

Debata Dziennika Gazety Prawnej

Dobrych projektów przybywa, co bardzo zwiększa konkurencję

Dostęp do unijnych dotacji na szkolenia pracowników jest łatwiejszy niż jeszcze kilka lata temu – twierdzą przedsiębiorcy. Ale nie oznacza to, że każdy ma szansę dostać unijne pieniądze. Coraz więcej firm interesuje się zdobyciem wsparcia na szkolenia, co skutkuje olbrzymią konkurencją o unijne dotacje.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Jaka jest droga po unijne dotacje dla przedsiębiorstw, które chcą szkolić swoich pracowników?

### **MARZENA DALKA**

Projekt, który obecnie realizuje firma Pekaes, jest pierwszym unijnym projektem szkoleniowym. Z perspektywy mojej firmy przypuszczam, że pozyskanie tych środków nie byłoby możliwe, gdyby nie firma doradcza, która pokierowała przygotowaniem naszego wniosku. Oczywiście wsad merytoryczny, pomysł, wokół którego koncentrowaliśmy nasz projekt szkoleniowy, pochodził od nas. Natomiast w kwestii odpowiedniego strukturalizowania tego wniosku i przygotowania spraw formalno-proceduralnych mam obawy, że bez niezbędnego doświadczenia trudno przejść przez pierwszą fazę oceny, czyli ocenę formalną.

Cztery lata temu firma Pekaes została nabyta przez prywatnych udziałowców i został opracowany plan rozwoju restrukturyzacji. To było być albo nie być dla spółki, dlatego że firma do 2005 roku przynosiła coraz większe straty. Mieliśmy natomiast potencjał rozwojowy.

W związku z tym nowi właściciele zdecydowali się podjąć wiele zakrojonych na szeroką skalę działań, żeby przywrócić dawny blask firmie. W tym czasie zaczęłam pracować w Pekaesie i zdałam sobie sprawę, że w takiej sytuacji ekonomicznej, nie mając pomocy publicznej, nie będę w stanie zaoferować ludziom szkoleń, które były bardzo potrzebne i oczekiwane, zwłaszcza w kontekście całego czasu trwających w firmie zmian.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Jak droga po unijne dotacje wygląda z punktu widzenia firmy doradczej?

### **JUSTYNA TABORSKA**

Jest to praca długotrwała. Aby odpowiednio przygotować projekt, umawiamy się z klientami już na pół roku przed ostatecznym terminem złożenia wniosku o dofinansowanie. Organizujemy wiele spotkań, na których omawiamy zakres merytoryczny, zakres szkoleń, próbujemy stworzyć program szyty na miarę, tak żeby projekt, który trwa najczęściej kilka lat, rzeczywiście przyniósł zamierzone efekty. Następnie zaczyna się sam proces ostatecznego przygotowywania projektu, trwający zwykle około dwóch, trzech miesięcy. Wtedy już zbieramy listy uczestników, przygotowujemy tematy szkoleniowe, ustalamy, jak duży ma być projekt. Potem następuje pisanie i złożenie wniosku. Po złożeniu wniosku oczekiwanie na powstanie listy rankingowej zwykle trwa około pół roku. Z tego wynika, że cały proces aplikowania o środki unijne trwa aż rok. Przez ten czas przedsiębiorcy muszą czekać.

Jeśli chodzi o Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, to okres oczekiwania od momentu złożenia wniosku aplikacyjnego do momentu ogłoszenia listy rankingowej trwa zwykle trzy, cztery miesiące. Ale są instytucje regionalne, w których ten proces wydłuża się nawet do roku. Tak było na przykład w województwie mazowieckim.

Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że muszą czekać i są cierpliwi, ponieważ bardzo zależy im na projekcie. To jest przecież niesamowita szansa dla przedsiębiorstwa. Często przedsiębiorstwa nie byłoby stać, zwłaszcza mniejszego i średniego, na tak szeroko zakrojony projekt szkoleniowy, który obejmuje zwykle większość pracowników zatrudnionych w firmie.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Czy z państwa punktu widzenia w 2009 roku jest prościej ubiegać się o te dotacje? Czy procedura została uproszczona w porównaniu z tym, co było na początku obowiązującej teraz perspektywy finansowej oraz w porównaniu z tym, co oferował program Rozwój zasobów ludzkich na lata 2004–2006?

