

2015

# Standardy zarządzania klastrem

Redakcja:  
dr Maciej Piotrowski

# Standardy zarządzania klastrem

pod redakcją dr Macieja Piotrowskiego

Publikacja opracowana w ramach projektu Standardy zarządzania klastrem, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013).

**Autorzy:**

dr Mariusz Citkowski  
dr Joanna Hołub-Iwan  
dr Michał Thlon  
dr Władysław Szajna  
Artur Kowalczyk  
Krystian Krawczyk  
Piotr Szawiec  
Magdalena Marciniak-Piotrowska

**Redakcja:**

dr Maciej Piotrowski

**Współpraca merytoryczna PARP:**

Dorota Frączek  
Piotr Kryjom  
Joanna Podgórska

Wydanie I

Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2014

**Wydawca:**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl>

ISBN: 978-83-7633-373-1

Nakład: 500 egzemplarzy

**Przygotowanie do druku, druk i oprawa:**

Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk  
[www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)



## Szanowni Państwo,

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości od lat realizuje działania i projekty ukierunkowane na rozwój klastrów. Jako instytucja wdrażająca instrumenty wsparcia na rzecz różnego typu beneficjentów realizujemy nie tylko szereg działań w zakresie promocji samej idei klasteringu, ale przede wszystkim konkretne przedsięwzięcia związane z kształtowaniem głównych nurtów polityki klastrowej oraz realizacją bezpośredniego wsparcia rozwoju klastrów w Polsce.

Niniejsza publikacja powstała jako rezultat projektu PARP *Standardy zarządzania klastrami*, który stawia sobie za cel podniesienie poziomu jakości zarządzania klastrami.

Jak wskazują doświadczenia zagraniczne oraz liczne badania i analizy krajowe, kluczowym czynnikiem sukcesu klastra jest jakość zarządzania. Opracowane przez PARP standardy zarządzania są skierowane do koordynatorów klastrów, którzy chcą podnosić swoje kompetencje w tym zakresie, niezależnie od branży i poziomu rozwoju klastra, w którym działają.

Wdrożenie jednolitych standardów ma służyć profesjonalizacji działań koordynatora oraz podniesieniu jego prestiżu i wiarygodności. Z kolei dla podmiotów działających w klastrach, w szczególności MSP, spełnienie standardów przez koordynatora będzie stanowić gwarancję profesjonalizmu i jakości świadczonych usług na ich rzecz.

*Zachęcam do lektury!*

**Bożena Lublińska-Kasprzak**  
Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

# Spis treści

<b>1. Wprowadzenie</b>	<b>5</b>
<b>2. Proces tworzenia standardów zarządzania klastrem</b>	<b>7</b>
2.1. Przyjęte założenia	7
2.2. Wybór obszarów i podobszarów standardów zarządzania	8
2.3. Opracowanie systemu wskaźników spełnienia standardów	11
2.4. Obligatoryjność standardów w zależności od fazy rozwoju	11
2.5. Konsultacje standardów zarządzania klastrem	12
<b>3. Standardy zarządzania klastrem</b>	<b>14</b>
3.1. Organizacja	14
3.1.1. Podstawy organizacyjne działania	14
3.1.2. Strategia działania	17
3.2. Zasoby	18
3.2.1. Zasoby finansowe	18
3.2.2. Infrastruktura	20
3.2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	21
3.3. Procesy	23
3.3.1. Marketing i public relations	23
3.3.2. Komunikacja wewnętrzna	25
3.3.3. Rozwój klastra	26
3.3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	28
3.3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	29
3.4. Usługi na rzecz członków klastra	30
3.4.1. Finansowanie zewnętrzne	30
3.4.2. Aktywność rynkowa	32
3.4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	33
3.4.4. Rozwój zasobów ludzkich	34
3.4.5. Internacjonalizacja	34
3.5. Współpraca z otoczeniem	36
3.5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	36
3.5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	37
3.5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów	38
3.5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	39
<b>4. Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem</b>	<b>41</b>
4.1. Wprowadzenie	41
4.1.1. Cel instrukcji	41
4.1.2. Cel standardów zarządzania klastrem	41
4.1.3. Grupa docelowa	42
4.2. Autoewaluacja z wykorzystaniem narzędzia Excel	42
4.2.1. Sposób użycia	42
4.2.2. Szczegółowy opis postępowania	43
4.2.3. Wyjaśnienia i wskazówki dotyczące wypełnienia poszczególnych pól arkuszy	45
4.3. Sposób analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz wyniku ogólnego	54

# 1. Wprowadzenie

Przedmiotem publikacji są standardy zarządzania klastrem, które należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrów, uwzględniające m.in. najlepsze zidentyfikowane praktyki w Polsce i za granicą.

Dzięki wykorzystaniu aktualnej wiedzy na temat sposobów i systemów oceny procesów zarządzania klastrem koordynatorzy otrzymują narzędzie skutecznego doskonalenia swoich działań w przedmiotowym zakresie, jak również informacje potrzebne do wdrożenia standardów. Należy podkreślić, że wykonana analiza desk research umożliwiła pozyskanie szerokiej wiedzy na temat wymogów jakościowych w odniesieniu do organizacji zarządzających klastrami oraz stanowiła podstawę opracowania standardów.

Grupę beneficjentów zaproponowanego rozwiązania stanowią koordynatorzy klastrów (organizacje zarządzające klastrami i działające na rzecz ich rozwoju) oraz instytucje odpowiedzialne za politykę klastrową na poziomie centralnym i regionalnym, jak również podmioty działające w klastrach, w tym przedsiębiorstwa (a w szczególności MSP), dla których wprowadzenie standardów oznacza dostęp do usług lepszej jakości.

Publikacja zawiera standardy zarządzania klastrem i wskaźniki spełnienia standardów oraz instrukcję ich stosowania.

Poniżej przedstawiono podstawowy aparat pojęciowy wykorzystywany w kontekście opracowania standardów zarządzania klastrem.

**Klaster** – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów, reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające<sup>1</sup>.

**Inicjatywa klastrowa** – forma organizacyjna gromadząca kluczowych graczy klastra na rzecz jego rozwoju<sup>2</sup>, w tym także pewna formuła partnerstwa, która służy uzgadnianiu, a następnie wdrażaniu działań istotnych dla rozwoju danego skupiska firm i instytucji otoczenia<sup>3</sup>.

**Koordynator klastra** (ew. organizacja zarządzająca klastrem, organizacja klastrowa) – osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku. Koordynator reprezentuje klaster w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje inne funkcje niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania. W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, a konkretna osoba określana jako animator klastra. Na późniejszym etapie na poziomie operacyjnym należy także mówić o osobie, która jest określana mianem koordynatora lub menedżera klastra<sup>4</sup>.

Można wskazać trzy podstawowe modele organizowania współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, które różnią się od siebie szczególnie pozycją i rolą koordynatora klastra:

- brak formalnego koordynatora (w szczególności jednego podmiotu prawnego), nieformalna współpraca grupy przedsiębiorstw i innych podmiotów;
- koordynator (działający np. w formie prawnej stowarzyszenia) koncentruje się na działaniach miękkich (sieciowaniu, pro-

1 J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”)*, PARP, Warszawa 2014, s. 9.

2 M. Dzierżanowski (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, PARP, Warszawa 2012, s. 16. Szczegółowo patrz: L. Palmén, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011. Niektórzy autorzy definiują inicjatywę klastrową także jako *zorganizowane działania na rzecz rozwoju i wzrostu konkurencyjności klastra w regionie obejmujące przedsiębiorstwa, administrację i/lub środowisko nauki* (Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003; tłum. pod tytułem *Zielona księga inicjatyw klastrowych*, zrealizowane przez PARP, dostępne w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji: <http://www.pi.gov.pl>).

3 M. Dzierżanowski (red.), *tamże*.

4 J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, dz. cyt. s. 8.

mocji, reprezentacji, organizacji współpracy), natomiast częścią wykonawczą konkretnych przedsięwzięć (np. w zakresie kształcenia, wspólnych inwestycji) zajmują się inne (istniejące bądź nowo utworzone) podmioty;

- koordynator to silny finansowo podmiot (nowo utworzony lub istniejący), który realizuje zadania koordynacyjne i wykonawcze, np. wspólne inwestycje<sup>5</sup>.

**Fazy rozwoju klastra** – obserwacja rozwoju inicjatyw klastrowych w różnych częściach świata pozwoliła wyróżnić kilka faz ich cyklu życia. **Faza pierwsza (wylęgania/inkubacji)** występuje w sytuacji, gdy kilka lub kilkanaście podmiotów zaczyna współpracować w podstawowej branży, wokół której organizuje się powiązanie kooperacyjne, realizując w ten sposób wspólne cele. **Faza rozwoju** charakteryzuje się przyłączaniem się do klastra kolejnych przedsiębiorstw, w tym również podmiotów z tzw. sektorów pokrewnych i wspomagających, zachęconych sukcesami firm już funkcjonujących w klastrze. **W fazie dojrzałości** klastr 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. **W fazie schyłku** klastra następuje spadek powiązań między jego uczestnikami, jak również spadek konkurencyjności, np. na skutek „starzenia” się branży, wokół której klastr został zorganizowany. Klastry, posiadające zdolność dostosowywania się do zmian w otoczeniu (zmian o charakterze rynkowym, technologicznym itp.), potrafią odwrócić tendencje schyłkowe przez przekształcenie struktur i relacji między swoimi uczestnikami oraz przetransformować się w kierunku nowego obszaru wzrostu. Jednak z uwagi na stopień rozwoju klastrów w Polsce, przedmiotowe standardy nie uwzględniają fazy schyłkowej.

#### **Działania charakterystyczne dla fazy embrionalnej/wylęgania/inkubacji:**

- Tworzenie warunków środowiskowych niezbędnych dla rozwoju klastrów (lobbying 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.

#### **Aktywności podejmowane w fazie rozwoju:**

- Tworzenie relacji partnerstwa i zaufania wśród partnerów.
- Tworzenie i rozwój własnych projektów.
- Kształtowanie stabilnych podstaw finansowania rozwoju działalności klastra.
- Realizacja wspólnej aktywności rynkowej (wspólne zamówienia, marketing itp.).

#### **Cechy charakterystyczne klastra w fazie dojrzałości:**

- Nowe produkty jako wynik wspólnych inicjatyw.
- Własne patenty i innowacje.
- Przyciągnięcie nowych inwestycji do regionu.
- Internacjonalizacja klastra<sup>6</sup>.

Klastry w Polsce to instytucje stosunkowo młode, dopiero rozwijające się oraz kształtujące swoje struktury i modele działania<sup>7</sup>, co przekłada się na rolę i zakres czynności podejmowanych przez koordynatorów klastrów. Potwierdzają to m.in. wyniki zrealizowanych przez PARP badań benchmarkingowych, które wykazały, że poddane analizie klastry reprezentują dwie fazy rozwoju: fazę wylęgania/embrionalną oraz fazę wzrostu/dojrzałości.

<sup>5</sup> S. Szultka (red.), *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 29.

<sup>6</sup> A. Nowakowska (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 32.

<sup>7</sup> J. Hołub (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012*, PARP, Warszawa 2012, s. 8.

