

# **WSPIERANIE MIKROPRZEDSIĘBIORSTW NA OBSZARACH WIEJSKICH W EUROPIE**

**INNOWACYJNE I SPRAWDZONE NARZĘDZIA WSPARCIA  
- PRZEWODNIK**



# **WSPIERANIE MIKROPRZEDSIĘBIORSTW NA OBSZARACH WIEJSKICH W EUROPIE**

**INNOWACYJNE I SPRAWDZONE NARZĘDZIA WSPARCIA  
- PRZEWODNIK**



**Opracowanie publikacji sfinansowano ze środków Europejskiego Funduszu  
Rozwoju Regionalnego – Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG IIC.**

**Tłumaczenie i druk sfinansowano ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju  
Regionalnego i budżetu Województwa Kujawsko – Pomorskiego w ramach  
projektu ADEP nr 2S 0016R „Rozwijanie, eksperymentowanie i utrwalanie  
innowacyjnych działań wspierania terytoriów”  
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG IIC Południe**



## **SPIS TREŚCI**

<b>WPROWADZENIE</b>	<b>5</b>
Zarys projektu ADEP	5
Wspieranie mikroprzedsiębiorstw	6
Charakterystyka trzech regionów uczestniczących w projekcie	6
Zarys przewodnika	11
<b>1. PROMOCJA INNOWACJI</b>	<b>13</b>
1.1 Szkolenia z zakresu konkurencyjności	13
1.2 Internacjonalizacja	15
1.3 Powiązania z instytucjami szkolnictwa wyższego oraz wspieranie badań - Aktywizujący program badawczo - rozwojowy	17
1.4 Sieć Multipolis	20
<b>2. WSPIERANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI</b>	<b>22</b>
2.1 Studium wykonalności	22
2.2 First-Stop Shop	24
<b>3. WSPARCIE FINANSOWE</b>	<b>27</b>
3.1 Granty, pożyczki, kapitał wysokiego ryzyka	27

<b>4. SZKOLENIA INDYWIDUALNE DOSTOSOWANE DO POTRZEB UCZESTNIKÓW PROGRAMÓW</b>	<b>31</b>
4.1 Wzmacnianie potencjału	31
4.2 Mentoring	34
<b>5. INTEGRACJA PRZEDSIĘBIORSTWA ZE ŚRODOWISKIEM LOKALNYM</b>	<b>37</b>
5.1 Poprawa środowiska pracy	37
5.2 Promocja lokalnych walorów - pozyskiwanie nowych pracowników	40
5.3 Inicjatywy w ramach współpracy sieciowej	43
<i>STUDIA PRZYPADKU - Współpraca sieciowa</i>	<b>46</b>
<b>ZAŁĄCZNIK 1: CHARAKTERYSTYKA ORAZ REZULTATY PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W RAMACH INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ INTERREG IIIIC, PROJEKT ADEP</b>	<b>49</b>
1. Lokalne działania na rzecz zatrudnienia w regionie - Pays Est Quercy, region Midi Pyrenées, Francja	49
2. Koncepcja Ośrodka Kształcenia Pohjantähti - Multipolis, Region Oulu, Finlandia	51
3. Wspieranie mikroprzedsiębiorstw poprzez promocję współpracy sieciowej oraz działań na rzecz wzmacniania potencjału - Westbic, region BMW, Irlandia	53
<b>ZAŁĄCZNIK 2: CHARAKTERYSTYKA UCZESTNIKÓW PROJEKTU</b>	<b>55</b>
1. Westbic	55
2. Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan	56
3. Multipolis	58
4. Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy	59

## **WPROWADZENIE**

### **Zarys projektu ADEP**

Niniejszy przewodnik zawiera charakterystykę kilku innowacyjnych i dostosowanych do indywidualnych potrzeb mikroprzedsiębiorstw narzędzi wsparcia, które zostały wykorzystane w mikroprzedsiębiorstwach działających w wielu regionach Europy, głównie na terenach wiejskich. Przewodnik jest zwięźczeniem prac, których celem było przeprowadzenie analizy porównawczej systemów wsparcia mikroprzedsiębiorstw w ramach Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG IIIC, projekt ADEP. Regionalne Przedsięwzięcie Ramowe jest finansowane z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w ramach IW INTERREG IIIC. Realizacja przedsięwzięcia rozpoczęła się w roku 2004, a zakończy w czerwcu 2007 r. INTERREG jest Inicjatywą Wspólnotową, której celem jest wzmocnienie współpracy między regionami w Unii Europejskiej. Nadrzędnym celem projektu ADEP jest wzmocnienie polityki regionalnej poprzez rozwój lokalnego potencjału. Projekt kładzie nacisk na budowanie potencjału instytucji lokalnych i regionalnych, tak aby mogły uczestniczyć w rozwoju swojego regionu, oraz na pogłębianie powiązań między instytucjami działającymi na poziomie lokalnym i regionalnym poprzez integrację wiedzy i dobrych praktyk z polityką regionalną. Partnerem wiodącym projektu jest francuski region Midi-Pyrénées, zaś pozostali partnerzy to sześć innych regionów europejskich: Border Midland and Western (Irlandia), Województwo Kujawsko-Pomorskie oraz Województwo Podkarpackie (Polska), Oulu-Arc (Finlandia), Navarra (Hiszpania) oraz Toskania (Włochy).

Mimo że głównymi partnerami projektu były organizacje regionalne sklasyfikowane na poziomie II według klasyfikacji NUTS, to dużą część pracy wykonano na poziomie lokalnym. Uczestnicy z każdego regionu otrzymali wsparcie finansowe, które miało umożliwić im podjęcie serii działań na poziomie lokalnym, aby wzmocnić powiązania między budowaniem potencjału a rozwojem. Uczestnicy wzięli również udział w szeregu działań o charakterze międzyregionalnym, w ramach których wymieniali się przykładami dobrych praktyk, aby później wdrażać nowo poznane sposoby pracy. Niniejszy przewodnik stanowi podsumowanie niektórych działań podjętych w ramach zagadnienia wspierania mikroprzedsiębiorstw, które były realizowane przez pięciu uczestników z Regionów Midi-Pyrénées, Oulu Arc oraz BMW. Uczestnicy wyrażają wdzięczność za wsparcie, jakie otrzymali w ramach inicjatywy INTERREG IIIC, a bez którego wymiana doświadczeń oraz powstanie niniejszego przewodnika nie byłyby możliwe.

### Wspieranie mikroprzedsiębiorstw

Główne cele związane z zagadnieniem mikroprzedsiębiorstw obejmują:

- wymianę doświadczeń oraz form wsparcia dla małych firm i mikroprzedsiębiorstw działających na terenach wiejskich w regionach partnerskich, ze szczególnym naciskiem na wzmacnianie potencjału;
- analizę sposobów rozwijania współpracy w ramach klastrów/sieci przez mikroprzedsiębiorstwa, przy jednoczesnym wykorzystaniu idei wzmacniania potencjału;
- zbadanie możliwości zachęcania mikroprzedsiębiorstw do nawiązania kontaktów z instytucjami szkolnictwa wyższego;
- określenie metod koordynacji oraz rozwiązywania problemów współpracy między przedsiębiorstwami a agencjami wspierającymi;
- wdrażanie oraz testowanie nowych praktyk w regionach partnerskich;
- rozpowszechnianie rezultatów projektu oraz wniesienie wkładu do ogólnoeuropejskiego systemu wspierania małych firm i mikroprzedsiębiorstw.

Poza wspieraniem małych przedsiębiorstw w różnym stopniu, wszyscy uczestnicy projektu ADEP koncentrowali się na szeregu innych działań, jak: zachęcanie kobiet prowadzących przedsiębiorstwa (*female entrepreneurs*) do zaangażowania się we współpracę sieciową, opracowanie programów kształcenia na odległość dla przedsiębiorstw, organizacja innowacyjnych szkoleń dla małych przedsiębiorstw oraz poprawa sytuacji bytowej pracowników. Wszyscy uczestnicy podjęli działania na szczeblu lokalnym, jednak duża część procesu wymiany doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji projektu odbyła się podczas wykonywania działań na poziomie międzyregionalnym, kiedy uczestnicy najpierw wymieniali się nowymi modelami dobrych praktyk, a później je wdrażali. Wymiana doświadczeń była korzystna dla uczestników programu, którzy dzięki temu, czego się nauczyli, mogli w wielu przypadkach wdrażać nowe sposoby pracy lub doskonalić świadczone przez siebie usługi.

### Charakterystyka trzech regionów uczestniczących w projekcie

#### 1. Region Midi-Pyrénées (Pays Est Quercy), Francja

Pays Est Quercy jest niewielkim obszarem rolniczym, stanowiącym część większego regionu Midi-Pyrénées. To właśnie tam swoją siedzibę ma „Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy” (*Association pour le Développement du Pays Est Quercy*). Pays Est Quercy jest położone na południowym zachodzie Francji, na pogórzu Masywu Centralnego. Populacja regionu liczy 31 500 mieszkańców, z których 10 500 mieszka w najważniejszym mieście regionu Figeac lub w jego okolicach.



Region stara się wykorzystywać walory stosunkowo dynamicznej gospodarki, jednak główne dziedziny działalności ekonomicznej pozostają silnie uzależnione od przemysłu lotniczego, co stanowi ich słabą stronę. W regionie występuje również problem braku wykwalifikowanej siły roboczej. Pays Est Quercy charakteryzuje się obecnością kilku znaczących sektorów przemysłowych, jak: przemysł mechaniczny i lotniczy, metalowy, rolno-spożywczy oraz drzewny. Małe firmy i drobni przedsiębiorcy zajmujący się rzemiosłem i produkcją nieprzemysłową odgrywają bardzo ważną rolę w zakresie zatrudnienia (46% w sektorze prywatnym). Większa część działalności gospodarczej prowadzona jest w okolicach Figeac.

Zróżnicowanie rzeźby terenu umożliwiło Pays Est

Quercy rozwinięcie sektora rolnego o dużym znaczeniu, skoncentrowanego na produkcji wołowiny, hodowli trzody chlewnej oraz gospodarce mieszanej (roślinnej i zwierzęcej). Ogólny spadek liczby gospodarstw rolnych doprowadził do większej specjalizacji, jednak również w tej dziedzinie występuje brak wykwalifikowanej siły roboczej.

Wszystkie dziedziny gospodarki stoją przed wspólnym wyzwaniem jakim jest proces starzenia się społeczeństwa oraz związany z nim malejący odsetek ludności w wieku produkcyjnym, co negatywnie wpływa na rozwój przedsiębiorstw.



## 2. Region Border, Midland and Western, Irlandia

W skali kraju region Border, Midland and Western obejmuje 47% powierzchni, jest zamieszkały przez 27% ludności oraz wytwarza 19% PKB. W związku z realizacją Wspólnotowego Ramowego Programu Wsparcia (*EU Community Support Framework*) w latach 2000-2006, w 1999r. Irlandia została podzielona na dwa regiony. Do końca 2006 r. region BMW objęty był pierwszym celem polityki spójności (*Objective One Region*), a obecnie jest jednym z regionów przejściowych (*phasing - in regions*) realizujących cel „konkurencyjność i zatrudnienie w regionach”.



Poza Galway oraz kilkoma większymi miastami, BMW jest w głównej mierze obszarem rolniczym z dużym odsetkiem działalności o wysokiej wartości dodanej, który jednak pozostaje niższy niż w regionie Southern and Eastern (S&E). Podział Irlandii na dwie części doprowadził do pogłębiających się różnic gospodarczych między oboma regionami. W regionie BMW te rozbieżności odzwierciedlają: wolniejszy przyrost wartości dodanej brutto na osobę oraz spadek dochodu netto na jednego mieszkańca. Gospodarka regionu BMW znajduje się w okresie transformacji, którą charakteryzuje wyraźne odejście od przemysłu rolnego na rzecz sektora usług i zaawansowanych technologii. Jednak w porównaniu do regionu S&E, gospodarka regionu BMW o wiele bardziej opiera się na leśnictwie, rybołówstwie i rolnictwie oraz nieznaczącej dominacji firm działających w branży technologii informacyjno - komunikacyjnej (ICT) i farmakologiczno - chemicznej. Samorząd regionu BMW (*BMW Regional Assembly*) zlecił przeprowadzenie audytu (*Audit of Innovation of the BMW Region*), w ramach którego konsultanci mieli zbadać bieżący poziom innowacji w regionie i zaproponować szereg działań pilotażowych odnoszących się do niektórych potrzeb. Raport został ukończony w 2004 r. Wiele wskaźników wykazało stosunkowo niski poziom innowacji w regionie, w związku z czym konsultanci zaproponowali szereg elementów (*building blocks*), które powinny zostać opracowane dla regionu i obejmować: kapitał wysokiego ryzyka, rozwój klastrów, przedsiębiorczości oraz systemów wsparcia MŚP, zobowiązanie instytucji szkolnictwa wyższego do pracy na rzecz rozwoju gospodarki i zasobów ludzkich. Od tej pory wdrożono szereg inicjatyw mających na celu zaspokojenie potrzeb regionu, w tym inicjatyw zrealizowanych przez samorząd BMW dzięki finansowanemu przez UE programowi *Innovative Actions*, w którym położono nacisk na zacieśnienie powiązań z instytucjami szkolnictwa wyższego, zapewnienie funduszy na edukację, rozwój transferu technologii w przemyśle spożywczym oraz organizację szkoleń z zakresu nowoczesnego zarządzania.



Samorząd regionu BMW (*BMW Regional Assembly*) zlecił przeprowadzenie audytu (*Audit of Innovation of the BMW Region*), w ramach którego konsultanci mieli przeprowadzić ocenę bieżącego poziomu innowacji w regionie i zaproponować szereg działań pilotażowych odnoszących się do niektórych potrzeb. Raport został ukończony w 2004 r. Wiele wskaźników wykazało stosunkowo niski poziom innowacji

w regionie, w związku z czym konsultanci zaproponowali szereg elementów (*building blocks*), które powinny zostać opracowane dla regionu i obejmować: kapitał wysokiego ryzyka, rozwój klastrów, przedsiębiorczości oraz systemów wsparcia MŚP, zobowiązanie instytucji szkolnictwa wyższego do pracy na rzecz rozwoju gospodarki i zasobów ludzkich. Od tej pory wdrożono szereg inicjatyw mających na celu zaspokojenie potrzeb regionu, w tym inicjatyw zrealizowanych przez samorząd BMW dzięki finansowanemu przez UE



programowi *Innovative Actions*, w którym położono nacisk na zacieśnienie powiązań z instytucjami szkolnictwa wyższego, zapewnienie funduszy na edukację, rozwój transferu technologii w przemyśle spożywczym oraz organizację szkoleń z zakresu nowoczesnego zarządzania.

