funkcjonować jakiś mechanizm, ułatwiający ekspertom pozyskiwanie (aktualizowanie) informacji o dostępnych programach pomocowych⁴⁰ – zwracano uwagę, że samodzielne poszukiwanie (aktualizowanie) tego rodzaju informacji jest mało efektywne, w przypadku, gdy każdy ekspert wykonuje je samodzielnie. Wsparcie w postaci

⁴⁰ Wskazanie to w pewien sposób wiąże się ze sformułowanym wcześniej, dotyczącym zaoferowania coachom wsparcia doradczego na etapie formułowania rekomendacji, dotyczących wskazywania adekwatnych źródeł interwencji publicznej (por. podrozdział 3.4.4, str.38 i n. – część „Możliwe rozwiązania”). W tym przypadku, eksperci wskazują na de facto bliźniacze rozwiązanie, koncentrujące się na aktualizacji informacji o dostępnym wsparciu (co mogłoby być zaadresowane w formie doradztwa, jak i poprzez uruchomienie odpowiedniego mechanizmu aktualizacyjnego).

okresowych prezentacji, obrazujących dostępne instrumenty wsparcia często okazuje się nie wystarczające. Jeden z respondentów podsumował tę kwestię w następujący sposób: „/.../ Nawet przy dostępnych prezentacjach znajdowanie szczegółowych danych i analiza, czy dany program jest odpowiednio dostosowany do potrzeb danej firmy jest bardzo czasochłonne. Dlatego wszelkie pomysły zmniejszenia liczby godzin przeznaczonych na formułowanie i uzgadnianie rekomendacji są bezzasadne [i groźne dla jakości rekomendacji] /.../” (TDI, coach)⁴¹.

- W gronie ekspertów pojawiały się również głosy, że warto by przemyśleć uruchomienie w przyszłości jakiegoś zorganizowanego mechanizmu wymiany informacji pomiędzy coachami, umożliwiające zasięganie rad / opinii innych ekspertów, czy też dyskusowanie o proponowanych rozwiązaniach. Mechanizm taki miałby także funkcję scalającą grono eksperckie funkcjonujące w Projekcie⁴².
- Zdaniem ekspertów w przyszłości należałoby zadbać o pewne modyfikacje na etapie finalizacji usług coachingu. Mianowicie, wskazane byłoby uzupełnienie usługi o możliwość dodatkowej asysty już (jakiś czas po) po sformułowaniu rekomendacji. W ten sposób:
 - po pierwsze, możliwy byłby krótkookresowy monitoring losów rekomendacji;
 - po drugie, beneficjent coachingu uzyskałby możliwość wsparcia na początkowym etapie procesu wdrażania rekomendacji (np. praktyczna pomoc w zakresie nawiązania współpracy z jednostką badawczo-rozwojową);
 - po trzecie, ta dodatkowa asysta mogłaby być poświęcona „przejściu” przez beneficjenta usługi coachingowej do kolejnego etapu wsparcia – chodzi tu przede wszystkim o pomoc w opisie innowacyjnego przedsięwzięcia pod potrzeby jego zgłoszenia do programu STEP I⁴³

⁴¹ Problem aktualizacji informacji o programach pomocowych nabrał szczególnego znaczenia w II połowie 2020 r. – dotyczył on również braku informacji o wsparciu planowanym w nowej perspektywie programowej. W tym sensie miał on charakter raczej systemowy, tworzący kolejny element utrudniający, wchodzący w skład szerszego kontekstu, w którym realizowany był Projekt.

⁴² Dobrym przykładem jest tu poszukiwanie przez ekspertów możliwości skonsultowania pewnych nieszablonowych rekomendacji. Sytuacje takie występowały co prawda rzadko, a zespół zarządzający Projektem był w stanie skutecznie zapewnić taką konsultację z innymi ekspertami. W sumie jednak, mechanizm taki mógłby być zinstytucjonalizowany – zapewne okazywałby się bardzo przydatny dla ekspertów „wchodzących” i nie posiadających jeszcze odpowiednich doświadczeń, czy też w przypadku formułowania rekomendacji w niszowych branżach / projektach.

⁴³ Firmy zgłaszające się do STEP I powinny posiadać sprecyzowany pomysł na projekt i jedynie poszukiwać odpowiedniego źródła jego sfinansowania; szczegóły określające zawartość wniosku zob. [STEP I - formularz zgłoszeniowy](#) (pobrano: 10.12.2020 r.) – formularz zgłoszeniowy nie jest skomplikowany, ale wydaje się, że dla podmiotu nie posiadającego doświadczeń w aplikowaniu o środki europejskie, instruktarz dotyczący przygotowania odpowiedniego opisu (wypełnienia pól merytorycznych) byłby wskazany.

(oczywiście, zakładając, że tego typu instrument będzie nadal kontynuowany);

- wreszcie, w sytuacji podjęcia decyzji przez beneficjenta o opracowaniu aplikacji / wniosku na konkurs dotacyjny, ekspert mógłby udzielić wskazówek, co do sposobu opisu wnioskowanego projektu⁴⁴.

Jak zauważył jeden z respondentów: „ /.../ *Firmy mają problemy z opisaniem we wnioskach dotacyjnych swojej specyfiki oraz planowanego projektu i z rozwinięciem argumentacji, co do potrzeby realizacji projektu oraz innowacyjności proponowanych rozwiązań. Dlatego zewnętrzne wsparcie jest dla nich bardzo użyteczne, szczególnie na tym etapie /.../*” (TDI, coach).

- Pod wpływem wywiadów oraz dyskusji podczas zogniskowanego wywiadu grupowego, eksperci skonstatowali swoją ograniczoną wiedzę o realizowanych równolegle w Projekcie działaniach informacyjno-edukacyjnych, a w szczególności możliwości korzystania przez beneficjentów usługi coachingowej z warsztatów B+R. Bez wątplenia udział w takich warsztatach mógłby odpowiednio uzupełniać usługę coachingową (tym bardziej, że oceny tego rodzaju form edukacyjnych były wysokie⁴⁵). W związku z tym uznano, że wskazane jest wzmocnienie przekazu informacyjnego, adresowanego do ekspertów, na temat tego rodzaju wydarzeń. W praktyce w kolejnej edycji Projektu oznaczałoby to potrzebę uruchomienia rozwiązania / mechanizmu, zapewniającego przekazywanie informacji o wydarzeniach typu warsztaty B+R, który w odpowiednim czasie dostarczałby informacji o możliwościach udziału beneficjentów usługi coachingowej w organizowanych warsztatach oraz informowałby o ich szczegółach (zawartość merytoryczna warsztatów) (FGI, coachowie).
- Za poważny problem eksperci uznali ewentualne ograniczenia ich udziału w ocenach panelowych, realizowanych w ramach działań / poddziałań wspierających w ramach programów operacyjnych. Oczywistym jest, że z uwagi na potencjalny konflikt interesów, ekspert nie powinien oceniać projektu, w przypadku, gdy wcześniej pełnił funkcję coacha u danego przedsiębiorcy. Natomiast, udział w projekcie *Innovation Coach* nie powinien go eliminować z możliwości oceny innych projektów. Problem polega tu na tym, że stosowane niekiedy oświadczenia o braku konfliktu interesów nie uwzględniają tego rodzaju wyjątków. W takiej sytuacji, w przyszłości (zakładając ewentualną

⁴⁴ Zauważmy, że wszystkie te sugestie, artykułowane przez grono ekspertów – coachów – zasadniczo, pozostają w dużej mierze zbieżne z (przedstawionymi wcześniej) oczekiwaniami artykułowanymi przez beneficjentów usługi coachingowej (zob. 3.4.3, str. 31 i na – część „Pozostałe wnioski i rekomendacje przedsiębiorców – beneficjentów usługi coachingu”).

⁴⁵ Por. podrozdział 3.4.1 Warsztaty B+R+I – narzędzie uzupełniające coachingu, str. 20 i n. (szczególnie: Tabela 2, str. 21 oraz Wykres 6, str. 22).

kolejną edycję Projektu) Instytucja Zarządzająca powinna zadbać o spowodowanie pojawienia się ewentualnych wyłączeń w procesach oceny wniosków o finansowanie, we wszelkich programach, które są adekwatne jako źródło finansowania w przypadku beneficjentów projektu *Innovation Coach* (FGI, coachowie).

- Uzupelniająco, wskazywano także na możliwy udział ekspertów w promocji Projektu (kolejnej jego edycji). Prawdopodobnie zapewniłoby to lepsze rozpowszechnienie wiedzy o projekcie, z uwagi na czasami szerokie kontakty ekspertów ze środowiskiem biznesu. Oczywiście, rozwiązanie takie wydaje się interesujące, natomiast wiąże się z nim również pewne ryzyka (co podkreślali sami respondenci). Tym niemniej, dla celów kolejnej edycji Projektu można by rozważyć ewentualne rozwiązania w tym zakresie (TDI, coach).

3.6 Ogólna ocena interwencji – trafność i trwałość wsparcia

W charakterze podsumowania, przedstawiamy zestawienie ocen kilkunastu obszarów projektu *Innovation Coach* (Tabela 3). Prezentowane w tabeli oceny średnie ustalono w oparciu o wywiady indywidualne z beneficjentami usługi coachingowej⁴⁶. Natomiast w rozdziałach wcześniejszych omówiono kluczowe zagadnienia objęte tymi obszarami.

Tabela 3. Ocena wybranych obszarów projektu *Innovation Coach* – na podstawie wywiadów indywidualnych z beneficjentami usługi coachingu

Lp.	Obszar oceny	Średnia ocena	% oceny max
1.	Całościowa ocena procesu rekrutacji do udziału w coachingu	2,72	91%
2.	Całościowa ocena kompetencji eksperta realizującego usługę coachingu	2,57	86%
3.	Całościowa ocena procesu współpracy w ramach procesu coachingu	2,52	84%
4.	Całościowa ocena warsztatów, dotyczących działalności B+R+I	2,30	77%
5.	Adekwatność nazwy projektu <i>Innovation Coach</i>	2,28	76%
6.	Całościowa ocena udziału w projekcie <i>Innovation Coach</i>	2,26	75%
7.	Całościowa ocena przydatności działań informacyjnych	2,11	70%
8.	Ocena przydatności rekomendacji uzyskanych dzięki coachingowi	2,03	67%

⁴⁶ Scenariusz wywiadu z beneficjentem usługi coachingowej podzielono na bloki pytań szczegółowych, zgrupowane w ramach wyszczególnionych obszarów oceny. Każdy z tych obszarów podsumowano oceną ogólną. Zastosowano czterostopniową skalę (0 – ocena najniższa, 3 – ocena najwyższa). Oceny te ustalane były w toku wywiadu na podstawie informacji przekazywanych przez respondenta.

Lp.	Obszar oceny	Średnia ocena	% oceny max
9.	Całościowa ocena przydatności informacji na stronie internetowej projektu	2,00	67%
10.	Ocena wpływ usługi coachingu na identyfikację potencjału innowacyjnego	1,95	65%
11.	Plany na przyszłość w związku z otrzymanymi rekomendacjami z coachingu (planowane wykorzystanie rekomendacji)	1,93	64%
12.	Gotowość do zakupu usługi typu coaching innowacyjny	1,15	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników wywiadów indywidualnych z beneficjentami usługi coachingu.

Średnie ocen poszczególnych obszarów Projektu są bardzo wysokie (oscylujące w granicach od ponad 80% do nieco ponad 90% oceny maksymalnej) wysokie (ponad 60% do 80% oceny maksymalnej). Poza ostatnim wymiarem (12. Gotowość do zakupu usługi typu coaching innowacyjny) wszystkie pozostałe wyraźnie przekraczają poziom 60% oceny maksymalnej (3 punkty).

Dane te uzasadniają wniosek o wysokiej trafności wsparcia dostarczonego w ramach Projektu. W tym kontekście, na szczególną uwagę zasługuje bardzo wysoka ocena procesu współpracy w ramach usługi coachingu (średnia w wysokości 84% oceny maksymalnej), jak również wysoka ocena przydatności rekomendacji, będących wynikiem tej usługi (ponad $\frac{2}{3}$ oceny maksymalnej). Wysoka jest również ocena średnia, odzwierciedlająca pomiar determinacji beneficjenta usługi co do wykorzystania rekomendacji z coachingu.