## 2. Proces tworzenia standardów zarządzania klastrem

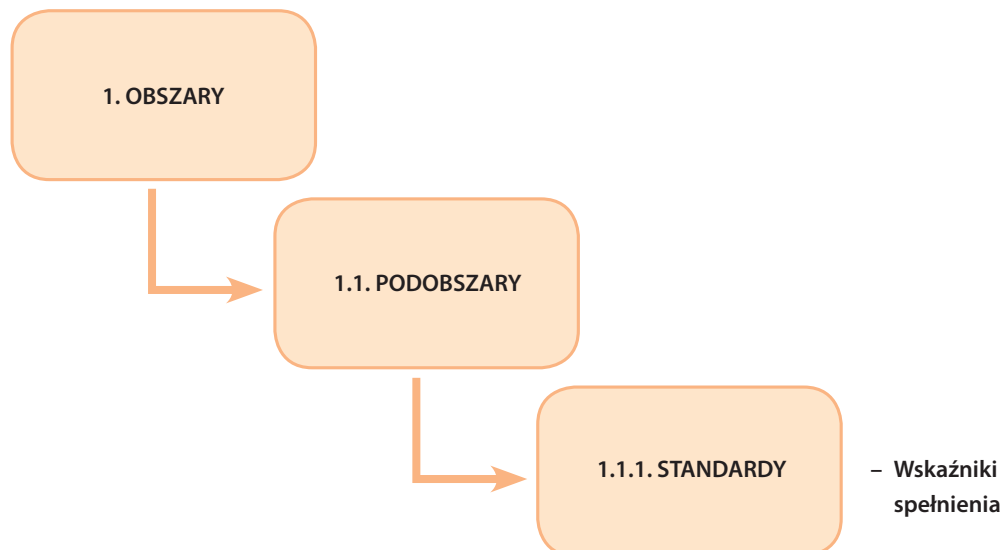
### 2.1. Przyjęte założenia

W procesie wyłaniania obszarów, podobszarów i wskaźników spełnienia standardów zarządzania klastrem wykorzystano wyniki analizy danych zastanych, analizy dobrych praktyk i studiów przypadku (opisanych w osobnym dokumencie<sup>8</sup>). Do najważniejszych źródeł należały istniejące badania (np. benchmarking) klastrów oraz ich koordynatorów. Należy podkreślić, że część zidentyfikowanych systemów oceny dotyczy klastra, a nie wprost zarządzania oraz działań podejmowanych przez koordynatora. Jednym z wyjątków w tym zakresie jest system przyznawania certyfikatów jakości przez *European Secretariat for Cluster Analysis*, który dotyczy jakości zarządzania klastrem. W procesie wyboru wskaźników spełnienia standardów pominięto źródła nieadekwatne do ich specyfiki, tj. nieodnoszące się do sposobów i wzorców działania. W szczególności chodzi o wskaźniki, których spełnienie przez koordynatora byłoby w znacznej mierze uzależnione od sektora działalności, a także te, które nie są wprost uzależnione od realizowanych przez niego działań (np. wynikające z sytuacji ekonomicznej członków klastra, grupy wskaźników dotyczących zatrudnienia, sprzedaży, udziału różnych typów organizacji w klastrze itp.).

**W procesie wyłaniania obszarów, podobszarów i następnie wskaźników spełnienia przyjęto następujące założenia:**

1. Obszary i podobszary standardów zarządzania powinny stanowić wynik analizy kluczowych dokumentów w tym obszarze na poziomie europejskim i krajowym. Na etapie tworzenia wstępnej wersji standardów pojawiły się opcjonalne podobszary i wymogi (ich adekwatność w kontekście budowania standardów była przedmiotem dyskusji w trakcie spotkań konsultacyjnych i warsztatów testujących).
2. Została przyjęta następująca struktura standardów:

**Rysunek 1. Przyjęta struktura standardów**



Źródło: opracowanie własne.

Standardy agregują się do podobszarów, a te z kolei do poziomu obszarów. Każdy standard musi posiadać przypisane wskaźniki warunkujące jego spełnienie.

3. W uzasadnionych przypadkach na etapie tworzenia wstępnej wersji standardów zarządzania zostały zidentyfikowane standardy alternatywne (w procesie konsultacji i testowania było 5 obszarów, podzielonych na 19 podobszarów i 37 standardów).

<sup>8</sup> M. Piotrowski (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna*, PARP, Warszawa 2014.



4. Do oceny spełnienia standardów przyjęto zero-jedynkowy schemat oceny („spełnia”, „nie spełnia”), przy czym możliwe jest wystąpienie trzech scenariuszy:
  - a. jeden wskaźnik jest przypisany do danego standardu – spełnienie wymogów określonych we wskaźniku sprawia, że standard jest spełniony;
  - b. dwa alternatywne wskaźniki lub więcej są przypisane do danego standardu – wówczas spełnienie jednego z nich sprawia, że standard jest spełniony;
  - c. dwa wskaźniki lub więcej są obligatoryjne – wówczas muszą zostać spełnione łącznie, aby standard był spełniony.
5. Standardy powinny cechować się dużą uniwersalnością zastosowania, tj. ocena spełnienia danego wskaźnika i następnie standardu musi być niezależna od reprezentowanego przez kłaster sektora gospodarki.
6. W zależności od fazy rozwoju klastra dany standard może mieć charakter obligatoryjny albo opcjonalny. Wyszczególniono trzy fazy rozwoju:
  - a. fazę embrionalną,
  - b. fazę rozwoju,
  - c. fazę dojrzałości.
7. Określono zasady agregacji na poziom podobszarów i obszarów: aby dany podobszar został uznany za spełniony, wszystkie standardy obligatoryjne dla danej fazy rozwoju muszą zostać spełnione łącznie. Taka sama zasada ma miejsce przy agregacji podobszarów na poziom obszarów.

## 2.2. Wybór obszarów i podobszarów standardów zarządzania

W procesie wyboru obszarów i podobszarów w pierwszej kolejności opracowano nieustrukturyzowaną listę najważniejszych funkcji pełnionych przez koordynatorów klastrów. W tym procesie ważną rolę pełniła analiza studiów przypadku, analiza dobrych praktyk oraz analiza literatury. Następnie opracowano strukturę obszarów i podobszarów, posilując się przykładami z benchmarkingu i systemów oceny klastrów. Na tym etapie jednym z wyzwań dla stworzenia czytelnej i jednoznacznej struktury standardów zarządzania była kompleksowość niektórych podlegających ocenie obszarów. Przykładem może być rola koordynatora klastra w zakresie internacjonalizacji działalności.

Standardy dla procesów internacjonalizacji mogą być przypisane do różnych obszarów, np.:

1. Zasobów ludzkich – np. gdy kadra zarządzająca klastrem posiada niezbędne kompetencje językowe, kulturowe i interpersonalne, aby reprezentować go w kontaktach międzynarodowych.
2. Marketingu i public relations – np. posiadanie min. dwujęzycznej strony www czy też materiałów informacyjno-promocyjnych w obcych językach.
3. Usług na rzecz członków klastra – np. organizacja wspólnych wyjazdów na targi międzynarodowe, reprezentowanie członków w kontaktach międzynarodowych, dostarczanie informacji w zakresie wejścia na dany rynek zagraniczny.
4. Współpracy z otoczeniem – np. nawiązywanie kontaktów z innymi klastrami na arenie międzynarodowej, pozyskiwanie zagranicznych partnerów do realizacji wspólnych projektów.

W wyniku tych analiz opracowano propozycję struktury zawierającej 5 głównych obszarów, każdy z nich podzielony na od 2 do 6 podobszarów (łącznie 19 podobszarów).

**Tabela 1. Propozycja obszarów i podobszarów standardów zarządzania klastrami**

Obszar	Podobszar
<b>1. Organizacja</b>	
	1.1. Podstawy organizacyjne działania
	1.2. Strategia działania
<b>2. Zasoby</b>	
	2.1. Zasoby finansowe
	2.2. Infrastruktura
	2.3. Zasoby ludzkie i know-how

<b>3. Procesy</b>	
	3.1. Marketing i public relations
	3.2. Komunikacja wewnętrzna
	3.3. Rozwój klastra
	3.4. Zasada zrównoważonego rozwoju
<b>4. Usługi na rzecz członków klastra</b>	
	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
<b>5. Współpraca z otoczeniem</b>	
	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

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem była analiza zgodności proponowanej struktury z istniejącymi systemami oceny i benchmarkingiem klastrów. W tym celu wybrano 8 źródeł ściśle związanych z oceną koordynatorów klastra lub też samych klastrów. Listę uzupełniono o zunifikowaną metodykę oceny kompetencji kierowników projektów (przy czym w pełni adekwatne do standardów zarządzania klastrami były tylko trzy pierwsze obszary) oraz standardy działania ośrodków innowacji. Poniżej znajduje się pełna lista dokumentów poddanych analizie (w analogicznej kolejności zostały zestawione w macierzy).

1. *European Network of Excellence for Cluster Management, Matching and Promotion*, The Economic Development Department Karlsruhe, 2007. Wersja w j. polskim: *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, tłumaczenie na j. polski przez PARP, Warszawa, 2007.
2. *European Cluster Excellence Initiative (ECEI): The quality label for cluster organisations criteria, processes, framework of implementation*, *European Cluster Excellence Initiative*, 2012 oraz *European Cluster Excellence BASELINE. Minimum Requirements for Cluster Organisations*, *European Cluster Excellence Initiative*, 2011.
3. *Uncovering Excellence in Cluster Management*, PwC, 2011.
4. *Benchmarking klastrów edycja 2014, Metodyka benchmarkingu, konstrukcja badań, podstawowe obszary benchmarkingu*, zgodnie z Szczegółowym Opisem Przedmiotu Zamówienia, PARP, Warszawa 2014.
5. *World Class Clusters – An Attempt to Formulate the Main Criteria of World Class Clusters*. Discussion paper, 2011.
6. *European cluster benchmarking – methodology*, South East Europe Network of Excellence for Cluster Organisations, 2011.
7. *A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers*, Global Alliance for Project Performance Standards, 2007.
8. *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań 2013.

