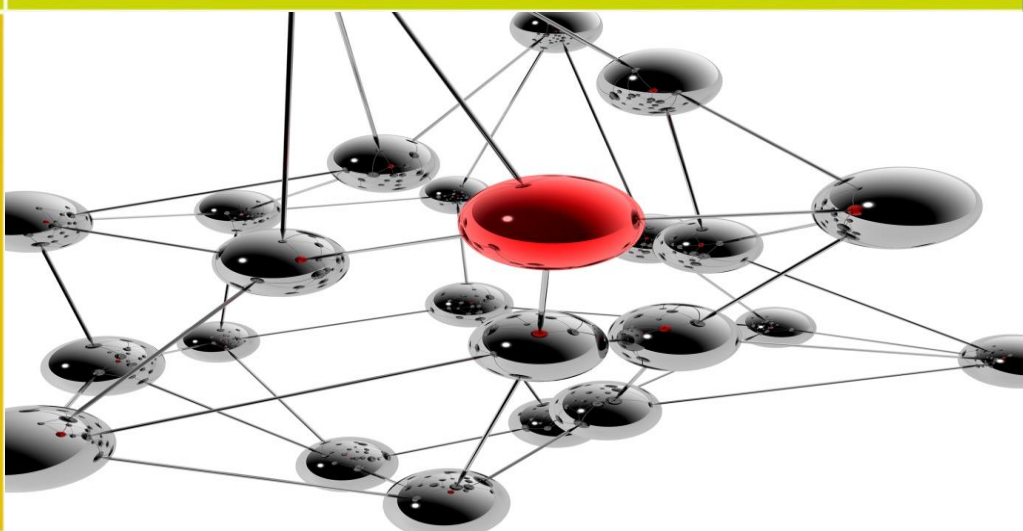




Seria Innowacje

2016

Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach - edycja 2015



Dorota Frączek
Piotr Kryjom

**Weryfikacja standardów
zarządzania w wybranych klastrach
- edycja 2015**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2016

Niniejszy materiał został opracowany na bazie „Raportu z weryfikacji spełniania standardów zarządzania klastrem” autorstwa grupy ekspertów: Lilla Knop, Marcin Jabłoński, Sławomir Olko, przy współpracy ekspertów weryfikujących standardy: Matylda Bajor, Katarzyna Kozojć, Joanna Machnik-Słomka, Izabela Medel i Agnieszka Rzepka (materiał niepublikowany).

Weryfikacja standardów zarządzania klastrem była elementem projektu *Przeprowadzenie pogłębionej inwentaryzacji klastrów w Polsce – 2015*, sfinansowanego ze środków budżetu krajowego.

Opracowanie:

Dorota Frączek (PARP)

Piotr Kryjom (PARP)

Redakcja:

Joanna Podgórska (PARP)

Współpraca:

Filip Milewski (PARP)

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2016

Raport jest dostępny na Portalu Innowacji www.pi.gov.pl

Spis treści:

Streszczenie.....	6
Summary	7
1. Wstęp	8
2. Założenia przyjęte w procesie oceny poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrami	11
2.1. Charakterystyka narzędzia badawczego.....	11
2.1.1. Obszar <i>organizacja klastra</i>	11
2.1.2. Obszar <i>zasoby klastra</i>	13
2.1.3. Obszar <i>procesy w klastrze</i>	15
2.1.4. Obszar <i>usługi na rzecz członków klastra</i>	17
2.1.5. Obszar <i>współpraca z otoczeniem</i>	19
2.2. Dobór klastrów i proces weryfikacji standardów zarządzania.....	20
3. Wyniki ogólne.....	23
3.1 Wyniki według faz cyklu życia klastrów	23
3.2 Wyniki w ujęciu regionalnym.....	23
3.3 Wyniki według obszarów weryfikacji.....	27
4. Analizy szczegółowe	30
4.1. Klastry w fazie embrionalnej.....	30
4.1.1. Klastry w fazie embrionalnej – obszar <i>organizacja klastra</i>	31
4.1.2. Klastry w fazie embrionalnej – obszar <i>zasoby klastra</i>	33
4.1.3. Klastry w fazie embrionalnej – obszar <i>procesy w klastrze</i>	35
4.1.4. Klastry w fazie embrionalnej – obszar <i>usługi na rzecz członków klastra</i>	37
4.1.5. Klastry w fazie embrionalnej – obszar <i>współpraca z otoczeniem</i>	39
4.2. Klastry w fazie rozwoju	41
4.2.1. Klastry w fazie rozwoju, spełniające obowiązkowe standardy zarządzania	42
4.2.2. Klastry w fazie rozwoju, spełniające opcjonalne standardy zarządzania	43
4.2.3. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze <i>organizacja klastra</i>	44
4.2.4. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze <i>zasoby klastra</i>	45
4.2.5. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze <i>procesy w klastrze</i>	48
4.2.6. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze <i>usługi na rzecz członków klastra</i>	50
4.2.7. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze <i>współpraca z otoczeniem</i>	52
4.3. Klastry w fazie dojrzałości	53
5. Podsumowanie	55
Spis tabel:.....	58
Spis wykresów:.....	59
Spis załączników:.....	60

Streszczenie

Poziom rozwoju klastrów w Polsce jest zróżnicowany. Wraz z ich rozwojem rośnie potrzeba podnoszenia jakości procesów zarządzania w klastrach. Wychodząc temu naprzeciw, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) opracowała standardy zarządzania klastrem (2014)¹ jako reakcję na zdiagnozowany problem słabego zarządzania klastrami w Polsce i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów, którzy mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej. Standardy te należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania klastrami i ich funkcjonowania, uwzględniające m. in. najlepsze praktyki polskie i zagraniczne.

W okresie październik – listopad 2015 roku, PARP przeprowadziła weryfikację standardów zarządzania w wybranych klastrach zlokalizowanych w różnych regionach Polski. Weryfikacji zostały poddane 64 klastry, z czego 5 znajdowało się w fazie embrionalnej, 58 w fazie rozwoju, a jeden był w fazie dojrzałości. Ostatecznie 30 klastrów (wszystkie w fazie rozwoju), co stanowi 47% analizowanej populacji, spełniło a 34 nie spełniły standardów zarządzania. Ocena stopnia spełnienia standardów miała miejsce podczas spotkania w klastrze, z udziałem eksperta zewnętrznego i co najmniej dwóch przedstawicieli klastra – koordynatora i członków klastra, i była prowadzona w oparciu o narzędzie do autoewaluacji koordynatora.

Standardy są pogrupowane w następujących pięć obszarów: organizacja klastra, zasoby i procesy w klastrze, usługi na rzecz członków klastra oraz współpraca z otoczeniem. Ocena spełnienia standardów ma charakter zero-jedynkowy („spełnia”, „nie spełnia”). W zależności od fazy rozwoju klastra, dany standard ma charakter obligatoryjny albo opcjonalny. Klaster spełnił standardy zarządzania pod warunkiem pozytywnej oceny wszystkich standardów obligatoryjnych dla danej fazy rozwoju klastra.

Ogólny poziom spełnienia standardów był wysoki — wyniósł średnio 92% dla wszystkich analizowanych obszarów. Poziom spełnienia standardów w poszczególnych obszarach był zbliżony. Najwyższą wartość uzyskała „współpraca z otoczeniem” (96%), na drugim miejscu plasował się obszar organizacji klastra (93%). Bardzo podobne wyniki miał obszar procesów w klastrze – 91%, a najniższą pozycję pod względem poziomu spełnienia standardów miały obszary: usługi na rzecz członków klastra oraz zasoby, w których poziom spełnienia wyniósł 89%.

Wśród najczęściej występujących standardów niespełnionych, na pierwszym miejscu wymienić należy standard dotyczący posiadania wielojęzycznej informacji o klastrze (strona internetowa i materiały informacyjne w języku angielskim), a następnie standardy związane z transparentnością operacji finansowych, posiadaniem planu finansowego, posiadaniem przez koordynatora wdrożonego systemu zarządzania jakością, zapewnieniem członkom klastra wsparcia udziału w przetargach publicznych lub konkursach, czy monitoringiem i ewaluacją strategii. Pozostałe istotne niedostatki z punktu widzenia zarządzania klastrem to: brak aktualnej strategii rozwoju, ograniczona liczba działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR) oraz brak trwałego źródła finansowania.

Analiza wyników weryfikacji standardów (szczególnie standardów niespełnionych), skłania do sformułowania wniosku o potrzebie dalszej współpracy z klastrami, w szczególności koordynatorami, i wspierania ich w rozwiązywaniu tych kluczowych problemów. Warto wesprzeć klastry i wspólnie pracować nad ich słabymi stronami, mając na uwadze, iż większy pożytek dla gospodarki przynoszą dobrze funkcjonujące, profesjonalnie zarządzane klastry. Stanowią one również naturalną grupę potencjalnych Krajowych Klastrów Kluczowych.

¹ Piotrowski M. (red.) *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014; publikacja dostępna na Portalu Innowacji www.pi.gov.pl

Summary

Clusters identified in Poland represent different stages of cluster life cycle. As they grow, there is an increasing need for management excellence. To meet this need, the Polish Agency for Enterprise Development (PARP) has developed cluster management standards (2014)² as an attempt to provide solution for the problem of poor management in Polish clusters and lack of systemic approach to the build-up of professional cluster organisations (coordinators) who play a key role in the success of clusters and public interventions. The cluster management standards should be understood as a code setting basic requirements for coordinators' practice and conduct in running a cluster.

From October to November 2015, PARP undertook the task of country wide assessment of selected cluster organisations against cluster management standards. In total, 64 clusters have been evaluated, representing embryonic, growth and maturity phases (5, 58 and 1 cluster respectively in each phase). 30 clusters (47%), all being in the growth phase, have fully satisfied the standards while 34 clusters failed to meet the requirements. Assessment against cluster management standards, based on the ready available self-evaluation tool, has been carried out on the cluster premises to involve an external expert as well as at least two persons representing the cluster organisation itself and cluster constituents.

Each cluster has been assessed against 36 cluster management standards covering five sections: cluster setup, resources, processes, services for cluster members and external collaboration. Each standard is either compulsory or optional, depending on the phase of cluster development. Assessment is based on a *Met/Not met* basis (0-1 system). The cluster is considered as complying with the cluster management standards if all the standards compulsory for its stage of development have been met.

The overall level of compliance in five sections was as high as 92% on average. Scores in individual sections were similar with the highest scoring being *external collaboration* (96%), then *cluster setup* (93%) and *processes* (91%). The least scoring were *services for cluster members* and *resources* (89% each).

Among the most frequently unsatisfied standards, the first one worth to mention is *having multilingual information about the cluster* (webpage and promotional materials in English). Others include *transparency of financial operations*, *financial planning*, *quality management certification of the cluster coordinator*, *support in bidding for public procurement and monitoring and evaluation of the cluster strategy*. Other important drawbacks include lack of strategy for cluster development, non-existent or weak involvement in CSR-type activities and no sustainable financial resources.

Analysis of the project outcomes, especially with regard to the unsatisfied standards, allows for drafting a conclusion that support for clusters should be continued, especially for cluster organisations in order to help them solve the key problems in managing their clusters. It is worth to undertake joint efforts aimed at overcoming weaknesses in cluster management, since well performing and professionally managed clusters can bring more benefits to the economy. Furthermore, they naturally constitute a group of potential key national clusters in Poland.

² Piotrowski M. (red.) *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014, www.pi.gov.pl

1. Wstęp

Standardy zarządzania klastrem, opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2014 roku, to zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania klastrów uwzględniające m. in. najlepsze praktyki działalności klastrów w Polsce i za granicą.

Opracowanie standardów miało na celu wzmocnienie jakości zarządzania klastrami w Polsce poprzez:

- dostarczenie koordynatorom klastrów narzędzia do skutecznego doskonalenia procesów zarządzania klastrem,
- przekazanie koordynatorom klastrów wiedzy i informacji oraz wsparcia niezbędnego do wdrażania standardów.

Spełnienie standardów zarządzania klastrem jest dobrowolne i nie jest powiązane z uzyskaniem pomocy publicznej dla klastra, ani koordynatora. Jednak wdrożenie standardów przez koordynatora pozwala podnieść prestiż klastra, jego wiarygodność oraz stanowi gwarancję profesjonalizmu i jakości świadczonych usług przez koordynatora. Standardy pomagają koordynatorom polskich klastrów doskonalić swoje działania i lepiej dostosować się do warunków nowego okresu programowania, w którym finansowanie podmiotowe (dla koordynatora) zostaje zastąpione finansowaniem konkretnych przedsięwzięć (najczęściej realizowanych przez członków klastra), a w szczególności projektów o charakterze innowacyjnym.

Z kolei podmioty działające w klastrach, w tym w szczególności MSP, mają podstawę do weryfikacji kompetencji koordynatorów. Nową korzyścią z punktu widzenia podmiotów należących do klastrów, jest możliwość otrzymania wyższej jakości usług, lepiej dostosowanych do wymagań i oczekiwań tych podmiotów. Natomiast dla polskich instytucji wdrażających politykę opartą na klastrach, wypracowane standardy mogą okazać się przydatne np. w narzędziach oceny i selekcji klastrów. Dla firm i instytucji szkoleniowych standardy stanowią zasoby informacyjne pozwalające dostosować ofertę edukacyjną (np. szkolenia, kursy, specjalizacje, programy certyfikacji, etc.) do potrzeb kształcenia przyszłych menedżerów klastrów.

Jak wskazują doświadczenia zagraniczne oraz liczne badania i analizy (np. w ramach European Cluster Excellence Initiative oraz NGPExcellence - Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland), kluczowym czynnikiem sukcesu klastra jest doskonałość w zarządzaniu klastrem, tj.: profesjonalizacja zarządzania klastrem, określenie strategii rozwojowej klastra i jej wdrażanie, usługi nastawione na spełnianie potrzeb i oczekiwań członków klastra, kreujące dla nich wartość dodaną, które zapewniają organizacje klastrowe (koordynatorzy). Z tego względu na poziomie UE podejmowane są inicjatywy i projekty mające na celu opracowanie wskaźników i metodologii oceny jakości zarządzania klastrem. Celem tych europejskich inicjatyw jest stworzenie jednolitego, uznawanego w Europie systemu kategoryzacji klastrów. Dla zwiększenia szans polskich klastrów na uzyskanie dobrej oceny i wysokiej kategorii w Europie potrzebne są działania wspierające poprawę jakości zarządzania.

Odpowiadając na potrzebę poprawy jakości zarządzania w polskich klastrach oraz wzmocnienia ich konkurencyjności względem ich odpowiedników w Europie i na świecie, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości podejmuje działania upowszechniające standardy zarządzania klastrem. Przykładem jest zorganizowana pod koniec 2015 roku weryfikacja standardów na wybranej grupie klastrów, przeprowadzona z udziałem ekspertów zewnętrznych w miejscu aktywności klastrów, z

wykorzystaniem narzędzia do autoewaluacji koordynatorów. Takie podejście pozwoliło na zobiektywizowanie procesu oceny.

Standardy zarządzania klastrem składają się z obszarów, z których każdy został podzielony na od 2 do 5 podobszarów - w sumie uzyskano 19 podobszarów (tabela 1). W ramach każdego podobszaru określono od 5 do 10 standardów (łącznie 36 standardów). W zależności od fazy rozwoju klastra, dany standard ma charakter obligatoryjny albo opcjonalny, przy czym wyróżniono trzy fazy rozwoju klastra: embrionalną, rozwoju i dojrzałości.

Tabela 1. Zestawienie obszarów i podobszarów standardów zarządzania klastrem

Obszar	Podobszar
1. Organizacja	
	1.1. Podstawy organizacyjne działania
	1.2. Strategia działania
2. Zasoby	
	2.1. Zasoby finansowe
	2.2. Infrastruktura
	2.3. Zasoby ludzkie i know-how
3. Procesy	
	3.1. Marketing i public relations
	3.2. Komunikacja wewnętrzna
	3.3. Rozwój klastra
	3.4. Zasada zrównoważonego rozwoju
4. Usługi na rzecz członków klastra	
	4.1. Finansowanie zewnętrzne
	4.2. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii
	4.3. Aktywność rynkowa
	4.4. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking
	4.5. Rozwój kapitału ludzkiego
	4.6. Internacjonalizacja
5. Współpraca z otoczeniem	
	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego
	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu
	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów
	5.4. Rozpoznawalność i osiągnięcia klastra

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014; www.pi.gov.pl

Niniejszy Raport prezentuje i omawia podstawowe statystyki, dotyczące grupy 64 koordynatorów klastrów poddanych pod koniec 2015 roku weryfikacji standardów – w podziale na fazy cyklu życia klastrów - oraz główne wnioski wypływające z oceny przebiegu przedsięwzięcia i pozyskanych wyników końcowych. Elementem raportu jest także wykaz koordynatorów, którzy w toku weryfikacji spełnili standardy zarządzania.

Inwentaryzacja klastrów w Polsce z 2015 r. wykazała, że z jednej strony krajowe klastry to organizacje młode (funkcjonują ok. 4 lata), a co za tym idzie koordynatorzy klastrów dopiero nabywają umiejętności dobrego zarządzania klastrem i efektywnego działania na rzecz jego rozwoju. Z drugiej strony, w zidentyfikowanych 134 klastrach skupia się ok. 4,5 tysiąca przedsiębiorstw (78% wszystkich członków), które chcą rozwijać się w ramach struktur klastrowych. Równocześnie w ostatnich latach powstało wiele różnego typu nowych powiązań kooperacyjnych, które dążą do przekształcenia się w klastry. Jednak za przyrostem ilościowym tego typu podmiotów nie zawsze idzie wzrost świadomości i umiejętności koordynatorów klastrów. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wyraża nadzieję, że prowadzone przez nią działania na rzecz klastrów, w tym upowszechnianie standardów zarządzania, przyczynią się do zmiany tego stanu rzeczy.

Zespół projektowy PARP uprzejmie dziękuje wszystkim przedstawicielom klastrów, w szczególności ich Koordynatorom, za udział i współpracę przy realizacji przedsięwzięcia.

2. Założenia przyjęte w procesie oceny poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrami

2.1. Charakterystyka narzędzia badawczego

Ocena poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrami została przeprowadzona w oparciu o narzędzie do autoewaluacji koordynatora, opracowane wcześniej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

W procesie oceny badane były następujące obszary:

- organizacja klastra,
- zasoby,
- procesy,
- usługi na rzecz członków klastra,
- współpraca z otoczeniem.

System składa się z 36 standardów podzielonych na 5 obszarów i 19 podobszarów. Ocena spełnienia standardów ma charakter zero-jedynkowy („spełnia”, „nie spełnia”). W zależności od fazy rozwoju klastra dany standard ma charakter obligatoryjny albo opcjonalny. Rozróżnia się trzy fazy rozwoju klastra: fazę embrionalną, fazę rozwoju oraz fazę dojrzałości³. Klaster spełnia standardy zarządzania pod warunkiem pozytywnej oceny wszystkich standardów obligatoryjnych dla danej fazy rozwoju klastra.

2.1.1. Obszar organizacja klastra

Standardy w obszarze organizacji określają podstawowe wymogi organizacyjne i prawne działania klastrów. Dzielą się one na dwa podobszary: podstawy organizacyjne działania i strategia działania. Kryteria oceny przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze *organizacja klastra*

Obszar	Podobszar	Standard
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klaster (np. porozumienia klastrowe, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ nadzorczy. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klaster (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.	