Mikroprzedsiębiorstwa odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarce regionu. Firmy zatrudniające poniżej

10 pracowników stanowią 55% ogółu przedsiębiorstw w regionie, natomiast firmy zatrudniające minimum 100 osób jedynie 6%.<sup>1</sup> Polityka wspierania przedsiębiorczości w Irlandii jest stosunkowo dobrze skoordynowana. Mimo że większość tej polityki jest realizowana na poziomie krajowym, w każdym hrabstwie istnieją lokalne struktury wdrażające. Głównymi organami wspierającymi mikroprzedsiębiorstwa są rady przedsiębiorczości działające we wszystkich hrabstwach i miastach (*County and City Enterprise Boards*). Są one instytucjami pierwszego kontaktu (*one-stop shop*) dla potencjalnych przedsiębiorców lub firm zatrudniających mniej niż 10 osób i oferują im szereg usług, m. in. szkolenia, testy wykonalności, wsparcie finansowe, przestrzeń do prowadzenia działalności oraz mentoring. Inne organy wspierające to np. Udaras na Gaeltactha, który wspiera przedsiębiorstwa działające na obszarach irlandzkojęzycznych, czy Westbic, będący częścią europejskiej sieci Centrów Biznesu i Innowacji (*Business and Innovation Centres*).

### 3. Region Oulu Arc, Finlandia

Region Oulu Arc leży w północnej Finlandii, tuż pod kołem podbiegunowym. Składa się on z szeregu gmin, które są najmniejszymi jednostkami podziału administracyjnego w Finlandii. W regionach północnych, charakteryzujących się niską gęstością zaludnienia, wiele gmin obejmuje duże obszary zamieszkałe przez niewielkie społeczności. Gminy zdecydowały,

że zamiast działać na rzecz rozwoju regionu pojedynczo, stworzą subregiony, które będą stanowiły siłę napędową rozwoju społeczno-gospodarczego. Każda gmina ma swój wkład w tworzenie planów rozwoju gospodarczego i zagospodarowania przestrzennego poszczególnych subregionów. Gminy



<sup>1</sup> BMW Regional Assembly, 2004, An Audit of Innovation in the BMW Region

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

łączy ścisła współpraca, a wiele projektów koncentruje się na realizacji celów regionu. Północną Finlandię charakteryzują duże odległości, słaba gęstość zaludnienia, odpływ młodzieży (*out migration*), wysoka stopa bezrobocia (19%) oraz zanik tradycyjnych gałęzi gospodarki, jak przemysł rolniczy, spożywczy i tekstylny.

Rozwój polityki regionalnej opiera się na wartościach kultury, równości, współpracy międzyregionalnej oraz poszanowania środowiska. Wdrażana jest strategia rozwoju zagospodarowania przestrzennego, która propaguje tworzenie klastrów w zakresie podobnych technologii lub przedsiębiorstw w celu stworzenia regionalnych centrów doskonałości. Strategia regionalna opiera się na następujących elementach:

- rozwój klastrów środowiskowych;
- rozwój światowej klasy centrum leczniczo-rekreacyjnego;
- stworzenie sektora IT na poziomie światowym;
- komercjalizacja sektora biotechnologii;
- rozwój przemysłu drzewnego oraz zasobów naturalnych;
- zrównoważony rozwój turystyki.

Ze względu na położenie regionu, strategia koncentruje się na wykorzystaniu zasobów naturalnych, takich jak drewno, w celu rozwinięcia przemysłu na poziomie światowym oraz stworzeniu przemysłu opartego na wiedzy i technologii. Sieć regionalna zajmująca się koordynacją wdrażania tego planu nazywa się Multipolis. Zwiększone finansowanie ze strony UE po przystąpieniu Finlandii do Wspólnoty w 1995 r. pozwoliło obszarom takim jak Oulu wprowadzić więcej innowacyjnych rozwiązań problemów, przed którymi stoi region.

Szczegółowe informacje na temat uczestników projektu ADEP oraz realizowanych przez nich projektów można znaleźć w Załączniku nr 1.

### Zarys przewodnika

Niniejszy przewodnik przedstawia zarówno te narzędzia wsparcia, które wdrażano lokalnie jako bezpośrednie rezultaty projektu ADEP, jak i te, które stanowią nieodłączną część praktyki wspierania mikroprzedsiębiorstw w niektórych regionach biorących udział w projekcie, a które pozostali partnerzy uznali za szczególnie nowatorskie oraz dostosowane do potrzeb małych przedsiębiorstw działających na obszarach wiejskich. Przewodnik nie opisuje tych narzędzi wsparcia, które wykorzystywane są we wszystkich regionach, jak organizacja szkoleń ogólnych czy zapewnienie przestrzeni do prowadzenia działalności. Każdy uczestnik był odpowiedzialny za dostarczenie informacji dotyczących kilku wskazanych narzędzi wsparcia, natomiast dla niektórych narzędzi przeprowadzono studium przypadku. Mimo że sporządzenie opisów poszczególnych narzędzi spoczywało na barkach jednej organizacji koordynującej, same narzędzia nie musiały być wykorzystane wyłącznie przez tę organizację, niektóre zaś były wdrażane przez kilku uczestników projektu. Dzięki wymianie wiedzy w ramach projektu ADEP, wiele narzędzi uznano za przykłady dobrych praktyk, które później zostały dostosowane do indywidualnych potrzeb i wdrożone przez innych uczestników projektu. Niniejszy przewodnik jest pomyślany jako podręcznik dla wszystkich osób i organizacji zajmujących się małymi przedsiębiorstwami oraz poszukujących narzędzi, które mogłyby udoskonalić i rozszerzyć zakres oferowanych przez nich usług wsparcia.

Przewodnik jest podzielony na pięć rozdziałów: *Promocja innowacji*, *Wspieranie inicjatyw biznesowych*, *Wsparcie finansowe*, *Szkolenia indywidualne dostosowane do potrzeb uczestników* oraz *Integracja przedsiębiorstwa ze środowiskiem lokalnym*, z których każdy zawiera konkretne przykłady wsparcia.

*Promocja innowacji* to obszar wspólny dla wszystkich uczestników, w którym zastosowane metody obejmowały specjalne szkolenia dla małych przedsiębiorstw na temat podnoszenia konkurencyjności i poziomu innowacji w przedsiębiorstwie oraz aktywizacji programów badawczo-rozwojowych, zachęcających do zacieśnienia powiązań z instytucjami szkolnictwa wyższego. Fińska koncepcja *polis*, wdrożona w regionie Oulu, okazała się szczególnie ważna, gdyż obrazowała model partnerstwa między państwem, instytucjami szkolnictwa wyższego oraz małymi przedsiębiorstwami, które były głównym przedmiotem projektu.

*Wspieranie inicjatyw biznesowych* stanowi istotną część wszystkich programów na rzecz wspierania przedsiębiorstw, bez którego przedsiębiorczość nie może rozwijać się. Organizacje uczestniczące w projekcie wspierały inicjatywy biznesowe na wiele sposobów, z których niektóre zawierały sformalizowane mechanizmy wspomagające rozwój nowych firm. Przykładem tego rodzaju koncepcji jest ustanowienie instytucji

## *Micro-Enterprise Supports Toolbox*

pierwszego kontaktu (*first/ one-stop shop*), która została zrealizowana w regionie BMW i jest postrzegana jako skuteczne rozwiązanie, zapewniające potencjalnym przedsiębiorcom łatwy dostęp do odpowiednich informacji i organizacji wspierających.

Mimo że *Wsparcie finansowe* to typowa część wielu programów, których celem jest wsparcie mikroprzedsiębiorstw i które przeznaczone są dla wielu uczestników, w niektórych regionach jest ono rzadko wykorzystywane, w związku z czym model grantów, pożyczek i kapitału wysokiego ryzyka dostosowany do potrzeb poszczególnych małych przedsiębiorstw okazał się być przydatny i nowatorski.

Organizacje uczestniczące w projekcie oferowały szeroką gamę *Szkoleń indywidualnych dostosowanych do potrzeb uczestników*. Koncepcja podnoszenia potencjału przedsiębiorców była powiązana z tematem projektu ADEP, zaś duża część pracy koncentrowała się na roli szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb małych firm. W regionie Midi-Pyrenées przyjęły one formę procesu, podczas którego uczestnik szkolenia na każdym etapie wdrażania własnego projektu otrzymywał wsparcie, które było dostosowane do jego potrzeb i które miało pomóc mu osiągnąć zamierzone cele. W regionie BMW struktura szkoleń była określona precyzyjnie, gdyż w nowych firmach mentoring prowadzili przedsiębiorcy posiadający wieloletnie doświadczenie w danej dziedzinie.

*Integracja przedsiębiorstwa z lokalnym środowiskiem* dotyczyła wszystkich uczestników projektu, a ich podejście do tematu było nowatorskie i zróżnicowane. Obejmowało ono kwestie polepszenia sytuacji bytowej pracowników, wykorzystania lokalnych walorów (region Midi-Pyrenées) oraz różnych form inicjatyw współpracy sieciowej. Wspomniane inicjatywy koncentrowały się na podejściu holistycznym, którego celem było zapewnienie integracji danego przedsiębiorstwa z regionem, zacieśnienie powiązań z innymi firmami i organizacjami wspierającymi oraz promowanie regionu jako miejsca atrakcyjnego do życia i pracy.

## **1. PROMOCJA INNOWACJI**

### **1.1 Szkolenia z zakresu konkurencyjności**

**Koordinator: Westbic, region BMW**

#### **Opis przedsięwzięcia**

Szkolenia w zakresie konkurencyjności to szereg inicjatyw, opracowanych w celu zwiększenia roli innowacji i konkurencyjności w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz poprawienia ich długoterminowych wyników i zapewnienia stabilnej pozycji na rynku. Szkolenia dotyczą wielu dziedzin i są dostosowane do indywidualnych potrzeb uczestników projektu.

#### **Przykłady:**

- szkolenie w zakresie modernizacji sektora IT (np. HP MAP),
- programy rozwoju przedsiębiorstw,
- szkolenia w zakresie zarządzania innowacją,
- szkolenia w zakresie systemów zarządzania jakością, itp.

#### **Cele**

Celem projektu jest poprawa wydajności oraz zapewnienie stabilnej pozycji na rynku małych i średnich przedsiębiorstw poprzez zwiększenie ich potencjału oraz zdolności do przyjmowania innowacji.

#### **Adresaci**

Innowacyjne MŚP w poszczególnych regionach; niektóre mogą być ukierunkowane sektorowo, podobnie jak inicjatywy związane ze współpracą sieciową.

#### **Działania**

Typowe działania związane z wdrażaniem projektu obejmują:

- identyfikację regionu/ sektora posiadającego potencjał rozwojowy;
- przeprowadzenie ekonomicznej oceny otoczenia biznesu;
- przeprowadzenie analizy potrzeb MŚP;
- określenie priorytetów związanych z rozwojem MŚP;
- określenie dziedzin, w których należy przeprowadzić szkolenia umożliwiające firmom osiągnięcie ich celów;
- określenie wspólnych potrzeb/ celów grup MŚP, które uczestniczą w projekcie;

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

- opracowanie planu działań w zakresie szkoleń;
- pozyskiwanie źródeł finansowania;
- realizację szkoleń;
- uzyskanie informacji zwrotnych oraz analiza rezultatów projektu (krótko- i długoterminowych).

### **Organizacje wdrażające i partnerzy**

Zwykle przedsięwzięcie realizowane jest przez kilka odpowiednich organizacji partnerskich działających w danym regionie we współpracy z MŚP, które uczestniczą w projekcie. Projekt wdrażany jest w regionie przez jednego partnera wiodącego, który pełni rolę głównego punktu kontaktowego/ koordynatora. Pozostałe organizacje zajmują się finansami, obsługą techniczną projektu, itp.

### **Koszt wdrożenia**

Koszt projektu zależy od kosztów programów szkoleniowych. Typowe szkolenie merytoryczne kosztuje od 500 do 1 000 euro dziennie.

### **Czas wdrażania**

Czas trwania projektu zależy od rodzaju potrzeb szkoleniowych. Zazwyczaj firmy preferują krótkie programy szkoleniowe (5-10 sesji) z możliwością odbycia dodatkowego szkolenia w późniejszym terminie niż rozbudowane moduły szkoleniowe realizowane w krótkim czasie.

### **Problemy/ wyzwania**

Problemy związane z tym rodzajem wsparcia mogą obejmować:

- uzyskanie zgody ze strony MŚP na uczestnictwo pracowników w szkoleniach, dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw, w których czas jest jednym z najważniejszych zasobów;
- trudności z dokładnym określeniem i klasyfikacją potrzeb różnych MŚP w celu stworzenia wspólnych programów szkoleniowych;
- pozyskanie źródeł finansowania działań szkoleniowych.
- Nadmierna ilość działań wspierających skierowanych do podobnych MŚP może doprowadzić do tego, że nie będą one uczestniczyć w bardziej wartościowych inicjatywach.

### **Rozwiązywanie problemów**

Należy upewnić się, że analiza potrzeb została przeprowadzona dokładnie oraz że szkolenia są zaprogramowane tak, aby odnieść się do konkretnych potrzeb uczestników. Ogólne programy szkoleniowe nie służą firmom, które już istnieją na rynku i zazwyczaj potrzebują określonych form interwencji/ wsparcia w celu zmaksymalizowania korzyści. W takich przypadkach odpowiednim narzędziem szkoleniowym może okazać się mentoring.

### **1.2 Internacjonalizacja**

**Koordinator: Westbic, region BMW**

#### **Opis przedsięwzięcia**

Celem projektów międzynarodowych jest szybka transmisja międzynarodowego potencjału nowatorskich MŚP poprzez identyfikację właściwych powiązań dla przedsiębiorstw gotowych eksportować swoje towary do innych regionów po to, aby uzyskać skuteczny i korzystny dostęp do odpowiednich rynków międzynarodowych. Poza sprzedażą na obcych rynkach, internacjonalizacja oznacza również zawieranie dwustronnych umów między agencjami a MŚP z innych regionów, realizację międzynarodowych projektów badawczo-rozwojowych oraz inne formy współpracy, które mogą okazać się korzystne zarówno dla przedsiębiorstw, jak i organizacji uczestniczących w projekcie.

#### **Cele**

Celem projektu jest ułatwienie i transmisja procesu internacjonalizacji innowacyjnych MŚP posiadających międzynarodowy potencjał poprzez stosowanie metody dobrych praktyk. W przypadku MŚP powinno to zaowocować lepszą wydajnością i rentownością.

#### **Adresaci**

Projekt jest adresowany do nowatorskich MŚP, które od początku swojej działalności posiadają potencjał międzynarodowy i/ lub eksportowy. Wspomniane przedsiębiorstwa muszą być głęboko zainteresowane oraz zaangażowane w badanie rynków międzynarodowych oraz wykorzystywać pojawiające się na nich możliwości.