Tabela 2. Macierz oceny zgodności proponowanych obszarów i podobszarów z istniejącymi standardami

Proponycja obszaru	Propozycja podobszaru		Obecność proponowanego obszaru / podobszaru w istniejących standardach								Zgodność proponowanego obszaru / podobszaru z istniejącymi standardami
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.			
<b>1. Organizacja</b>	Nie	Tak	Tak	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	81,3%
1.1. Struktura organizacyjna	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	87,5%
1.2. Strategia działania	Nie	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	75,0%
<b>2. Zasoby</b>	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	87,5%
2.1. Finanse	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Nie	75,0%
2.2. Infrastruktura	Nie	Nie	Tak	Tak	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	50,0%
2.3. Zasoby ludzkie i know-how	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	100,0%
<b>3. Procesy</b>	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	93,8%
3.1. Marketing i public relations	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	100,0%
3.2. Komunikacja wewnętrzna	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	100,0%
3.3. Rozwój klastra	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	87,5%
3.4. Zasada zrównoważonego rozwoju (opcjonalny)	Nie	Nie	Nie	Częściowo	Nie	Częściowo	Nie	Nie	Nie	Nie	12,5%
<b>4. Usługi na rzecz członków klastra</b>	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	92,9%
4.1. Pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	57,1%
4.2. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii	Nie	Tak	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	78,6%
4.3. Aktywność rynkowa	Tak	Tak	Częściowo	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	92,9%
4.4. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	85,7%
4.5. Rozwój kapitału ludzkiego	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	100,0%
4.6. Internacjonalizacja	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Nie	Nie	71,4%
<b>5. Współpraca z otoczeniem</b>	Tak	Tak	Tak	Częściowo	Tak	Tak	Tak	-	Częściowo	Tak	85,7%
5.1. Współpraca z władzami publicznymi	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	100,0%
5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Tak	100,0%
5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów (opcjonalny)	Tak	Nie	Nie	Nie	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Nie	42,9%
5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia	Tak	Tak	Tak	Nie	Tak	Tak	Tak	-	Tak	Nie	71,4%
<b>Zgodność na poziomie obszarów</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>90,0%</b>
<b>Zgodność na poziomie podobszarów</b>	<b>52,6%</b>	<b>78,9%</b>	<b>73,7%</b>	<b>81,6%</b>	<b>89,5%</b>	<b>92,1%</b>	<b>88,9%</b>	<b>88,9%</b>	<b>73,7%</b>	<b>73,7%</b>	<b>73,7%</b>

Źródło: opracowanie własne.

W każdym z ww. dokumentów dokonano analizy pod względem występowania w nim danego obszaru/podobszaru. Następnie została obliczona zgodność w sposób następujący. Przypisano:

- 0 pkt. – jeżeli proponowany obszar/podobszar nie występuje w dokumencie,
- 0,5 pkt. – jeżeli jest omówiony w dokumencie w niewielkim stopniu,
- 1 pkt – jeżeli występuje w dokumencie.

Następnie obliczono wskaźnik procentowy, stanowiący iloraz sumy punktów ze zliczenia obecności w dokumentach oraz maksymalnej liczby możliwych punktów (tj. gdy dany obszar/podobszar występuje we wszystkich dokumentach). Warto zwrócić uwagę na wysoką zgodność opracowanej struktury standardów z istniejącymi dokumentami i metodykami oceny na poziomie horyzontalnym (występowanie proponowanego obszaru i podobszaru) oraz wertykalnym (% zgodności z zaproponowanymi obszarami i podobszarami).

W układzie pionowym najmniej zbieżny jest dokument będący częścią projektu *Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, przy czym powstał on ponad 7 lat temu (w związku z czym jest najmniej aktualny w tym zestawieniu). Wysoki poziom dopasowania proponowanej struktury można zaobserwować w stosunku do metodyki opracowanej w ramach *European Cluster Excellence Initiative* oraz przez *South East Europe Network of Excellence for Cluster Organisations*. W układzie poziomym najniższą zgodność zaobserwowano dla następujących podobszarów:

1. Ochrona środowiska. Tylko w dwóch dokumentach, i to częściowo, zostały uwzględnione kwestie środowiskowe. Warto nadmienić, że zaproponowano ją jako jeden z obszarów działalności koordynatora klastra już w 2008 r. w *Przewodniku dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*<sup>9</sup>.
2. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów. Ten obszar został wprost zaproponowany w przypadku dwóch analizowanych dokumentów (nie uwzględniano ogólnych sformułowań dotyczących konieczności współpracy z otoczeniem zewnętrznym).

Na tym etapie ww. podobszary miały charakter opcjonalny, a ich użyteczność i adekwatność do stanu rozwoju klastrów w Polsce została oceniona w trakcie spotkań konsultacyjnych i warsztatów testujących (listopad 2014).

### 2.3. Opracowanie systemu wskaźników spełnienia standardów

Biorąc pod uwagę zastosowany zero-jedynkowy system oceny standardów („spełnia”, „nie spełnia”), przyjęto założenie, że każdy z nich powinien mieć precyzyjnie zdefiniowane minimalne kryteria spełnienia z wykorzystaniem jednego lub większej liczby przypisanych wskaźników. Formułując wskaźniki, dążono do tego, aby w sposób jak najpełniejszy obejmowały przypisany do nich standard.

### 2.4. Obligatoryjność standardów w zależności od fazy rozwoju

W zależności od fazy rozwoju klastra każdy standard przyjmuje dwa warianty: „obligatoryjny” oraz „opcjonalny”. Zaproponowany podział wynika z próby stworzenia standardów zarządzania uwzględniających fazy działalności klastrów (embrionalna, rozwoju, dojrzałości). Przykładowo, grupa wskaźników związana ze wspieraniem procesów umiędzynaradawiania ze strony koordynatora może być opcjonalna w fazie embrionalnej i obligatoryjna w fazie dojrzałości. Przyjęty system nie wyklucza sytuacji, w której dany koordynator spełni kryteria dla opcjonalnego wskaźnika.

**Tabela 3. Ocena poziomu realizacji standardu**

	Standard	
<b>Spełnienie minimalnych wskaźników dla standardu</b>	Obligatoryjny	Opcjonalny
<b>Spełnia</b>	Standard spełniony	Standard spełniony
<b>Nie spełnia</b>	Brak spełnienia standardu	Ponieważ standard jest opcjonalny, spełnienie nie jest konieczne

Źródło: Opracowanie własne.

9 L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 129.

## 2.5. Konsultacje standardów zarządzania klastrem

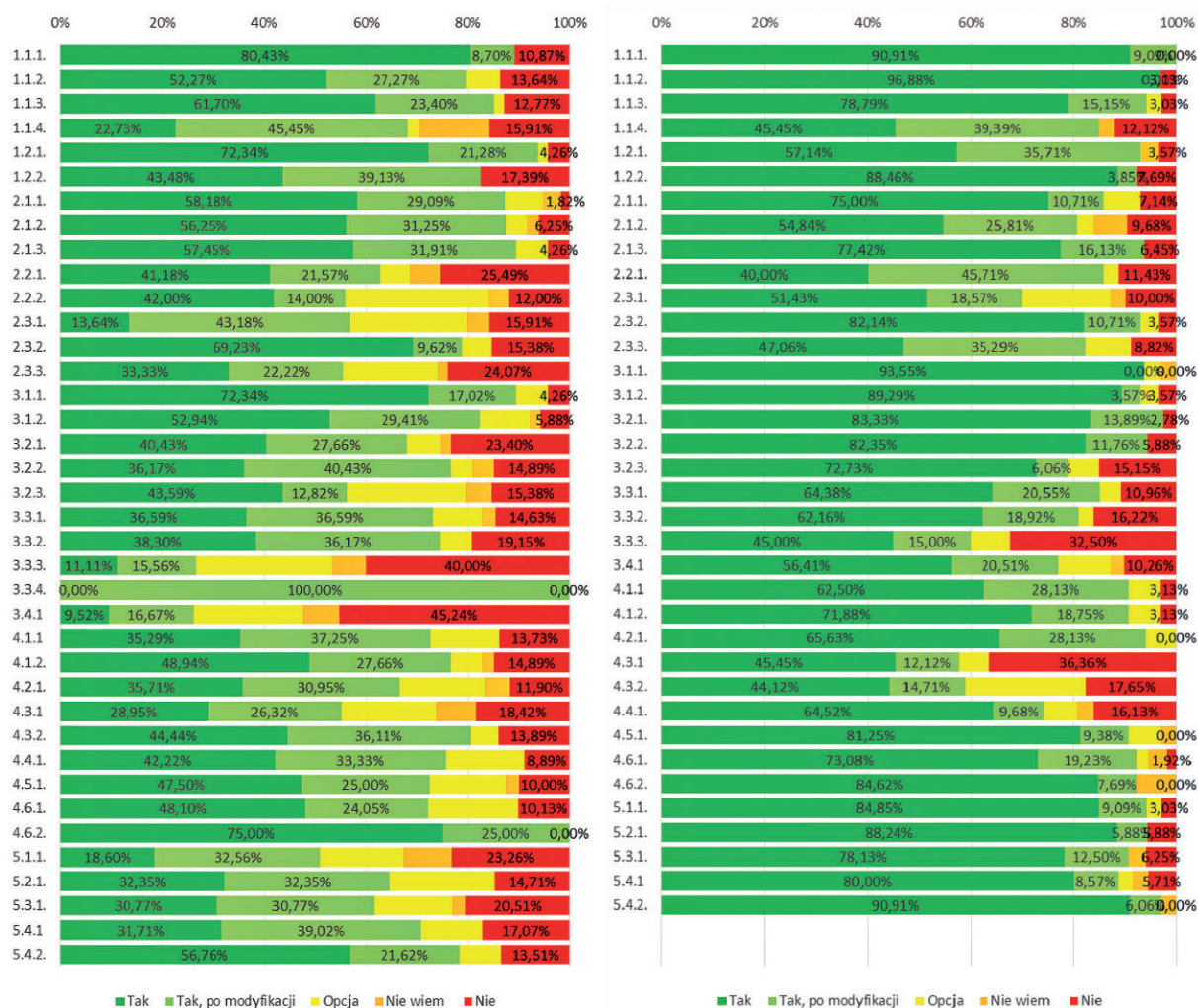
Opracowana wstępna propozycja standardów zarządzania klastrem była przedmiotem konsultacji z udziałem osób związanych bezpośrednio z klastrami oraz zainteresowanych ich rozwojem. Dyskusja nad propozycją standardów stanowiła niezwykle ważny element projektu ze względu na potrzebę uzyskania konsensusu w sprawie zakresu standardów, sposobów ich wykorzystania, monitorowania oraz aktualizowania. Konsultacje przybrały następujące formy:

- 1. Spotkania konsultacyjne.** Przeprowadzono 4 spotkania konsultacyjne (w Warszawie, Białymstoku, Poznaniu, Katowicach), których celem było uzyskanie informacji zwrotnej w odniesieniu do przedstawionej propozycji standardów pod kątem wprowadzenia ewentualnych zmian i uzupełnień. Konsultacje były okazją do ponownej rewizji przyjętych założeń oraz dokonania niezbędnych zmian pod wpływem wniosków dyskusji. Spotkania konsultacyjne odbyły się z udziałem przedstawicieli grup docelowych, partnerów społecznych i ekspertów – łącznie wzięło w nich udział 215 osób (bez uwzględniania osób prowadzących, asystujących oraz przedstawicieli PARP).
- 2. Warsztaty testujące.** Testowanie z wykorzystaniem formy warsztatowej zostało przeprowadzone na 13 koordynatorach klastrów, przy czym preferowano klastry, które brały udział w benchmarkingu w roku 2014 lub w poprzednich edycjach. Zadaniem warsztatów była weryfikacja możliwości zastosowania standardów w realnych warunkach. W trakcie testowania przeprowadzono ewaluację danego klastra pod kątem stopnia spełnienia zaproponowanych standardów. Przeprowadzenie pełnego procesu oceny pozwoliło na ewaluację standardów i wskaźników ich spełnienia pod kątem trafności, użyteczności i trwałości. W trakcie warsztatów przedstawiciele wybranych klastrów zweryfikowali również przejrzystość i użyteczność instrukcji stosowania standardów.
- 3. Konsultacje poprzez Portal Innowacji.** Szerokie konsultacje społeczne przeprowadzono na *Portalu Innowacji* (<http://www.pi.gov.pl/>), gdzie zamieszczono następujące materiały:
  1. *Standardy zarządzania klastrem – Część diagnostyczna.*
  2. *Propozycja standardów zarządzania klastrem.*
  3. *Wskaźniki spełnienia standardów.*

Konsultacjom społecznym podlegał w szczególności dokument drugi, zawierający standardy i wskaźniki ich spełnienia. W procesie konsultacji społecznych otrzymano łącznie 41 uwag, nadesłanych przez 9 autorów reprezentujących 9 instytucji.