### **JUSTYNA TABORSKA**

Jeżeli chodzi o porównanie roku 2008 z tym, co mamy obecnie, to raczej się nic nie zmieniło. Zmieniły się tylko wytyczne, ale to niestety nie wpływa na zakres pracy, jaką trzeba wykonać. Jeżeli chodzi o poprzednią perspektywę, pod względem formalnym dużo się zmieniło.

Przed wszystkim Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, czyli instytucja, która nadzoruje wdrożenie ponadregionalnych projektów szkoleniowych, zrezygnowała z wielu wymaganych wcześniej dokumentów i załączników na etapie, który następuje po złożeniu wniosku o dofinansowanie. Dokumenty, które kiedyś wypełniały całe segregatory, te pudła pełne dokumentacji teraz mieszczą się w jednym tylko skoroszycie.

Jeżeli natomiast chodzi o dostępność dotacji, to po dyskusji z kolegami z pracy i innymi przedsiębiorcami wydaje mi się, że obecny okres jest zdecydowanie trudniejszy niż lata poprzednie. W poprzedniej perspektywie wiele przedsiębiorstw bało się projektów szkoleniowych, współfinansowanych ze środków unijnych, bo nie wiedziało, co to dokładnie jest, i z tego powodu unikało ich. Z naszej strony był z kolei duży nacisk na przekonanie przedsiębiorców, że warto wchodzić w projekty.

Mieliśmy takie doświadczenia: jeżeli projekt był napisany, tak że otrzymywał w każdej kategorii 60 proc. możliwych do otrzymania punktów, to dostawał dofinansowanie. Tak mało firm się starało o dofinansowanie, że wystarczyło tak naprawdę napisać poprawny wniosek i dostawało się dotację. Obecnie konkurencja jest szalenie duża. Tylko 20 proc. projektów z powodzeniem przechodzi konkurs. Teraz osiągnięcie ponad 60 proc. możliwych punktów nie gwarantuje jeszcze dofinansowania. Jest wiele bardzo dobrych projektów, które dostają bardzo dobrą punktację, na poziomie nawet 80 proc. możliwych punktów, i nie otrzymują one dofinansowania ze względu na brak środków.

Oceniam, że 60 proc. przedsiębiorców samodzielnie chce prowadzić projekty, a 40 proc. woli, żebyśmy my to zrobili. Ponieważ mamy ograniczone zasoby, to przekonujemy przedsiębiorców, żeby sami prowadzili projekty, a u nas wykupili tylko usługę zarządzania. Jeśli w dużej mierze sami przygotowują projekt, zdobywają większą świadomość tego, co to jest Europejski Fundusz Społeczny, bardziej się starają, biorą większą odpowiedzialność za wszystkie działania. Co jest oczywiście z korzyścią dla projektu i dla samego przedsiębiorstwa.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Jak przedsiębiorstwo radzi sobie z samodzielną realizacją projektu szkoleniowego, współfinansowanego ze środków unijnych?

### **MARZENA DALKA**

Radzimy sobie, i to nawet bardzo dobrze. Mam w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości opinię sprawnego beneficjenta, kolejne transze dotacji są szybko rozliczane. Po 11 miesiącach realizacji

projektu nie mieliśmy ani jednej kontroli, co uznaję za efekt pozytywnej oceny osób opiekujących się w PARP naszą firmą.

Cały ciężar zarządzania i administrowania wzięliśmy na siebie. Z tego punktu widzenia mam wrażenie, że ramy określone przez PARP są aż tak sztywne, że skłaniają do większej koncentracji na samym administrowaniu projektem. Traci na tym warstwa merytoryczna projektu. Wydaje mi się, że to jest obszar, na którym można jeszcze wiele zrobić. Ilość dokumentacji, ilość różnego rodzaju podpisów, ilość papierów, która jest związana z projektem powoduje, że osoby zarządzające i realizujące projekt skupiają się głównie na części techniczno-administracyjnej.