### **Działania**

Kolejne kroki podejmowane w trakcie realizacji projektu obejmują:

- identyfikację regionów uczestniczących w projekcie;
- analizę oraz rozpowszechnienie wśród wszystkich partnerów danych dotyczących regionów uczestniczących w projekcie, jak ich wielkość, otoczenie gospodarcze, typowe gałęzie przemysłu, itp.;
- wstępne określenie w każdym regionie grupy MŚP o potencjale międzynarodowym;
- przeprowadzenie analizy potrzeb MŚP z uwzględnieniem ich potencjału międzynarodowego;
- rozpowszechnianie profili firm w regionach uczestniczących w projekcie;
- przeprowadzenie wstępnej selekcji mającej na celu określenie potencjalnych powiązań między regionami partnerskimi;
- przygotowanie różnych wymian będących częścią procesu dobierania firm, obejmujących spotkania indywidualne, grupowe, itp., stosownie do sytuacji;
- zapewnienie dalszej pomocy i wsparcia w celu uproszczenia procesu doboru firm po określeniu ich potencjału;
- zapewnienie stałego monitoringu procesu doboru firm w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów przez uczestników posiadających odpowiedni potencjał.

### **Instytucje wdrażające i partnerzy**

Projekt jest zazwyczaj wdrażany przez organizację posiadającą odpowiednie kontakty/ sieć kontaktów na poziomie lokalnym i międzynarodowym, co pozwala na wykorzystanie międzynarodowego potencjału MŚP.

Partnerami projektu są organizacje o podobnym charakterze, działające w różnych regionach uczestniczących w projekcie oraz nowatorskie MŚP posiadające potencjał eksportowy.

### **Koszt wdrożenia**

Całkowity budżet pilotażowego projektu obecnie wdrażanego przez Westbic we współpracy z dziesięcioma regionami partnerskimi wynosi 1.5 miliona euro na okres trzech lat.

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

### **Czas wdrażania**

Obecnie wdrażany projekt pilotażowy został zaplanowany na trzy lata. Jest to okres potrzebny na rozwinięcie współpracy z firmami ze wszystkich dziesięciu regionów uczestniczących w projekcie oraz na wypracowanie skutecznej metodologii działań, którą będzie można wykorzystać w celu internacjonalizacji.

### **Problemy/ wyzwania**

Ewentualne problemy mogą być związane z różną kulturą pracy w przedsiębiorstwach w poszczególnych regionach, barierami językowymi oraz brakiem jasnego określenia i przedstawienia potrzeb przedsiębiorstw w poszczególnych regionach.

Dostępność czasu i zasobów promotorów, która pozwoliłaby na pełne wykorzystanie określonego kapitału, również może stanowić problem dla mikroprzedsiębiorstw.

### **Rozwiązywanie problemów**

W celu osiągnięcia korzystnych rezultatów projektu, w procesie doboru firm należy uwzględnić sytuację poszczególnych partnerów projektu. Ze względu na liczne wymiany między uczestniczącymi w projekcie MŚP projekt może okazać się kosztowny.

Ważną rolę w rozwiązywaniu problemów odgrywa zastosowanie skutecznych narzędzi komunikacji, w tym komunikacji przez Internet.

Konieczne jest również długoterminowe zaangażowanie organizacji, które mogą potrzebować dostępu do specjalistycznej wiedzy technicznej, aby móc zrozumieć potrzeby firm oraz określić ich potencjał.

## **1.3 Powiązania z instytucjami szkolnictwa wyższego oraz wspieranie badań - Aktywizujący program badawczo - rozwojowy**

**Koordynator: Pohjantähti, region Oulu Arc**

### **Opis przedsięwzięcia**

„Aktywizujący program badawczo - rozwojowy” (*R&D Activator Programme*) ma na celu zwiększenie liczby działań z zakresu R&D na obszarze Northern Ostrobothnia w regionie Oulu, zapewnienie lokalnym firmom pomocy i wsparcia przy opracowywaniu propozycji

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

projektów i wniosków o dofinansowanie oraz znalezienie odpowiednich ekspertów i sieci firm.

### **Cele**

Celem programu jest uzyskanie większego wsparcia finansowego na rzecz badań i rozwoju poprzez wspieranie i aktywizowanie lokalnych przedsiębiorstw, przy jednoczesnym zwiększeniu ich konkurencyjności.

### **Adresaci**

Głównymi adresatami programu są MŚP działające przy centrach fachowej wiedzy i umiejętności lub w regionach, na które te centra mają wpływ. Wspomniane centra to: RFM-polis, Softpolis, Steelpolis, Humanpolis, Micropolis oraz Naturpolis. Pośrednio działania projektu dotyczą uniwersytetów, college'ów, instytutów badawczych oraz innych jednostek.

### **Działania**

Badanie idei projektu (*Project Idea Screening*): członkowie zespołu koordynującego wraz z ekspertami finansowymi i innymi specjalistami oceniają pomysły zawarte w projekcie.

Poszukiwanie partnerów i ekspertów do współpracy: skuteczny projekt R&D zazwyczaj zakłada zdobycie nowego know-how oraz nawiązanie bliskiej współpracy z innymi firmami. Dlatego w naszych sieciach poszukujemy takich partnerów i ekspertów, którzy będą najodpowiedniejszymi specjalistami do współpracy z MŚP.

Kontakty ze sponsorami (*financiers*): oferujemy możliwość nawiązania bezpośrednich kontaktów z najważniejszymi sponsorami z sektora R&D oraz biznesu. Poza kontaktami ze sponsorami publicznymi, jak: centra TE, Tekes, Finnvera Oyj oraz Sitra, mamy również dostęp do regionalnych inwestorów i funduszy kapitałowych.

Pomoc przy opracowywaniu propozycji projektów oraz wniosków o dofinansowanie.

Seminaria i szkolenia: seminaria i szkolenia dla firm w zakresie R&D oraz finansowania.

### **Instytucje wdrażające i partnerzy**

Koordynacją projektu zajmuje się organizacja Oulu Innovation Ltd/ The Oulu Region Centre of Expertise, zaś jego finansowaniem Rada Regionu Northern Ostrobothnia (*Regional Council of Northern Ostrobothnia*), The Oulu Region Centre of Expertise oraz kilka podregionów i miast z regionu Northern Ostrobothnia. Uczestnicy działający w regionie realizują zadania praktyczne w terenie.

### **Koszt wdrożenia**

Wszystkie usługi w ramach „Aktywizującego projektu badawczo-rozwojowego” są świadczone nieodpłatnie dla MŚP. Przedstawiciele lokalnych organizacji wspierających są opłacani ze środków projektu, stosownie do ilości godzin, które spędzili pomagając firmom.

### **Czas wdrażania**

Zazwyczaj należy poświęcić 3-4 spotkania na ustalenie faktów z MŚP. Później należy odbyć 1-2 spotkania z ekspertami finansowymi i poświęcić kolejne trzy tygodnie do kilku miesięcy na zawarcie ostatecznej umowy o dofinansowanie (pod warunkiem, że wniosek został zaakceptowany).

### **Problemy**

Największym problemem jest to, że MŚP nie zdają sobie sprawy z istnienia omawianego mechanizmu wsparcia, tak więc ważne jest, aby usługi były kierowane do jak największej liczby przedsiębiorstw. W obecnym systemie jedynie kilka firm rzeczywiście otrzymuje oferowane wsparcie.

### **Rozwiązywanie problemów**

W celu rozwiązania problemu niskiej świadomości nt. programu należy usprawnić system komunikacji tak, aby dowiedziały się o nim wszystkie lokalne MŚP i aby wiedziały do kogo należy się zwrócić z koncepcjami projektów.

### 1.4 Sieć Multipolis

#### Koordinator: Multipolis, region Oulu Arc

#### Opis przedsięwzięcia

Sieć Multipolis to podmiot składający się z centrów fachowej wiedzy i umiejętności, koncentrujących się na różnych sektorach związanych z zaawansowanymi technologiami. Bliska współpraca gwarantuje wymianę know-how między lokalnymi centrami fachowej wiedzy i umiejętności, zwanymi *polis*, które tym samym mogą tworzyć coraz bardziej konkurencyjne rozwiązania w oparciu o zaawansowaną technologię. Ze względu na swoją wielkość i zróżnicowanie, taka koncentracja fachowej wiedzy i umiejętności sprawia, że sieć Multipolis jest konkurencyjna również na poziomie międzynarodowym ([www.multipolis.net](http://www.multipolis.net)).

#### Cele

Sieć Multipolis oferuje firmom doskonałe warunki pracy oraz zwiększa konkurencyjność północnej Finlandii. Ze względu na to, że w ramach sieci tworzy się znaczną liczbę nowych firm i miejsc pracy w regionie, stanowi ona istotne narzędzie strategii rozwoju Finlandii północnej. Multipolis dąży do tego, by stać się światowej skali centrum informacji i przemysłu leczniczo-rekreacyjnego (*wellness industry*), opartym na fachowej wiedzy i najlepszych umiejętnościach.

#### Adresaci

Głównym zadaniem MŚP jest prowadzenie działalności w jednym z 15 *polis*. Pośrednio, działania realizowane w ramach projektu dotyczą uniwersytetów, college'ów, instytutów badawczych oraz innych jednostek.

#### Działania

Sieć Multipolis oferuje firmom możliwie jak najlepsze warunki prowadzenia działalności oraz przyczynia się do zwiększenia poziomu na północy Finlandii.

#### Instytucje wdrażające i partnerzy

Sieć Multipolis znajduje się na terenie Oulu Innovation Ltd. Partnerami projektu jest 15 *polis*: Astropolis, Aurora Borealis, Digipolis, Envitecpolis, Humanpolis, Measurepolis,

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

Mediapolis, Micropolis, Naturpolis, Netpolis, RFM-polis, Snowpolis Softpolis, Steelpolis i Technopolis.

### **Koszty wdrożenia**

5 000 euro dla *polis* rocznie

### **Problemy/ wyzwania**

Wyzwania towarzyszące zastosowaniu tego rodzaju wsparcia obejmują kwestię rozwoju usług oraz potrzebę określenia prawdziwych potrzeb MŚP. W związku z tym, problem może stanowić określenie potrzebnego rodzaju wsparcia.

### **Rozwiązywanie problemów**

Podobnie jak w przypadku „Aktywizującego programu badawczo-rozwojowego”, komunikacja między organizacjami zapewniającymi wsparcie, instytucjami szkolnictwa wyższego oraz MŚP odgrywa istotną rolę. Zachodzi konieczność nieustannej wymiany informacji zwrotnych tak, aby MŚP mogły określić swoje potrzeby oraz rodzaje wsparcia.



## **2. WSPIERANIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

### **2.1 Studium wykonalności**

**Koordynator: Westbic, region BMW**

#### **Opis przedsięwzięcia**

Pomoc dla przyszłych przedsiębiorców lub istniejących przedsiębiorstw w celu zbadania i oceny nowych form przedsiębiorczości/ potencjalnych pomysłów oraz określenia ich potencjału handlowego przed wejściem na rynek.

#### **Cele**

Pomoc dla nowych/ istniejących przedsiębiorców w celu dokonania oceny ich koncepcji biznesowych w wyczerpujący i niedrogi sposób.

#### **Adresaci**

Projekt kierowany jest do przedsiębiorców posiadających pomysły na nowe firmy/ produkty.

#### **Działania**

Prowadzone w ramach projektu działania obejmują:

- analizę koncepcji biznesowych;
- określenie zakresu wymaganych prac badawczych;
- pozyskanie źródeł finansowania, jeżeli firma spełnia kryteria kwalifikowalności;
- przydzielenie zadań poszczególnym uczestnikom projektu;
- podjęcie różnego rodzaju badań, w tym:
  - rozwój/ sporządzenie prototypu produktu,
  - badania/ testowanie rynku;
- aspekty operacyjne;
- dostęp do środków finansowych;
- marketing;
- przepływ gotówki oraz przewidywanie rentowności;
- planowanie biznesowe.

### **Instytucje wdrażające i partnerzy**

Zazwyczaj program wdrażają organizacje wspierające, będące jednocześnie organizacjami badawczymi, i/ lub konsultanci techniczni we współpracy z promotorem/ przedsiębiorcą. Często wspomagają ich agencje przyznające granty i/ lub instytucje szkolnictwa wyższego zajmujące się sektorem R&D.

### **Koszty wdrożenia**

Zazwyczaj koszty sięgają od 5 000 do 30 000 euro.

### **Czas wdrażania**

Ramy czasowe przewidziane na wdrożenie programu zazwyczaj obejmują okres od trzech do sześciu miesięcy. Realizacja bardziej złożonych projektów może zająć nawet 12 miesięcy.

### **Problemy/ wyzwania**

Problemy występujące podczas korzystania z tego rodzaju wsparcia mogą dotyczyć:

- oszacowania środków potrzebnych do sfinansowania badań, zwłaszcza w przypadku projektów naukowo-badawczych na dużą skalę;
- określenie wymaganej fachowej wiedzy technicznej, która może okazać się przydatna podczas realizacji określonych projektów;
- realizacja projektu badawczego, w tym oszacowanie środków niezbędnych promotorowi w danym okresie.

### **Rozwiązywanie problemów**

Aby rozwiązać powyższe problemy należy wziąć pod uwagę:

- możliwość pozyskania dodatkowych środków na przeprowadzenie studium wykonalności/ projektów z zakresu R&D od innych agencji;
- stworzenie bazy danych wyszczególniającej dostępne umiejętności/ fachową wiedzę badawczą w celu łatwiejszego określenia rodzaju specjalistycznego wsparcia;
- udoskonalenie koordynacji oraz zachęcenie do współpracy organizacji wsparcia w celu przyspieszenia procesów decyzyjnych/ zmniejszenia ilości czasu potrzebnego na przeprowadzenie badań.



### 2.2 First-Stop Shop

**Koordinator: Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (Cavan County Enterprise Board),**



#### Charakterystyka

Koncepcja *one-stop shop* polega na tym, że przedsiębiorcy mogą uzyskać w jednym miejscu pomoc lub przynajmniej informacje na temat różnych form wsparcia, które będą zrozumiałe i wykorzystane przez nowe lub istniejące przedsiębiorstwa. Oznacza to ustanowienie jednej struktury/ agencji, której zadaniem będzie wspieranie przedsiębiorczości w określonym regionie lub powstanie klastra agencji wspierających przedsiębiorczość w miejscu, które będzie łatwe do zidentyfikowania/ dostępne dla przedsiębiorców.

#### Cele

Program ma na celu usunięcie potencjalnych przeszkód w dostępie do odpowiednich form wsparcia dla nowych i istniejących przedsiębiorstw. Zapewnia przedsiębiorcom łatwy dostęp do informacji na temat istniejących form wsparcia oraz możliwość skorzystania z nich w jednym miejscu od jednej organizacji lub natychmiastowe skierowanie do odpowiedniej organizacji, która może udzielić im potrzebnego wsparcia.

#### Adresaci

Program kierowany jest do nowych i istniejących przedsiębiorstw, które kwalifikują się do uzyskania różnych form oferowanego wsparcia.

### Działania

Pierwszym krokiem podczas tworzenia *one-stop shopu* jest zawarcie porozumienia między głównymi agencjami wspierającymi przedsiębiorczość, aby mogły lepiej służyć interesom i potrzebom mikroprzedsiębiorstw i małych firm.