Zgromadzone wyniki pozwoliły na weryfikację wstępnej propozycji standardów. Należy podkreślić, że spotkała się ona z umiarkowaną przychylnością większości uczestników, o czym świadczą poniższe zestawienia statystyczne zgłoszonych uwag.

**Rysunek 2. Statystyczna analiza indywidualnych opinii zgromadzonych w trakcie spotkań konsultacyjnych (lewy wykres, 1699 opinii i komentarzy) i warsztatów testujących (prawy wykres, 1251 opinii i komentarzy)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie zgromadzonych uwag przez uczestników.

Zdecydowanie wyższa aproba wstępnej wersji standardów miała miejsce w trakcie warsztatów testujących, co może wynikać z następujących względów: mniejszej liczby osób uczestniczących w tej formie konsultacji (5–10 osób), większej ilości czasu na wyjaśnienia dotyczące określonego wskaźnika oraz postrzegania standardów przez uczestników z praktycznego punktu widzenia, bazującego na własnych doświadczeniach.

Na podstawie zgromadzonych uwag i komentarzy opracowano finalną wersję standardów, która została przedstawiona w rozdziale 3. Końcowa wersja liczy w sumie 36 standardów, pogrupowanych w 19 podobszarów w ramach 5 obszarów.

## 3. Standardy zarządzania klastrem

### 3.1. Organizacja

Standardy w zakresie organizacji określają podstawowe wymogi organizacyjne i prawne działania klastrow.

#### 3.1.1. Podstawy organizacyjne działania

Podstawy organizacyjne działania odnoszą się do stworzenia ram organizacyjnych i prawnych koordynatora w zakresie realizowanych przez niego działań.

Nazwa standardu	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.1. Podstawy organizacyjne działania		
Cele / funkcje standardu	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora.		
Opis standardu (uzasadnienie)	<p>W wyniku badań przeprowadzonych w ramach projektu <i>Rozwój klastrów w Polsce</i> za najważniejszy czynnik rozwoju klastrów uznano koordynatora. Zakres czynników, które zdaniem respondentów przyczyniają się do rozwoju inicjatywy klastrowej, wiąże się w istocie z obowiązkami i uprawnieniami koordynatora.</p> <p>Już na etapie embrionalnym rozwoju klastra koordynator powinien mieć jasno określone obowiązki i uprawnienia wynikające z pełnionej funkcji. W przeciwnym wypadku może to prowadzić do licznych nieporozumień i wątpliwości. Wraz z rozwojem klastra zakres obowiązków i uprawnień może ewoluować.</p>		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p>Hołub-Iwan J., Małachowska M., <i>Rozwój klastrów w Polsce, Raport z badań</i>, Warszawa 2008.</p> <p>Bembenek B., <i>Przywództwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra</i>, [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), <i>Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty</i>, „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 663, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 75, Szczecin 2011.</p>		
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 znajdować się w dokumencie powołującym klastrow (np. porozumienie, umowa klastra), jak również w innych dokumentach (np. statut, uchwała, regulamin). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

**Koordynatorem Lubuskiego Klastra Metalowego jest Stowarzyszenie „Lubuski Klastr Metalowy”. Zgodnie z zapisami statutu cel jego działań stanowi:**

- Integracja przedsiębiorstw metalowych i przedsiębiorstw działających w ich otoczeniu oraz realizacja wspólnych inicjatyw gospodarczych.
- Wspieranie rozwoju i promocja podmiotów gospodarczych branży metalowej.
- Koordynacja działań w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych, technicznych, handlowych, kooperacyjnych, rozwojowych i szkoleniowych.
- Pomoc w wymianie informacji między członkami stowarzyszenia oraz otoczeniem gospodarczym, naukowo-badawczym i administracyjnym.
- Współdziałanie z organami administracji samorządowej i państwowej, instytucjami naukowymi i organizacjami pozarządowymi w zakresie tworzenia korzystnych warunków dla stowarzyszonych podmiotów gospodarczych.
- Promocja przemysłu metalowego jako istotnego dla gospodarki regionu.

**Stowarzyszenie realizuje swoje cele przez:**

- Organizację systemu zbiorowych zakupów materiałów i komponentów do produkcji.
- Organizację systemu transakcyjnego dla zakupów i sprzedaży zdolności produkcyjnych.
- Organizację systemu naboru i szkolenia pracowników w zawodach i specjalnościach potrzebnych stowarzyszonym podmiotom gospodarczym oraz prowadzenie działań szkoleniowych.
- Prowadzenie analiz i wskazanie opracowań pomocnych do zwiększenia konkurencyjności, innowacyjności produktowej i procesowej, rozwoju kapitału ludzkiego, pozyskiwania środków na rozwój, rozwoju rynków zbytu.
- Doradztwo i konsulting.
- Realizację różnych form promocji informacji.
- Wspólne pozyskiwanie funduszy na działalność statutową.

Źródło: <http://www.lubuskiklaster.pl/?statut,22>

Nazwa standardu	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.1. Podstawy organizacyjne działania		
Cele / funkcje standardu	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora. Umożliwia funkcjonowanie klastra zgodnie z przepisami prawa. Umożliwia nadzór i efektywne zarządzanie klastrem.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Sposób funkcjonowania organizacji jest podyktowany jej wewnętrzną strukturą organizacyjną, dlatego struktura organizacyjna klastra powinna ustalać relacje między koordynatorem, członkami klastra i jego organami. Dokument określający strukturę organizacyjną powinien zawierać m.in. opis poszczególnych komórek organizacyjnych oraz ich hierarchię.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub-Iwan J., Małachowska M., <i>Rozwój klastrów w Polsce, Raport z badań</i> , Warszawa 2008. Bemberek B., <i>Przywództwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra</i> , [w:] Rosa G., Smalec A. (red.), <i>Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty</i> , „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 663, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 75, Szczecin 2011.		
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 znajdować się w dokumencie powołującym klaster (np. porozumienie, umowa klastra), jak również w innych dokumentach (np. statut, uchwała lub osobny dokument).		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

**Przykład spełnienia standardu**

OPTOKLASTER – Mazowiecki Klaster Innowacyjnych Technologii Fotonicznych działa na podstawie Umowy o Ustanowieniu Konsorcjum Naukowo-Technologicznego, w której uregulowano, że: „(...) §5: Organami KLASTRA są: 1) Rada Przedstawicieli Klastra; 2) Koordynator Klastra; e) Zespół Sterujący.(...)”

Jego naczelnym organem decyzyjnym jest Rada Przedstawicieli Klastra, która spośród swoich członków wybiera przewodniczącego, wiceprzewodniczącego i sekretarza oraz powołuje zespół sterujący, odpowiedzialny za operacyjne zarządzanie funkcjonowaniem klastra, rozumiane jako organizowanie pracy zespołów badawczych i wdrożeniowych oraz nawiązywanie współpracy z krajowymi i zagranicznymi instytucjami i jednostkami gospodarczymi niebędącymi konsorcjantami dla realizacji wytyczonych zadań, a także podejmowanie działań związanych z poszukiwaniem źródeł ich finansowania. Konsorcjanci zaś wybierają spośród siebie na czas nieokreślony koordynatora klastra, który reprezentuje i obsługuje go organizacyjnie.

Źródło: [http://www.optoklaster.pl/docs/Umowa\\_OPTOKLASTRA.pdf](http://www.optoklaster.pl/docs/Umowa_OPTOKLASTRA.pdf), [dostęp: 26.11.2014].





Nazwa standardu	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.1. Podstawy organizacyjne działania		
Cele / funkcje standardu	Ułatwienie bieżącego wykorzystania danych. Cele statystyczne związane z monitorowaniem rozwoju. Przyspieszenie niektórych procesów (np. sieciowania).		
Opis standardu (uzasadnienie)	Rozwój klastra wymaga wymiany informacji oraz budowania i aktualizowania baz danych członków, które są wykorzystywane przez wszystkie podmioty działające w ramach klastra. Posiadanie pełnej i stale aktualizowanej bazy danych daje możliwość pełnego wykorzystania potencjału klastra. Podstawowe informacje nt. jego członków powinny mieć charakter publiczny i być widoczne na jego stronie www.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i> , PARP, Warszawa 2007. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010.		
Sposób oceny 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 bieżąca aktualizacja, 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Nazwa standardu	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze (opcjonalny)		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.1. Podstawy organizacyjne działania		
Cele / funkcje standardu	Zapobieganie sytuacjom konfliktu interesów w klastrze. Rozwiązywanie ich w oparciu o uzgodnione mechanizmy.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Istotną kwestią funkcjonowania klastra jest zapobieganie i zarządzanie konfliktem interesów, zwłaszcza gdy wśród członków klastra są podmioty ze sobą konkurujące. Konflikt interesów może się pojawić w sytuacji, w której koordynator wykorzystalby swoją uprzywilejowaną pozycję w klastrze w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści kosztem innych członków lub też preferował wybranych członków klastra w podejmowanych działaniach. Uzasadnione jest stworzenie mechanizmów zaaprobowanych przez członków klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania w nim konfliktów. Jedną z możliwych form, jakie mogą przyjąć tego rodzaju uzgodnienia, jest kodeks etyczny.		

Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Szultka S. (red.), <i>Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. przez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek).</li> <li>– Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.</li> <li>– Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów między koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też między samymi członkami (np. kodeks etyczny).</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### 3.1.2. Strategia działania

Strategia działania to kluczowy dokument z punktu widzenia rozwoju klastra, który określa m.in. wizję, misję, zakres działania oraz cele strategiczne i operacyjne. Działalność koordynatora powinna być zgodna z przyjętą strategią na dany okres, stanowiącą podstawę jego rozliczenia.