Jak już wspominałam mam doświadczenia z firm, gdzie zarządzałam bardzo dużymi budżetami szkoleń. Co ważne, były to budżety budowane ze środków własnych. Dzisiaj mam wrażenie, że bardziej niż potrzeba skupiamy się na dopasowaniu programu do tematu, który został określony we wniosku. Mnóstwo czasu i energii idzie na dbanie:

- aby zapewnić niezbędną liczbę uczestników na szkoleniu;
- żeby nie zapomnieć zgromadzić wszelkich stosownych podpisów uczestników,
- żeby sprawdzić, czy zostały przekazane im materiały pomocnicze,
- żeby sprawdzić, czy długopisy, świadczenia w postaci jedzenia i hotelu zostały przez nich odebrane.

Oczywiście, zdaję sobie sprawę, że są to środki publiczne i muszą one zostać starannie rozliczone. Ale bardzo przydałoby się uprościć kwestie formalne. Mamy już bogate doświadczenie związane z wdrażaniem funduszy unijnych i na ich bazie można zmienić procedury, tak by realizatorzy mieli więcej czasu na kwestie merytoryczne, czyli dopracowanie programu szkolenia. Bo tak naprawdę mówimy przecież o szkoleniu dorosłych ludzi, o nauczeniu ich czegoś. Ale także o oduczeniu ich złych nawyków, które ma każdy pracownik. W całym procesie szkoleniowym powinien być położony większy niż teraz nacisk na pracę z pracownikiem.

W naszej firmie w pracę nad projektem jest zaangażowanych bezpośrednio kilka osób. Uważam, że przy skali naszego projektu – jego budżet jest na poziomie 4,2–4,3 mln zł, mamy przewidziane aż 70 szkoleń – udaje się nam tą skromną liczbą osób skutecznie zarządzać dużym programem. Dla ścisłości: do obsługi projektu trzeba jeszcze włączyć pracowników z działu księgowości, którzy muszą czuwać nad stroną finansową.

A teraz kwestia zaangażowania pracowników w szkolenia. Z tym, jak wiadomo, bywa różnie. Z moich obserwacji wynika, że im wyższy poziom merytoryczny szkoleń, tym większe zaangażowanie pracowników. Tak naprawdę im więcej pracy organizatorzy szkolenia włożą w zaplanowanie jego programu i treści, tym bardziej wzrośnie motywacja pracowników, żeby w nim czynnie uczestniczyć. W przypadku pracowników naszej firmy nie ma żadnych powodów do obaw. Nie obserwuję spadku zaangażowania ani samej chęci uczestnictwa w szkoleniach.

Wynika to z tego, o czym wcześniej już mówiłam. Proces szkoleniowy został tak przygotowany – i to zanim została wybrana firma szkoleniowa – że mamy dokładnie zidentyfikowane nasze potrzeby. Robiliśmy analizy, rozmowy i wywiady z potencjalnymi uczestnikami szkolenia oraz ich przełożonymi.

## **JUSTYNA TABORSKA**

Przedsiębiorcy najczęściej skarżą się na procedury administracyjne związane z projektem. Konieczność zebrania mnóstwa dokumentów i podpisów od każdego uczestnika w sprawie zgody na przetwarzanie danych osobowych, znajomość regulaminu uczestnictwa, wypełnianie licznych ankiet komplikuje prowadzenie projektu. I to jest główna bolączka przedsiębiorców. Jeżeli program szkolenia jest dobrze przygotowany, jeżeli przed szkoleniem trenerzy czy firma szkoleniowa spotkali się bezpośrednio z

kierownictwem firmy i omówili potrzeby przedsiębiorstwa i pracowników, to załoga później chętnie uczestniczy w szkoleniach. Znika problem z frekwencją.

Naszym zadaniem jest ustalenie wraz z przedsiębiorcą takiego programu szkoleń, by był on dostosowany do uczestników.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Jak przedsiębiorcy radzą sobie z rozliczaniem projektów?

### **JUSTYNA TABORSKA**

Na początku są duże problemy, ponieważ przedsiębiorcy mają różne systemy księgowość, nie zawsze tak elastyczne, żeby dopasować się do wymogów PARP. Na starcie są duże opory co do zakładania nowych kont na poszczególne zadania, potem zaś są problemy z wyciągnięciem poszczególnych danych.

