

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego

Re:start

Temat innowacyjny	<i>Tworzenie i wdrażanie systemowych rozwiązań podwyższających innowacyjność i adaptacyjność pracowników przedsiębiorstw na poziomie regionalnym</i>
Nazwa projektodawcy	<i>Polska Fundacja Przedsiębiorczości</i>
Nazwa Partnera	<i>Oxford Innovation Ltd</i>
Tytuł projektu	<i>Re:start</i>
Numer umowy	UDA-POKL.08.01.02-32-050/10-00

Lipiec 2011 r.

Człowiek- najlepsza inwestycja

Spis treści

1.	Uzasadnienie	4
1.1	Opis problemów	4
1.2	Przyczyny, konsekwencje i skala występowania opisanych problemów	5
2.	Cel wprowadzenia innowacji	6
2.1	Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji.....	6
2.2	Weryfikacja osiągnięcia celów	7
3.	Opis innowacji, w tym produktu finalnego	8
3.1	Na czym polega innowacja	8
3.2	Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe)	9
3.3	Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie	9
3.4	Jakie efekty może przynieść jej zastosowanie	10
3.5	Jakie elementy obejmować będzie innowacja?.....	10
4.	Plan działań w procesie testowania produktu finalnego.....	11
4.1	Dobór grup użytkowników i odbiorców	11
4.2	Opis przebiegu testowania	12
4.3	Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy	13
4.4	Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania.....	13
5.	Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa.....	14
5.1	Sposób dokonania oceny wyników testowania.....	14
5.2	Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego	15
6.	Strategia upowszechniania	16
6.1	Cel działań upowszechniających	16
6.2	Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające	16
6.3	Plan działań upowszechniających.....	17
7.	Strategia włączania do głównego nurtu polityki	18
7.1	Cel działań włączających.....	18
7.2	Grupy, do których skierowane będą działania włączające.....	18
7.3	Plan działań włączania do głównego nurtu polityki	19
8.	Kamienie milowe II etapu projektu.....	20
9.	Analiza ryzyka.....	21

Załącznik I - Wstępna wersja produktu finalnego..... 23

I.1	Elementy składające się na produkt finalny.....	23
I.2.	Problem, na który odpowiada innowacja.....	26
I.3.	Użytkownicy, którzy mogą zastosować innowację	26
I.4.	Działania / nakłady / zmiany konieczne do zastosowania/wdrożenia innowacji	26
I.5.	Dostępność produktu finalnego dla jego przyszłych użytkowników	27
I.6.	Zmiany w zakresie strategii upowszechniania.....	27
I.7.	Zmiany w zakresie strategii włączania do głównego nurtu polityki.....	28
I.8.	Załączniki do wstępnej wersji produktu finalnego	29

Załącznik nr 1.	Profil eksperta, mentora, coacha - wymogi dotyczące kwalifikowania ekspertów, mentorów i coachów.....	29
Załącznik nr 2.	Założenia do instrumentu on-line	32
Załącznik nr 3.	Zarys programu warsztatów szkoleniowych	33
Załącznik nr 4.	Proponowany spis treści podręcznika.....	34

Załącznik II - Raport z badania grupy docelowej wraz z metodologią..... 36

II.1.	Informacje ogólne.....	36
II.1.1.	Podstawa przeprowadzenia badań.....	36
II.1.2.	Założenia i metodologia badania	37
II.2.	Badania ankietowe.....	39
II.2.1.	Ankieta	39
II.2.2.	Próba badawcza i dane brzegowe	46
II.3.	Wyniki badania.....	50
II.4.	Grupa fokusowa (FGI).....	65
II.5.	Wywiady indywidualne	66
II.6.	Ankieta wśród użytkowników	68
II.7.	Wywiady/ankiety pogłębione wśród restarterów	69

1. Uzasadnienie

1.1 Opis problemów

Wiele przedsiębiorstw, które rozpoczęły działalność gospodarczą, ma problem z przetrwaniem pierwszego roku istnienia, niewiele także „dożywa” do okresu dłuższego niż 5 lat. Spośród nowopowstałych przedsiębiorstw w ciągu roku upada 35-40% z nich¹, a po 5 latach funkcjonuje już tylko niewielka ich liczba. Potwierdzeniem sytuacji są wnioski z badań prowadzonych przez GUS od 2002 roku. W ostatnim badaniu z 2010 roku stwierdza się, iż spośród 294,3 tys. zarejestrowanych w 2008 roku podmiotów gospodarczych, ok. 76% utrzymało się na rynku do końca 2009 roku, zaś spośród założonych w 2004 roku, po 5 latach na rynku nadal funkcjonowało tylko 31,4% jednostek². Jest to jeden z najniższych wskaźników przeżywalności firm w okresie pierwszych lat funkcjonowania w Europie. W województwie zachodniopomorskim sytuacja kształtuje się podobnie. Pomimo wzrostu liczby nowozarejestrowanych przedsiębiorstw (od 16.002 w 2005 roku do 19.911 w 2009) – wzrasta także liczba wyrejestrowań (od 11.016 w 2005 r. do 17.830 w 2009r.)³. Stwierdzono, że wyższy wskaźnik przeżycia posiadają firmy prowadzone przez mężczyzn niż kobiety (46,3% wobec 42,4%).

Osoby, które zamknęły działalność gospodarczą, stały się niedostrzeżoną grupą wykluczoną. Zgodnie z opinią Pracodawców RP – w społecznej świadomości panuje przekonanie, że osoby, które musiały w przeszłości zamknąć firmę i próbują ponownie ją otworzyć, są mniej wiarygodnym partnerem biznesowym⁴. Przedsiębiorcy, którzy odnieśli porażkę na rynku są wręcz postrzegani jako napiętnowani.

Badania Boston Consulting Group⁵ z 2006 r. wskazują, że firmy, które zostały założone przez tzw. restarterów, czyli osoby, które posiadają doświadczenie w prowadzeniu firmy i wcześniej zbankrutowały, dużo szybciej się rozwijają - osiągają przychody oraz zatrudniają więcej pracowników. Drugie z prowadzonych badań⁶, potwierdza pozytywny wpływ doświadczenia zdobytego podczas wcześniejszego prowadzenia działalności gospodarczej na ponowne jej prowadzenie.

Tymczasem status osób, które zamknęły działalność, zbankrutowały lub upadły, w opinii Komisji Europejskiej⁷, jest stanem odzwierciedlającym naturalny cykl rzeczywistości rynkowej. Brak zrozumienia i niedoceniające przez społeczeństwo przedsiębiorców, którzy zakończyli działalność powodują, że problemy przedsiębiorstw, czy ich upadłość, nie są odbierane jako zwykły rozwój wydarzeń w działalności gospodarczej, czy okazja do nowego otwarcia firmy.

Dla osób, których firmy nie przetrwały na rynku nie istnieje oferta wsparcia, odpowiadająca ich szczególnym potrzebom.

Aktualna oferta instytucji wspierających szeroko rozumianą przedsiębiorczość, skierowana jest do istniejących przedsiębiorców lub osób zakładających firmę, przede wszystkim po raz pierwszy. Tak wygląda oferta ośrodków Krajowego Systemu Usług (KSU)⁸, Sieci Enterprise Europe Network (EEN) czy powiatowych urzędów pracy dla osób bezrobotnych. Ośrodki wsparcia przedsiębiorczości deklarują, że ich oferta skierowana jest do wszystkich. Głębsza analiza potrzeb osób, które zamknęły działalność wykazała, że wymagają one zupełnie innych usług niż te, oferowane dla funkcjonujących przedsiębiorców lub osób, które dopiero zaczynają rozwijać firmę.

¹ J. Grąbczewska *Przedsiębiorczość tak, ale nie dla wszystkich* ze strony www.skolar.umk.pl

² GUS – Departament Przedsiębiorstw, Warunki powstawania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw w latach 2004 – 2008, Warszawa 2010

³ Raport z badania Zachodniopomorskiego Obserwatorium Rynku Pracy 2011

⁴ <http://wyborcza.biz/biznes> Młode firmy nadal utrzymują się na rynku, 2010-07-04

⁵ *Setting the Phoenix Free. A Report of Entrepreneurial Restarters (Odrodzić się jak feniks z popiołów. Sprawozdanie na temat przedsiębiorców ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą)*, Boston Consulting Group, 2002

⁶ G. Metzger, M. Niefert *Restart-Performance and the Returns of Previous Self-Employment*

⁷ Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, *W jaki sposób przezwyciężyć piętno porażki poniesionej w działalności gospodarczej – działania na rzecz polityki drugiej szansy*, Realizacja partnerstwa lizbońskiego na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia/ COM/2007/0584

⁸ http://ksu.parp.gov.pl/pl/o_nas

Podsumowując – osoby, które zamknęły działalność gospodarczą, ogłosiły upadłość lub zbankrutowały, są źle postrzegane przez społeczeństwo, a planując ponowne otwarcie firmy - nie mają możliwości skorzystania ze wsparcia, które odpowiadałoby ich bardziej specyficznym oczekiwaniom.

1.2 Przyczyny, konsekwencje i skala występowania opisanych problemów

Najważniejszą przyczyną występowania problemów jest funkcjonujący system wsparcia, który nie przewiduje specjalnie dedykowanej pomocy byłym przedsiębiorcom planującym ponowne rozpoczęcie działalności.

Kolejną przyczyną jest brak wiarygodności na rynku osób, które z różnych względów zamknęły działalność gospodarczą – osoby te często postrzegane są jako grupa wykluczona, nierozumiana i niedoceniana zarówno przez przedsiębiorców, jak i przez społeczeństwo.

Ponadto osoby, które zaprzestały prowadzenia działalności gospodarczej z różnych powodów (upadek, bankructwo, zamknięcie działalności), przyczyny zaprzestania działalności widzą tylko w otoczeniu swojej firmy – nie dostrzegając problemów wynikających z własnych ograniczeń lub słabości.

Celem ustalenia dokładnych przyczyn, konsekwencji i skali występowania opisanych problemów, przeprowadzono cykl badań:

- a) badanie ankietowe grupy docelowej (pytania otwarte i zamknięte),
- b) wywiady indywidualne z restarterami (pytania otwarte),
- c) grupa fokusowa restarterów (pytania otwarte),
- d) badanie ankietowe użytkowników (pytania otwarte),
- e) badanie ankietowe pogłębione restarterów odnośnie zgodności zaprojektowanego instrumentu finalnego z ich oczekiwaniami i potrzebami (pytania otwarte).

Badania ankietowe pozwoliły na dokładne zdiagnozowanie grupy docelowej (*dokładny opis wyników badań i metodologii - załącznik. nr 2*). W badaniach udział wzięła grupa 344 losowo wybranych byłych przedsiębiorców z terenu województwa zachodniopomorskiego, z których 300 osób planuje ponowne prowadzenie działalności gospodarczej (w tym 41,7% kobiet, 58,3% mężczyzn). Zgodnie z zaprezentowaną metodologią prowadzenia badania, przedstawioną przez zewnętrzną firmę badawczą, jest to reprezentatywna grupa osób, która odzwierciedla skalę zjawiska w województwie zachodniopomorskim. Najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonego badania ankietowego, fokusowego oraz wywiadów indywidualnych, są następujące :

- 87% tych, którzy zamknęli swoje firmy, chciałyby ponownie uruchomić działalność
- Ponad 90% ankietowanych firm zatrudniało mniej niż 10 osób,
- Najwięcej firm jest zamykanych w pierwszym roku działalności (prawie 40%) oraz w ciągu trzech pierwszych lat (prawie 35%),
- Głównymi przyczynami niepowodzenia jest konkurencja i brak środków finansowych,
- Istnieje niewielka świadomość na temat wsparcia dla biznesu dostępnego w regionie,
- Mniej niż 10% respondentów spodziewa się pomocy od osób trzecich w celu uniknięcia zamknięcia ich działalności,
- 95% respondentów nie należało do organizacji zrzeszających i/lub oferujących wsparcie,
- Większość respondentów posiada bardzo dobrą opinię o sobie i swoich firmach, nie dostrzegając problemów w samych sobie, upatrując przyczyn zamknięcia działalności w otoczeniu,
- Z perspektywy czasu, respondenci będą poszukiwać informacji i pomocy ze strony organizacji oferujących wsparcie i szkolenia,

Wyniki te potwierdzają potrzebę realizacji oraz sposób podejścia projektu Re:start. Istnieje duża grupa osób, która poniosła porażkę w biznesie, planująca stworzenie nowej firmy i rozpoczęcie działalności na nowo. Ci restarterzy z zadowoleniem przyjąłby programy wsparcia dopasowane

do ich indywidualnych potrzeb, ale nie wiedzą gdzie ich szukać. Nawet jeśli wiedzą o wsparciu obecnie oferowanym przez instytucje w regionie, nie uważają tego wsparcia za istotne.

Z kolei badanie ankietowe użytkowników przeprowadzono wśród 20% instytucji otoczenia biznesu oraz rynku pracy województwa zachodniopomorskiego. W badaniu udział wzięli przedstawiciele sieci KSU, EEN, PUP oraz rzemiosła (izba/cech).

Pośród respondentów tylko powiatowe urzędy pracy (40%) wskazały, że w swojej ofercie posiadają ofertę dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej, w tym także dla restarterów, bez względu na ich doświadczenie biznesowe. Oferta ta dotyczy jednorazowej bezzwrotnej dotacji na założenie działalności gospodarczej, doradztwa oraz szkoleń. Pozostali respondenci (60%) wskazali, iż nie posiadają oferty dedykowanej restarterom, zaznaczając, że oferta ich kierowana jest do wszystkich osób planujących założenie działalności. Z wyników tych można wyciągnąć wniosek, iż żadna z istniejących instytucji – pomimo aktualnej oferty kierowanej do szerokiej grupy osób planujących rozpoczęcie działalności – nie posiada oferty specjalnie dedykowanej restarterom, obejmującej specjalnie przygotowane dla nich usługi.

Respondenci podkreślili, iż wsparcie osób ponownie wchodzących na rynek jako przedsiębiorców, powinno być przeprowadzone w wielopłaszczyznowym wymiarze, pozwalającym na dokładną analizę przyczyn poprzedniego zakończenia działalności, wyciągnięcia wniosków, skutecznego i rzetelnego doradztwa oraz wytyczenia prawidłowej drogi rozwoju. Podkreślono, iż konstruując model wsparcia należy mieć na względzie przede wszystkim oczekiwania potencjalnych odbiorców, stąd warto wybierać instrumenty umożliwiające indywidualną pracę/konsultacje.

Istniejącą lukę w oferowanym na rynku wsparciu dla restarterów wypełni projekt Re:start.

2. Cel wprowadzenia innowacji

Cel ogólny wprowadzenia innowacji jest tożsamy z celem projektu sformułowanym we wniosku: zwiększenie skuteczności działań na rzecz utrzymania restarterów na rynku pracy w okresie 6 miesięcy od zakończenia udziału w projekcie oraz wzrost liczby nowych założonych firm.

Polega na zapewnieniu re-starterowi wsparcia w momencie, w którym podejmie on/ona decyzję, aby rozpocząć nową działalność, będąc mądrzejszym(a) zarówno o aspekty prowadzenia firmy, jak i potrzebę skorzystania ze specjalistycznej pomocy. Restarterzy będą mieli możliwość skorzystania ze specjalnie opracowanego wsparcia w ramach rozszerzonej oferty instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy, a dzięki temu będą bardziej zmotywowani i zdecydowani do założenia nowej działalności w okresie 6 miesięcy od uzyskania wsparcia.

Cele szczegółowe opisują pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji:

- zwiększenie kompetencji osób, których przedsiębiorstwa zostały zamknięte/upadły w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej,
- zwiększenie kompetencji pracowników instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy w zakresie świadczenia usług restarterom,
- zwiększenie dostępności wysokospecjalistycznych usług eksperckich i mentorskich oraz coachingowych w regionie dla restarterów,
- opracowanie i przetestowanie trwałego i niedrogiego do wdrożenia modelu wsparcia restarterów,
- adaptacja rozwiązania EnterpriseHub (Centrum Biznesu) oraz wiedzy i doświadczeń Partnera (Oxford Innovation Ltd z Wielkiej Brytanii), związanych z wdrażaniem tego modelu,
- upowszechnienie stworzonego modelu w Polsce i w Wielkiej Brytanii.

2.1 Pożądany stan docelowy po wprowadzeniu innowacji

Odbiorcy produktu:

- 1) 40 restarterów biorących udział w projekcie, w tym 60% kobiet (24) oraz 40% mężczyzn (16),
- 2) 40 restarterów będzie miało dostęp do wysokospecjalistycznych usług eksperckich,

- 3) 20% uczestników projektu (8 osób) założy firmę ponownie, w okresie 6 miesięcy od zakończenia udziału w projekcie,
- 4) 100% odbiorców zwiększy swoje kompetencje w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Użytkownicy produktu:

- 1) 4 użytkowników (instytucje) włączy produkt do swojej oferty wsparcia, tworząc tzw. centrum Restart,
- 2) co najmniej 4 pracowników użytkowników zdobędzie wiedzę w zakresie realizacji usługi dla restarterów oraz możliwości stworzenia Centrum Restart dzięki udziałowi w szkoleniu,
- 3) co najmniej 4 pracowników użytkowników zwiększy swoje kompetencje w zakresie świadczenia usług restarterom, dzięki możliwości wykorzystania podręczników do realizacji usług.

Instrument finalny:

- 1) stworzona baza ekspertów branżowych i mentorów wraz z systemem rozliczania ich pracy oraz wzorami umów,
- 2) podręcznik świadczenia usługi dla ekspertów i mentorów oraz użytkowników,
- 3) narzędzie on-line ułatwiające komunikację pomiędzy ekspertami/mentorami, użytkownikami tj. ośrodkami wsparcia biznesu, odbiorcami i koordynatorem projektu,
- 4) wzory umów stanowiące ramy współpracy z ośrodkami wspierania przedsiębiorczości.

2.2 Weryfikacja osiągnięcia celów

Weryfikacja będzie prowadzona na podstawie ankiet ewaluacyjnych na początku - przed rozpoczęciem usługi, okresowo - w trakcie realizacji oraz po zakończeniu udziału odbiorców i użytkowników w projekcie. Oceniany będzie poziom zadowolenia oraz wzrost poziomu kompetencji (ankiety ze szkoleń, opracowywane dokumenty i raporty). Ponadto, działania ewaluacyjne związane z grupami docelowymi oraz samym instrumentem będą przeprowadzone przez ekspertów zewnętrznych. Monitoring i ewaluacja będą zastosowane w stworzonych procedurach i podręcznikach dla użytkowników projektu. Będzie także możliwy podczas stosowania narzędzia on-line, które będzie umożliwiało generowanie raportów z realizacji poszczególnych usług dla restarterów. Za działania te odpowiedzialny będzie Specjalista ds. rozliczeń i monitoringu oraz Menadżer projektu.

Odbiorcy produktu:

1. zwiększenie dostępności wysokospecjalistycznych usług eksperckich i mentorskich w regionie dla restarterów
 - a) Wskaźnik: liczba narzędzi on-line
Źródła danych: protokół wyboru wykonawcy, formularze zgłoszeniowe
Wartość docelowa: 1 narzędzie on-line
 - b) Wskaźnik: liczba instytucji biorących udział w testach
Źródła danych: umowy o współpracy pozaprojektowej
Wartość docelowa: 4 instytucje (Powiatowy Urząd Pracy w Policach, Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego, Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii, Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości)
2. zwiększenie kompetencji restarterów w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej:
Wskaźnik: liczba odbiorców restarterów, którzy wzięli udział w pilotażowym wdrożeniu
Źródła danych: formularze zgłoszeniowe, ankiety ewaluacyjne, raporty diagnostyczne
Wartość docelowa: 40 osób
3. wzrost liczby firm założonych przez restarterów
Wskaźnik: liczba powstałych firm

Źródła danych: wypis z CEIDG (Centralna Ewidencja i Informacja o Działalności Gospodarczej)

Wartość docelowa: 8 przedsiębiorstw

Użytkownicy produktu:

1. włączenie produktu finalnego do oferty instytucji
Wskaźnik: liczba użytkowników
Źródło danych: umowy o współpracy
Wartość docelowa: 4 użytkowników
2. zwiększenie wiedzy pracowników instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy w zakresie świadczenia usług restarterom.
Wskaźnik: liczba szkoleń dla użytkowników, liczba uczestników szkolenia
Źródło danych: raporty, listy obecności, ankiety ewaluacyjne
Wartość docelowa: 1 szkolenie, ocena szkoleń w skali 1-5 – minimum 4
3. wzrost poziomu kwalifikacji pracowników instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy w zakresie świadczenia usług restarterom
Wskaźnik: liczba podręczników dot. wdrażania instrumentu finalnego
Źródło danych: wydrukowany podręcznik
Wartość docelowa: 1 podręcznik

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1 Na czym polega innowacja

Innowacyjność projektu przejawia się w dwóch wymiarach, tj. uczestnika i formy wsparcia.

Innowacyjność na **poziomie uczestnika** to grupa beneficjentów, dla której nie istnieje wyspecjalizowana pod ich kątem oferta wsparcia. Wprawdzie, jak pokazały badania wśród przyszłych użytkowników instrumentu finalnego, w ofercie instytucji, które reprezentują, są usługi, z których mogą skorzystać restarterzy, jednak żadna z tych ofert nie uwzględnia specyfiki grupy. Dodatkowo usługi bardzo często świadczone są przez osoby niemające doświadczenia w prowadzeniu działalności, więc restarter jako bardziej doświadczony zgłasza się po pomoc do osób o znacznie mniejszym doświadczeniu. Jest to bariera w korzystaniu z obecnie oferowanego wsparcia przez restarterów. Nie znajdując usługodawców przynajmniej równym im doświadczeniu – mają obawy o jakość oferowanych usług.

Innowacyjność na **poziomie formy wsparcia** przejawia się w kompleksowości usług oraz położeniu szczególnego nacisku na wybór osób świadczących usługi. Warunkiem koniecznym będzie doświadczenie w prowadzeniu własnego biznesu. Ma to na celu nie tylko zapewnienie usług na odpowiednim poziomie, ale również zmniejszenie obaw restarterów o profesjonalizm/doświadczenie ich rozmówców (mentor, coach, ekspert). Dotychczas oferowane na rynku wsparcie to przede wszystkim usługi informacyjne, doradcze, szkoleniowe. Można znaleźć na rynku mentorów, coachów i ekspertów. Jednak usługi są zazwyczaj oferowane osobno i niezależnie od siebie. Ponadto, wsparcie udzielane jest niezależnie i przyznawane w zależności od dostępnych środków finansowania. Stąd znacznie mniejszy efekt niż zestaw szeroko rozumianego doradztwa otrzymany w ramach jednej kompleksowej usługi, zawierającej również diagnozę restartera, analizę potrzeb i opiekę przez cały okres korzystania ze wsparcia.

Innowacja polega na wdrożeniu dotychczas niestosowanego w województwie zachodniopomorskim modelu wsparcia dla restarterów. Model ten, oparty na rozwiązaniach EnterpriseHub (Centrum Przedsiębiorczości) z Wielkiej Brytanii wprowadza zindywidualizowany system usług, odpowiadający potrzebom restarterów.

W ramach projektu powstanie Centrum Restart, skupiające zespół regionalnych ekspertów, mentorów i coachów, oferujące szeroki zakres specjalistycznej wiedzy, by pomóc przedsiębiorcom, którzy już raz ponieśli porażkę, w rozwinięciu ich potencjału. Ogólnym celem Centrum Restart będzie

umożliwienie restarterom wykorzystania ich doświadczenia zdobytego we wcześniejszych przedsięwzięciach, do utworzenia firmy, funkcjonującej z sukcesem na rynku, przyczyniającej się do wzrostu ekonomicznego lokalnego rynku.

Centrum Restart będzie koncentrować się na restarterach, pomagając im we wprowadzeniu ich pomysłu na rynek. Centrum Restart pomoże dopracować ofertę przyszłej firmy, sposób wejścia na rynek, ocenić konkurencję, przygotować model biznesowy, określić sposób finansowania i potrzebne zatrudnienie. Proces będzie intensywny, obejmujący zarówno indywidualną usługę coachingu, mentoringu, czy pomocy eksperta, warsztaty praktyczne, dotyczące wyzwań i problemów związanych z planowanym przedsięwzięciem. Bezpłatna pomoc w fazie testowania oferowana będzie wszystkim, którzy przejdą proces kwalifikacyjny (opis w sekcji IV strategii). Planuje się, aby restarterzy stawali się członkami Centrum, przez co będą bardziej zaangażowani zarówno w jego funkcjonowanie, jak i rozwijanie oferty odpowiadającej potrzebom ich grupy.

Planuje się, aby idea Centrum Restart promowana była przez Ambasadora – znaną osobę, posiadającą autorytet w świecie biznesowym. Osoba taka zostanie zaproszona do współpracy i stanie się patronem samej idei oraz wizytówką oferowanego wsparcia. Wnieśnie ona przede wszystkim swoje kontakty (możliwość wybrania odpowiednich ekspertów) oraz odegra znaczącą rolę w promocji oraz upowszechnianiu idei.

3.2 Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe)

W realizowanym projekcie innowacja skierowana jest do dwóch grup docelowych: grupy użytkowników produktu – instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy oraz do odbiorców produktu – restarterów. Na etapie testowania innowacja służyć będzie 4 instytucjom (co najmniej 4 pracownikom instytucji) oraz 40 restarterom.

W przyszłości, po etapie testowania, wersja finalna produktu zostanie upubliczniona i zaprezentowana na stronie internetowej, dostępnej dla wszystkich instytucji w województwie zachodniopomorskim, a w przyszłości także na obszarze całego kraju.

Innowacja zakłada, że odbiorcy i użytkownicy produktu – modelu, otrzymają narzędzie, które będą mogli wykorzystać w procesie realizacji usługi – ze strony poszukującego, jak i oferującego wsparcie. Stworzony model przyczyni się do uzupełnienia oferty instytucji, wzbogacając ją o usługi do tej pory nie proponowane, z drugiej strony zbuduje w odbiorcach zaufanie oraz przyczyni się do zwiększenia liczby osób korzystających ze wsparcia.

3.3 Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Warunkiem właściwego działania innowacji jest uzyskanie poparcia ze strony użytkowników dla tej idei. W celu zapewnienia dalszej współpracy i pełnego zrozumienia dla oferowanego instrumentu, do bieżących prac w projekcie zaproszono przedstawicieli tych instytucji jako członków Grupy Roboczej. Powołano również Komitet Sterujący, składający się z prezesów i dyrektorów tychże instytucji. Członkowie Grupy Roboczej już na etapie prac nad instrumentem zgłosili chęć wzięcia udziału w testowaniu.

Niezmierzalnym ważnym elementem będzie rekrutacja mentorów, coachów i ekspertów, którzy będą posiadali doświadczenie w prowadzeniu własnego biznesu. Restarter będzie korzystał nie tylko z profesjonalnej wiedzy, ale przede wszystkim z doświadczenia biznesowego, niezbędnego przy diagnozie poprzednich błędów, w celu uniknięcia ich w przyszłości oraz omówieniu wyzwań związanych z prowadzeniem nowej firmy.

Ważnym elementem będzie rekrutacja odbiorców, od której wyników będzie zależało, czy osoby zwracające się o wsparcie, to te, do których, zgodnie z założeniami instrumentu finalnego, takie wsparcie powinno trafić. W tym aspekcie kluczową rolę będzie pełniła zarówno promocja jak i upowszechnianie (opisane w dalszej części strategii) oraz poparcie i zrozumienie dla samej idei.