4 Część 4. (analityczna) Synteza ustaleń dla celów ewaluacji

4.1 Wnioski – wpływ projektu na ograniczenie luk w zakresie wiedzy i kompetencji przedsiębiorców do prowadzenia działalności B+R+I

Wnioski ogólne w sprawie oceny projektu Innovation Coach

Wyniki ewaluacji pozwalają na sformułowanie generalnego wniosku o pozytywnym wpływie projektu *Innovation Coach* na ograniczenie luk w zakresie wiedzy i kompetencji przedsiębiorców, dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności B+R+I z wykorzystaniem źródeł finansowania, pochodzących z programów interwencji publicznej (przede wszystkim POIR). Konkluzja ta oznacza również, że udało się zrealizować wszystkie cele Projektu.

Powyższy wniosek ogólny uzasadnia wskazanie, dotyczące zasadności kontynuacji podobnego wsparcia (Projektu) w przyszłym okresie programowania wsparcia unijnego (2021-2027). Można przy tym oczekiwać, że efekty kolejnego Projektu będą jeszcze bardziej pozytywne, co wynikać będzie z możliwości wykorzystania zebranych dotąd doświadczeń, a przede wszystkim umiejscowienia nowego Projektu w pełnym (lub zbliżonym do pełnego) okresie uruchamiania i realizacji interwencji skierowanej na wspieranie działalności B+R+I w nowym okresie programowania.

Na pewno, czynnikiem utrudniającym wdrażanie ewaluowanego Projektu, było to, że został on uruchomiony w 2019 r., a więc z końcem bieżącej perspektywy programowej (2014-2020), czyli w momencie wygasania działań wspierających, a dodatkowo w sytuacji braku ostatecznych rozstrzygnięć co do przewidywanych nowych interwencji w kolejnym okresie programowania (2021-2027). Oczywiście, utrudniało to identyfikację źródeł dla projektów, które stanowiły przedmiot usługi coachingowej. Zatem, w około rocznej perspektywie ograniczenie to przestanie mieć znaczenie.

Innym, ważnym czynnikiem kontekstowym była realizacja Projektu w okresie rozprzestrzeniającej się pandemii koronawirusa, która wymusiła stosowanie zdalnych form komunikacji, w tym także w zakresie realizacji usługi coachingu, a więc centralnego narzędzia wsparcia oferowanego w Projekcie. Oczywiście, w sytuacji konieczności korzystania ze zdalnych form komunikacji, trudniejsze okazało się nawiązywanie relacji współpracy pomiędzy ekspertami i przedsiębiorcami – beneficjentami usługi coachingu. Ostatecznie, niedogodności wynikające z tego elementu kontekstu wdrożeniowego Projektu i stosowanych w nim narzędzi wsparcia nie okazały się specjalnym ograniczeniem (usługi coachingowe realizowane w formie zdalnej przebiegały generalnie sprawnie, a ich cele były osiągnięte), jednak podejrzewać można, że w warunkach normalnych realizacja coachingu zachodziłaby jeszcze sprawniej, a jej efekty byłyby (najprawdopodobniej) jeszcze większe. W szczególności, zapewne łatwiejsze okazałoby się nawiązywanie i kształtowanie relacji współpracy pomiędzy ekspertem i przedstawicielami przedsiębiorstwa korzystającego z coachingu).

Wnioski szczegółowe

Główne wnioski szczegółowe z ewaluacji projektu Innovation Coach można streścić następująco⁴⁷:

- Mechanizm wdrażania Projektu we wszystkich jego zasadniczych sferach tj. w zakresie sposobów rekrutacji przedsiębiorców jako przyszłych beneficjentów usługi coachingowej, wspomagające ten proces narzędzia informacyjne oraz uruchomione narzędzia edukacyjne, przyczyniające się do podnoszenia świadomości i wiedzy przedsiębiorców na temat znaczenia działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej, wreszcie system rekrutacji i obsługi ekspertów, realizowany przez zespół wdrażający Projekt, okazały się logicznie i odpowiednio zaprojektowane oraz prawidłowo wdrażane. Mechanizm wdrożeniowy nie był również skomplikowany (np. jeśli chodzi o sposób rekrutacji przedsiębiorców), co oczywiście stanowiło jego niepodważalną zaletę. Wszyscy główni uczestnicy Projektu formułowali bardzo pozytywne lub pozytywne oceny, dotyczące mechanizmu wdrażania. Oznacza to, że przetestowany w Projekcie model wdrażania może być z powodzeniem wykorzystany w ramach ewentualnej kontynuacji Projektu.
- Odpowiednio funkcjonowały również narzędzia promocyjne. Wysoko oceniona została jakość strony internetowej Projektu, a stosowane narzędzia promocji bezpośrednio odpowiadały preferencjom ich głównego adresata tj. samych przedsiębiorców. Jak wynika z badania, sprawdziła się również nazwa Projektu, która okazała się zrozumiała i odpowiadająca znakomitej większości oceniających ją przedsiębiorców (ponad 80% opinii wskazujących na pozytywny odbiór tej nazwy).
 - **[aspekt do uwzględnienia w rekomendacjach →]** Jednak okazało się również, że przekaz promocyjny powinien silniej uwypuklać istotę / logikę wsparcia oferowanego w Projekcie, podkreślając jej ukierunkowanie na wspieranie identyfikacji potencjału innowacyjnego, jak również interesujących, użytecznych z punktu widzenia rozwoju biznesu przedsięwzięć innowacyjnych i wreszcie wskazywania możliwych do wykorzystania źródeł wsparcia publicznego – celem Projektu nie było natomiast zapewnienie dostępu do finansowania. Niestety, część przedsiębiorców wyrobiła sobie (niewłaściwe) przekonanie, że wsparcie

⁴⁷ W sposób syntetyczny prezentujemy tu podstawowe ustalenia przeprowadzonych w ramach ewaluacji badań. Jak zaznaczyliśmy na wstępie, ustalenia te uzasadniają wysoką ocenę Projektu. Tym niemniej, w ramach poszczególnych wniosków sygnalizujemy obszary ewentualnych usprawnień. W świetle bardzo dobrej oceny Projektu, usprawnienia te nie muszą mieć one charakteru zmian radykalnych – chodzi tu raczej o zabiegi (zmiany) o charakterze „przyrostowym”, które – naszym zdaniem – powinny zapewnić w przyszłości jeszcze lepsze efekty tego typu interwencji (np. zakładając, że projekt *Innovation Coach* będzie kontynuowany). Do spraw tych powracamy w części rekomendacyjnej (kolejny podrozdział).

w Projekcie zapewni możliwość pozyskania finansowania. Oznacza to, że w przyszłości trzeba położyć nacisk na bardziej klarowne (jednoznaczne) artykułowanie celów Projektu / jego oferty wsparcia, w taki sposób, aby wyeliminować (jeszcze bardziej ograniczyć) tego rodzaju rozumienie Projektu przez jego beneficjentów.

- Za efektywne należy uznać również inne narzędzia informacyjno-edukacyjne, które stosowane były w Projekcie. W tym przypadku, głównym narzędziem edukacyjnym były warsztaty B+R. Ocena warsztatów, jako narzędzia zapewniającego przyrost wiedzy na temat organizowania i prowadzenia działalności B+R wypadła bardzo pozytywnie. We wszystkich wymiarach oceny, korzystający z warsztatów przedsiębiorcy, informowali o pozytywnym, wysokim stopniu ich wpływu na podnoszenie wiedzy, jeśli chodzi o podejmowanie / prowadzenie projektów B+R+I w przedsiębiorstwach (udział ocen najwyższych oscylował w granicach od 55% do 68%, zależnie od wymiaru oceny). Co więcej, 83% respondentów badania (przedsiębiorców) wskazało na wysoki stopień przydatności nabytej wiedzy, dotyczącej zagadnień rozwijania działalności B+R+I.
 - **[aspekt do uwzględnienia w rekomendacjach →]** Pozytywną ocenę warsztatów uzupełniły interesujące wskazania ich uczestników, zmierzające do doskonalenia w przyszłości treści warsztatów, głównie pod kątem potrzeb małych podmiotów gospodarczych, co do zasady, nie posiadających doświadczeń i dopiero rozważających podejmowanie działalności innowacyjnej. Wskazania te koncentrują się głównie na dostosowaniu warsztatów do potrzeb mniejszych kategorii wielkościowych przedsiębiorstw. Badani wskazali na kilka obszarów, które warto by uwzględnić w programie warsztatów.
- Generalnie z podobnie pozytywnym odbiorem spotkały się również stosowne w Projekcie narzędzia informacyjne, stanowiące element szerszego systemu promocji. Dodatkowo okazuje się, że narzędzia te (w tym także warsztaty B+R) wydatnie przyczyniły się do podniesienia świadomości, co do znaczenia działalności B+R+I dla rozwoju przedsiębiorstw, a także poszerzenia wiedzy na temat możliwości wykorzystywania publicznych programów wspierania innowacyjności. Niewątpliwie kluczowym rezultatem stosowania tych narzędzi były efekty w postaci inicjowania działalności innowacyjnej wśród przedsiębiorców oraz podnoszenia determinacji do poszukiwania wsparcia publicznego na działalność B+R+I. Naturalnie, znajomość tego rodzaju wsparcia, odpowiadającego dopracowanym przedsięwzięciom innowacyjnym przedsiębiorstw, motywować będzie do sięgania po publiczne źródła finansowania. W efekcie wzrastać będzie populacja firm innowacyjnych,

potencjalnych odbiorców interwencji publicznej przeznaczonej na rozwój działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w przedsiębiorstwach.

- Centralnym elementem oferty wsparcia Projektu była usługa coachingu, również w przeważającej mierze oceniana pozytywnie. Pojawiające się w tym przypadku oceny negatywne stanowiły zdecydowaną mniejszość (ok. 16%) – zresztą formułowane uwagi krytyczne, stanowią w tym przypadku wartość dodaną, umożliwiającą zaproponowanie pewnych modyfikacji w Projekcie (ewentualnym jego następcy). Coaching zapewniał formułowanie rekomendacji dla firm w zakresie identyfikacji potencjału innowacyjnego, precyzowania projektów B+R+I, a także wskazywał źródła finansowania tych przedsięwzięć. Szczególną zaletą coachingu dla przedsiębiorców korzystających z tej usługi okazała się możliwość współpracy z ekspertem, zapewniającym niezależną, zewnętrzną ocenę zamierzeń przedsiębiorstw. Same zaś rekomendacje stanowiły podsumowanie współpracy pomiędzy ekspertem a przedsiębiorstwem. Zdecydowana większość przedsiębiorców korzystających z usługi coachingu, uznała, że w praktyce ich działalności coaching stanowił wysoką wartość.
 - **[aspekt do uwzględnienia w rekomendacjach →]** Oceny negatywne, dotyczące usługi coachingu, koncentrowały się głównie na braku możliwości kontynuacji wsparcia ze strony eksperta, już po zakończeniu usługi. Przedsiębiorcy zwracali uwagę, że przejście w fazę realizacji rekomendacji nie następuje natychmiast, a zawsze po pewnym czasie. Wtedy też – ich zdaniem – pewne wsparcie ze strony eksperta byłoby jak najbardziej pożądane (np. w zakresie przygotowania do skorzystania z pierwszej ścieżki instrumentu STEP, nawiązania współpracy z jednostką badawczo-rozwojową, czy też aktualizacji rekomendacji pod kątem dostępności ewentualnych źródeł finansowania).
- W ewaluacji, odrębnej ocenie poddano dokumenty eksperckie, podsumowujące usługę coachingową (rekomendacje dla firm z coachingu). Zarówno badania ilościowe, jak i jakościowe potwierdziły odpowiednią jakość tych dokumentów. Zidentyfikowano tu dużą zbieżność ocen (niezależnie od stosowanej techniki badawczej), dotyczących przydatności rekomendacji dla przedsiębiorców. Około 75% badanych (w badaniach ilościowych i jakościowych) wskazała na przydatność rekomendacji (zdecydowanie wysoką lub wysoką, z przewagą pierwszej z tych ocen). Raporty z usługi wraz z rekomendacjami tworzone były w oparciu o logiczną i przemyślaną strukturę – co do zasady, konsekwentnie utrzymywaną przez autorów – ekspertów realizujących usługę coachingu.
 - **[aspekt do uwzględnienia w rekomendacjach →]** Pomimo satysfakcjonującej oceny dokumentów tworzonych przez ekspertów, jako podsumowania procesu coachingu (i zawartych w nich rekomendacji),

badanie pozwoliło na sformułowanie pewnych wskaźników, mających na celu doskonalenie tego produktu usługi coachingowej.