³ Charakterystyki poszczególnych faz rozwoju znajdują się w dziale 4. *Analizy szczegółowe*.

1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności czy osoby do kontaktu, powinny być opublikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżącą aktualizację, dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.	
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek). – Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów. – Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny). 	
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ nadzorczy, która zawiera m. in. następujące elementy: wizję i misję, cele strategiczne, cele operacyjne, plan działania (przy czym plan działania może być oddzielnym dokumentem). – Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra mających realny wpływ na poszczególne zapisy. – Koordynator wraz z członkami klastra weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji powinna być adekwatna do stopnia jego rozwoju, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków. 	
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Nie rzadziej niż raz w roku członkowie klastra i/lub organ nadzorczy oceniają koordynatora pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klaster do życia, z aktualną strategią i planami operacyjnymi. Ocena może mieć również charakter bieżący.	

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014; oraz Narzędzie do autoewaluacji standardów (MS Excel) www.pi.gov.pl

2.1.2. Obszar zasoby klastra

Standardy w obszarze *zasoby klastra* dzielą się na podobszary: zasoby finansowe, infrastruktura, zasoby ludzkie i informacyjne. Kryteria oceny przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze *zasoby klastra*

Obszar	Podobszar	Standard
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.1. Plan finansowy
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje plan finansowy zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ nadzorczy, który określa jego przewidywane dochody i wydatki na bieżący rok kalendarzowy.	
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres kolejnych 12 miesięcy. Można do nich zaliczyć składki członków czy też prowadzoną działalność gospodarczą, z której dochód jest przeznaczony na cele statutowe klastra.	
2. Zasoby	2.1. Zasoby finansowe	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przedstawia członkom klastra zestawienie uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów związanych z działalnością klastra. – Zrealizowane operacje finansowe powinny wynikać z przyjętego planu finansowego. Wszelkie odstępstwa podlegają uzasadnieniu. – Sprawozdanie finansowe jest zatwierdzane przez członków klastra lub też wyłoniony przez nich organ do sprawowania nadzoru nad koordynatorem (np. przez komisję rewizyjną, jeżeli koordynator ma status stowarzyszenia). 	
2. Zasoby	2.2. Infrastruktura	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, który jest uregulowany stosownym dokumentem prawnym, np. aktem własności, umową najmu lub regulaminem wewnętrznym określającym zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Kwestia dostępu powinna być uregulowana na okres min. kolejnych 12 miesięcy. – Przestrzeń powinna być adekwatna do potrzeb danego koordynatora pod względem powierzchni, liczby pomieszczeń i ich wyposażenia, do działań podejmowanych przez koordynatora oraz potrzeb jego członków. – Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra. 	

2. Zasoby	2.2. Infrastruktura	2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury laboratoryjnej/badawczej (np. pozyskanej z funduszy UE), do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach. – Koordynator współpracuje w sposób ciągły z jednostkami naukowymi (m. in. jednostkami organizacyjnymi uczelni, instytutami badawczymi, jednostkami PAN, przedsiębiorstwami posiadającymi status centrum badawczo-rozwojowego), będącymi członkami klastra lub też nie, dzięki czemu członkowie klastra uzyskują dostęp do infrastruktury laboratoryjnej/badawczej. 	
2. Zasoby	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>W momencie dokonywania ewaluacji koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do pełnienia bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań zgodnych z przyjętą strategią klastra i jego działalnością statutową. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży, stopnia rozwoju czy też podejmowanych działań.</p>	
2. Zasoby	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze. Może to być np. lista osób/członków klastra, którzy deklarują wsparcie w określonych dziedzinach (np. w tworzeniu stron internetowych, księgowości, usług prawnych). – Koordynator dysponuje aktualną listą innych zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, która jest im udostępniona. Do ww. zasobów można zaliczyć (w zależności od specyfiki działalności klastra): infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej, przemysłowe itp. <p>Alternatywnie spełniony jest poniższy wskaźnik:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma zawiera aktualne informacje nt. bazy kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (m. in. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej i przemysłowej itp.). 	
2. Zasoby	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane zarządzaniem klastrem
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp. – Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych). Ich częstotliwość i forma jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków. 	

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

2.1.3. Obszar procesy w klastrze

Standardy w obszarze procesów opisują zagadnienia związane z bieżącym funkcjonowaniem klastra i zachodzącymi w jego obrębie procesami. W obszarze tym ocenione zostały wskaźniki pogrupowane w 5 podobszarach: marketing i PR, komunikacja wewnętrzna, rozwój klastra, działalność B+R i innowacyjność, transfer technologii oraz zasada zrównoważonego rozwoju. Kryteria oceny przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze *procesy w klastrze*

Obszar	Podobszar	Standard
3. Procesy	3.1. Marketing i public relations	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje system identyfikacji wizualnej, zawierający m. in. logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Zasady sposobu jego wykorzystywania ustalane są przez członków klastra.	
3. Procesy	3.1. Marketing i public relations	3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klaster. W tym przypadku aktywny udział oznacza: przeprowadzenie prezentacji nt. oferty rynkowej, przygotowanie stoiska handlowego, targowego lub wystawienniczego, odbycie spotkań z przedstawicielami zainteresowanych podmiotów zewnętrznych czy też podpisanie umowy ramowej o współpracy. Częstotliwość i forma udziału w ww. wydarzeniach powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra oraz potrzeb jego członków.	
3. Procesy	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator pozostaje w kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem różnorodnych form komunikacji, np. spotkań bezpośrednich, e-maili, telefonu, telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) należy dostosować do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb informacyjnych jego członków. Zakłada się jednak, że min. 1 raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra (np. rada klastra).	
3. Procesy	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizację formalnych i nieformalnych spotkań, rad klastra, wyjazdów integracyjnych, wizyt u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań oraz potrzeb jego członków.	
3. Procesy	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator aktywnie wspiera tworzenie współpracy i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra. Skala działania w tym zakresie jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań i potrzeb członków.	

3. Procesy	3.3. Rozwój klastra	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Posiadanie mechanizmu monitorowania i ewaluacji realizacji celów strategii i założonych wskaźników. Do obowiązków koordynatora należy prowadzenie monitoringu realizacji strategii i planu działania, a w szczególności monitorowanie wskaźników osiągnięcia celów i realizacji projektów. Pozyskane informacje powinny być efektywnie wykorzystane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących. – Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zamiany sposobu działania. 	
3. Procesy	3.3. Rozwój klastra	3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie im przedstawić korzyści związane z przystąpieniem do klastra. – Koordynator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących do wstąpienia. 	
3. Procesy	3.3. Rozwój klastra	3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator prowadzi cykliczną analizę i/lub pomiar jakości świadczonych usług. Analiza/pomiar odbywa się z udziałem członków klastra i/lub organizacji z otoczenia zewnętrznego, a jej/jego częstotliwość i zakres powinny być adekwatne do stopnia rozwoju klastra, posiadanej oferty usług oraz potrzeb członków. – Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie standardu ISO 9001:2000 lub zbliżonego. 	
3. Procesy	3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator w sposób regularny angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji (np. przekazuje wiedzę i informacje, promuje innowacje, inicjuje zmiany, pośredniczy w pozyskaniu technologii, know-how, poszukuje odbiorcy na daną technologię, organizuje warsztaty eksperckie lub też wymianę ekspertów w ramach staży). Skala tych działań powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra oraz potrzeb członków. – Koordynator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra. – W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra. – Koordynator wspiera tworzenie spółek typu spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw). 	

3. Procesy	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)
<p style="text-align: center;">Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)</p>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – W posiadanej strategii rozwoju znajdują się zapisy dotyczące działań CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.). – Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR poprzez np. organizację spotkań o charakterze szkoleniowym lub też technologicznym. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków. – Koordynator wspiera realizację działań, których celem jest realizacja zasad CSR (np. prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR, pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.). Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków. 	

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

2.1.4. Obszar usługi na rzecz członków klastra

W obszarze tym oceniono oferowany przez koordynatorów katalog usług, który obejmuje: finansowanie zewnętrzne, aktywność rynkową, wymianę doświadczeń i networking/matchmaking, rozwój zasobów ludzkich oraz internacjonalizację. Wskaźniki przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Sposób oceny spełnienia standardów w obszarze *usługi na rzecz członków klastra*

Obszar	Podobszar	Standard
<p>4. Usługi na rzecz członków klastra</p>	<p>4.1. Finansowanie zewnętrzne</p>	<p>4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania</p>
<p style="text-align: center;">Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)</p>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator oferuje usługi informacyjne nt. możliwości uzyskania wsparcia z funduszy UE, uwarunkowań prawnych i finansowych itp. – Koordynator wspiera przygotowanie wniosków o dofinansowanie i/lub biznesplanów, których zakres jest zgodny z przyjętą strategią rozwoju klastra i potrzebami jego członków. W przypadku pozyskania środków koordynator oferuje wsparcie przy realizacji tych projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników). – Koordynator angażuje się w procesy pozyskania środków finansowych z funduszy seed i venture capital, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych na potrzeby rozwoju klastra, w tym realizacji przedsięwzięć. Skala podejmowanych działań jest adekwatna do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. 	
<p>4. Usługi na rzecz członków klastra</p>	<p>4.2. Aktywność rynkowa</p>	<p>4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości</p>
<p style="text-align: center;">Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)</p>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowanie członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej). – Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra). – Koordynator wspiera jakiegokolwiek inne poza zakupem i sprzedażą procesy tworzenia wartości w klastrze (np. w obszarze logistyki, promocji, dystrybucji). 	

4. Usługi na rzecz członków klastra	4.2. Aktywność rynkowa	4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator oferuje wsparcie w zakresie uczestnictwa w przetargach lub konkursach (np. będąc stroną postępowania, udzielając wsparcia informacyjnego o aktualnych przetargach, kompletując dokumentację). Skala i zakres podejmowanych przez niego działań powinien być adekwatny do faktycznych potrzeb członków klastra i aktualnej sytuacji rynkowej.	
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator wspiera członków w zakresie działań o charakterze networkingu. Może to sprowadzać się m. in. do organizowania spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi. Zakres działań powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. – Koordynator prowadzi działania o charakterze matchmakingu. Działalność w tym zakresie może się też sprowadzać do zorganizowania misji gospodarczych lub wizyt studyjnych z udziałem członków klastra i podmiotów zewnętrznych. Zakres działań powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb członków klastra. 	
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie przez nich nowych umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyty studyjnej). Ich częstotliwość i forma powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków.	
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.5. Internacjonalizacja	4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator angażuje się w organizację wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów) misji gospodarczych/wizyt studyjnych. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. – Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. w prowadzeniu negocjacji, badaniu rynku, zamówieniu usług, ustalaniu warunków kontraktu, arbitrażu). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. – Koordynator uczestniczy w pracach międzynarodowych organizacji i sieciach współpracy. Zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. 	
4. Usługi na rzecz członków klastra	4.5. Internacjonalizacja	4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> – Istnieje min. dwujęzyczna (j. polski + j. angielski) strona internetowa klastra zawierająca aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra. – Koordynator posiada aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną w min. j. angielskim. 	

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

2.1.5. Obszar *współpraca z otoczeniem*

Efektywna współpraca koordynatora z otoczeniem obejmuje ocenę takich podobszarów jak: współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego, współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu, współpraca z innymi koordynatorami klastrów, rozpoznawalność klastra i jego osiągnięcia (tabela 6).

Tabela 6. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze *współpraca z otoczeniem*

Obszar	Podobszar	Standard
5. Współpraca z otoczeniem	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z jednostką samorządu terytorialnego w takich obszarach, jak współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategii. – Koordynator jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.) – Koordynator aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu (np. Regionalna Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa..., Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa..., Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu...). 	
5. Współpraca z otoczeniem	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową. – Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy. Częstotliwość, forma i zakres kontaktów powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb uczestników. – Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych i/lub instytucji otoczenia biznesu, których beneficjentem są członkowie klastra (przykładowo mogą to być projekty badawczo-rozwojowe). Częstotliwość, forma i zakres projektów powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb uczestników. 	
5. Współpraca z otoczeniem	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z koordynatorem/ami innych klastrów. – Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z przedstawicielami innych klastrów, inicjując je lub też przy okazji wydarzeń organizowanych z myślą o klastrach (np. na podsumowaniu benchmarkingu klastrów). Przykładowym celem spotkań może być wzmacnianie roli klastrów w regionach czy też nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć. 	

	Częstotliwość i zakres spotkań powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastrów w Polsce oraz zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami. – Koordynator uczestniczy w realizacji wspólnych projektów z koordynatorem innego klastra.	
5. Współpraca z otoczeniem	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	5.4.1. Obecność w mediach
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są alternatywnie wskaźniki: – Koordynator posiada na stronie WWW klastra zakładkę skierowaną do mediów, w której umieszczone są m. in. elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny opis klastra, jak też informacje nt. bieżących wydarzeń związanych z jego działalnością. – Koordynator współpracuje z mediami na poziomie regionalnym (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań. Elementem tej współpracy może być np. przygotowanie materiałów prasowych dostosowanych do potrzeb mediów czy też działalność publicystyczna. Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.	
5. Współpraca z otoczeniem	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową
Sposób ceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: – Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrow PARP. – Klaster uczestniczy w badaniach klastrów (może to być Benchmarking Klastrow w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrów). – Klaster bierze aktywny udział w wydarzeniach organizowanych przez podmioty tworzące politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym.	

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op. cit.*

2.2. Dobór klastrów i proces weryfikacji standardów zarządzania

Weryfikację standardów przeprowadzono w 64 klastrach, których dobór został dokonany w oparciu o następujące kryteria⁴:

- **Zróżnicowanie regionalne klastrów** — aby zapewnić reprezentatywność klastrów w regionach zastosowano dobór kwotowy – liczba klastrów była proporcjonalna do liczebności klastrów w województwach. Dopuszczono niewielkie różnice w zaproponowanych kwotach ze względu na konieczność spełnienia pozostałych kryteriów oraz odmowy ze strony niektórych klastrów. W tabeli 7 przedstawiono liczbę klastrów zweryfikowanych w poszczególnych regionach.
- **Liczba podmiotów** klastrowych — preferowano klastry o zróżnicowanej i większej liczbie podmiotów w porównaniu do innych klastrów w regionie.
- **Rok powstania** — preferowano klastry z co najmniej 2-letnią historią, w dalszej kolejności wybierając klastry młodsze. Ma to również związek z fazą rozwoju klastra — analizy wskazują, że zdecydowana większość klastrów znajduje się w fazie rozwoju, znacznie mniej klastrów znajduje się w fazie embrionalnej, natomiast najmniejszą część zweryfikowanej populacji stanowią klastry w fazie dojrzałości.

⁴ Ze względu na pilotażowy charakter przedsięwzięcia, w tym ograniczenia finansowe i czasowe, nie było możliwe objęcie weryfikacją całej populacji zidentyfikowanych w 2015 roku klastrów.

- **Udział w projektach** — wśród wybranych do weryfikacji klastrów preferowano takie, których koordynatorzy realizowali projekty finansowane ze środków publicznych (PO IG, RPO i inne programy).
- **Zróżnicowanie sektorowe klastrów** — preferowano klastry z różnych branż i specjalizacji gospodarczych, nie zakładając doboru kwotowego.

Tabela 7. Liczba zweryfikowanych klastrów w poszczególnych województwach

Lp.	Województwo	Liczba klastrów
1.	śląskie	14
2.	mazowieckie	10
3.	podkarpackie	6
4.	lubelskie	5
5.	kujawsko-pomorskie	3
6.	podlaskie	3
7.	pomorskie	3
8.	wielkopolskie	3
9.	zachodniopomorskie	3
10.	dolnośląskie	2
11.	lubuskie	2
12.	łódzkie	2
13.	małopolskie	2
14.	opolskie	2
15.	świętokrzyskie	2
16.	warmińsko-mazurskie	2
RAZEM:		64

Źródło: opracowanie własne

Należy dodać, iż klastry, które uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego, ze względu na przeprowadzony odrębny tryb oceny (Konkurs o status KKK), nie były włączone do grupy poddanej weryfikacji pod kątem spełnienia standardów.

Proces weryfikacji standardów został przeprowadzony w miesiącach październik-listopad 2015 roku i obejmował następujące etapy:

1. Wybór ekspertów do badań. Dla ujednoczenia procesu weryfikacji standardów zarządzania klastrem, wszyscy wytypowani eksperci uczestniczyli w spotkaniu kalibracyjnym. Jeden klasterek był weryfikowany przez jednego eksperta.
2. Wybór klastrów do badania.
3. Organizacja spotkań w klastrze:
 - uzyskanie formalnej zgody i ustalenie terminu spotkania weryfikacyjnego z koordynatorem klastra,
 - przekazanie oświadczeń ekspertów o bezstronności i poufności (załącznik 1 – wzór Oświadczenia).
4. Przeprowadzenie spotkań weryfikacyjnych na miejscu:
 - omówienie poszczególnych standardów oraz ustalenie stanu faktycznego w zakresie spełnienia standardów zarządzania w danym klastrze, w oparciu o kwestionariusz do autoewaluacji. Ze strony klastra w spotkaniu brały udział minimum dwie osoby, w tym jedna reprezentująca koordynatora. Spotkania trwały od 1,5 do 3 godzin.
 - akceptacja (podpisanie) wypełnionego kwestionariusza przez osoby reprezentujące klasterek oraz przez eksperta. Oryginał dokumentu pozostał w klastrze, zaś kopia została przekazana do PARP.
5. Podsumowanie spotkań:
 - po każdym zakończonym spotkaniu w klastrze, ekspert ds. weryfikacji wypełniał *Kartę informacji o spotkaniu* (załącznik nr 2 - wzór Karty). Wypełnione karty były nośnikiem informacji o przebiegu i wynikach spotkań, jednocześnie stanowiły bazę do analizy, której wyniki prezentujemy w niniejszym raporcie. Karty zostały przekazane do PARP.
6. Badanie poziomu satysfakcji:
 - koordynatorzy klastrów, którzy zostali poddani weryfikacji spełnienia standardów zarządzania, zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat przebiegu i zakresu spotkania, zaangażowania eksperta, wartości dodanej udzielonych wskazówek itp. (załącznik nr 3 - wzór Ankiety).
7. Analiza przebiegu przedsięwzięcia oraz pozyskanych informacji; opracowanie raportu z weryfikacji spełnienia standardów zarządzania klastrem.

3. Wyniki ogólne

3.1 Wyniki według faz cyklu życia klastrów

Oceny spełniania standardów zarządzania dokonano wśród koordynatorów 64 klastrów. Punktem wyjścia do zweryfikowania standardów zarządzania w klastrze, było ustalenie fazy cyklu życia danego klastra. Odbywało się to w oparciu o wiedzę eksperta zewnętrznego prowadzącego spotkanie, który zadawał przedstawicielom klastra pytania ukierunkowujące, a następnie na podstawie otrzymanych odpowiedzi przedstawiał swoją propozycję. Ostatecznie faza cyklu życia była ustalana na zasadzie konsensusu pomiędzy uczestnikami spotkania. Wśród zweryfikowanych klastrów 5 znajdowało się w fazie embrionalnej, 58 w fazie rozwoju i 1 w fazie dojrzałości. Spełnienie standardów zarządzania oznaczało spełnienie wszystkich standardów obligatoryjnych dla danej fazy rozwoju. Standardy zarządzania spełnili koordynatorzy 30 klastrów (47%), przy czym wszystkie te klastry znajdowały się w fazie rozwoju (tabela 8).