Na dalszym etapie, „sojusz agencji” stanowi platformę koordynacji działań kluczowych uczestników programu, którzy są zainteresowani danym przedsiębiorstwem. Wpływając na strategię, rozwija i utrzymuje otoczenie, w którym przedsiębiorstwo będzie rozwijało się dynamicznie i efektywnie. „Sojusz” zobowiązuje się do tego, że będzie koncentrował się na rozwoju przedsiębiorstw oraz prowadził swoją działalność w sposób otwarty i przejrzysty.

### Instytucje wdrażające i partnerzy

Program jest wdrażany przez wielu uczestników/ agencji wspierających przedsiębiorczość, które mogą zaoferować drobnym przedsiębiorcom następujące korzyści:

- bezpośrednie skierowanie do właściwej osoby;
- stworzenie lokalnych punktów kontaktowych, oznaczające minimum podróży i maksimum dogodności;
- bezpośredni dostęp do lokalnych sieci przedsiębiorstw.

Cały personel składa się z doświadczonych profesjonalistów z zakresu biznesu, którzy z łatwością mogą określić dokładny zakres usług potrzebnych danemu przedsiębiorcy.

W Irlandii partnerami w *one-stop shopie* dla małych przedsiębiorstw mogą być:

- rada hrabstwa (*County Council*),
- rada przedsiębiorczości działająca w danym hrabstwie (*County Enterprise Board*),
- organizacja rządowa *Enterprise Ireland*,
- FAS - agencja zajmująca się szkoleniami i pośrednictwem pracy,
- IDA - agencja rozwoju przemysłu,
- instytucje szkolnictwa wyższego (*third-level institutions*),
- organizacje partnerskie,
- instytuty technologiczne.

### Koszt wdrożenia

Bezpłatne usługi w ramach *one-stop shopu* dla mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw obejmują:

- informacje na temat zakładania lub rozwijania działalności gospodarczej;
- doradztwo i mentoring;
- pomoc finansową;
- studium wykonalności oraz planowanie biznesowe;
- szkolenia i warsztaty z zakresu przedsiębiorczości;
- współpracę sieciową na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym.

### Okres wdrażania

Proces jest w toku.

### Problemy/ wyzwania

W regionach, w których funkcjonuje wiele organizacji wspierających przedsiębiorczość trudno może być nawiązać współpracę we wdrażaniu koncepcji *one-stop shop*.

### Rozwiązywanie problemów

Opisany wyżej problem przyczynił się do powstania koncepcji *First-Stop Shop* w Irlandii. Polega ona na wyznaczeniu miejsca pierwszego kontaktu, w którym nowe i istniejące przedsiębiorstwa mogą znaleźć dostęp do odpowiednich usług wsparcia. Punkty pierwszego kontaktu (np. rady przedsiębiorczości w poszczególnych hrabstwach) będą przyjmować i rozpatrywać zapytania lub kierować interesantów do odpowiednich organizacji.

### Studium przypadku: Centrum Innowacji i Technologii Hrabstwa Cavan (*Cavan Innovation & Technology Centre, CITC*)

Centrum Innowacji i Technologii Hrabstwa Cavan jest nowoczesnym, wartym 3,2 miliona euro, obiektem, gromadzącym „pod jednym dachem” wiodące rządowe agencje rozwoju: *The Border Area Headquarters of IDA Ireland, Enterprise Ireland, Cavan County Enterprise Board*. Budynek CITC jest również siedzibą instytucji zajmujących się edukacją na poziomie wyższym oraz edukacją na odległość (*Third Level Outreach* oraz *Distance Learning*) oraz zapleczem dla organizacji spotkań firmowych.

### **3. WSPARCIE FINANSOWE**

#### **3.1 Granty, pożyczki i kapitał wysokiego ryzyka**

**Koordinator: Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan County Enterprise Board*)**

Ze względu na to, że omawiane instrumenty finansowe są ze sobą ściśle powiązane, niniejszy przewodnik będzie traktował je jako jedno narzędzie.

#### **Granty**

Granty kapitałowe - do 50% nakładów kapitałowych nowego lub rozwijającego się przedsiębiorstwa, maksymalny limit wynosi 75 000 euro.

Granty na zatrudnienie - do 7 500 euro na pracownika dla maksimum 10 pracowników. Granty przyznawane są jedynie, gdy łatwo można wykazać, że na rynku pracy nie występuje brak specjalistów w danej dziedzinie.

Studium wykonalności/ granty na pomoc techniczną - w pewnych przypadkach przyznaje się granty na szczegółowe badania, których celem jest zbadanie handlowej i technicznej rentowności rozpatrywanego projektu. Maksymalna dopuszczalna wysokość grantu wynosi 6 350 euro.

#### **Pożyczki**

Fundusz Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan County Enterprise Fund*) zajmuje się głównie udzielaniem pożyczek na różne cele związane z rozwojem przedsiębiorstw. Pożyczki udzielane są w ramach szeregu programów kredytowych, m.in.:

#### Odnawialny Fundusz Przedsiębiorczości (*Revolving Business Enterprise Fund*)

Ten plan kredytowy pozwala na sfinansowanie nabycia majątku trwałego i/ lub kapitału obrotowego. Maksymalna dostępna wysokość pożyczki wynosi 64 000 euro, a wnioski są rozpatrywane indywidualnie.

#### Spółeczny Program Projektów Gospodarczych (*Community Based Economic Projects Scheme*)

Program przewiduje pożyczki w wysokości do 26 000 euro dla grup/ społeczności zajmujących się prowadzeniem działalności gospodarczej.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

### Program przestrzeni roboczej (Workspace Scheme)

W ramach niniejszego programu udzielane są pożyczki w wysokości do 32 000 euro dla pojedynczych osób/ firm zamierzających nabyć własny budynek (budynek) lub rozbudowujących, przebudowujących albo remontujących wspomniane obiekty.

Wnioski o pożyczkę muszą spełniać kryteria określone warunkami umowy. Podmioty uprawnione do ubiegania się o pożyczkę mogą prowadzić działalność w sektorze produkcji lub turystyki oraz świadczyć usługi zbywalne. Podmioty działające w sektorach sprzedaży i usług osobistych nie kwalifikują się do ubiegania się o pożyczkę.

### **Adresaci**

Rada świadczy pomoc przy zakładaniu i/ lub w rozwijaniu nowych oraz istniejących małych przedsiębiorstw, które spełniają kryteria kwalifikowalności (osoby fizyczne/ firmy jednoosobowe, firmy oraz społeczności lokalne) prowadzące działalność w hrabstwie Cavan w dziedzinach usług handlowych, produkcji i turystyki.

Firmy pragnące uzyskać wsparcie finansowe muszą:

- działać w sferze komercyjnej;
- wykazać, że istnieje rynek na proponowane przez nie produkty/ usługi, a przede wszystkim, że posiadają potencjał do rozwoju i tworzenia nowych miejsc pracy.

### **Cele**

Granty mają przyczynić się do pobudzenia działalności ekonomicznej na poziomie lokalnym oraz do rozbudzenia ducha przedsiębiorczości wśród miejscowej społeczności.

### **Działania**

<b>KROK 1:</b> ↓	W przypadku każdego podmiotu ubiegającego się o grant pierwszym krokiem jest omówienie projektu (z zachowaniem zasady poufności) z członkiem personelu Rady Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (CEB).
<b>KROK 2:</b> ↓	Wymagane jest podanie podstawowych informacji na temat: doświadczenia i zasobów podmiotu składającego wniosek, samego projektu, rynków, do których adresowany jest projekt, kosztów uruchomienia projektu, oraz całościowego finansowania projektu.

<b>KROK 3:</b> ↓	Powyższe informacje służą do oceny projektu pod względem kwalifikowalności w celu uzyskania grantu. Jeżeli CEB nie może przyznać grantu na projekt, w niektórych przypadkach przekazuje go określonej agencji rządowej, która może być w stanie udzielić wsparcia danemu podmiotowi.
<b>KROK 4:</b> ↓	Jeżeli projekt zostaje uznany za wykonalny, kolejnym krokiem jest wypełnienie szczegółowego formularza zgłoszeniowego.
<b>KROK 5:</b> ↓	Złożony formularz zostaje następnie przedstawiony na najbliższym spotkaniu komitetu oceniającego ( <i>Evaluation Committee</i> ). Od tego momentu rozpatrzenie wniosku zajmuje około 6-8 tygodni.
<b>KROK 6:</b> ↓	Komitet oceniający przygotowuje rekomendację dla członków rady, która podejmuje decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu wniosku.
<b>KROK 7:</b> ↓	W ciągu tygodnia od posiedzenia rady wnioskodawca zostaje powiadomiony na piśmie o podjętej przez nią decyzji.

### Okres rozpatrywania wniosków

Okolo 4-6 tygodni od złożenia formularza zgłoszeniowego oraz udzielenia wymaganych informacji dodatkowych.

### Instytucje wdrażające

Ewaluacją wniosków o wsparcie finansowe zajmuje się Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan wraz z niezależnym komitetem oceniającym, składającym się z pięciu członków - przedstawicieli miejscowego biznesu, lokalnych władz oraz sektora publicznego. Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan zatrudnia sprawdzony zespół składający się z przedstawicieli kadry zarządzającej oraz pracowników administracji, którzy oferują przedsiębiorcom wskazówki, porady oraz wsparcie w zakresie rozwoju mikroprzedsiębiorstw.

### Problemy/ wyzwania

Istnieje silny związek między dostępem do środków finansowych a wprowadzaniem innowacji. Badania przeprowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach w Irlandii wykazują, że finanse są głównym czynnikiem umożliwiającym lub wspomagającym

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

wprowadzanie innowacji w firmie. Tym samym, główną przeszkodą we wprowadzaniu innowacji jest brak pieniędzy i/ lub brak finansowania.

### **Rozwiązywanie problemów**

Dostęp do finansowania, zwłaszcza do kapitału wysokiego ryzyka, uważany jest za kluczowy czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorczości. Kapitał wysokiego ryzyka stanowi siłę napędową każdej firmy, zwłaszcza przedsiębiorstw rozpoczynających działalność oraz małych przedsiębiorstw opartych na wiedzy, które nie mogą liczyć na finansowanie ze strony banków, gdyż nie posiadają aktywów ani osiągnięć, które mogłyby przedstawić jako zabezpieczenie.

Kapitał wysokiego ryzyka:

- poprawia wyniki finansowe zawarte w bilansie,
- zwiększa zaufanie klientów i dostawców do firmy,
- zwiększa zaufanie przedstawicieli banków oraz innych instytucji finansujących do firmy,
- ułatwia korzystanie z innych źródeł finansowania,
- pomaga dzielić ryzyko/ zysk z przedsiębiorcą.

Dostępność kapitału wysokiego ryzyka umożliwia przedsiębiorcom zakładanie nowych firm oraz zachęca ich do przejścia od działalności tradycyjnej do działalności progresywnej i zorientowanej na wzrost.

### **Studium przypadku - Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan**

Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan Country Enterprise Board*) została ustanowiona przez rząd Irlandii w październiku 1993 roku. Jej zadaniem jest promocja rozwoju gospodarczego kraju oraz wspieranie nowych i istniejących przedsiębiorstw poprzez zapewnienie szeregu form wsparcia, w tym bezpośredniej pomocy finansowej oraz programów rozwoju potencjału dla małych firm i mikroprzedsiębiorstw w hrabstwie Cavan, które jest położone na granicy z Irlandią Północną.

W ramach Funduszu Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan County Enterprise Fund*) Rada zapewnia dostęp do niskooprocentowanych źródeł finansowania przedsiębiorcom rozpoczynającym działalność oraz istniejącym firmom. Fundusz jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, współpracującą z Radą Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan na zasadzie partnerstwa. Fundusz oferuje pakiet wsparcia przedsiębiorczości składający się z elastycznych pożyczek, przestrzeni do prowadzenia działalności w przystępnych cenach oraz poradnictwa i wsparcia biznesowego dla nowych i rozwijających się małych przedsiębiorstw.

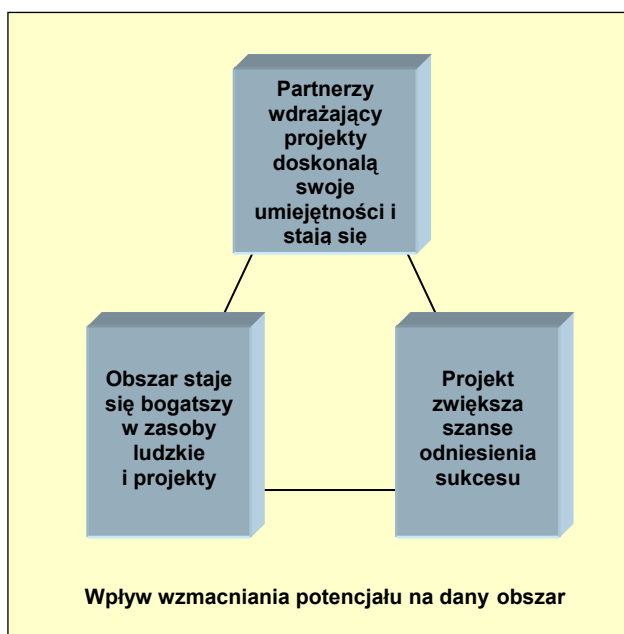
## 4. SZKOLENIA INDYWIDUALNE DOSTOSOWANE DO POTRZEB UCZESTNIKÓW PROGRAMU

### 4.1 Wzmacnianie potencjału

Koordynatorzy: ADEPFAT i ADEPFO, Region Midi Pyrennées

#### Opis i cele przedsięwzięcia

Wzmacnianie potencjału w Regionie Midi-Pyrenées stanowi integralną część regionalnej polityki na rzecz rozwoju obszarów wiejskich i górskich.



**Wzmacnianie potencjału jest metodą szkolenia przedsiębiorców lub grup projektowych, działających na danym obszarze na rzecz efektywnej realizacji projektu. W zamian, rezultaty projektów są wykorzystywane na rzecz rozwoju regionu.**

Ze względu na swój charakter, wzmacnianie potencjału jest również narzędziem służącym do prowadzenia wszelkich działań mających na celu osiągnięcie rozwoju gospodarczego lub rozwój zatrudnienia. **Wzmacnianie potencjału jest narzędziem wspierającym realizację projektów.**



### Wdrażanie

W regionie Midi-Pyrénées istnieją dwie organizacje, które są odpowiedzialne za wdrażanie koncepcji wzmocnienia potencjału, tj. ADEFPAT oraz ADEPFO. Pełnią one funkcję pośrednika, gromadząc fundusze ze środków krajowych, regionalnych i europejskich oraz alokując je na potrzeby projektów i przedsiębiorstw. Tym samym fundusze europejskie stają się dostępne dla małych projektów.