<b>Nazwa standardu</b>	<b>1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra</b>		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.2. Strategia działania		
Cele / funkcje standardu	Organizuje działalność klastra w długim horyzoncie czasowym.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Klaster powinien posiadać strategię rozwoju, określającą wizję, misję, zakres działania oraz cele strategiczne i operacyjne, które powinny być okresowo weryfikowane, a jeśli zajdzie konieczność – aktualizowane. Strategia powinna uwzględniać takie elementy, jak: kluczowe kompetencje, elementy otoczenia zewnętrznego (partnerów, klientów, lokalizację, uwarunkowania regionalne) i wewnętrznego (zasoby, profile członków). Proces tworzenia strategii powinien mieć charakter partycypacyjny, tj. odbywać się z udziałem członków klastra. Strategia powinna także uwzględniać analizę potencjalnych kierunków rozwoju klastra w przyszłości. W praktyce często zaobserwować można istnienie dwóch wersji strategii: pierwszej, przedstawiającej w sposób syntetyczny i ogólny założenia strategii (charakter publiczny), drugiej, zawierającej szczegółowe zapisy (tylko do użytku wewnętrznego).		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2011. Szultka S. (red.), <i>Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> <li>– Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra mających realny wpływ na poszczególne zapisy.</li> <li>– 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.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Nazwa standardu	1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią		
Obszar	1. Organizacja		
Podobszar	1.2. Strategia działania		
Cele / funkcje standardu	Zapewnia zgodność działań podejmowanych przez koordynatora ze strategią i dokumentami powołującymi klastry.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien funkcjonować zgodnie ze specyfiką i założeniami dotyczącymi jego działalności, określonymi w dokumentach założycielskich oraz w strategii, a także zgodnie z planami operacyjnymi odnoszącymi się do strategii.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrów w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2011; Szultka S. (red.), <i>Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny 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 klastry do życia, z aktualną strategią i planami operacyjnymi. Ocena może mieć również charakter bieżący.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

## 3.2. Zasoby

Standardy odnoszą się do zasobów finansowych, infrastrukturalnych i ludzkich klastra.

### 3.2.1. Zasoby finansowe

Standardy w zakresie finansów dotyczą zasobów finansowych będących w dyspozycji klastrów, także w aspekcie ich pozyskiwania.

Nazwa standardu	2.1.1. Plan finansowy		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.1. Zasoby finansowe		
Cele / funkcje standardu	Jest podstawą gospodarki finansowej koordynatora w związku z realizacją działań klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Plan finansowy stanowi zestawienie przewidywanych dochodów i wydatków koordynatora związanych z realizacją przyjętych działań w strategii. Plan może także zawierać przewidywane inwestycje wynikające ze strategii, przebieg operacji finansowych, spodziewany zysk i przyrost majątku. Plan finansowy powinien być realistyczny i wykonalny w istniejących warunkach zewnętrznych i w założonym okresie oraz zostać zaaprobowany przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. W sytuacji, gdy koordynatorem klastra jest podmiot prowadzący także działalność niezwiązaną z klastrem (np. jednostka naukowa, przedsiębiorstwo), plan finansowy dotyczy tylko części związanej z koordynacją klastra.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Szultka S. (red.), <i>Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012. J. Hołub (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Biovalley.		
Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Nazwa standardu	2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.1. Zasoby finansowe		
Cele / funkcje standardu	Zapewnia funkcjonowanie koordynatora w długim horyzoncie czasowym.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Jednym ze źródeł finansowania działalności koordynatora powinny być własne środki, pochodzące ze składek członków klastra czy też świadczonych usług na ich rzecz, w wysokości umożliwiającej jego bieżącą działalność. Uzupełnienie może stanowić prowadzona działalność gospodarcza koordynatora (inna niż świadczenie usług na rzecz członków klastra), z której dochód przeznaczają się na realizację celów statutowych i działań zaplanowanych w strategii. Za trwałe źródło finansowania nie uważa się środków pozyskanych z funduszy UE, gdyż mają one charakter celowy i są ograniczone w czasie.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Szultka S. (red.), <i>Klustry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Uczestnictwo w Dolnośląskim Klastrze Energii Odnawialnej jest odpłatne. Roczna opłata członkowska wynosi odpowiednio:

- dla mikroprzedsiębiorstwa – 150 zł,
- dla MSP – 300 zł,
- dla dużych przedsiębiorstw – 600 zł,
- dla pozostałych – 150 zł.

Źródło: <http://www.czeplinn.eu/pl/artukuy/34-dolnolski-park-technologiczny-t-park-/503-dolnolski-klasterek-energii-odnawialnej>

Nazwa standardu	2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.1. Zasoby finansowe		
Cele / funkcje standardu	Przejrzystość operacji finansowych.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien dysponować środkami finansowymi w sposób transparentny i zgodny z przyjętym planem finansowym. Na zakończenie roku obrotowego (zgodnie z ustawą o rachunkowości jest to rok kalendarzowy lub inny okres trwający 12 kolejnych pełnych miesięcy kalendarzowych) powinno zostać sporządzone sprawozdanie finansowe podlegające zatwierdzeniu. W przypadku koordynatorów, którzy nie są zobowiązani do tworzenia sprawozdań finansowych zgodnie z Ustawą o rachunkowości, wystarczającym dokumentem będzie zestawienie uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów w analizowanym okresie. Wszelkie odstępstwa od przyjętego planu finansowego powinny zostać uzasadnione.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Szultka S. (red.), <i>Klustry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Biovalley.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przedstawia członkom klastra zestawienie uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów związanych z działalnością klastra.</li> <li>– Zrealizowane operacje finansowe powinny wynikać z przyjętego planu finansowego.</li> </ul> Wszelkie odstępstwa podlegają uzasadnieniu. <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### 3.2.2. Infrastruktura

Standardy w zakresie infrastruktury dotyczą aspektów związanych z będącą w dyspozycji koordynatora infrastrukturą biurową oraz badawczo-rozwojową.

Nazwa standardu	2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.2. Infrastruktura		
Cele / funkcje standardu	Umożliwia prowadzenie bieżących działań przez koordynatora.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Wielkość powierzchni biurowej, którą dysponuje koordynator oraz jej podstawowe wyposażenie powinny być zgodne z profilem i kierunkami działania zapisanymi w strategii oraz pozwolić na efektywne realizowanie podejmowanych działań związanych z administracją klastra. Sposób dysponowania przestrzenią biurową przez koordynatora powinien być uregulowany stosownym dokumentem. Siedziba klastra często pełni funkcję reprezentacyjną i pozwala w budowaniu jego marki. Przestrzeń biurowa powinna być zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra, aby zminimalizować koszty ich ewentualnego dojazdu.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> <li>– Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Polish Wood Cluster, dzięki realizacji projektu pn. Umocnienie współpracy partnerów Polish Wood Cluster poprzez budowę siedziby oraz wdrażanie innowacyjnych technologii w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 – Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych i znaczeniu ponadregionalnym”, wybudował budynek w całości przeznaczony na potrzeby funkcjonowania całego klastra oraz jego członków. Nowo wybudowany obiekt znajduje się na terenie Żorskiego Parku Przemysłowego.

Nazwa standardu	2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.2. Infrastruktura		
Cele / funkcje standardu	Intensyfikacja procesów badawczych i rozwojowych wśród członków klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Adekwatność wyposażenia klastra w infrastrukturę laboratoryjną/badawczą jest zależna od zapotrzebowania jego członków i charakteru prowadzonej działalności. Warunki dostępu członków klastra do infrastruktury powinny być ujęte w wewnętrznym regulaminie. Szczególnie współpraca z jednostkami naukowymi i centrami badawczo-rozwojowymi może wymagać formalizacji. Wybór współpracujących jednostek powinien uwzględniać potrzeby badawcze członków klastra.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Biovalley.		

Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury laboratoryjnej/badawczej (np. pozyskanej z funduszy UE), do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach.</li> <li>– 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.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

### Przykład spełnienia standardu

Polish Wood Cluster wraz z uczelniami wyższymi i instytutami badawczo-rozwojowymi może realizować prace badawcze w laboratorium klastra.

### Przykład spełnienia standardu

Waste-Klaster dysponuje laboratorium analityczno-badawczym, działającym w strukturach Centrum Gospodarki Odpadami Waste-Park. Jego członkowie korzystają z usług laboratorium analitycznego na preferencyjnych warunkach, co stanowi dla nich pomoc de minimis.

Źródło: <http://www.waste-klaster.pl/index.php/o-nas>, [dostęp: 26.11.2014].

## 3.2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne

Jednym z podstawowych zasobów klastra są zasoby ludzkie, tj. osoby zatrudnione przez koordynatora lub też osoby oddelegowane przez członków klastra do realizacji jego zadań. Z kolei przez zasoby informacyjne rozumie się wszelkiego rodzaju dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji. Należy podkreślić konieczność ciągłego rozwijania zasobów ludzkich.

Nazwa standardu	2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora
Obszar	2. Zasoby
Podobszar	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne
Cele / funkcje standardu	Zapewnienie sprawnej obsługi działalności klastra.
Opis standardu (uzasadnienie)	Jednym z podstawowych zasobów klastra są zasoby ludzkie, tj. osoby zatrudnione przez koordynatora lub też osoby oddelegowane przez członków klastra do realizacji jego zadań zarówno w pełnym, jak też częściowym wymiarze pracy oraz niezależnie od formy zatrudnienia. Dodatkowo zasoby ludzkie mogą być tworzone przez osoby współpracujące na zasadzie staży, praktyk czy wolontariatu. Biorąc pod uwagę różnorodność klastrów w Polsce oraz sposobu funkcjonowania koordynatora, nie jest możliwa kwantyfikacja standardu (np. określanie minimalnej liczby osób niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania klastra). Z tego względu w procesie oceny spełnienia standardu koordynator powinien w sposób rzetelny odnieść się do takich kryteriów, jak adekwatność (rozumianą jako pewien zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji osób zaangażowanych w prace klastra) oraz wystarczalność zasobów ludzkich do realizacji zadań, wynikających z przyjętej strategii i zakresu działań.
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i> , PARP, Warszawa 2007. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012.

Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

<b>Nazwa standardu</b>	<b>2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze</b>		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne		
Cele / funkcje standardu	Zwiększenie efektywności procesów zachodzących w klastrze. Umożliwienie członkom klastra koncentracji na kluczowych obszarach prowadzonej działalności.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Dla rozwoju współpracy biznesowej ważne jest zidentyfikowanie istniejących zasobów i kompetencji w klastrze. Koordynator powinien posiadać taką wiedzę, by swoimi działaniami umożliwić inicjowanie i organizację wspólnych przedsięwzięć między grupami podmiotów w klastrze. Jest to szczególnie istotne w sytuacji podejmowania złożonych przedsięwzięć, wymagających zróżnicowanych zasobów. Informacja nt. ich dostępności umożliwia członkom klastra oddzielenie obszarów, w których lepiej współpracować z innymi podmiotami w klastrze, od tych, w których trzeba samemu rozwijać kompetencje i zasoby. Posiadana baza może przyjąć różną formę, np. zestawienia zasobów w postaci elektronicznego dokumentu. Dobrą praktyką w tym obszarze jest baza online, do której dostęp mają członkowie klastra poprzez przeglądarkę internetową.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Szultka S. (red.), <i>Klustry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> <li>– 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.</li> </ul> <p>Alternatywnie spełniony jest poniższy wskaźnik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma umożliwia dostęp do bazy kompetencji w klastrze oraz do informacji o innych zasobach (m.in. infrastruktura lokalowa, badawcza, posiadany sprzęt i urządzenia, technologie, prawa własności intelektualnej i przemysłowej itp.).</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

<b>Nazwa standardu</b>	<b>2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem</b>		
Obszar	2. Zasoby		
Podobszar	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie efektywności i jakości procesów zarządzania klastrem.		