Ze względu na kompleksowość i złożoność instrumentu bardzo ważną rolę będzie pełnił w pierwszej fazie tzw. Dyrektor Centrum Restart (w fazie testowania funkcję tę będzie pełnił

Menadżer Projektu wraz z Zespołem Zarządzającym), od którego będzie zależało, z jakich następných form wsparcia powinien skorzystać restarter. Dyrektor Centrum będzie dokonywał wstępnej oceny restartera i analizy jego potrzeb, a także pomysłu na nową firmę w oparciu o formularz zgłoszeniowy oraz pierwszy kontakt. Prawidłowa diagnoza i analiza pozwolą w jak największym stopniu zaspokoić potrzeby restartera, czyli zapewnić właściwe działania innowacji.

Celem zapewnienia odpowiedniego poziomu świadczonych usług oraz wystandaryzowania oferty przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej elastyczności - wszyscy użytkownicy, mentorzy/coachowie oraz eksperci zostaną przeszkoleni odnośnie standardów świadczenia usług w ramach projektowanego instrumentu finalnego oraz otrzymają podręczniki dotyczące realizacji usługi. Zostaną także przeszkoleni w zakresie obsługi instrumentu on-line.

3.4 Jakie efekty może przynieść jej zastosowanie

Efekty dla odbiorców projektu

- wzrost motywacji oraz poszerzenie wiedzy dotyczącej prowadzenia nowej firmy,
- dostęp do wysokowyspecjalizowanych usług ekspertów, mentorów i coachów:
 - coach: możliwość przeanalizowania słabych stron prowadzonych wcześniej przedsięwzięć (uniknięcie błędów w przyszłości), silne strony, analiza potrzeb,
 - mentor: źródło inspiracji do znalezienia sposobów rozwiązania różnych problemów oraz możliwość spojrzenia na problemy z innego punktu widzenia; źródło wielu kontaktów, które mogą być pomocne dla restartera,
 - eksperci: aspekty branżowe, specjalistyczne warsztaty dla małych grup rozwiązujących konkretne problemy.
- możliwość udziału w spotkaniach branżowych, poświęconych wspólnemu rozwiązaniu konkretnego problemu,
- korzystanie z bazy kontaktów - budowanie sieci kontaktów umożliwi kontakt z innymi restarterami, ekspertami, mentorem, coachem oraz śledzenie na bieżąco ofert przygotowanych specjalnie dla restarterów,
- zmiana postrzegania siebie.

Efekty dla użytkowników projektu

- uzyskanie możliwości wdrożenia instrumentu wsparcia dla niezidentyfikowanej do tej pory grupy restarterów,
- zwiększenie skuteczności podejmowanych działań,
- rozszerzenie oferty wsparcia,
- zwiększenie potencjału pracowników (rozwój zawodowy),
- zmiana postrzegania restarterów przez użytkowników i społeczeństwo.

3.5 Jakie elementy obejmować będzie innowacja?

- 1) Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego, który składać się będzie z:
 - a) bazy ekspertów branżowych, mentorów i coachów wraz z systemem rozliczania ich pracy oraz wzorami umów,
 - b) modelu wsparcia restarterów,
 - c) programu szkolenia dla użytkowników produktu,
 - d) programu szkolenia dla mentorów i coachów,
 - e) programu szkolenia dla ekspertów branżowych,
 - f) podręcznika świadczenia usługi dla użytkowników,
 - g) podręcznika świadczenia usługi dla ekspertów, mentorów i coachów,
 - h) narzędzia on-line ułatwiającego komunikację pomiędzy ekspertami/mentorami/coachami, użytkownikami, odbiorcami i koordynatorem projektu.

- 2) Testowanie wstępnej wersji produktu w wybranych ośrodkach
- 3) Opracowanie finalnej wersji produktu,
- 4) Upowszechnienie produktu finalnego.

W celu weryfikacji tak zaprojektowanej wstępnej wersji produktu finalnego, przeprowadzono badania na grupie restarterów, którzy zgłosili gotowość do skorzystania ze wsparcia w zakresie szkoleń i doradztwa. Badanie pokazało, że wszystkie wymienione elementy są jak najbardziej pożądane przez restarterów. W wyniku testowania, zostaną poprawione te elementy, które w trakcie realizacji wymagały zmian, by ostateczna wersja była jak najlepsza.

W wyniku testowania powstanie produkt finalny, który będzie się składał z następujących elementów:

- model wsparcia restarterów, obejmujący zarówno sposób realizacji usługi oferowanej w ramach wsparcia (coaching, mentoring, usługi eksperckie, warsztaty eksperckie, warsztaty eksperckie, spotkania branżowe oraz budowanie sieci kontaktów), jak i zasady współpracy pomiędzy użytkownikami (ośrodkami wsparcia), tworzącymi sieć punktów dostępnych dla restarterów, a Centrum Restart oraz zasady współpracy pomiędzy ekspertami, mentorami i coachami a odbiorcami (restarterami),
- narzędzie on-line – dostępne dla odbiorców (rejestracja, zgłoszenie, współpraca), użytkowników (analiza zgłoszeń, kwalifikacja, dostęp do bazy ekspertów, mentorów i coachów, monitorowanie realizacji usługi) oraz ekspertów, mentorów i coachów (współpraca z restraterem, użytkownikami, Centrum Restart).

Należy podkreślić, że taki zestaw usług jest nowością w Polsce, ale w Wielkiej Brytanii został przetestowany i okazał się wielkim sukcesem.

4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Po akceptacji strategii rozpocznie się proces pilotażowego wdrożenia instrumentu, według założeń opracowanych przez Grupę Roboczą. Wykonanie narzędzia on-line zostanie zlecone podwykonawcy. Narzędzie on-line ma służyć do komunikacji wszystkich podmiotów i osób zaangażowanych oraz do nadzoru nad całym procesem świadczenia usługi (w tym monitorowaniu i ewaluacji). Stworzona zostanie baza ekspertów i mentorów, których doświadczenie oraz obszary specjalistycznej wiedzy będą dotyczyły wszystkich branż (m.in. zarządzanie, marketing, prawo, finanse, kadry, sprzedaż).

4.1 Dobór grup użytkowników i odbiorców

W procesie testowania udział weźmie 4 użytkowników - instytucje otoczenia biznesu i rynku pracy prowadzące działalność w województwie zachodniopomorskim. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami – żadna z nich nie posiada oferty specjalnie dedykowanej dla restarterów. Planuje się przetestowanie instrumentu wśród członków Grupy Roboczej – w punkcie konsultacyjnym sieci KSU, powiatowym urzędzie pracy, sieci EEN oraz cechu rzemiosł. Dobierając ośrodki kierowano się dostępem do obecnie oferowanych usług oraz możliwościami wykorzystania instrumentu. Obszar testowania obejmie przede wszystkim gminę miasto Szczecin oraz powiat policki, ewentualnie powiaty przyległe (stargardzki, goleniowski i gryfiński). W testowaniu udział weźmie co najmniej 1 osoba zatrudniona w każdej z tych instytucji. Przy wyborze osób brane będą pod uwagę kwalifikacje oraz doświadczenie w pracy. Rekrutacja odbywać się będzie poprzez organizowane spotkania z dyrekcją poszczególnych ośrodków oraz konsultantami (sieć KSU, EEN, cech rzemiosł), doradcami zawodowymi (PUP). Każda ze zgłoszonych osób przedstawi swój życiorys zawodowy, a także przejdzie rozmowę kwalifikacyjną z przedstawicielem Zespołu Zarządzającego. Po wyborze użytkowników – z każdą z instytucji zostanie podpisana umowa pozaprojektowa dotycząca udziału w fazie testowania. Każdy z użytkowników weźmie udział w szkoleniu, przeprowadzonym przez

ekspertów zagranicznych. Podczas szkolenia zostanie zaprezentowany instrument wsparcia, omówione zostaną zasady współpracy z restarterem, określone potrzeby oraz zasady współpracy z mentorami oraz ekspertami. Wspomniane zasady zostaną również zebrane i przekazane użytkownikom w formie podręcznika.

Na obszarze wybranym do testów przeprowadzona zostanie kampania informacyjno-promocyjna mająca na celu zachęcenie osób, które zamknęły działalność gospodarczą do skorzystania z usług Centrum Restart. Działania te zostaną przeprowadzone w prasie lokalnej i w Internecie. Dobór odbiorców instrumentu będzie realizowany przez działania rekrutacyjne podjęte przez użytkowników instrumentu, jak również przez Fundację (Centrum). Rekrutacja rozpocznie się od rejestracji na stronie internetowej Projektu (Centrum) oraz użytkowników. Odbiorca wypełni i prześle wstępny formularz zgłoszeniowy, w którym oprócz podania danych osobowych i kontaktowych – prześle informacje o prowadzonej wcześniej działalności, powodach jej zamknięcia, wstępne informacje o planowanym nowym przedsięwzięciu oraz oczekiwaniach odnośnie wsparcia. Formularz będzie stanowił pierwszy etap wstępnej oceny kwalifikowalności restartera do udziału w projekcie.

Wypełniony formularz będzie automatycznie docierał do wybranych do współpracy użytkowników, jako informacja email. W przypadku potrzeby doszczegółowienia informacji, w bezpiecznej strefie instrumentu on-line, użytkownik będzie mógł o informacje dodatkowe.

Po weryfikacji formularza, zostanie przeprowadzony wywiad/rozmowa, prowadzona osobiście lub wykorzystująca media (rozmowa telefoniczna, videokonferencja) dotycząca określenia oczekiwań, możliwości współpracy, potrzeb. Na tym etapie nastąpi także wstępna ocena pomysłu. Wywiad prowadzony będzie przez użytkowników lub przez Centrum. Po zakwalifikowaniu odbiorcy do pomocy przez użytkowników, profil osoby zostanie przekazany do Centrum Restart. Na etapie testowania decyzja dotycząca określenia ścieżki realizacji usługi będzie podejmowana w Centrum Restart, gdzie funkcje nadzoru nad przebiegiem usługi pełnić będzie Zespół Centrum (w fazie testowania Zespół Zarządzający Projektem).

Udział w projekcie odbiorców jest dobrowolny. W testowaniu udział weźmie 40 odbiorców, w tym 60% kobiet oraz 40% mężczyzn. W celu zapewnienia udziału odbiorców projektu przez cały okres trwania testowania, na każdym etapie prowadzone będą działania informujące o korzyściach płynących z udziału w projekcie.

4.2 Opis przebiegu testowania

1. Rekrutacja użytkowników
2. Uruchomienie instrumentu on-line, logowanie i rejestracja użytkowników i odbiorców; dostęp do instrumentu użytkowników i odbiorców
3. Utworzenie bazy mentorów/ coachów/ ekspertów
4. Stworzenie podręczników dla użytkowników, mentorów/ coachów, ekspertów dotyczących realizacji usługi wsparcia
5. Warsztaty szkoleniowe dla użytkowników (pracowników ośrodków)
6. Warsztaty szkoleniowe dla mentorów/ coachów prowadzone przez eksperta zagranicznego
7. Warsztaty szkoleniowe dla ekspertów prowadzone przez eksperta zagranicznego
8. Rekrutacja odbiorców produktu
9. Testowanie instrumentu wsparcia
10. Seminarium z użytkownikami instrumentu, mentorami/ coachami oraz ekspertami, omówienie ewaluacji, analiza procedury testowania, szans i zagrożeń w realizacji projektu
11. Ewaluacja zewnętrzna i wprowadzenie modyfikacji produktu finalnego, wynikającej z ewaluacji wewnętrznej i wniosków przedstawionych przez zewnętrznych ewaluatorów.
12. Upowszechnienie instrumentu wśród instytucji otoczenia biznesu i rynku pracy województwa zachodniopomorskiego.

4.3 Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

Materiały dla odbiorców:

- informacja (ulotka) dotycząca realizowanego modelu wsparcia,
- dostęp do instrumentu on-line (login/hasło) przez stronę www, na której znajdować się będą wszelkie dane dotyczące realizowanej usługi.

Materiały dla użytkowników instrumentu:

- program szkolenia dla użytkowników instrumentu (instrument on-line, kryteria wyboru restarterów, agenda spotkania z restarterem, baza coachów, mentorów i ekspertów),
- podręcznik wdrażania instrumentu finalnego (w tym zasady współpracy z restarterem, mentorem/coachem i ekspertem; procedury, funkcjonalność narzędzia on-line, zasady tworzenia centrum Restart),
- dostęp do instrumentu on-line (login/hasło), przez stronę www, na której znajdować się będą wszelkie dane dotyczące realizowanej usługi,
- dostęp do bazy mentorów/ coachów i ekspertów.

Materiały dla mentorów/ coachów/ ekspertów:

- program szkolenia dla mentorów/coachów (instrument on-line, kryteria wyboru restarterów, agenda spotkania z restarterem, zasady wpisania do bazy coachów, mentorów i ekspertów)
- podręcznik postępowania podczas realizacji usługi (w tym zasady współpracy z restarterem, formularze raportów, danych, kwestionariuszy itp),
- dostęp do instrumentu on-line (login/hasło), przez stronę www, na której znajdować się będą wszelkie dane dotyczące realizowanej usługi.

4.4 Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania

Przebieg procesu testowania będzie monitorowany na każdym jego etapie, opisanym w punkcie 4.2. Monitoring będzie prowadzony w oparciu o ankiety wypełniane przez użytkowników i odbiorców instrumentu.

Użytkownicy będą wypełniać formularze dotyczące wyników realizacji usługi, oceny współpracy z restarterami oraz mentorami/coachami/ekspertami. Ponadto ocenią postęp realizacji projektu, sposób pozyskiwania restarterów, współpracę z restarterami, dostępność mentorów/ekspertów, współpracę mentorzy/eksperti – restarter.

Na stronie internetowej zostanie umieszczona zakładka - monitoring projektu, gdzie będą zamieszczone formularze do monitorowania oraz harmonogram monitorowania. Drogą emailową będą wysyłane informacje dotyczące sposobów i terminów monitorowania. Zespół Zarządzający projektem spotka się raz na dwa miesiące z przedstawicielami użytkowników (dyrektorzy) oraz osobami realizującymi usługę (specjaliści, doradcy) w celu omówienia przebiegu testowania, zebrania informacji o zagrożeniach testowania, wnioskach wynikających z testowania oraz uwag dotyczących instrumentu. Raz na kwartał zespół ewaluacyjny zbierze się w celu przeanalizowania kwestionariuszy monitoringu, uwag i informacji zebranych podczas spotkań z użytkownikami zdecyduje o wprowadzeniu ewentualnych korekt.

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

5.1 Sposób dokonania oceny wyników testowania

Weryfikacja skuteczności testowanej innowacji oraz jej efektów będzie prowadzona poprzez działania monitoringowe: ewaluację wewnętrzną i zewnętrzną.

Proces testowania będzie cały czas monitorowany. Przed rozpoczęciem procesu ewaluacji przygotowane zostaną formularze do notowania uwag, ankiet do badania opinii i ocen. Planuje się cykliczne spotkania podczas fazy testowania z użytkownikami, ekspertami, mentorami i coachami, poświęcone dyskusjom nad pojawiającymi się problemami.

Kryteria oceny produktu finalnego:

1. Zgodność produktu ze strategią wdrażania w zakresie celu i grupy docelowej
2. Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych)
3. Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu
4. Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi)
5. Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne)
6. Efektywność (nakłady do rezultatów) wprowadzenia rozwiązania
7. Unikatowość rozwiązania

Monitoring w fazie testowania będzie prowadzony na dwóch poziomach: zarządzania projektem oraz testowania produktu finalnego. Na każdym etapie projektu realizacja produktów i osiągnięcie rezultatów projektu będzie monitorowane na bieżąco i stanie się także elementem procesu testowania. Za te działania odpowiedzialny będzie Specjalista ds. rozliczeń i monitoringu oraz Menadżer projektu, którzy będą nadzorować i analizować postępy prac oraz zebrane w trakcie procesu informacje. Dzięki temu możliwe będzie szybkie reagowanie oraz znajdowanie rozwiązań w sytuacjach, kiedy zostaną zidentyfikowane zagrożenia. Dodatkowo, organizowane będą spotkania Grupy Roboczej i Komitetu Sterującego, a także Zespołu Zarządzającego projektem, podczas których możliwa będzie wymiana spostrzeżeń dotyczących sposobu realizacji projektu oraz osiągania zakładanych wyników. Efekty monitorowania będą kluczowym źródłem informacji dla bieżącej oceny i ewaluacji końcowej. W przypadku uzyskania pozytywnych wyników z testowania (pozytywne opinie beneficjentów i użytkowników, osiągnięcie zakładanych rezultatów w zakresie oferowanego wsparcia oraz liczby nowozałożonych firm) – instrument zostanie zarekomendowany do akceptacji oraz upowszechnienia. W przypadku uwag i rekomendowanych poprawek, wynikających z przeprowadzonych badań – instrument zostanie poprawiony.

Źródła danych dla ewaluacji projektu:

- protokoły z posiedzeń Grupy Roboczej i innych spotkań w ramach projektu
- listy obecności
- ankiety ewaluacyjne wypełniane przez uczestników spotkań, szkoleń i wyjazdów studyjnych.

Źródła danych dla ewaluacji instrumentu:

- raport z badania potrzeb restarterów (badanie ankietowe i fokusowe) – doradca zewnętrzny
- raporty z usług doradczych ze strony ekspertów zagranicznych
- strategia przetestowania i wdrożenia instrumentu zawierająca przegląd dotychczasowych działań i rezultatów
- raport z ewaluacji działań testowych przygotowany na podstawie badania grup docelowych projektu – doradca zewnętrzny zewnętrzny

Działaniom monitoringowym i ewaluacyjnym będzie również służyć narzędzie on-line, które będzie umożliwiało generowanie raportów z realizacji poszczególnych usług dla restarterów.

5.2 Ewaluacja zewnętrzna produktu finalnego

W celu przeprowadzenia badania efektów testowanego modelu, a także testowanego produktu finalnego, planuje się zaangażowanie ewaluatora zewnętrznego. Ewaluator zewnętrzny, wyłoniony już w początkowym etapie uruchomienia procesu testowania (na podstawie zapytania ofertowego), przygotuje założenia metodologiczne badania i przeprowadzi badanie.

Głównym celem badania ewaluacyjnego będzie ocena, czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowane dotychczas rozwiązania. Ewaluacja będzie miała charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego. Badanie powinno udzielić odpowiedzi na pytanie, czy proponowane podejście stosowane w projekcie Re:start jest atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej, jakie czynniki wpływają na jego skuteczność, czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami. Ewaluacja będzie polegała na ocenie projektu w kontekście osiągnięcia zakładanych celów i wypracowanych rezultatów oceny, jak: skuteczności, efektywności, adekwatności, stopnia skomplikowania produktu, możliwości zastosowania przez użytkowników.

Zakłada się, że ewaluacja będzie podzielona na kilka etapów: opracowanie raportu metodologicznego ewaluacji projektu, opracowanie raportu metodologicznego ewaluacji produktu finalnego, opracowanie narzędzi badawczych dla obu ewaluacji, przeprowadzenie badań wg przyjętej metodologii, opracowanie raportu ewaluacyjnego projektu i jego prezentacja, oraz opracowanie raportu ewaluacyjnego produktu i jego prezentacja.

Ustalono, że w celu zwiększenia obiektywności i przedstawienia najbardziej rzetelnych wyników badań, minimum metodologiczne obejmować będzie analizę dokumentów niezbędnych dla realizacji projektu (m. in. dokumentów projektowych, dokumentów programowych PO KL, dokumentacji konkursowej, dokumentów dotyczących realizacji projektów innowacyjnych itp.), właściwe zdefiniowanie wskaźników, opracowanie wartości docelowej wskaźników i sposób ich pomiaru oraz źródła weryfikacji odpowiednio do celu projektu, przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z odbiorcami projektu, przeprowadzenie wywiadów indywidualnych z użytkownikami projektu, przeprowadzenie wywiadów telefonicznych z odbiorcami projektu oraz przeprowadzenie wywiadów telefonicznych z użytkownikami projektu.

Rolą ewaluatora będzie przedstawienie koncepcji realizacji badania, odpowiadającej przedmiotowi i celom badania, przedstawienie diagnozy stanu obecnego, określenie przyczyn, skutków i uwarunkowań sytuacji obecnej, a także określenie rekomendacji, sugestii, wniosków.

Podmiot zewnętrzny, na podstawie wytycznych Grupy Roboczej i Zespołu Zarządzającego, przeprowadzi badanie wszystkich uczestników procesu tj. przetestowanych odbiorców, użytkowników, ekspertów i mentorów. Wytyczne te będą podstawą określenia metodologii prowadzenia badania ewaluacyjnego (ankiety, wywiady, badanie fokusowe, czas jego przeprowadzenia). Ocenie poddane zostaną następujące elementy:

- dostęp do oferowanych usług,
- łatwość użytkowania instrumentu on-line,
- sposób kwalifikowania beneficjentów przy realizowaniu usługi,
- okres realizacji usługi,
- adekwatność oferowanych usług,
- dostępność mentorów i ekspertów,
- współpraca pomiędzy mentorami/ekspertami a odbiorcami ostatecznymi,
- korzystanie z instrumentu przez użytkowników,
- efektywność usług.

Na podstawie wyników tej analizy zostaną dopracowane parametry instrumentu finalnego, sposób realizacji usługi, a także, jeżeli zaistnieje potrzeba, zmodyfikowane zostanie narzędzie on-line. Na bazie doświadczeń uaktualnione zostaną podręczniki dla mentorów i ekspertów, oraz dla użytkowników. Opracowany instrument finalny zostanie poddany walidacji przez członków Sieci Tematycznej.

Wyniki procesu ewaluacji zostaną przedstawione w formie raportów opracowanych po zakończeniu każdego okresu ewaluacji i zgodnie z zaproponowaną przez ewaluatora i zatwierdzoną przez Zespół Zarządzający koncepcją ewaluacji.

6. Strategia upowszechniania

6.1 Cel działań upowszechniających⁹

Celem upowszechniania będzie rozpropagowanie informacji oraz zwiększenie wiedzy na temat zalet opracowanego produktu innowacyjnego Centrum Restart, zachęcanie instytucji otoczenia biznesu oraz instytucji rynku pracy (potencjalnych użytkowników) do jego stosowania oraz restarterów (odbiorców) do korzystania z oferowanych usług. Ponadto celem upowszechniania będzie uzyskanie wsparcia dla realizacji działań włączających (przygotowanie gruntu pod późniejsze działania w zakresie mainstreamingu).

Do celów szczegółowych upowszechniania zalicza się:

- uwrażliwienie instytucji otoczenia biznesu oraz rynku pracy na sytuację osób, które zamknęły działalność gospodarczą i planują ponowne jej otwarcie,
- zwrócenie uwagi interesariuszy na możliwość wykorzystania innowacyjnego modelu wsparcia na zmianę sytuacji restarterów,
- promowanie dobrych praktyk oraz przeniesienie doświadczeń wypracowanych w ramach projektu głównie na poziom regionalny, a w późniejszym etapie także krajowy, a nawet międzynarodowy (popularyzacja rozwiązania u Partnera projektu),
- popularyzacja wypracowanego modelu wsparcia wśród restarterów - ostatecznych odbiorców oraz zmiana ich nastawienia do korzystania z istniejących instrumentów wsparcia.

6.2 Grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające

Do grup docelowych, do których kierowane będą działania upowszechniające należą:

- odbiorcy czyli restarterzy,
- użytkownicy - instytucje otoczenia biznesu (fundacje, stowarzyszenia, punkty konsultacyjne sieci KSU, sieć EEN), instytucje rynku pracy (WUP, PUP), organizacje zrzeszające przedsiębiorców (izby rzemieślnicze, izby gospodarcze, agencje rozwoju) działające na rzecz przedsiębiorców oraz osób planujących założenie działalności gospodarczej,
- decydenci i organy nadzoru, a także potencjalni sponsorzy - samorządy gminne, powiatowe i terytorialne, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), przedstawiciele Krajowej i regionalnej Sieci Tematycznej, odpowiedzialne za kształtowanie polityki dotyczącej przedsiębiorczości na poziomie lokalnym regionalnym i krajowym; duże przedsiębiorstwa oraz organizacje zainteresowane wspieraniem nowych, ciekawych pomysłów.

Restarterzy będą zainteresowani skorzystaniem z innowacyjnej formy wsparcia, aby podczas zakładania nowej działalności gospodarczej uniknąć błędów. Ponadto wykorzystanie dedykowanej tylko dla siebie formy wsparcia umożliwi zmianę postrzegania siebie, wzrost umiejętności oraz przygotowanie dużo lepszego planu działań dotyczących nowej działalności.

⁹ Upowszechnianie jest to przekazywanie do określonych adresatów informacji merytorycznych na temat produktu, wypracowywanych w projekcie dobrych praktyk oraz rezultatów innych niż produkt.

Użytkownicy – czyli instytucje otoczenia biznesu (punkty konsultacyjne KSU, sieć EEN) oraz rynku pracy (PUP) będą zainteresowane włączeniem innowacji do swojej oferty, przez co oferta będzie bogatsza i odpowiadać będzie bardziej wymagającej grupie odbiorców. Możliwość skorzystania z instrumentu w wielu różnych miejscach (izby, zrzeszenia, KSU, EEN, urzędy pracy) spowoduje dużo większą dostępność instrumentu, i jego powszechność, przez co może przyczynić się wzrostu zainteresowania restarterów (a także przedsiębiorców) do korzystania ze wsparcia. Użytkownikami będą przede wszystkim ośrodki, których przedstawiciele brali udział w pracach Grupy Roboczej i Komitetu Sterującego, ewentualnie inne zainteresowane instytucje.

Decydenci i organy nadzoru – to instytucje, które odpowiadają za kształtowanie instrumentów rozwijających i wspierających przedsiębiorców i przedsiębiorczość. Będą one zainteresowane propagowaniem i wskazywaniem na model wpierania restarterów jako aktywizację i dynamizację rozwoju przedsiębiorczości, wdrożenie polityki drugiej szansy, a także zmianę sposobu postrzegania restarterów przez społeczeństwo.

Duże przedsiębiorstwa oraz organizacje zainteresowane wpieraniem nowych, ciekawych pomysłów będą zainteresowane propagowaniem idei Centrum Restart i wspieraniem (np. finansowym) działań, z uwagi na możliwość podjęcie współpracy z firmami posiadającymi ciekawe (innowacyjne) pomysły.

6.3 Plan działań upowszechniających

Przedmiotem upowszechniania będzie produkt finalny czyli innowacyjny instrument wsparcia, opisany w punkcie 3.5. Działania upowszechniające obejmą zarówno grupę odbiorców, jak i użytkowników województwa zachodniopomorskiego, jak i obszar całego kraju.