- Oceny ekspertów realizujących usługi coachingowe, dotyczące Projektu, również były zdecydowanie pozytywne. Opierając się na doświadczeniach we współpracy z przedsiębiorcami, eksperci podkreślali wysoką zasadność oferowania tego rodzaju wsparcia, które rzeczywiście jest w stanie pomagać przedsiębiorcom w przechodzeniu na kolejne etapy rozwoju, opierające się na innowacyjności.
 - **[aspekt do uwzględnienia w rekomendacjach →]** Tej, generalnie pozytywnej ocenie, towarzyszą również interesujące uwagi ekspertów, dotyczące tego, jakie działania można by podjąć, aby coaching okazał się jeszcze bardziej użyteczny i skuteczny z punktu widzenia celów Projektu. Podobnie jak beneficjenci coachingu, również eksperci zwracali uwagę na potrzebę rozważenia jakiejś możliwości kontynuacji / uzupełnienia usługi coachingu już po jej zakończeniu, głównie w fazie, gdy przedsiębiorstw zamierza przystąpić do określonych działań, wykorzystując w tym celu otrzymane wcześniej rekomendacje. Ponadto, eksperci zwracali również uwagę na konieczność zapewnienia rozwiązań ułatwiających wymianę wiedzy i doświadczeń pomiędzy nimi (głównie, w związku z coachingiem), jak również zapewnienia rozwiązań umożliwiających pełnienie funkcji eksperta-coacha, która nie utrudniałaby (eliminowała) w świadczeniu usług oceny projektów w innych programach wsparcia (w panelach eksperckich).

W niniejszej ewaluacji rozważane były również zagadnienia dodatkowe, związane przede wszystkim z oceną: (i) umiejscowienia Projektu wśród innych instrumentów oferujących wsparcie w zakresie identyfikacji / rozwoju potencjału innowacyjnego i innowacyjności przedsiębiorstw, (ii) zasadności uruchomienia podobnego instrumentu na poziomie regionalnym oraz (iii) zasadności włączenia instytucji otoczenia biznesu (IOB) w proces identyfikacji i rekrutacji przedsiębiorstw „bez doświadczeń” w celu oferowania im wsparcia w zakresie inicjowania przez nie działalności B+R+I. Ustalenia badawcze w tych obszarach są następujące:

- Ustosunkowując się do pierwszej ze wskazanych kwestii twierdzimy, że trudno jest mówić o koordynacji Projektu z innymi (podobnymi przedsięwzięciami) z uwagi na fakt, że w zasadzie brak jest podobnych inicjatyw⁴⁸. Projekt *Innovation Coach* okazuje się szczególnym rozwiązaniem – w sumie bardzo nowatorskim (i cennym), jeśli chodzi o architekturę działań wspierających w Polsce. W celu analizy jego kontekstu programowego, można natomiast

⁴⁸ Pomijamy tu odpowiednie umiejscowienie Projektu wobec pierwszej ścieżki instrumentu STEP – co jest oczywiste.

zwrócić uwagę na poddziałanie 2.3.1 POIR („Proinnowacyjne usługi IOB dla MŚP”), służącego zapewnieniu przedsiębiorstwom dostępu do proinnowacyjnych usług świadczonych przez różnego typu podmioty (publiczne i prywatne), w celu wdrażania przez wspierane przedsiębiorstwa nowych produktów lub procesów o charakterze technologicznym⁴⁹. Wsparcie w tym instrumencie obejmowało usługi doradcze, w ramach których wypracowywano koncepcje nowych rozwiązań produktowych / technologicznych. Występuje tu zatem pewne podobieństwo do oferty programowej Projektu, jednak po bliższej analizie okazuje się, że różnice pomiędzy tymi instrumentami są zbyt poważne, aby odpowiedzialnie stwierdzić, że jakkolwiek koordynacja pomiędzy nimi byłaby kiedykolwiek wskazana i rzeczywiście wносиła wyraźną wartość dodaną. Być może byłoby to zasadne dla postaci instrumentu wdrażanego w pierwszych naborach w poddziałaniu 2.3.1, gdy dofinansowywane projekty miały charakter wybitnie doradczy – identyfikowano w nich i rozwijano innowacyjne przedsięwzięcia, pozostawiając przedsiębiorstwom dalsze decyzje co do ich finansowania (np. z wykorzystaniem wsparcia z innych instrumentów POIR). Nabory te (ze wsparciem w takiej konfiguracji) organizowane były jednak tylko w początkowym okresie wdrażania POIR (dwa nabory w 2016 r.⁵⁰). Ponadto, okazało się, że cieszyły się one bardzo małym zainteresowaniem IOB (fakt ten uzasadnia oczywiście użyteczność projektu *Innovation Coach*, który, w związku z doświadczeniami poddziałania 2.3.1, trafia w lukę ogólnego mechanizmu wsparcia). W rezultacie napotkanych trudności wdrożeniowych w poddziałaniu 2.3.1, zmieniono jego ofertę, rozszerzając ją o komponent inwestycyjny (doradztwo dotyczące innowacyjności, ale powiązane z inwestycją) – nabory te cieszyły się oczywiście znacznie większym zainteresowaniem, przy czym dotyczyło to już całkowicie zmienionej oferty wsparcia. W sumie, uwzględniając także brak kompatybilności czasowej wsparcia, widoczny jest szczególnie charakter projektu *Innovation Coach*. W związku z tym występuje tu bardzo ograniczone pole do koordynacji z innymi działaniami. Widać jednocześnie, że dystrybucja wsparcia poprzez „pośredników” wspierających innowacyjność (w pewnym sensie można powiedzieć, że w poddziałaniu 2.3.1 pełniły taką rolę IOB) powoduje, że „unikają” oni angażowania się w działania doradcze, których efekt jest trudno przekładalny na szybkie wdrożenie rekomendacji, co również oznacza „unikanie” segmentu firm „bez doświadczeń” w sferze wdrażania

⁴⁹ Dalsza charakterystyka tego instrumentu (w tym konkluzje z jego wdrażania) opiera się na raporcie „Ewaluacja pomocy publicznej PARP w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020”, Idea Instytut, Fundacja IDEA Rozwoju, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych na zamówienie PARP, Warszawa 2020 (poddziałanie 2.3.1, str. 143 i n.).

⁵⁰ Zob. [POIR 2.3.1 nabór 1](#) oraz [POIR 2.3.1 nabór 2](#)

innowacyjnych projektów. Zatem, ponownie, pokazuje to specyficzny charakter prawidłowo ukierunkowanego projektu *Innovation Coach*, a pośrednio także jego wysoką trafność i użyteczność.

- Z badania wynika, iż trudno jest rekomendować masowe powielanie Projektu na poziomie regionalnym – w zasadzie rekomendacja tego typu byłaby bardzo trudno wykonalna. Oczywiście, korzystając z doświadczeń Projektu, każdy z regionów wdrażających własny program operacyjny może podjąć próbę budowy podobnego mechanizmu. Głównym ograniczeniem będzie tu jednak dostępność kadry eksperckiej, szczególnie, jeśli podobne rozwiązania pojawiałyby się w wielu województwach⁵¹. Inny problem stanowić będzie wyłonienie wiarygodnego i odpowiednio sprawnego podmiotu, który miałby wdrażać tego typu projekt w wymiarze regionalnym. Wydaje się również, że rozwiązania regionalne nie będą w stanie wnieść szczególnej wartości dodanej w tego typu mechanizm, a łączny ich koszt będzie bardzo wysoki w porównaniu do dobrze zarządzanego projektu „centralnego”, a sam efekt, aktywizujący firmy „bez doświadczeń” do podejmowania działalności B+R+I, pozostanie wciąż niepewny. Trudniejsza będzie również rekrutacja, która musiałaby być dokonywana z mniejszej populacji przedsiębiorstw. Z drugiej strony, trudna jest identyfikacja zalet takiego rozwiązania, może poza efektami wynikającymi z „regionalnego” zakotwiczenia podobnego mechanizmu. W sumie uważamy, że bilans korzyści i kosztów raczej nie wypadnie tu korzystnie. Wiele wskazuje zatem na to, że rozwiązanie „centralne” jest lepsze, przy czym (co zaznaczamy dalej w rekomendacjach – rekomendacja nr 4) – w sferze identyfikacji źródeł finansowania – powinno ono silniej nawiązywać do instrumentów obecnych w regionalnych programach operacyjnych. W związku z tym, w przyszłej edycji Projektu można rozważyć jego wzmocnienie zasileniami informacyjnymi ze strony instytucji wdrażających programy regionalne (np. w zakresie zaopatrywania w informacje dotyczące specyfiki / doświadczeń wynikających ze stosowania instrumentów wsparcia wdrażanych na poziomie regionalnym). W ten sposób Projekt mógłby oddziaływać szerzej, obejmując także programowanie regionalne – eliminując potrzebę tworzenia analogicznych rozwiązań na poziomie regionalnym.
- Bezspornie, szczególnie ważnym komponentem wdrożeniowym projektu *Innovation Coach* była rekrutacja beneficjentów wsparcia (w szczególności firm gotowych do skorzystania z usługi coachingu). Wszelkie rozwiązania, które wspomagać będą tę sferę wdrażania Projektu (jego kolejnej edycji) należy uznać

⁵¹ Przykładowo, problemy z mobilizacją ekspertów na szczeblu regionalnym zidentyfikowaliśmy w ramach badania „Ewaluacja efektów wsparcia przedsiębiorstw (w tym MŚP) oraz ich innowacyjności i internacjonalizacji w województwie dolnośląskim w perspektywie 2014-2020”, PAG Uniconsult na zamówienie UMWD, Warszawa 2020.

za pożądane. Można zatem rozważać włączenie IOB jako czynnika wzmacniającego, który wspomagałby identyfikację potencjalnych beneficjentów Projektu. Wydaje się, że efekt taki można by wywołać posiłkując się mechanizmem akredytacji IOB jako tzw. ośrodków innowacyjności (zakładając, że mechanizm taki powstanie⁵²). Mianowicie, zarówno na etapie przystępowania do akredytacji, jak i funkcjonowania IOB jako instytucji akredytowanej, można by preferować jednostki, które w obszarze swojego działania posiadają rozeznanie co do segmentu firm, które mogłyby być wspierane z wykorzystaniem oferty Projektu. Motywowałoby to IOB do gromadzenia informacji o takich firmach, a następnie przekazywania ich zespołowi zarządzającemu Projektu. Co więcej, bardzo wiele wskazuje na to, że z punktu widzenia IOB byłaby to działalność również bardzo użyteczna, bowiem beneficjent usługi coachingu mógłby ostatecznie (z czasem) stanowić klienta instytucji otoczenia biznesu. Mianowicie, mogłaby ona zaoferować dalsze wsparcie np. w sferze pomocy w uruchomieniu działań związanych z wdrożeniem rekomendacji z coachingu. Cały system współpracy nabrałby więc cechy spójności, a jego funkcjonowanie opierałoby się na efektach, które stwarzałyby możliwość pozyskiwania „wyedukowanego” klienta przez instytucję otoczenia biznesu. W ten sposób, Projekt budowałby bazę nowych klientów dla IOB – dla ich oferty wsparcia. Rozważany mechanizm jest zatem zasadny, przy czym jego istotnym warunkiem jest istnienie mechanizmu akredytacji, aczkolwiek można sobie również wyobrazić sytuację, w której środowisko IOB byłoby zapraszane do współpracy w warunkach braku takiego mechanizmu. W tym wariantcie, w nowej edycji Projektu, można by nawiązać pilotażową współpracę z kilkoma IOB w celu weryfikacji możliwości budowy takiego mechanizmu współpracy.