Tabela 8. Liczba klastrów spełniających standardy zarządzania wg faz cyklu życia klastra

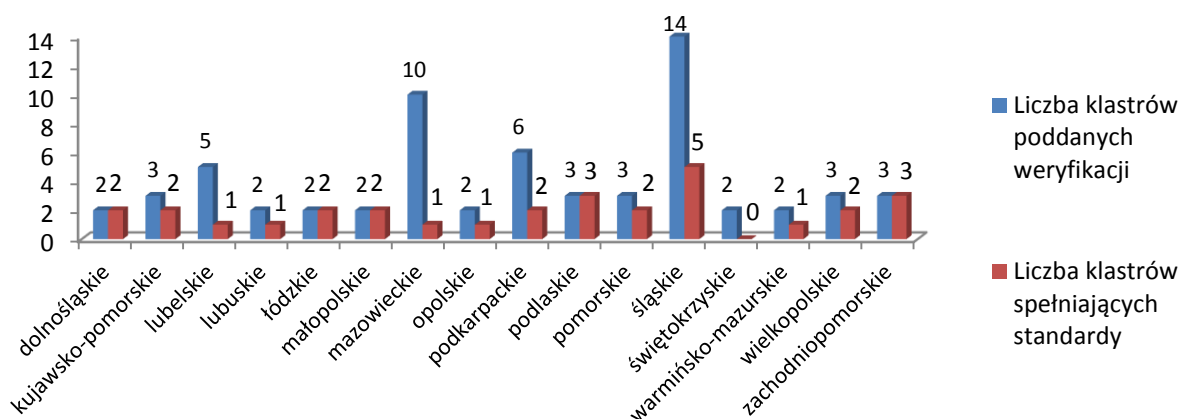
Faza cyklu życia klastra	Klastry spełniające standardy	Klastry niespełniające standardów	RAZEM
embrionala	0	5	5
rozwoju	30	28	58
dojrzałości	0	1	1
RAZEM	30	34	64

Źródło: na podstawie wyników zbiorczych weryfikacji standardów; *Raport z weryfikacji spełniania standardów zarządzania klastrem*, Knop L., Jabłoński M., Olko S.

3.2 Wyniki w ujęciu regionalnym

W grupie klastrów skierowanych do badania (64) były reprezentowane wszystkie województwa (wykres 1). Z kolei w grupie klastrów z pozytywnym wynikiem tylko świętokrzyskie nie ma swojego reprezentanta. W ujęciu bezwzględnym najwięcej klastrów spełniających standardy znajduje się w województwie śląskim – 5 (należy jednak pamiętać, że największa liczba klastrów poddanych weryfikacji pochodziła właśnie z tego regionu), a następnie w podlaskim i zachodniopomorskim – po 3. W pięciu regionach (dolnośląskim, łódzkim, małopolskim, podlaskim i zachodniopomorskim) standardy spełniło 100% badanych klastrów. Stosunkowo wysoki procent klastrów spełniających standardy (prawie 67%) zanotowano w trzech regionach: kujawsko-pomorskim, pomorskim i wielkopolskim. W województwach: lubuskim, opolskim i warmińsko-mazurskim standardy spełniła połowa zweryfikowanych klastrów, prawie 36% w śląskim, a w podkarpackim 1/3. Najmniejszy odsetek klastrów spełniających standardy znajdowało się w regionach mazowieckim (10%) i lubelskim (20%).

Wykres 1. Liczba klastrów poddanych weryfikacji oraz spełniających standardy wg. województw



Źródło: opracowanie własne

Wykaz koordynatorów 30 klastrów spełniających standardy zarządzania, w podziale na województwa przedstawia tabela 9.

Tabela 9. Wykaz klastrów spełniających standardy zarządzania

Lp.	Nazwa klastra	Nazwa Koordynatora	województwo
1.	Innowacyjna Medycyna	Stowarzyszenie Klaster Innowacyjna Medycyna	dolnośląskie
2.	NutriBiomed Klaster	Wrocławski Park Technologiczny S.A.	dolnośląskie
3.	Bydgoski Klaster Informatyczny	Stowarzyszenie Bydgoski Klaster Informatyczny	kujawsko-pomorskie
4.	Bydgoski Klaster Przemysłowy	Stowarzyszenie Bydgoski Klaster Przemysłowy	kujawsko-pomorskie
5.	Wschodni Klaster ICT	Wschodnia Agencja Rozwoju Sp. z o.o.	lubelskie
6.	Lubuski Klaster Metalowy	Stowarzyszenie Lubuski Klaster Metalowy	lubuskie
7.	Bioenergia dla Regionu	Centrum Badań i Innowacji Pro-Akademia	łódzkie
8.	Klaster Innowacyjnych Nawierzchni Sportowych i Rekreacyjnych VERDE	Fundacja Innowacyjnych Nawierzchni Sportowych VERDE	łódzkie
9.	Klaster Zrównoważona Infrastruktura	Instytut Doradztwa Sp. z o.o.	małopolskie
10.	Klaster LifeScience Kraków	Fundacja Klaster LifeScience Kraków	małopolskie

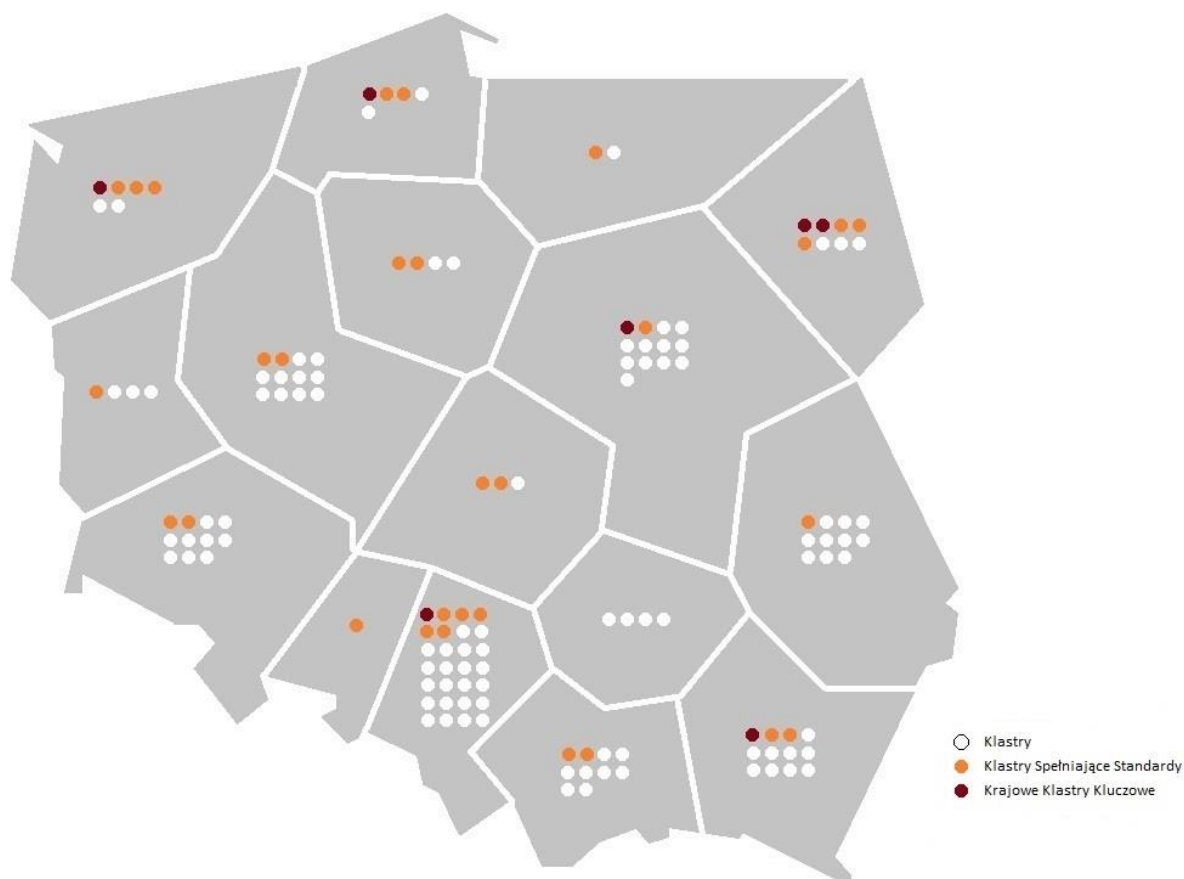
11.	Klaster Innowacji w Agrobiznesie	Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	mazowieckie
12.	Klaster Chemii Specjalistycznej Chem-Ster	Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy Sp. z o.o.	opolskie
13.	Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej	Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka	podkarpackie
14.	Klaster Spawalniczy KLASTAL	Regionalna Izba Gospodarcza	podkarpackie
15.	Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu	Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe	podlaskie
16.	Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej	Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe	podlaskie
17.	Podlaski Klaster Bielizny	Stowarzyszenie Podlaski Klaster Bielizny	podlaskie
18.	Bałtycki Klaster Ekonergyiczny	Instytut Maszyn Przepływowych PAN	pomorskie
19.	Klaster Logistyczno Transportowy Północ - Południe	Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Sp. z o.o.	pomorskie
20.	Klaster e-Południe	Stowarzyszenie Na Rzecz Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego "e-Południe"	śląskie
21.	"MedSilesia" Śląska Sieć Wyrobów Medycznych	Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju sp. z o.o.	śląskie
22.	Polski Innowacyjny Klaster Medyczny PIKMED	PIKMED Polinnovation Sp. z o.o.	śląskie
23.	Południowy Klaster Kolejowy	Stowarzyszenie Południowy Klaster Kolejowy	śląskie
24.	Śląski Klaster Lotniczy	Federacja Firm Lotniczych Bielsko	śląskie
25.	Elbląski Klaster Turystyczny	Stowarzyszenie Elbląski Klaster Turystyczny	warmińsko-mazurskie
26.	Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie	Stowarzyszenie Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie	wielkopolskie
27.	Swarzędzki Klaster Producentów Mebli	Cech Stolarzy Swarzędzkich	wielkopolskie

28.	Klaster Budowlany	Północna Izba Gospodarcza w Szczecinie	zachodniopomorskie
29.	Klaster Morski Pomorza Zachodniego	Polskie Terminale S.A.	zachodniopomorskie
30.	Klaster Przemysłów Kreatywnych	Północna Izba Gospodarcza w Szczecinie	zachodniopomorskie

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zobrazowano rozkład klastrów w Polsce w ujęciu regionalnym – stan na koniec 2015 roku (rysunek 1). Jednocześnie ilustracja podsumowuje wyniki różnych przedsięwzięć na rzecz klastrów, prowadzonych z poziomu krajowego w 2015 roku. Oprócz populacji 134 zidentyfikowanych w toku inwentaryzacji klastrów⁵, na rysunku oznaczono 30 klastrów, których koordynatorzy spełnili standardy zarządzania klastrem oraz 7 klastrów, które w 2015 roku uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego⁶.

Rysunek 1. Mapa klastrów w Polsce – stan na koniec 2015 roku



Źródło: opracowanie własne

⁵ Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P. *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, PARP, Warszawa 2016
www.pi.gov.pl

⁶ Por. http://www.pi.gov.pl/Klaster/chapter_95922.asp

3.3 Wyniki według obszarów weryfikacji

W celu pokazania ogólnego poziomu spełnienia standardów we wszystkich klastrach, zestawiono sumę wszystkich spełnionych standardów w poszczególnych obszarach z całkowitą liczbą standardów do spełnienia w danym obszarze. Wartości wyrażono w procentach, tzn. 100% oznacza spełnienie wszystkich standardów we wszystkich analizowanych klastrach dla danego obszaru analizy, 0% oznacza, że żaden ze standardów w danym obszarze nie został spełniony przez żaden klaster. Ogólny poziom spełnienia obejmuje wszystkie standardy, które dla jednej fazy życia klastra mogą być obligatoryjne, a dla innej opcjonalne. Wyniki zbiorcze dla wszystkich weryfikowanych klastrów prezentuje wykres 2.

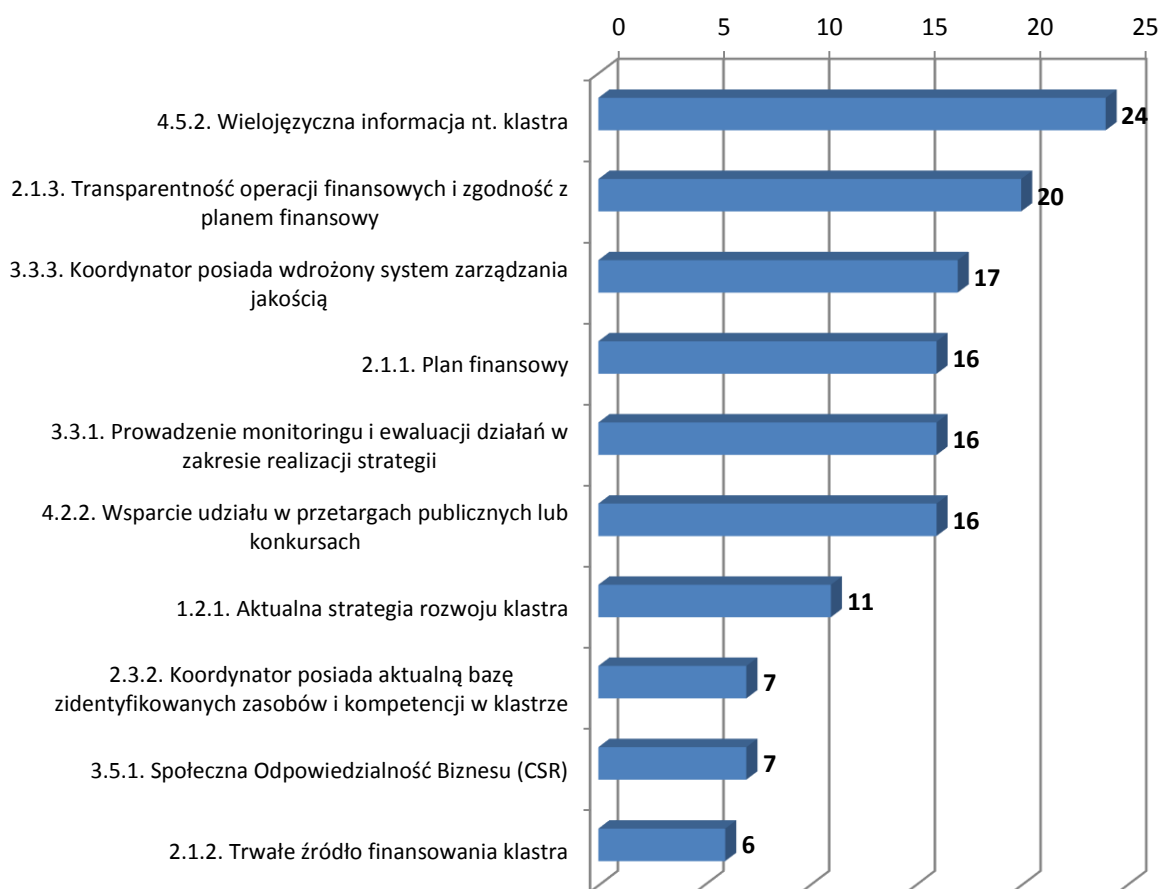
Wykres 2. Ogólny poziom spełnienia standardów zarządzania w pięciu obszarach



Źródło: Raport z weryfikacji spełniania standardów zarządzania klastrem, Knop L., Jabłoński M., Olko S.

Ogólny poziom spełnienia standardów jest wysoki — wynosi średnio 92% dla wszystkich analizowanych obszarów. Tak wysoki ogólny poziom spełnienia standardów jest rezultatem m. in. doboru klastrów do weryfikacji standardów – wybrane były nie tylko te spełniające kryteria podmiotowe, ale również takie, które posiadają doświadczenie oraz mają relatywnie dużą liczbę członków. Poziom spełnienia standardów w poszczególnych obszarach jest zbliżony. Najwyższy wynik uzyskano w obszarze „współpraca z otoczeniem” (96%), na drugim miejscu uplasował się obszar „organizacja klastra” (93%). Bardzo podobny wynik miał obszar „procesy w klastrze” – 91%, a najniższą pozycję pod względem poziomu spełnienia standardów miały obszary: „usługi na rzecz członków klastra” oraz „zasoby”, w których poziom spełnienia wyniósł 89%.

Wykres 3. Najczęściej występujące niespełnione standardy zarządzania



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Wśród najczęściej występujących niespełnionych standardów (wykres 3) na pierwszym miejscu wymienić należy standard 4.5.2. - *posiadanie wielojęzycznej informacji o klastrze* (strona internetowa i materiały informacyjne w języku angielskim). Niespełnienie tego standardu występowało aż 24 razy, a jest to standard obligatoryjny w fazie rozwoju i dojrzałości. Na drugim miejscu, pod względem częstości niespełnienia, pojawił się standard 2.1.3. związany z transparentnością operacji finansowych, którego niespełnienie wystąpiło 20 razy. Jest to standard obligatoryjny w każdej fazie rozwoju klastra. Należy dodać, że w wielu przypadkach niespełnienie tego standardu było powiązane z niespełnieniem standardu 2.1.1. – *posiadanie planu finansowego*, który również jest obligatoryjny na każdym etapie rozwoju klastra, a nie był spełniony w 16 przypadkach. Z kolei 17 razy wystąpiło niespełnienie standardu 3.3.3. *koordynator posiada wdrożony system zarządzanie jakością*, a 16 razy niespełnienie standardu 4.2.2. *wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach* oraz standardów: 2.1.1 *posiadanie planu finansowego* i 3.3.1. *prowadzenie monitoringu i ewaluacji strategii*.

Standard 3.3.3. – *posiadanie przez koordynatora wdrożonego systemu zarządzania jakością* (lub monitorowanie jakości świadczonych usług) - jest standardem opcjonalnym dla faz: embrionalnej i rozwoju, a standard 4.2.2. - *wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach* - jest opcjonalny dla każdej fazy rozwoju, a zatem niespełnienie tych standardów nie było powodem całościowego niespełnienia standardów w poszczególnych klastrach. Pozostałe istotne braki z punktu widzenia zarządzania klastrami to: brak aktualnej strategii rozwoju (standard 1.2.1. niespełniony 11

razy) oraz brak monitoringu realizacji strategii (standard 3.3.1. niespełniony 16 razy). Standardy te są obligatoryjne i wpływają na podstawowe kierunki rozwoju klastrów oraz aktywność koordynatora.

Dziesiątkę najczęściej występujących „niespełnień” zamyka zagadnienie 3.5.1 - *społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)* i 2.1.2 - *posiadanie trwałego źródła finansowania*. Standard 3.5.1 jest obligatoryjny dla klastrów w fazie rozwoju i był niespełniony 7 razy w badanej zbiorowości. Nawet wśród klastrów spełniających go, rzadko były spełnione wszystkie wskaźniki dla tego standardu. Żaden z koordynatorów nie miał np. wdrożonego systemu ISO 26000, a w strategiach rozwoju klastrów bardzo rzadko poruszana jest kwestia CSR. Jest to więc obszar do dalszego rozwoju dla klastrów, a szczególnie ich koordynatorów. Trwałe źródło finansowania (2.1.2) jako standard było niespełnione 6 razy.