- 1. Upowszechnianie w I etapie realizacji projektu.** Upowszechnianie jest realizowane od początku trwania projektu poprzez m.in. zastosowanie zasady empowerment, czyli na włączeniu grupy użytkowników i odbiorców do przygotowania założeń produktu finalnego (Grupa Robocza i Komitet Sterujący), m.in. w celu wzmocnienia działań testujących oraz dokonania oceny użyteczności produktu.
- 2. Upowszechnianie na etapie testowania** będzie polegało na zaangażowaniu odbiorców i użytkowników w proces testowania, a także przedstawicieli Sieci Tematycznej (moment opiniowania i rekomendacji). Użytkownikami będą ośrodki, których przedstawiciele brali udział w pracach. Projektodawca zadba o pozyskiwanie i analizę informacji zwrotnej od użytkowników testujących projekt oraz Sieć Tematyczną, które posłużą do opracowania produktu finalnego i lepszego jego dostosowania do potrzeb odbiorców. Planuje się przekazanie informacji członkom Sieci Tematycznej na temat analizy proponowanych korekt i ulepszeń, jeszcze przed opracowaniem produktu finalnego.
- 3. Upowszechnianie na etapie opracowania produktu finalnego.** Po opracowaniu produktu finalnego będzie on walidowany przez Sieć Tematyczną. W przypadku pozytywnej walidacji rozpocznie się zasadniczy etap upowszechniania. Planuje się realizację działań zachęcających do wykorzystania produktu w praktyce, skierowanych zarówno do potencjalnych odbiorców i użytkowników, jak i instytucji finansujących oraz decydujących o kształcie polityki regionalnej w kolejnym okresie programowania funduszy Unii Europejskiej.

Szczegółowy plan działań upowszechniających jest następujący:

- zamieszczenie na stronie internetowej projektu www.projektrestart.pl informacji o projekcie – od marca 2011 roku
- zaproszenie do udziału w pracach nad instrumentem wsparcia przedstawicieli użytkowników (PK KSU – ZARR, EEN – RCiTT, PUP w Policach, izba rzemieślnicza) oraz przedstawicieli odbiorców – restarterów – marzec 2011r.
- przeprowadzenie badań nt. użyteczności instrumentu wsparcia wśród użytkowników w regionie oraz wśród odbiorców – czerwiec/ lipiec 2011r.

- przeprowadzenie akcji promocyjnej dla użytkowników oraz odbiorców na etapie testowania – artykuły prasowe, promocja internetowa – newslettery, forum, udział w konferencjach i imprezach dla przedsiębiorców - wrzesień/ październik 2011r.
- przeprowadzenie kampanii medialnej związanej z wdrożeniem polityki drugiej szansy dla restarterów (artykuły prasowe) – styczeń – październik 2012 r.
- przeprowadzenie kampanii medialnej związanej z wdrożeniem polityki drugiej szansy dla restarterów (Internet) – styczeń – grudzień 2012 r.
- opracowanie przewodnika dobrych praktyk oraz rozpowszechnienie go wśród instytucji odpowiedzialnych za działania na rzecz przedsiębiorczości – maj/czerwiec 2012
- stworzenie i rozpowszechnienie broszury promującej projekt i instrument wśród użytkowników oraz instytucji odpowiedzialnych za działania na rzecz przedsiębiorczości – samorządy gminne i powiatowe, Urząd Marszałkowski WZP, WUP, PARP – październik-grudzień 2012 r.
- konferencja kończąca projekt, na którą zaproszeni zostaną użytkownicy, odbiorcy oraz instytucje odpowiedzialne za działania na rzecz przedsiębiorczości – samorządy gminne i powiatowe, Urząd Marszałkowski WZP, WUP, PARP –listopad/grudzień 2012
- spotkania z użytkownikami, odbiorcami oraz instytucjami odpowiedzialnymi za działania na rzecz przedsiębiorczości – samorządy gminne i powiatowe, terytorialne celem prezentowania modelu – wrzesień-grudzień 2012
- spotkania z podmiotami zarządzającymi sieciami ośrodków biznesu na poziomie krajowym (PARP – KSU, SOOiPP - Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości, EEN), jak i regionalnym (Regionalna Rada ds. Gospodarki, Nauki i Technologii, Regionalna Rada Zatrudnienia) - wrzesień-grudzień 2012.

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

7.1 Cel działań włączających

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki jest transfer wiedzy o modelu i zastosowanych rozwiązaniach do podmiotów zainteresowanych jego zastosowaniem oraz wpływ na zmiany regulacji prawnych, które umożliwią wdrożenie rozwiązań w instytucjach otoczenia biznesu i rynku pracy.

Wdrożenie instrumentu na szeroką skalę będzie wymagało dalszego finansowania. Dlatego też włączenie instrumentu w główny nurt polityki zostanie zapewnione poprzez docieranie do osób programujących wsparcie na okres 2014 – 2020 i uświadamianie potrzeby jego wdrożenia. Zwalidowany instrument będzie promowany w procesie konsultacji dokumentów strategicznych na szczeblu krajowym i regionalnym. W ramach projektu przewidziano także upowszechnianie w instytucjach nadzorujących funkcjonowanie ogólnopolskich sieci ośrodków wspierania przedsiębiorczości m.in. PARP zarządzającej Siecią KSU i KSI, SOOiPP, Koordynatorów Sieci EEN.

7.2 Grupy, do których skierowane będą działania włączające

Działania włączające do głównego nurtu polityki skierowane będą do poniższych grup interesariuszy:

- specjaliści i doradcy w instytucjach otoczenia biznesu oraz instytucjach rynku pracy – pracownicy KSU, EEN, izby, agencje, zrzeszenia przedsiębiorców, organizacje pozarządowe, pracownicy WUP, PUP

- przedstawiciele organów nadzoru, decydenci – przedstawiciele samorządu lokalnego i regionalnego, przedstawiciele administracji państwowej, ciała ustawodawcze opiniotwórcze.

7.3 Plan działań włączania do głównego nurtu polityki

Działania włączające do głównego nurtu polityki (mainstreaming) będą realizowane w ramach wspólnej strategii – jako działania komplementarne do działań upowszechniających. Działania te obejmować będą:

Mainstreaming horyzontalny¹⁰ (wpływ na praktykę)

- transfer wiedzy i umiejętności o modelu wsparcia do podmiotów zainteresowanych użytkowaniem (powieleniem) instrumentu (informacja, szkolenia, doradztwo, praktyka wdrożeniowa)
- wykorzystanie modelu przez użytkowników i odbiorców

Mainstreaming wertykalny¹¹ (wpływ na legislacje i rozwiązania prawne)

- działalność lobbingsowa na rzecz polityki drugiej szansy i systemowe stosowanie innowacyjnego modelu,
- udzielanie rekomendacji i propozycji w zakresie zastosowanych rozwiązań prawnych i systemowych odnośnie modelu wsparcia w drodze konsultacji społecznych.

Szczegółowe działania związane z włączeniem do głównego nurtu polityki będą obejmowały poniższe zadania:

- 1) Spotkania i szkolenia dotyczące modelu – dla użytkowników zainteresowanych wdrożeniem modelu przewiduje się organizację krótkich spotkań oraz szkoleń, podczas których zostanie zaprezentowany model wsparcia, jego elementy składowe oraz omówione zostaną uwarunkowania umożliwiające jego wdrożenie.
- 2) Szkolenia dotyczące wdrożenia instrumentu. Podczas szkoleń udostępniane będą podręczniki oraz materiały związane z funkcjonowaniem modelu oraz wdrożeniem innowacji, budowaniem bazy danych mentorów/ekspertów, funkcjonowaniem instrumentu on-line
- 3) Indywidualne konsultacje – niezbędne na etapie wdrożenia innowacji, dla użytkowników modelu
- 4) Udział w dorocznych spotkaniach organów nadzoru - konferencje PARP, konferencje KSU, EEN, konwenty Dyrektorów Powiatowych Urzędów Pracy województwa zachodniopomorskiego – prezentacja osiągniętych rezultatów w projekcie oraz podjęcie szerszych działań w zakresie polityki drugiej szansy
- 5) Krajowe i Regionalne Sieci Tematyczne – prezentacja modelu na spotkaniach obydwu sieci – zapoznanie członków, w tym także ekspertów branżowych, potencjału modelu dla celów mainstreamingu horyzontalnego i wertykalnego. Sieci tematyczne, w ramach swoich możliwości i kompetencji mogą rekomendować rozwiązania do wykorzystania, np. w ramach przygotowania nowego okresu programowania 2014-2020.

Sukcesem działań upowszechniających i włączenia do głównego nurtu polityki będzie ujęcie „polityki drugiej szansy” w strategiach rozwoju regionów i kraju, a także na poziomie działań w Programach w latach 2014-2020, co umożliwi wdrożenie instrumentu i jego powszechne włączenie do oferty ośrodków wsparcia. Innym sukcesem będzie poprawa wizerunku regionu zachodniopomorskiego, jako sprzyjającego zmianom i wdrażającego nowoczesne instrumenty wsparcia.

¹⁰ Mainstreaming horyzontalny – skoncentrowany na działaniach praktycznych – najczęściej bywa ograniczony do poziomu lokalnego i regionalnego, na którym wygenerowano dobre rozwiązanie/praktykę. Dokonujące się w jego ramach powielanie w całości lub w części przez inny podmiot produktów finalnych nazywane jest również mainstreamingiem praktyk.

¹¹ Mainstreaming wertykalny - angażuje otoczenie polityczne i decydentów różnych szczebli w celu przekonania ich do włączenia produktów projektu do systemu wpływającego lub współtworzącego główny nurt polityki. Dokonujący się w jego ramach wpływ doświadczeń i rozwiązań wypracowanych w projekcie na główny nurt polityk i decyzji politycznych inaczej nazywany jest również mainstreamingiem polityk.

Wartość dodana będzie przejawiać się w tym, iż instrument powstaje w procesie wspólnego uczenia się i wypracowania rozwiązań przez kilka podmiotów (w tym międzynarodowych), co buduje zaufanie, które zaprocentuje dodatkowymi rozwiązaniami w przyszłości.

8. Kamienie milowe II etapu projektu

W przedmiotowym projekcie wyróżniono kilka etapów (kamieni milowych), najistotniejszych z punktu widzenia dalszej realizacji projektu. Pozwolą one na podjęcie dalszych decyzji dotyczących realizacji projektu oraz kontrolę efektów testowania produktu.

Terminowe i pełne wykonanie poszczególnych etapów ma wpływ na końcowy oczekiwany efekt całości projektu. Każdy z poszczególnych etapów realizacji Projektu winien być analizowany pod względem jego terminowego i kompletnego wykonania. Pozytywna ocena zakończenia poszczególnych etapów prac warunkować będzie przejście do kolejnego etapu prac.

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Stworzenie wstępnej wersji instrumentu finalnego | III kwartał 2011 |
| 2. Rozpoczęcie testowania instrumentu | III/IV kwartał 2011 |
| • Wybór użytkowników i odbiorców do testowania | III kwartał 2011 |
| • Stworzenie narzędzia on-line | III/IV kwartał |
| • Stworzenie bazy mentorów/ekspertów | III/IV kwartał 2011 |
| • Szkolenia użytkowników/ mentorów/ ekspertów | IV kwartał 2012 |
| 3. Ewaluacja procesu testowania | I/III kwartał 2011 |
| • Opracowanie instrumentu finalnego i jego walidacja | |
| 4. Zakończenie ewaluacji | III kwartał 2012 |
| 5. Upowszechnienie i włączanie do głównego nurtu polityki | III/IV kwartał 2012 |

9. Analiza ryzyka

Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia ¹²	Wpływ na realizację projektu ¹³	Zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń ¹⁴	Zarządzanie ryzykiem
Zagrożenia istotne				
Ryzyko związane z nieprawidłową implementacją wypracowanych rozwiązań	2	2	4	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako wysokie. Zgodnie z założeniami projektu, przedstawiciele instytucji -użytkowników projektu od początku jego realizacji uczestniczą w przygotowaniu instrumentu finalnego i mają realny wpływ na jego ostateczny kształt. Ponadto członkowie Grupy Roboczej oraz Komitetu Sterującego uczestniczyć będą w szkoleniach, podczas których zapoznani zostaną z zasadami funkcjonowania instrumentu finalnego oraz jego implementacją. Przygotowany zostanie także podręcznik dla użytkowników, w którym szczegółowo opisany zostanie instrument finalny projektu. Ponadto, na każdym etapie realizacji projektu monitorowany będzie sposób wdrażania wypracowanych rozwiązań przez użytkowników projektu, co pozwoli na natychmiastową reakcję w przypadku stwierdzenia niepożądanego kierunku wdrażania produktu.
Rezygnacja z udziału odbiorców w trakcie realizacji projektu	2	2	4	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako wysokie. Rolę motywującą odbiorców do pozostania w projekcie sprawować będą coachowie i użytkownicy projektu (odpowiednio przygotowani pracownicy), którzy będą motywować i zachęcać uczestników do dalszej pracy. W przypadku, gdy nie uda się zapobiec takiej sytuacji, możliwe będzie zaproszenie do udziału w projekcie kolejnej osoby.
Niedopasowanie parametrów instrumentu wsparcia do potrzeb grupy docelowej	2	2	4	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako istotne, jednak zminimalizowane poprzez dogłębne badanie barier i potrzeb grupy docelowej na początku realizacji projektu (badanie ankietowe, fokusowe), a także oparcie proponowanego instrumentu na modelu wypracowanym w Wielkiej Brytanii, gdzie został on sprawdzony i jego stosowanie doprowadziło do realizacji zakładanych celów. Ponadto w pracach nad przygotowaniem instrumentu biorą udział przedstawiciele grupy restarterów, którzy na każdym etapie opracowywania instrumentu mogli wносить uwagi i sugestie wynikające z ich doświadczenia.
Zagrożenia średnie				
Trudności w identyfikacji osób, które zamknęły firmę	1	3	3	Zminimalizowane poprzez udział w projekcie użytkowników, których oferta kierowana jest do osób przedsiębiorczych, zarówno już działających, jak i planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej, które mają dostęp do szerokiej baz osób potencjalnie zainteresowanych wsparciem.
Odmowa odbiorców do ponownego założenia działalności gospodarczej	1	3	3	Zgodnie z założeniami projektu, 20% odbiorców projektu założy ponownie działalność gospodarczą (8 osób). Zagrożenie niezrealizowania założonego wskaźnika zostanie zminimalizowane już na etapie rekrutacji odbiorców projektu – do udziału w projekcie zaproszone zostaną osoby zmotywowane i chętne do ponownego założenia działalności gospodarczej. Ponadto działania realizowane w projekcie na rzecz odbiorców projektu zostały tak przygotowane, by uczestnicy pozbyli się wszelkich obaw do ponownego założenia działalności.
Nieterminowe wykonanie zadań przez wykonawców poszczególnych zadań	1	3	3	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako średnie. Nad terminowym wykonywaniem zadań przez wykonawców czuwać będzie Zespół Zarządzający projektem, który na bieżąco monitorował będzie postęp w realizacji harmonogramu, a w przypadku jakichkolwiek opóźnień podejmował będzie bieżące działania polegające na zapewnieniu terminowej realizacji zadań.
Wycofanie się partnerów ze współpracy	1	3	3	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako średnie. Zgodnie z założeniami projektu, użytkownikami stworzonego instrumentu będą powiatowe urzędy pracy, punkty konsultacyjne KSU, sieć EEN, instytucje otoczenia biznesu. Instytucje te, zgadzając się na udział swoich przedstawicieli w pracach Grupy Roboczej i Komitetu Sterującego, a tym samym na udział w projekcie, podpisały porozumienia

¹² oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia (na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie)

¹³ oszacowanie wpływu ryzyka na realizację projektu (na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ na realizację projektu, a 3 – wpływ bardzo duży)

¹⁴ zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń (polega na przemnożeniu punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka”; za istotne uznane są te zagrożenia, które uzyskały co najmniej 4 punkty)

				o partnerstwie. W trakcie realizacji I etapu projektu, Zespół Zarządzający zaobserwował duże zaangażowanie użytkowników w realizację zadań przewidzianych w projekcie, co pozwala sądzić, iż instytucje te będą kontynuowały współpracę także w dalszych etapach realizacji projektu oraz po jego zakończeniu.
Rezygnacja części coachów/doradców w/mentorów z udziału w projekcie.	1	3	3	Prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka określono jako średnie. Podwykonawcy zaangażowani do udziału w projekcie będą szczegółowo informowani o zasadach współpracy w projekcie, a także o harmonogramie prac, co pozwoli na wybór odpowiednich osób. W przypadku, gdyby, mimo wszystko, nastąpiła rezygnacja części podwykonawców, założono możliwość przeprowadzenia uzupełniającego naboru, a nowo zaangażowane osoby kontynuowałyby pracę z odbiorcami projektu.
Negatywna ocena wynikająca z ewaluacji	1	3	3	Niskie prawdopodobieństwo występowania tego ryzyka. Zgodnie z założeniami projektu planuje się zatrudnienie ewaluatora w początkowej fazie testowania. Na każdym etapie projektu realizacja produktów i osiąganie rezultatów projektu będzie monitorowana. Ewaluacja będzie miała charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego. Dzięki temu możliwe będzie szybkie reagowanie oraz znajdowanie rozwiązań w sytuacji zidentyfikowania zagrożenia.
Opóźnienia w realizacji projektu	1	3	3	Wystąpienie tego rodzaju zagrożenia określono jako średnie. Nad terminową realizacją projektu, zgodnie z harmonogramem, będzie czuwał Zespół Zarządzający, który na bieżąco będzie monitorował postęp w realizacji harmonogramu, a w przypadku jakichkolwiek opóźnień podejmował będzie bieżące działania polegające na zapewnieniu terminowej realizacji projektu.
Brak środków na implementację na etapie włączania do głównego nurtu polityki	1	3	3	Tego rodzaju ryzyko określono jako średnie. Istnieje niebezpieczeństwo braku finansowania po zakończeniu realizacji projektu. Zakłada się jednak, że pod koniec etapu testowania zintensyfikowane zostaną działania promocyjne, mające na celu dotarcie m. in. do przedstawicieli instytucji, które w przyszłości mogłyby podjąć się jego finansowania lub mają wpływ na decyzje umożliwiające włączenie produktu do głównego nurtu polityki.
Zagrożenia niskie				
Brak odpowiedniej liczby uczestników	1	2	2	Tego rodzaju ryzyko określono jako niskie. Zminimalizowane poprzez prowadzenie działań informacyjno - rekrutacyjnych zachęcających do udziału w projekcie.
Opór restarterów odnośnie udziału w projekcie	1	2	2	Zminimalizowane poprzez odpowiednie przygotowanie pracowników instytucji-użytkowników, którzy podczas pierwszych rozmów będą w odpowiedni sposób motywować restarterów do udziału w projekcie, prezentować dobre przykłady itp.
Trudności w znalezieniu coachów/mentorów/ doradców	1	2	2	Zagrożenie zminimalizowane poprzez przeprowadzenie pogłębionej analizy rynku na terenie woj. zachodniopomorskiego, przeprowadzenie zapytań ofertowych, a także korzystanie z bazy coachów/mentorów/doradców użytkowników projektu. Istnieje możliwość wykorzystania bazy mentorów i coachów istniejących w projekcie Pomeranus Seed czy Amber (Projekty realizowane przez PFP).
Zbyt duża liczba chętnych do udziału w projekcie	1	1	1	Zminimalizowane poprzez założenie w regulaminie rekrutacji odpowiednich warunków, jakie muszą zostać spełnione, by móc wziąć udział w projekcie.
Trudności z wypracowaniem produktu finalnego.	1	1	1	Występowanie ryzyka określono jako bardzo niskie, z uwagi na fakt, że założenia do produktu finalnego zostały przemyślane i opisane na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie projektu, natomiast w pierwszym etapie realizacji projektu instrument ten został szczegółowo dopracowany dzięki pomocy i doświadczeniu zarówno przedstawicieli użytkowników projektu, jak i restarterów. Ponadto, w drugim etapie realizacji projektu, produkt finalny będzie podlegał testowaniu, a dzięki temu możliwe będzie wykrycie ewentualnych niedociągnięć i skorygowanie ich. Ryzyko niwelowane dzięki współpracy z Partnerem zagranicznym.

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ów składającej/-ych strategię

W przypadku projektów realizowanych w partnerstwie (nie dotyczy partnerstwa ponadnarodowego) podpisy pod strategią składają przedstawiciele wszystkich instytucji partnerskich.

Załącznik I - Wstępna wersja produktu finalnego

I.1 Elementy składające się na produkt finalny

Realizując projekt Re:start zakłada się, że rezultatem kluczowym projektu będzie opracowany i przetestowany instrument wsparcia dla osób ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą gotowy do wdrożenia w regionie zachodniopomorskim, a przy niewielkim nakładzie środków i czasu również w innych regionach Polski.

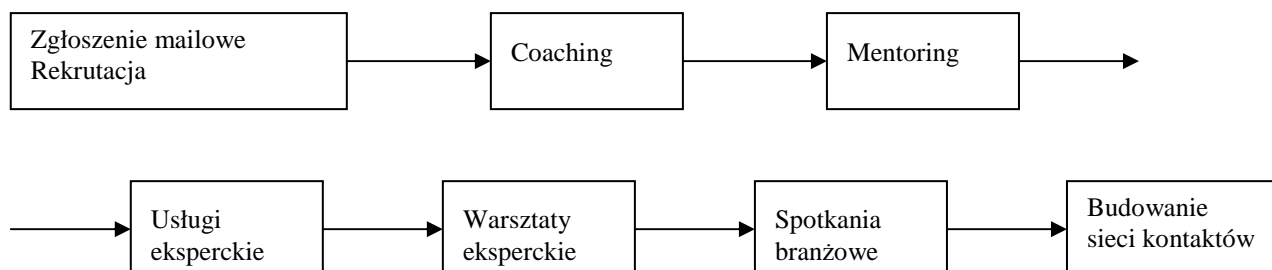
Produktem finalnym będzie kompleksowy model świadczenia usług wsparcia restarterom, na który składać się będą:

- 1) Zestaw wystandaryzowanych usług coachingu, mentoringu i doradztwa eksperckiego zebranych w *Podręczniku świadczenia usługi dla coachów, mentorów i ekspertów*, w oparciu o model wsparcia restarterów,
- 2) Baza coachów, mentorów i ekspertów branżowych wraz z systemem wymaganych kompetencji, rozliczania ich pracy i wzorami umów
- 3) Narzędzie on-line stanowiące podstawę procesu świadczenia usługi, od zgłoszenia restartera, poprzez diagnozę jego potrzeb, świadczenie usług i po ich ewaluację, wykorzystywane przez wszystkich uczestników procesu tj. odbiorców, użytkowników, ekspertów i Centrum Restart
- 4) Zasad współpracy Centrum Restart a użytkownikami zebranych w *Podręczniku świadczenia usługi dla użytkowników*
- 5) Programów szkoleń dla nowych uczestników w systemie świadczenia usług tj.
 - a) Użytkowników,
 - b) Coachów i mentorów
 - c) Ekspertów branżowych

Ad.1 Model wsparcia restarterów – Centrum Restart

W ramach innowacji stworzone zostanie Centrum Restart, zatrudniające Dyrektora Centrum oraz zespół 1-2 specjalistów, które świadczyć będzie usługi dla restarterów zgodnie z modelem świadczenia usług. Na etapie realizacji projektu zespół ten obejmować będzie Zespół Zarządzający Projektem. Model ten obejmować będzie następujące usługi:

- a) coaching
- b) mentoring
- c) ekspertyzy/wsparcie specjalistyczne indywidualne
- d) wsparcie specjalistyczne grupowe np. warsztaty
- e) spotkania branżowe tzw. peer groups
- f) sieć kontaktów



Zgłoszenie mailowe, rekrutacja, usługa informacyjna (Faza wstępna współpracy z restarterem). Informacja o oferowanym wsparciu będzie zamieszczona na stronach internetowych

wszystkich zaangażowanych instytucji (użytkowników) i przekazywana w ramach bieżących działań do Projektodawcy, tworzącego w fazie testowania Centrum Restart. Wstępny proces rekrutacyjny będzie się odbywał za pomocą narzędzia on-line, dostępnego poprzez stronę Projektu i użytkowników. Odbiorca wypełni i prześle wstępny formularz zgłoszeniowy, w którym oprócz podania danych osobowych i kontaktowych – przedstawi informacje o prowadzonej wcześniej działalności, powodach jej zamknięcia, wstępne informacje o planowanym nowym przedsięwzięciu oraz oczekiwaniach odnośnie wsparcia. Formularz będzie stanowił pierwszy etap wstępnej oceny kwalifikowalności restartera do udziału w projekcie.

Wypełniony formularz będzie automatycznie docierał do wybranych do współpracy użytkowników, jako informacja email. W przypadku potrzeby doszczegółowienia informacji, w bezpiecznej strefie instrumentu on-line, użytkownik będzie mógł poprosić o informacje dodatkowe.

Po weryfikacji formularza, zostanie przeprowadzony wywiad/rozmowa, prowadzona osobiście lub wykorzystująca media (rozmowa telefoniczna, videokonferencja) dotycząca określenia oczekiwań, możliwości współpracy, potrzeb. Na tym etapie nastąpi także wstępna ocena pomysłu. Wywiad prowadzony będzie przez użytkowników. Po zakwalifikowaniu odbiorcy do pomocy, profil osoby zostanie przekazany do Centrum Restart. Na etapie testowania decyzja dotycząca określenia ścieżki realizacji usługi będzie odbywała się w Centrum, gdzie funkcje nadzoru nad przebiegiem usługi pełnić Zespół Zarządzający Projektem. Docelowo rolę pełnić będzie Dyrektor Centrum wraz z zespołem 1-2 specjalistów.

Coaching¹⁵. Planuje się, że każda osoba zostanie umówiona na spotkanie z coachem, który będzie miał za zadanie przeprowadzenie analizy mocnych i słabych stron osoby poddanej coachingowi, w szczególności w aspekcie zamkniętej i planowanej działalności. Coaching ma również pomóc zidentyfikować przyczyny niepowodzenia pierwszej firmy, w tym uświadomienie tych, leżących po stronie restartera. Coach określi również wymagania dotyczące profilu najodpowiedniejszego mentora dla danego restartera i pomoże w określeniu dalszej ścieżki udziału w projekcie. Dzięki wsparciu **coacha** restarterzy będą lepiej zmotywowani, bardziej pewni siebie, lepiej zorientowani w swoich słabych i mocnych stronach. Będą mogli nie tylko zgłosić potrzeby, ale również omówić niektóre problemy i dopasować zestaw kolejnych kroków, dzięki którym wsparcie, jakie otrzymają będzie kompleksowe. Przewiduje się średnio 3 godziny na prace z restarterem (3 spotkania 1-godzinne).

Mentoring¹⁶. Po zakończeniu coachingu, restarter będzie miał możliwość skorzystania z mentoringu lub usług eksperckich. Mentorzy są kluczowym elementem pakietu wsparcia Centrum Restart. Budowanie firm od podstaw jest trudne, z uwagi na stojące przed restarterami wyzwania i zagrożenia. Restarterzy, planując założenie firmy, potrzebują nie tylko porady specjalisty, ale także regularnych kontaktów, aby porozmawiać z kimś, kto posiada doświadczenie w rozwijaniu firmy, kto potrafi zrozumieć wyzwania, jakie stoją przed przedsiębiorcą i kto będzie chętny do dzielenia się własnym doświadczeniem. Osobą taką jest mentor, który pomoże restarterom w rozwoju, aby mogli przekształcić swoje pomysły w odnoszące sukces, szybko rozwijające się firmy. Mentor będzie również źródłem wielu kontaktów, które mogą być pomocne dla restartera. Przewiduje się ok. 3 godziny na prace z restarterem (3 spotkania 1-godzinne).