Na obecnym etapie nie sądzimy, aby opisane powyżej dwa zagadnienia (tj. po pierwsze, kwestia rozpowszechnienia na szczeblu regionalnym mechanizmu wspierania wczesnych faz innowacyjności w przedsiębiorstwach „bez doświadczeń” oraz, po drugie, włączenie IOB w mechanizm funkcjonowania Projektu) przybrały status rekomendacji. Są to raczej pewne konkluzje nadające się do wykorzystania w przyszłości. Drugie z tych zagadnień stanowi *de facto* pomysł do przeanalizowania i ewentualnie wykorzystania przez zespół zarządzający kontynuowanym Projektem, jako jedno z rozwiązań wspomagających rekrutację uczestników Projektu.

⁵² Por. „Analiza potencjału ośrodków innowacji i ich wpływu na realizację założeń (koncepcji) inteligentnych specjalizacji w Polsce”, PAG Uniconsult i Taylor Economics, Warszawa, grudzień 2019, (rekomendacje) str. 88-89 (w związku z potrzebą stymulowania współpracy).

4.2 Rekomendacje – doskonalenie i kontynuacja podobnego wsparcia (Projektu) w przyszłości

Opierając się na wynikach ewaluacji oraz w nawiązaniu do przedstawionej wcześniej syntezy wyników przeprowadzonych w jej ramach badań, zaproponować można pewien zestaw rekomendacji. Jak już wspomnieliśmy, wszystkie one mają na celu „przyrostowe” doskonalenie Projektu (ewentualnej nowej jego edycji).

Niniejsza ewaluacja nie wskazuje na potrzebę wprowadzania jakichkolwiek zmian o charakterze radykalnym. Logika interwencji Projektu, zakres oferowanego wsparcia, stosowane w nim narzędzia, jak i sposób wdrażania Projektu, okazały się trafnymi rozwiązaniami, zapewniającymi realizację celów Projektu. Zatem, jako takie, wszystkie te rozwiązania mogą być z powodzeniem replikowane w przyszłości. Tym niemniej, jak w przypadku każdego innego przedsięwzięcia, dotyczącego wspierania przedsiębiorców, zaproponować można określone modyfikacje, doskonalące oferowane wsparcie.

Rekomendacja ① (system promocji)

- ❖ W sferze promocji Projektu należy położyć większy nacisk na jego cele oraz specyfikę oferty kierowanej do przedsiębiorców (przekaz promocyjny kierowany do sektora przedsiębiorstw – potencjalnych beneficjentów usług coachingowych). Chodzi tu o wyraźne zaznaczenie, że Projekt nie zapewnia realnego dostępu do źródeł finansowania. Rozwija natomiast potencjał przedsiębiorcy (np. poprzez identyfikację / dopracowanie projektów innowacyjnych, na bazie których możliwy jest rozwój przedsiębiorstwa) oraz wskazuje ewentualne źródła dofinansowania. Jasne przesłanie, co do rzeczywistej oferty Projektu pozwoli uniknąć nieporozumień, wynikających z niekiedy specyficznego postrzegania przez przedsiębiorców wszelkich programów wsparcia, które najczęściej kojarzone są z możliwością / zapewnieniem finansowania.
- ❖ W systemie promocji należy uwzględnić odpowiednią wizualizację dokumentów, tworzonych jako podsumowanie usługi coachingu – jednolita wizualizacja raportów rekomendacyjnych, uwypuklająca nazwę i logo Projektu. Z czasem, zabieg ten skutkować będzie wzrostem rozpoznawalności projektu – zakładamy jednocześnie, że w przyszłości mógłby stać się on trwałym instrumentem interwencji.
- ❖ Należy wypracować jednolity *lay-out* edycyjny raportu, wraz ze wskazaniem (wymogami), dotyczącymi standardów formatowania raportów.

Rekomendacja ② (działania informacyjno-edukacyjne)

- ❖ Należy zapewnić kontynuację działań edukacyjnych, które co do zasady, powinny uzupełniać usługę coachingu. Jednak treść warsztatów B+R (przynajmniej niektórych) należy silniej sprofilować pod potrzeby niewielkich przedsiębiorstw, dopiero podejmujących (rozważających) wypracowywanie i wdrażanie projektów

innowacyjnych. Warsztaty tego rodzaju należałoby skupić na zagadnieniach dotyczących:

- budowy zespołów projektowych w małych firmach (z ograniczonym potencjałem kadrowym),
 - zagadnieniach związanych z nawiązywaniem / prowadzeniem współpracy z sferą naukowo-badawczą,
 - budżetowaniem projektów innowacyjnych,
 - identyfikacją możliwości współpracy przy realizacji niskowartościowych projektów,
 - korzystaniem z ulg / rozwiązań podatkowych w przypadku ponoszenia kosztów na prace B+R.
- ❖ Należy preferować zwarte (ograniczone czasowo) formy edukacyjne – maksymalnie do 2-3 godzin pracy warsztatowej / szkoleniowej.
 - ❖ Należy zbudować i udostępnić repozytorium wiedzy – treści / prezentacje wykorzystywane podczas warsztatów / innych form edukacyjnych. W przyszłości, do treści tych będą mogli nawiązywać eksperci prowadzący coaching, np. polecając je jako materiał uzupełniający usługę coachingową.
 - ❖ Należy zapewnić, aby komponent edukacyjny Projektu był promowany w ramach usługi coachingu. W istocie chodzi tu o to, aby (np.) warsztaty B+R uwzględniane były jako element uzupełniający usługę coachingową. W tym celu eksperci realizujący coaching powinni mieć wyprzedzający dostęp do informacji o planowanych warsztatach (wszelkich innych formach edukacyjnych), tak, aby móc je skutecznie wkomponowywać w proces usługi coachingowej.

Rekomendacja 3 (usługa coachingu)

- ❖ Wskazane jest pewne uzupełnienie usługi coachingu na etapie jej finalizacji – w istocie chodzi tu o nieznaczne jej rozszerzenie, które polegałoby na zaoferowaniu wsparcia eksperckiego (w formie asysty) dla przedsiębiorstw podejmujących wdrażanie rekomendacji wynikających z usługi coachingu. Chodziłoby tu m.in. o wsparcie w przechodzeniu beneficjenta (np.) do kolejnego etapu pozyskiwania wsparcia – np. w ramach pierwszej ścieżki instrumentu STEP (zakładając jej kontynuację), jak również, zależnie od sytuacji, w realizacji innych działań wynikających z rekomendacji, jak np.:
 - nawiązanie współpracy z jednostką naukowo-badawczą;

- w sytuacji podjęcia przez beneficjenta usługi coachingowej decyzji o opracowaniu aplikacji / wniosku na konkurs dotacyjny⁵³, ekspert mógłby udzielić ogólnych wskazówek co do sposobu opisu wnioskowanego projektu.

Rozwiązanie to pozwoli również na aktualizację rekomendacji eksperckich w części dotyczącej doboru źródeł finansowania.

Dzięki temu rozwiązaniu, beneficjent nie byłby pozostawiony sam sobie w newralgicznym momencie rozpoczynania działalności innowacyjnej w oparciu o sformułowane rekomendacje. W efekcie oczekiwać można wzrostu determinacji we wdrażaniu wypracowanych założeń innowacyjnego projektu / projektów.

Rekomendacja 4 (dostęp do zaktualizowanych informacji o źródłach finansowania B+R+I)

- ❖ Należy zaprojektować i uruchomić dobrze zorganizowany mechanizm aktualizacji wiedzy ekspertów na temat dostępnych programów wsparcia publicznego (źródeł finansowania projektów B+R+I) – idealnie, jeśli to rozwiązanie to obejmowało zarówno wsparcie oferowane na szczeblu centralnym (nowa edycja POIR), jak i regionalnym (działania dotyczące wspierania przedsięwzięć innowacyjnych w ramach regionalnych programów operacyjnych). Posiadanie dokładnej / aktualnej wiedzy w tym zakresie przez ekspertów pozwoli im precyzyjniej identyfikować dostępne źródła finansowania. Z kolei, uwzględnienie wsparcia z poziomu regionalnego zwiększy paletę wyboru i pozwoli lepiej dostosować rekomendacje do specyfiki danego przedsiębiorcy / jego projektu / projektów B+R+I. W przyszłym okresie programowania, wsparcie z regionalnych programów operacyjnych będzie mieć prawdopodobnie kluczowe znaczenie właśnie w przypadku podmiotów, podejmujących po raz pierwszy próby wdrażania rozwiązań innowacyjnych z wykorzystaniem wsparcia publicznego.

Rekomendacja 5 (adekwatności proponowanych źródeł wsparcia)

- ❖ Uruchomienie mechanizmu wspierania coachów w zakresie weryfikowania adekwatności wyboru (rekomendowanych) źródeł finansowania. Wsparcie ad hoc ze strony specjalistów (dostępnych na poziomie zespołu zarządzającego Projektem) mających dogłębne rozeznanie w specyfice „dostępowej” poszczególnych instrumentów interwencji publicznej. Instrument ten rozumiany jest jako wsparcie w przypadku projektów trudno wpisujących się w architekturę wsparcia publicznego w dziedzinie działalności B+R+I.

⁵³ W praktyce należy przewidzieć takie przypadki, oczywiście pamiętając, że celem Projektu nie było (a w przyszłości nie powinno być) świadczenie doradztwa w zakresie przygotowania aplikacji na konkurs dotacyjny.

Rekomendacja 6 (wymiana informacji pomiędzy ekspertami-coachami)

- ❖ Zaprojektowanie i uruchomienie mechanizmu wymiany informacji / doświadczeń z coachingu. Rozwiązanie to umożliwiłoby wzajemne pozyskiwanie rad i wskazówek przez ekspertów, wynikających z doświadczeń gromadzonych w toku realizowanych usług coachingowych. Mechanizm ten będzie szczególnie przydatny dla ekspertów rozpoczynających swoją działalność coachingową w Projekcie lub w przypadkach formułowania rekomendacji w przypadku projektów specyficznych / „niszowych”. Mechanizm taki miałby także funkcję scalającą grono eksperckie funkcjonujące w Projekcie.

Rekomendacja 7 (rekomendacje – standardy opisu)

- ❖ W raportach prezentujących wyniki coachingu, w części dotyczącej źródeł finansowania, należałoby uwzględnić:
 - wskazania dotyczące źródeł finansowania powinny brać pod uwagę dostosowanie (profil) programu wsparcia do specyfiki planowanego projektu innowacyjnego,
 - we wskazaniach należałoby również uwzględnić poinformowanie przedsiębiorcy, na jaką intensywność wsparcia może liczyć oraz jaka będzie (przynajmniej orientacyjna) wielkość wymaganego wkładu własnego (zakładając, że w ramach usługi uda się oszacować, choćby przybliżoną, wartość projektu).
- ❖ W raportach warto uwzględnić jednolity system opisu jednostek naukowo-badawczych, sugerowanych jako podmioty do współpracy w ramach kontynuowania prac nad innowacyjnym rozwiązaniem:
 - standard powinien uwzględniać wskazanie konkretnej osoby, zajmującej się zagadnieniami pozostającymi w związku z przedmiotem innowacyjnego projektu przedsiębiorcy wraz ze służbowymi danymi teleadresowymi (oczywiście, o ile dane te dostępne są publicznie, np. w wykazie instytutów / katedr / zakładów jednostek naukowo-badawczych);
 - uzupełniająco – kontakt do właściwego (o ile istnieje) centrum transferu technologii.