Jeśli firma doradcza bardzo ściśle współpracuje z przedsiębiorstwem, to współpracuje też z księgowością przedsiębiorcy. Chodzi o to, żeby każda faktura była dobrze opisana, przypisana do właściwego konta i prawidłowo zaksięgowana. Bardzo często przy pierwszych spotkaniach z księgowymi widzimy przerażenie w ich oczach. Twierdzą, że nie da się tego zrobić, że to jest mnóstwo pracy i dużo dodatkowych czynności. Przy pierwszych rozliczeniach błędy faktycznie się pojawiają, jednak z doświadczenia wiem, że po czterech – pięciu miesiącach przedsiębiorcy rozumieją, co, jak i kiedy mają robić i ogarniają wszystkie aspekty księgowość.

### **MARZENA DALKA**

Pierwsze pół roku to dla nas był tylko rozbieg. Myślę, że w tej chwili już sobie całkiem nieźle radzimy z rozliczaniem. Czasami tylko ręka mnie boli od podpisywania dokumentów. Proszę sobie wyobrazić, że czasem na jednym dokumencie jest wymagane pięć podpisów. Każdy do innego działania księgowego i jeszcze na końcu podpis, że wszystko jest zgodne ze standardami. Myślę, że to można lepiej zorganizować. Mam ogromną prośbę do instytucji i urzędów: zastanówcie się nad możliwością ograniczenia liczby i stopnia skomplikowania kwestii formalnych. Szczególnie tych, które z punktu widzenia przedsiębiorcy nie wnoszą żadnej wartości do projektu.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego chce, by od przyszłego roku szkolenia zamknięte były związane z konkretnymi obszarami wiedzy technicznej. Czy przedsiębiorcy i firmy szkoleniowe rzeczywiście tego potrzebują?

### **JUSTYNA TABORSKA**

Rzeczywiście, ministerstwo ma takie plany, choć zmiany nie zostały jeszcze zatwierdzone. Szczerze mówiąc, nie bardzo orientuję się w rynku firm szkoleniowych, które dostarczają specjalistyczne czy techniczne szkolenia. My działamy na rynku tak zwanych szkoleń miękkich i konkurencja jest bardzo duża. Czy przedsiębiorca woli szkolenia miękkie czy techniczne, zależy od niego.

Zarządzamy także projektami, których znaczna część to szkolenia techniczne. Często także zdarzają się projekty mieszane.

### **MARZENA DALKA**

W mojej ocenie rynek będzie rozwijał się w kierunku szkoleń technicznych. Wykształciliśmy za dużo magistrów zarządzania i ludzi, którzy mają przygotowanie humanistyczno-ekonomiczne, a za mało

mamy inżynierów. Myślę, że od rynku szkoleniowego należy oczekiwać mocniejszego zwrotu w kierunku szkoleń technicznych.

Jeśli chodzi o rynek szkoleniowy, to mam wrażenie, że jest on bardzo już nasycony firmami. Jest na nim tak dużo firm szkoleniowych, że czasami istnieje bardzo duży problem z wyborem właściwej. Nadal jednak niedużo jest firm, które posiadają doświadczenia związane ze szkoleniem ludzi z naszej branży. Rzeczywiście, do kilku zagadnień szkoleniowych nie mieliśmy wystarczająco wielu ofert. Staramy się zawsze wybierać co najmniej z trzech ofert, ale nie zawsze znajdowały się trzy firmy spełniające nasze wymagania.

Jeśli chodzi o szkolenia miękkie, np. te związane z umiejętnościami menedżerskimi, negocjacyjnymi, technikami sprzedażowymi, to konkurencja na rynku szkoleniowym jest bardzo duża.

## **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Jakie znaczenie dla firmy ma dotacja na szkolenia pracowników?

## **MARZENA DALKA**

Jest trochę za wcześnie na podsumowania, bo projekt jest zakrojony na dwa lata. Natomiast mogę się pokusić o stwierdzenie, że mojej firmie udało się pozyskać środki w momencie zmiany rzeczywistości gospodarczej.

Gdy pisaliśmy wniosek i składaliśmy go do PARP, był lipiec 2008 roku, kiedy to jeszcze gospodarka szła pełną parą. We wrześniu i październiku zaczęły się pojawiać pierwsze symptomy kryzysu. Kiedy dowiedzieliśmy się, że mamy przyznane środki unijne, to tak naprawdę byliśmy już w zupełnie innej rzeczywistości gospodarczej. Proszę pamiętać, że branża logistyczna jest tak zwaną branżą wczesnocykliczną. Tak naprawdę kryzys, który jesienią ubiegłego roku prawdopodobnie wielu z nas znało tylko z gazet, my odczuwaliśmy na własnej skórze. Bez środków unijnych nie byłibyśmy w stanie sobie pozwolić na tak duży plan szkoleń, bo to wiązałoby się z takim obciążeniem firmy kosztami, na które nie moglibyśmy sobie pozwolić.