Usługi eksperckie. Po zdiagnozowaniu problemów/potrzeb restarterów, będą oni mieli możliwość spotykania się z ekspertami. Usługi eksperckie prowadzone będą przez osoby, posiadające doświadczenie branżowe oraz doświadczenie w doradztwie. Usługi będą dopasowane do potrzeb restarterów. Spotkania z ekspertami będą miały charakter indywidualny albo grupowy (warsztaty) w zależności od powszechności problemu. Przebieg warsztatu to praca nad konkretnym case study. Materiały przygotowane będą na podstawie zgłoszonego przez restarterów problemu(ów). Warsztaty kończą się wypracowaniem optymalnego rozwiązania wraz z rekomendacją.

15 Coaching – proces doskonalenia kwalifikacji pod kierunkiem trenera przez nabywanie nowych umiejętności, korygowanie nieskutecznych zachowań. Polega na obserwacji osoby szkolonej w trakcie wykonywanej pracy, samoocenie, informacji zwrotnej i planowaniu nowych strategii postępowania. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między osobistym trenerem (z ang. tzw. coach), a jego uczniem/klientem/sportowcem/pracownikiem.

16 Mentoring to proces, w którym mentor przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie. Mentor, mający ogromny bagaż doświadczeń jako przedsiębiorca, pomaga osobie z którą pracuje indywidualnie. Mentor wyjaśnia ideę biznesu, ale wchodzi w obszary, które zostały określone jako „słabości”, konfrontuje ideę pomysłu na biznes, wskazuje rozwiązania sytuacji historycznych (doświadczenie z poprzedniej firmy), w celu omijania poprzednich pomyłek. Mentor pomaga wyznaczyć cele, omawia strategię (produktu, marketingu, finanse), wspiera, jest doradcą.

Spotkania branżowe (Peer Groups) – spotkania skupiające niewielkie grupy osób, organizowane w celu rozwiązania konkretnych problemów uczestników. Podczas spotkań restarterzy próbują znaleźć rozwiązanie przedstawionego problemu poprzez dzielenie się swoimi doświadczeniami, sukcesami, porażkami w danym obszarze. Moderator czuwa nad przebiegiem spotkania; uczestnicy nie narzucają swoich rozwiązań jako najlepszych. Osoba z problemem sama wybiera sposób, który wydaje się najbardziej odpowiedni. Sposób rozwiązania problemu jest przedstawiony podczas kolejnego spotkania grupy.

Sieć kontaktów – sieć, w ramach której restarterzy mają możliwość kontaktowania się ze sobą; nawiązania współpracy. Sieć kontaktów umożliwia kontakt z innymi restarterami, ekspertami, mentorem, coachem oraz śledzenie na bieżąco ofert przygotowanych specjalnie dla restarterów. Możliwość kontaktu poprzez narzędzie on-line (również forum dyskusyjne).

W celu weryfikacji tak zaprojektowanego instrumentu przeprowadzono badania na grupie restarterów, którzy zgłosili gotowość do skorzystania ze wsparcia w zakresie wszystkich wskazanych elementów, ze szczególnym uwzględnieniem coachingu i mentoringu (wyniki badania opisane są w punkcie III.5 strategii).

Instrument finalny, złożony z ww. elementów dostosowany będzie do potrzeb odbiorców i jednocześnie łatwy do wykorzystania przez użytkowników. Instrument pozwoli na kompleksowe i dogłębne wsparcie restarterów.

Ad. 2

Stworzona *Baza ekspertów, mentorów i coachów* obejmować będzie grupę ludzi, posiadających bogate doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, którzy albo sami stworzyli szybko rozwijające się firmy, albo zajmowali wysokie stanowiska kierownicze, posiadający wysokie kompetencje, skupionych wokół Centrum Restart. Rekrutacja odbywać się będzie na podstawie kryteriów określonych w *Profilu eksperta, coacha., mentora* (załącznik nr 1). Wybrane osoby wezmą udział w szkoleniu, przygotowującym ich do świadczenia usług restarterom. Dodatkowo stworzone zostaną zasady współpracy z restarterami oraz zasady świadczenia usług wraz z systemem rozliczania pracy oraz wzorami umów. Zestaw wystandaryzowanych usług coachingu, mentoringu i doradztwa eksperckiego będzie zebrany w *Podręczniku świadczenia usługi dla użytkowników, ekspertów branżowych, mentorów i coachów* (załącznik nr 4)

Ad. 3

Narzędzie on-line, stanowiące podstawę procesu świadczenia usługi, od zgłoszenia restartera, poprzez diagnozę jego potrzeb, świadczenie usług i po ich ewaluację, wykorzystywane przez wszystkich uczestników procesu tj. odbiorców, użytkowników, ekspertów i Centrum Restart (założenia do instrumentu on-line – załącznik nr 2).

Narzędzie on-line zostanie stworzone w celu zapewnienia odpowiedniej kolejności wszystkich zdarzeń w procesie wsparcia, standaryzacji usług oraz zminimalizowania konieczności przygotowywania raportów papierowych, dotyczących świadczenia usługi. Łatwy dostęp do narzędzia on-line umożliwi śledzenie i monitorowanie przebiegu realizacji usługi przez zainteresowane strony (użytkownik, Centrum Restart) oraz wpływanie na realizację usługi. Ponadto narzędzie to umożliwi bezpośredni kontakt wszystkich stron (użytkownicy, restarterzy, mentorzy, coachowie, eksperci). Bezpieczna strefa narzędzie ułatwi także budowanie sieci, prowadzenia forum, dzielenia się własnymi spostrzeżeniami.

Ad. 4

Zasady współpracy Centrum Restart a użytkownikami zostaną zebrane w *Podręczniku świadczenia usługi dla użytkowników* (załącznik nr 4). Tutaj także znajdują się zasady tworzenia Centrum Restart.

Ad. 5

Szkolenie dla użytkowników dotyczyć będzie zasad stworzenia Centrum Restart, roli poszczególnych członków zespołu Centrum, zasad budowania bazy ekspertów, mentorów i coachów. Ponadto prezentowane będą zasady budowania relacji oraz współpracy z restarterami oraz wykonawcami usług, zasad korzystania z narzędzie on-line.

Szkolenie dla ekspertów branżowych, mentorów i coachów dotyczyć będzie zasad budowania relacji oraz współpracy z rearterami, przygotowania raportów, zasad korzystania z narzędzie on-line. (Wstępny zakres *Programów szkolenia dla użytkowników produktu, szkolenia dla ekspertów branżowych, mentorów i coachów stanowi załącznik nr 3*)

Należy podkreślić, że taki zestaw usług jest nowością w Polsce, ale w Wielkiej Brytanii został przetestowany i okazał się wielkim sukcesem.

I.2. Problem, na który odpowiada innowacja

Problemy, na które odpowiada innowacja zostały opisane w punkcie 1.1 Strategii.

I.3. Użytkownicy, którzy mogą zastosować innowację

Użytkownikami stworzonego instrumentu będą instytucje prowadzące działalność w województwie zachodniopomorskim, które w bieżącej działalności oferują wsparcie dla przedsiębiorców, osób planujących rozpoczęcie działalności lub osób bezrobotnych (instytucje otoczenia biznesu i rynku pracy).

Wśród takich instytucji, m.in. znajdują się:

- powiatowe urzędy pracy,
- punkty konsultacyjne KSU,
- sieć EEN,
- cechy i izby rzemieślnicze
- zrzeszenia przedsiębiorstw, izby handlowe,
- instytucje otoczenia biznesu.

I.4. Działania / nakłady / zmiany konieczne do zastosowania/wdrożenia innowacji

Jednym z głównych kryteriów branych pod uwagę przy projektowaniu produktu finalnego, oprócz zgodności z potrzebami odbiorców, była łatwość i niski koszt wdrożenia rozwiązania na szeroką skalę.

Dlatego też, w ramach elementów składających się na produkt finalny, zaplanowano stworzenie narzędzi możliwych do wykorzystania po etapie testowania poprzez inne ośrodki, które nie brały udziału w projektowaniu instrumentu m.in. podręczników, programów szkoleń, narzędzia on-line.

Wdrożenie instrumentu zakłada również odchudzoną strukturę Centrum Restart i bazowanie na współpracy z zewnętrznymi ekspertami, mentorami i coachami.

Dla użytkowników zainteresowanych wdrożeniem modelu przewiduje się organizację krótkich spotkań oraz szkoleń, podczas których zostanie zaprezentowany model wsparcia, jego elementy składowe oraz omówione zostaną uwarunkowania umożliwiające jego wdrożenie.

Decydując się na wdrożenie innowacji, użytkownicy przejdą szkolenie w zakresie utworzenia Centrum Restart – wymogów dotyczących Dyrektora Centrum, wymaganej liczby pracowników i ich kwalifikacji, zasad tworzenia sieci do realizacji usługi (np. Centrum Restart w ramach sieci Punktów Konsultacyjnych) zasad kwalifikowania rearterów i współpracy z nimi, przygotowania własnej bazy ekspertów, mentorów i coachów (jeżeli będzie taka potrzeba), zasad ich wybierania oraz zatrudniania, programy szkolenia dla ekspertów, mentorów i coachów, podręczniki dla ekspertów, mentorów i coachów, dotyczące postępowania podczas realizacji usługi (w tym zasady współpracy z rearterem, formularze raportów, danych, kwestionariuszy itp.) oraz materiały dotyczące zainstalowania

oraz zasad korzystania z instrumentu on-line. Na etapie wdrożenia innowacji użytkownicy będą mogli korzystać z indywidualnych konsultacji.

W długiej perspektywie proponuje się funkcjonowanie od 1 do 3 centrów w każdym województwie w Polsce. Każde z centrów budowałoby własne sieci współpracy z użytkownikami i własne bazy ekspertów i mentorów. Możliwe jest również tworzenie centrów mających charakter branżowy. Funkcjonowanie jednego centrum wymagać będzie zatrudnienia min. dwóch osób w postaci Dyrektora Centrum i Specjalisty ds. Doradztwa biznesowego.

Od strony technicznej, wykorzystanie innowacji wymaga minimalnych nakładów, do których należą:

- sala konferencyjna - korzystanie z powierzchni lokalowej (miejsce spotkań Dyrektora Centrum i zespołu z restarterami, mentorami lub restarterów z mentorami, ekspertami i coachami),
- komputery (laptopy) z dostępem do Internetu,
- kamery (możliwość prowadzenia rozmów przez skype),
- sala szkoleniowa (do spotkań branżowych oraz warsztatów eksperckich).

Aby utworzone Centrum mogło funkcjonować jako niezależna forma wsparcia, w ramach istniejących zasobów danej instytucji, powinien zostać wybrany Dyrektor Centrum, który będzie odpowiadał za: funkcjonowanie Centrum, zespół pracowników Centrum, kwalifikowanie restarterów do wsparcia, zatwierdzanie indywidualnych ścieżek realizacji usługi dla poszczególnych restarterów, bazę ekspertów, mentorów i coachów (ich dobór oraz zatrudnianie), a także organizowanie i prowadzenie spotkań w ramach grup branżowych oraz warsztatów eksperckich, monitorowanie i rozliczanie usług oraz sprawozdawczość.

Zespół Centrum składać się będzie z minimum 1-2 konsultantów (doradców), którzy przejdą dodatkowe szkolenie z zakresu współpracy z restarterami (wstępna kwalifikacja na podstawie formularzy zgłoszeń), zasad kwalifikowania restarterów, korzystania z instrumentu on-line – w tym monitorowania realizacji usług (sprawdzanie raportów mentorów, coachów i ekspertów). Przewiduje się, że wszyscy pracownicy będą mogli przejść szkolenie z zakresu funkcjonowania instrumentu, a w miarę potrzeb lub możliwości uczestniczyć w realizacji usługi.

Przewiduje się, że czas niezbędny do wdrożenia innowacji wynosić będzie ok. 1–2 miesiące, i obejmować będzie: wybór Dyrektora, zespołu, uczestnictwo w szkoleniu dla użytkowników, stworzenie bazy ekspertów, mentorów i coachów (ewentualnie dla rynku lokalnego) oraz ich szkolenia, określenie budżetu dla ekspertów, mentorów i coachów.

W procesie testów założono współpracę z ekspertami, mentorami i coachami na zasadzie odpłatności, w celu zagwarantowania realizacji celów i możliwości ewaluacji instrumentu.

Bazując jednak na doświadczeniach Partnera Projektu w docelowym modelu należałoby dążyć do uzupełnienia bazy ekspertów przez ludzi gotowych wspierać restarterów na zasadzie non-profit, posiadających misję wspierania przedsiębiorczości. Taki model funkcjonuje w przypadku Enterprise Hubs w Wielkiej Brytanii

Dopuszcza się także możliwość znalezienia sponsorów zainteresowanych pokrywaniem kosztów usług, zainteresowanych wykorzystaniem pomysłów/firm restarterów.

I.5. Dostępność produktu finalnego dla jego przyszłych użytkowników

Wersja finalna produktu zostanie upubliczniona i zaprezentowana na stronie internetowej, dostępnej dla wszystkich instytucji w województwie zachodniopomorskim, a w przyszłości także na obszarze całego kraju.

I.6. Zmiany w zakresie strategii upowszechniania

W konsekwencji prac nad ostateczną wersją produktu finalnego przewiduje się dopuszczenie pomocy publicznej (pomoc de minimis), w momencie gdy restarterzy zdecydują się na założenie

działalności gospodarczej i nadal będą zainteresowani korzystaniem ze wsparcia Centrum Restart, w szczególności współpracą z mentorem, już jako przedsiębiorcy. Zmiana ta nie wymaga szczególnych zmian w zapisach dotyczących strategii upowszechniania. Instytucje świadczące usługi restarterom będą mogły obejmować restarterów pomocą de minimis, po założeniu przez nich działalności gospodarczej (zgodnie z zasadami POKL), pamiętając o konieczności stosowania zasad tej pomocy (podstawa prawna oraz konieczność wydawania zaświadczeń).

I.7. Zmiany w zakresie strategii włączania do głównego nurtu polityki

Poza wymienioną zmianą w zakresie strategii upowszechniania – nie przewiduje się zmian w zakresie strategii włączania do głównego nurtu polityki.

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ób składającej/-ych opis

I.8. Załączniki do wstępnej wersji produktu finalnego

Załącznik nr 1. Profil eksperta, mentora, coacha - wymogi dotyczące kwalifikowania ekspertów, mentorów i coachów.

Profil Coacha/ mentora/eksperta

Coach/mentor/ekspert powinien posiadać zakres kompetencji, które pozwolą mu wykazać swoją wiarygodność w biznesie.

Kluczowe umiejętności:

- Empatia, umiejętność integracji, wiarygodność, pracowitość, niezależność, cierpliwość,
- Zdolność do pracy na poziomie najwyższego szczebla zarządzania (dyrektor zarządzający, prezes, zarząd firmy),
- Podejmowanie inicjatywy, inicjowanie rozmów/dyskusji,
- Oferowanie konstruktywnych wyzwań,
- Umiejętność korzystania z bazy coachów/mentorów/ekspertów, którzy wspólnie posiadają wiedzę w następujących obszarach działalności biznesowej:
 - Planowanie strategiczne,
 - Przywództwo & zarządzanie ludźmi i rozwojem zespołu,
 - Rozwój nowych produktów,
 - Rozwój nowych rynków (w szczególności eksport),
 - Strategie marketingowe,
 - Strategie sprzedaży,
 - Zarządzanie finansami,
 - Zabezpieczenie inwestycji,
 - Usprawnianie procesów biznesowych,
 - Poprawa zdolności operacyjnych,
 - Specjalistyczna wiedza w poszczególnych sektorach
 -

Dodatkowe umiejętności dotyczące gotowości inwestycyjnej:

- Doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy (np. jako dyrektor przedsiębiorstwa lub firmy, finansista lub inwestor),
- Umiejętności rachunkowe z perspektywy funduszy inwestycyjnych,
- Rozumienie wartości przedsiębiorstwa,
- Rozumienie procesu pozyskiwania funduszy,
- Rozumienie mocnych i słabych stron biznesplanu,

Niezbędne doświadczenie i kwalifikacje:

- Udokumentowane doświadczenie w zarządzaniu spektrum zagadnień biznesowych związanych z okresami wysokiego wzrostu,
- Udokumentowane doświadczenie w coachingu innych menedżerów dotyczących rozwoju wizji i strategii firmy,
- Wykształcenie biznesowe (ekonomia, MBA, marketing, rachunkowość, prawo) plus doskonała znajomość innych dyscyplin biznesowych,
- Rozległa sieć kontaktów

Warunki i zasady pozyskania i kwalifikowania ekspertów biznesowych, mentorów i coachów

1. Eksperci biznesowi

Eksperci biznesowi będą zapewniać doradztwo w określonych dziedzinach działalności biznesowej, a także będą szukać rozwiązań konkretnych problemów, które napotykają restarterzy, np.: w kwestiach związanych z nieruchomościami, zatrudnieniem, sporami prawnymi, własnością intelektualną, prawami autorskimi oraz podatkami. Eksperci biznesowi będą także przeprowadzać warsztaty na temat specyficznych tematów istotnych dla restarterów.

Usługi ekspertów docelowo będą świadczone pro bono, bez ponoszenia żadnych kosztów zarówno przez Centrum Restart, jak i restarterów. Rodzaj pomocy doradczej poszukiwanej i dostarczanej oznacza, że eksperci będą pracownikami profesjonalnych spółek działających w konkretnych obszarach wiedzy specjalistycznej, np.: prawnicy, księgowi, prawnicy ds. patentowych itp., z których wszyscy dostrzegą pojawiające się możliwości biznesowe, związane ze świadczeniem bezpłatnego doradztwa dla młodych przedsiębiorców - restarterów, z których niektórzy mogą stać się przyszłymi klientami. Dyrektor Centrum będzie pozyskiwać profesjonalne firmy i negocjować warunki oferowanego wsparcia. Zazwyczaj pomoc rozpocznie się 2-godzinną, bezpłatną konsultacją, po której nastąpią dalsze konsultacje, o ile są potrzebne, ze zredukowaną opłatą. Warsztaty także będą przeprowadzane bezpłatnie.

Ten model doradztwa eksperckiego został przez wiele lat bardzo dobrze ugruntowany w Wielkiej Brytanii i profesjonalne firmy rywalizują między sobą, żeby dołączyć do listy. Współzawodnictwo może zostać pobudzone poprzez limitowanie każdej specjalności tylko do jednej lokalnej firmy. Profesjonalne firmy zdobywają dobrą pozycję wśród lokalnego społeczeństwa biznesowego, a restarterzy osiągają korzyści poprzez otrzymywanie wysokiej jakości doradztwa.

2. Mentorzy

Mentorzy, jak sugeruje nazwa, są mądrymi i doświadczonymi ludźmi biznesu, którzy będą działać jako grupy konsultacyjne dla restarterów, z którymi będą pracować, udzielając rad i wskazówek, ale bez prezentowania gotowych rozwiązań. Relacja pomiędzy mentorem i klientem zawsze będzie 1:1 oraz będzie oparta na wzajemnym szacunku, życzliwym zrozumieniu przez mentora wyzwań, które stają przed przedsiębiorcą rozpoczynającym nowe przedsięwzięcie, a także zaufaniu restartera w bezwarunkowe i bezstronne rady udzielane przez mentora.

Mentorzy będą posiadali doświadczenie w zarządzaniu z sukcesem jednym lub więcej biznesem i będą albo na emeryturze, albo blisko przejścia na emeryturę. Dodatkowym atutem będzie, jeśli mentorzy pracowali w podobnych sektorach biznesowych, jak ich klienci. Zespół mentorów będzie zakładany przez Dyrektora Centrum, po starannie przeprowadzonym procesie rekrutacyjnym, po którym mentorzy wezmą udział w warsztatach, mających na celu zapoznanie wybranych mentorów z celami projektu Re:start, dobrymi praktykami mentoringu oraz szczegółową charakterystyką i potrzebami restarterów. W momencie wyboru do zespołu mentorów, mentor zostanie przedstawiony restarterowi przez Dyrektora Centrum, ale decyzja, czy powinni razem pracować będzie należała do mentora i restartera, a nie do Dyrektora, który jest tutaj tylko w celu ułatwienia kontaktów roboczych. Mentorzy będą nieopłacanymi pracownikami niepełnoetatowymi, mogą pracować z kilkoma przedsiębiorstwami, a Ambassador Centrum może także być jednym z nich.

3. Coachowie

Coachowie będą pracować ściśle z restarterami na zasadzie długoterminowej współpracy. Ich zadanie polega na pomocy restarterom w udoskonalaniu zarówno ich wyników, jak i wyników firmy, poprzez opieranie się na mocnych stronach restartera i firmy, jak również na neutralizowaniu wpływów ich słabości. Podobnie jak wszyscy dobrzy coachowie, coach będzie zachęcał restartera do myślenia o strategii biznesowej, stawiania realnych celów, identyfikowania kamieni milowych oraz do zdecydowania, w jaki sposób osiągnąć cele. Coach będzie kierował restarterem by osiągnął zakładane przez siebie wyniki.

Coach będzie osobą wszechstronną z praktyczną znajomością szerokiego zakresu działalności biznesowej, posiadającym doświadczenie w zarządzaniu małą firmą lub oddziałem większej korporacji, a także będzie miał kilkuletnie doświadczenie w pracy jako specjalista ds. wsparcia biznesowego. Relacja z restarterem będzie oparta na zasadzie 1:1, jednak nie będzie tak serdeczna i swobodna jak z mentorem. Coach musi być stanowczy, ale może także stosować presję, w momencie, gdy realizacja założonych kamieni milowych będzie zagrożona, musi być podporą, w sytuacji, gdy cele są osiągnięte, a także wyhamowywać zbyt duże ambicje restartera.

Coachowie są kluczem do sukcesu restarterów. Będą wybrani po przeprowadzeniu otwartego procesu rekrutacji przez zespół przeprowadzający rozmowy kwalifikacyjne składający się z Dyrektora Centrum oraz członka Komitetu Sterującego. Coachowie będą zatrudniani na czas określony, opłacani na podstawie kombinacji niewielkiej zaliczki oraz ustalonej opłaty za każdego restartera, którego mają w swoim portfolio. Po zatrudnieniu, coachowie będą zobowiązani do uczestniczenia w warsztacie, podobnym do warsztatów dla mentorów, podczas których przedstawione zostaną cele projektu Re:start, dobre praktyki oraz szczegółowe charakterystyki i potrzeby restarterów. Po warsztacie wprowadzającym odbywać się będą kwartalne spotkania wszystkich coachów i Dyrektora Centrum, podczas których nastąpi ocena osiągnięć projektu Re:start, prezentacja case studies i wymiana dobrych praktyk.

Załącznik nr 2. Założenia do instrumentu on-line

1. Proste narzędzie, składające się z następujących elementów :
 - a. Formularz zgłoszeniowy
 - b. Panel restartera
 - c. Panel eksperta (coacha,)
 - d. Panel mentora
 - e. Panel raportów
 - f. Panel korespondencji
 - g. Forum (networking)
 - h. Baza ekspertów/ mentorów/ coachow
2. Formularz zgłoszeniowy :
 - a. Imię i nazwisko
 - b. Branża i termin zamknięcia poprzedniej działalności gospodarczej
 - c. Branża i rodzaj planowanej do rozpoczęcia działalności
 - d. Rodzaj i forma oczekiwanej pomocy
3. Panel restartera
 - a. Login i hasło
 - b. Możliwość komunikowania się w „bezpiecznym” otoczeniu z mentorem/ coachem/ ekspertem, użytkownikiem oraz PFP
4. Panel eksperta
 - a. Login i hasło
 - b. Możliwość komunikowania się w „bezpiecznym” otoczeniu z restarterem oraz z PFP
5. Panel mentora
 - a. Login i hasło
 - b. Możliwość komunikowania się w „bezpiecznym” otoczeniu z restarterem oraz z PFP
6. Panel coacha
 - a. Login i hasło
 - b. Możliwość komunikowania się w „bezpiecznym” otoczeniu z restarterem oraz z PFP
7. Panel raportów
 - a. Login i hasło
 - b. Możliwość komunikowania się w „bezpiecznym” otoczeniu z PFP
8. Panel korespondencji
9. Forum (networking)

Załącznik nr 3. Zarys programu warsztatów szkoleniowych

Zarys Programu

Warsztaty Szkoleniowe dla użytkowników, ekspertów, mentorów/ coachów

Zakres

1. Podczas II etapu zostaną przeprowadzone trzy 2 – dniowe warsztaty: jeden dla ekspertów, drugi dla mentorów i coachów oraz trzeci dla użytkowników (instytucje otoczenia biznesu i rynku pracy, odpowiedzialne za lokalną realizację programu).
2. Każdy warsztat będzie składał się z ośmiu 1,5 - godzinnych modułów, z których kilka modułów będzie wspólnych dla wszystkich warsztatów, a kilka będzie właściwych dla konkretnej grupy uczestników.
3. Warsztaty będą prowadzone metodą interaktywną, z panelami dyskusyjnymi, podczas których uczestnicy będą zachęceni do wnoszenia wkładu do rozwoju metodologii projektu Re:start.
4. Warsztaty zostaną przeprowadzone przez Eksperta Zagranicznego, współpracującego w ramach projektu.
5. Dokładny opis poszczególnych modułów warsztatów wraz ze wszystkimi materiałami dodatkowymi będzie jednym z produktów projektu Re:start i będzie dostępny do wykorzystania na warsztatach w przyszłości.