Opis standardu (uzasadnienie)	<p>Jednym z najważniejszych elementów inicjatywy klastrowej jest profesjonalny koordynator, który będzie mógł wykazać się kompetencjami oraz szeroką siecią kontaktów. Dlatego też musi on posiadać szereg umiejętności w zakresie budowania sieci współpracy, negocjacji, umiejętności analitycznych, a także śledzić aktualne uwarunkowania prawne i finansowe funkcjonowania klastrów.</p> <p>Podnoszenie umiejętności i kompetencji koordynatora jest nieodzowne, biorąc pod uwagę dynamikę zmian zachodzących w otoczeniu ekonomicznym klastrów, jak również w obszarze ich prawnych i finansowych aspektów funkcjonowania. Różne mogą być natomiast formy nabywania umiejętności.</p>		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p> <p>Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i>, PARP, Warszawa 2012.</p>		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są łącznie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### 3.3. Procesy

Standardy w zakresie procesów opisują zagadnienia związane z bieżącym funkcjonowaniem klastra i zachodzącymi w jego obrębie procesami.

#### 3.3.1. Marketing i public relations

Jednym z podstawowych zadań koordynatora jest budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności. Do fundamentalnych działań w tym zakresie należy stworzenie systemu identyfikacji wizualnej klastra.

Nazwa standardu	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej
Obszar	3. Procesy
Podobszar	3.1. Marketing i public relations
Cele / funkcje standardu	Budowanie marki klastra i zwiększanie jego rozpoznawalności.
Opis standardu (uzasadnienie)	<p>Przyjęty wspólny system identyfikacji wizualnej stanowi bardzo istotny element integrujący podmioty należące do klastra, a równocześnie promujący jego działalność. Działanie pod wspólną marką staje się wyróżnikiem działalności prowadzonej przez koordynatora.</p> <p>W minimalnym zakresie system identyfikacji wizualnej powinien zawierać logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Elementy te mogą stanowić element księgi wizualizacji.</p>
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p><i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i>, PARP, Warszawa 2007.</p> <p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p> <p>Studium przypadku TelecomCity.</p> <p>Studium przypadku Biovalley.</p>
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istnieje system identyfikacji wizualnej, zawierający m.in. logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Zasady sposobu jego wykorzystywania ustalone są przez członków klastra.



Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Klastrem posiadającym wspólny system identyfikacji wizualnej jest np. Pomorski Klaster ICT, który zlecił jego opracowanie w ramach projektu ICT INNOVA – Wzrost konkurencyjności i innowacyjności Pomorza poprzez rozwój klastra kluczowego branży ICT, realizowanego w ramach Działania 1.5.2 Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013.



Źródło: <http://interizon.pl/index.php/pl/rada-klastra>

Nazwa standardu	3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.1. Marketing i public relations		
Cele / funkcje standardu	Promocja produktów/usług klastra. Pozyskiwanie nowych partnerów i rynków. Budowanie marki klastra i zwiększanie jego rozpoznawalności.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Jednym z efektywnych rozwiązań, podejmowanych przez inicjatywy klastrowe w zakresie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw działających w obszarze organizacji, jest organizacja i obsługa imprez targowo-wystawienniczych. Działalność w tym obszarze wzmacnia współpracę między członkami klastra, pozwala optymalizować koszty organizacji imprez oraz sprzyja budowaniu marki klastra.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i> , PARP, Warszawa 2007. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Studium przypadku Möbel-und Holzbau-Cluster.		
Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Klaster „Leszczyńskie Smaki” bierze aktywny udział w targach. Był on reprezentowany m.in. na Międzynarodowych Targach Wyrobów Spożywczych POLAGRA FOOD (na 30-metrowym stoisku klastra wystawiało się 12 firm) oraz na V Europejskich Targach Produktów Regionalnych pod Tatrami (tu również miał swoje stoisko).

Źródło: [http://leszczynskiesmaki.pl/pl/aktualnosci/aktualnosci/polagra\\_food\\_2014.html](http://leszczynskiesmaki.pl/pl/aktualnosci/aktualnosci/polagra_food_2014.html)

### 3.3.2. Komunikacja wewnętrzna

Komunikacja w ramach klastra jest niezbędna do jego prawidłowego funkcjonowania. Może odbywać się z wykorzystaniem różnorodnych form, choć obecnie dominują rozwiązania elektroniczne (poczta elektroniczna, portale społecznościowe, newslettery, komunikatory). Koordynator powinien podejmować także działania na rzecz integracji członków klastra, mające na celu m.in. zwiększenie ich identyfikacji z klastrem.

Nazwa standardu	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.2. Komunikacja wewnętrzna		
Cele / funkcje standardu	Zapewnienie prawidłowego i efektywnego systemu wymiany informacji wewnątrz klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Komunikacja w ramach klastra jest niezbędna do jego prawidłowego funkcjonowania. Wynika to zarówno z zasad rządzących organizacją, jak też z naturalnych potrzeb zatrudnionych osób. W zależności od specyfiki klastra i jego potrzeb stosuje się różne narzędzia komunikacyjne, które można podzielić na klasyczne i elektroniczne. Obecnie najefektywniejszym narzędziem wykorzystywanym do komunikacji wewnętrznej są elektroniczne formy łączności. Pozwalają one zastosować różnorodne rozwiązania, jak elektroniczny newsletter, poczta elektroniczna, komunikatory, portale społecznościowe. W wielu przypadkach elektroniczne narzędzia komunikacyjne wypierają papierowe sposoby komunikacji w ramach klastra. Ich przewagę stanowią szybkość przekazywanych informacji oraz kwestie finansowe (oszczędzanie).		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p><i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i>, PARP, Warszawa 2007.</p> <p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p> <p>Szultka S. (red.), <i>Klustry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p><i>Dobra praktyka pn. „Efektywne narzędzie komunikacji wewnętrznej jako element budowania relacji wewnątrzklastrowych”</i>, Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”, koordynator Mazowieckiego Klastra ICT.</p>		
Sposób oceny 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) jest dostosowana 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).		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Nazwa standardu	3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.2. Komunikacja wewnętrzna		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie poziomu zaufania i współpracy między członkami klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator podejmuje działania na rzecz integracji członków klastra, mające na celu m.in. zwiększenie identyfikacji poszczególnych podmiotów z klastrem. Mogą to być proste działania ukierunkowane na utrzymanie dobrej atmosfery współpracy, np. organizacja nieformalnych spotkań tematycznych, wyjazdów integracyjnych, organizacja regularnych spotkań o charakterze formalnym (np. rada klastra) czy też wizyt u poszczególnych członków klastra.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p><i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i>, PARP, Warszawa 2007.</p> <p>Maciej Dzierżanowski (red.), <i>Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p> <p>Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.</p>		

Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Nazwa standardu	3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.2. Komunikacja wewnętrzna		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie efektywności działań koordynatora w wybranych obszarach tematycznych.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator może powoływać grupy tematyczne i/lub robocze pozwalające na lepszą organizację pracy i zaangażowanie osób posiadających najszerzą wiedzę z danej dziedziny. Grupy mogą być powoływane w celu podejmowania i realizowania działań określonych w przyjętej strategii rozwoju. Dzięki posiadaniu wiedzy i doświadczenia w określonej dziedzinie grupy tematyczne/robocze charakteryzują się wysokim poziomem efektywności działania.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrów w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Szultka S. (red.), <i>Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Partnerzy Klastra LifeScience Kraków mają możliwość uczestniczenia w wybranych grupach tematycznych, których celem jest skoordynowanie wspólnych działań wokół wybranego tematu (programu, zagadnienia, wyzwania). Obecnie w ramach klastra funkcjonują następujące grupy tematyczne:

- Diagnostyka Medyczna – aktualnie realizowany jest projekt Global Biomarker Program we współpracy z CEBR;
- Innowacyjny Szpital – aktualnie realizowane są projekty PATHOS we współpracy ze SCANBALT oraz SmartFin we współpracy z CityMart.com;
- Zespół Innowacji Klastra (ZIN) – utworzył wspólnie platformę [tto.lifescience.pl](http://tto.lifescience.pl), aktualnie opracowuje katalog ofert kooperacyjnych instytucji naukowych w klastrze.

Źródło: <http://lifescience.pl/oferta-klastra/projekty-i-programy-opcje-wspolpracy/>.

### 3.3.3. Rozwój klastra

Pożądanym kierunkiem zmian jest wzrost ilościowy i jakościowy klastra m.in. przez pozyskiwanie nowych członków wpisujących się w profil działalności klastra oraz w jego potrzeby (uzupełnianie kompetencji).

Nazwa standardu	3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.3. Rozwój klastra		
Cele / funkcje standardu	Doskonalenie działania koordynatora w zakresie realizacji strategii. Eliminacja słabych stron klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien aktywnie korzystać z narzędzi, metod monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii oraz stworzyć system pozwalający na efektywne wykorzystanie pozyskanych informacji.		

Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – 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 wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących. – Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Szereg klastrów w Polsce przystąpiło do oceny realizowanej przez European Cluster Excellence Initiative (ECEI). Ich lista znajduje się pod adresem:

<http://www.cluster-analysis.org/benchmarked-clusters/?country=a36e53af-4be9-4791-bc22-5a32a7982347>, [dostęp 26.11.2014].

Nazwa standardu	3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.3. Rozwój klastra		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie potencjału gospodarczego klastra i jego oddziaływania na region.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Pożądanym kierunkiem zmian jest wzrost ilościowy i jakościowy klastra m.in. przez pozyskiwanie nowych członków. Tylko silne klastry mogą mieć realne oddziaływanie na rozwój gospodarczy regionów.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – 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. W przypadku klastrów na etapie fazy embrionalnej i rozwoju należy także spełnić dodatkowy wskaźnik (łącznie z dwoma ww.): – Koordynator podejmuje aktywne działania skierowane do podmiotów – potencjalnych członków klastra, mające na celu ich pozyskanie (np. spotkania bezpośrednie, przesłanie oferty, prezentację korzyści przystąpienia do klastra w trakcie konferencji i spotkań).		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Na seminarium pt. „Współpraca firm dostarczających rozwiązania ICT z zakresu procesów produkcyjnych i automatyki przemysłowej – optymalizacja, efektywność, innowacyjność” przedstawiciel Pomorskiego Klastra ICT Interizon we Włocławku dzielił się z przedsiębiorcami z woj. kujawsko-pomorskiego doświadczeniami ze współpracy w klastrze oraz przedstawił specyfikę jego działania, możliwości współpracy, korzyści przedsiębiorców płynące z członkostwa w jego strukturach oraz przykłady jego największych sukcesów.