Rekomendacja 8 (eksperti – coachowie – zaangażowanie w ocenie innych projektów)

- Eliminacja ograniczeń formalnoprawnych, uniemożliwiających ekspertom Projektu pełnienie funkcji w panelach oceniających wnioski o wsparcie w ramach działań / poddziałań programów operacyjnych (krajowych, regionalnych). Udział w roli coacha w Projekcie nie powinien eliminować eksperta z możliwości oceny innych projektów. Chodzi tu o wprowadzenie standardowego rozwiązania w oświadczeniach o braku konfliktu interesów,

umożliwiającego wyłączenie eksperta z rozpatrywania wniosku konkretnego przedsiębiorcy, który był beneficjentem usługi coachingowej – w efekcie dopuszczenie możliwości udziału w ocenie innych wniosków. Rozwiązanie to konieczne jest w przypadku wszystkich programów wsparcia, adekwatnych jako źródło finansowania w przypadku beneficjentów projektu *Innovation Coach* (jego kontynuacji)⁵⁴.

⁵⁴ Zagadnienie opisane w niniejszej rekomendacji jest oczywiście skomplikowane. Znalazło to swój wyraz, zarówno podczas zogniskowanego wywiadu grupowego z ekspertami prowadzącymi coaching w Projekcie, jak i w ramach panelu eksperckiego. Uczestnicy zgodni byli co do tego, że dla potrzeb współpracy z ekspertami w przyszłym okresie programowania konieczne jest doprecyzowanie treści oraz, w miarę możliwości, ujednolicenie oświadczeń o braku konfliktu interesów, które nie eliminowałyby ekspertów z oceny projektów w Projekcie, jak i w innych instrumentach interwencji. Zgodnie uznawano również, że stosowane obecnie sformułowanie, potwierdzające brak konfliktu, o ile ekspert „nie uczestniczył w opracowaniu wniosku” nie jest wystarczające – okazuje się, że eksperci często postrzegają to zagadnienie szerzej, co uwidoczniła dyskusja. Zatem, niniejsza rekomendacja ma szerszy charakter systemowy – nie jest ona adekwatna jako rekomendacja odnosząca się wprost do doskonalenia niniejszego Projektu (problem ten powinien podlegać systemowemu rozstrzygnięciu). Zresztą, warto dodać, że dyskusja nad tym zagadnieniem pokazała również, że istnieją jeszcze inne elementy takich oświadczeń, które bywają różnie odbierane i interpretowane, co oznacza, że w przyszłości zapewne będą one wywoływać problemy.

5 Załączniki (spis form graficznych i inne)

Numeracja i tytuł załącznika		Str.
5.1	Spis tabel, wykresów	→ 65
5.2	Lista respondentów technik jakościowych	→ 67
5.3	Sprawozdanie z realizacji badania ilościowego CATI	→ 68
5.4	Główne źródła badawcze	→ 71
5.5	Narzędzia badawcze	→ 72

5.1 Spis tabel, wykresów, schematów i ramek

Spis tabel

Tabela 1.	Techniki badawcze i źródła informacji na potrzeby ewaluacji projektu <i>Innovation Coach</i>	4
Tabela 2.	Ocena przyrostu wiedzy na temat prowadzenia projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych dzięki udziałowi w warsztatach B+R w projekcie <i>Innovation Coach</i>	22
Tabela 3.	Ocena wybranych obszarów projektu <i>Innovation Coach</i> – na podstawie wywiadów indywidualnych z beneficjentami usługi coachingu	49
Tabela 4.	Zestawienie respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych – zdalnych (TDI) oraz zogniskowanego wywiadu grupowego – zdalnego (FGI).....	67
Tabela 5.	Poziom realizacji próby w badaniu ilościowym CATI	68
Tabela 6.	Statystyki kontaktów.....	70
Tabela 7.	Zestawienie źródeł badawczych	71

Spis wykresów

Wykres 1.	Ocena kontaktu z przedstawicielami zespołu projektowego	16
Wykres 2.	Źródła pozyskiwania informacji o projekcie <i>Innovation Coach</i>	17
Wykres 3.	Ocena strony www dedykowanej projektowi <i>Innovation Coach</i>	18
Wykres 4.	Oczekiwane sposoby komunikowania oferty projektu <i>Innovation Coach</i>	19
Wykres 5.	<i>Innovation Coach</i> – czy nazwa Projektu jest odpowiednia i zrozumiała?	20
Wykres 6.	W jakim stopniu, uzyskana dzięki udziałowi w warsztatach B+R wiedza, okazała się przydatna w prowadzonej działalności gospodarczej.....	23
Wykres 7.	Ocena różnych aspektów, dotyczących warsztatów B+R przeprowadzanych w projekcie <i>Innovation Coach</i>	25
Wykres 8.	Generalna ocena jakości i przydatności informacji oraz wiedzy uzyskanej podczas warsztatów B+R organizowanych w projekcie <i>Innovation Coach</i>	26
Wykres 9.	Udział w wydarzeniach o charakterze informacyjnym, organizowanych w ramach projektu <i>Innovation Coach</i>	27

Wykres 10.	Ocena poszczególnych aspektów wydarzeń informacyjnych projektu <i>Innovation Coach</i> , w których brali udział badani przedsiębiorcy	27
Wykres 11.	W jakim stopniu wzrosła Pana / Pani wiedza o możliwości finansowania projektów o charakterze innowacyjnym w wyniku Pana / Pani udziału w wydarzeniach informacyjnych projektu <i>Innovation Coach</i>	29
Wykres 12.	Efekty udziału przedsiębiorców w wydarzeniach informacyjno- edukacyjnych projektu <i>Innovation Coach</i>	30
Wykres 13.	Działania zachęcające firmy do udziału w Projekcie, wspomagające podjęcia działalności B+R+I	31
Wykres 14.	Powody braku zgłoszenia firmy do usługi coachingu	32
Wykres 15.	Ocena przydatności sformułowanych dla firmy rekomendacji	40

Spis ramek

Ramka 1.	Cel główny ewaluacji.....	3
Ramka 2.	Niedoskonałości powodujące brak zainteresowania podejmowaniem działalności B+R+ przez przedsiębiorstwa	8
Ramka 3.	Cele projektu <i>Innovation Coach</i>	10

Spis schematów

Schemat 1.	Schemat przebiegu badania	6
Schemat 2.	Proces przystąpienia i przebiegu udziału w projekcie <i>Innovation Coach</i>	11

5.2 Lista respondentów technik jakościowych

W ramach ewaluacji realizowane były wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji zarządzającej i wdrażającej projekt, ekspertami świadczącymi usługę coachingu oraz beneficjentami projektu – poniżej zestawienie wywiadów jakościowych

Tabela 4. Zestawienie respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych – zdalnych (TDI) oraz zogniskowanego wywiadu grupowego – zdalnego (FGI)

Lp.	Perspektywa badawcza	Instytucja/Firma/Ekspert	Data
1.	Perspektywa zarządcza (wywiad indywidualny – triada)	Przedstawiciele Ministerstwa Finansów	10.11
2.	Perspektywa wdrożeniowa (wywiad indywidualny – diada)	Przedstawiciele Krajowego Punktu Kontaktowego Programów Badawczych UE	16.11
3.	Perspektywa realizacyjna - eksperci świadczący usługę coachingu ⁵⁵ (wywiady indywidualne – TDI)	Ekspert 1	1.12
4.		Ekspert 2	2.12
5.		Ekspert 3	3.12
6.		Ekspert 4	3.12
7.		Ekspert 5	3.12
8.		Ekspert 6	3.12
9.		Ekspert 7	3.12
10.		Ekspert 8	3.12
11.		Ekspert 9	4.12
12.		Ekspert 10	7.12
13.	Perspektywa beneficjentów - przedstawicieli przedsiębiorców biorących udział w usłudze coachingu (wywiady indywidualne – TDI)	EN-Tank	24.11
14.		INVENTUM Sp. z o.o.	26.11
15.		Heksagon Research Sp. z o.o	25.11
16.		Michał Gawor Zdrowie i Sport	26.11
17.		Atrium	27.11
18.		Rafpol	26.11
19.		Centrum Pośrednika BARTOSZ SUPRUN	1.12
20.		LOGIT	27.11
21.		OZE Inverters	25.11
22.		Aquarius	27.11
23.		PHU Mikołaj Krekora	30.11
24.		ALBO FURNITURE MANUFACTURER	30.11
25.		BereSolutions Łukasz Bereś	26.11
26.		WLM Wiesław Barszczewski	26.11
27.		ALMIRO MIROSŁAW SMOLEŃ	26.11
28.		Darbowen	1.12
29.		IDEAL PROJECT GROUP Krzysztof Skorus	30.11
30.		Intecmedical	24.11

⁵⁵ Z uwagi na ochronę danych osobowych nazwiska coachów znane są jedynie Zamawiającemu.

Lp.	Perspektywa badawcza	Instytucja/Firma/Ekspert	Data
31.		Galwanizer	25.11
32.		Areoplan sp. z o.o.	27.11
33.		CS Kompozyty	25.11
34.		Desto Anna Stodulska	27.11
35.		Iweta	4.12
36.		Lumekko	4.12
37.		Utaplast	30.11
38.		Constansgrupa	1.12
39.		L-Tech Tools	24.11
40.		SOLER	7.12
41.		Duon Dystrybucja Sp. z o.o.	1.12
42.		MegaAcoustic	8.12
43.		Willworld	8.12
44.	Eksperci świadczący usługę coachingu (zogniskowany wywiad grupowy – FGI)	Ekspert 1	10.12
45.		Ekspert 2	
46.		Ekspert 3	
47.		Ekspert 4	
48.		Ekspert 5	

5.3 Sprawozdanie z realizacji badania ilościowego CATI

Założenia metodologiczne przewidywały konieczność uwzględnienia w badaniu możliwie szerokiego spektrum informacji, pochodzących z różnych źródeł. Wymagane zatem było zastosowania szerokiego katalogu technik badawczych. Poza komponentem jakościowym – wywiady pogłębione z instytucjami realizującymi projekt, przedsiębiorcami (beneficjentami usługi coachingu) oraz coachami (również FGI), źródłem informacji było także badanie ilościowe z przedsiębiorcami uczestniczącymi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu *Innovation Coach*. Komponent ilościowy realizowany był w drugiej połowie listopada 2020 roku. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CATI (wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo). Zgodnie z założeniami OPZ zrealizowano 70 efektywnych wywiadów. Poniżej prezentujemy poziomy zakładanych i zrealizowanych prób badawczych.

Tabela 5. Poziom realizacji próby w badaniu ilościowym CATI

Komponent badawczy	Próba badawcza	Próba zakładana	Próba zrealizowana	% realizacji
Badanie kwestionariuszowe CATI przedsiębiorców uczestniczących w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu	230	70	70	100%

Źródło: dokumentacja badań CAWI/ CATI.

Kontrola badań ilościowych CATI

Przed rozpoczęciem realizacji badań CATI – wnikliwej analizie poddano narzędzie badawcze oraz założenia dotyczące próby, pod kątem oceny ewentualnych trudności realizacyjnych. Zwrócono uwagę na trudne dla respondentów sformułowania, trudne stylistycznie dla ankieterów treści pytań itp. Wprowadzono nieznaczne zmiany, które zoptymalizowały proces realizacji – sprawiły, iż ankiety stały się bardziej przyjazne.

Wieloetapowemu procesowi kontroli podlegał również proces przygotowania narzędzia (ankiety) w formie elektronicznej. Obejmował on:

- trzykrotną kontrolę skryptów pod kątem poprawności reguł przejść i filtrów,
- kontrolę poprawności testowego zbioru,
- kontrolę kwestionariuszy CATI pod kątem zrozumiałości oraz łatwości wypełniania dla ankieterów.

Kolejnym etapem było szkolenie osób nadzorujących realizację badań (CATI) oraz ankieterów, podczas którego szczegółowo omówiono przebieg ankietyzacji, próbę, cele badania, sposób dotarcia do respondentów. Analizowano możliwe trudności oraz wskazano jak im przeciwdziałać.