Opis Modułów

1. Problem, który zostanie rozwiązany dzięki realizacji projektu Re:start oraz jego metodologia
2. Profil i oferta Eksperta
3. Profil i oferta Mentora i Coacha
4. Zespół realizujący i rola jego członków.
5. Struktura Diagnostyczna i zarządzanie relacjami między klientami
6. Dyskusja panelowa – praca z restarterem
7. “Podróż klienta” – realizacja modelu wsparcia
8. Miary osiągnięć i informacja o zarządzaniu
9. Dyskusja panelowa – jak Re:start wypełni swoją rolę
10. Standardy jakości - Eksperci
11. Standardy jakości – Mentorzy i Coachowie
12. Obowiązki Użytkowników Re:startu.
13. Ochrona danych osobowych, statut klienta i procedury radzenia sobie ze skargami
14. Produkt : “Rozpoczynanie biznesu” – wsparcie przez stronę www, telefon, e-mail, materiały do samodzielnej nauki oraz warsztaty

Warsztaty Restart

Program szkoleń

Uczestnicy	Dzień 1				Dzień 2			
	Sesja 1	Sesja 2	Sesja 3	Sesja 4	Sesja 5	Sesja 6	Sesja 7	Sesja 8
	Moduł	Moduł	Moduł	Moduł	Moduł	Moduł	Moduł	Moduł
A. Eksperci	1	2	7	6	5	10	13	9
B. Mentorzy/ Coachowie	1	3	7	6	14	11	13	9
C. Użytkownicy	1	12	4	14	5	8	13	9

Załącznik nr 4. Proponowany spis treści podręcznika

Podręcznik dla Użytkowników, Ekspertów, Mentorów i Coachów Proponowany spis treści

- 1. Cel podręcznika**
 - 1.1 Wstęp
 - 1.2 Sposób postępowania
 - 1.3 Odpowiedzialność
 - 1.4 Uaktualnianie podręcznika działań
 - 1.5 Stałe udoskonalanie
 - 1.6 Własność podręcznika działań

- 2. Usługa Re:start**
 - 2.1 Cel i ogólne zasady
 - 2.2 Grupa docelowa (klienci)
 - 2.3 Zespół realizujący projekt
 - 2.3.1 Coach
 - 2.3.2 Mentor
 - 2.3.3 Ekspert
 - 2.4 Kluczowe elementy i metodologia
 - 2.4.1 Diagnoza
 - 2.4.2 Struktura i zakres diagnozy
 - 2.4.3 Pośrednictwo i przekazywanie
 - 2.4.4 Zarządzanie relacjami między klientami
 - 2.4.5 Procesy biznesowe
 - 2.4.6 Zapewnienie jakości
 - 2.5 “Podróż klienta” – model wsparcia
 - 2.6 Jak Re:start wypełni swoją rolę

- 3. Miary osiągnięć**
 - 3.1 Ogólne zasady
 - 3.2 Informacja zarządcza
 - 3.3 Monitorowanie wykonania finansowego

- 4. Działanie partnerstwa**
 - 4.1 Tło i uzasadnienie
 - 4.2 Proponowane zasady

- 5. Standardy jakości**
 - 5.1 Coachowie
 - 5.2 Mentorzy
 - 5.3 Eksperci

- 6. Wytyczne marki Re:start**
 - 6.1 Obowiązki użytkowników Re:start
 - 6.2 Wymagania dotyczące projektu i stylu

- 7. Ochrona danych osobowych i polityka prywatności**

- 7.1 Porozumienie dotyczące ochrony danych
- 7.2 Statut klienta
- 7.3 Procedury radzenia sobie ze skargami
 - 7.3.1 Definicja skargi
 - 7.3.2 Obowiązki
 - 7.3.3 Zaangażowanie wyższego kierownictwa
 - 7.3.4 Odwołania
 - 7.3.5 Monitoring i raporty

8. Rozpoczynanie produktu biznesowego

- 8.1 Instrument on-line
- 8.2 Wsparcie telefoniczne i poprzez e-mail
- 8.3 Materiały do samodzielnej nauki
- 8.4 Warsztaty

Załącznik II - Raport z badania grupy docelowej wraz z metodologią

II.1. Informacje ogólne

II.1.1. Podstawa przeprowadzenia badań

Badania przedstawione w niniejszym opracowaniu zostały przeprowadzone na podstawie projektu Re:start, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa. Projekt jest realizowany przez Polską Fundację Przedsiębiorczości w partnerstwie z Oxford Innovation Ltd. (OxIn) z Wielkiej Brytanii w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie”.

Celem projektu Re:start jest zwiększenie skuteczności działań na rzecz utrzymania restarterów na rynku pracy w okresie 6 miesięcy od zakończenia udziału w projekcie oraz wzrost liczby nowych, założonych przez nich firm.

Do celów szczegółowych należą:

- zwiększenie kompetencji osób, których przedsiębiorstwa upadły, w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej,
- zwiększenie kompetencji pracowników instytucji otoczenia biznesu w zakresie świadczenia usług restarterom,
- zwiększenie dostępności wysokospecjalistycznych usług eksperckich i mentorskich w regionie dla restarterów,
- opracowanie i przetestowanie trwałego instrumentu wsparcia restarterów,
- adaptacja rozwiązania EnterpriseHub oraz wiedzy i doświadczeń partnera związanych z wdrażaniem tego instrumentu,
- upowszechnienie stworzonego instrumentu w Polsce i w Wielkiej Brytanii.

Rezultatem kluczowym projektu będzie opracowany i przetestowany instrument wsparcia dla osób ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą (tzw. restarterów) gotowy do wdrożenia w regionie zachodniopomorskim, a przy niewielkim nakładzie środków i czasu również w innych regionach Polski.

Projekt obejmuje dwie grupy odbiorców:

- odbiorców bezpośrednich – restarterów, czyli osoby dorosłe zamieszkałe w województwie zachodniopomorskim, które z różnych powodów zamknęły działalność gospodarczą i które planują ponowne jej rozpoczęcie,
- użytkowników, czyli instytucje rynku pracy/otoczenia biznesu z województwa zachodniopomorskiego, które w bieżącej działalności oferują wsparcie dla przedsiębiorców, osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej lub osób bezrobotnych.

Projekt realizowany jest od 1 stycznia 2011 roku do 31 grudnia 2012 roku na obszarze województwa zachodniopomorskiego.

II.1.2. Założenia i metodologia badania

Celem badania było:

- stworzenie pełnej charakterystyki restarterów, czyli osób dorosłych, zamieszkałych w województwie zachodniopomorskim, które z różnych powodów zamknęły działalność gospodarczą i które planują jej ponowne rozpoczęcie,
- wskazanie kluczowych determinantów i skutków zamknięcia przez restarterów działalności,
- ustalenie barier i potrzeb, a także czynników, które pozwoliłyby restarterom na nowo otworzyć działalność gospodarczą

m. in. w następujących obszarach:

1. Zdiagnozowanie osób, które zamknęły działalność gospodarczą
2. Zdiagnozowanie sytuacji firm, które są zamykane
3. Zdiagnozowanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na zamykanie firm

w tym w szczególności:

Ad. 1

- Mocne i słabe strony przedsiębiorcy w momencie zamknięcia działalności
- Mocne i słabe strony przedsiębiorcy niezbędne do prowadzenia działalności
- Mocne i słabe strony przedsiębiorcy niezbędne do ponownego otwarcia działalności gospodarczej

Ad. 2

- Charakterystyka przedsiębiorstwa, w momencie zamknięcia
- Charakterystyka przedsiębiorstwa, które odnosi sukces

Ad. 3

- Czy korzystano ze wsparcia przy zakładaniu działalności gospodarczej np. doradztwo, konsulting, szkolenia, dotacja (ze środków unijnych lub krajowych), pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele), pożyczka (instytucje finansowe), kredyt, poręczenia, inkubatory przedsiębiorczości
- Czy korzystano ze wsparcia przy prowadzeniu działalności gospodarczej np. doradztwo, konsulting, szkolenia, dotacja, pożyczka, kredyt, dofinansowanie miejsc pracy, poręczenia, inkubatory
- Czy korzystano ze wsparcia, aby uniknąć zamknięcia działalności np. doradztwo, konsulting, szkolenia, pożyczka, kredyt, poręczenia, inkubatory, inne
- Czy przedsiębiorstwo przynależało do organizacji zrzeszających przedsiębiorców? Czy było to korzystne? Czy spełniło oczekiwania? Czy organizacja zapewniła pomoc przed zamknięciem? Czy poszukiwano takiej pomocy?
- Ocena zamkniętego przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji (jakość produktów/usług, kadra, rozpoznawalna marka, sieć dystrybucji, wielkość rynków zbytu)
- Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności (brak wykwalifikowanej kadry, zbyt wysokie oczekiwania finansowe współpracowników/pracowników, nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów, brak finansowania, brak strategii działania, brak dostępu do wiedzy, zbyt wysokie koszty działalności, niepewna sytuacja legislacyjna, utrudniony dostęp do informacji, zbyt wysokie koszty pozyskiwania informacji, utrudniony dostęp do wsparcia pozafinansowego, zbyt wysokie koszty wsparcia pozafinansowego)

- Inne przyczyny wewnętrzne zamknięcia działalności (struktura organizacyjna, związki zawodowe, sposoby zarządzania, płynność finansowa, gospodarowanie zasobami, jakość kadry, wysokość zarobków, warunki socjalne, strategia rozwoju firmy, inwestycje)
- Inne przyczyny zewnętrzne zamknięcia działalności (zdolność kontrahentów do regulowania zobowiązań, niestabilna sytuacja prawna, rynek krajowy, rynek zagraniczny, konkurencja, prognozy, oczekiwania)

Badana populacja - badaniem zostali objęci restarterzy, czyli osoby dorosłe, zamieszkałe w województwie zachodniopomorskim, które z różnych powodów zamknęły działalność gospodarczą i które planują jej ponowne rozpoczęcie oraz użytkownicy instrumentu finalnego.

Wielkość próby badawczej restarterów – efektywna liczebność próby wyniosła 300 użytecznych kwestionariuszy badania (jako użyteczny kwestionariusz badania należy rozumieć kwestionariusz, w którym odsetek braku odpowiedzi na zadane pytania badawcze nie będzie większy niż 5% ogólnej liczby pytań.)

Założono następujący rozkład grupy badanej restarterów.

Tabela 1. Planowany rozkład grupy badanej

Wielkość próby** [%]		Do 9 zatrudnionych włącznie	Od 10 do 49 zatrudnionych	50 i więcej zatrudnionych
Branża	PKD			
Ogółem, z tego*:		55	25	20
Usługi w tym transport	55-96 49-53	15	10	5
Produkcja, przemysł	10-33	10	5	5
Budownictwo	41-43	10	5	5
Handel	45-47	10	5	5
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	01-03	10	-	-

*Przypisanie do branży na podstawie działalności dominującej.

**Rozkład względem lokalizacji (Szczecin i Koszalin, pozostałe miasta, wieś) zgodnie ze strukturą, która obecnie występuje w województwie

Celem wyboru wykonawcy badania przeprowadzono zapytanie ofertowe. 12 kwietnia 2011 roku wysłano zapytanie ofertowe do 7 oferentów, a także umieszczono na stronie internetowej Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości. Termin ostatecznego nadsyłania ofert ustalono na 20 kwietnia 2011 roku do godz. 12.00. W ww. terminie do siedziby Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości wpłynęły 3 oferty: KB Pretendent, Grupa Gumułka Sp.z o.o. oraz Biostat. Komisja, w oparciu o nadesłane oferty, dokonała ich analizy, a następnie wyboru oferty firmy KB Pretendent.

Umowę na przeprowadzenie badania podpisano 26 kwietnia 2011 roku. Wyniki badania wykonawca przekazał 6 czerwca 2011 roku.

210 firm zostało przebadanych metodą wywiadu telefonicznego. Dane telefoniczne uzyskano na podstawie informacji z Wydziałów Ewidencji/Rozwoju Gospodarczego Urzędów Miast. 90 firm przebadano face to face na podstawie danych z Urzędu Statystycznego w Szczecinie i Wydziałów Ewidencji/Rozwoju Gospodarczego Urzędów Miast oraz na podstawie własnej rekrutacji. W badaniu, wśród firm do 9 pracowników, zrealizowano 1 grupę fokusową w siedzibie PFP w dniu 16 maja 2011 roku. Dodatkowo przeprowadzono 3 wywiady pogłębione wśród osób zatrudniających pracowników powyżej 9 osób.

Duża liczba firm odmówiła badań jakościowych ponieważ:

- osoby te przebywają poza granicami Polski,
- obawiały się wywiadów pogłębionych w kontekście szczegółowych informacji o firmie.

Narzędzia badawcze przed realizacją badań terenowych zostały poprzedzone badaniem pilotażowym wykonanym przez pracownika PFP.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono konieczność przeprowadzenia badań dodatkowych: na grupie użytkowników, badając zasadność projektowanego instrumentu finalnego oraz na grupie beneficjentów ostatecznych, weryfikując założenia instrumentu finalnego.

Uwagi do prezentacji danych:

W przypadku prezentowanych procentowych danych dla jednostkowych odpowiedzi (np. 1 respondent, 2 respondentów) nie stosowano zaokrągleń a wyniki prezentowano do jednego miejsca po przecinku (1 respondent – 1,6% zamiast 1,6(6) lub 1,7%, 2 respondentów – 0,6% zamiast 0,6(6) lub 0,7%) , odcinając pozostałe cyfry, dlatego suma odpowiedzi w tych pytaniach może wynosić minimalnie mniej niż 100%

Każdorazowo, gdy w tekście jest fragment mówiący o zamykaniu działalności, autor ma również na myśli zamykanie spółek. Wyjątek stanowią pytania traktujące o formie prowadzenia działalności.

II.2. Badania ankietowe

II.2.1. Ankieta

Ankieta składa się z 31 pytań obejmujących podane w założeniach aspekty zamykania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz 6 tzw. pytań metryczkowych.

Ankieta.

Witam serdecznie nazywam się, reprezentuje Korporację Badawczą Pretendent, realizujemy badanie na zlecenie Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości, która realizuje projekt dofinansowany ze środków Unii Europejskiej.

Szanowny Panie/Szanowna Pani, przeprowadzamy ankietę dotyczącą osób, które prowadziły działalność gospodarczą lub spółkę, zakończyły ją a obecnie lub przyszłości zamierzają jeszcze raz podjąć próbę pracy na własny rachunek.

Państwa głos w tej sprawie, jest bardzo ważny, prosimy o szczerze odpowiedzi. Ankieta jest anonimowa. Zebrane dane opracowane będą poprzez zestawienia statystyczne.

1. Czy był Pan właścicielem lub współwłaścicielem/była Pani właścicielką lub współwłaścicielką firmy/spółki, która już nie istnieje, a w której sprawował/a Pan/Pani funkcje zarządcze?
 - a) Tak
 - b) Nie - koniec ankiety

2. Kiedy nastąpiło zamknięcie Pana/Pani firmy/spółki?
 - a) w bieżącym roku
 - b) w 2010 roku
 - c) 2007-2009
 - d) 2002-2008
 - e) Przed 2002 rokiem – koniec ankiety

3. Czy w przyszłości zamierza/planuje Pan/Pani ponowne rozpoczęcie działalności gospodarczej jako osoba fizyczna lub utworzenie spółki?
- a) Tak
 - b) Jeżeli nie to dlaczego - koniec ankiety
4. Czy:
- a) był/była Pan/Pani osobą fizyczną prowadzącą działalność – przejść do pytania nr 8
 - b) posiadał/a Pan/Pani spółkę prawa handlowego i/lub In.
5. Jaka była forma prawna Pana/Pani przedsiębiorstwa/spółki/firmy?
6. Jaka była struktura kapitału w Pana/Pani przedsiębiorstwie?
- a) 100% krajowy
 - b) 100% zagraniczny
 - c) do 50% krajowy
 - d) do 50% zagraniczny
7. Jaki był status Pana/Pani przedsiębiorstwa?
- a) niezależne
 - b) podmiot partnerski
 - c) podmiot związany (np. sieć)
8. Jaka była wielkość przedsiębiorstwa/firmy prowadzonej przez Pana/Panią?
- a) mikro,
 - b) małe,
 - c) średnie,
 - d) duże
9. Jaka była wielkość zatrudnienia w Pana/Pani przedsiębiorstwie/firmie?
- a) Do 9 osób włącznie
 - b) Od 10 do 49 osób
 - c) 50 i więcej zatrudnionych
10. Jaki był główny profil działalności/branża Pana/Pani przedsiębiorstwa/firmy?
- a) Usługi, transport
 - b) Produkcja, przemysł
 - c) Budownictwo
 - d) Handel
 - e) Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo
11. Gdzie na terenie województwa zachodniopomorskiego miała siedzibę Pana/Pani firma?
- a) Szczecin,
 - b) Koszalin,

- c) Na terenie innych miast niż Szczecin i Koszalin w województwie zachodniopomorskim
- d) Na terenach wiejskich województwa zachodniopomorskiego

12. Ile przedsiębiorstw/firm prowadził/a Pan/Pani do tej pory, które zostały zamknięte?

13. Ilu przedsiębiorstw/firm jest Pan/Pani obecnie właścicielem?

14. Jak długo prowadził/a Pan/Pani działalność, która została zamknięta?

- a) do 1 roku włącznie
- b) powyżej 1 roku do 3 lat
- c) powyżej 3 do 5 lat
- d) powyżej 5 lat

15. Z jakiego wsparcia korzystał/a Pan/Pani przy zakładaniu działalności gospodarczej?

- a) doradztwo
- b) konsulting
- c) szkolenia
- d) dotacja (ze środków unijnych lub krajowych)
- e) pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)
- f) pożyczka (instytucje finansowe bankowe i poza-bankowe)
- g) kredyt
- h) poręczenia
- i) inkubatory przedsiębiorczości, akademickie
- j) inne
- k) nie korzystałem/łam

16. Z jakiego wsparcia korzystał/a Pan/Pani, aby uniknąć zamknięcia działalności?

- a) doradztwo
- b) konsulting
- c) szkolenia
- d) pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)
- e) pożyczka (instytucje finansowe)
- f) kredyt
- g) poręczenia
- h) inkubatory przedsiębiorczości, akademickie
- i) inne
- j) nie korzystałem/łam

17. Czy przedsiębiorstwo/firma przynależało do organizacji zrzeszających przedsiębiorców?

- a) Tak
- b) Nie – przejdźcie do pytanie nr 20

18. Czy przynależenie do organizacji zrzeszającej przedsiębiorców spełniło Pana/Pani oczekiwania?

- a) Tak
- b) Nie

19. Czy organizacja zrzeszającej przedsiębiorców zapewniła Panu/Pani pomoc przed zamknięciem firmy/przedsiębiorstwa?

- a) Tak
- b) Nie

20. Czy poszukiwał/a Pan/Pani takiej pomocy?

- a) Tak
- b) Nie

21. Jak ocenia Pan/Pani zamknięte przedsiębiorstwo/firmę w stosunku do jej konkurencji ze względu na następujące aspekty:

- 1- Zdecydowanie gorzej niż konkurencja
- 2- Raczej gorzej niż konkurencja
- 3- Taka sama
- 4- Raczej lepiej niż konkurencja
- 5- Zdecydowanie lepiej niż konkurencja

a) Jakość produktów/usług	1	2	3	4	5
b) kadra,	1	2	3	4	5
c) rozpoznawalna marka,	1	2	3	4	5
d) sieć dystrybucji,	1	2	3	4	5
e) wielkość rynków zbytu	1	2	3	4	5
f) inne.....	1	2	3	4	5

22. Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności? (proszę wskazać 3 najważniejsze)

- a) brak wykwalifikowanej kadry
- b) zbyt wysokie oczekiwania finansowe współpracowników/pracowników
- c) nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów
- d) brak finansowania
- e) brak strategii działania
- f) brak dostępu do wiedzy
- g) zbyt wysokie koszty działalności
- h) zbyt często zmieniające się przepisy prawne
- i) utrudniony dostęp do informacji
- j) zbyt wysokie koszty pozyskiwania informacji
- k) utrudniony dostęp do wsparcia pozafinansowego np. doradztwa
- l) zbyt wysokie koszty wsparcia pozafinansowego
- m) zbyt duża konkurencja
- n) inne

23. Z jakiego powodu zdecydował/a się Pan/Pani na zamknięcie działalności?

- a) brak wykwalifikowanej kadry
- b) zbyt wysokie oczekiwania finansowe współpracowników/pracowników
- c) nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów
- d) brak finansowania
- e) brak strategii działania
- f) brak dostępu do wiedzy
- g) zbyt wysokie koszty działalności
- h) niepewna sytuacja legislacyjna
- i) utrudniony dostęp do informacji
- j) zbyt wysokie koszty pozyskiwania informacji

- k) utrudniony dostęp do wsparcia pozafinansowego
- l) zbyt wysokie koszty wsparcia pozafinansowego
- m) inne

24. Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności ze względu na przyczyny wewnętrzne? (proszę wskazać 3 najważniejsze)

- a) struktura organizacyjna
- b) związki zawodowe
- c) sposoby zarządzania
- d) płynność finansowa
- e) gospodarowanie zasobami rzeczowymi np. niewykorzystanie lub brak mocy produkcyjnych, nadwyżki zapasów
- f) jakość kadry
- g) wysokość zarobków
- h) warunki socjalne
- i) strategia rozwoju firmy
- j) inwestycje
- k) inne

25. Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności ze względu na przyczyny zewnętrzne? (proszę wskazać 3 najważniejsze)

- a) zdolność kontrahentów do regulowania zobowiązań
- b) niestabilna sytuacja prawna
- c) rynek krajowy
- d) rynek zagraniczny
- e) konkurencja
- f) prognozy rynku
- g) sytuacja gospodarcza kraju/regionu
- h) oczekiwania
- i) inne.....

26. Jakie cechy Powinien mieć przedsiębiorca, które wg Pana/Pani są niezbędne, aby móc prowadzić własne przedsiębiorstwo/firmę? Proszę wymienić 3-4 kluczowe w Pana/Pani opinii.

27. Wymienione za chwilę zostaną cechy/ atrybuty charakteryzujące ludzi, które wg Pana/Pani stanowią mocną Pana/Pani stronę w związku z planami dotyczącymi kolejnej próby otworzenia własnej działalności?

- 1- To moja słaba strona
- 2- To moja raczej słaba strona
- 3- Trudno powiedzieć / przeciętnie
- 4- To raczej moja mocna strona
- 5- To zdecydowanie moja mocna strona

a) Mam dużą wiedzę dziedzinie, w której chciałbym/abym otworzyć działalność	1	2	3	4	5
b) Jestem osobą dynamiczną w działaniu, aktywną, umiem inicjować, poszukuje nowych rozwiązań	1	2	3	4	5
c) Mam analityczny umysł	1	2	3	4	5
d) Mam zdolności przywódcze	1	2	3	4	5
e) Mam duże umiejętności organizacyjne	1	2	3	4	5
f) Jestem odważny/a	1	2	3	4	5
g) Jestem pewny/a siebie	1	2	3	4	5
h) Mam duże ambicje	1	2	3	4	5
i) Inna cecha stanowiąca mocną stronę	1	2	3	4	5

28. Teraz proszę wrócić pamięcią do sytuacji, w której zamykał/a Pan/Pani swoją firmę, jak na tamten okres czasu oceniliby/aby Pan/Pani siebie w kontekście tych samych atrybutów – co było wtedy Pana/Pani mocną a co słabą stroną?

- 1- To moja słaba strona
- 2- To moja raczej słaba strona
- 3- Trudno powiedzieć / przeciętnie
- 4- To raczej moja mocna strona
- 5- To zdecydowanie moja mocna strona

a) Mam dużą wiedzę dziedzinie, w której chciałbym/abym otworzyć działalność	1	2	3	4	5
b) Jestem osobą dynamiczną w działaniu, aktywną, umiem inicjować, poszukuje nowych rozwiązań	1	2	3	4	5
c) Mam analityczny umysł	1	2	3	4	5
d) Mam zdolności przywódcze	1	2	3	4	5
e) Mam duże umiejętności organizacyjne	1	2	3	4	5
f) Jestem odważny/a	1	2	3	4	5
g) Jestem pewny/a siebie	1	2	3	4	5
h) Mam duże ambicje	1	2	3	4	5
i) Inna cecha stanowiąca mocną stronę	1	2	3	4	5

29. Z jakiego wsparcia chciałby/aby Pan/Pani skorzystać przy zakładaniu oraz prowadzeniu kolejnej działalności gospodarczej?

- a) doradztwo
- b) konsulting
- c) szkolenia
- d) dotacja (ze środków unijnych lub krajowych)
- e) pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)
- f) pożyczka (instytucje finansowe bankowe i poza-bankowe)
- g) kredyt
- h) dofinansowanie miejsc pracy, np. PFRON
- i) poręczenia
- j) inkubatory przedsiębiorczości, akademickie
- k) inne
- l) nie korzystałem/łam

30. Proszę w dwóch zdaniach określić sytuację Pana/Pani firmy w chwili zamknięcia:

31. Czym charakteryzuje się przedsiębiorstwo, które odnosi sukces? Proszę wskazać 3-4 najważniejsze cechy/atributy:

Metryczka:

M1 Imię i nazwisko:

- a)
- b) odmowa odpowiedzi

M2 Płeć osoby prowadzącej działalność/spółkę:

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

M3 Wiek osoby fizycznej prowadzącej działalność/właściciela spółki **w momencie** zamknięcia firmy/przedsiębiorstwa z wyodrębnieniem każdej z zamkniętych działalności:

DZIAŁALNOŚĆ	I	II	III	IV
a) do 25 lat włącznie				
b) powyżej 25 do 35 lat				
c) powyżej 35 do 55 lat				
d) powyżej 55 lat				

M4 Wykształcenie zarządzającego:

- a) podstawowe
- b) zawodowe
- c) średnie
- d) wyższe

M5 Wykształcenie zarządzającego:

- a) ekonomiczne
- b) prawnicze
- c) zawodowe
- d) humanistyczne
- e) pozostałe

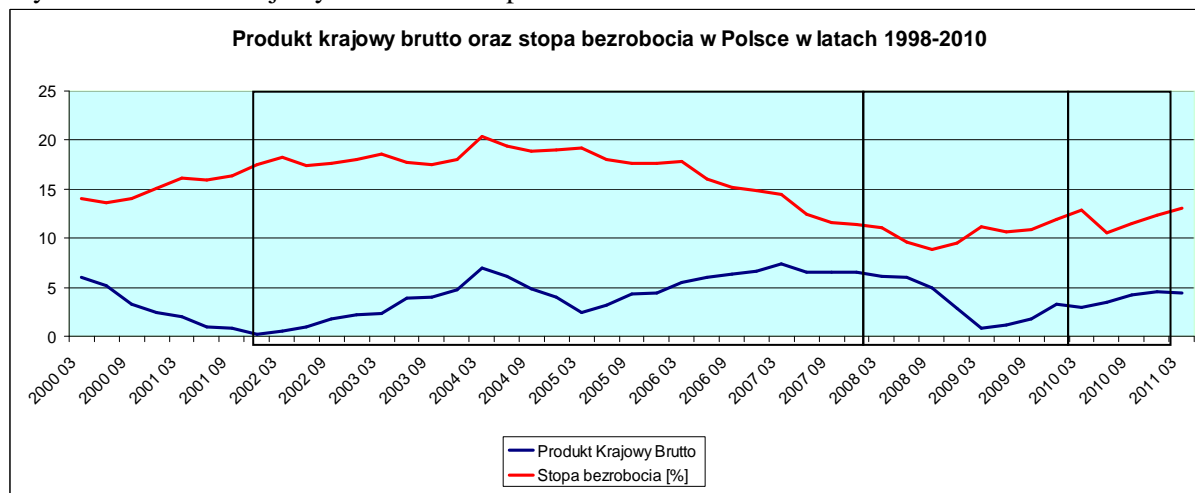
M6 Wykształcenie zarządzającego:

- a) niezwiązane z prowadzoną działalnością
- b) związane z prowadzoną działalnością np. architekt – biuro projektowe, księgowa – biuro rachunkowe, lekarz – gabinet lekarski

II.2.2. Próba badawcza i dane brzegowe

Na potrzeby badania wybrano działalności/spółki zamykane w okresie od 2002 do 2011 roku, zakładając, że jest to jeden pełen cykl koniunktury gospodarczej, co pokazuje zamieszczony poniżej wykres obrazujący zmianę PKB oraz stopy bezrobocia w badanym okresie.

Wykres 1. Produkt krajowy brutto oraz stopa bezrobocia w Polsce w latach 1998-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie archiwum danych o PKB i stopie bezrobocia na stronie internetowej www.money.pl/gospodarka/wskazniki.pkb

Największa liczba zamknięć działalności i spółek przypada zdecydowanie na okres po 2007 roku. Należy zwrócić uwagę, że w dwa lata bezpośrednio po rozpoczęciu kryzysu zamknięto o prawie 10% więcej działalności/spółek niż przez wcześniejsze sześć lat. Średnia roczna jest prawie pięciokrotnie wyższa niż we wcześniejszym okresie 2002-2007.

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent
1	Ogółem	349	100,0
2	w bieżącym roku	58	16,6
3	w 2010 roku	139	39,8
4	2008-2009	91	26,1
5	2002-2007	56	16,0
6	przed 2002 rokiem	5	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

W 2010 roku zamknięto prawie 40% badanych przedsiębiorstw. Jednakże wyniki dla 2011 roku pokazują, że tylko w ciągu tylko 5 miesięcy, zamknięto prawie 1/3 przedsiębiorstw w porównaniu z 2010 rokiem. Pozwala to stwierdzić, że gospodarka Polski w dalszym ciągu zmagają się ze skutkami kryzysu.