4. Analizy szczegółowe

Analizy szczegółowej pozyskanych wyników dokonano w podziale na fazy rozwoju klastra z wyodrębnieniem klastrów, które spełniły i nie spełniły standardów. Wnioski szczegółowe wzbogacono o dodatkową analizę spełniania standardów obligatoryjnych i opcjonalnych.

4.1. Klastry w fazie embrionalnej

Faza embrionalna klastra występuje w sytuacji, gdy kilka lub kilkanaście podmiotów z tej samej lub pokrewnych branż zaczyna współpracować ze sobą, realizując w ten sposób wspólne cele zaś wokół nich organizuje się powiązanie kooperacyjne. Cechy charakterystyczne fazy to⁷:

- tworzenie warunków środowiskowych niezbędnych dla rozwoju klastrów (lobbing na rzecz klastra, kontakty z władzami publicznymi),
- animacja kontaktów z ośrodkami badawczymi w sektorze,
- stworzenie własnej struktury organizacyjnej i wizerunku marki,
- przygotowanie strategicznego planu działania i współpracy,
- wyłanianie liderów będących „lokomotywami” rozwoju klastra.

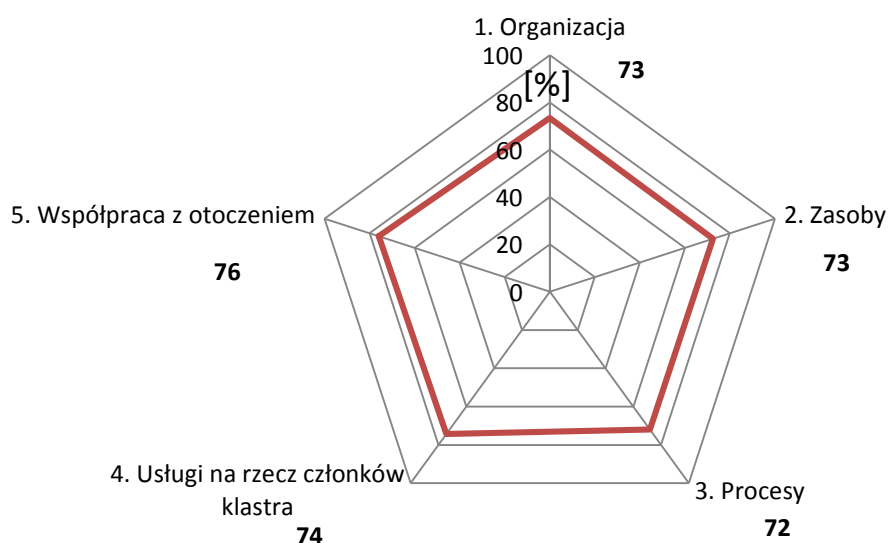
W fazie embrionalnej do spełnienia jest 12 standardów obligatoryjnych i 24 standardy opcjonalne. W poszczególnych obszarach przedstawia się to następująco:

- w obszarze *organizacja klastra* – 5 standardów obligatoryjnych i 1 opcjonalny,
- w obszarze *zasoby klastra* - 4 standardy obligatoryjne i 4 opcjonalne,
- w obszarze *procesy w klastrze* – 3 standardy obligatoryjne i 7 opcjonalnych,
- w obszarze *usługi na rzecz członków klastra* – 7 standardów opcjonalnych,
- w obszarze *współpracy z otoczeniem* – 5 standardów opcjonalnych.

Wśród klastrów znajdujących się w fazie embrionalnej, ogólny poziom spełnienia standardów jest niższy niż w całej analizowanej próbie. Na wykresie 4 zaprezentowano poziom spełnienia standardów według obszarów dla klastrów w fazie embrionalnej. Średni poziom spełnienia standardów wynosi 73,6%, przy czym najwyższy jest w obszarze *współpraca z otoczeniem* — 76%, a najniższy w obszarze *procesy* — 72%. Żaden z klastrów w fazie embrionalnej nie spełnił obligatoryjnych standardów dla tej fazy rozwoju, jednak osiągnięty wynik oznacza, że koordynatorzy klastrów znajdujących się w tej fazie rozwoju, muszą podjąć stosunkowo niewielki wysiłek, aby móc spełnić wszystkie standardy obligatoryjne dla tej fazy.

⁷ Nowakowska A. (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 21.

Wykres 4. Ogólny poziom spełnienia standardów dla klastrów w fazie embrionalnej



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Wśród zakwalifikowanych do weryfikacji klastrów tylko 5 znajdowało się w fazie embrionalnej i żaden z nich nie spełnił wszystkich obligatoryjnych standardów zarządzania. Jeden klastro spełnia 11 na 12 obligatoryjnych standardów i 21 na 24 opcjonalnych. Pozostałe klastry analogicznie spełniają 9 obligatoryjnych i 22 opcjonalnych, kolejny spełnia 9 obligatoryjnych i 18 opcjonalnych, następny 9 obligatoryjnych i 13 opcjonalnych, a ostatni 7 standardów obligatoryjnych i 13 standardów opcjonalnych.

4.1.1. Klastry w fazie embrionalnej – obszar *organizacja klastra*

Obligatoryjne standardy w obszarze „*organizacja klastra*” określają podstawowe wymogi organizacyjne i prawne działania klastrów. Obligatoryjność i opcjonalność standardów przedstawia tabela 10.

Tabela 10. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar *organizacja*

1.1. Podstawy organizacyjne działania				1.2. Strategia działania	
1.1.1. <i>Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora</i>	1.1.2. <i>Struktura organizacyjna klastra</i>	1.1.3. <i>Koordinator posiada aktualną bazę danych członków klastra</i>	1.1.4. <i>Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze</i>	1.2.1. <i>Aktualna strategia rozwoju klastra</i>	1.2.2. <i>Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią</i>
Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Opcjonalny

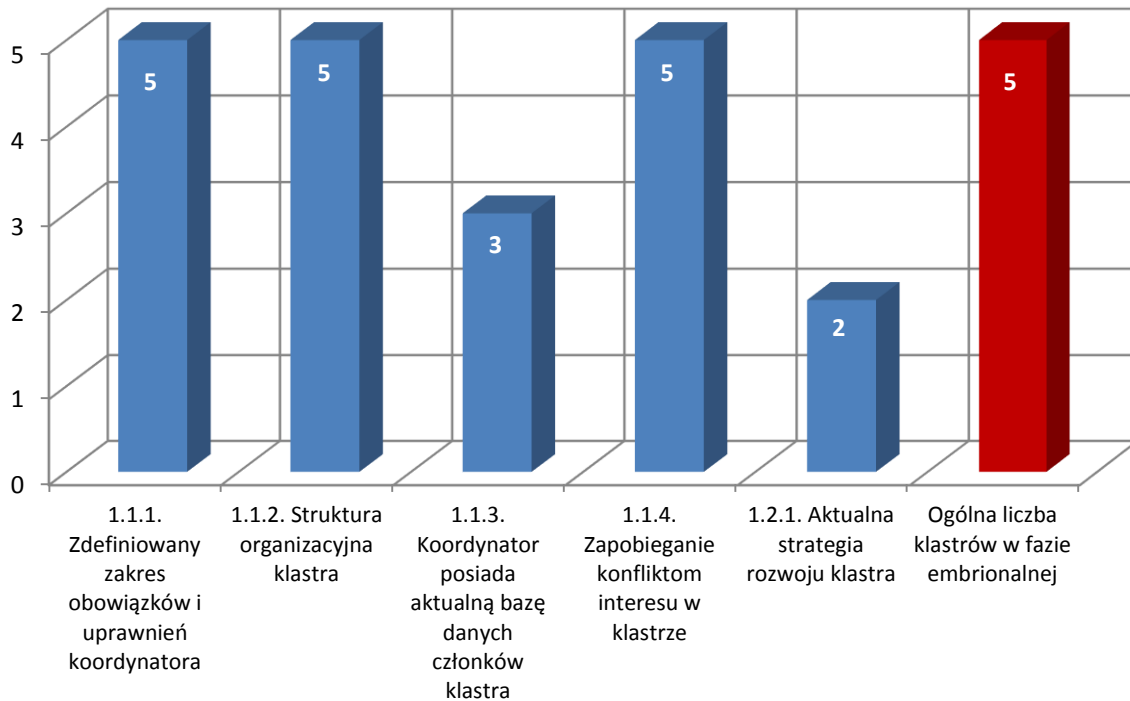
Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja...*, op. cit.; *Narzędzie...*, op.cit.

Wśród badanych klastrów nie zostały spełnione dwa obligatoryjne standardy (wykres 5):

- 1.1.3. koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra,
- 1.2.1. aktualna strategia rozwoju klastra.

W pozostałych przypadkach wszystkie weryfikowane w fazie embrionalnej klastry spełniają obligatoryjne standardy.

Wykres 5. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar organizacja klastra

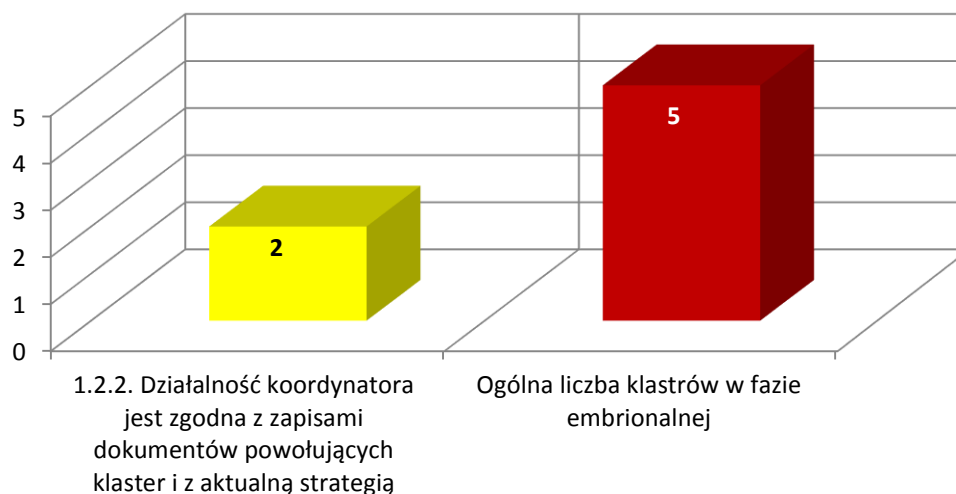


Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

W ramach podobszaru „podstawy organizacyjne działania” nie został spełniony w dwóch przypadkach obligatoryjny standard: *posiadanie przez koordynatora zbioru danych zawierającego informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra* (1.1.3). Trzy klastry nie posiadają aktualnej strategii i nie spełniają obligatoryjnego standardu *aktualna strategia rozwoju klastra* (1.2.1.).

Trzy spośród badanych klastrów nie spełniły opcjonalnego standardu zarządzania (1.2.2) - *działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią*. Powodem niespełnienia tego standardu jest krótki okres funkcjonowania klastrów oraz brak wypracowanych mechanizmów sprawozdawczych (wykres 6).

Wykres 6. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar organizacja klastra



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.1.2. Klastry w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra

Standardy w obszarze „zasoby klastra” dotyczą podobszarów: zasoby finansowe, infrastruktura, zasoby ludzkie i informacyjne. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w tym obszarze przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra

2.1. Zasoby finansowe			2.2. Infrastruktura		2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne		
2.1.1. Plan finansowy	2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej	2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra	2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora	2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze	2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrami
Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny

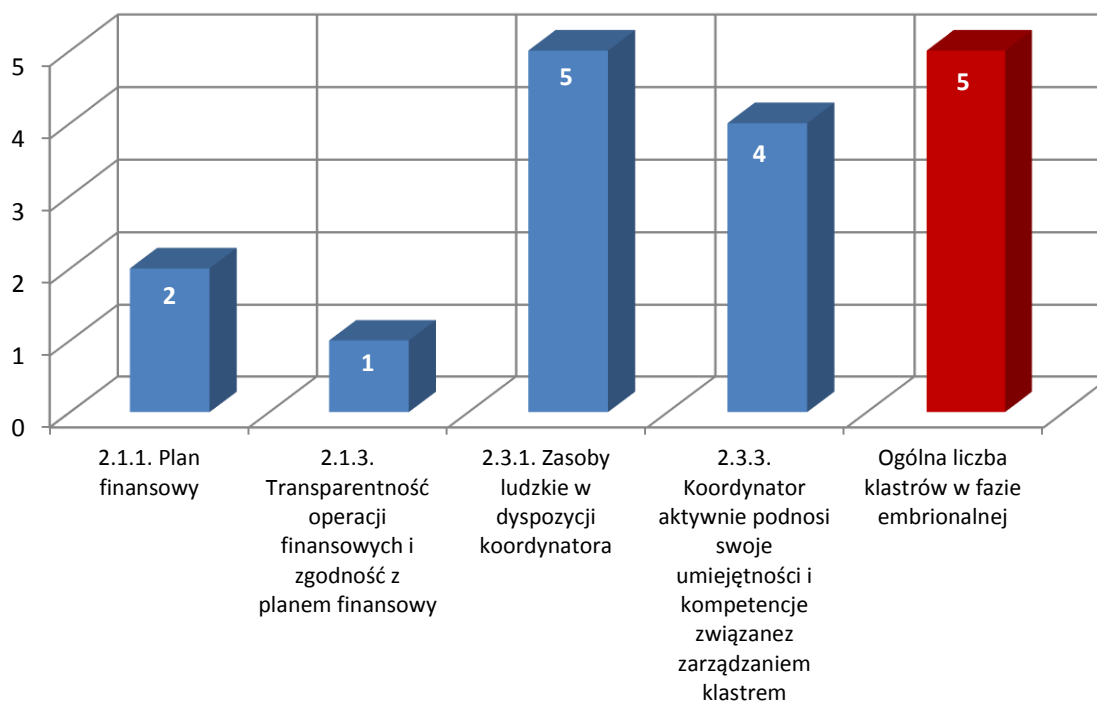
Źródło: Piotrowski M. (i in.) Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.

Wśród badanych klastrów nie zostały spełnione trzy obligatoryjne standardy (wykres 7):

- 2.1.1. plan finansowy,
- 2.1.3. transparentność operacji finansowych i zgodność z planem,
- 2.3.3. koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrami.

W ramach podobszaru „zasoby finansowe” nie został spełniony w 3 przypadkach obligatoryjny standard obejmujący posiadanie *planu finansowego* (2.1.1.). Koordynatorzy podkreślali, że członkom klastra potrzebny jest bardziej plan działania niż plan finansowy (wynika to z fazy rozwoju klastra), ponieważ niektórzy jego członkowie ciągle uczą się w jaki sposób funkcjonuje klastr i jak prowadzi się działalność w klastrze. W jednym przypadku przygotowano plan finansowy, ale nie opracowano procedur sprawozdawczych i kontrolnych. Kolejny standard – *transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym* (2.1.3.) - nie został spełniony w czterech przypadkach. Osoby uczestniczące w dyskusji rozumiały istotę transparentności pozyskiwanych i wydawanych środków na rzecz klastra, jednak podkreślali, że ocena realizacji planu finansowego i sprawozdania finansowego dla klastra są trudne do realizacji. W podobszarze „zasoby ludzkie i informacyjne” w jednym przypadku nie został spełniony standard *aktywnego podnoszenia przez koordynatora swoich umiejętności i kompetencji związanych z zarządzaniem klastrzem* (2.3.3). Dla wszystkich badanych w tej fazie klastrów spełniony jest standard posiadania odpowiednich zasobów ludzkich będących w dyspozycji koordynatora.

Wykres 7. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra



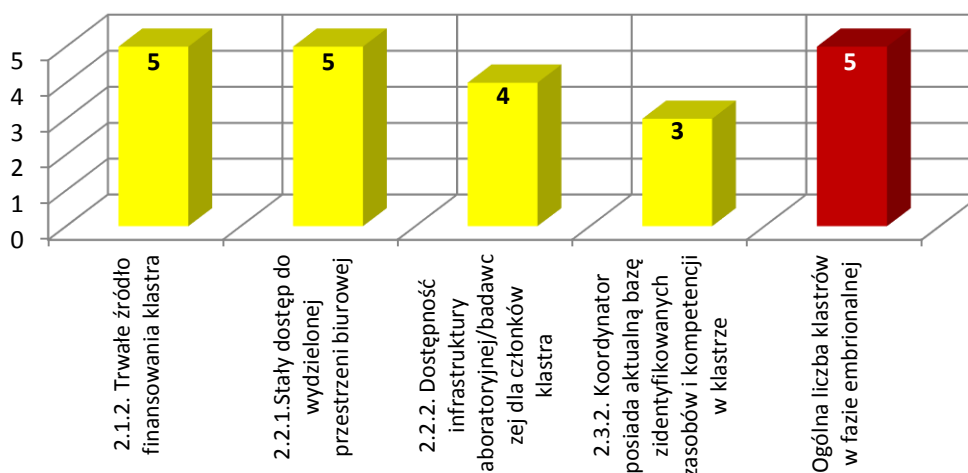
Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Spśród standardów opcjonalnych (4 w tym obszarze) nie zostały spełnione dwa (wykres 8). W podobszarze drugim - „infrastruktura” – w jednym przypadku nie został spełniony standard *dostępności infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra* (2.2.2.). Sytuacja ta jest spowodowana specyfiką branży, w której działa klastr i brakiem zapotrzebowania na tego typu zasoby.

W podobszarze „zasoby ludzkie i informacyjne” w dwóch przypadkach nie został spełniony standard *posiadania aktualnej bazy zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze* (2.3.2.). Koordynatorzy

deklarują, że znają zasoby i kompetencje członków, które mogą być udostępnione innym podmiotom klastrowym, ale nie posiadają takich baz danych.

Wykres 8. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.1.3. Klastry w fazie embrionalnej – obszar procesy w klastrze

Standardy w obszarze procesów opisują zagadnienia związane z bieżącym funkcjonowaniem klastra i zachodzącymi w jego obrębie procesami. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w tym obszarze przedstawia tabela 12.

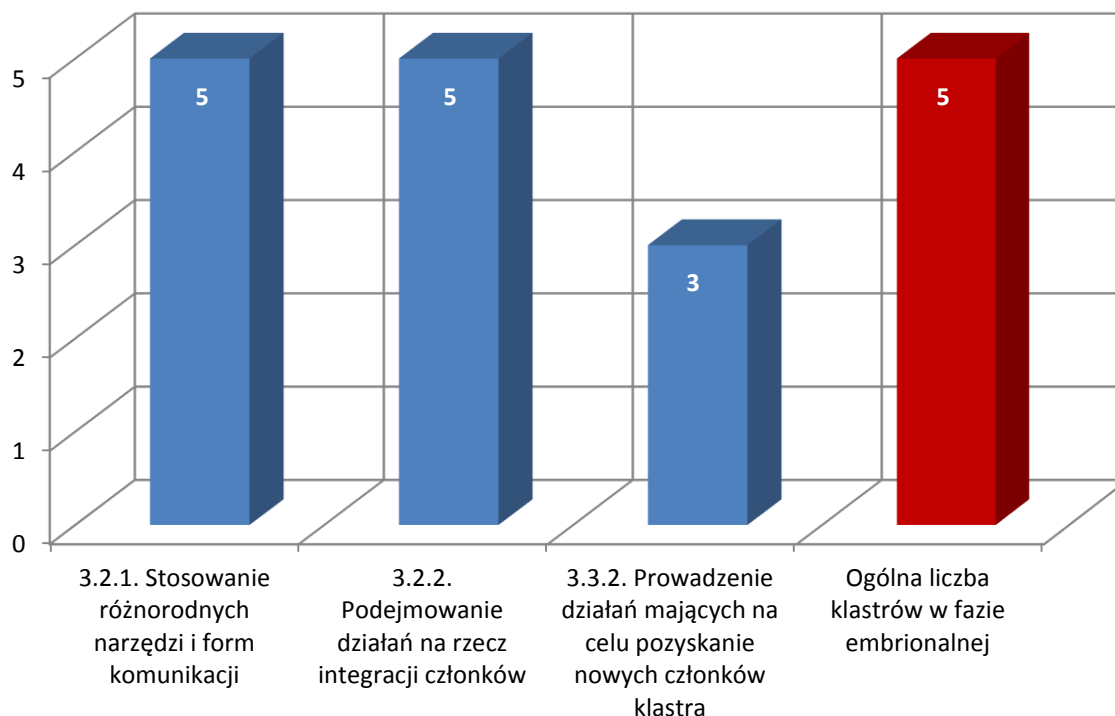
Tabela 12. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar procesy

3.1. Marketing i public relations		3.2. Komunikacja wewnętrzna			3.3. Rozwój klastra			3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju
3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej	3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków w klastrze	3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)
Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op. cit.