W trakcie realizacji badania CATI, w czasie rzeczywistym osoby nadzorujące badanie słuchały, jak ankieterzy rozmawiają z respondentami oraz kontrolowały, jakie zaznaczają odpowiedzi w kwestionariuszu (monitorowane było 20% ankiet). Proces kontroli realizacji badania był prowadzony na bieżąco. Kontrola prowadzona była w formie obserwacji prawidłowej realizacji ankiet bezpośrednio przy stanowisku ankieterskim oraz poprzez odsłuch nagrań po zakończeniu wywiadów. Standardowo, procedurze kontroli podlegały wywiady ponadprzeciętnie krótkie lub długie. Szczególną uwagę podczas kontroli zwracano na:

- aranżację wywiadu: postępowanie zgodne z procedurą aranżacji, efektywność i profesjonalne wyjaśnianie ewentualnych wątpliwości respondentów,
- proces realizacji wywiadu: odczytywanie treści pytań, zaznaczanie odpowiedzi, jakość notowania wypowiedzi otwartych, niesugerowanie odpowiedzi, dostosowanie tempa prowadzenia wywiadu do tempa wypowiedzi respondenta, umiejętność podtrzymywania rozmowy w celu efektywnego zakończenia wywiadu, uszanowanie woli respondenta, uprzejmość i profesjonalizm.

Dodatkowo, na każdym etapie, postęp realizacji był także monitorowany na poziomie systemowym. Dokumentację badania stanowiły raporty generowane w systemie CADAS, zawierające informacje o podstawowych parametrach badania, takich jak: liczba połączeń, liczba wywiadów nieefektywnych (przerwanych), odmów (przyczyny odmów), liczba błędnych numerów w bazie, liczbie ankieterów realizujących badanie, postęp realizacji w czasie, czasy trwania wywiadów, średni czas trwania wywiadów itp.

Statystyki kontaktów w badaniu CATI *Innovation Coach*

Tabela 6. Statystyki kontaktów

	Liczba rekordów	Liczba kontaktów	Średnia liczba kontaktów na status
Wszystkie	181	647	3,57
Efektywny	70	155	2,21
Nieefektywny	10	29	2,9
Odmowa udziału w badaniu	25	80	3,2
Nie spełnia kryteriów	0	0	0
Ręcznie przerwany	0	0	0
Umówiony	1	3	3
Zajęty	2	13	6,5
Brak odpowiedzi	61	330	5,41
Połączenie nieudane	1	7	7
Poczta głosowa	4	20	5
Oczekiwane na wolnego agenta	0	0	0
Automatyczna sekretarka	0	0	0
Nie ma takiego numeru	3	5	1,67
Sygnał faksu	0	0	0
Błąd bazy	3	4	1,33
Firma zlikwidowana	1	1	1
Lista robinsona	0	0	0

5.4 Główne źródła badawcze

Poniżej przedstawiono główne źródła informacji wykorzystane do sporządzenia raportu z ewaluacji.

Tabela 7. Zestawienie źródeł badawczych

Lp.	Źródła
1.	Analiza dokumentów zastanych, obejmujących: – materiały prezentujące przedmiot i zasady realizacji Projektu; – karty realizacji usługi coachingu indywidualnego – rekomendacje (R)
2.	Wywiad pogłębiony z przedstawicielami perspektywy zarządczej Projektu (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej)
3.	Wywiad pogłębiony z przedstawicielami perspektywy wdrożeniowej Projektu (Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE)
4.	Wywiady pogłębione z przedstawicielami perspektywy realizacyjnej Projektu (przedstawiciele coachów)
5.	Wywiady pogłębione z przedstawicielami perspektywy beneficjentów Projektu (przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w usłudze coachingu)
6.	Wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (CATI) z przedstawicielami perspektywy beneficjentów Projektu (przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych)
7.	Zogniskowany wywiad grupowy w formule zdalnej (FGI) z przedstawicielami perspektywy realizacyjnej Projektu (przedstawiciele coachów)
8.	Panel ekspercki (PE) w formule zdalnej z przedstawicielami perspektywy eksperckiej, zarządczej i wdrożeniowej Projektu oraz przedstawiciele Wykonawcy

5.5 Narzędzia badawcze

IDI – Instytucja zarządzająca / wdrażająca KPK

- 1) Proszę opowiedzieć o genezie projektu realizowanego przez Państwa w partnerstwie z MFiPR. Dlaczego Pana/i instytucja przystąpiła do projektu? Jakie cele chcieliście Państwo osiągnąć?
- 2) Jak Państwo oceniacie wzajemne kontakty oraz przepływ informacji pomiędzy z instytucjami zaangażowaną w zarządzanie i wdrażanie Innovation Coach? Jakie kwestie sprawiały problemy, co należałoby ewentualnie zmienić / usprawniać ?
- 3) Czy współpracujecie z innymi podmiotami realizując Projekt IC? Jeśli tak, to z jakimi podmiotami i w jakim zakresie? Jak jest efektywność tej współpracy?
- 4) Czy, w jaki sposób, i z jakimi innymi programami i inicjatywami, związanymi z wsparciem identyfikacji i rozwoju potencjału innowacyjnego w firmach skoordynowany był Projekt Innovation Coach?
- 5) Czy koordynacja była wystarczająca, czy też na przyszłość, pod kątem zbliżonych inicjatyw, należy ją wzmocnić? W jaki sposób?
- 6) Jakimi kanałami była prowadzona kampania informacyjna? Jak oceniają jej skuteczność. Na jakiej podstawie? Które były najbardziej skuteczne?
- 7) Proszę opowiedzieć o wszystkich działaniach promocyjnych informacyjnych, coachingowych, warsztatach , podjętych w ramach Projektu IC. *Moderator: skoncentrować swoje pytania na skuteczności i zasadności realizowanych działań z punktu widzenia celów projektu oraz pojawiających się ewentualnych problemach i sposobach ich rozwiązywania.*
- 8) Jakie było zainteresowanie dniami informacyjnymi i innymi wydarzeniami (targi, kongresy, stoiska promocyjne, webinaria, spotkania informacyjne)?
- 9) Czy zdaniem Państwa działania informacyjno-promocyjne odpowiednio uwzględniały specyfikę Projektu? Co szczególnie się udało, co zawiodło? jakie kanały można byłoby wykorzystać w przyszłości.
- 10) Jak oceniacie Państwo proces naboru coachów do projektu? Na jakich zasadach współpracowano z coachami? Jak weryfikowano umiejętności/kwalifikacje coachów? Czy w tej sferze sprawiało problem?
- 11) Co, z perspektywy czasu, należałoby zmodyfikować w procesie rekrutacji i współpracy z ekspertami?
- 12) Jak rekrutowano przedsiębiorców do projektu IC? W jaki sposób docieraliście Państwo do firm pragnących korzystać z projektu IC? Jakie to były firmy (branże, wielkość)? Z jakimi partnerami współpracowano w regionach?
- 13) Czy widzicie Państwo jakieś prawidłowości jeśli chodzi o obszar / województwo z którego rekrutowali się przedsiębiorcy? Czy w przyszłości projekt należałoby wdrażać

z poziomu centralnego czy regionalnie. Dlaczego tak, dlaczego nie? jaka byłaby słaba, a jaka mocna strona takiego rozwiązania?

- 14) Jak oceniacie Państwo proces naboru przedsiębiorców do projektu, co sprawiało problem? Co należałoby zmienić z perspektywy czasu?
- 15) Proszę ocenić zainteresowanie firm projektem IC. Czy łatwo było osiągnąć założone wskaźniki? Jakie napotymano bariery i w jaki sposób próbowano je przezwyciężyć? Co należałoby w przyszłości zmienić?
- 16) Jak Pan/i ocenia efektywność warsztatu/coachingu jako metody podniesienia wiedzy o możliwości prowadzenia działalności innowacyjnej B+R Czy coś w tym zakresie powinno zostać ulepszone? Jak uczestnicy warsztatów oceniają otrzymane wsparcie? Na jakie ich elementy (szczególnie przydatne lub mniej przydatne) zwracano uwagę?
- 17) Jakie były główne problemy, związane z zarządzaniem/wdrażaniem projektem IC, utrudniające funkcjonowanie Projektu? Jak Państwo radziliście sobie z ich rozwiązywaniem?
- 18) Jakie główne kierunki usprawnień można zaproponować w sferze realizacji IC w przyszłości?

TDI – Eksperti świadczący usługę coachingu

1. Jak Pan/i ocenia proces naboru kandydatów na coach'ów do projektu Innovation Coach?
 - Czy było w tym procesie coś co Panu/i nie odpowiadało / sprawiło problem?
 - Czy miał Pan/i jasność w sprawie kryteriów wyboru coachów?
 - Czy, a jeśli tak, to w jaki sposób przebiegała weryfikacja Pana/i wiedzy, umiejętności?
 - Jak Pan/i ogólnie ocenia cały proces rekrutacji coachów? (bardzo dobrze, dobrze, źle, bardzo źle, trudno powiedzieć)
2. Jak Pan/i ocenia obsługę wsparcia procesu coaching'u indywidualnego na szczeblu zarządczym Projektu?
 - Czy dobór firm do coachingu, w których Pan/i miał/a świadczyć coaching był w jakiś sposób z Panem/Panią konsultowany?
 - Co w procesie wsparcia obsługi procesu coachingu ze strony zarządzających projektem było dla Pana/i szczególnie ważne – czy w związku z tym ma Pan/i jakieś uwagi?
 - Czy są tu jakieś obszary do usprawnień, jakie? (kontakty z pracownikami KPK, przepływ i jakość informacji, bieżące wsparcie itp.)
3. Czy pamięta Pan/i, ile przeprowadził/a Pan/i usług coachingu indywidualnego? (liczba firm)
4. Jak przebiegał proces tworzenia rekomendacji? Czy w tym zakresie można sformułować jakieś uwagi na przyszłość w celu usprawnienia tego procesu (np. coach powinien dysponować większą ilością czasu, usługa powinna trwać dłużej itp.).
5. Jak ogólnie ocenia Pan/i współpracę z przedsiębiorstwami, dla których Pan/i świadczył / świadczyła usługę coachingu? (zaangażowanie ze strony firmy, przepływ informacji, generalna gotowość do współpracy, otwartość, chęć współpracy)
 - A jak Pan, Pani ocenia rezultaty coachingu – czy sądzi Pan/i, że rekomendacje będą rzeczywiście przydatne dla firmy, dla której Pan/i świadczył/a usługę coachingu?
 - Na jakie szczególne problemy/bariery napotykał Pan w trakcie świadczenia usługi coachingu? Z czego one wynikały? Czy w tym zakresie można by coś usprawnić?
6. Jaka jest Pana ocena powiązań coachingu z innymi formami wsparcia w ramach Projektu (informacja, pierwsza konsultacja, coaching + rekomendacje, warsztaty B+R)? Jaka jest Pana zdaniem efektywności i skuteczności tych powiązań? Czy ma Pan/i odczucie, że formy te w jakiś sposób ułatwiały / uzupełniały usługę coachingu?
7. Podsumowując, czy widzi Pan/i jakieś pola do usprawnień w przygotowaniu i realizacji usługi coachingu? Jeśli tak, jakie?

To już wszystkie moje pytania. Bardzo dziękuję za poświęcony czas i udział w niniejszym badaniu.

TDI – Przedsiębiorcy – beneficjenci usługi coachingu innowacyjnego (podmioty z bazy „60 firm + warsztat”

Krótko o firmie – beneficjencie usługi:

1. Czy mógłby Pan / mogłaby Pani krótko opisać Pana/i firmę: jak długo istnieje, w jakiej działa branży, jaka jest jej wielkość (ile osób zatrudnia)?

Etap rekrutacji do udziału w projekcie:

2. W jaki sposób dowiedzieliście się Państwo o możliwości udziału w projekcie Innovation Coach – jak zostaliście Państwo zrekrutowani?
3. Jak Pan/i ocenia proces rekrutacji – np. czy był skomplikowany, długotrwały, czy też przebiegał sprawnie i szybko (nie stanowił obciążenia biurokratycznego)?

Całościowa ocena procesu				
3	2	1	0	xxx
Całkowicie nieskomplikowany i bardzo sprawny			Zdecydowanie skomplikowany i bardzo uciążliwy	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

Etap współpracy z ekspertem (usługa coachingu innowacyjnego):

4. Jak Pan/i ocenia przebieg współpracy z ekspertem, który świadczył dla Państwa usługę coachingu innowacyjnego?
 - Czy współpraca przebiegała sprawnie?
 - Czy istniała możliwość dogłębnego przedyskutowania zagadnień dotyczących innowacyjności w Państwa firmie?
 - Czy pozyskaliście Państwo jakąś nową wiedzę?