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent
1	Ogółem	349	100,0
2	nie	44	12,8
3	tak	300	87,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Celem badania było uzyskanie odpowiedzi od 300 respondentów spełniających kryteria restarterów. Jak pokazuje powyższa tabela, wymagało to kontaktu z 344 osobami, co pozwala stwierdzić, że w naszym województwie 87,2% osób, które zamknęły działalność/spółki planuje jej ponowne otwarcie. Zanim zostanie omówiona grupa restarterów warto się przyjrzeć powodom, dla których niektórzy respondenci nie planują ponownego otwierania działalności.

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Dlaczego nie planuje Pan/Pani ponownego otwarcia działalności/spółki?			
Lp.	Możliwe odpowiedzi (możliwa większa liczba zaznaczonych odpowiedzi niż jedna)	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	wiek, emerytura, choroba	18	40,91%
2	nie opłaca się, zła sytuacja kraju	10	22,73%
3	posiadam etat, na którym mi dobrze	4	9,09%
4	brak funduszy	4	9,09%
5	zdecydowanie nie, nigdy w życiu, raz wystarczy	4	9,09%
6	nie mam takich planów	4	9,09%
7	pozostałe (brak pomysłu, brak chęci, konieczność opieki nad dzieckiem)	3	6,82%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Pomimo iż próba badawcza dla tego pytania nie jest reprezentatywna, warto zwrócić uwagę, że brak funduszy, wbrew oczekiwaniom, nie jest najważniejszym powodem braku chęci ponownego zakładania działalności/spółki. Interesująca jest również kategoryczna odpowiedź 10% respondentów, że „zdecydowanie, nigdy w życiu, nie będą zakładać działalności”. Przeszkodą nie okazało się również posiadanie dziecka czy brak pomysłu. Badanie pokazało, że najważniejszą przeszkodą jest wiek i związana z nim emerytura czy choroba.

Analizując strukturę respondentów (300 restarterów) warto zwrócić uwagę na następujące fakty:

1. O 17% więcej mężczyzn niż kobiet planuje założenie działalności.
2. Poziom wykształcenia kobiet i mężczyzn jest podobny, jednak znacznie więcej mężczyzn posiada wykształcenie na poziomie szkoły zawodowej. Bardzo mały jest odsetek osób z wykształceniem podstawowym, które decydują się założyć ponownie działalność/otworzyć spółkę.
3. Trzy razy więcej mężczyzn niż kobiet posiada wykształcenie kierunkowe (np. szkoła zawodowa, ukończone studia dające konkretny zawód np. architekt, księgowy). Mniej niż 1% kobiet i mężczyzn posiada wykształcenie prawnicze, a po ok. 8% ekonomiczne. Aż 17-18% respondentów wskazało na wykształcenie inne niż ekonomiczne, prawnicze, zawodowe czy humanistyczne.
4. Ponad 60% respondentów prowadziło działalność niezgodnie ze swoim wykształceniem (np. humanista pracujący w logistyce czy w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie bądź rybactwie). Taki wynik mógłby potwierdzić tezę się, że system kształcenia nie jest dopasowany do rzeczywistych potrzeb rynku. Jednak przy bliższej analizie okazuje się, że największe niedopasowanie występuje na poziomie szkoły średniej: aż w 70% (młodzież nie jest do końca zdecydowana, co chce w życiu robić, mała liczba i różnorodność techników). Sytuacja lepiej się przedstawia na poziomie studiów wyższych, gdzie można stwierdzić, iż ok. 50% wyborów dokonanych przez maturzystów jest zgodnych z dalszą ścieżką ich kariery.
5. Zgodnie z przewidywaniami, najwięcej firm jest zamykanych w pierwszym roku działalności (prawie 40%) oraz w ciągu trzech pierwszych lat (prawie 35%).
6. Najczęściej firmy są zamykane przez osoby w wieku 35-55 lat (43,3%) oraz 25-35 lat (36%). Podobny odsetek zamykających jest zarówno wśród młodych i niedoświadczonych (11,3%), jak i o bardzo dużym doświadczeniu (9,3%).

Tabela 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Wiek osoby fizycznej prowadzącej działalność/ właściciela spółki w momencie zamknięcia firmy/przedsiębiorstwa z wyodrębnieniem każdej z zamkniętych działalności**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Liczba prowadzonych działalności/spółek			
		1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
1	do 25 lat włącznie	34	1	0	0
2	powyżej 25 do 35 lat	108	4	1	0
3	powyżej 35 do 55 lat	130	9	2	0
4	powyżej 55 lat	28	1	0	1
5	Liczba osób, które prowadziły określoną liczbę działalności/spółek	300	15	3	1
6	Odsetek osób, które prowadziły określoną liczbę działalności/spółek	100%	5%	1%	0,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Biorąc pod uwagę wiek prowadzących działalność/zarządzających spółkami to zgodnie z przewidywaniami najwięcej jest osób w wieku 25-35 oraz 35-55 lat. Zaskoczeniem natomiast jest, że więcej jest młodzieży niż osób powyżej 55 roku życia. Jak pokażą dalsze badania, można przypuszczać, że jest to wynik głównie stanu zdrowia.

Tabela 6. Charakterystyka respondentów na podstawie wybranych danych metryczkowych

Cecha		płeć		poziom wykształcenia				wykształcenie					związek wykształcenia z działalnością		czas prowadzenia firmy				wiek osoby, gdy zamykano firmę			
		Kobieta	Mężczyzna	podstawowe	średnie	zawodowe	wyższe	ekonomiczne	humanistyczne	prawnicze	zawodowe	pozostałe	tak	nie	do 1 roku	od 1 do 3 lat	od 3 do 5 lat	powyżej 5 lat	do 25 lat	od 25 do 35 lat	od 35 do 55 lat	powyżej 55 lat
Płeć	Kobieta	41,7%		0,7%	20,3%	4,3%	16,3%	8,4%	5,7%	0,7%	9,1%	17,8%	15,7%	26,0%	19,0%	12,7%	4,0%	6,0%	4,7%	14,7%	19,3%	3,0%
	Mężczyzna		58,3%	1,7%	23,0%	16,7%	17,0%	8,7%	4,7%	0,7%	26,2%	18,1%	23,0%	35,3%	20,3%	22,0%	8,3%	7,7%	6,7%	21,3%	24,0%	6,3%
poziom wykształcenia	podstawowe	0,7%	1,7%	2,3%								2,3%	2,3%	0,7%	1,0%	0,7%		0,3%	0,7%	1,0%	0,3%	
	średnie	20,3%	23,0%		43,3%			5,7%	4,7%		13,4%	19,1%	13,3%	30,0%	18,0%	13,3%	5,0%	7,0%	7,3%	12,0%	19,3%	4,7%
	zawodowe	4,3%	16,7%			21,0%				0,3%		19,1%	9,0%	12,0%	6,7%	9,3%	2,0%	3,0%	0,3%	6,7%	11,7%	2,3%
	wyższe	16,3%	17,0%				33,3%	11,4%	5,4%	1,3%	2,7%	12,8%	16,3%	17,0%	14,0%	11,0%	4,7%	3,7%	3,3%	16,7%	11,3%	2,0%
wykształcenie	ekonomiczne	8,4%	8,7%		5,7%		11,4%	17,1%					10,1%	7,0%	6,0%	6,4%	2,3%	2,3%	1,7%	7,4%	7,0%	1,0%
	humanistyczne	5,7%	4,7%		4,7%	0,3%	5,4%		10,4%				2,7%	7,7%	2,7%	4,0%	1,7%	2,0%	2,0%	4,0%	3,7%	0,7%
	prawnicze	0,7%	0,7%				1,3%			1,3%			0,7%	0,7%	0,7%			0,7%			0,7%	0,7%
	zawodowe	9,1%	26,2%			13,4%	19,1%	2,7%			35,2%		16,8%	18,5%	14,1%	11,7%	4,0%	5,4%	4,0%	10,1%	17,1%	4,0%
	pozostałe	17,8%	18,1%	2,3%	19,1%	1,7%	12,8%					35,9%	8,7%	27,2%	15,8%	12,8%	4,0%	3,4%	3,7%	14,8%	14,4%	3,0%
związek wykształcenia z działalnością	tak	15,7%	23,0%		13,3%	9,0%	16,3%	10,1%	2,7%	0,7%	16,8%	8,7%	38,7%		14,7%	12,3%	5,0%	6,7%	4,3%	14,0%	16,3%	4,0%
	nie	26,0%	35,3%	2,3%	30,0%	12,0%	17,0%	7,0%	7,7%	0,7%	18,5%	27,2%		61,3%	24,7%	22,3%	7,3%	7,0%	7,0%	22,0%	27,0%	5,3%
czas prowadzenia firmy	do 1 roku	19,0%	20,3%	0,7%	18,0%	6,7%	14,0%	6,0%	2,7%	0,7%	14,1%	15,8%	14,7%	24,7%	39,3%				7,0%	14,7%	15,0%	2,7%
	od 1 do 3 lat	12,7%	22,0%	1,0%	13,3%	9,3%	11,0%	6,4%	4,0%		11,7%	12,8%	12,3%	22,3%		34,7%			4,3%	14,0%	14,0%	2,3%
	od 3 do 5 lat	4,0%	8,3%	0,7%	5,0%	2,0%	4,7%	2,3%	1,7%		4,0%	4,0%	5,0%	7,3%			12,3%			5,0%	7,0%	0,3%
	powyżej 5 lat	6,0%	7,7%		7,0%	3,0%	3,7%	2,3%	2,0%	0,7%	5,4%	3,4%	6,7%	7,0%				13,7%			2,3%	7,3%
wiek osoby, gdy zamykano firmę	do 25 lat	4,7%	6,7%	0,3%	7,3%	0,3%	3,3%	1,7%	2,0%		4,0%	3,7%	4,3%	7,0%	7,0%	4,3%			11,3%			
	od 25 do 35 lat	14,7%	21,3%	0,7%	12,0%	6,7%	16,7%	7,4%	4,0%		10,1%	14,8%	14,0%	22,0%	14,7%	14,0%	5,0%	2,3%		36,0%		
	od 35 do 55 lat	19,3%	24,0%	1,0%	19,3%	11,7%	11,3%	7,0%	3,7%	0,7%	17,1%	14,4%	16,3%	27,0%	15,0%	14,0%	7,0%	7,3%			43,3%	
	powyżej 55 lat	3,0%	6,3%	0,3%	4,7%	2,3%	2,0%	1,0%	0,7%	0,7%	4,0%	3,0%	4,0%	5,3%	2,7%	2,3%	0,3%	4,0%				9,3%

II.3. Wyniki badania

Tabela 7. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaka była wielkość zatrudnienia w Pana/Pani przedsiębiorstwie/firmie?					
Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	Ogółem	300	100,0	41,7	58,3
2	Do 9 osób włącznie	278	92,7	40,0	52,6
3	Od 10 do 49 osób	12	4,0	1,4	2,7
4	50 osób i więcej	10	3,3	0,3	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Zgodnie z ogólnymi informacjami na temat firm istniejących w województwie, największy odsetek stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność oraz spółki zatrudniające do 9 osób. O ponad 12% mężczyźni tworzą liczniejszą grupę wśród prowadzących działalność do 9 osób. Prawie dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet prowadzi średnie przedsiębiorstwa, a dziesięć razy więcej – prowadzi duże przedsiębiorstwa.

Tabela 8. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy był/a Pan/Pani osobą fizyczną prowadzącą działalność?					
Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	Ogółem	300	100,0	41,7	58,3
2	osoba fizyczną prowadzącą działalność	280	93,3	39,7	53,6
3	spółkę prawa handlowego	20	6,7	2,0	4,7
	<i>z tego:</i>				
4	<i>spółka cywilna</i>	9	3,0	1,3	1,7
5	<i>spółka jawna</i>	1	0,3	0,3	
6	<i>spółka komandytowa</i>	1	0,3		0,3
7	<i>spółka z o.o.</i>	9	3,0	0,3	2,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Analizując dwie powyższe tabele można stwierdzić, że więcej jest osób prowadzących jednoosobową działalność niż mikroprzedsiębiorstw. Jednakże po dodaniu liczby wystąpień spółek osobowych oraz osób prowadzących działalność okazuje się, że w badaniu wzięło 299 osób prowadzących działalność samodzielnie bądź w spółce osobowej oraz 278 mikroprzedsiębiorstw. Patrząc na powyższe liczby można zaryzykować stwierdzenie, że 21 osób (7%) prowadzących działalność nie kwalifikowało się do mikro, lecz do większej spółki (analizując jedynie warunek zatrudnienia), czyli zatrudniało co najmniej 10 osób. Analizując wyniki ze względu na płeć, okazuje się, że prawie 17% więcej mężczyzn decyduje się prowadzić działalność i ponad dwa razy więcej mężczyzn decyduje się na prowadzenie spółek. Podobny odsetek kobiet i mężczyzn prowadzi spółki osobowe (cywilna, jawna, komandytowa), ale już dziewięć razy więcej mężczyzn prowadzi spółki kapitałowe (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością).

Tabela 9. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jaka była wielkość przedsiębiorstwa/firmy prowadzonej przez Pana/Panią?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	Ogółem	300	100,0	41,7	58,3
2	Mikroprzedsiębiorstwo	263	75,4	38,7	49,0
3	Małe przedsiębiorstwo	25	7,2	2,0	6,3
4	Średnie przedsiębiorstwo	12	3,4	1,0	3,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Natomiast analizując wszystkie warunki kwalifikacji przedsiębiorstwa do grupy mikro, małych lub średnich można zauważyć, że 37 podmiotów było większych niż mikro, ale tylko 22 podmioty zatrudniały więcej niż 9 pracowników. Taka zależność pokazuje, że 15 podmiotów zyskało status małego lub średniego przedsiębiorstwa nie tylko ze względu na zatrudnienie. Można spróbować wysnuć wniosek, że ok. 5% zamkniętych przedsiębiorstw to nieduże, ale „naprawdę bogate” przedsiębiorstwa. Niestety badanie nie jest w stanie nam odpowiedzieć na pytanie, czy przedsiębiorstwa te zostały zamknięte ze względu np. na brak płynności, czy też zostały przekształcone w spółki i rozwijały się dalej.

Analizując poniższą tabelę, można stwierdzić, że:

- Ze wsparcia częściej korzystają:
 - mężczyźni niż kobiety,
 - mieszkańcy małych miast, potem Szczecina i obszarów wiejskich, a dopiero na samym końcu Koszalin;
 - osoby przede wszystkim o wykształceniu średnim, a dopiero potem wyższym i zawodowym;
 - przedstawiciele branży usługowej, handlowej i produkcyjnej/przemysłu.
- Ze wsparcia w postaci dotacji przy zakładaniu firmy korzystali przede wszystkim mężczyźni ze Szczecina o wykształceniu średnim, działający w branży usługowo-transportowej.
- Pożyczki nieformalne (rodzina, przyjaciele) cieszą się największą popularnością na terenach wiejskich oraz, w dużo mniejszym stopniu, w Szczecinie, wśród osób o wykształceniu średnim, działających w branży usługowo-transportowej.
- Ze szkoleń w większym stopniu korzystali mężczyźni niż kobiety. Dominowały osoby o wykształceniu wyższym lub średnim, pochodzące z mniejszych miast i niedziałające w handlu.
- Z kredytu korzystali przede wszystkim mieszkańcy Szczecina, reprezentujący branżę usługową lub handel.
- Z oficjalnej pożyczki korzystały przede wszystkim kobiety ze Szczecina lub mniejszych miast, o wykształceniu wyższym lub średnim z branży budowlanej lub usługowej.
- Doradztwem zainteresowani byli głównie mężczyźni o wykształceniu średnim z branży usługowej.

Tabela 10. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Z jakiego wsparcia korzystał/a Pan/Pani przy zakładaniu działalności gospodarczej?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent															
			Ogółem	Z tego:														
				Płeć [%]		Obszar [%]				Wykształcenie [%]				Branża [%]				
				kobiety	mężczyźni	Szczecin	Koszalin	miasta	wieś	podstawowe	średnie	zawodowe	wyższe	budownictwo	handel	produkcja, przemysł	rolnictwo ...	usługi, transport
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Ogółem	300	100,0	41,7	58,3	22,7	6,3	49,0	22,0	2,3	43,3	21,0	33,3	21,7	11,0	19,0	11,7	36,7
2	doradztwo	7	2,3	1,7	0,7	1,7	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	1,0	0,3	0,0	1,0
3	konsulting	1	0,3	0,0	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4	szkolenia	12	4,0	2,3	1,7	1,0	0,3	0,3	2,3	0,3	1,7	1,0	1,0	0,7	1,0	0,3	0,0	2,0
5	dotacja (ze środków unijnych lub krajowych)	40	13,3	6,0	7,3	1,7	0,7	9,3	1,7	0,0	5,3	2,7	5,3	3,0	0,3	4,3	2,3	3,3
6	pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)	17	5,7	2,3	3,3	3,7	0,0	0,3	1,7	0,0	2,0	2,0	1,7	0,7	1,3	1,0	0,3	2,3
7	pożyczka (instytucje finansowe bankowe i poza-bankowe)	8	2,7	1,7	1,0	1,3	0,0	1,0	0,3	0,3	1,0	0,3	1,0	0,7	0,3	0,3	0,3	1,0
8	kredyt	9	3,0	0,7	2,3	1,0	0,0	1,3	0,7	0,0	2,0	0,7	0,3	0,3	0,7	0,3	0,3	1,3
9	inne /jakie?/	6	2,0	0,7	1,3	0,3	0,7	1,0	0,0	0,0	0,3	0,7	1,0	0,3	0,0	0,3	0,0	1,3
10	nie korzystałem/łam	200	66,7	26,3	40,3	11,7	4,7	35,3	15,0	1,7	30,7	13,7	20,7	16,0	6,3	12,0	8,3	24,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Powyższa charakterystyka osób pokazuje, że ze wsparcia nie korzystają głównie kobiety z wyższym wykształceniem, które prowadziły swoją działalność poza Koszalinem w obszarze usług lub handlu.

Wynik badania dla pytania „Z jakiego wsparcia korzystał/a Pan/Pani, aby uniknąć zamknięcia działalności” stawia działalność instytucji wspierających w bardzo niekorzystnym świetle. Tylko 9,7% respondentów stwierdziło, że może oczekiwać od strony trzeciej wsparcia w celu uniknięcia zamknięcia działalności/spółki. Dodatkowo dominuje tutaj kredyt i pożyczka nieformalna. Należy zastanowić się, czy przedsiębiorcy nie korzystają, (1) bo nie wiedzą, że mogą, (2) bo nie znają oferty czy też (3) nie widzą w tym sensu. Niemniej jest to na pewno czynnik, który należy wziąć pod uwagę przy konstruowaniu kolejnych instrumentów wsparcia. Warto wziąć również pod uwagę, że o 15% rzadziej mężczyźni korzystają z oferowanego wsparcia.

Tabela 11. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Z jakiego wsparcia korzystał/a Pan/Pani, aby uniknąć zamknięcia działalności?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	Ogółem	300	100,0	41,7	58,3
2	doradztwo	3	1,0	0,7	0,3
3	konsulting	1	0,3		0,3
4	szkolenia	1	0,3	0,3	
5	pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)	6	2,0	0,7	1,3
6	pożyczka (instytucje finansowe bankowe i poza-bankowe)	3	1,0	0,3	0,7
7	kredyt	12	4,0	1,3	2,7
8	inne /jakie?/	3	1,0	1,0	
9	nie korzystałem/łam	271	90,3	37,3	53,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Ze względu na ogromny odsetek osób, które nie korzystały ze wsparcia postanowiono dokonać dokładnej analizy tej grupy.

Tabela 12. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Charakterystyka osób, które nie korzystały ze wsparcia, aby uniknąć zamknięcia działalności**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	Ogółem	271	90,3	37,3	53,0
2	Kiedy została zamknięta działalność				
	w bieżącym roku	47	17,3	8,1	9,2
	w 2010 roku	114	42,1	15,9	26,2
	2008-2009	66	24,4	9,6	14,8
	2002-2007	44	16,2	7,7	8,5
3	Wielkość zatrudnienia				
	Do 9 osób włącznie	257	94,8	36,0	49,7
	Od 10 do 49 osób	10	3,3	1,3	2
	50 osób i więcej	4	1,3	0	1,3
4	Główny profil działalności/branża				
	usługi, transport	91	30,3	15,6	14,6
	produkcja, przemysł	53	17,6	7,6	10,0
	budownictwo	61	20,3	2,3	18,0
	handel	31	10,3	4,0	6,3
	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	35	11,6	7,6	4,0
5	Gdzie na terenie województwa zachodniopomorskiego miała siedzibę firma				
	Szczecin	54	18,0	5,6	12,3
	Koszalin	17	5,6	1,6	4,0
	pozostałe miasta	141	47,0	17,0	30,0
	wieś	59	19,6	13,0	6,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tabela 13. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Charakterystyka osób, które nie korzystały ze wsparcia, aby uniknąć zamknięcia działalności**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
6	Wykształcenie zarządzającego				
	Podstawowe	7	2,3	0,6	1,6
	Zawodowe	59	19,6	3,6	16,0
	Średnie	118	39,3	19,0	20,3
	wyższe	87	29,0	14,0	15,0
7	Wykształcenie zarządzającego				
	Ekonomiczne	43	14,3	7,3	7,0
	Humanistyczne	28	9,3	5,0	4,3
	Pozostałe	100	33,3	16,3	17,0
	Prawnicze	4	1,3	0,6	0,6
	Zawodowe	95	31,6	7,6	24,0
8	Forma prowadzenia działalności				
	osoba fizyczną prowadzącą działalność	257	85,6	35,6	50,0
	spółkę prawa handlowego	14	4,6	1,6	3,0
	z tego: spółka cywilna	8	2,6	1,0	1,6
	spółka jawna	1	0,3	0,3	0,0
	spółka komandytowa	1	0,3	0,0	0,3
	spółka z o.o.	4	1,3	0,3	1,0
9	Wielkość przedsiębiorstwa				
	Mikro	244	81,3	35,0	46,3
	Małe	21	7,0	1,6	5,3
	Średnie	6	2,0	0,6	1,3
	Duże	0	0	0	0
10	Czas prowadzenia działalności				
	do 1 roku włącznie	107	35,6	16,6	19,0
	powyżej 1 roku do 3 lat	99	33,0	12,0	21,0
	powyżej 3 do 5 lat	28	9,3	3,0	6,3
	powyżej 5 lat	37	12,3	5,6	6,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Ponieważ grupa niekorzystających ze wsparcia wynosi ponad 90% całej badanej populacji to, tak jak można było przewidzieć, rozkład jest podobny do przedstawionego wcześniej rozkładu całej grupy. Warto jednak zwrócić uwagę na następujące fakty:

- nie ma zarządzających dużymi przedsiębiorstwami,
- im niższe wykształcenie tym więcej osób korzysta ze wsparcia,
- najrzadziej ze wsparcia korzystają ekonomiści,
- im dłuższy czas prowadzenia działalności tym większe prawdopodobieństwo skorzystania ze wsparcia.

Tabela 14. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czy przedsiębiorstwo/firma przynależało do organizacji zrzeszających przedsiębiorców?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	Ogółem	300	100,0
2	Tak	15	5,0
3	Nie	285	95,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tylko 5% respondentów przyznało, że ich przedsiębiorstwo było zrzeszone w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców. Czy to oznacza, że zrzeszeni przedsiębiorcy nie zamykają działalności/spółek, bo tak dobre wsparcie jest oferowane w organizacjach zrzeszających? Ze względu na małą liczbę odpowiedzi pozytywnych, nie dokonywano dalszych analiz w tej grupie.

Tabela 15. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jak ocenia Pan/Pani zamknięte przedsiębiorstwo/firmę w stosunku do jej konkurencji ze względu na następujące aspekty?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość					Średnia ocena danego aspektu (od 1 do 5)
		Zdecydowanie gorzej niż konkurencja (1)	Raczej gorzej niż konkurencja (2)	Taka sama (3)	Raczej lepiej niż konkurencja (4)	Zdecydowanie lepiej niż konkurencja (5)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Średnia	13	34	143	59	50	3,32
2	jakość produktów/usług	6	13	122	90	69	3,68
3	kadra	11	12	145	63	68	3,54
4	rozpoznawalna marka	16	41	139	63	41	3,24
5	sieć dystrybucji	21	53	148	45	33	3,05
6	wielkość rynków zbytu	13	51	156	39	41	3,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Średnio 47 respondentów twierdziło, że w jakimkolwiek aspekcie z wyżej wymienionych (jakość produktów/usług, kadra, rozpoznawalna marka, sieć dystrybucji, wielkość rynków zbytu) ich przedsiębiorstwo było gorsze od konkurencji. 143 uważa, że niczym się nie różniło, a 109, że jest raczej lub zdecydowanie lepsze od konkurencji. W każdym z wymienionych aspektów przeciętnie zamknięte przedsiębiorstwo było oceniane jako trochę lepsze od konkurencji.

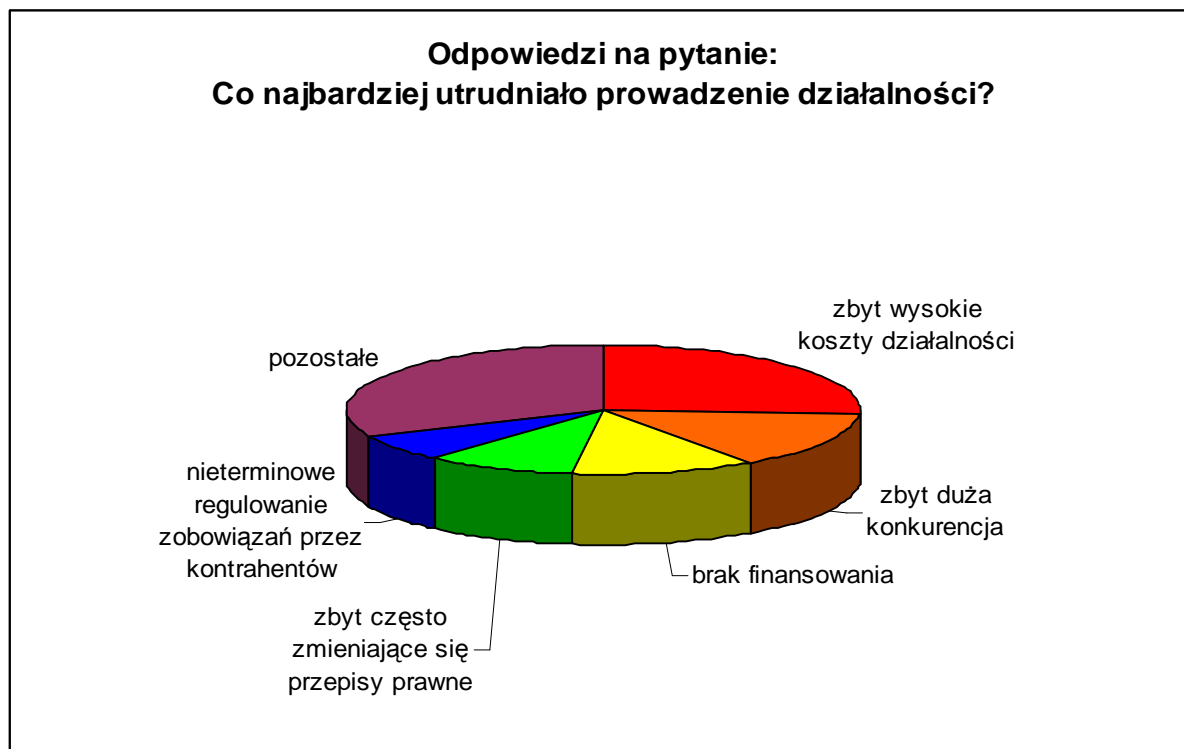
Tabela 16. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Jak ocenia Pan/Pani zamknięte przedsiębiorstwo/firmę w stosunku do jej konkurencji ze względu na następujące aspekty?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Procent				
		Zdecydowanie gorzej niż konkurencja (1)	Raczej gorzej niż konkurencja (2)	Taka sama (3)	Raczej lepiej niż konkurencja (4)	Zdecydowanie lepiej niż konkurencja (5)
1	2	3	4	5	6	7
1	Średnia	4,3	11,3	47,7	19,7	16,7
2	jakość produktów/usług	2,0	4,3	40,7	30,0	23,0
3	kadra	3,7	4,0	48,3	21,0	22,7
4	rozpoznawalna marka	5,3	13,7	46,3	21,0	13,7
5	sieć dystrybucji	7,0	17,7	49,3	15,0	11,0
6	wielkość rynków zbytu	4,3	17,0	52,0	13,0	13,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Podobnie układ procentowy pokazuje, że stopień samokrytycyzmu przedsiębiorców w ww. aspektach jest niewielki. Respondentom umożliwiono wskazanie innych aspektów, które mogą mieć wpływ na ocenę przedsiębiorstwa. Wymieniono (brak możliwości oceny ze względu na brak danych oraz małą liczbę wystąpień) m.in. cenę, lokalizację, cechy osobowościowe właściciela, wygląd sklepu/firmy, kontakt z klientem, szeroki asortyment, markę, dostęp do funduszy.