Wśród badanych klastrów nie został spełniony tylko jeden obligatoryjny standard (wykres 9), tj. *prowadzenie działań mających na celu pozyskiwanie nowych członków* (3.3.2.) - nie spełniają go 2 klastry.

Wykres 9. Poziom spełniania obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar procesy w klastrze



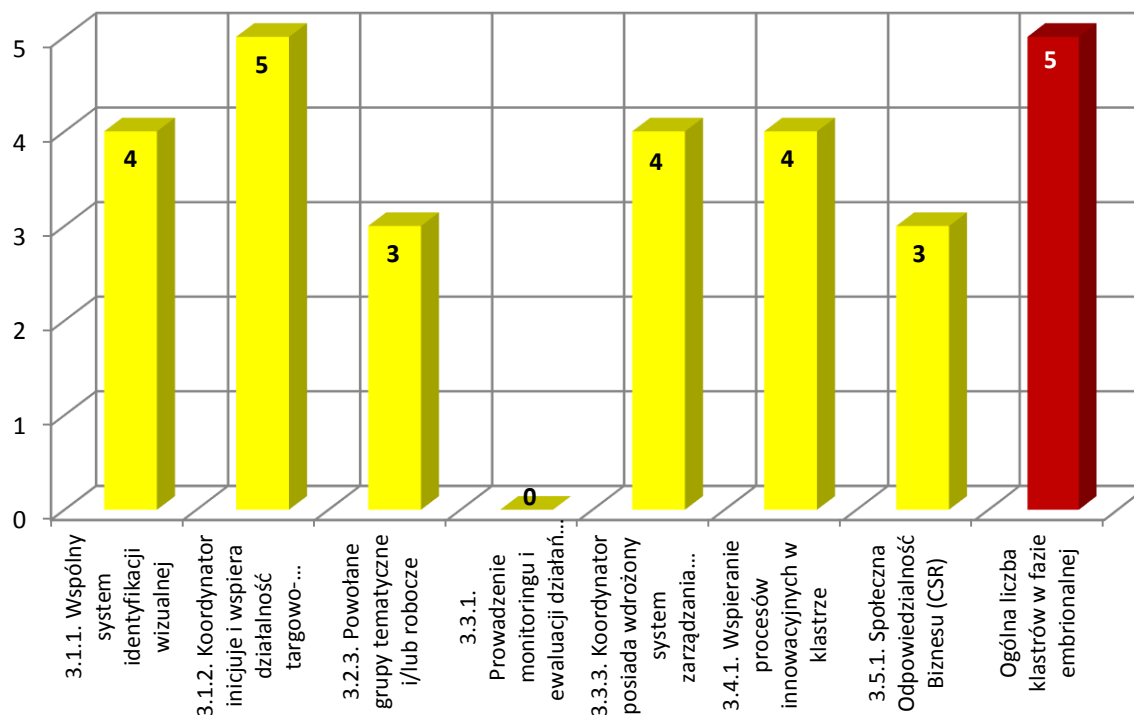
Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Wskaźniki spełnienia tego standardu nie zostały zrealizowane w ogóle albo tylko częściowo. Mimo, że w dokumentacji jednego z klastrów opisane są zasady przyjmowania nowych członków, pozwalające na obiektywną ocenę aplikujących podmiotów, to brakuje informacji na temat aktualnej oferty dla nowych członków.

Pozostałe dwa standardy: *stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji* (3.2.1.) oraz *działania sieciowe podejmowane na rzecz integracji członków klastra* (3.2.2.), są spełnione przez wszystkie badane klastry.

Wśród standardów opcjonalnych, wszystkie weryfikowane klastry spełniają standard dotyczący *inicjowania i wspierania przez koordynatora działań targowo-wystawienniczych* (3.1.2.) (wykres 10). Jeden klaster nie spełnił standardu *posiadania wspólnego systemu identyfikacji wizualnej* (3.1.1.) - klaster ten posiada jedynie wspólne logo. Również tylko w przypadku jednego klastra koordynator nie posiada wdrożonego systemu zarządzania jakością (3.3.3), a jeden koordynator nie wspiera procesów innowacyjnych w klastrze (3.4.1.).

Wykres 10. Poziom spełniania opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar procesy w klastrze



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

W podobzdarze „komunikacja wewnętrzna” w dwóch przypadkach nie spełniono standardu *powołania grup tematycznych lub roboczych* (3.2.3). Jest to wynikiem krótkiego czasu funkcjonowania klastrów oraz dopiero co definiowania obszarów aktywności i form współpracy wewnętrznej. Również w dwóch klastrach nie spełniono standardu dotyczącego *społecznej odpowiedzialności biznesu* (CSR) 3.5.1. Koordynatorzy dotychczas nie prowadzili żadnych działań na rzecz promocji lub realizacji zasad CSR – właściwie zagadnienie to było dla nich niemal nieznanne.

W podobzdarze „rozwój klastra” żaden klaster nie spełnił standardu 3.3.1. – *prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii*. W odniesieniu do trzech klastrów nieposiadających strategii przyczyną są oczywiste (wynikają z braku przedmiotu monitoringu/ewaluacji), natomiast pozostałe dwa klastry również nie mają wdrożonych odpowiednich procedur.

4.1.4. Klastry w fazie embrionalnej – obszar usługi na rzecz członków klastra

W obszarze *usługi na rzecz członków klastra* eksperci ocenili oferowany przez koordynatorów katalog usług. W tej fazie wszystkie standardy mają charakter opcjonalny (tabela 13).

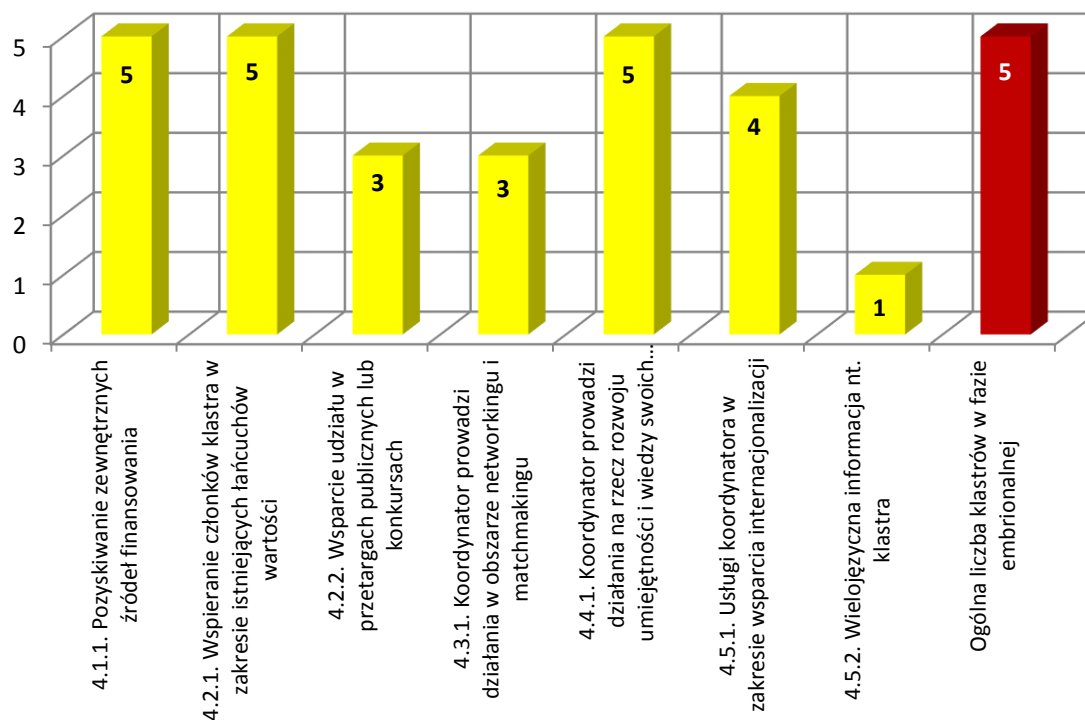
Tabela 13. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar *usługi*

4.1. Finansowanie zewnętrzne	4.2. Aktywność rynkowa		4.3. Wymiana doświadczeń i networking/ matchmaking	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.5. Internacjonalizacja	
4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków	4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji	4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra
Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

Wśród 7 badanych standardów 3: pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania (4.1.1.), wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości (4.2.1.) i koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków (4.4.1.) były spełnione przez wszystkie weryfikowane klastry (wykres 11).

Wykres 11. Poziom spełniania opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar *usługi na rzecz członków klastra*



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

W podobzarze „internacjonalizacja” w jednym przypadku nie został spełniony standard *usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji* (4.5.1.). W dwóch przypadkach nie spełniono standardu *wspierania przez koordynatora udziału w przetargach publicznych lub konkursach* (4.2.2.) oraz standardu *działań w obszarze networkingu i matchmakingu* (4.3.1.). W czterech na pięć badanych klastrów brakuje *wielojęzycznej informacji na temat klastra* (4.5.2.)

4.1.5. Klastry w fazie embrionalnej – obszar *współpraca z otoczeniem*

Efektywna współpraca koordynatora z otoczeniem obejmuje 5 standardów. W tej fazie wszystkie standardy zarządzania mają charakter opcjonalny (tabela 14).

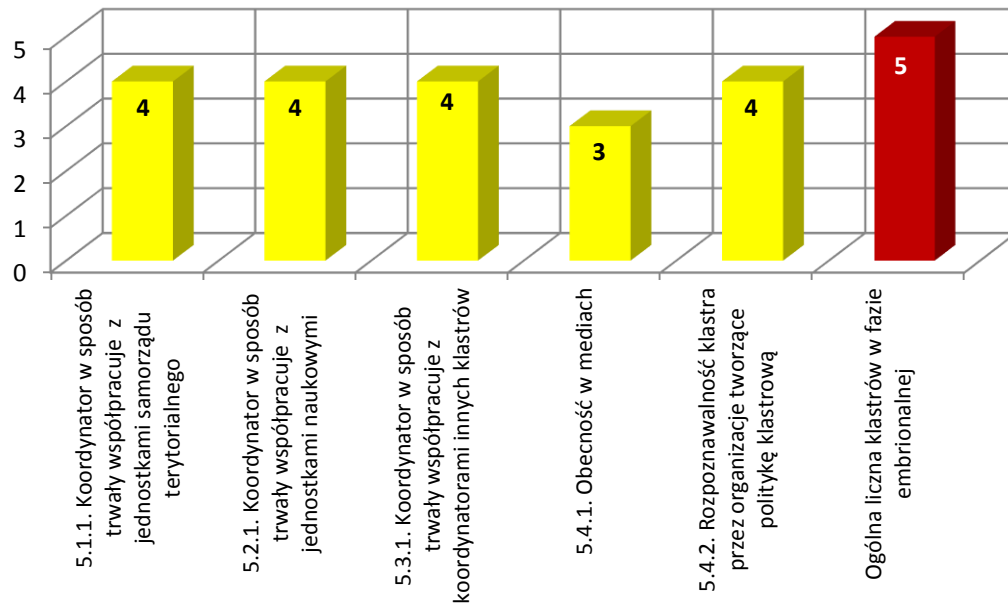
Tabela 14. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar *współpraca z otoczeniem*

<i>5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego</i>	<i>5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu</i>	<i>5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów</i>	<i>5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia</i>	
<i>5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego</i>	<i>5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu</i>	<i>5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów</i>	<i>5.4.1. Obecność w mediach</i>	<i>5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową</i>
Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

Wśród 5 standardów w tym obszarze jeden klaster nie spełnił czterech: *współpraca koordynatora z jednostkami samorządu terytorialnego* (5.1.1.) i *koordynatorami innych klastrów* (5.1.3.), *obecność klastra w mediach* (5.4.1.) oraz *roznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową* (5.4.2.) (wykres 12). Dodatkowo inny klaster nie spełnił standardu 5.4.1. *obecność w mediach (łącznie dwa klastry)* - koordynator klastra do tej pory nie współpracował z mediami. Ponadto 1 klaster nie spełnia standardu *trwałej współpracy koordynatora z jednostkami naukowymi* (5.2.1.).

Wykres 12. Poziom spełniania opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar współpraca z otoczeniem



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.2. Klastry w fazie rozwoju

Faza rozwoju charakteryzuje się sukcesywnym przyłączaniem się do klastra kolejnych przedsiębiorstw, w tym również podmiotów z tzw. sektorów pokrewnych i wspomagających, zachęconych sukcesami firm już funkcjonujących w klastrze. Aktywności podejmowane w fazie rozwoju klastra⁸:

- tworzenie relacji i zaufania wśród partnerów,
- tworzenie i rozwój własnych projektów,
- kształtowanie stabilnych podstaw finansowania rozwoju działalności klastra,
- realizacja wspólnej aktywności rynkowej (wspólne zamówienia, marketing itp.).

W fazie rozwoju do spełnienia są 32 standardy obligatoryjne i 4 standardy opcjonalne. W poszczególnych obszarach przedstawia się to następująco:

- w obszarze *organizacja klastra* – 6 standardów obligatoryjnych,
- w obszarze *zasoby klastra* - 7 standardów obligatoryjnych i 1 opcjonalny,
- w obszarze *procesy w klastrze* – 8 standardów obligatoryjnych i 2 opcjonalne,
- w obszarze *usługi na rzecz członków klastra* – 6 standardów obligatoryjnych i 1 opcjonalny,
- w obszarze *współpraca z otoczeniem* – 5 standardów obligatoryjnych.

Wśród wybranych do weryfikacji klastrów (64), aż 58 znajduje się w fazie rozwoju (90,6%) i 30 z nich spełniło wszystkie obligatoryjne standardy zarządzania. Wyniki klastrów w fazie rozwoju, ze względu na liczebność w analizowanej populacji, mają największy wpływ na osiągnięty wynik całościowy. Dla klastrów w tej fazie rozwoju wynik ogólny jest wyższy niż dla pozostałych klastrów. Średni poziom spełnienia wyniósł 93,2% - wyniki w poszczególnych obszarach prezentuje wykres 13. Wśród klastrów w fazie rozwoju znalazły się takie, które spełniły wszystkie standardy (obligatoryjne i opcjonalne).

Wykres 13. Ogólny poziom spełnienia standardów dla klastrów w fazie rozwoju



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

⁸ Nowakowska A. (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 21.

W gronie 28 klastrów, które nie spełniły obligatoryjnych dla fazy rozwoju standardów zarządzania znajdują się trzy, które nie spełniły tylko jednego standardu i siedem, które nie spełniły dwóch standardów. Klasy te zadeklarowały, że w krótkim czasie i przy niewielkich nakładach powinny znaleźć się w gronie klastrów spełniających obligatoryjne standardy zarządzania.

4.2.1. Klasy w fazie rozwoju, spełniające obligatoryjne standardy zarządzania

Obligatoryjne standardy zarządzania spełniło 30 klastrów z grupy 58, które znajdują się w fazie rozwoju. Dyskusje z przedstawicielami tych klastrów pozwoliły na sformułowanie kilku uwag, które mogą mieć znaczenie w procesie doskonalenia standardów.

Obszar organizacja klastra

W trakcie omówienia standardów zwrócono szczególną uwagę na wskaźnik 1.1.4. - *zapobieganie konfliktom interesu w klastrze*. Przedstawiciele zdecydowanej większości klastrów zakładają opracowanie dodatkowego dokumentu w postaci np. kodeksu etycznego klastra, który może uwzględniać założenia CSR.

Poza uaktualnieniem i dopracowaniem dokumentu strategii, eksperci rekomendowali także prowadzenie większej aktywności w obszarze monitoringu konkursów o dofinansowanie projektów, w których członkowie klastra mogliby składać wnioski (np. projekty związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu), wprowadzenie procedur związanych z dokumentowaniem działalności klastra oraz oceny jakościowej realizacji celów przez koordynatora klastra, jak również stopnia zadowolenia z oferowanych przez koordynatora usług (np. na podstawie ankiety przeprowadzanej cyklicznie wśród członków klastra).

Obszar zasoby klastra

W trakcie weryfikacji standardów przedstawiciele klastrów zwrócili uwagę ekspertów na dwa wskaźniki 2.1.1. – *plan finansowy* oraz 2.1.3. - *transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym*. Eksperti podkreślali znaczenie budowania planów działania, popartych szczegółowymi analizami, wskazującymi źródła finansowania. Za ważną należy uznać opinię wyrażoną przez przedstawiciela jednego z klastrów, że *zarządzanie finansami opiera się na prognozach finansowych, które nie są traktowane jako kontrakty do bezwzględnego wykonania, ale jako narzędzia nawigacji w warunkach ciągłej zmiany*.

Obszar procesy w klastrze

Dużym zainteresowaniem cieszyła się wśród klastrów problematyka CSR. Zainteresowanym klastronom eksperci zaprezentowali założenia CSR, zgodnie z normą ISO 26000, która nie jest systemem podlegającym certyfikacji, lecz ułatwiającym podejmowanie działań pozwalających skutecznie wdrażać i upowszechniać standardy CSR. Kluczowe wytyczne CSR obejmują: ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z innymi podmiotami, środowisko, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój.