### Adresaci

Wzmocnienie potencjału pomaga wszelkiego rodzaju przedsiębiorcom lub grupom projektowym (osobom odbywającym szkolenie) przygotować projekt i zrealizować go. Wspiera realizację projektów grup, takich jak: przedsiębiorstwa, stowarzyszenia, samorzady oraz projektów osób prywatnych.

### Działania

Budowanie kapitału pomaga rozwiązywać problemy w momencie, gdy się pojawiają; tym samym jest metodą rozwiązywania problemów.

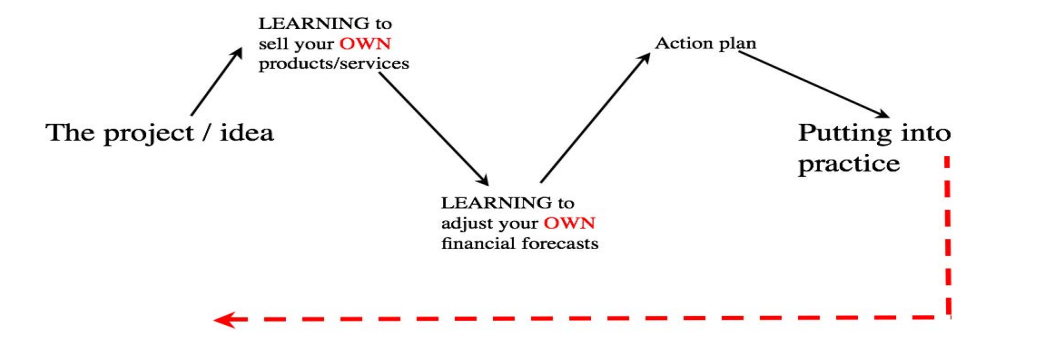
Aby wesprzeć projekt należy zrealizować trzy ważne punkty, którymi są:

- analiza potrzeb - prowadzona przed i w trakcie realizacji projektu w celu określenia czy rozwiązania są dobrze dostosowane do potrzeb i wymagań danego przedsiębiorcy lub grupy projektowej;
- zaangażowanie wszystkich partnerów, którzy mogą pomóc w realizacji projektu w ramach powołanej specjalnie w tym celu grupy - wzajemna wymiana zasobów na rzecz projektu;
- plan szkoleń dostosowany do potrzeb projektu - jeżeli jest to konieczne plan obejmuje sesje szkoleń merytorycznych i technicznych.

Poniższy wykres obrazuje przykład wsparcia (w ramach szkolenia) dla przedsiębiorcy realizującego projekt rozwojowy.

Sesje szkoleniowe są organizowane na każdym etapie realizacji projektu. Jeżeli rezultaty są niesatysfakcjonujące, cykl zostaje powtórzony dopóki założone wyniki nie zostaną osiągnięte.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox



**projekt/ pomysł - - > zdobywanie umiejętności sprzedawania własnych produktów/ usług - - > zdobywanie umiejętności adaptacji własnych prognoz finansowych - - > plan działania - - > realizacja w praktyce**

Proces szkoleniowy koncentruje się na problemach, które należy rozwiązać lub na projektach, które trzeba wdrożyć. Nie zajmuje się „zgadnieniami teoretycznymi” ani „studiami przypadków”, ale prawdziwymi problemami, z którymi muszą się zmierzyć partnerzy projektu.

Dzięki działaniom wdrożonym w ramach wzmacniania potencjału projekty rozwojowe przekształcają się w realne sytuacje, w których uczestnicy projektu uczą się przez doświadczenie. Jest to więc proces szkolenia na zasadzie działania (*action-training*), tj. nie tylko szkolenia prowadzącego do podjęcia działania, ale równocześnie szkolenia przez działanie.

### Sposoby i czas wdrażania procesu

Proces wspierania przedsiębiorcy lub grupy projektowej poprzez wzmacnianie potencjału trwa około 18 miesięcy i zazwyczaj obejmuje realizację następujących kroków:

- spędzenie od dwóch do pięciu dni z doradcą ADEFPAT lub ADEPFO ds. wzmacniania potencjału w celu zanalizowania potrzeb, zaangażowania partnerów oraz wdrożenia, realizacji i kontynuacji wsparcia szkoleniowego;
- przeprowadzenie szkolenia przez konsultanta szkoleniowego-trenera (*consultant-trainer*) trwające średnio od 8 do 10 dni w ramach jednego projektu; szkolenie uwzględnia potrzeby uczestników projektu i musi zostać przeprowadzone w ciągu 18 miesięcy; koszt szkolenia wynosi ok. 800 euro za dzień spędzony przez konsultanta z przedsiębiorcą lub grupą projektową;
- odbycie spotkań w gronie partnerów wspierających projekt; zależnie od potrzeb, spotkania powinny odbyć się od 2 do 6 razy w trakcie realizacji projektu;

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

- uruchomienie wszystkich narzędzi wzmacniania potencjału przez stowarzyszenia Adefpat i Adepfo, zatrudniające po ok. 10 pracowników;
- konsultanci szkoleniowi - trenerzy działają niezależnie, w związku z czym nie uwzględnia się ich jako członków organizacji działających na rzecz wzmacniania potencjału; konsultanci szkoleniowi - trenerzy, którzy regularnie pracują na rzecz rozwijania potencjału (grupa 40 - 50 osób) utworzyli sieć, w ramach której poznają poszczególne metody wzbogacające dalszy proces wzmacniania potencjału.

### Problemy i sposoby ich rozwiązywania

Interwencje polegające na wzmacnianiu potencjału odbywają się dopóki projekt nie zakończy się powodzeniem (lub nie zostanie przerwany). Ewaluacja dotyczy również zdobytych umiejętności (nowe know - how; umiejętność kontrolowania projektu przez daną osobę) oraz otoczenia (korzyści dla lokalnych partnerów projektu). Dzięki temu, że jest skierowane do grup i przedsiębiorców, którzy z natury wykazują wysoki poziom motywacji i rozumieją cele szkoleń, wzmacnianie potencjału jest postrzegane jako skuteczne narzędzie wspierania projektów. Ponadto, z uwagi na częste wykorzystanie we współpracy partnerskiej, wzmacnianie potencjału można łatwo włączyć we wszystkie etapy rozwoju projektu.

Niemniej, uzyskanie pożądaných rezultatów wymaga znacznych środków, zarówno na same szkolenia (które często odbywają się na zasadzie spotkań „jeden na jednego”) oraz na analizę potrzeb i w celu zaangażowania partnerów posiadających zasoby.

## 4.2 Mentoring

### Koordynator: Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan Enterprise Board*)

#### Opis przedsięwzięcia

W ramach programu mentoringu (*The Mentor Programme*) wdrażanego przez Radę Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan doświadczeni biznesmeni dzielą się podczas spotkań indywidualnych wiedzą, umiejętnościami, spostrzeżeniami oraz potencjałem przedsiębiorczości z właścicielami/ menadżerami małych firm, którzy potrzebują praktycznego i strategicznego doradztwa. Przykłady typowych zadań z zakresu mentoringu obejmują zarządzanie ogólne, zarządzanie finansowe, planowanie produkcji, marketing oraz kontrolę kredytów. Mentoring zazwyczaj odbywa się w siedzibie firmy danego przedsiębiorcy. Wsparcie w postaci mentoringu można uzyskać na podstawie zgłoszenia, jednak w związku z tym, że ilość sesji w ciągu roku jest ograniczona, wnioski są rozpatrywane indywidualnie.

### **Cele**

Celem programu mentoringowego jest skontaktowanie pojedynczych osób lub firm z tymczasowymi doradcami, którzy pomogą im pokonać przeszkody pojawiające się na różnych etapach rozwoju firmy. Zadaniem mentora jest pomaganie danej firmie w opracowaniu i realizacji konkretnych planów działania. Dzięki doradztwu Mentora, firma określa swoje problemy i trudności oraz wdraża własne rozwiązania.

### **Adresaci**

Wiele mikroprzedsiębiorstw zmagają się z problemem luk kadrowych na poziomie kierownictwa wyższego szczebla. Odnosi się to głównie do zdolności zarządzania strategicznego, gdyż wiele mikrofirm nie może pozwolić sobie na luksus posiadania rady dyrektorów, nie będących dyrektorami zarządzającymi, którzy doradziliby firmie w kwestiach strategicznych. Ograniczenia czasowe sprawiają, że w przeciętnym mikroprzedsiębiorstwie kwestie zarządzania strategicznego są często pomijane. Należy jednak zauważyć, że są to zagadnienia kluczowe jeżeli chodzi o wyniki długoterminowe oraz konkurencyjność firmy.

*The Mentor Programme* został opracowany po to, by Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan mogła zapewnić pojedynczym osobom oraz firmom doświadczonych doradców, którzy pomogą im określić i przezwyciężyć przeszkody pojawiające się na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa.

### **Organizacje wdrażające**

Panel mentorów Rady Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan składa się z dojrzałych i doświadczonych biznesmenów, którzy posiadają wiedzę fachową dotyczącą wielu zagadnień z dziedziny biznesu.

Rola mentora polega na:

- słuchaniu,
- doradzaniu i poradnictwie,
- pomocy w określeniu problemów i dziedzin wymagających udoskonalenia,
- sugerowaniu rozwiązań i uczestniczeniu w sporządzaniu planu działania.

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

Typowe dziedziny objęte mentoringiem to:

- zarządzanie ogólne,
- zarządzanie finansami,
- planowanie produkcji,
- marketing,
- dystrybucja.
- Mentor dzieli się niezależnymi i przemyślanymi spostrzeżeniami, aby pomóc firmie w podejmowaniu decyzji.

### **Zasady działania programu mentoringowego**

Każda prośba o przydzielenie mentora jest rozpatrywana indywidualnie. „Dopasowanie” wymogów danej osoby/ firmy oraz specjalistycznych umiejętności i doświadczenia potencjalnego mentora wymaga uważnego rozpatrzenia. Dana osoba/ firma lub mentor mogą rozwiązać umowę w dowolnym momencie. Jeżeli zgłoszono zapotrzebowanie na pomoc w więcej niż jednej dziedzinie, można przydzielić firmie jednego lub kilku mentorów.

### **Czas wdrażania**

Mentor może odbyć nie więcej niż 10 spotkań w ciągu 12 miesięcy.

### **Problemy/ wyzwania**

Powszechnym problemem jest to, że w małych firmach brakuje wewnętrznych struktur, które gwarantowałyby długoterminowy rozwój personelu. To uniemożliwia przyjęcie nowych form organizacji pracy, które mogłyby poprawić ich wydajność.

Menadżerowie MŚP muszą dostrzec, że ograniczenie czasu na prowadzenie bieżącej działalności gospodarczej może być wartością oraz że lepsze zrozumienie i uświadomienie sobie, że szkolenia/ mentoring odgrywają strategiczną rolę w podniesieniu konkurencyjności i wydajności firmy.

### **Rozwiązywanie problemów**

Rady Przedsiębiorczości odgrywają ważną rolę w:

- otwarciu łatwo dostępnego głównego punktu kontaktowego, w którym będzie można uzyskać informacje na temat kursów i usług szkoleniowych dla MŚP;
- w określaniu potrzeb MŚP oraz wspieraniu ich w trakcie ich realizacji;
- ocenie i poświadczeniu jakości udzielonego wsparcia/ usług;

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

- promocji współpracy sieciowej w zakresie biznesu;
- zapewnienie podaży na rynku - mentorzy, w tym instytucje szkolnictwa wyższego, reagują na określone potrzeby i wymagania MŚP;
- omawianiu i publikowaniu korzyści płynących z mentoringu poprzez sporządzanie studiów przypadku, obrazujących pozytywne rezultaty mentoringu;
- kontynuacji finansowego wsparcia działań w zakresie mentoringu.



## 5. INTEGRACJA PRZEDSIĘBIORSTWA ZE ŚRODOWISKIEM LOKALNYM

### 5.1 Poprawa środowiska pracy

**Koordinator:** Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy (*Association pour le Développement du Pays Est Quercy*), region Midi-Pyrénées

#### Opis przedsięwzięcia

W dzisiejszych czasach pracownicy oraz przedsiębiorcy poszukują dziedzin oraz usług, które byłyby atrakcyjne dla społeczeństwa (gospodarka mieszkaniowa, opieka nad dziećmi, szkoły, rozrywka, kultura). Inicjatywa podjęta przez Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Pays Est Quercy polega na rozwinięciu wyżej wspomnianych dziedzin poprzez koordynację inicjatyw oraz na przeprowadzeniu analiz przed podjęciem działań lub realizacją inwestycji.



### Organizacje wdrażające spodziewane rezultaty

Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Pays Est Quercy składa się z wybieralnych członków i ma następujące cele:

- wspieranie i promocja inicjatyw oddolnych poprzez udzielanie wsparcia technicznego osobom zamierzającym realizować projekty (określenie projektu, planowanie finansów, poszukiwanie partnerów, etc.);
- podjęcie działań grupowych w celu zebrania różnych inicjatyw, podziału środków oraz spotkania lokalnych przedstawicieli i organizacji działających w następujących dziedzinach:
  - gospodarka mieszkaniowa i urbanistyka;
  - rozwój usług na rzecz ludności (zdrowie, transport, opieka nad dziećmi, itp.);
  - rozwój turystyki;
  - wspieranie małych przedsiębiorstw;
  - kultura;
  - infrastruktura gospodarcza.
- zachęcanie do udziału w konsultacjach i zaangażowania wszystkich lokalnych organizacji poprzez pracę w Radzie Rozwoju (*Development Council*).

Stowarzyszenie działa poziomo.

### Adresaci

Adresatami projektu są mieszkańcy regionu

### Działania

Zespół techniczny przyjmuje propozycje dotyczące konkretnego projektu oraz sugestie dotyczące działań związanych z realizacją lokalnych potrzeb. Zespół aranżuje spotkanie różnych osób i organizacji uczestniczących w projekcie oraz ocenia ich motywację i zaangażowanie w projekt. Zespół może również tworzyć sieci partnerów.

Następnie, w ramach spotkań partnerów, zespół organizuje analizę projektu oraz sam przeprowadza jej część. Zespół poszukuje źródeł finansowania.

Zespół koordynuje realizację działania oraz zapewnia sprawną komunikację.

### **Partnerzy**

Stowarzyszenie może współpracować z wieloma partnerami, jak:

- partnerzy finansowi i techniczni: Unia Europejska, Francja, Region Midi Pyrenées oraz departament Lot;
- partnerzy techniczni: izby handlowe, rolnicze i artystyczne (gospodarka), lokalni organizatorzy imprez turystycznych, lokalne i regionalne organizacje zajmujące się turystyką;
- przedstawiciele biznesu, organizacji społeczno - kulturalnych oraz lokalne stowarzyszenia.

### **Koszt wdrożenia**

Roczny budżet stowarzyszenia wynosi około 550 000 euro.

### **Czas wdrażania**

Stowarzyszenie zostało założone we wrześniu w 2004 r. na czas nieokreślony, jednak co roku przedstawia partnerom finansowym programy swoich działań.