Wykres 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności.



Ogromnym zaskoczeniem jest fakt, że zdaniem przedsiębiorców nieumiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi tylko w 1,3% przypadków powód problemów w firmie (Tabela 17). Głównymi powodami niepowodzeń, poza wysokimi kosztami działalności i konkurencją, jest brak finansowania oraz zmieniające się przepisy prawne.

Aż 13,3% respondentów stwierdziło, że nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów jest problemem, ale tylko co dziesiąty powiązał to z umiejętnością zarządzania należnościami i zobowiązaniami.

Podobnie jak w przeszkodach w prowadzeniu działalności, tak w przypadku powodów zamknięcia przeważają wysokie koszty działalności i konkurencja na rynku. Ponad 8% respondentów zauważyło, działalność została zamknięta przede wszystkim ze względów finansowych rozumianych jako zbyt niska rentowność, zbyt wysokie zadłużenie oraz problemy z płynnością. Dużym zaskoczeniem jest podawanie przez 1% respondentów możliwości przywłaszczenia dotacji po zamknięciu firmy jako powodu zamknięcia działalności.

Tabela 17. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności? (można wskazać maksymalnie 3 odpowiedzi)			
Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	zbyt wysokie koszty działalności	147	49,0
2	zbyt duża konkurencja	83	27,7
3	brak finansowania	67	22,3
4	zbyt często zmieniające się przepisy prawne	53	17,7
5	nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów	40	13,3
6	zbyt wysokie oczekiwania finansowe współ/pracowników	24	8,0
7	sezonowość działalności i zmiany klimatu	21	7,0
8	brak wykwalifikowanej kadry	20	6,7
9	brak strategii działania	19	6,3
10	względy osobiste i losowe (śmierć współnika, choroba, wychowywanie dziecka)	18	6,0
11	brak zainteresowania klientów	17	5,7
12	zbyt wysokie koszty wsparcia pozafinansowego	13	4,3
13	utrudniony dostęp do informacji	12	4,0
14	brak dostępu do wiedzy	9	3,0
15	lokalizacja	6	2,0
16	utrudniony dostęp do wsparcia pozafinansowego np. doradztwa	6	2,0
17	brak utrudnień	5	1,7
18	zbyt wysokie koszty pozyskiwania informacji	5	1,7
19	nieumiejętne zarządzanie przedsiębiorstwem	4	1,3
20	utrudniony dostęp do ciągle zmieniającej się technologii	2	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tabela 18. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Z jakiego powodu zdecydował/a się Pan/Pani na zamknięcie działalności?			
Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	zbyt wysokie koszty działalności	94	31,4
2	zbyt duża konkurencja	68	22,7
3	powody osobiste (choroba, dziecko, zmiana miejsca zamieszkania)	27	9,0
4	problemy finansowe (płynność, zadłużenie, rentowność)	25	8,4
5	brak finansowania	22	7,4
6	nieterminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów	17	5,7
7	zbyt często zmieniające się przepisy prawne	11	3,7
8	brak wykwalifikowanej kadry	9	3,0
9	warunki pogodowe i lokalizacja	7	2,3
10	możliwość pracy na etacie	5	1,7
11	inne (w tym możliwość nieoddawania dotacji po zamknięciu działalności)	4	1,3
12	brak strategii działania	3	1,0
13	zbyt wysokie oczekiwania finansowe współpracowników/pracowników	2	0,7
14	otwarcie nowej innej działalności	2	0,7
15	sprzedałem/am firmę	2	0,7
16	zbyt wysokie koszty wsparcia pozafinansowego	1	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tabela 19. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności ze względu na przyczyny wewnętrzne?** (proszę wskazać 3 najważniejsze)

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6
1	płynność finansowa	141	47,0	19,7	27,3
2	inne	87	29,0	12,3	16,7
3	wysokość zarobków	70	23,3	8,3	15,0
4	strategia rozwoju firmy	23	7,7	2,3	5,3
5	sposoby zarządzania	22	7,3	3,0	4,3
6	gospodarowanie zasobami rzeczowymi np. niewykorzystanie lub brak mocy produkcyjnych, nadwyżki zapasów	20	6,7	1,7	5,0
7	inwestycje	18	6,0	1,3	4,7
8	jakość kadry	16	5,3	2,0	3,3
9	struktura organizacyjna	8	2,7	2,0	0,7
10	warunki socjalne	6	2,0	0,7	1,3
11	związki zawodowe	1	0,3	0,0	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Ponieważ respondenci mieli wyraźne problemy z rozróżnieniem wewnętrznych i zewnętrznych aspektów utrudniających prowadzenie działalności, wszelkie dodatkowe odpowiedzi zawarto pod hasłem „inne”. Znaleźć tam można przede wszystkim problemy ze zbytem towarów (szeroko rozumiany popyt również sezonowy), osobiste (choroba, wiek, zmiana miejsca zamieszkania), lokalizację. Pomijając różnicę w strukturze grupy badanej ze względu na płeć, to jedynie struktura organizacyjna posiada odwróconą zależność, czyli więcej kobiet uznało ją za przyczynę problemów w prowadzeniu działalności. W pozostałych aspektach dominują mężczyźni. Największe rozbieżności między kobietami a mężczyznami są w wysokości zarobków, strategii rozwoju firmy, gospodarowaniu zasobami, inwestycjach.

Tabela 20. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Co najbardziej utrudniało prowadzenie działalności ze względu na przyczyny zewnętrzne?** (proszę wskazać 3 najważniejsze)

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	3	4
1	konkurencja	103	29,5	12,6	16,9
2	inne	97	27,8	11,5	15,5
3	sytuacja gospodarcza kraju/regionu	85	24,4	10,9	13,5
4	rynek krajowy	56	16,0	5,4	10,6
5	zdolność kontrahentów do regulowania zobowiązań	39	11,2	2	9,2
6	oczekiwania	24	6,9	2,3	4,6
7	prognozy rynku	19	5,4	2	3,4
8	niestabilna sytuacja prawna	14	4,0	0,6	3,4
9	rynek zagraniczny	12	3,4	1,7	1,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Spośród podanego katalogu aspektów wewnętrznych zdecydowanie wyróżnia się płynność finansowa i wysokość zarobków, a spośród zewnętrznych konkurencja oraz sytuacja gospodarcza kraju/regionu. Największe rozbieżności pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn zauważono przy następujących aspektach: rynek krajowy, zdolność kontrahentów do regulowania zobowiązań. Powstaje pytanie, czy kobiety posiadają szczególne zdolności związane z ich płcią, które wpływają

na kontakty z kontrahentami oraz czy lepiej potrafią interpretować sytuację na rynku, czy też w mniejszym stopniu zwracają na to uwagę.

Przedsiębiorca, aby osiągnąć sukces musi być przede wszystkim kreatywny, przedsiębiorczy, wykształcony, posiadający odpowiednie umiejętności, zmotywowany, zaradny, zorganizowany i odporny na stres. Badanie pokazało również, że powinien być „bezwzględny i nieustępliwym draniem”. I są to cechy bardziej popularne wśród badanych niż doświadczenie, innowacyjności czy optymizm.

Tabela 21. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie cechy Powinien mieć przedsiębiorca, które wg Pana/Pani są niezbędne, aby móc prowadzić własne przedsiębiorstwo/firmę? Proszę wymienić 3-4 kluczowe w Pana/Pani opinii			
Lp.	Możliwe odpowiedzi*	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	Ogółem	837	100,0
2	kreatywność	99	11,8%
3	przedsiębiorczość, pracowitość	81	9,7%
4	wiedza, wykształcenie, znajomość języków obcych, inteligencja	75	9,0%
5	motywacja, zorientowanie na cel, nastawienie na sukces, upór, wytrwałość	69	8,2%
6	zaradność z drygiem do biznesu	57	6,8%
7	dbałość o szczegóły, perfekcyjność, dobra organizacja, analityczny umysł	55	6,6%
8	odporny na stres, stalowe nerwy, asertywność, stanowczość	55	6,6%
9	odwaga	36	4,3%
10	komunikatywność	34	4,1%
11	uczciwość, szczerowość	28	3,3%
12	charyzma	27	3,2%
13	otwartość	25	3,0%
14	elastyczność, dyspozycyjność	23	2,7%
15	obowiązkowość, konsekwentność, odpowiedzialność	23	2,7%
16	terminowość, punktualność, systematyczność, sumienność, staranność	21	2,5%
17	rzetelność, szczerowość, lojalność, wyrozumiałość	19	2,3%
18	ambicja, bystrość	16	1,9%
19	bogactwo	15	1,8%
20	solidność	15	1,8%
21	bandyta, bezwzględny, draństwo, bezpruderyjny, nieustępliw, tupet	11	1,3%
22	jakość i niska cena	10	1,2%
23	optymizm	10	1,2%
24	sympatyczny, życzliwy, uczynny	10	1,2%
25	doświadczenie	9	1,1%
26	kultura osobista	8	1,0%
27	innowacyjny	3	0,4%
28	poczucie humoru, przystojny	2	0,2%
29	najlepiej wyjechać za granice	1	0,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

* Zaprezentowano zbiór cech samodzielnie wskazanych przez respondentów, czyli odpowiedzi na tzw. pytanie otwarte. Ze względu na 837 różne wypowiedzi, zostały one pogrupowane.

Badanie wykazało, że najważniejszy jest dynamizm w działaniu, kreatywność oraz odwaga. Zdecydowanie niżej zostały ocenione zdolności przywódcze oraz analityczny umysł (tabela 22).

Tabela 22. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Wymienione za chwilę zostaną cechy/ atrybuty charakteryzujące ludzi, które wg Pana/Pani stanowią mocną Pana/Pani stronę w związku z planami dotyczącymi kolejnej próby otworzenia własnej działalności?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość					
		Słaba strona	Raczej słaba strona	Trudno powiedzieć	Raczej mocna strona	Mocna strona	Średnia
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mam dużą wiedzę dziedzinie, w której chciałbym/abym otworzyć działalność	7	6	52	48	187	4,34
2	Jestem osobą dynamiczną w działaniu, aktywną, umiem inicjować, poszukuje nowych rozwiązań	2	3	21	80	194	4,54
3	Mam analityczny umysł	12	20	72	72	124	3,92
4	Mam zdolności przywódcze	15	13	67	73	131	3,98
5	Mam duże umiejętności organizacyjne	4	4	37	85	170	4,38
6	Jestem odważny/a	2	7	40	70	181	4,40
7	Jestem pewny/a siebie	4	7	38	82	169	4,35
8	Mam duże ambicje	7	4	36	81	171	4,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tabela 23. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Teraz proszę wrócić pamięcią do sytuacji, w której zamykał/a Pan/Pani swoją firmę, jak na tamten okres czasu oceniliby/aby Pan/Pani siebie w kontekście tych samych atrybutów – co było wtedy Pana/Pani mocną a co słabą stroną?**

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość					
		Słaba strona	Raczej słaba strona	Trudno powiedzieć	Raczej mocna strona	Mocna strona	Średnia
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Mam dużą wiedzę dziedzinie, w której chciałbym/abym otworzyć działalność	5	14	62	61	158	4,18
2	Jestem osobą dynamiczną w działaniu, aktywną, umiem inicjować, poszukuje nowych rozwiązań	10	6	31	102	151	4,26
3	Mam analityczny umysł	15	20	78	67	120	3,86
4	Mam zdolności przywódcze	15	19	76	82	108	3,83
5	Mam duże umiejętności organizacyjne	6	9	65	92	128	4,09
6	Jestem odważny/a	7	10	44	82	157	4,24
7	Jestem pewny/a siebie	8	11	41	93	147	4,20
8	Mam duże ambicje	9	9	31	84	167	4,30
	Średnia	4,2	12,3	53,5	82,9	142	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Analizując powyższe wyniki okazuje się po raz kolejny, że osoby zamykające działalność/spółki posiadają wiele atrybutów. Prawie połowa z nich uważa, że natężenie ww. cech jest bardzo wysokie, a ponad 25%, że wysokie. Tylko 1/6 uznała się za osoby przeciętne, a 5% za słabe lub raczej słabe.

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość		
		atrybuty charakteryzujące ludzi, które wg Pana/Pani stanowią mocną Pana/Pani stronę w związku z planami dotyczącymi kolejnej próby otworzenia własnej działalności	Samoocena zamykającego działalność na dzień zamykania działalności	Różnice pomiędzy atrybutami restartera a atrybutami zamykającego działalność
1	2	3	4	5
1	Mam dużą wiedzę dziedzinie, w której chciałbym/abym otworzyć działalność	4,34	4,18	0,16
2	Jestem osobą dynamiczną w działaniu, aktywną, umiem inicjować, poszukuje nowych rozwiązań	4,54	4,26	0,28
3	Mam analityczny umysł	3,92	3,86	0,06
4	Mam zdolności przywódcze	3,98	3,83	0,15
5	Mam duże umiejętności organizacyjne	4,38	4,09	0,29
6	Jestem odważny/a	4,40	4,24	0,16
7	Jestem pewny/a siebie	4,35	4,20	0,15
8	Mam duże ambicje	4,35	4,30	0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Porównanie dwóch wcześniejszych pytań pozwala znaleźć cechy, których brak spowodował, zdaniem respondentów, zamknięcie ich działalności/spółki. Największe braki występują w zdolnościach organizacyjnych oraz kreatywności i dynamizmie. Najmniejsze braki są w ambicjach oraz posiadaniu zdolności analitycznych.

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Częstość	Procent		
			Ogółem	Z tego:	
				Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	
1	Ogółem	299	100	41,7	58,3
2	dotacja (ze środków unijnych lub krajowych)	140	46,8	19,1	27,8
3	doradztwo	44	14,7	7,7	7,0
4	nie planuje korzystania	44	14,7	7,0	7,7
5	szkolenia	33	11,0	3,7	7,4
6	kredyt	12	4,0	1,0	3,0
7	konsulting	8	2,7	0,7	2,0
8	inne	6	2,0	1,3	0,7
9	pożyczka (instytucje finansowe bankowe i poza-bankowe)	5	1,7	0,7	1,0
10	dofinansowanie miejsc pracy, np. PFRON	4	1,3	0,3	1,0
11	pożyczka nieformalna (rodzina, przyjaciele)	2	0,7	0,0	0,7
12	inkubatory przedsiębiorczości, akademickie	1	0,3	0,3	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Przyszli przedsiębiorcy, poza oczywistą bezzwrotną dotacją, oczekują przede wszystkim doradztwa. Niestety tyle samo nie planuje w ogóle korzystania ze wsparcia. Znacznie mniejsza grupa wybiera szkolenia. Zdecydowanie najmniej osób planuje skorzystać ze zwrotnych instrumentów finansowych. Ponad 8% więcej mężczyzn niż kobiet planuje skorzystać z dotacji, dwa razy więcej mężczyzn niż kobiet planuje skorzystać ze szkoleń i konsultingu.

Ponieważ planowany instrument finalny będzie oferował przede wszystkim wsparcie w formie doradztwa oraz szkoleń, postanowiono poddać dalszej analizie grupy respondentów, którzy zadeklarowali skorzystanie z tych właśnie form wsparcia przy zakładaniu kolejnej działalności.

Tabela 26. Charakterystyka osób, które <u>deklarują</u> skorzystanie ze wsparcia w postaci szkoleń i doradztwa przy zakładaniu kolejnej działalności									
Lp.	Możliwe odpowiedzi	Doradztwo				Szkolenia			
		Częstość	Procent			Częstość	Procent		
			Ogółem	Kobiety	Mężczyźni		Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ogółem	44	14,7	7,7	7,0	33	11,0	3,7	7,4
2	Kiedy została zamknięta działalność								
	w bieżącym roku	1	0,3	0	0,3	1	0,3	0	0,3
	w 2010 roku	9	3,0	1,6	1,3	11	3,6	0,6	3,0
	2008-2009	17	5,6	3,0	2,6	15	5,0	2,0	3,0
	2002-2007	17	5,6	3,0	2,6	6	2,0	1,0	1,0
3	Wielkość zatrudnienia								
	Do 9 osób włącznie	42	14,0	7,3	6,6	33	11,0	3,6	7,3
	Od 10 do 49 osób	1	0,3	0,3	0	0	0	0	0
	50 osób i więcej	1	0,3	0	0,3	0	0	0	0
4	Główny profil działalności/branża								
	usługi, transport	21	7,0	5,0	2,0	11	3,6	2,0	1,6
	produkcja, przemysł	2	0,6	0	0,6	9	3,0	0,3	2,6
	budownictwo	6	2,0	0	2,0	5	1,6	0,3	1,3
	handel	12	4,0	2,0	2,0	7	2,3	1,0	1,3
	rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	3	1,0	0,6	0,3	1	0,3	0	0,3
5	Gdzie na terenie województwa zachodniopomorskiego miała siedzibę firma								
	Szczecin	22	7,3	3,3	4,0	10	3,3	1,3	2,0
	Koszalin	3	1,0	0,3	0,6	3	1,0	0,3	0,6
	pozostałe miasta	5	1,6	0,3	1,3	12	4,0	1,3	2,6
	wieś	14	4,6	3,6	1,0	8	2,6	0,6	2,0
6	Wykształcenie zarządzającego								
	Podstawowe	0	0	0	0	1	0,3	0,3	0
	Zawodowe	11	3,6	1,6	2,0	11	3,6	0,3	3,3
	Średnie	16	5,3	2,0	2,3	9	3,0	1,0	2,0
	wyższe	17	5,6	4,0	1,6	12	4,0	2,0	2,0
7	Wielkość przedsiębiorstwa								
	Mikro	42	14,0	7,3	6,6	33	11	3,6	7,3
	Małe	1	0,3	0,3	0	0	0	0	0
	Średnie	1	0,3	0	0,3	0	0	0	0
	Duże	0	0	0	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Tabela 27. Charakterystyka osób, które deklarują skorzystanie ze wsparcia w postaci szkoleń i doradztwa przy zakładaniu kolejnej działalności

Lp.	Możliwe odpowiedzi	Doradztwo				Szkolenia			
		Częstość	Procent			Częstość	Procent		
			Ogółem	Kobiety	Mężczyźni		Ogółem	Kobiety	Mężczyźni
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ogółem	44	14,7	7,7	7,0	33	11,0	3,7	7,4
8	Wykształcenie zarządzającego								
	Ekonomiczne	7	2,3	1,6	0,6	7	2,3	1,0	1,3
	Humanistyczne	4	1,3	0,6	0,6	2	0,6	0,6	0
	Pozostałe	14	4,6	2,6	2,0	7	2,3	1,3	1,0
	Prawnicze	0	0	0	0	1	0,3	0	0,3
	Zawodowe	19	6,3	2,6	3,6	16	5,3	0,6	4,6
9	Forma prowadzenia działalności								
	osoba fizyczną prowadzącą działalność	42	14,0	7,3	6,6	33	11,0	3,6	7,3
	spółkę prawa handlowego	2	0,6	0,3	0,3	0	0	0	0
	z tego: spółka cywilna	1	0,3	0,3	0	0	0	0	0
	spółka jawna	0	0	0	0	0	0	0	0
	spółka komandytowa	0	0	0	0	0	0	0	0
	spółka z o.o.	1	0,3	0	0,3	0	0	0	0
10	Czas prowadzenia działalności								
	do 1 roku włącznie	22	7,3	4	3,3	9	3,0	1,3	1,6
	powyżej 1 roku do 3 lat	14	4,6	2,3	2,3	18	6,0	1,6	4,3
	powyżej 3 do 5 lat	10	3,3	2,3	1	4	1,3	0,3	1,0
	powyżej 5 lat	4	1,3	1	0,3	2	0,6	0,3	0,3

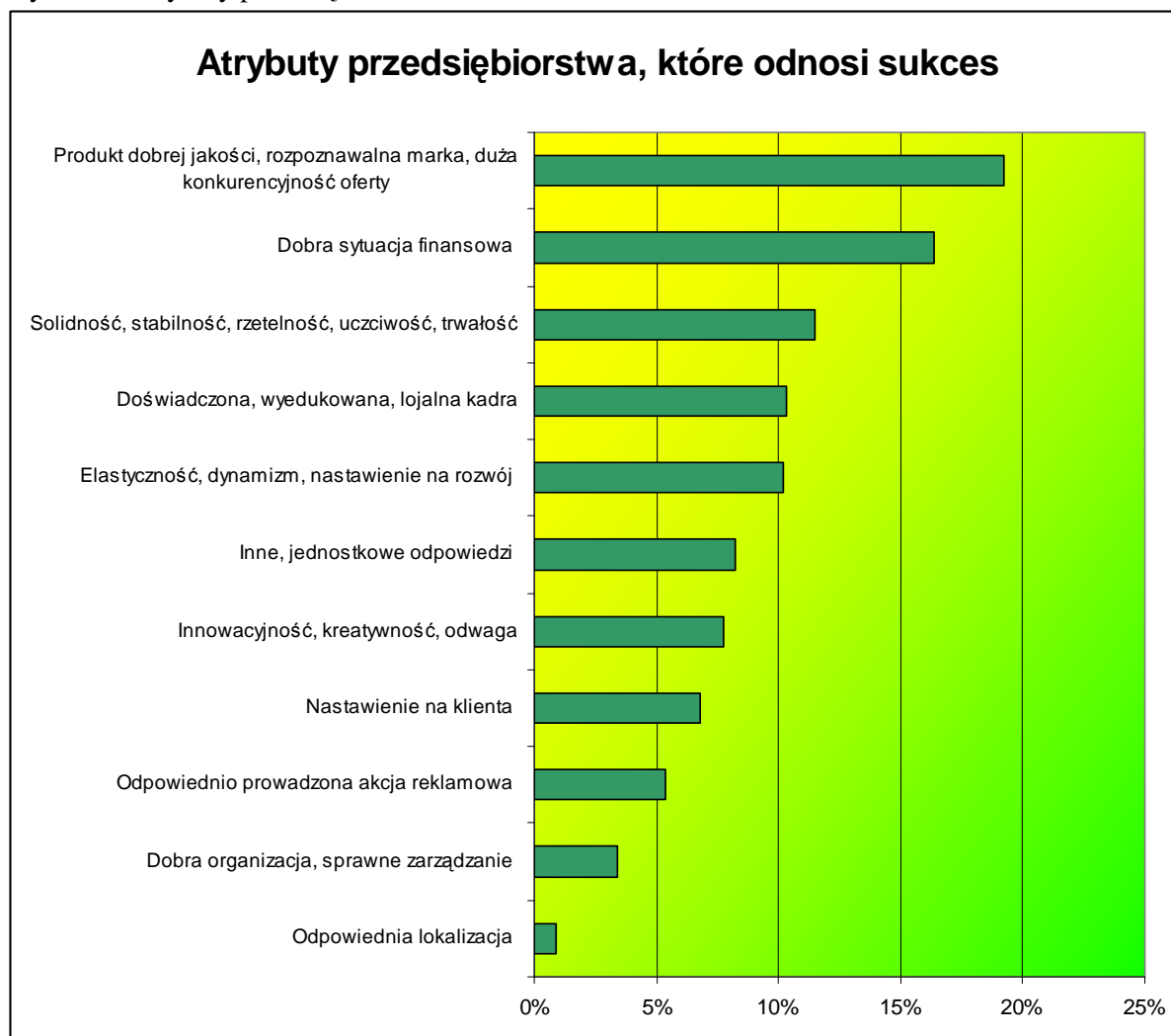
Tabela 28. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Czym charakteryzuje się przedsiębiorstwo, które odnosi sukces?** Proszę wskazać 3-4 najważniejsze cechy/atrzybuty*

Lp.	Możliwe odpowiedzi*	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	Ogółem	765	100%
2	Produkt dobrej jakości, rozpoznawalna marka, duża konkurencyjność oferty	147	19%
3	Dobra sytuacja finansowa	125	16%
4	Solidność, stabilność, rzetelność, uczciwość, trwałość	88	12%
5	Doświadczona, wyedukowana, lojalna kadra	79	10%
6	Elastyczność, dynamizm, nastawienie na rozwój	78	10%
7	Inne, jednostkowe odpowiedzi	63	8%
8	Innowacyjność, kreatywność, odwaga	59	8%
9	Nastawienie na klienta	52	7%
10	Odpowiednio prowadzona akcja reklamowa	41	5%
11	Dobra organizacja, sprawne zarządzanie	26	3%
12	Odpowiednia lokalizacja	7	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start
Zaprezentowano zbiór cech samodzielnie wskazanych przez respondentów, czyli odpowiedzi na tzw. pytanie otwarte. Ze względu na 765 różnych wypowiedzi, zostały one pogrupowane.

Głębsza analiza wykazała, że odbiorcami będą przede wszystkim byli mikroprzedsiębiorcy, którzy nie zatrudniali więcej niż 9 osób i działalność prowadzili do 3 lat, działali w branży głównie usługowej lub w handlu (tabela 26-27). W przypadku doradztwa będą to przede wszystkim mieszkańcy Szczecina i terenów wiejskich, a w przypadku szkoleń – mieszkańcy Szczecina oraz bardziej mniejszych miast niż wsi.

Wykres 3. Atrybuty przedsiębiorstwa, które odnosi sukces



Respondenci stwierdzili, że najważniejsze jest, aby przedsiębiorstwo oferowało produkt konkurencyjny, dobrej jakości i rozpoznawalny na rynku oraz charakteryzowało się dobrą sytuacją finansową. Kolejne cechy o podobnym natężeniu to solidność/rzetelność, doświadczona kadra i elastyczność. Zaskakujące jest, że organizacja i zarządzanie uplasowały się na ostatnich miejscach, biorąc pod uwagę, że właśnie odpowiedniej organizacji brakowało przedsiębiorcom, którzy musieli zamknąć działalność. Na stosunkowo niskim poziomie uplasowała się również innowacyjność i kreatywność.