Obszary usługi na rzecz członków klastra oraz współpraca z otoczeniem

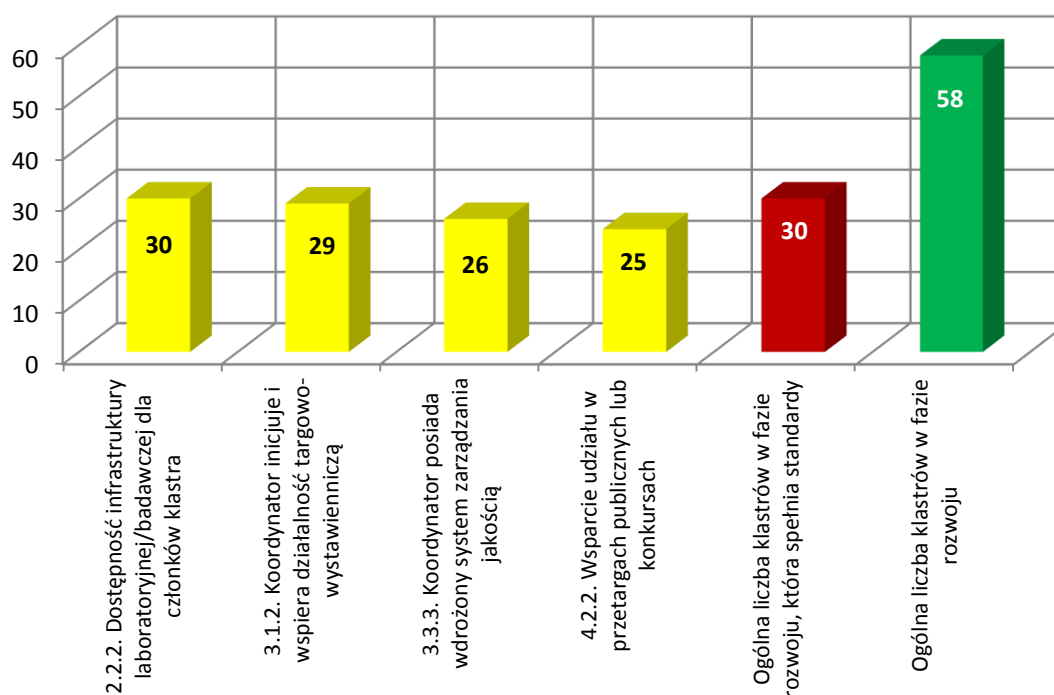
W procesie weryfikacji standardów w tych dwóch obszarach eksperci podkreślali rolę koordynatora, który bezpośrednio wpływa na poziom spełnienia standardów. W trakcie dyskusji z przedstawicielami klastrów, eksperci zwracali uwagę na ocenę potencjału koordynatora z perspektywy potrzeb

rozwojowych klastra. Oznacza to dla koordynatorów, którzy prowadzą także inne rodzaje działalności, konieczność wyraźnego wyodrębnienia kompetencji i zasobów służących działaniom na rzecz klastra i jego członków.

4.2.2. Klastry w fazie rozwoju, spełniające opcjonalne standardy zarządzania

Poziom spełnienia standardów opcjonalnych jest wysoki (wykres 14). Wszyscy badani koordynatorzy klastrów deklarują *dostępność do infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra* (2.2.2). Tylko jeden koordynator klastra nie *wspiera działalności targowo-wystawienniczej* (4.2.2.), cztery koordynatorzy nie posiadają *mechanizmów oceny jakości świadczonych usług* (3.3.3), a pięciu nie wspiera udziału członków klastra w przetargach publicznych (4.2.2.).

Wykres 14. Poziom spełnienia wszystkich opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.2.3. Klasy w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze *organizacja klastra*

Standardy w obszarze organizacji klastra dotyczą oceny dwóch podobszarów: podstaw organizacyjnych działania oraz strategii klastra. W tym obszarze wszystkie standardy są obligatoryjne (tabela 15).

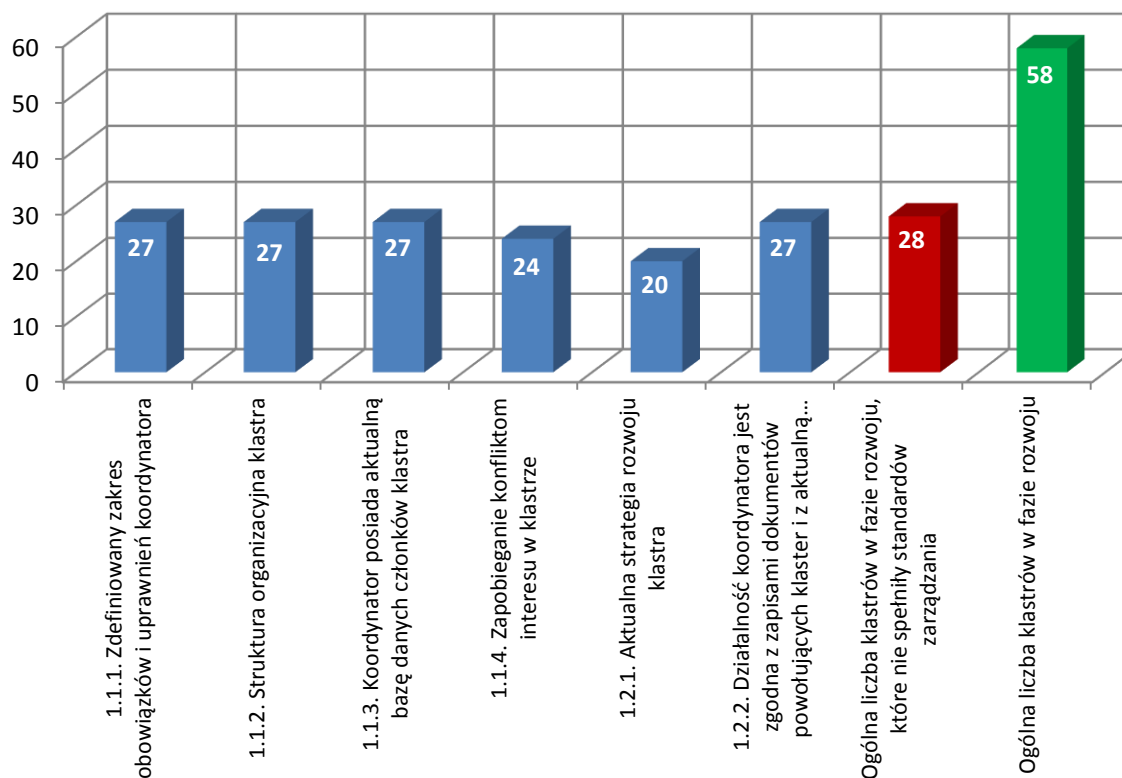
Tabela 15. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar *organizacja klastra*

1.1. Podstawy organizacyjne działania				1.2. Strategia działania	
1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią
Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op. cit.*

Wśród 28 klastrów (48,3%), które nie spełniły standardów w obszarze *organizacja klastra*, problem dotyczy pojedynczych przypadków (klastrów) w 4 z 6 standardów (1.1.1., 1.1.2., 1.1.3. i 1.2.2.) – (wykres 15).

Wykres 15. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar *organizacja*



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Cztery klastry nie posiadają w dokumentach organizujących klastry zapisów dotyczących *mechanizmów zapobiegania konfliktom* (1.1.4.). Aż 8 klastrów będących w fazie rozwoju nie posiada *aktualnej strategii rozwoju* (1.2.1.). Jeden badany klaster nie spełniał jednocześnie kilku wymogów w obszarze *organizacja klastra*: nie posiadał zdefiniowanego zakresu obowiązków i uprawnień koordynatora (1.1.1), struktury organizacyjnej klastra (1.1.2), aktualnej bazy członków klastra (1.1.3). Jeden klaster nie spełnił standardu 1.2.2 (*działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią*), ponieważ działalność koordynatora nie była oceniana przez członków klastra i/lub organ nadzorczy pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klastry do życia oraz z aktualną strategią i planami operacyjnymi.

4.2.4. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze zasoby klastra

Ocena spełnienia standardów w obszarze *zasoby klastra* dotyczyła weryfikacji 8 standardów, w tym 7 obligatoryjnych i jednego opcjonalnego (tabela 16).

Tabela 16. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar *zasoby klastra*

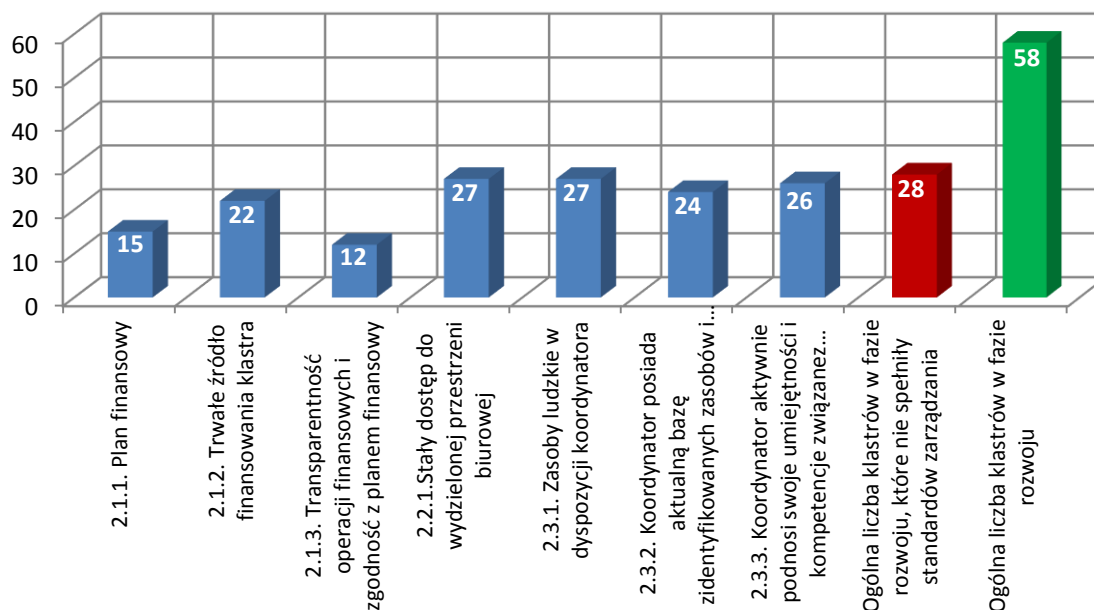
2.1. Zasoby finansowe			2.2. Infrastruktura		2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne		
2.1.1. Plan finansowy	2.1.2. Trwałe źródła finansowania klastra	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej	2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra	2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora	2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze	2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem
Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op. cit.*

Standardy obligatoryjne

Poziom spełnienia standardów obligatoryjnych przez klastry, które nie przeszły pozytywnej weryfikacji, przedstawia wykres 16.

Wykres 16. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar zasoby



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Wśród 28 klastrów, które znalazły się w tej grupie, pojedyncze klastry nie spełniły standardów dotyczących *dostępu do przestrzeni biurowej* (2.2.1.) i *posiadania zasobów ludzkich, będących do dyspozycji koordynatora* (2.3.1.). Tylko dwaj koordynatorzy nie podjęli działań w zakresie *podnoszenia umiejętności i kompetencji w obszarze zarządzania klastrem* (2.3.3.). W czterech klastrach koordynatorzy nie posiadają *aktualnej bazy zasobów i kompetencji w klastrze* (2.3.2). Koordynatorzy deklarują, że znają zasoby i kompetencje będące w dyspozycji członków klastra, jednak nie posiadają odpowiedniego ich zestawienia czy aktualizowanych baz. W tym przypadku koordynatorzy deklarowali uzupełnienie niezbędnych informacji.

Zdecydowanie najwięcej czasu poświęcono na dyskusje na temat trzech standardów, opisanych w podobrszrze zasoby finansowe:

- *plan finansowy* (2.1.1.),
- *trwałe źródło finansowania klastra* (2.1.2.).
- *transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym* (2.1.3.)

13 weryfikowanych klastrów spośród 28, które nie spełniły standardów zarządzania w fazie rozwoju, nie posiada planu finansowego, a 16 nie spełnia warunków zapisanych w standardzie dotyczącym *transparentności operacji finansowych*.

Przedstawiciele klastra i koordynatorzy podkreślali, że jest im potrzebny raczej plan działania, wspólnie opracowany, a następnie realizowany i weryfikowany, a nie plan finansowy. Koordynatorzy uważają, że przedstawiając sprawozdania merytoryczne z podjętych działań, wskazują pośrednio w jaki sposób dysponują przekazanymi/ pozyskanymi środkami. Ich zdaniem, plan finansowy i ocena jego realizacji jest niezbędna w klastrze w procesie realizacji projektów, natomiast umowy konsorcjalne czy partnerskie nie nakładają na koordynatorów obowiązku przedstawienia stosownych sprawozdań.

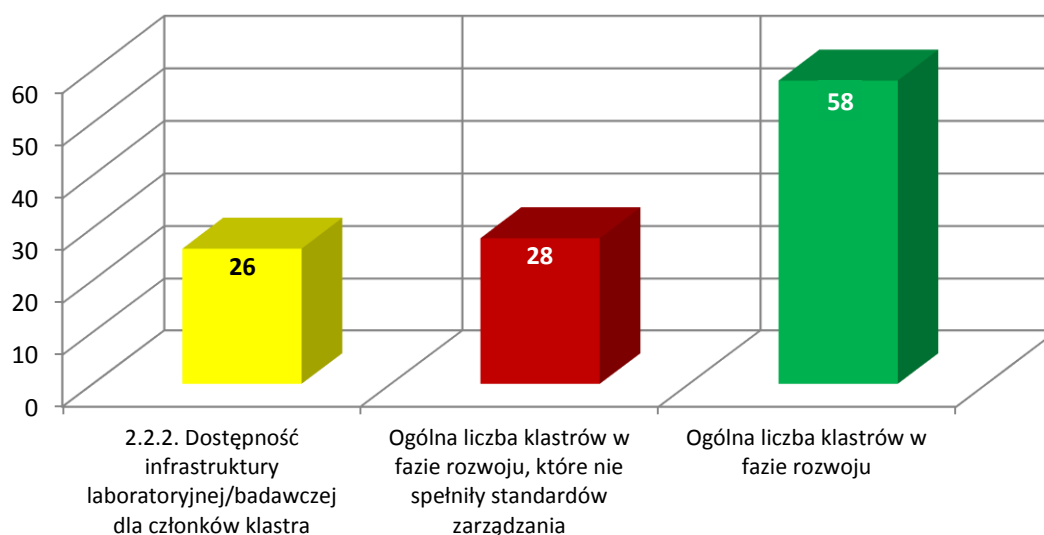
Dodatkowo koordynatorzy podkreślali, że członkowie klastra nie wnoszą o formalne sprawozdania finansowe.

Sześć klastrów nie posiada trwałych źródeł finansowania klastra. Koordynatorzy pozostałych klastrów podkreślali, że środki z pobieranych składek nie wystarczają na pokrycie kosztów działań podejmowanych na rzecz klastra. W przypadku braku projektów, koordynatorzy dla utrzymania ciągłości działania sami wspierają klaster i/lub mogą liczyć na podmioty pełniące rolę liderów.

Standardy opcjonalne

Jedyny w tym obszarze standard opcjonalny - *dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra* (2.2.2.) był spełniony przez większość tj. 26 spośród 28 omawianych klastrów. W przypadku dwóch klastrów, zdaniem koordynatorów ze względu na branżę/specjalizację, nie ma szczególnej potrzeby posiadania takiej bazy (wykres 17).

Wykres 17. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar zasoby



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.2.5. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszar *procesy w klastrze*

Weryfikacja standardów w obszarze *procesy* obejmowała ocenę 10 standardów, w tym 8 obligatoryjnych i dwóch opcjonalnych (tabela 17).

Tabela 17. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar *procesy w klastrze*

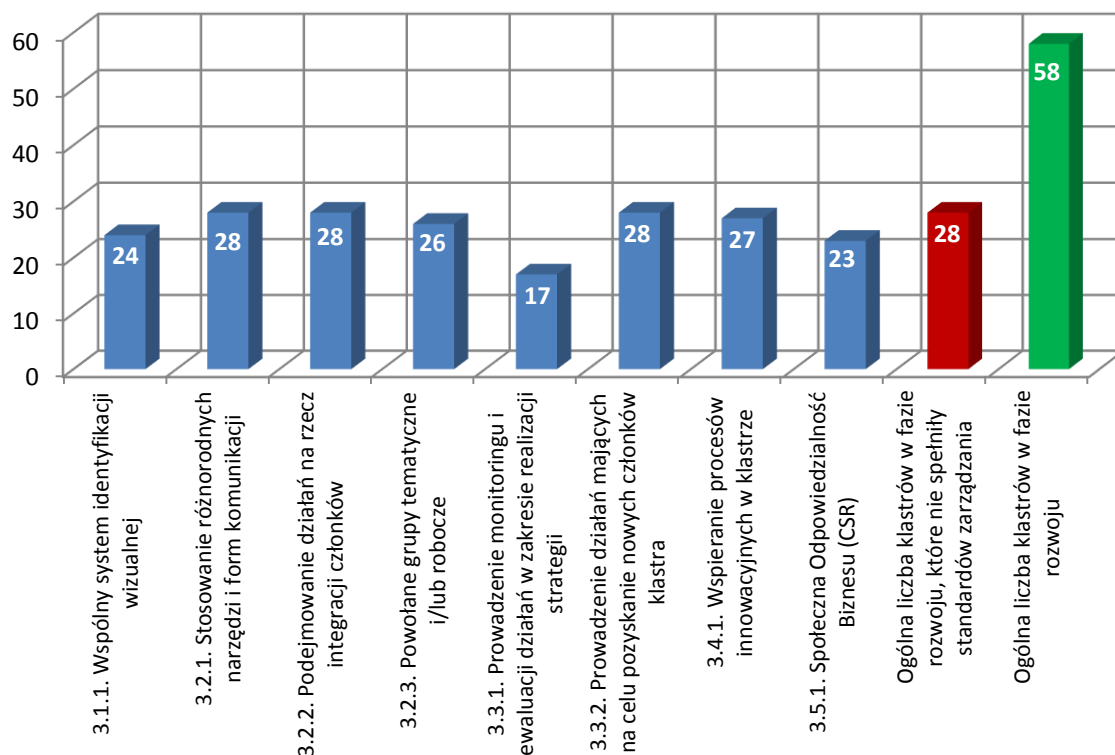
3.1. Marketing i public relations		3.2. Komunikacja wewnętrzna			3.3. Rozwój klastra			3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju
3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej	3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	3.2.3. Powołanie grupy tematycznej i/lub robocze	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków w klastrze	3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze	3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)
Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

Standardy obligatoryjne

Poziom spełnienia standardów obligatoryjnych przez klastry, które nie przeszły pozytywnej weryfikacji, przedstawia wykres 18.

Wykres 18. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar procesy



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Jak wynika z wykresu 18, na 8 standardów, trzy (*stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji* - 3.2.1., *podejmowanie działań na rzecz integracji członków* – 3.2.2., *prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra* – 3.3.2.) zostały pozytywnie zweryfikowane u wszystkich koordynatorów klastrów znajdujących się w grupie klastrów w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów. W przypadku tylko jednego koordynatora, standard odnoszący się do *wspierania procesów innowacyjnych w klastrze* (3.4.1.) nie jest spełniony.

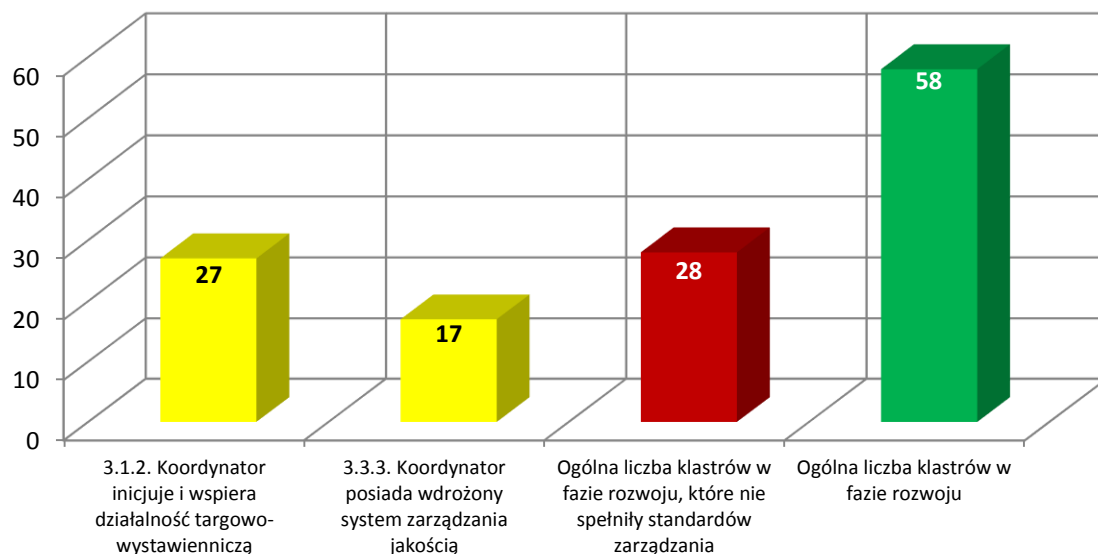
Cztery spośród weryfikowanych klastrów nie posiadają *wspólnego systemu identyfikacji wizualnej* (3.1.1.) a dwa nie *powołały grup tematycznych i/lub roboczych* (3.2.3.). Pięć klastrów nie podjęło działań na rzecz *Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)* (3.5.1.). Przedstawiciele każdego z nich wyrażali zainteresowanie procesem wdrażania normy ISO 26000.