Całościowa ocena procesu				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie dobra i bardzo efektywna			Zdecydowanie zła i bardzo mało efektywna	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

5. Jak Pan/i ocenia kompetencje eksperta świadczącego usługę coachingu (zdolności komunikacyjne, wiedza, doświadczenie, znajomość branży, w której działa firma)?

Ocena kompetencji				
3	2	1	0	xxx
Bardzo wysoka			Bardzo niska	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

- Jakich kompetencji brakowało ekspertowi świadczącemu usługę coachingu?

Ocena efektów coachingu – wypracowanych rekomendacji:

6. Czy usługa coachingu innowacyjnego w Pana/i ocenie przyczyniła się do identyfikacji potencjału do innowacyjnego rozwoju Pana/i firmy? W jakim stopniu?

2	1	0	xxx
Bardzo istotnym Zidentyfikowane zostały perspektywy rozwojowe, których nie byliśmy świadomi	Średnio istotnym Potwierdzone zostały nasze oceny co do możliwości rozwoju innowacyjnego	Nieistotnym / niewiele wniośta Niczego nowego, poza tym, co jest nam znane, nie udało się zidentyfikować	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi jednoznacznie ocenić

7. Jak ogólnie ocenia Pan/i przydatność rekomendacji z coachingu innowacyjnego, biorąc pod uwagę Pana/i oczekiwania w momencie przystępowania do udziału w projekcie Innovation Coach?

Ocena przydatności rekomendacji				
3	2	1	0	xxx
Bardzo przydatne			Zupełnie nieprzydatne	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

- Czy w rekomendacjach czegoś zabrakło?

8. Czy w perspektywie krótko- średniookresowej (1-2 lata) planujecie Państwo podjąć działania zmierzające do dopracowania projektu innowacyjnego, który nadawałby się do poszukiwania dofinansowania ze środków publicznych – wykorzystując w tym celu rekomendacje z coachingu?

Plany na przyszłość w związku z rekomendacjami z coachingu				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie tak			Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć

Udział w działaniach rozwojowych, towarzyszących coachingowi:

9. Czy brał Pan / brała Pani (lub przedstawiciel Pana/i firmy) udział w warsztatach na temat działalności badawczo-rozwojowej? Jeśli tak, to jak Pan/i ocenia przydatność informacji i wiedzy uzyskanej na warsztatach?

- Czy dzięki udziałowi w warsztatach wzrosła Państwa wiedza w zakresie prowadzenia projektów B+R+I np. ich specyfiki prowadzenia, kwestii ochrony własności intelektualnej, współpracy z jednostkami naukowymi / badawczymi?

Ocena warsztatów				
3	2	1	0	xxx
Bardzo wysoka Pozyskaliśmy nową i unikalną wiedzę			Bardzo niska Nie dowiedzieliśmy się niczego nowego	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

- Jaka była tematyka tych warsztatów? Co było szczególnie przydatne / interesujące z punktu widzenia potrzeb Pana/i firmy?

Udział w działaniach promujących / zachęcających do udziału w projekcie Innovation Coach:

10. Czy brał Pan / brała Pani (lub przedstawiciel Pana/i firmy) udział w wydarzeniach / imprezach (np. dni informacyjne, webinaria, targi innowacyjności, spotkania informacyjne) promujących projekt Innovation Coach oraz promujących znaczenie innowacyjności w biznesie?

- Jeśli tak, to które z tych wydarzeń / imprez ocenia Pan/i za szczególnie przydatne z punktu widzenia potrzeb Pana/i firmy, związanych z rozwojem poprzez innowacje?

Całościowa ocena przydatności działań informacyjnych				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie przydatne Bardzo interesujące i wydatnie poszerzające naszą perspektywę na temat innowacyjności w rozwoju biznesu			Zdecydowanie nieprzydatne Mało interesujące, nie dostarczające żadnych nowych dla respondenta informacji związanych	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

11. Czy miał Pan / miała Pani okazję korzystać ze strony internetowej projektu Innovation Coach (nie czytać: <https://www.innovationcoach.pl/>) lub profilu projektu na FB? Jeśli tak, to jak Pan/i ocenia zawarte tam treści – czy okazały się interesujące i przydatne z punktu widzenia potrzeb Pana/i firmy?

Całościowa ocena przydatności informacji na stronie internetowej projektu				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie interesujące i przydatne			Zdecydowanie nie interesujące i całkowicie nieprzydatne	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

Całościowa ocena udziału w projekcie Innovation Coach:

12. Biorąc pod uwagę dzisiejszą perspektywę funkcjonowania Pana/i firmy i jej plany rozwojowe, czy warto było poświęcić czas na udział w projekcie, współpracę z ekspertem, prowadzącą do wypracowania wskazań dla Pana/i firmy, jeśli chodzi o jej innowacyjny rozwój?

Całościowa ocena udziału w projekcie				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie dobra Bardzo dobrze spożytkowany czas (bardzo sensowna „inwestycja”)			Zdecydowanie zła Udział w projekcie był stratą czasu	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

- Czy jest coś czego szczególnie zabrakło?
13. Uwzględniając przebieg, zdobyte doświadczenia i efekty udziału w projekcie Innovation Coach, czy tego typu usługę Pana/i firma byłaby skłonna pozyskać odpłatnie? (rząd wielkości: 3 tys. zł)

Gotowość do zakupu usługi				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie tak			Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

Nazwa projektu:

14. Co sądzi Pan/i o nazwie projektu „Innovation Coach”?
- Czy ta nazwa podoba się Panu/i? Czy jest nośna informacyjnie / zrozumiała – zachęcająca do udziału w projekcie?

Adekwatność nazwy projektu				
3	2	1	0	xxx
Zdecydowanie tak			Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć / respondent nie potrafi ocenić

To już wszystkie moje pytania. Bardzo dziękuję za poświęcony czas i udział w niniejszym badaniu.

CATI z przedsiębiorcami uczestniczącymi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych Projektu

ARANŻACJA

Dzień dobry, [IMIĘ I NAZWISKO ANKIETERA]. Kontaktuję się z Panią/Panem zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dla którego realizujemy badanie dotyczące projektu Innovation Coach i jego wpływu na wzrost wiedzy w zakresie prowadzenia i finansowania projektów B+R+I ze środków PO IR 2014-2020/ Horyzont 2020 oraz wpływu na decyzje dot. rozpoczęcia działalności innowacyjnej. Otrzymaliśmy informację, że brał Pan/Pani udział w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych realizowanych w ramach projektu, czy możemy porozmawiać o Pana/Pani opiniach na ich temat? Rozmowa nie powinna zająć więcej niż 10-15 minut.

- wywiad
- odmowa
- umówienie

P1. W jaki sposób uzyskał/a Pan/Pani informację o projekcie Innovation Coach? Proszę podać główne źródło informacji. ANKIETER: ODCZYTAĆ

[CADAS: Wielokrotny wybór]

- Strona internetowa projektu <https://www.innovationcoach.pl>
- Media społecznościowe (np. facebook)
- Od znajomej osoby
- Informacja dotarła do mnie mailem (np. newsletter)
- Ulotki i plakaty dostępne w miejscach publicznych
- Spotkanie informacyjne
- Konferencje/targi
- Artykuły sponsorowane w prasie
- Reklama telewizyjna/radiowa
- Organizacje skupiające przedsiębiorców (np. izby gospodarcze)
- Z portali internetowych zawierających informacje o funduszach unijnych
- Ze strony internetowej instytucji administracji centralnej i regionalnej (urzędy marszałkowskie, ministerstwa, PARP, NCBR, itp.)
- Link do strony internetowej projektu znaleziony na innej stronie www
- Inne, jakie?
- (NIE CZYTAĆ) Nie wiem/trudno powiedzieć

P2. Jak ocenia Pan/Pani stronę internetową projektu Innovation Coach, jeżeli oczywiście Pan(i) ją widział(a)? (<https://www.innovationcoach.pl>). ANKIETER: ODCZYTAĆ

- nie widziałem / nie widziałam strony internetowej >>>> P3

	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska	Nie wiem / trudno powiedzieć
Jakość informacji						
Przydatność informacji						

	Bardzo wysoka	Wysoka	Przeciętna	Niska	Bardzo niska	Nie wiem / trudno powiedzieć
Jasność przekazu informacyjnego						
Łatwość dotarcia do informacji						
Kompletność informacji						

P3. Jak ocenia Pan/Pani kontakty z ekspertami projektu Innovation Coach pod względem przepływu informacji i komunikacji, o ile miał(a) Pan(i) taki kontakt? ANKIETER: ODCZYTAĆ

- Bardzo dobrze
- Dobrze
- Przeciętnie
- Źle
- Bardzo źle
- (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć
- (NIE CZYTAĆ) Nie miałem / nie miałam kontaktu z ekspertami projektu

P4. [jeśli P3=d lub e] Co skłania Pana/Panią do niskiej oceny jakości kontaktów z ekspertami projektu Innovation Coach? Prosimy krótko opisać ...

pytanie otwarte: _____

P5. [jeśli P3=a lub b] Co ocenia Pan/Pani szczególnie pozytywnie, jeśli chodzi o kontakt z ekspertami projektu? Prosimy krótko opisać ...

pytanie otwarte: _____

P6. Za pomocą jakich rozwiązań Pana/Pani zdaniem najlepiej jest komunikować ofertę projektu Innovation Coach? Proszę wskazać maksymalnie 3 najlepsze Pana/i zdaniem opcje. ANKIETER: ODCZYTAĆ

[CADAS: MAX 3 ODP]

- Bezpośredni kontakt telefoniczny do mojej firmy
- Informacje przesyłane mailem (np. newsletter)
- Artykuły sponsorowane w prasie
- Reklama telewizyjna/radiowa
- Spotkania informacyjne
- Konferencje/targi
- Ulotki i plakaty dostępne w miejscach publicznych
- Portale internetowe zawierające informacje o funduszach unijnych
- Portale internetowe instytucji publicznych (administracji centralnej i regionalnych)
- Media społecznościowe (np. facebook)
- Dedykowana strona internetowa projektu
- Za pomocą organizacji skupiających przedsiębiorców
- Inne, jakie?
- (NIE CZYTAĆ) Nie wiem/trudno powiedzieć

P7. W jakich wydarzeniach o charakterze informacyjnym, organizowanych w ramach projektu Innovation Coach brał Pan/Pani udział? ANKIETER: ODCZYTAĆ

- a. Spotkania informacyjne stacjonarne
- b. Spotkania informacyjne on-line
- c. Konferencje
- d. Webinaria
- e. Kongresy
- f. Targi
- g. Śniadania / kolacje z przedsiębiorcami
- h. Warsztaty B+R
- i. Inne (jakie?)
- j. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem
- k. Nie brałem udziału w żadnych wydarzeniach informacyjnych projektu Innovation Coach -> P18

P8. Jak ocenia Pan/Pani wydarzenia informacyjne, w których miał/a Pan/Pani okazję brać udział, pod względem następujących aspektów? ANKIETER: ODCZYTAĆ

	Bardzo wysoko	Wysoko	Przeciętnie	Nisko	Bardzo nisko	Nie wiem / trudno powiedzieć
Jakość przekazywanych informacji						
Przydatność informacji						
Jasność przekazu informacyjnego						
Wiedza prowadzących						
Zdolności komunikacyjne prowadzących						
Czas trwania						
Interakcje - możliwość zadawania pytań						

P9. Proszę ocenić, w jakim stopniu wzrosła Pan/Pani wiedza, jeśli chodzi o możliwości finansowania projektów o charakterze innowacyjnym w wyniku udziału w wydarzeniach informacyjnych projektu Innovation Coach? ANKIETER: ODCZYTAĆ