### **Problemy/ wyzwania**

Głównym problemem jest zachęcenie organizacji lokalnych do podjęcia inicjatyw grupowych. Istnieje wiele wątpliwości związanych z finansowaniem Stowarzyszenia na rzecz Rozwoju Pays Est Quercy w przyszłości.

### **Rozwiązywanie problemów**

Powyższe problemy można rozwiązać przez stworzenie powiązań między członkami stowarzyszenia a członkami lokalnej społeczności działających w Radzie Rozwoju. Obecnie problemy finansowe stowarzyszenia są przedmiotem dyskusji na poziomie krajowym i regionalnym.



### 5.2 Promocja lokalnych walorów - pozyskiwanie nowych pracowników

**Koordynator:** Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy (*Association pour le Développement du Pays Est Quercy*), region Midi-Pyrénées

#### Opis przedsięwzięcia



Obszar Pays Est Quercy charakteryzuje się stosunkowo niską stopą bezrobocia, a nawet brakiem siły roboczej w niektórych prężnie rozwijających się sektorach gospodarki.

Ponadto, w ciągu najbliższych kilku lat wiele osób przejdzie na emeryturę. Aby sprostać tej sytuacji Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy

(*Association pour le Développement du Pays Est Quercy*) rozpoczęło realizację specjalnej polityki, której celem jest zachęcenie pracowników spoza regionu do osiedlenia się i podjęcia pracy na obszarze Pays Est Quercy.

#### Praktyka

W celu realizacji działania zastosowano trzy narzędzia:

##### Marketing terytorialny

Pays Est Quercy opracowuje konkretne działania informacyjne dla nowych pracowników, w celu przedstawienia im możliwości podjęcia zatrudnienia i rozwijania kariery oraz dostępnych usług w zakresie kultury, gospodarki mieszkaniowej, służby publicznej, zdrowia, edukacji, szkoleń, itp.

##### Wsparcie dla nowych pracowników

Weekendy promujące region, sieci biznesowe, wspieranie projektów.

##### Granty dla młodzieży

Granty oraz wsparcie dla młodzieży z regionu, która pragnie odbyć praktyki na zakończenie studiów na obszarze Pays Est Quercy.

#### Adresaci

Marketing terytorialny adresowany jest do osób zatrudnionych w sektorach, w których występują braki kadrowe.

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

Wsparcie dla nowych pracowników obejmuje osoby, które przedstawią projekty stworzenia lub przejęcia przedsiębiorstw oferujących miejsca pracy ze stałym wynagrodzeniem.

Granty dla młodzieży przeznaczone są dla młodych osób z regionu, które studiują poza jego granicami, ale pragną odbyć praktyki na zakończenie studiów na terenie Pays Est Quercy.

### **Działania:**

#### Marketing terytorialny

Gromadzenie informacji oraz poszukiwanie skutecznych sposobów przekazywania ich adresatom; określenie miejsc, w których można znaleźć odpowiednich pracowników oraz stworzenie sieci komunikacyjnej.

#### Wsparcie dla nowych pracowników

Weekendy promujące projekty są poprzedzone działaniami z udziałem kluczowych osób i organizacji z regionu (spotkania, wywiady, kwestionariusze, itp.). W trakcie trzech weekendów promocyjnych uczestnicy będą mogli poznać region oraz nawiązać kontakty z kluczowymi przedstawicielami lokalnego biznesu i gospodarki.

#### Granty dla młodzieży

Granty przyznawane są młodym osobom z regionu, które studiują poza jego granicami, ale pragną odbyć praktyki na zakończenie studiów na terenie Pays Est Quercy. Granty mają im pomóc w szybkim znalezieniu mieszkań oraz pierwszej pracy w regionie.

### **Partnerzy**

#### Marketing terytorialny

Obecnie Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy poszukuje specjalisty w dziedzinie marketingu terytorialnego.

#### Wsparcie dla nowych pracowników

Wsparcie dla nowych pracowników wiąże się z możliwością uzyskania grantu i jest oferowane przez Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy we współpracy z organizacjami, które mogą pomóc młodym ludziom w znalezieniu mieszkań i zatrudnienia oraz przedstawiać im atrakcyjne usługi rekreacyjne.

Adefpat jest odpowiedzialny za organizację weekendów promujących projekt, natomiast dalszą jego realizacją zajmą się uczestnicy z Pays Est Quercy.

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

### Granty dla młodzieży

Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy oferuje różne formy wsparcia dla pojedynczych osób i jest odpowiedzialne za przydzielanie grantów finansowych. Zależnie od potrzeb danej osoby będzie zwracać się do różnych partnerów w kwestii mieszkań, szkoleń oraz usług rekreacyjnych.

### **Koszty wdrożenia**

Budżet marketingu terytorialnego został oszacowany na 23 000 euro; budżet grantów dla młodzieży na 28 300 euro; natomiast budżet weekendów promujących projekt na 19 000 euro.

### **Czas wdrażania**

Działania związane z marketingiem terytorialnym zostaną rozpoczęte w 2007 r. i będą prowadzone w latach 2007 - 2008. W tym samym czasie będą prowadzone działania związane z przyznawaniem grantów. Weekendy zostaną zorganizowane w ciągu trzech miesięcy (jeden weekend w miesiącu) wiosną 2007 r.

### **Problemy/ wyzwania**

Głównym wyzwaniem podczas realizacji projektu „Marketing terytorialny” może być znalezienie miejsc, w których najłatwiej będzie można dotrzeć do przedstawicieli zawodów poszukiwanych w regionie.

W przypadku działań „Wsparcie dla młodych pracowników” oraz „Granty dla młodzieży” wyzwaniem może okazać się zachęcenie lokalnych organizacji do wzięcia udziału i aktywnego uczestnictwa w projekcie.

### **Rozwiązywanie problemów**

Marketing terytorialny - problem można rozwiązać wybierając doświadczonego specjalistę od marketingu terytorialnego oraz nawiązując współpracę partnerską z organizacjami działającymi w miejscach, gdzie będą prowadzone działania (targi pracy, agencje pośrednictwa pracy, itp.).

Wsparcie dla młodych pracowników i granty dla młodzieży - problem można rozwiązać poświęcając czas na spotkania z przedstawicielami organizacji realizujących projekt, organizację spotkań w różnych miejscach regionu oraz zachęcanie organizacji do pełnego uczestnictwa w projekcie.

### 5.3 Inicjatywy w ramach współpracy sieciowej

**Koordinator: Westbic, Regiony BMW oraz obszar Pays Est Quercy, Midi-Pyrenées**

#### Opis przedsięwzięcia



Ogólnie rzecz ujmując, Inicjatywy Sieciowe są narzędziami rozwijania potencjału, których celem jest zwiększenie wydajności, konkurencyjności oraz poziomu innowacji MŚP uczestniczących w projekcie. Zazwyczaj sieci zajmują się organizacją wspólnych spotkań, podczas których omawiane są tematy interesujące wszystkich członków/ uczestników. Inicjatywy Sieciowe mogą

również oznaczać podjęcie szeregu wspólnych inicjatyw na rzecz uczestników, m. in. szkoleń, marketingu, czy działań związanych z rozwojem produktu.

#### Cele

Zadaniem sieci i inicjatyw sieciowych jest podniesienie potencjału firm na rzecz zwiększenia ich wydajności, konkurencyjności i poziomu innowacji. Jest to forma wsparcia zbiorowego stanowiąca uzupełnienie szeregu indywidualnych usług wspierających, z których korzystają przedsiębiorcy. Inicjatywy sieciowe pozwalają partnerom odczuć dynamikę działań grupowych oraz przyczyniają się do poprawy warunków, w których działają przedsiębiorstwa w danym regionie.

#### Adresaci

Inicjatywy sieciowe skierowane są do przedsiębiorstw, które posiadają wspólne dziedziny zainteresowań i obejmują:

- sieci geograficzne (*geographical-based networks*),
- sieci sektorowe (*sector-based networks*),
- sieci dla kobiet i mężczyzn (*gender-based networks*).

Uczestnicy biorą udział w projekcie ze względu na potencjalne korzyści, które mogą uzyskać angażując się w działania sieciowe.

### **Działania**

Typowy proces tworzenia sieci obejmuje serię następujących działań:

- identyfikacja potencjału sieci,
- koordynacja sieci,
- identyfikacja firm,
- analiza potrzeb,
- planowanie działań,
- wdrażanie działań,
- komentarze, informacje zwrotne,
- ewaluacja,
- przebudowa sieci.

Kształtowanie sieci jest trwałym procesem, podczas którego wyznacza się nowe działania/zadania, które będą korzystne dla członków sieci.

### **Organizacje wdrażające i partnerzy**

Zazwyczaj sieci powstają dzięki interwencji stron trzecich oferujących wsparcie oraz środki na ich rozwój. Wsparcie obejmuje działania aktywizujące i promocyjne, organizację spotkań, analizę potrzeb, planowanie działań oraz działania ułatwiające wdrożenie projektu.

Partnerami są przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie oraz organizacje wspierające, które są w stanie zapewnić wymagane zasoby.

### **Koszt wdrożenia**

Personel zatrudniony w typowej sieci lokalnej lub regionalnej pracuje w niepełnym wymiarze godzin i koordynuje pracę sieci oraz zarządza finansami przeznaczonymi na prowadzenie działań w ramach sieci. Całkowity koszt projektu zależy od potencjału sieci, wykazanego w trakcie realizacji szeregu działań. Pilotażowy projekt współpracy sieciowej (NETWIN) otrzymał dofinansowanie w wysokości 380 000 euro na stworzenie trzech niezależnych sieci w ciągu 2,5 roku.

### **Czas wdrażania**

Stworzenie sprawnie działającej sieci zazwyczaj trwa 12 miesięcy. Przez kolejnych 8 miesięcy sieć otrzymuje wsparcie, które pomaga jej utrzymać się na rynku.

### **Problemy**

Główne problemy dotyczące sieci obejmują:

- trudności z przekonaniem przedsiębiorstw do uczestnictwa w projekcie, zwłaszcza w przypadkach, gdy potencjalne korzyści nie są od razu widoczne;
- utrzymanie się sieci na rynku może być uzależnione od konieczności długoterminowej współpracy z niezależnym koordynatorem zewnętrznym;
- przedsiębiorstwa mogą nie posiadać wystarczającej motywacji, by oddelegować swoich koordynatorów wewnętrznych, co zagwarantowałoby niezależność sieci od koordynatora zewnętrznego.

### **Rozwiązywanie problemów**

Problemy związane z uczestnictwem w sieci można rozwiązać przez regularne informowanie członków o korzyściach płynących ze współpracy sieciowej oraz odwoływanie się do przykładów skutecznej współpracy tego typu, osiągnięć lokalnych, zrealizowanych planów działań, itp.

Kwestie związane ze znalezieniem koordynatora sieci wymagają dużych nakładów na sfinansowanie działalności niezależnego koordynatora lub, o ile to możliwe, wdrożenia własnego systemu zarządzania w ramach sieci od początku jej funkcjonowania. Trudnością może być pozyskanie przedstawicieli różnych sektorów, zwłaszcza do realizacji nowych projektów. W związku z tym utrzymanie nowych sieci po zakończeniu okresu interwencji stron trzecich może okazać się trudne.

### STUDIA PRZYPADKU - współpraca sieciowa

#### 5.3.1 Szlak artystyczno-rzemieślniczy w regionie Lot (*The Lot Arts and Craft Trail*)

Projekt został wdrożony w regionie Lot kilka lat temu, z inicjatywy lokalnych rzemieślników i projektantów. Szlak artystyczno-rzemieślniczy pozwala zwiedzającym poznać region i działalność lokalnych rzemieślników. Rzemieślnicy zgadzają się na wizyty zwiedzających w ich warsztatach oraz podpisują „kartę jakości” (*quality charter*) opisującą zasady przyjmowania zwiedzających oraz sprzedaży produktów. Miejscowa Izba Rzemieślnicza (*Chamber of Artisans*) tworzy sieć i proponuje wymianę narzędzi komunikacji.

#### 5.3.2 Sieć restauracji *Bistrots de Pays*



Sześć restauracji w regionie współpracuje w ramach sieci w celu przywrócenia inicjatyw ekonomicznych oraz życia kulturalno - towarzyskiego na terenach wiejskich. Restauracje posiadają wspólną markę i sieć komunikacji oraz zobowiązały się do przestrzegania zasad zapisanych w „karcie jakości” (są otwarte cały rok, zapewniają miłą obsługę, organizują pokazy specjałów lokalnej kuchni, itp.).

Tworząc lokalną sieć, restauracje *Bistrots de Pays* pragną przyczynić się do podniesienia jakości życia społeczno - gospodarczego na terenach wiejskich poprzez zachowanie lub otwieranie lokalnych sklepików wielobranżowych działających przy restauracjach.

Działania realizowane w ramach inicjatywy *Bistrots de Pays* obejmują:

- **informację turystyczną** - rzetelne informacje, szeroki wybór katalogów i broszur, gabłota wystawowa;
- **specjalności lokalnej kuchni** - gabłotka zawierająca wybór produktów lokalnych, degustacje, możliwość umieszczenia lokalnych specjałów w menu restauracji;
- **program imprez kulturalnych** we wszystkich restauracjach; program imprez jest opracowywany i planowany w ramach lokalnej sieci *Bistrots de Pays*;
- **lokalne punkty usługowe** - w miejscach, gdzie nie ma już lokalnych sklepików, *Bistrots de Pays* zajmuje się sprzedażą chleba, podstawowych artykułów spożywczych, znaczków, itp.

### 5.3.3 Lokalny system produkcji: *Mecanic Vallée*

Niniejsza inicjatywa jest prowadzona w trzech francuskich departamentach i zrzesza 210 przedsiębiorstw z sektora mechaniki lotniczej i samochodowej (14 000 miejsc pracy). Członkowie grupy zidentyfikowali kilka wspólnych problemów (np. obecność podwykonawców w okolicy, zatrudnienie i szkolenie wykwalifikowanych pracowników, komunikacja), które pozwoliły im opracować wspólnie poniższy zestaw działań mających na celu rozwiązanie trudności:

- systematyczne spotkania między klientami a dostawcami (konsolidacja rynku, wymiana informacji, itp.);
- opracowanie programów praktyk zawodowych (we współpracy z Ministerstwem Edukacji; realizacja programów na poziomie lokalnym, uwzględniająca kursy z praktykami: zdobywanie doświadczenia zawodowego w przedsiębiorstwie na przemian ze zdobywaniem wiedzy w szkole);
- szkolenia dla pracowników umysłowych (dwudniowe seminaria mające na celu podniesienie kwalifikacji w dziedzinach zarządzania finansami i zasobami ludzkimi);
- komunikacja (wspólna strona internetowa, serwery, praca na wizerunkiem zawodu mechanika, itp.).