11 koordynatorów nie prowadzi monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii. Z jednej strony wynika to z braku samej strategii, a z drugiej ze słabości działań ewaluacyjnych prowadzonych w klastrze. Jest to o tyle niezrozumiałe, że obecnie zarówno system standardów zarządzania klastrem, jak i model wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych wymagają budowania wewnętrznych systemów oceny.

Standardy opcjonalne

W obszarze *procesy w klastrze* znajdują się dwa standardy opcjonalne: *wspieranie przez koordynatora aktywności targowo-wystawienniczych* (3.1.2.) oraz *posiadanie przez koordynatora systemu zarządzania jakością* (3.3.3.). Pierwszy z nich spełnia 27 klastrów (wykres 19), a drugi 17 klastrów.

Wykres 19. Poziom spełniania opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar *procesy*



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.2.6. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze usługi na rzecz członków klastra

Weryfikacja standardów w obszarze *usługi na rzecz członków klastra* obejmowała ocenę 7 standardów, w tym 6 obowiązkowych i 1 opcjonalnego (tabela 18).

Tabela 18. Obowiązkowość i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar *usługi*

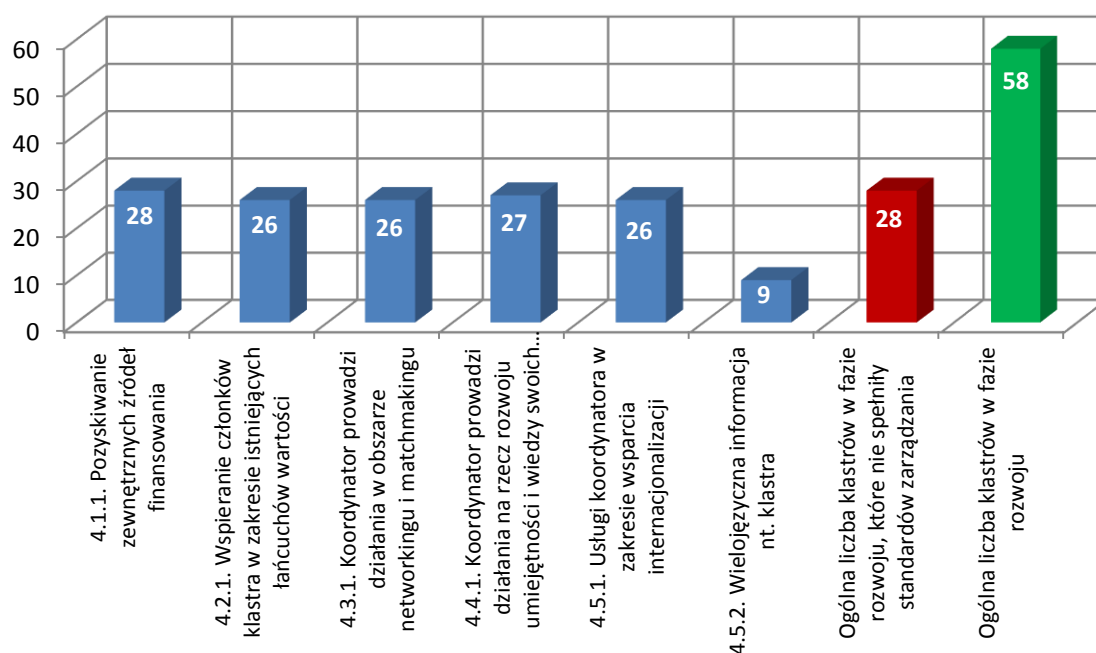
4.1. Finansowanie zewnętrzne	4.2. Aktywność rynkowa		4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.5. Internacjonalizacja	
4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	4.2.2. Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach	4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków	4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji	4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra
Obligatoryjny	Obligatoryjny	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja...*, op. cit.; *Narzędzie...*, op.cit.

Standardy obowiązkowe

Poziom spełnienia przez klastry standardów obowiązkowych w obszarze *usług na rzecz członków klastra*, które nie przeszły pozytywnej weryfikacji, przedstawia wykres 20.

Wykres 20. Poziom spełniania obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar usługi



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

Wszystkie analizowane w tej grupie klastry spełniły standard dotyczący *pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania* - 4.1.1. Tylko jeden klaster nie prowadzi *aktywnych działań na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków* - 4.4.1. Trzy standardy (*wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości* – 4.2.1., *koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu* – 4.3.1. i *usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji* – 4.5.1) nie zostały spełnione przez koordynatorów sześciu klastrów.

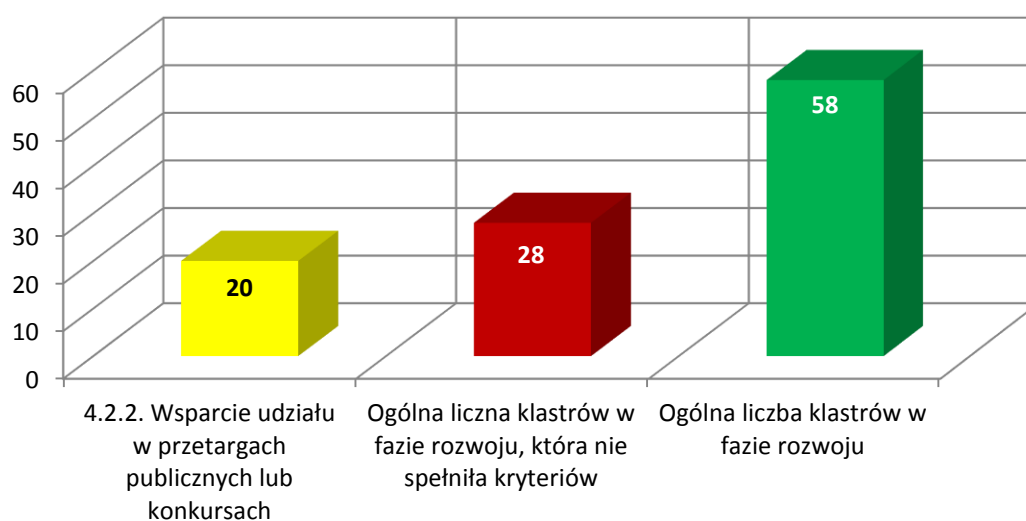
Tylko 9 z analizowanych 28 klastrów spełnia standard dotyczący posiadania wielojęzycznej informacji na temat klastra – 4.5.2., w tym łącznie spełnienia dwa kryteria:

- istnieje minimum dwujęzyczna (j. polski + j. angielski) strona internetowa klastra zawierająca aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra,
- koordynator posiada aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną w minimum j. angielskim.

Standardy opcjonalne

Osiem klastrów nie spełnia standardu opcjonalnego, związanego ze *wspieraniem członków klastra w przetargach publicznych lub konkursach* - 4.2.2. (wykres 21).

Wykres 21. Poziom spełniania opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar *usługi*



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.2.7. Klastry w fazie rozwoju, które nie spełniły standardów w obszarze *współpraca z otoczeniem*

W obszarze *współpraca z otoczeniem* wyróżnia się cztery podobszary i pięć standardów. W tym obszarze wszystkie standardy są obligatoryjne (tabela 19).

Tabela 19. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar *współpraca z otoczeniem*

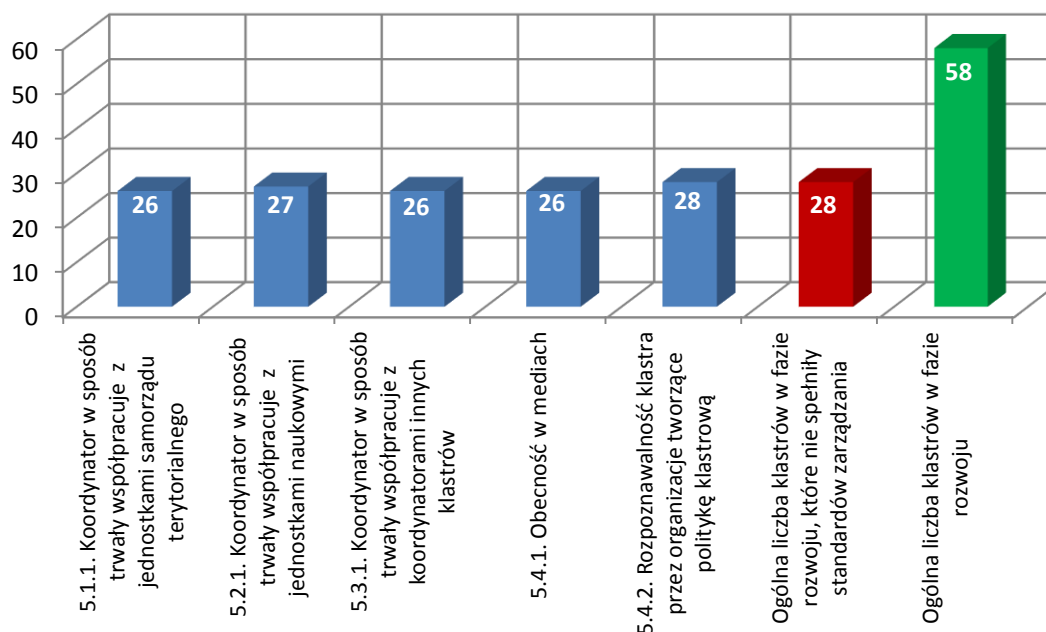
5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	
5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego	5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu	5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów	5.4.1. Obecność w mediach	5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową
Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja..., op. cit.; Narzędzie..., op.cit.*

Z tą grupą standardów koordynatorzy klastrów radzą sobie dobrze, tzn. wszystkie klastry w badanej grupie są *rozpoznawalne przez organizacje tworzące politykę klastrową* (5.4.2). Tylko jeden klaster w sposób trwały *nie współpracuje z jednostkami naukowymi* (5.2.1.). Jest to klaster, który został

powołany przez jednostkę naukową, ale zmieniające się warunki spowodowały, że zmienił koordynatora i obecnie odbudowuje swoją strukturę przy udziale innych jednostek naukowych. Łącznie trzej koordynatorzy klastrów w sposób trwały nie *współpracują z jednostkami samorządu terytorialnego* (5.1.1.) ani z *koordynatorami innych klastrów* (5.3.1.) (w przypadku jednego klastra nie zostały spełnione oba standardy) – patrz wykres 22. Dwa klastry nie *współpracują aktywnie z mediami* (5.4.1.) ani nie posiadają na stronie internetowej zakładki z informacjami skierowanymi do mediów.

Wykres 22. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar *współpraca z otoczeniem*



Źródło: Raport z weryfikacji op. cit.

4.3. Klastry w fazie dojrzałości

W fazie dojrzałości klastrów osiąga masę krytyczną rozwoju, koncentruje się w nim znaczna liczba przedsiębiorstw, ma on silne powiązania zewnętrzne, powstają w nim nowe podmioty oraz łączą się i przekształcają podmioty już istniejące. Cechy charakterystyczne klastra w fazie dojrzałości⁹:

- powstają nowe produkty jako wynik wspólnych inicjatyw,
- posiada własne patenty i innowacje,
- przyciąga nowe inwestycje do regionu,
- prowadzi działania w zakresie internacjonalizacji klastra.

Zidentyfikowano tylko jeden klastrowy znajdujący się w fazie dojrzałości. Niestety nie spełnił on standardów zarządzania. Przeprowadzona weryfikacja wykazała, że klastrowy spełnił 29 z 33 (87,9%) obligatoryjnych standardów i 2 z 3 ze standardów opcjonalnych.

⁹ Nowakowska A. (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 21.

Zapisy statutu badanego klastra nie przewidują *mechanizmów zapobiegania konfliktom* (1.1.4.). Brak jest również odrębnego dokumentu, który przewidywałby rozwiązania w tym zakresie. W ramach rekomendacji zaproponowano wprowadzenie, przy aktualizacji statutu, stosowych zapisów regulujących sposób rozwiązywania konfliktów interesów i zarządzania nimi, pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra oraz pomiędzy samymi członkami. Rozwiązanie takie można również zawrzeć w deklaracji członkowskiej. Ponadto zaproponowano wprowadzenie w klastrze kodeksu etycznego.

W badanym klastrze nie zostało sporządzone *zestawienie zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra* (2.3.2.), nie ma również *aktualnej bazy kompetencji* (2.3.2.). Zarekomendowano przeprowadzenie inwentaryzacji istniejących zasobów i kompetencji w klastrze.

Klaster nie posiada *strony internetowej w językach obcych* (4.5.2.). Klaster dysponuje tylko folderem dwujęzycznym. Zaproponowano, by przy najbliższej aktualizacji strony internetowej utworzyć jej odpowiednik w języku angielskim.

W ramach rekomendacji zaproponowano wprowadzenie cyklicznej analizy jakości świadczonych usług przez koordynatora (np. ankieta oceniająca działalność koordynatora).

5. Podsumowanie

Przeprowadzona na szeroką skalę weryfikacja spełnienia standardów zarządzania wśród koordynatorów klastrów była pierwszym tego typu przedsięwzięciem w kraju. Punkt wyjścia stanowiły standardy zarządzania klastrem, wraz z narzędziem do autoewaluacji, które Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przygotowała i oddała klastrom do użytku pod koniec 2014 roku. Standardy były odpowiedzią PARP na zdiagnozowany problem słabego zarządzania klastrem w Polsce i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów, którzy mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej.

Standardy mogą pomóc koordynatorom klastrów doskonalić swoje działania i lepiej dostosować się do warunków nowego okresu programowania, w którym finansowanie podmiotowe (dla koordynatora) zostaje zastąpione finansowaniem konkretnych przedsięwzięć, w szczególności projektów o charakterze innowacyjnym.

O ile zainteresowanie standardami było duże, o tyle ich zastosowanie w praktyce zostało potwierdzone jedynie przez kilka klastrów (w 2015 roku 9 klastrów przekazało do PARP informację o pozytywnym wyniku przeprowadzonej autoewaluacji - klastry te zostały specjalnie oznaczone na Mapie Klastrów). W związku z powyższym, PARP zorganizowała dla większej populacji klastrów możliwość weryfikacji standardów zarządzania z udziałem ekspertów zewnętrznych.

Zakończone przedsięwzięcie pozwala na sformułowanie szeregu wniosków.

Największym wyzwaniem okazało się zapewnienie odpowiedniego poziomu zaangażowania respondentów. Od początku identyfikowano trudności związane z ograniczoną motywacją części koordynatorów klastrów do udziału w procesie weryfikacji standardów zarządzania klastrem. Weryfikacja standardów pokazała, że grupa koordynatorów nadal nie dostrzega potrzeby doskonalenia procesów zarządzania klastrem, czy też ogólnie rzecz ujmując – rozwoju. Ci koordynatorzy nie są skłonni do korzystania nawet z darmowych, publicznych narzędzi wzmacniających funkcje zarządzania, które pozwalają im podnieść prestiż, czy wiarygodność klastra, jak również potwierdzić swój profesjonalizm i jakość świadczonych członkom klastra usług.

Niski poziom zaangażowania był spowodowany także brakiem identyfikacji natychmiastowych korzyści wynikających z poddania się ocenie spełnienia standardów zarządzania klastrem - takich jak np. uzyskanie dodatkowych punktów na ocenie wniosku o dofinansowanie. Z tego względu respondenci wyrażali też krytykę samego badania, jako wprowadzającego kolejne wskaźniki, które - w ich odczuciu - nie mają znaczenia w praktyce, bo nie przekładają się na konkretne korzyści. Ponadto w opinii części klastrów, które wcześniej korzystały głównie ze wsparcia poziomu regionalnego, badanie standardów prowadzone przez instytucję centralną jest nieadekwatne do ich potrzeb, a przez to zbędne. Mimo trudności związanych z organizacją spotkań, odbyte rozmowy z przedstawicielami klastrów potwierdziły istotną różnicę w jakości i wynikach weryfikacji standardów w porównaniu z autoewaluacją koordynatorów.

Zadaniem ekspertów przeprowadzających weryfikację było ustalenie na miejscu stanu faktycznego w zakresie spełnienia standardów zarządzania klastrem oraz udzielenie eksperckiej informacji zwrotnej przedstawicielom klastra, w szczególności przedstawienie indywidualnych zaleceń oraz rekomendacji doskonalenia w obszarach, w których spełnienie standardów sprawia trudności. Zalecenia miały mieć charakter praktyczny oraz wskazywać możliwe i niezbędne zmiany, które wpłyną na jakość zarządzania klastrem, a w efekcie na dalszy jego rozwój. Badanie satysfakcji koordynatorów klastrów wykazało, że

zdecydowana większość z nich dobrze oceniła pracę ekspertów – z 64 wysłanych ankiet otrzymano 50 wypełnionych (ponad 78%), a wynik analizy zebranych danych wskazał 100% pozytywnych ocen (ankieta oceniała 5 zagadnień w skali 1-5, gdzie 1 - oznaczał bardzo słabą, a 5 - bardzo dobrą ocenę; średnia ocen wyniosła 4,9). Przeprowadzenie weryfikacji standardów przy pomocy ekspertów zewnętrznych okazało się dobrą praktyką. Niezależny ekspert (audytor) jest w stanie zapewnić przede wszystkim większą wiarygodność procesu weryfikacji. Obecność eksperta zwiększa również poziom zaangażowania przedstawicieli koordynatora i członków klastra. Spotkanie weryfikacyjne jest dobrą okazją do podsumowania działań i autorefleksji przedstawicieli klastra nad prowadzonymi działaniami, nawet jeżeli dochodzi do polemiki. W toku rozmów wzrasta motywacja do lepszego działania w sytuacji bycia obserwowanym przez osoby/ podmioty zewnętrzne.

Nie ulega wątpliwości, że kluczem do sukcesu są także odpowiednio dobrani i przygotowani eksperci. Ich wiedza i doświadczenie oraz kompetencje interpersonalne muszą być na tyle wysokie, by uprawniały ich do pozycjonowania się jako pełnowartościowy partner - doradca dla koordynatora klastra. Sprostanie wymaganiom i oczekiwaniom koordynatorów, zwłaszcza rozwiniętych klastrów, stanowi nie lada wyzwanie – im nie wystarczą proste wskazówki.