W ramach naszego projektu mamy trzy rodzaje szkoleń. Można to określić jako strumienie szkoleń. Pierwszy to akademia sprzedaży: szkolenia dedykowane działom sprzedaży, ludziom z obsługi klienta, budowaniu długotrwałych relacji z klientem.

Drugi strumień to szkoła logistyki i kierowców. Są to szkolenia pod potrzeby zawodowe pracowników firmy. Uczą się oni takich rzeczy jak identyfikacja ryzyka przewozowego czy organizacja procesu przewozowego. W ramach szkoły kierowców mamy szkolenia z pierwszej pomocy, bo tak naprawdę nasz projekt był pisany z myślą o poprawie stanu bezpieczeństwa. Proszę pamiętać, że nasza firma zatrudnia nie tylko kierowców.

Mamy ponad 1 tys. pracowników, kierowcy stanowią niecałą jedną trzecią załogi. W tej chwili pracuje ich u nas ok. 280.

Trzeci strumień naszych szkoleń to szkoła menedżera: wszystkie szkolenia z zakresu szeroko rozumianych umiejętności menedżerskich.

## **JUSTYNA TABORSKA**

Proszę pamiętać, że liczne projekty były pisane na początku 2008 roku, kiedy przedsiębiorcy nie musieli liczyć się z ograniczeniami, ze zwolnieniami i z kryzysem, który pojawił się na przełomie sierpnia i września 2008 r.

Teraz mamy koniec 2009 roku. Minęły prawie dwa lata. Dlatego przedsiębiorcy starają się dopasowywać swoje programy szkoleniowe do zmieniającej się sytuacji. Z tego powodu pojawiły się takie programy jak:

- zarządzanie w sytuacji kryzysu,
- zarządzanie w sytuacji stresu,
- zarządzanie osobami po 45 roku życia.

Niektóre firmy starają się o takie szkolenia, w których wyższa kadra menedżerska lub zarząd mogłyby stworzyć strategię przedsiębiorstwa, która dopasowałaby się do obecnej sytuacji gospodarczej. Na szczęście PARP pozwala na takie modyfikacje projektu, wynikające ze zmieniającej się sytuacji, bo – podkreślę to jeszcze raz – rzeczywistość ekonomiczna dwa lata temu była kompletnie inna od obecnej.

Spośród naszych klientów żaden nie zrezygnował z dotacji na skutek kryzysu. Wręcz przeciwnie. Dla nich otrzymanie środków unijnych to wygrana z konkurencją, bo jej nie będzie stać teraz na finansowanie tak szeroko zakrojonych projektów szkoleniowych.

Ale docierały do nas opinie firm, które nie dostały dotacji: dobrze, iż tak się stało. Twierdziły one, że w tym momencie nie byłoby już ich stać na podjęcie tak dużego przedsięwzięcia, jakim jest dwuletni projekt szkoleniowy.

### **MARIUSZ GAWRYCHOWSKI**

Czy dotacje na szkolenia wpływają na lepsze wyniki przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność na rynku?

### **MARZENA DALKA**

Dobrze przygotowany projekt szkoleniowy na pewno zwiększa motywację pracowników. Myślę, że jest to wabik przyciągający ludzi do firmy. Czy wpływa na poprawę konkurencyjności w długim okresie czasu? Tak naprawdę to nie pokusiłabym się o postawienie takiej tezy ze względu na to, że z byt wiele czynników wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników to tylko jeden z tych czynników.

Mamy duże uznanie dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za elastyczność w podejściu do beneficjentów. Wiem, że można liczyć na zmianę terminów i niektórych wskaźników. Instytucje nadzorujące wykazują bardzo duże zrozumienie dla zmian, które w ostatnim roku zaszły na rynku.



**Marzena Dalka**  
dyrektor personalny  
Grupy Pekaes



**Justyna Taborska**  
dział funduszy unijnych  
spółki DOOR

Uczestniczki debaty Dziennika Gazety Prawnej

Debatę prowadził Mariusz Gawrychowski

Zdjęcia Wojciech Górski