### 5.3.4 Współpraca sieciowa na rzecz innowacji - NETWIN

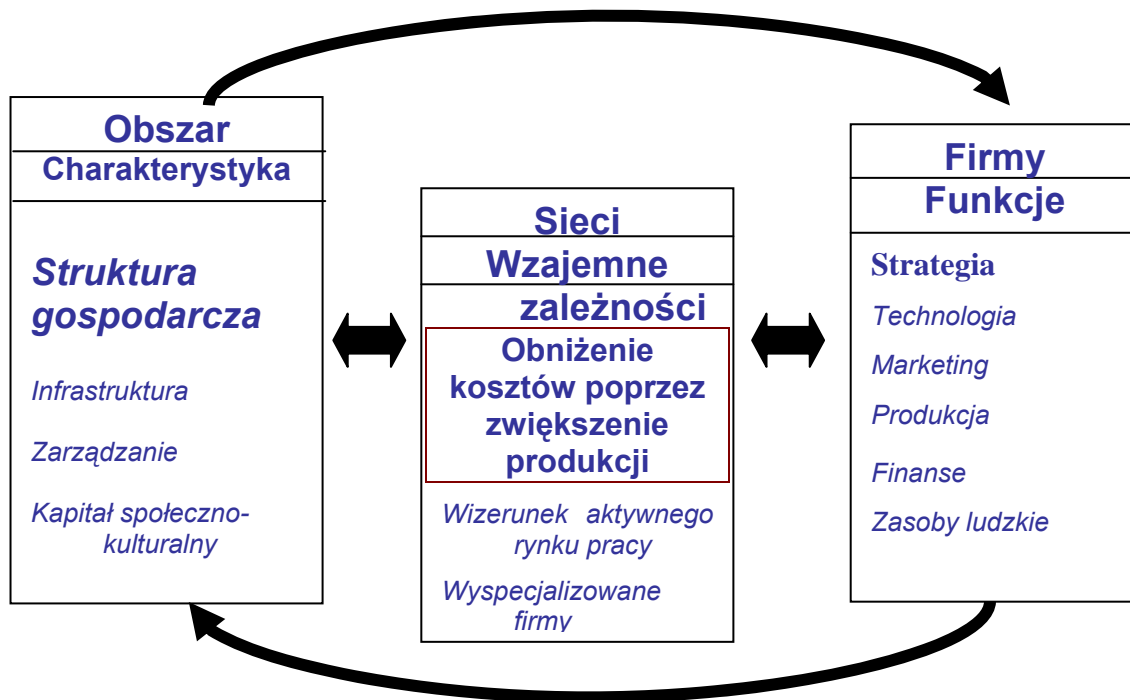
**NETWIN to nowoczesne podejście do europejskich sieci biznesowych, w ramach którego ustanawia się powiązania między tworzeniem klastrów, a wprowadzaniem innowacji oraz tworzy wspólne, mocne podstawy służące do określania i stwarzania możliwości pracy w sieci oraz ewaluacji ich skuteczności.**

Celem programu było tworzenie, wspieranie i monitorowanie lokalnych sieci firm, na rzecz podniesienia ich wydajności, konkurencyjności i poziomu innowacji poprzez działania zbiorowe/ sieciowe. Projekt pilotażowy zaowocował również stworzeniem wspólnych ram odniesienia, co było pierwszą tak wszechstronną metodą analizy potencjalnych możliwości współpracy w sieci, wsparcia udzielanego w trakcie planowania i wdrażania działań oraz pomiaru skuteczności klastrów. Metoda ma służyć menedżerom sieci, decydom oraz liderom biznesowym w celu sprawdzenia czy ich sieci osiągną zamierzone cele.

Realizacja projektu współpracy sieciowej na rzecz innowacji NETWIN (*Networking for Innovation*), finansowany ze środków Komisji Europejskiej w ramach projektu pilotażowego DG REGIO Recite II, rozpoczęła się w 1998r. stworzeniem 24 sieci składających się z małych i średnich przedsiębiorstw. Założeniem projektu było sprawdzenie jak można rozwinąć współpracę partnerską między firmami z tego samego obszaru geograficznego w celu podniesienia poziomu innowacji i konkurencyjności. Sieci były zakładane, rozwijane i monitorowane w ciągu trzech lat, głównie przy wykorzystaniu praktycznego i oddolnego podejścia. Czynnikiem, które przyczyniły się do sukcesu sieci były m.in.: walory terenu umożliwiające funkcjonowanie sieci, zasady operacyjne, zdobyta przewaga konkurencyjna (wzajemne zależności) oraz wpływ funkcji biznesowych (strategia, marketing, produkcja). Na podstawie badań stworzono proste i solidne ramy koncepcyjne, umożliwiające łatwe zrozumienie zasad działania firmy w kontekście lokalnego otoczenia oraz pozwalające opracować w pełni spójne narzędzia operacyjne.



Rys. 1 przedstawia omawiane ramy odniesienia:



Ramy zawierają koncepcje odnoszące się do regionu, sieci oraz działających w regionie firm. Ich celem jest przedstawienie powiązań między tymi trzema poziomami. Biorąc je pod uwagę, użytkownik będzie mógł lepiej zrozumieć złożoność klastrów oraz sposobów ich powstawania. Regiony posiadają pewne cechy, które mogą, lub nie, ułatwić funkcjonowanie sieci, a tym samym zwiększyć wydajność firm. W zamian, konkurencyjne walory mają pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Stworzenie lokalnych sieci firm jest również jednym z najdoskonalszych sposobów podniesienia atrakcyjności danego regionu poprzez zdobycie przewagi konkurencyjnej dzięki podniesieniu jego walorów. Ponadto, przewaga konkurencyjna zdobyta dzięki współpracy w sieci podkreśla wzajemną zależność regionu i działających w nim przedsiębiorstw: region jest atrakcyjny dzięki możliwościom jakie oferuje firmom. Z drugiej strony, obecność firm oraz istnienie lokalnych sieci, które tworzą, przyczynia się do podniesienia atrakcyjności danego regionu. Zrozumienie ram koncepcyjnych oraz kluczowych czynników skutecznego rozwoju sieci (*Key Success Factors*), które zostały zdefiniowane w ramach realizacji projektu Netwin, stanowią podstawy uzyskania korzystnych rezultatów.

**ZAŁĄCZNIK 1: CHARAKTERYSTYKA ORAZ REZULTATY PROJEKTÓW REALIZOWANYCH W RAMACH INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ INTERREG III C, PROJEKT ADEP**



**1. *Lokalne działania na rzecz zatrudnienia na obszarze Pays Est Quercy, Region Midi Pyrenées, Francja***

**1.1 Opis sytuacji**

Obszar Pays Est Quercy jest obecnie dotknięty problemem starzenia się populacji, w szczególności osób w wieku produkcyjnym. W ciągu najbliższych kilku lat wielu pracowników odejdzie na emeryturę, co dodatkowo zwiększy występujący aktualnie brak siły roboczej w regionie. Ponadto, w ciągu najbliższych pięciu lat zajdzie konieczność przekazania wielu przedsiębiorstw przedstawicielom młodego pokolenia. Fakt ten będzie mieć znaczący wpływ na cały region, w którym działa wiele mikroprzedsiębiorstw (3 600 we wszystkich sektorach).

Wiele organizacji podejmuje działania na rzecz regionu, oferując różne formy wsparcia ekonomicznego, szkoleń i zatrudnienia, co sprawia, że przedsiębiorcom trudno jest rozpoznać, kto rzeczywiście może zaspokoić potrzeby ich firm.

**1.2 Cele**

- Optymalizacja istniejących narzędzi (upowszechnianie informacji o działaniach i usługach partnerskich na obszarze Pays Est Quercy);
- Podjęcie działań na rzecz rozwiązania problemów lokalnych przedsiębiorstw;
- Dostarczenie przedsiębiorstwom zindywidualizowanych rozwiązań;
- Zaangażowanie lokalnych przedsiębiorstw w działania na rzecz regionu.

**1.3 Działania**

Niniejszy projekt jest pilotażowym, eksperymentalnym narzędziem wdrażanym na południu Francji, którego celem jest optymalizacja istniejących usług dla biznesu oraz umocnienie kontaktów z lokalnymi małymi przedsiębiorstwami działającymi na obszarach wiejskich.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox



Oprócz koordynacji przedsięwzięć realizowanych przez różnych partnerów, na terenie Pays Est Quercy będą wdrażane inne działania, jak:

- Pozyskiwanie nowych pracowników - weekendy informacyjne promujące region oraz formy wsparcia udzielanego w ramach projektu;
- Marketing Terytorialny - pozyskiwanie nowych pracowników dla sektorów borykających się z brakiem wykwalifikowanej siły roboczej;
- Granty dla młodzieży - wsparcie dla młodych ludzi, którzy po studiach pragną wrócić do Pays Est Quercy;
- Pomoc w przekazywaniu lub przejmowaniu zakładów rzemieślniczych, punktów handlowych (sklepów) i gospodarstw;
- Wsparcie dla osób pracujących w celu zachęcenia ich do rozwijania kariery zawodowej w Pays Est Quercy;
- Poprawa jakości usług świadczonych przez sklepy na terenach wiejskich;
- Rozwój systemu praktyk zawodowych - zwiększenie świadomości przedsiębiorców, spotkania przedsiębiorców z młodymi ludźmi, itp.;
- Poprawa wizerunku i promocja zawodów rzemieślniczych/ rzemieślników;
- Rozwój Klubów Przedsiębiorczości.

### 1.4 Korzyści

Inspiracją do opracowania niniejszego narzędzia były sieci stworzone przez partnerów irlandzkich w ramach projektu *One-stop shop*. Korzystając z tego narzędzia, przedsiębiorcy będą mogli nawiązywać współpracę partnerską oraz kontakty z lokalnymi firmami. Następnie, lokalny partner projektu skieruje przedsiębiorcę do odpowiedniego partnera.

### 1.5 Wyniki

Mimo że działanie jest wdrażane od listopada 2006r., jego rezultaty już można uznać za zadowalające. Do realizacji projektu włączyły się zarówno główne lokalne organizacje prowadzące działalność gospodarczą oraz instytucje zajmujące się kształceniem i zatrudnieniem. Ponadto, partnerzy zgłosili podjęcie innowacyjnych działań, co wynikało z sytuacji w regionie lub było rezultatem globalnego, długotrwałego wsparcia kierowanego do konkretnej firmy.



## 2. Koncepcja Ośrodka Kształcenia Pohjantähti (*Pohjantähti Learning Centre Concept*) - Multipolis, region Oulu, Finlandia

### 2.1 Opis sytuacji

Zmiany strukturalne zachodzą w Finlandii od początku lat dziewięćdziesiątych. Niski wskaźnik gęstości zaludnienia, migracja wewnętrzna oraz różnice ekonomiczno-społeczne doprowadziły do pogorszenia się sytuacji (*deployment*) na obszarach wiejskich. Rozbieżności ekonomiczne są widoczne głównie między regionami - trudno jest zapewnić zrównoważoną ilość źródeł utrzymania na obszarach wiejskich w poszczególnych regionach.

Aby rozwiązać ten problem, należy podjąć działania na różnych szczeblach. Jednym z nich jest koncepcja *polis*. Koncepcja okazała się być rozwiązaniem opłacalnym, godzącym potrzeby przedsiębiorstw z procesem powstawania nowych firm, prowadzeniem działań innowacyjno-rozwojowych o wysokiej wartości dodanej oraz dostępem do środków finansowania. Tym samym, koncepcja ma wpływ na kwestie związane z planowaniem przestrzennym oraz zrównoważonym rozwojem.

Pohjantähti jest rozwijającą się instytucją, która świadczy usługi dostosowane do indywidualnych potrzeb małych przedsiębiorstw w regionie. Koncepcja ośrodka kształcenia jest jednym z narzędzi, za pomocą których Pohjantähti może świadczyć usługi w słabo zaludnionych i odległych/peryferyjnych regionach.

### 2.2 Cele

Cele projektu obejmowały:

- opracowanie koncepcji ośrodka kształcenia, jako rozproszonego modelu kształcenia i rozwoju regionalnego wykorzystującego najnowszą technologię informacyjną;
- adaptację koncepcji w terenie.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

### 2.3 Działania

Podstawowa forma ośrodka kształcenia została opracowana i sprawdzona na szczeblu lokalnym przed przystąpieniem do projektu ADEP. Prowadzone w ramach projektu działania miały na celu rozwinięcie rozproszonego modelu kształcenia i dostosowanie go do potrzeb całego regionu Oulu Arc.

Działania i zarządzanie nimi pozwoliły stworzyć „Model ICT i transferu technologii”, polegający na:

- a) sprecyzowaniu koncepcji rozproszonego ośrodka kształcenia;
- b) przeprowadzeniu studium wykonalności w zakresie rozwoju małych ośrodków szkoleniowych na obszarach wiejskich;
- c) wdrażaniu i pilotowaniu koncepcji w terenie:
  - studia uniwersyteckie dla grupy studentów rozproszonej na obszarze wiejskim,
  - szkolenie z zakresu korzystania z technologii informacyjnych i narzędzi komunikacji (ICT);
- d) określenie profilu Ośrodka Kształcenia jako narzędzia wsparcia dla małych przedsiębiorstw:
  - pilotowanie szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb adresatów projektu oraz zakładanie działalności gospodarczej.

### 2.4 Korzyści

Przykłady dobrych praktyk w zakresie analizy porównawczej (*benchmarking*) w innych regionach europejskich przyczyniły się do rozwinięcia omawianej koncepcji. Przetestowanie pomysłu przez partnerów z innych regionów skłoniło nas do ponownego przemyślenia koncepcji ośrodka kształcenia. Z jednej strony, francuska metoda wzmacniania potencjału wpłynęła na zasadniczą ideę ośrodka kształcenia. Z kolei irlandzka koncepcja *one-stop shop* była przykładem, który zainspirował nas do opracowania usług wsparcia dla MŚP na terenach wiejskich i trudno odległych/peryferyjnych.

### 2.5 Rezultaty

Koncepcja Regionalnego Ośrodka Kształcenia dobrze się sprawdza i jest stale monitorowana. Przeprowadzono dziesiątki sesji szkoleniowych, w których wzięły udział setki osób. Dzięki sieci Uniwersytet Oulu może być obecny w regionie. Ośrodek kształcenia pełni funkcję pośrednika w lokalnym systemie innowacji w zakresie edukacji, badań i rozwoju. Obecnie Pohjantähti koncentruje się na wspieraniu małych i średnich przedsiębiorstw. Szkolenia są jednym z kilku narzędzi, za pomocą których można monitorować wszystkie etapy rozwoju przedsiębiorstwa: od czasu przed rozpoczęciem działalności do odejścia przedsiębiorcy na emeryturę.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

### 3. Wspieranie mikroprzedsiębiorstw poprzez promocję współpracy sieciowej oraz działań na rzecz wzmocnienia potencjału - Westbic, region BMW, Irlandia

#### 3.1 Opis sytuacji

Celem projektu było dodanie wartości tym formom wsparcia przedsiębiorczości, które są oferowane przez różne organizacje działające na rzecz mikroprzedsiębiorstw w regionie, jak rady przedsiębiorczości działające w poszczególnych hrabstwach (*County Enterprise Boards*) czy Westbic. Organizacje wspierają przedsiębiorczość w regionie poprzez dostarczanie firmom potrzebnych usług/ form wsparcia, zwłaszcza przykładów dobrych praktyk z innych regionów uczestniczących w projekcie. Co istotne, Westbic dysponuje również fachową wiedzą w zakresie tworzenia sieci jako innowacyjnej formy wsparcia, ułatwiającej budowanie potencjału wśród mikroprzedsiębiorstw w celu zwiększenia ich konkurencyjności i pobudzenia rozwoju. Niniejsze okoliczności przekonały nas do uczestnictwa w projekcie ADEP.