- a. Bardzo wysokim
- b. Wysokim
- c. Przeciętnym
- d. Niskim
- e. Bardzo niskim
- f. Nie dowiedział się Pan(i) niczego nowego
- g. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć

P10. [PYTAĆ WSZYSTKICH] Jaka jest Pana/Pani generalna ocena jakości i przydatności informacji oraz wiedzy uzyskanej podczas warsztatu/ów B+R w ramach projektu Innovation Coach, o ile brał(a) Pan(i) udział w takich warsztatach? ANKIETER: ODCZYTAĆ

- a. Bardzo wysoka

- b. Wysoka
- c. Przeciętna
- d. Niska
- e. Bardzo niska
- f. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć
- g. (NIE CZYTAĆ) Nie brałem / nie brałam udziału w warsztatach

P11. [Jeśli P10g, omiń pytanie] Jaka ocenia Pan/Pani warsztatu B+R, w którym brał Pan(i) udział, pod względem następujących aspektów? ANKIETER: ODCZYTAĆ

	Bardzo wysoko	Wysoko	Przeciętnie	Nisko	Bardzo nisko	Nie wiem / trudno powiedzieć
Jakość informacji						
Przydatność informacji						
Jasność przekazu informacyjnego						
Wiedza prowadzących warsztat						
Zdolności komunikacyjne prowadzących warsztat						
Interakcje - możliwość zadawania pytań						
Dynamika warsztatu						
Czas trwania warsztatu						

P12. [Jeśli P10g, omiń pytanie] W jakim stopniu dzięki udziałowi w warsztatach B+R wzrosła Pan/Pani wiedza, jeśli chodzi o prowadzenie projektów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, w następujących zakresach tematycznych: ANKIETER: ODCZYTAĆ

	Bardzo wysokim	Wysokim	Przeciętnym	Niskim	Bardzo niskim	Nie wiem / trudno powiedzieć
a. Specyfika prowadzenia projektów badawczych						
b. Sprawy ochrony własności intelektualnej						
c. Współpraca z jednostkami badawczo-naukowymi						
d. Zarządzanie projektem badawczo-rozwojowym						
e. Finansowanie projektu badawczo-rozwojowego						

P13. [Jeśli P10g, omiń pytanie] Proszę ocenić, w jakim stopniu wiedza zdobyta podczas warsztatów B+R może być dla Pan/Pani przydatna w prowadzonej działalności gospodarczej? ANKIETER: ODCZYTAĆ

- a. Bardzo wysokim
- b. Wysokim
- c. Przeciętnym
- d. Niskim
- e. Bardzo niskim
- f. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć

P14. [Jeśli P10g, omiń pytanie] [PYTAĆ WSZYSTKICH] Proszę ustosunkować się do następujących stwierdzeń – dzięki udziałowi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu Innovation Coach: ANKIETER: ODCZYTAĆ

[CADAS: ROTACJA]

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem, trudno powiedzieć
Zwiększyła się nasza świadomość, jeśli chodzi o znaczenie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej w biznesie					
Zdobyliśmy konkretną wiedzę, która pozwala na nasz rozwój dzięki działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej					
Nie dowiedzieliśmy się niczego nowego					
Zamierzamy rozpocząć / nadal rozwijać działalność innowacyjną					
Zamierzamy ubiegać się o wsparcie ze środków europejskich na realizację prac badawczo-rozwojowych i innowacyjnych					
Zrozumieliśmy, że nie warto inwestować w działalność badawczo-rozwojową w naszej firmie					

P15. [Jeśli P10g, omiń pytanie] Czy w wyniku udziału w wydarzeniach informacyjnych projektu Innovation Coach wystąpiły jakieś inne efekty, których znaczenie ocenia Pan/Pani jako ważne z punktu widzenia dalszego rozwoju Pana/Pani działalności?

- a. Tak
- b. Nie
- c. Nie wiem / trudno powiedzieć

P16. [Zadaj pytanie jeśli P15.a] Jakie są to główne efekty?

pytanie otwarte: _____

- P17. [PYTAĆ WSZYSTKICH]** Czy dzięki udziałowi w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu Innovation Coach zdecydował/a się Pan/Pani na pozyskanie usługi coachingu, mającej na celu wypracowanie zindywidualizowanych rekomendacji dla Pana/Pani firmy na temat możliwości innowacyjnego rozwoju Państwa firmy wraz ze wskazaniem źródeł finansowania?
- Tak
 - Nie – **przejdź do P21**
 - Nie wiem / trudno powiedzieć – **przejdź do P22**
- P18. [Zadaj pytanie, jeśli P17.a]** Czy Pan/Pani firma została zakwalifikowana, tzn. czy został Państwu przydzielony ekspert, który opracował zindywidualizowane rekomendacje dla Pana/Pani firmy?
- Tak **przejdź do P20**
 - Nie **przejdź do P19**
- P19. [Zadaj pytanie jeśli P18.b]** Dlaczego Pan/Pani firma nie została zakwalifikowana do usługi coachingu tzn. dlaczego nie został przydzielony Państwu ekspert, który opracowałby zindywidualizowane rekomendacje dla Pana/Pani firmy?
- pytanie otwarte: _____
- P20. [Zadaj pytanie jeśli P18.a]** Jak Pan/Pani ocenia przydatność sformułowanych dla Państwa firmy rekomendacji? ANKIETER: ODCZYTAĆ
- Zdecydowanie przydatne
 - Przydatne
 - Przeciętnie przydatne
 - Nisko przydatne
 - Zupełnie nieprzydatne
 - (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć
- P20a. [jeśli P20=d lub e]** Dlaczego uważa Pan/Pani, że przygotowane dla Pana/Pani firmy rekomendacje są mało przydatne?
- pytanie otwarte: _____
- P21. [Zadaj pytanie jeśli P17.b]** Co zdecydowało o tym, że pomimo udziału w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych projektu Innovation Coach nie zdecydował/a się Pan/Pani na pozyskanie usługi coachingu indywidualnego? Proszę wskazać jedną główną przyczynę. ANKIETER: ODCZYTAĆ
- Informacje pozyskane w ramach wydarzeń informacyjno-komunikacyjnych były mało przekonujące
 - Zrozumieliśmy, że wszystko to nie jest dla nas
 - Nie było jasne, co da nam skorzystanie z usługi coachingu innowacyjnego
 - Zabrakło czasu na nasze dalsze zaangażowanie w projekcie Innovation Coach
 - Informacje przekazywane podczas wydarzeń informacyjno-komunikacyjnych były niewystarczające

- f. Było jeszcze za wcześnie, aby skorzystać z coachingu indywidualnego, ale zamierzamy skorzystać z takiej oferty w przyszłości
- g. Inna przyczyna, jaka?
- h. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem / trudno powiedzieć

P22. [Pytać wszystkich] Czy nazwa „Innovation Coach” jest Pana/i zdaniem odpowiednia?

- a. Tak
- b. Nie
- c. Nie wiem / trudno powiedzieć

P23. [Jeśli P22.b] Jaka nazwa byłaby Pana/i zdaniem bardziej odpowiednia? Która z poniższych propozycji wydaje się lepsza?

a. Trener innowacji	b. Coaching innowacji	c. Skok w innowacje	d. Stań się innowacyjny
e. Coach innowacji,	f. Krok ku innowacji	g. Ekspert innowacji	h. Żadna z tych propozycji nie wydaje się dobra

P24. Które z wymienionych działań najbardziej zachęcałyby do udziału w projekcie, który wspomagałby podjęcie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej przez Pana/Pani firmę? Proszę wskazać dwa najlepsze Państwa zdaniem rozwiązania. ANKIETER: ODCZYTAĆ.

[CADAS MAX 2 ODPOWIEDZI]

- a. Indywidualny kontakt z firmą mający na celu omówienie możliwości udziału w projekcie i jego oczekiwanych rezultatów
- b. Spotkanie w gronie kilku podobnych firm, prezentujące przykłady sukcesu dzięki podjęciu działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej
- c. Powszechna promocja za pośrednictwem mediów, przedstawiająca projekt i zachęcająca do udziału w nim
- d. Organizacja warsztatów, pokazujących, jak podejmować działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną
- e. Promocja strony internetowej, zawierającej informacje o możliwości skorzystania z oferty projektu, wspomagającego podjęcie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej
- f. Promocja za pośrednictwem organizacji branżowych (np. izb gospodarczych, stowarzyszeń przedsiębiorców)
- g. (NIE CZYTAĆ) Nie wiem/trudno powiedzieć

P25. Czy ma Pan/Pani sugestie innych działań, które skutecznie zachęcałyby przedsiębiorców do udziału w wydarzeniach informacyjno-edukacyjnych w takim projekcie jak Innovation Coach?

pytanie otwarte: _____

P26. Jeśli ma Pan / Pani inne komentarze dotyczące projektu Innovation Coach i wydarzeń informacyjno-edukacyjnych, w których brał Pan udział to bardzo prosimy o ich przedstawienie.

pytanie otwarte: _____

Bardzo dziękujemy za poświęcony czas i udział w badaniu !!!

FGI – Eksperci świadczący usługę coachingu (osoby z bazy „kontakty do coachów” – 10 x TDI + eksperci spoza bazy)

Wprowadzenie: przedstawienie / przywitanie uczestników. **Przedstawienie celu badania / projektu** (*ocena wpływu Projektu Innovation Coach na ograniczenie luk w zakresie wiedzy i kompetencji przedsiębiorców, dotyczących podejmowania i prowadzenia działalności B+R+I, z wykorzystaniem źródeł finansowania POIR i H2020*) i zaawansowania projektu.

Przedstawienie celów zogniskowanego wywiadu grupowego (*poszukiwanie pól doskonalenia procesu coachingowego w oparciu o doświadczenia praktyków – ekspertów realizujących usługę coachingu*).

1. Jak Państwo (Panowie) oceniacie przebieg coachingu – czy usługi przebiegały sprawnie.
 - Jakie główne problemy napotkaliście?
 - Czy zawsze Państwa (Panów) kompetencje okazywały się wystarczające, dopasowane do spotkanego problemu w firmie?
 - Czy można wskazać jakieś przydatne formy / zakresy doskonalenia kompetencji ekspertów-coachów, które warto by rozważyć w ramach kolejnej edycji projektu?
2. Jak Państwo (Panowie) oceniacie trafność usługi coachingowej? Czy doświadczenia z coachingu wskazują, że usługa ta rzeczywiście odpowiadała potrzebom przedsiębiorstw?
3. Jak Państwo (Panowie) oceniacie:
 - Skuteczność usługi coachingu: czy istnieją przesłanki / dowody wskazujące, że usługa ta zaowocowała konkretnymi zmianami w przedsiębiorstwach?
 - Czy można coś powiedzieć o trwałości efektów usługi w przedsiębiorstwach?
4. W jaki sposób można podnosić jakość wsparcia w sferze inicjowania działalności B+R+I w sektorze MŚP (bez doświadczeń)? Czy przychodzą na myśl pomysły, które mogłyby usprawnić przebieg usługi, w tym jeszcze bardziej podnieść jej jakość?
5. Czy w trakcie usługi można było zaobserwować pozytywny wpływ innych działań projektowych, realizowanych w sferze informacyjno-edukacyjnej, w tym (m.in.) warsztatów B+R, działań informacyjnych typu seminaria, konferencje, spotkania z przedsiębiorcami?
6. Podsumowując, czy warto kontynuować tego rodzaju projekty / usługi? Pod jakimi warunkami.
7. Czy macie Państwo (Panowie) jakieś uwagi, jeśli chodzi o stronę techniczną obsługi i rozliczenia usługi coachingu? Czy w tej sferze można wskazać na jakieś pola usprawnień?
8. Czy istnieje potrzeba realizacji innych działań mających na celu dostarczenie inspiracji do rozpoczęcia działalności B+R+I oraz podstawowej wiedzy w zakresie ich realizacji
9. Czy jest jeszcze coś istotnego, co chcielibyście Państwo (Panowie) dodać w kontekście celu ewaluacji projektu *Innovation Coach*?

To już wszystkie moje pytania. Bardzo dziękuję za poświęcony czas i udział w niniejszym badaniu.