Źródło: <http://interizon.pl/index.php/pl/dla-prasy/promocja-uczestnikow-klastra/1357-o-wspolpracy-firm-w-ramach-klastra-interizon-i-naszyc-sukcesach-we-wloclawku>, [dostęp: 26.11.2014]

Nazwa standardu	3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością		
Obszar	3. Procesy		
Podobszar	3.3. Rozwój klastra		
Cele / funkcje standardu	Podnoszenie jakości funkcjonowania koordynatora.		
Opis standardu (uzasadnienie)	System zarządzania jakością stanowi nierozdzielalną całość z systemem zarządzania w organizacji. Jest wdrażany, by realizować cele dotyczące spełniania wymagań i oczekiwań klientów (w tym przypadku członków klastra), usprawnić funkcjonowanie procesów zachodzących w klastrze i zminimalizować ryzyko biznesowe.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Scheer, G., Zallinger, L., <i>Cluster management. A practical guide</i> , GTZ, Eschborn 2007.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie standardu ISO 9001:2000 lub zbliżonego.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny

### 3.3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii

Koordynator powinien w sposób czynny angażować się w procesy związane z tworzeniem innowacji przez członków klastra. Może się to sprowadzać zarówno do udzielania informacji, jak i do bezpośredniego angażowania się w procesy związane z tworzeniem innowacji (np. pośrednictwo w pozyskaniu technologii).

Nazwa standardu	3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze
Obszar	3. Procesy
Podobszar	3.4. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie innowacyjności członków klastra.
Opis standardu (uzasadnienie)	<p>Proces innowacyjny jest ujmowany jako zjawisko powstawania, dojrzewania i upowszechniania innowacyjnych pomysłów na rzecz ich praktycznego zastosowania. Składają się na niego takie fazy, jak inwencja (pomysł), innowacja (wynalazek) i dyfuzja (czyli upowszechnienie).</p> <p>Koordynator powinien w sposób czynny angażować się w procesy związane z tworzeniem innowacji przez podmioty klastrowe. Dotyczyć to może wsparcia informacyjnego, pośrednictwa w pozyskaniu, wdrożeniu lub sprzedaży innowacyjnych technologii, badania zapotrzebowania członków klastra na innowacje, organizowaniu audytów innowacyjności itp. Wsparcie procesów innowacyjnych może odbywać się także przez zaangażowanie koordynatora w procesy otwartych innowacji i innowacji napędzanych przez użytkowników. W polityce innowacyjności pojęcie otwartych innowacji (Open Innovation) zakłada wykorzystywanie przez organizacje zarówno rozwiązań opracowanych w ich ramach, jak i pomysłów pozyskanych z zewnątrz. To koncepcja promująca twórcze i kreatywne myślenie, kulturę budowania zaufania, transfer wiedzy i innowacji między organizacjami zarówno z klastra, jak też z poza niego.</p> <p>Z kolei koncepcja innowacji napędzanych przez użytkowników (User-Driven Innovation) zakłada różne formy ich zaangażowania w proces tworzenia innowacji. Użytkownik staje się częścią procesu opracowywania, testowania i wdrażania produktów/usług, dostarczając konkretne pomysły, koncepcje i rozwiązania projektowe.</p>

Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p>Terstriep J., Luthje C., <i>Do clusters as open innovation systems enhance firms' innovation performance?</i>, Institut Arbeit und Technik, Bochum 2012.</p> <p><i>Dlaczego warto wykorzystywać popytowe podejście do tworzenia innowacji? Wnioski ze spotkań Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Trzeciak K., <i>Menedżer klastra jako menedżer innowacji</i>, Portal Innowacji, 2012.</p> <p>Studium przypadku Biovalley.</p> <p>Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.</p> <p>Studium przypadku Klastra Kotlarski w Pleszewie.</p>		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra.</li> <li>– W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra.</li> <li>– Koordynator wspiera tworzenie spółek typu spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw).</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### 3.3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju

Stosowanie zasady zrównoważonego rozwoju w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) znajduje odzwierciedlenie w zapisach licznych regulacji na poziomie UE i kraju. Jednym z założeń CSR jest dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych, aspektów środowiskowych czy relacji z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami, w działaniach podejmowanych przez podmioty gospodarcze.

Nazwa standardu	<b>3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)</b>
Obszar	3. Procesy
Podobszar	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju
Cele / funkcje standardu	Realizacja założeń społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Efektem towarzyszącym mogą być korzyści wizerunkowe i/lub ekonomiczne (np. oszczędność energii).
Opis standardu (uzasadnienie)	Działania klastra zgodnie z zasadami CSR oznaczają, że dąży on do rozwoju zasobów ludzkich, uwzględnia ochronę środowiska i buduje relacje z otoczeniem w swojej codziennej praktyce. Szczególną rolę w tym przypadku odgrywa koordynator, który powinien realizować założenia CSR w swojej działalności.
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p><i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i>, PARP, Warszawa 2007.</p> <p>Dzierżanowski M. (red.), <i>Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku, Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p>

Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.).</li> <li>– Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR przez 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Zgodnie z zapisami statutu celem Stowarzyszenia „Dolnośląski Klastr Energii Odnawialnej” jest:

- dążenie do poprawy stanu środowiska,
- integracja przedsiębiorstw, ośrodków naukowo-badawczych i badawczo-rozwojowych, jednostek edukacyjnych, instytucji i organizacji wspierających rozwój energii odnawialnej,
- edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym ochrony środowiska, gospodarki energią (oszczędzania energii), odnawialnych źródeł energii, oraz możliwości zastosowania tych rozwiązań,
- promocja oraz wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii oraz racjonalnego gospodarowania energią (oszczędzania energii),
- wspieranie działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej.

Źródło: <http://www.dkeo.pl/html/statut.html>

### 3.4. Usługi na rzecz członków klastra

Na etapie rozwoju klastra znaczenia nabiera rozszerzenie funkcji koordynatora o usługi na rzecz członków klastra. Oferowany katalog usług może zawierać m.in. pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych, wspieranie działalności B+R, wsparcie aktywności rynkowej w obszarze łańcucha wartości czy też wsparcie procesów internacjonalizacji.

#### 3.4.1. Finansowanie zewnętrzne

Koordynator powinien zapewniać wsparcie informacyjne w zakresie dostępności źródeł finansowania oraz pełnić aktywną rolę w procesie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na rzecz członków klastra. Może też wspierać podmioty klastrowe przy realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych.

Nazwa standardu	4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.1. Finansowanie zewnętrzne		
Cele / funkcje standardu	Pozyskiwanie środków na realizację inwestycji przez członków klastra.		
Opis standardu (uzasadnienie)	<p>Koordinator powinien pełnić aktywną rolę w zakresie pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na rzecz członków klastra. W wariancie minimum powinno to być wsparcie informacyjne w zakresie dostępnych źródeł finansowania. Wyższy poziom usług dotyczy np. wsparcia w przygotowywaniu biznesplanów, wniosków o dofinansowanie czy też rozwijania współpracy z instytucjami finansowymi, takimi jak fundusze seed i venture capital, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe.</p> <p>Koordinator powinien oferować wsparcie nie tylko na etapie pozyskania środków finansowych, lecz także w czasie realizacji projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł. Wsparcie może mieć charakter informacyjny oraz wiązać się z realizacją pewnych działań projektowych (np. rozliczaniem, koordynacją, promocją, upowszechnianiem wyników itp.).</p>		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p>Szultka S. (red.), <i>Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Studium przypadku Möbel-und Holzbau-Cluster.</p> <p>Studium przypadku Biovalley.</p>		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordinator oferuje usługi informacyjne nt. możliwości uzyskania wsparcia z funduszy UE, uwarunkowań prawnych i finansowych itp.</li> <li>– Koordinator 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 koordinator oferuje wsparcie przy realizacji tych projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników).</li> <li>– Koordinator 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.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Sp. z o.o., pełniąca funkcję koordynatora klastra Polish Wood Cluster, realizowała i nadal realizuje takie projekty, jak:

- w ramach działania 4.4 POIG – „Innowacyjna suszarnia na biomasę – budowa budynku produkcyjnego, udoskonalenie prototypu, opatentowanie, wdrożenie do produkcji”,
- w ramach działania 5.1 POIG – „Umocnienie współpracy partnerów Polish Wood Cluster poprzez budowę siedziby oraz wdrażanie innowacyjnych technologii”,
- w ramach działania 1.3 RPO WSL: – „Utworzenie Parku Przemysłowo-Technologicznego branży drzewnej i energetycznej wraz z Centrum Transferu Technologii przez ARP Sp. z o.o. w Żorach”,
- współpraca w ramach konsorcjum z Instytutem Nafty i Gazu – „Opracowanie pakietu dodatków wielofunkcyjnych do stałych paliw biogenych i sposobu wprowadzania go do paliw”.

Źródło: <http://www.polish-wood-cluster.pl>



### 3.4.2. Aktywność rynkowa

Nazwa standardu	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.2. Aktywność rynkowa		
Cele / funkcje standardu	Uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych związanych m.in. z optymalizacją kosztów oraz pozyskiwaniem nowych rynków.		
Opis standardu (uzasadnienie)	<p>Koncepcja łańcucha wartości przedstawia podmioty gospodarcze jako sekwencję działań (funkcji), układających się od fazy pozyskiwania surowców, materiałów i technologii poprzez przetwarzania ich w wyroby finalne i dostarczenie odbiorcy.</p> <p>W łańcuchu wartości wyróżniono funkcje podstawowe, które obejmują działania mające na celu: zakup surowców, materiałów i podzespołów, produkcję oraz sprzedaż i serwis, oraz działania pomocnicze.</p> <p>Wsparcie ze strony koordynatora w tym zakresie może przynieść efekty związane z obniżeniem kosztów działalności (np. w wyniku tworzenia grup zakupowych, umożliwiających uzyskanie niższych cen przy zakupie energii, surowców, materiałów, usług telekomunikacyjnych itp.). Ponadto, koordynator może wspierać członków także w organizowaniu wspólnej sprzedaży produktów, negocjacji warunków dostaw czy też tworzeniu wspólnych kanałów dystrybucji. Stwarza to możliwość nawiązania realnej konkurencji z dużymi podmiotami na rynku, z którymi rywalizacja indywidualna firm klastrowych nie przyniosłaby pozytywnych rezultatów.</p>		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<p>Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i>, PARP, Warszawa 2012.</p> <p>Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i>, PARP, Warszawa 2010.</p> <p>Frankowska M. (red.), <i>Tworzenie wartości w klastrze</i>, PARP, Warszawa 2012.</p>		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowanie członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).</li> <li>– Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).</li> <li>– Koordynator wspiera jakiegokolwiek inne poza zakupem i sprzedażą procesy tworzenia wartości w klastrze (np. w obszarze logistyki, promocji, dystrybucji).</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Koordynator może aktywnie włączać się w procesy zamówień i dostaw realizowanych przez członków klastra, a także wspierać tworzenie konsorcjów i partnerstw przy okazji składania ofert w zamówieniach publicznych lub realizacji wspólnych projektów. Szczególnie działalność w obszarze łańcucha wartości może się wprost przełożyć na efekty ekonomiczne członków klastra (np. zmniejszenie kosztów, pozyskanie nowych rynków zbytu).

#### Przykład spełnienia standardu

We wrześniu 2014 r. Stowarzyszenie Klaster Mebel Elbląg zakończyło proces związany z działalnością grupy zakupowej ds. Energii Elektrycznej. Wynikiem jego działalności jest porozumienie z firmą Energa, która w 2015 r. będzie dostarczała energię (o łącznej mocy 30 GWh zużycia rocznego) do udziałowców grupy zakupowej.