Najczęstsze rekomendacje ekspertów dotyczyły podstawowych działań, jakie powinien podjąć koordynator, takich jak przygotowanie bazy danych członków klastra, stała aktualizacja strony internetowej klastra, aktywizacja członków klastra poprzez wspólną organizację m.in. tematycznych spotkań, konferencji, seminariów lub warsztatów czy identyfikacja i aktywizacja grup tematycznych i projektowych.

Eksperci wskazywali także na konieczność opracowania strategii i/lub planów działania (optymalne byłoby posiadanie obydwu dokumentów), wskazujących tak istotne informacje jak m.in. źródła finansowania planowanych działań. Rekomendowali również wprowadzenie mechanizmów monitoringu i ewaluacji przyjętych strategii, w tym zastosowanie wskaźników oceniających stopień realizacji celów oraz wprowadzenie procedury zatwierdzania realizacji planu działania. Rekomendowano monitoring realizacji projektów w kontekście przyjętych założeń projektowych i utrzymania ciągłości funkcjonowania klastra. Wskazano korzyści wynikające z zastosowania modelu partycypacyjnego, włączającego podmioty należące do klastra, zarówno w proces opracowywania dokumentów rozwojowych klastra, jaki również późniejszej ich weryfikacji i aktualizacji. Podkreślono konieczność systematycznego przekazywania przez koordynatora członkom klastra informacji zwrotnej, dotyczącej zrealizowanych działań, wspólnych projektów i przedsięwzięć.

Niektóre rekomendacje ekspertów dotyczyły obszaru usług realizowanych przez koordynatora na rzecz członków klastra – m.in. wskazywano na konieczność wzmocnienia usług wpierających innowacje w firmach klastrowych, poprzez takie działania jak tworzenie baz danych wspomagających dyfuzję wiedzy i innowacji, promowanie innowacji, kojarzenie dostawców i odbiorców, wspieranie tworzenia spółek typu spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych przez członków klastra, etc. Rekomendowano zapewnienie członkom klastra wsparcia informacyjnego dotyczącego np. przetargów i konkursów. Inne zalecenia dotyczyły aktywnego poszukiwania trwałych źródeł finansowania klastra, stanowiących uzupełnienie składek członkowskich. Eksperci proponowali również wdrożenie systematycznej oceny pracy koordynatora oraz jakości świadczonych usług na rzecz członków klastra.

Rekomendowano, aby w miarę rozwoju klastra rozszerzać współpracę o inne niż członkowie klastra, działające w regionie jednostki naukowe, czy IOB (w oparciu m.in. o listy intencyjne i umowy

partnerskie). Eksperti proponowali również rozważenie wdrożenia zasad CSR - np. w oparciu o uznane standardy, takie jak ISO 26000.

Analiza standardów, których spełnienie sprawia niektórym klastrów trudności (czasami populacja jest znaczna), skłania do sformułowania wniosku o potrzebie dalszej współpracy z klastrami, w szczególności z ich koordynatorami, mającej na celu wspieranie ich w rozwiązywaniu tych kluczowych problemów. Szczególnej pracy wymagają obszary/ podobszary, które jako słabe strony klastrów w Polsce, powracają przy okazji także innych badań (benchmarking, czy inwentaryzacja klastrów). Warto wesprzeć klastry i wspólnie pracować nad ich słabymi stronami, mając na uwadze, iż większy pożytek dla gospodarki przynoszą dobrze funkcjonujące, profesjonalnie zarządzane klastry. Stanowią one również naturalną grupę potencjalnych Krajowych Klastrów Kluczowych.

Zastosowanie standardów na szerszą skalę wskazało potrzebę korekty niektórych z nich, w celu lepszego dostosowania do specyfiki funkcjonowania klastrów (np. wymóg posiadania planu finansowego nie zawsze jest uzasadniony). Planowane przez PARP kolejne działania na rzecz klastrów, w tym upowszechniające standardy zarządzania klastrami, będą dobrą okazją do dalszego doskonalenia samych standardów. Należy także przyjąć, że weryfikacja standardów zarządzania w klastrze z udziałem eksperta zewnętrznego powinna obejmować całą populację identyfikowanych klastrów oraz powinna być systematycznie powtarzana, na przykład w cyklu dwuletnim.

Spis tabel:

Tabela 1. Zestawienie obszarów i podobszarów standardów zarządzania klastrem.....	9
Tabela 2. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze <i>organizacja klastra</i>	11
Tabela 3. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze <i>zasoby klastra</i>	13
Tabela 4. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze <i>procesy w klastrze</i>	15
Tabela 5. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze <i>usługi na rzecz członków klastra</i>	17
Tabela 6. Sposób oceny spełniania standardów w obszarze <i>współpraca z otoczeniem</i>	19
Tabela 7. Liczba zweryfikowanych klastrów w poszczególnych województwach	21
Tabela 8. Liczba klastrów spełniających standardy zarządzania wg faz cyklu życia klastra	23
Tabela 9. Wykaz klastrów spełniających standardy zarządzania	24
Tabela 10. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar <i>organizacja</i> ..	31
Tabela 11. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar <i>zasoby klastra</i>	33
Tabela 12. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar <i>procesy</i>	35
Tabela 13. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar <i>usługi</i>	38
Tabela 14. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie embrionalnej – obszar <i>współpraca z otoczeniem</i>	39
Tabela 15. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar <i>organizacja klastra</i>	44
Tabela 16. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar <i>zasoby klastra</i>	45
Tabela 17. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar <i>procesy w klastrze</i>	48
Tabela 18. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar <i>usługi</i>	50
Tabela 19. Obligatoryjność i opcjonalność standardów w fazie rozwoju – obszar <i>współpraca z otoczeniem</i>	52

Spis wykresów:

Wykres 1. Liczba klastrów poddanych weryfikacji oraz spełniających standardy wg. województw	24
Wykres 2. Ogólny poziom spełnienia standardów zarządzania w pięciu obszarach	27
Wykres 3. Najczęściej występujące niespełnione standardy zarządzania	28
Wykres 4. Ogólny poziom spełnienia standardów dla klastrów w fazie embrionalnej	31
Wykres 5. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar organizacja klastra	32
Wykres 6. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar organizacja klastra	33
Wykres 7. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra	34
Wykres 8. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar zasoby klastra	35
Wykres 9. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar procesy w klastrze	36
Wykres 10. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar procesy w klastrze	37
Wykres 11. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar usługi na rzecz członków klastra	38
Wykres 12. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie embrionalnej – obszar współpraca z otoczeniem	40
Wykres 13. Ogólny poziom spełnienia standardów dla klastrów w fazie rozwoju.....	41
Wykres 14. Poziom spełnienia wszystkich opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju ...	43
Wykres 15. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar organizacja	44
Wykres 16. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar zasoby.....	46
Wykres 17. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar zasoby	47
Wykres 18. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar procesy	49
Wykres 19. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar procesy	50
Wykres 20. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar usługi	51
Wykres 21. Poziom spełnienia opcjonalnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar usługi	52
Wykres 22. Poziom spełnienia obligatoryjnych standardów zarządzania w fazie rozwoju – obszar współpraca z otoczeniem	53

Spis załączników:

Załącznik nr 1	62
Załącznik nr 2	63
Załącznik nr 3	64

Źródła:

1. Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P. *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, PARP, Warszawa 2016, www.pi.gov.pl
2. Nowakowska A. (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010,
3. Piotrowski M. (red.) *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014, www.pi.gov.pl
4. Piotrowski M. (i in.) *Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem, Narzędzie do autoewaluacji standardów* (MS Excel), www.pi.gov.pl

Załącznik nr 1

Oświadczenie o bezstronności i poufności

Wzór

IMIĘ I NAZWISKO EKSPERTA:

Oświadczam, że:

1) nie zachodzą żadne okoliczności mogące budzić uzasadnione wątpliwości, co do mojej bezstronności względem koordynatora klastra (nazwa) uczestniczącego w weryfikacji pod kątem spełnienia przez koordynatora standardów zarządzania klastrem,

w tym, że:

a) z osobami uczestniczącymi w spotkaniu weryfikacyjnym:

- nie łączy lub nie łączył mnie związek małżeński, stosunek pokrewieństwa i powinowactwa do drugiego stopnia,
- nie jestem w związku partnerskim lub nie pozostaję we wspólnym gospodarstwie domowym,
- nie jestem lub nie byłem związany z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli,

b) nie jestem i w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia niniejszego oświadczenia nie byłem związany stosunkiem pracy z ww. przedstawicielami koordynatora klastra, uczestniczącymi w spotkaniu weryfikacyjnym,

c) nie świadczę i w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia niniejszego oświadczenia nie świadczyłem pracy na podstawie stosunków cywilnoprawnych dla ww. koordynatora klastra,

d) nie jestem i w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia niniejszego oświadczenia nie byłem członkiem organów zarządzających ani nadzorczych ww. koordynatora klastra,

e) nie jestem i w okresie 3 lat poprzedzających dzień złożenia niniejszego oświadczenia nie byłem współnikiem, udziałowcem lub akcjonariuszem ww. koordynatora klastra,

f) w przypadku powzięcia informacji o istnieniu jakiegokolwiek okoliczności mogącej budzić uzasadnione wątpliwości co do mojej bezstronności, zobowiązuję się do niezwłocznego jej zgłoszenia zamawiającemu na piśmie oraz wyłączenia się z dalszego uczestnictwa w procesie weryfikacji,

g) będę wypełniać moje obowiązki w sposób uczciwy, rzetelny i sprawiedliwy, zgodnie z posiadaną wiedzą,

h) nie będę zatrzymywać kopii jakichkolwiek pisemnych lub elektronicznych informacji udostępnionych w trakcie i związanych ze spotkaniem weryfikacyjnym,

i) zobowiązuję się do zachowania w tajemnicy i zaufaniu wszystkich informacji i dokumentów ujawnionych mi lub wytworzonych przeze mnie lub przygotowanych przeze mnie w trakcie lub jako rezultat weryfikacji i zgadzam się, że informacje te powinny być użyte tylko dla celów weryfikacji ww. koordynatora klastra i nie mogą zostać ujawnione stronom trzecim.

..... dnia r.

(miejscowość)

.....

(czytelny podpis)

Karta informacji o spotkaniu weryfikacyjnym

Informacja o spotkaniu:	
nazwa Klastra:	
nazwa Koordynatora:	
data spotkania, godziny:	
lokalizacja:	
osoby uczestniczące:	

Uwagi Eksperta nt. spotkania

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
Czytelny podpis Eksperta

Załącznik nr 3

Ankieta badania poziomu satysfakcji Koordynatora klastra ze spotkania z Ekspertem, dedykowanego weryfikacji pod kątem spełnienia standardów zarządzania klastrem

Szanowni Państwo,

W związku z Państwa udziałem w przedsięwzięciu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn. **Pogłębiona inwentaryzacja klastrów w Polsce – 2015**, a tym samym w weryfikacji spełnienia standardów zarządzania klastrem, przeprowadzonym przez Eksperta, pragniemy poznać Państwa opinię nt. kilku aspektów pracy Eksperta.

Prosimy Reprezentanta Koordynatora Klastra, który brał udział w spotkaniu o poświęcenie pięciu minut i udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania.

Informacje o spotkaniu	
nazwa Klastra:	
nazwa Koordynatora Klastra:	
1 Reprezentant Koordynatora Klastra (imię, nazwisko, stanowisko):	
2 Reprezentant Klastra (imię, nazwisko):	
Ekspert przeprowadzający weryfikację spełnienia standardów zarządzania (imię i nazwisko):	
Data, lokalizacja i czas trwania spotkania:	

1. Jak ocenia Pani / Pan rezultaty spotkania weryfikacyjnego dla Koordynatora Klastra, bez względu na wynik weryfikacji spełnienia standardów zarządzania klastrem?

Proszę ocenić i zaznaczyć krzyżykiem odpowiednią ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

1 - oznacza „nie są satysfakcjonujące” – rezultaty spotkania weryfikacyjnego nie będą przydatne Koordynatorowi Klastra;

5 - oznacza „są bardzo satysfakcjonujące” – rezultaty spotkania weryfikacyjnego będą bardzo przydatne Koordynatorowi Klastra, a pozyskana wiedza i informacje będą uwzględnione przy planowaniu dalszych działań Koordynatora Klastra.

1 – nie są satysfakcjonujące	2	3	4	5 – są bardzo satysfakcjonujące	UWAGI/ OPINIE

2. Czy uzyskała Pani / Pan wystarczające wyjaśnienia dotyczące sposobu spełnienia przez Koordynatora standardów zarządzania klastrem?

Proszę ocenić i zaznaczyć krzyżykiem odpowiednią ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

1 - oznacza „nie” – nie otrzymałam wystarczających wyjaśnień, wskazówek nt. spełnienia przez Koordynatora klastra standardów zarządzania klastrem;

5 - oznacza „tak” – otrzymałam wszystkie niezbędne informacje, wskazówki nt. spełnienia przez Koordynatora Klastra standardów zarządzania klastrem.

1 - nie	2	3	4	5 - tak	UWAGI / OPINIE

3. Czy uzyskała Pani / Pan od Eksperta indywidualne zalecenia i rekomendacje doskonalenia działań Koordynatora Klastra w obszarach, w których spełnienie standardów sprawia trudności. Czy były one jasne, zrozumiałe, rzeczowe i praktyczne?

Proszę ocenić i zaznaczyć krzyżykiem odpowiednią ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

1 - oznacza „nie” – Ekspert nie przekazał zaleceń i rekomendacji doskonalenia działań, a przekazane informacji były niejasne, niezrozumiałe i nie miały charakteru praktycznych zaleceń;

5 - oznacza „tak” – Ekspert przekazał wiele cennych zaleceń i rekomendacji doskonalenia działań; były one jasne, zrozumiałe i miały praktyczny charakter.

1 - nie	2	3	4	5 - tak	UWAGI/ OPINIE

4. Jak Pani / Pan ocenia wiedzę Eksperta w zakresie standardów zarządzania klastrem i specyfiki Państwa Klastra?

Proszę ocenić i zaznaczyć krzyżykiem odpowiednią ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

1 - oznacza „bardzo nisko” – Ekspert nie był odpowiednio przygotowany do spotkania pod względem merytorycznym, nie znał specyfiki Klastra, spotkanie przeprowadził nieprofesjonalnie;

5 - oznacza „bardzo wysoko” – Ekspert był bardzo dobrze przygotowany do spotkania pod względem merytorycznym, znał specyfikę Klastra, spotkanie przeprowadził rzetelnie i profesjonalnie.

1 - bardzo nisko	2	3	4	5 - bardzo wysoko	UWAGI/ OPINIE

5. Jak Pani / Pan ocenia spotkanie z Ekspertem pod względem organizacyjnym?

Proszę ocenić i zaznaczyć krzyżykiem odpowiednią ocenę w skali od 1 do 5, gdzie:

1 - oznacza „bardzo złą organizację” - koncepcja spotkania nieprzemyślana, spotkanie chaotyczne, czas przeznaczony na dyskusję nieadekwatny do wymagań merytorycznych lub brak dyskusji;

5 - oznacza „bardzo dobrą organizację” – koncepcja spotkania przemyślana, spotkanie dobrze zaplanowane i zorganizowane, czas przeznaczony na dyskusję adekwatny do wymagań merytorycznych.

1 - bardzo zła organizacja	2	3	4	5 - bardzo dobra organizacja	UWAGI/ OPINIE

6. Czy otrzymała Pani / Pan od Eksperta *Deklarację poufności i bezstronności* podpisaną w oryginale przez Eksperta? Czy była ona przekazana najpóźniej w dniu spotkania?

TAK

NIE

7. Inne opinie, spostrzeżenia i oczekiwania:

.....

Skan wypełnionej i podpisanej ankiety proszę przesać mailem na adres:

Dziękujemy za podzielenie się Państwa opinią i wypełnienie ankiety.

.....

Czytelny podpis Reprezentanta Koordynatora

Metodyka oceny pracy Eksperta:

Wynik końcowy oceny Eksperta stanowił średnią arytmetyczną sumy wyników dla pytań 1-5. Ekspert otrzymuje pozytywny wynik oceny w przypadku otrzymania średniej arytmetycznej oceny powyżej 3.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe, szkoleniowo-doradcze i informacyjne.

PARP posiada doświadczenie nie tylko w przekazywaniu unijnej pomocy przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców. Od 2013 r. PARP realizuje projekt pilotażowy służący analizie wpływu projektowanych i istniejących regulacji na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. PARP zainicjowała utworzenie **Krajowego Systemu Usług dla MSP (KSU)**. KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności: od rejestracji działalności, poprzez sprawne prowadzenie i zarządzanie firmą, aż po zawieszenie lub zakończenie działalności. Wszystkie ośrodki KSU (około 170) działają na podstawie wypracowanych Standardów Usług, dzięki czemu przedsiębiorca może być pewien, że otrzyma usługę najwyższej jakości. Przedsiębiorca chcący skorzystać z usługi doradztwa biznesowego ma do wyboru: Punkty Konsultacyjne KSU, ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz ośrodki realizujące usługi w zakresie ochrony środowiska, szybkiej optymalizacji kosztów, a także ośrodki testujące nowe usługi pilotażowe. Dodatkowo może otrzymać pożyczkę lub poręczenie ze współpracującego funduszu. Wiele organizacji tworzących KSU współpracuje jednocześnie z innymi znanymi sieciami, takimi jak Enterprise Europe Network (konsorcja dawnych Centrów Euro Info, EIC i Ośrodków Przekazu Innowacji, IRC).

Działający przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** daje szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje nieodpłatne, kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą, dostępu do źródeł finansowania, internacjonalizacji przedsiębiorstw, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE. Ponadto, sieć Enterprise Europe Network, dzięki współpracy blisko 600 organizacji członkowskich z ponad 50 krajów w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Ameryce, pomaga przedsiębiorcom w znalezieniu partnerów zagranicznych oraz organizacji ich udziału w targach i misjach gospodarczych.

PARP działa jako punkt kontaktowy w programie „Erasmus dla młodych przedsiębiorców”, finansowanym przez Komisję Europejską. Program ten oferuje przyszłym lub początkującym europejskim przedsiębiorcom możliwość wyjazdu na staż do firm w innych krajach Unii Europejskiej.

Zaangażowanie PARP w międzynarodowe fora i organizacje zajmujące się wspieraniem przedsiębiorczości i innowacyjności przekłada się na jakość oferowanych usług i ich zbieżność ze światowymi trendami. Członkostwo w **TAFIE** (Europejska Sieć Agencji Innowacyjnych) gwarantuje stały dostęp do najlepszych praktyk stosowanych w wiodących europejskich agencjach wspierających innowacyjność. Jako członek Światowej Sieci Ekspertów na rzecz Konkurencyjności, Kłastrów i Innowacyjności (**TCI**), PARP ma możliwość nawiązywania roboczych kontaktów z ekspertami z różnych krajów świata oraz wymiany doświadczeń i wiedzy w obszarze rozwijania kłastrów i polityki opartej na klastrach. PARP jest również członkiem stowarzyszonego **IASP** (Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowo-Technologicznych i Stref Innowacji), dzięki czemu korzysta z bogatych doświadczeń zagranicznych parków naukowo-technologicznych.

PARP systematycznie dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje kilkunastoma **specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi**, oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje nt. możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji www.parp.gov.pl korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Osoby zainteresowane uzyskaniem informacji nt. programów wsparcia oferowanych przez PARP dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu, mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach **Informatorium PARP**. Konsultanci udzielają informacji telefonicznie i mailowo oraz biorą udział w spotkaniach z zainteresowanymi osobami.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!