Prawie 20% respondentów uważa, że firma działała bez zarzutu w chwili zamykania (tabela 29). Jako powody zamknięcia wskazali oni chęć przekazania biznesu dzieciom, chorobę, sprzedaż firmy, przekształcenie w spółkę. Zadeklarowali oni również dużą chęć ponownego założenia działalności. Ponad 60% stwierdziło, że „złe się działo”. Prawie wszyscy oni wskazali aspekty finansowe, począwszy od ogólnych stwierdzeń „trudna sytuacja finansowa”, „zyski były mizerne”, „ZUS zbyt wysoki” do „zyski były, ale nie satysfakcjonowały właściciela”.

Tabela 29. Rozkład odpowiedzi na pytanie: **Proszę w dwóch zdaniach określić sytuację firmy w chwili zamknięcia.**

Lp.	Możliwe odpowiedzi*	Częstość	Procent
1	2	3	4
1	Ogółem	298	100%
2	Firma prosperowała dobrze; zamknięcie, ze względu na przekazanie interesu dzieciom, sprzedaż firmy, choroba	56	18,8
3	Firma źle prosperowała (długi, bankructwo, brak płynności, bilans na zero, nie opłacało się, więcej pracy trzeba włożyć niż to warte, załamanie rynku, brak odbiorców, jedyny o odbiorca się wycofał, firma matka przestała płacić, wierzyciele niewypłacalni, zaległości wobec ZUS)	186	62,4
4	Inne	56	18,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu Re:start

Najciekawsze odpowiedzi znajdziemy w trzeciej grupie. Tam zostali umieszczeni respondenci, którzy uważają, że „ogólnie bajka, ale nie starczało na ZUS i opłaty” lub „firma prosperowała dobrze, ale brakowało na koszty no i zarządzanie było złe”. Ta liczna grupa potwierdza po raz kolejny, że respondenci nie widzą problemów „w sobie” i mają bardzo wysokie mniemanie o sobie i własnych biznesach. Pokazuje to również, że dla prawie 20% długi i problemy z płynnością nie są problemem. W tej grupie znajdują się również odpowiedzi typu „obawa przed niepewnym jutrem”.

II.4. Grupa fokusowa (FGI)

Wywiad fokusowy został przeprowadzony 23 maja 2011 r. w grupie 9 osób, byłych przedsiębiorców, według opracowanego wcześniej scenariusza.

Respondenci prezentowali różne branże: handlowo-usługową, wydawniczą, nieruchomości, budownictwo. Wszystkie firmy działały na rynku szczecińskim. Okres prowadzenia działalności obejmował okres od 1 roku do 10 lat (jedna z firm działała 18 lat). Biorąc pod uwagę formę prowadzenia działalności, głównie były to firmy jednoosobowe, zatrudniające podwykonawców, a także spółki cywilne.

Jako główne powody zamknięcia działalności respondenci podali niestabilną sytuację na rynku kredytowym, utratę płynności finansowej, małą elastyczność na zmiany rynkowe, brak specjalistycznej wiedzy z zakresu finansów, marketingu, negocjacji, technik sprzedaży, nieumiejętność korzystania z informacji, wysokie koszty utrzymania, nieprzyjazne prawo, brak możliwości rozwoju, brak nakładów inwestycyjnych, dużą konkurencję oraz nieskuteczne zarządzanie.

Respondenci nie posiadali zbyt szerokiej wiedzy na temat wsparcia ze strony instytucji, nie wiedzieli gdzie szukać informacji i jakie korzyści mogliby uzyskać. Za główną barierę uznali także długi czas oczekiwania na rozpatrzenie wniosku o dofinansowanie/ kredyt oraz niekorzystne warunki uzyskania wsparcia. Ze wsparcia instytucji skorzystała tylko jedna 1 osoba (dotacja otrzymana z EFS na rozpoczęcie działalności). Pozostali respondenci zasięgaliby informacji z tzw. inkubatorów lub w ogóle nie interesowali się wsparciem.

W badanej grupie tylko 2 osoby należały do organizacji zrzeszających przedsiębiorców. Pozostali respondenci byli zdania, iż przynależność do takiej organizacji nie przynosi żadnych korzyści, a tylko generuje koszty w związku z opłacanymi składkami. Decydując się na przynależność do takich organizacji, respondenci oczekiwali od organizacji zrzeszających: ścisłej i aktywnej współpracy, pomocy doradczej - merytorycznej, możliwości uczestnictwa w tzw. klastrach, szkoleń, reprezentowania interesów w sytuacjach szczególnych, sieci kontaktów.

W trakcie zamykania firm żaden z respondentów nie należał do tego typu organizacji. Z perspektywy czasu, gdyby mieli drugą szansę szukaliby informacji i pomocy w takich organizacjach.

Respondenci posiadają nikłą znajomość organizacji innych niż organizacje zrzeszające przedsiębiorców, które mogłyby pomóc w uniknięciu zamknięcia działalności gospodarczej. Wymienili m.in. Stowarzyszenie Techników Transportu, Zachodniopomorskie Stowarzyszenie Pośredników Nieruchomości, Lewiatan, Stowarzyszenie Lions Clubs, Północną Izbę Gospodarczą. Żadna z osób nie korzystała z pomocy tych instytucji.

Badani respondenci mieli zróżnicowane opinie na temat konkurencji. Część z nich nie obawiała się konkurencji - byli pewni swojej pozycji na rynku oraz jakości oferowanych usług. Inni odczuwali silne działanie konkurencji, głównie w aspekcie zakresu działalności oraz liczby zatrudnionych pracowników.

Głównym źródłem informacji na temat konkurencji, rynku zbytu, kondycji branży itp. dla badanej grupy były: internet, prasa, kontakty bezpośrednie, obserwacje, wyjazdy służbowe.

Według respondentów, do cech, które są niezbędne do prowadzenia firmy, należą: kreatywność, inicjatywa, otwartość, elastyczność, posiadanie wizji, wytrwałość w dążeniu do celu, posiadanie zdolności organizacyjnych, umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji.

Jako główne utrudnienia w prowadzeniu działalności respondenci wskazali głównie: kontrole instytucji zewnętrznych (np. Urząd Skarbowy, ZUS), sprawozdawczość podatkową, problemy finansowe (brak płynności finansowej, nierzetelność kontrahentów, brak tanich kredytów – trudno dostępne źródła finansowania), wysokie koszty prowadzenia działalności (ZUS, VAT), silną konkurencję, czarny rynek pracy oraz biurokrację.

Przy podejmowaniu decyzji o zamknięciu działalności większość respondentów konsultowała tę decyzję z rodziną, jednakże ostateczna decyzja była podjęta samodzielnie przez prowadzącego firmę. W jednym przypadku rodzina była przeciwna zamknięciu działalności, wierząc w powodzenie firmy – nie wpłynęło to jednak na decyzje właściciela – firma została zamknięta.

Planując ponowne otwarcie własnej działalności, respondenci podali jako własne mocne strony: rozpoznawalną własną markę, wysoką jakość świadczonych usług, elastyczność, umiejętność podejmowania ryzyka, rzetelność oraz fachowość. Do słabych stron należą: brak jasno określonych celów, słaba motywacja oraz brak determinacji do prowadzenia dalszej działalności.

Do czynników determinujących ponowne rozpoczęcie działalności gospodarczej respondenci zaliczyli m.in.: nowy pomysł na działalność, dojrzałość, doświadczenie, aktualne korzystniejsze warunki dla przedsiębiorców, wiarę we własne możliwości.

Przy ponownym założeniu działalności respondenci chcieliby skorzystać z pomocy instytucji wspomagających w zakresie doradztwa, szkoleń oraz fachowej wiedzy, m.in. nt. źródeł finansowania. Bardzo ważne jest także wsparcie rodziny.

Według badanej grupy przedsiębiorstwo, które odnosi sukces rynkowy to takie, które posiada: płynność finansową, rynek zbytu, rozpoznawalną markę, fachową kadre, stabilną sytuację na rynku, jest otwarte na klienta, elastyczne – potrafi dostosować się do zmian, posiada nienaganną reputację, siłę przebicia oraz chęć ciągłego doskonalenia się.

Z punktu widzenia własnego rozwoju zawodowego oraz obecnej sytuacji na rynku pracy, okres prowadzenia działalności gospodarczej respondenci oceniali jako korzystniejszy finansowo, przy niewielkiej ilości wolnego czasu i życiu w stresie. Respondenci zdobyli doświadczenie, wzmocnili swoją pozycję zawodową oraz zdobyli umiejętności interpersonalne (np. skuteczna komunikacja, pokora). W konsekwencji prowadzenia działalności posiadają ograniczone zaufanie do ludzi.

II.5. Wywiady indywidualne

Wywiady pogłębione zostały przeprowadzone w maju br. Odpowiedzi udzielały trzy osoby: dwóch mężczyzn i kobieta. Respondenci znajdowali się w grupie wiekowej od 25 do 35 lat (1 osoba) oraz od 35 do 55 lat (2 osoby), posiadali wykształcenie średnie (2 osoby) i wyższe. Tylko jedna osoba posiadała wykształcenie związane z prowadzoną działalnością.

Wszystkie osoby prowadziły działalność gospodarczą i planują ponowne rozpoczęcie nowej działalności. Okres prowadzenia działalności obejmował okres 1 roku, 5 i 12 lat. Wielkość

zatrudnienia w przedsiębiorstwach była podobna i wahała się w zależności od okresu od 9 do 15 osób. Przedsiębiorstwa działały na rynku lokalnym (Szczecin).

Podczas zakładania i prowadzenia działalności tylko jedna osoba korzystała ze wsparcia rodziny oraz z kredytu niskoprocentowanego. Pozostałe osoby nie korzystały ze wsparcia. Przedsiębiorstwo żadnej z osób nie należało do organizacji zrzeszających przedsiębiorców.

Respondenci posiadają dość niską znajomość organizacji innych niż organizacje zrzeszające przedsiębiorców, które mogłyby pomóc w uniknięciu zamknięcia działalności gospodarczej. Wymienili m.in. Urząd Pracy, organizacje przedsiębiorczości (ogólnie), Zachodniopomorską Szkołę Biznesu, Północną Izbę Gospodarczą. Jedna osoba skorzystała ze środków finansowych z Urzędu Gminy na rozszerzenie miejsca pracy. Żadna z osób nie korzystała z pomocy tych instytucji przy zamykaniu działalności gospodarczej.

Badani respondenci mieli zróżnicowane opinie na temat oceny swoich firm w stosunku do konkurencji. Część z nich oceniła jakość produktów/usług jako zdecydowanie lepsze od konkurencji (2 osoby). Z kolei kadre i rozpoznawalność marki oceniono na lepszą, taką samą, jak gorszą od konkurencji (po 1 osobie). Sieć dystrybucji oraz wielkość rynków zbytu oceniona jako lepszą (1 osoba), jak i gorszą od konkurencji (2 osoby).

Jako główne utrudnienia w prowadzeniu działalności respondenci wskazali brak pracowników, kryzys ogólnoswiatowy i brak zamówień (2/3 badanych), nasycenie rynku, trudności z dojazdem, nierzetelność podwykonawców, a także brak wsparcia w momencie trudności finansowych i braku płynności finansowej (zbyt drogie kredyty).

Według respondentów, do cech które są niezbędne do prowadzenia firmy należą: odpowiedzialność, kompetencja, zorganizowanie, mobilność, smykałka, chęć rozwoju, determinacja w działaniu, dyplomacja w prowadzeniu rozmów z klientami, bezpieczeństwo działalności oraz minimalizowanie ryzyka.

W momencie zamykania działalności, w ocenie respondentów do mocnych stron zamykanych firm należały: duży asortyment towarów, zamknięcie firmy w odpowiednim momencie, dobra kadra, dobre umaszynowanie i lokalizacja. Jako słabe strony wymieniono: brak popytu oraz na pogarszającą się sytuację na rynku, a także brak perspektyw na dalsze prowadzenie działalności.

Przy podejmowaniu decyzji o zamknięciu działalności większość respondentów nie konsultowała tj. decyzję z rodziną (2 osoby), a przy konsultacji - ostateczna decyzja była podjęta samodzielnie przez prowadzącego firmę.

Głównym źródłem informacji na temat konkurencji, rynku zbytu, kondycji branży itp. dla 1 osoby było biuro podatkowe, Internet, prasa lokalna, a także zatrudnione osoby, które posiadały niezbędną wiedzę do wykonywania danej pracy. Pozostałe osoby nie korzystały z jakichkolwiek źródeł informacji.

Planując ponowne otwarcie własnej działalności, respondenci podali jako własne mocne strony: pozytywne nastawienie na otwarcie własnej firmy, chęć do pracy i rozwijania się, duże wsparcie firm, z którymi wcześniej współpracowano, odwagę, planowanie i strategię na innowacyjne działanie, którego na rynku szczecińskim jeszcze nie ma, doświadczenie i wiedza zdobyte podczas prowadzenia działalności gospodarczej, poleganie tylko na sobie, trwałe maszyny, urządzenia i technologię wypracowane podczas prowadzenia działalności, dobra kadra. Do słabych stron zaliczyli: brak znajomości komputera, brak środków na reklamę, strach przed kryzysem.

Do barier przy ponownym rozpoczęciu działalności gospodarczej wskazano brak znajomości komputera (Internet, programy typu Subjekt) (1 osoba).

Do czynników determinujących ponowne rozpoczęcie działalności gospodarczej, respondenci zaliczyli m.in. chęć pracy i prowadzenia działalności, własny rozwój, szukanie czegoś nowego, stabilnego finansowo, zarabianie pieniędzy. Nowo założone firmy działałyby w takiej samej branży (1 osoba) lub w zupełnie nowej (1 osoba). Wszyscy respondenci widzą duże szanse na odniesienie sukcesu nowych firm.

Przy ponownym założeniu działalności respondenci chcieliby skorzystać z pomocy instytucji wspomagających w zakresie doradztwa, szkoleń oraz finansów (po 2 osoby).

Według badanej grupy przedsiębiorstwo, które odnosi sukces rynkowy to takie, które jest rozpoznawalne na rynku, posiada określony wizerunek, wysoką jakość świadczonych, jest wiarygodne; kompetentne, dotrzymuje terminów, elastyczne w stosunku do klientów.

Z punktu widzenia własnego rozwoju zawodowego oraz obecnej sytuacji na rynku pracy,

okres prowadzenia działalności gospodarczej respondenci oceniali jako: zdobycie odwagi do prowadzenia firmy, wiedzy dotyczącej prowadzenia firmy i specyfiki branży, umiejętności zarządczych, polegania tylko na sobie.

II.6. Ankieta wśród użytkowników

Badanie ankietowe przeprowadzono w lipcu br. wśród instytucji oferujących wsparcie przedsiębiorcom oraz osobom planującym rozpoczęcie działalności gospodarczej. W badaniu udział wzięło 10 instytucji – 2 przedstawiciele Punktów Konsultacyjnych sieci Krajowego Sytemu Usług (KSU), 2 przedstawiciele sieci Enterprise Europe Network (EEN)/KSU, 4 przedstawiciele Powiatowych Urzędów Pracy oraz 2 przedstawiciele środowiska rzemieślniczego (izba oraz cech). Ankieta obejmowała 8 pytań otwartych.

Spośród respondentów tylko powiatowe urzędy pracy wskazały (40%), że w swojej ofercie posiadają ofertę dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej, obejmującą osoby zamierzające ponownie założyć firmę. Oferta ta dotyczy jednorazowej bezzwrotnej dotacji na założenie działalności gospodarczej, doradztwo oraz szkolenia. Jednocześnie instytucje te wskazały, iż nie posiadają oferty wyłącznie dedykowanej restarterom. Pozostali respondenci (60%) wskazali, iż nie posiadają oferty dedykowanej restarterom, jednakże oferta ich kierowana jest do wszystkich osób planujących założenie działalności, bez względu na wcześniejsze doświadczenie. Z wyników tych można wyciągnąć wniosek, iż żadna z istniejących instytucji – pomimo aktualnej oferty kierowanej do szerokiej grupy osób planujących rozpoczęcie działalności – nie posiada oferty specjalnie dedykowanej restarterom, obejmującą specjalnie przygotowanie dla nich usług.

Zgodnie z opinią ośrodków sieci KSU oraz EEN (40%) pomoc oferowana osobom ponownie rozpoczynającym działalność gospodarczą powinna rozpocząć się od analizy przyczyn braku powodzenia w poprzedniej działalności wraz ze wskazaniem jak unikać błędów w przyszłości. Ośrodki zgodnie proponują bardzo indywidualne podejście - doradztwo dopasowane do indywidualnych potrzeb, odnoszące się do wszystkich aspektów planowanej działalności: marketingu, nawiązywania trwałych relacji z klientem, sposobów poszukiwania partnerów gospodarczych, trendów i kierunków rozwoju rynku, wykorzystywania narzędzi internetowych. Urzędy pracy (40%) wskazują głównie na ogólne szkolenie, doradztwo oraz bezzwrotne i zwrotne środki pomocowe. W dwóch przypadkach urzędy widzą potrzebę zindywidualizowanego podejścia – począwszy od określenia przyczyn porażki – po pomoc merytoryczną w przygotowaniu biznesplanu, określenie form księgowych oraz udzielenie wsparcia finansowego. Podobnego zdania są także instytucje reprezentujące sektor rzemiosła. Dodatkowo wskazują one konieczność przekwalifikowania się. Reasumując można stwierdzić, iż wszystkie instytucje wskazują na zindywidualizowanie pomocy – począwszy od diagnozy przyczyn porażki, po rozpoczęcie nowej działalności pod opieką doradcy oraz umożliwienie uzyskania wsparcia finansowego.

Wszystkie ośrodki przyznały, iż skuteczna będzie oferta doradztwa, prowadzona przez osobę doświadczoną w danej branży. Doradztwo prowadzone w profesjonalny i fachowy sposób uwzględni predyspozycje danej osoby do prowadzenia działalności gospodarczej, pozwoli na uniknięcie ewentualnych błędów będących przyczyną poprzedniego niepowodzenia w prowadzeniu własnej firmy, pomoże w prawidłowym diagnozowaniu potrzeb lokalnego rynku w danej branży.

Wszyscy respondenci podkreślili, że doradztwo powinno mieć formę indywidualnych konsultacji, czasem może odbywać się w małych grupach – tematycznych lub branżowych. Powinno być uzależnione od indywidualnych potrzeb i oczekiwań uczestnika wsparcia. Z obszarów doradztwa respondenci wskazali elementy „twarde” – finanse, podatki, ale także analizę rynku, marketing czy też pomoc coacha lub psychologa.

Respondenci wskazali, iż udział w warsztatach rozwiązujących konkretny problem jest z jednej strony dobrym rozwiązaniem, ponieważ porusza się jeden temat, który dotyczy może szerszej grupy i dzięki chęci poszerzenia wiedzy restarterzy mogą chcieć w nich uczestniczyć. Z drugiej strony niechęć przedsiębiorców do dzielenia się własnymi pomysłami i rozwiązaniami może powodować skłanianie się ku indywidualnemu doradztwu. Podsumowując - ośrodki widzą sens

organizowania warsztatów rozwiązujących konkretny problem, z drugiej jednak strony mają świadomość bardzo indywidualnych potrzeb restarterów.

Respondenci zgodnie przyznają, że w ich opinii restarterzy będą zainteresowani otrzymaniem „opiekuna” podczas korzystania z usługi wsparcia. Oceniono, iż może ona stanowić istotny czynnik zarówno na płaszczyźnie rozwiązywania merytorycznych problemów w zakresie działalności gospodarczej, jak również w wymiarze wsparcia psychologicznego. Jednakże skuteczność jej zależeć będzie od dobru „opiekuna”, którego wiedza i doświadczenie muszą być na bardzo wysokim poziomie (opiekun musi być postrzegany przez uczestnika projektu jako ekspert/fachowiec). W konsekwencji łatwiej będzie zmotywować i zachęcić do działania osobę, która może liczyć na profesjonalne i niestandardowe (nie oferowane przez inne podmioty) wsparcie.

W opinii respondentów, osoby planujące ponowne założenie działalności gospodarczej, chciałyby mieć kontakt z innymi osobami, które także korzystały z takiego wsparcia. Wskazują głównie kontakt drogą elektroniczną – forum internetowe, mailing, strona www, ale także kontakt osobisty czy grupy dyskusyjne. Kontakty takie mogłyby stanowić podstawę do zawiązania ciekawych kontaktów oraz porozumień na płaszczyźnie gospodarczej. Wymiana informacji, a także wzajemne wsparcie pozytywnie wpływałoby na działania członków takiej grupy, byłoby także pomocne w przełamaniu nieufności i obaw przed ponowną porażką.

Respondenci podkreślili, iż wsparcie osób ponownie wchodzących na rynek jako przedsiębiorców, powinno być przeprowadzone w wielopłaszczyznowym wymiarze, pozwalającym na dokładną analizę przyczyn poprzedniego zakończenia działalności, wyciągnięcia wniosków, skutecznego i rzetelnego doradztwa oraz wytyczenia prawidłowej drogi rozwoju. Podkreślono, iż konstruując model wsparcia należy mieć na względzie przede wszystkim oczekiwania potencjalnych odbiorców, stąd warto wybierać instrumenty umożliwiające indywidualną pracę/konsultacje.

II.7. Wywiady/ankiety pogłębione wśród restarterów

Badanie ankietowe przeprowadzono w lipcu br. w siedzibie Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości. W badaniu wzięły udział 4 osoby – 2 kobiety i 2 mężczyzn. Były to osoby, które posiadają doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej i które zaprzestały jej prowadzenia z różnych powodów. Badanie trwało średnio 30 min.

Respondenci odpowiadali na następujące pytania otwarte:

1. Jak Pana/Pani zdaniem powinno wyglądać doradztwo oferowane osobom, które planują ponowne założenie działalności gospodarczej?
 - a. jaki powinien być zakres (informacja o aktualnościach, rozwiązywanie konkretnych problemów, pomoc w pisaniu wniosków o dofinansowanie, pomoc w wypełnianiu formularzy urzędowych, kierowanie do ekspertów, którzy mogą pomóc w rozwiązaniu konkretnych problemów, spotkania z ekspertami z konkretnych branż, itp.)?
 - b. jaka powinna być forma (spotkania indywidualne, spotkania w grupach – wspólne rozwiązywanie problemów, warsztaty, szkolenia, przewodnictwo opiekuna podczas borykania się z problemami, kontakt mailowy, forum, grupy dyskusyjne, i in.)?
 - c. w jakich dziedzinach (ekonomia, branżowe np. chemia, informatyka, psychologia, podatki, rachunkowość, zarządzanie płynnością, zarządzanie kapitałem ludzkim, zawieranie umów, kontakty z pracownikami, podwykonawcami, klientami itp.)?
2. Czy byłby Pan/Pani zainteresowany/a udziałem w warsztatach, które pomagałyby rozwiązywać konkretne grupy problemów?
 - a. w jakich tematach (ekonomia, branżowe np. chemia, informatyka, psychologia, podatki, rachunkowość, zarządzanie płynnością, zarządzanie kapitałem ludzkim, zawieranie umów, kontakty z pracownikami, podwykonawcami, klientami itp.)?
3. Czy byłby Pan/Pani zainteresowany otrzymaniem „opiekuna” (mentora/ coacha), który rozważałby z Panem/Panią pewne zagadnienia/problemy, a następnie kierował

- na konkretne szkolenia, zlecał ekspertyzy, umawiał spotkania z ekspertami, którzy mogą pomóc w omówieniu konkretnego problemu?
- a. czego by Pan/Pani oczekiwała od takiej osoby?
4. Czy chciałby Pan/Pani mieć kontakt z innymi osobami, które podobnie jak Pan/Pani korzystałyby z takiego wsparcia?
- a. w jakiej formie (forum internetowe, grupy dyskusyjne, kontakt mailowy, spotkania, udział w sieci, w ramach której uczestnicy byłiby informowani o szkoleniach, spotkaniach itd.)?
5. Proszę teraz spojrzeć na przedstawiony schemat proponowanego wsparcia:
- a. Czy chciał(a)by Pani/Pan skorzystać z takiego wsparcia?
 - b. Z których jego elementów?
 - c. Czy uważa Pan/Pani, że należałoby coś zmienić w zaproponowanym modelu?

Respondenci posiadali przed sobą jedynie puste kartki z ponumerowanymi polami, w których wpisywali odpowiedzi. Odpowiadając, nie znali ani następnych pytań ani przykładowych podpowiedzi. Dopiero po udzieleniu odpowiedzi na pytanie, prowadzący przedstawiał przykładowy katalog odpowiedzi i wtedy respondent miał możliwość uzupełnienia wcześniejszej wypowiedzi.

Celem badania była weryfikacja usług wsparcia zawartych w instrumencie finalnym projektu.

Badanie rozpoczęto pytaniem: „Jak Pana/Pani zdaniem powinno wyglądać doradztwo oferowane osobom, które planują ponowne założenie działalności gospodarczej oraz jakie powinno mieć zakres, formę oraz jakie aspekty obejmować?”.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, iż doradztwo oferowane osobom planującym ponowne rozpoczęcie działalności gospodarczej powinno mieć bardzo indywidualny charakter, elastyczny w zależności od potrzeb restartera, obejmujące następujące aspekty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej:

- Aspekty prawne,
- Potencjalne źródła finansowania,
- Szkolenia (biznesplan, szkolenia „miękkie”, tworzenie stron internetowych, księgowość, marketing, promocja, zarządzanie, techniki sprzedaży).

Respondenci zgodnie uważali, że oferowana pomoc powinna rozpocząć się od analizy przyczyn braku powodzenia w poprzedniej działalności wraz ze wskazaniem jak unikać błędów w przyszłości.

Preferowaną formą doradztwa były głównie spotkania indywidualne z ekspertem, ale również spotkania w mniejszych grupach z udziałem eksperta oraz warsztaty, służące wspólnemu wskazaniu problemów, ich przyczyn i potencjalnych rozwiązań. Udziałem w tego typu spotkaniach/warsztatach chęć wyrazili wszyscy uczestnicy badania.

Natomiast perspektywa otrzymania „opiekuna” (mentora/coacha) w ramach wsparcia wydała się na tyle wartościowa i interesująca, iż wszyscy respondenci wyrazili chęć skorzystania z takiej pomocy. Respondenci wskazali również swoje oczekiwania wobec takiej osoby:

- Doświadczenie biznesowe,
- Wiedza,
- Kontakty,
- Zaangażowania,
- Pomocy w ustaleniu konkretnych celów, wskazania potencjalnych zagrożeń i szans aby podjąć decyzję, która w przyszłości przerodzi się w sukces.

Następnie uczestnicy spotkania zapoznali się ze schematem/modeliem proponowanego wsparcia w ramach projektu. Z odpowiedzi wynika, iż respondenci chcieliby skorzystać z takiej formy wsparcia, a szczególnie ze spotkań z ekspertami, mentorami oraz ze spotkań branżowych. Istotne są również kontakty z osobami (restarterami) posiadającymi podobne doświadczenia. Tu respondenci preferują kontakt za pośrednictwem np. forum internetowego lub wiadomości email.