#### 3.2 Cel

Celem przedsięwzięcia było dostarczenie innowacyjnych form wsparcia określonym mikroprzedsiębiorstwom i grupom poprzez współpracę sieciową oraz wykorzystanie przykładów dobrych praktyk z innych regionów partnerskich w celu opracowania właściwych działań adresowanych do wybranych grup mikroprzedsiębiorstw.



#### 3.3 Działania

Instytucjami, które zaangażowały się w realizację projektu na poziomie lokalnym były Westbic oraz trzy rady przedsiębiorczości (*Enterprise Boards*) z hrabstw Longford, Westmeath i Roscommon, które zagwarantowały prawidłowe wdrożenie projektu przez podejście partnerskie, zgodnie z procedurami stosowanymi przez Westbic. W następstwie przeprowadzonych przez lokalnych partnerów badań i audytów, mających na celu określenie najodpowiedniejszych działań wspierających/ sieciowych, które można by wykorzystać w ramach jednego z tematów projektu ADEP, wybrano temat „Kobiety w biznesie” (*Women in Business*). Uznano, że kobiety to szczególna grupa, która mogłaby skorzystać ze wsparcia opartego na współpracy sieciowej, realizowanej na terenie każdego hrabstwa. Skoncentrowano się na rozwoju trwałej współpracy sieciowej w regionie. Uznano też, że potencjalnym obszarem podjęcia działań jest promocja kultury przedsiębiorczości wśród młodych ludzi.

W rezultacie zorganizowano dwie konferencje na temat współpracy sieciowej (*Conference and Networking Events*), których celem było usprawnienie działań na rzecz rozwijania potencjału wśród kobiet prowadzących przedsiębiorstwa w całym regionie. Ponadto, w drugim roku realizacji projektu zorganizowano spotkanie pod hasłem „Młodzi i przedsiębiorczość” (*Young People and Enterprise Event*), po uprzednim rozpoznaniu potrzeb w zakresie innowacyjnych metod promocji kultury przedsiębiorczości wśród tej grupy docelowej.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

W zakresie współpracy międzyregionalnej, Westbic udzielało informacji na temat różnych form i struktur wsparcia dostępnych dla mikroprzedsiębiorstw w Irlandii. Imprezy dostosowano do priorytetów uczestniczących w projekcie regionów partnerskich. Ich tematyka obejmowała: współpracę w ramach innego irlandzkiego projektu z zakresu przedsiębiorczości (w wybranych przypadkach), mentoring, współpracę sieciową, koncepcję *one-stop shop*, itp. Ponadto, Westbic uczestniczyło w wydarzeniach o charakterze międzyregionalnym, organizowanych przez regiony partnerskie, w celu poznania przykładów dobrych praktyk w zakresie wspierania mikroprzedsiębiorczości, widzianego z różnych europejskich perspektyw.

### 3.4 Korzyści

W ramach współpracy międzyregionalnej uzyskano informacje na temat metod wspierania mikroprzedsiębiorczości stosowanych w innych regionach. Skoncentrowano się głównie na działaniach związanych z budowaniem potencjału (Francja) oraz strukturach wsparcia w postaci *Triple Helix* i *Polis* (Finlandia). Strona irlandzka odwzajemniła się udzielając partnerom informacji na temat różnorodnych form wspierania mikroprzedsiębiorczości stosowanych w Irlandii.

Ponadto, do pewnego stopnia zbadano możliwości współpracy w innych obszarach związanych z wspieraniem mikroprzedsiębiorstw.

### 3.5 Rezultaty

- Na poziomie lokalnym, we wspomnianych dwóch dorocznych konferencjach na temat roli kobiet w biznesie (*Conference and Networking Events*) wzięło udział odpowiednio 110 i 150 osób. Konferencje stanowiły uzupełnienie działań adresowanych do lokalnych członków sieci.
- W spotkaniu pod hasłem „Młodzi i przedsiębiorczość” (*Young People and Enterprise Event*) wzięło udział 330 uczniów szkół średnich.
- Zacieśniono powiązania między lokalnymi organizacjami wspierającymi mikroprzedsiębiorstwa (Westbic, rady przedsiębiorczości działające w miastach i hrabstwach, itp.) w celu zapewnienia komplementarności oferowanego wsparcia.
- Dzięki pozyskaniu corocznego finansowania przez istniejące struktury CEB (rady przedsiębiorczości), nastąpił postęp w rozpowszechnianiu wydarzeń pilotażowych jako „miękkiego wsparcia” (*soft support*).
- Wykorzystanie doświadczeń zdobytych w ramach współpracy międzyregionalnej zaowocowało rozwojem działań lokalnych.
- W trakcie trwania projektu nastąpił postęp w określaniu wspólnych obszarów zainteresowań partnerów, w których tkwi potencjał do dalszej współpracy przy realizacji projektów.
- Ponadto, działania realizowane w ramach współpracy międzyregionalnej oraz innego tematu związanego z rozwojem przedsiębiorczości dostarczyły uczestnikom projektu dodatkowej wiedzy i doświadczeń.



## **ZAŁĄCZNIK 2: CHARAKTERYSTYKA UCZESTNIKÓW PROJEKTU**

### **Region BMW, Irlandia**

#### **1. Westbic**

Centrum Biznesu i Innowacji Westbic (*Westbic Business & Innovation Centre*) w irlandzkim regionie Border, Midland and Western jest akredytowaną organizacją posiadającą certyfikat ISO 9001:2000, która zapewnia innowacyjnym przedsiębiorstwom wsparcie na miarę ich potrzeb, od pomysłu do jego komercyjnego wykorzystania. Założone w 1987 r., Westbic jest specjalistyczną instytucją figurującą wśród organizacji i inicjatyw wspierających rodzimy przemysł, finansowanych w ramach Sektora Produkcyjnego Programu Operacyjnego Narodowego Planu Rozwoju Irlandii na lata 2000-2006 (*Productive Sector O. P. of the Irish National Development Plan 2000-2006*). Westbic jest częścią ogólnoeuropejskiej sieci centrów innowacji biznesu BIC (*Business Innovation Centres*).

Westbic posiada duże międzysektorowe doświadczenie w zakładaniu przedsiębiorstw o wysokiej wartości oraz wspieraniu ich na wczesnych etapach rozwoju. Biuro Westbic w Midlands uczestniczyło w projekcie ADEP w ramach zagadnienia mikroprzedsiębiorczości.

#### **Misja organizacji**

„określać, rozwijać i wspierać szanse przedsiębiorstw o wysokiej wartości dodanej”



## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

### **Cele:**

- wspieranie innowacyjnych firm przy ich zakładaniu,
- wspieranie instytucji pośredniczących,
- wartość dodana dla partnerów,
- zarządzanie przestrzenią rozwojową,
- zapewnianie kapitału początkowego,
- zapewnienie wsparcia w postaci mentoringu,
- opracowywanie programów dla przedsiębiorstw,
- wspieranie istniejących firm,
- współpraca sieciowa,
- wspieranie lokalnej przedsiębiorczości,
- wdrażanie inicjowanych przez firmy programów transgranicznych i unijnych,
- realizacja programów nauczania/ kształcenia w firmach.

Dalszych informacji udziela:

James Donlon

WESTBIC

Business Centre

Racecourse Road

Roscommon

Tel: +353 90 6625196

Fax: +353 90 6627407

E-mail: [jdonlon@westbic.ie](mailto:jdonlon@westbic.ie)

[www.westbic.ie](http://www.westbic.ie)

## **2. Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan (*Cavan County Enterprise Board*)**

Rada Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan została założona przez rząd irlandzki w październiku 1993 r. Rada jest spółką z gwarancjami, ustanowioną przez rząd w celu wspierania rozwoju lokalnej przedsiębiorczości. W całym kraju istnieje 35 rad przedsiębiorczości (*County Enterprise Boards, CEB*) działających w hrabstwach i miastach. Obecnie, CEB finansowane są przez rząd i częściowo przez Unię Europejską w ramach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2000-2006.

## Micro-Enterprise Supports Toolbox

Podstawowe przesłanki dla utworzenia Rady to wyeliminowanie określonej luki w dziedzinie wspierania mikroprzedsiębiorstw (tj. firm zatrudniających do 10 pracowników). Sektory świadczące usługi produkcyjne oraz usługi będące przedmiotem obrotu międzynarodowego pozostają głównym celem działania CEB. Strategiczna rola rad przedsiębiorczości działających w hrabstwach i miastach ma na celu stymulowanie aktywności gospodarczej na poziomie lokalnym i rozwijanie potencjału krajowej przedsiębiorczości na danym obszarze. W hrabstwie Cavan można to osiągnąć poprzez wspólne działanie szerokiego kręgu lokalnych instytucji i organizacji, w tym Rady Hrabstwa Cavan oraz innych rządowych instytucji działających na rzecz rozwoju lokalnego, w celu zbudowania lokalnej gospodarki o realnym potencjale i trwałości, która zapewni miejsca pracy oraz środki do realizacji potrzeb hrabstwa.

Rolą Rady Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan jest stymulowanie i wspieranie zrównoważonych możliwości zatrudnienia we wszystkich sektorach na poziomie lokalnym w całym kraju poprzez:

- promowanie kultury przedsiębiorczości,
- dostarczanie informacji,
- doradztwo,
- tworzenie partnerstw i sojuszy,
- promowanie rozwoju gospodarczego,
- zapewnienie bezpośredniego wsparcia finansowego.

Dalsze informacje dotyczące Rady Przedsiębiorczości Hrabstwa Cavan można uzyskać od:

Mr. Vincent Reynolds CEO  
Cavan County Enterprise Board  
Cavan Innovation and Technology Centre  
Dublin Road, Cavan  
Tel: + 353 49 4377200  
[info@cceb.ie](mailto:info@cceb.ie)  
[www.cavanenterprise.ie](http://www.cavanenterprise.ie)



### Region Oulu Arc, Finlandia



### 3. Multipolis

Centrum Fachowej Wiedzy i Umiejętności Regionu Oulu (*The Oulu Region Centre of Expertise*) cały czas dba o rozwój sieci Multipolis, która działa na terenie północnej Finlandii i w Skandynawii. Sieć Multipolis składa się z centrów wiedzy fachowej koncentrujących się na różnych sektorach nowoczesnych technologii. Bliska współpraca pozwala na połączenie owoców know-how lokalnie działających centrów fachowej wiedzy i umiejętności (*poleis*), co przyczynia się do powstawania coraz bardziej konkurencyjnych rozwiązań w dziedzinie nowoczesnych technologii. Ze względu na swoją wielkość i zróżnicowanie, taka koncentracja fachowej wiedzy jest niezwykle konkurencyjna również na poziomie międzynarodowym. Koncepcja *poleis* zrodziła się w Skandynawii i oferuje partnerską sieć współpracy między sektorem przemysłowym, instytucjami szkolnictwa wyższego oraz państwem. Liczne *poleis* działają w sektorach takich, jak: e-zdrowie, telekomunikacja, technologia środowiska oraz mikroelektronika.

Sieć Multipolis stwarza firmom możliwie najlepsze środowisko działania i zwiększa konkurencyjność północnej Finlandii. Ze względu na tworzenie znacznej liczby nowych firm i miejsc pracy w regionie, sieć jest istotnym narzędziem strategii rozwoju północnej Finlandii. Do 2006 r. Multipolis zamierza stać się wykorzystującym najbardziej specjalistyczną wiedzę centrum informacji i przemysłu rekreacyjno -lecniczego o międzynarodowym znaczeniu,.

Projekt sieci Multipolis skupia się na wzmocnieniu wizerunku sieci jako miejsca koncentracji rozwiniętej technologii, ułatwiającego firmom rekrutację pracowników, marketing produktów, zdobywanie środków finansowych oraz realizację kluczowych kwestii związanych z sektorem zaawansowanej technologii. Projekt jest również przydatny w planowaniu edukacji na wysokim poziomie, związanej z sektorami nowoczesnych technologii. Planowanie odbywa się we współpracy *poleis* z uniwersytetami i politechnikami.

Multipolis uczestniczyło w projekcie ADEP, w ramach którego powstała koncepcja ośrodka szkoleniowego Pohjantähti.

## **Micro-Enterprise Supports Toolbox**

Dalsze informacje dotyczące sieci Multipolis można uzyskać od:

ilkka.frederiksen@ouluinnovation.com  
Oulu Region Centre of Expertise  
www.multipolis.com

### **Region Midi-Pyrénées, Francja**

#### **4. Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy (*Association de Développement Pays Est Quercy*)**

Stowarzyszenie na rzecz rozwoju Pays Est Quercy jest organizacją zajmującą się rozwojem obszarów wiejskich, odpowiedzialną za rozwój gospodarczy, społeczny i kulturalny regionu Pays Est Quercy. Praca organizacji oparta jest na wspólnie ustalonej strategii i programie rozwoju regionu. Jednym z priorytetów programu jest „wspieranie zatrudnienia, gospodarki i kształcenia” w regionach. Stowarzyszenie odnosi to szczególnie do wspierania mikroprzedsiębiorstw i stosuje innowacyjne metody wsparcia w celu integracji mikroprzedsiębiorstw z regionem.

Konkretne cele wiążące się ze współpracą z małymi przedsiębiorstwami obejmują:

- optyimizację istniejących narzędzi (promowanie działań i usług partnerów w terenie);
- rozwijanie działań spełniających potrzeby lokalnych przedsiębiorstw;
- zapewnienie przedsiębiorstwom zindywidualizowanych rozwiązań;
- zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz rozwoju regionu.

#### **Konkretne działania obejmują:**

- zachęcanie młodych pracowników do podjęcia pracy w regionie (weekendy informacyjne dotyczące regionu i form wsparcia oferowanych w ramach projektu);
- marketing lokalny dla szczególnych grup pracowniczych w sektorach, w których brakuje wykwalifikowanej siły roboczej;
- stypendia dla młodych ludzi chcących po studiach wrócić do regionu;
- pomoc przy przekazywaniu lub przejmowaniu firm rzemieślniczych, sklepów i gospodarstw rolnych;
- wspieranie pracowników w celu zachęcenia ich do rozwijania kariery zawodowej w regionie;
- podnoszenie jakości usług oferowanych przez sklepy na terenach wiejskich;