Źródło: <http://www.klastermebel.pl/aktualnosci/item/94-grupa-zakupowa-ds-energii-elektrycznej.html>

Nazwa standardu	4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.2. Aktywność rynkowa		
Cele / funkcje standardu	Wsparcie procesów uzupełniania się kompetencji i potencjałów poszczególnych członków.		

Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator podejmuje czynny udział albo jako strona w postępowaniu, albo jako podmiot kojarzący członków w zakresie wspólnego uczestnictwa w przetargach publicznych lub konkursach. W przypadku przetargów osiągnięte w tym zakresie korzyści mogą być związane z uzupełnianiem się kompetencji i doświadczeń poszczególnych członków klastra w taki sposób, aby spełnić postawione wymagania oraz efektywnie realizować zadania stanowiące przedmiot przetargu. Wsparcie w zakresie udziału w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych może sprowadzać się do doradztwa w zakresie przygotowania ofert lub też budowania partnerstw.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>The quality label for cluster organisations – criteria, processes, framework of implementation</i> , European Cluster Excellence Initiative, 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Studium przypadku Biovalley.		
Sposób oceny 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

### 3.4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking

Koordynator, gromadząc wiedzę nt. kompetencji, zasobów czy też potrzeb po stronie członków klastra oraz aktywnie pozyskując dane z otoczenia zewnętrznego, może odgrywać efektywną rolę w zakresie wymiany doświadczeń między członkami lub też osobami/podmiotami zewnętrznymi. Ważne w tym obszarze może być także sieciowanie i kojarzenie podmiotów (networking i matchmaking).

<b>Nazwa standardu</b>	<b>4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu</b>		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking		
Cele / funkcje standardu	Rozwój relacji i kojarzenie partnerów biznesowych.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien aktywnie uczestniczyć w procesach wymiany doświadczeń w obrębie klastra i z instytucjami zewnętrznymi oraz w procesach o charakterze networkingowym (np. w wymianie informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości dzięki nawiązanej sieci wzajemnych kontaktów) i matchmakingowym (np. w tworzeniu partnerstw na rzecz realizacji założonych przedsięwzięć).		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>The quality label for cluster organisations criteria, processes, framework of implementation</i> , European Cluster Excellence Initiative, 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Studium przypadku CAP Digital.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – Koordynator wspiera członków w zakresie działań o charakterze networkingu. Może to sprowadzać się m.in. do organizowania spotkań mających na celu nawiązanie współpracy między członkami klastra i/lub między 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

W dniach 09–13.06.2014 r. dziesięcioosobowa grupa członków Śląskiego Klastra Wodnego uczestniczyła w misji gospodarczej w Oslo, która została zrealizowana w ramach projektu „Rozwój Śląskiego Klastra Wodnego”, współfinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2007–2013.

Źródło: <http://www.slaskiklasterwodny.pl/art-aktualnosci-144.html>

### 3.4.4. Rozwój zasobów ludzkich

Koordinator powinien aktywnie włączać się w procesy rozwijania zasobów ludzkich w podmiotach należących do klastra przez organizację szkoleń, warsztatów czy wizyt studyjnych oraz aktywne śledzenie i wyszukiwanie ofert edukacyjnych.

Nazwa standardu	4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.4. Rozwój zasobów ludzkich		
Cele / funkcje standardu	Rozwijanie zasobów ludzkich.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien aktywnie uczestniczyć w rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków przez analizę potrzeb, tworzenie planów szkoleniowych oraz organizację stosownych działań (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych), jak również aktywne śledzenie i wyszukiwanie ofert edukacyjnych.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie. Studium przypadku Wschodniego Klastra ICT. Studium przypadku CAP Digital. Studium przypadku TelecomCity.		
Sposób oceny 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, wizyt studyjnych). Ich częstotliwość i forma powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Koordinator Klastra Obróbki Metali, tj. Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju, zorganizował cykl wspólnych szkoleń dla członków klastra, skierowanych do kadry zarządzającej najwyższego szczebla. Warsztaty prowadzone były przez trenerów z firmy Brian Tracy International i trwały łącznie 8 dni. Podczas spotkań omówiono tematy związane z nowoczesnym przywództwem, komunikacją w firmie, wykorzystywaniem narzędzi zarządzania, efektywnością i sukcesją, a także z dzieleniem się wiedzą w firmie.

Szkolenia te okazały się na tyle wartościowe, że uczestniczący w nich menedżerowie zdecydowali o konieczności kontynuacji warsztatów oraz zorganizowaniu tego typu szkoleń adresowanych do kadry zarządzającej średniego szczebla swoich firm.

### 3.4.5. Internacjonalizacja

Zarówno na etapie rozwoju klastra, jak też w fazie dojrzałości coraz większą rolę odgrywać zaczyna konieczność wsparcia procesów internacjonalizacji. Może to być związane m.in. z poszukiwaniem nowych rynków zbytu dla członków klastra. Często pojedynczy podmiot nie byłby w stanie skutecznie konkurować na zagranicznych rynkach, dlatego w tym obszarze istotną rolę odgrywa koordynator z uwagi na możliwość organizowania wspólnych działań.

Nazwa standardu	4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.5. Internacjonalizacja		
Cele / funkcje standardu	Wspieranie członków klastra w zakresie internacjonalizacji działalności.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien zachęcać i wspierać swoich członków w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne – np. poprzez współpracę z podmiotami zagranicznymi i pomoc w analizie rynku zagranicznego, ustaleniu procedur związanych z założeniem działalności w innym państwie, uzyskaniu pozwoleń dotyczących działalności poza obszarem Polski, w kwestiach rozliczeń międzynarodowych (m.in. w zakresie podatków) itp. Koordynator może także organizować wyjazdy i przyjazdy misji gospodarczych/wizyt studyjnych, jak również udział klastra w pracach międzynarodowych organizacji i sieci współpracy.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010. Studium przypadku Möbel-und Holzbau-Cluster.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: – 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Interizon Pomorski Klaster ICT podjął współpracę międzynarodową w ramach inicjatywy Business Roaming Agreement, stworzonej przez szwedzki klaster ICT Clusterland. Inicjatywa ma na celu nawiązanie kontaktów pomiędzy członkami klastrów ICT na całym świecie. Jest to kolejna, po projekcie ACCUS, działalność Klastra Interizon, która ma budować powiązania międzynarodowe, umożliwić jego uczestnikom kontakty, a także stymulować eksport produktów i usług.

Dzięki Business Roaming Agreement uczestnicy klastra mają możliwość darmowego skorzystania z biur, sal konferencyjnych oraz infrastruktury biurowej na całym świecie. Aktualnie w ramach współpracy istnieje 67 lokalizacji do dyspozycji dla ponad 150 firm z Klastra Interizon, w tym dwa biura w Kalifornii, jedno biuro w Meksyku, sześć biur w Azji i Oceanii. Pozostałe lokalizacje znajdują się w Europie.

Dzięki porozumieniu również Interizon Pomorski Klaster będzie gościł przedstawicieli przedsiębiorstw z branży ICT z całego świata.

Źródło: <http://interizon.pl/>

#### Przykład spełnienia standardu

Klaster LifeScience Kraków jest partnerem w międzynarodowych sieciach współpracy:

- European Diagnostic Clusters Alliance (EDCA),
- Global Innovation Network (GIN),
- Council of European Bio Regions (CEBR),
- SCANBALT.

Współpraca z nim otwiera przed jego członkami dostęp do informacji i jest okazją do wypromowania swojej działalności na arenie międzynarodowej.

Źródło: <http://lifescience.pl/oferta-klastera/sieci-wspolpracy-miedzynarodowej/>

Nazwa standardu	4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra		
Obszar	4. Usługi na rzecz członków klastra		
Podobszar	4.5. Internacjonalizacja		
Cele / funkcje standardu	Upowszechnianie informacji nt. działalności klastra na arenie międzynarodowej. Docieranie z ofertą usługowo-produktową do potencjalnych klientów zagranicznych.		
Opis standardu (uzasadnienie)	W celu wsparcia swoich członków w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne koordynator powinien zapewnić funkcjonowanie wielojęzycznej strony internetowej zawierającej ofertę produktowo-usługową poszczególnych członków klastra. Powinna być ona opracowana w formacie umożliwiającym jej wydruk i dystrybucję w wersji papierowej.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>The quality label for cluster organisations criteria, processes, framework of implementation</i> , European Cluster Excellence Initiative, 2012. Palmen L., Baron M., <i>Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce</i> , PARP, Warszawa 2010.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – 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 min. w j. angielskim.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Na stronie internetowej Klastra ICT Polska Centralna zamieszczane są informacje zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Ponadto klastrer opracował dwujęzyczny folder oraz filmową wizytówkę promującą jego działalność.

##### Promotional video



Źródło: <http://ictcluster.pl/>

## 3.5. Współpraca z otoczeniem

Koordinatory klastrów wchodzą w nieustanne interakcje z otoczeniem zewnętrznym, w tym z jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami naukowymi, instytucjami otoczenia biznesu czy też koordynatorami innych klastrów. Efektywna współpraca z ww. podmiotami może przynieść korzyści dla obu stron.

### 3.5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

Klasy, szczególnie na etapie dojrzałości, wchodzą w intensywne relacje z jednostkami samorządu terytorialnego i mogą realnie oddziaływać na rozwój regionalny. Z tego względu stają się ważnym partnerem m.in. w tworzeniu założeń lokalnych i regionalnych strategii rozwoju i innych dokumentów o charakterze planistycznym.

<b>Nazwa standardu</b>	<b>5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego</b>		
Obszar	5. Współpraca z otoczeniem		
Podobszar	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie rozpoznawalności klastra i jego oddziaływania na rozwój regionalny.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Klustry mogą w istotny sposób wpływać na rozwój gospodarczy regionu, o czym świadczą różne inicjatywy podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego wspólnie z koordynatorami klastrów (np. współorganizacja wydarzeń, opiniowanie planów, strategii, zaproszenie do udziału w tworzeniu różnego rodzaju dokumentów o charakterze strategicznym dla regionu).		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. <i>Dobra praktyka nr 4 „Tworzenie klimatu sprzyjającego rozwojowi klastra”</i> , Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny koordynator Lubelskiego Klastra Ekoenergetycznego.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: – 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...).		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Interizon – Pomorski Klaster ICT bierze udział w projekcie INTIS Integracja i Synergia. Strategia Rozwoju Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego na lata 2014-2030 i ma swojego przedstawiciela w Komitecie Sterującym.

Projekt zakłada działania wspierające rozwój obszaru metropolitalnego, którego rdzeń stanowią miasta Gdańsk, Gdynia i Sopot, poprzez opracowanie dokumentu kompleksowej i długoterminowej Strategii Rozwoju Gdańskiego Obszaru Metropolitalnego do roku 2030. Członkami partnerstwa są organizacje pozarządowe, uczelnie wyższe, organizacje pracodawców, przedsiębiorstwa, kluczowe porty, a także samorząd województwa pomorskiego oraz wojewoda pomorski.

### 3.5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu

Efektywna współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu umożliwia wszystkim stronom współpracy osiągnięcie realnych korzyści. Członkowie klastra uzyskują często na preferencyjnych warunkach dostęp do usług badawczych, doradczych czy też szkoleniowych. Z kolei druga strona zyskuje klienta o znacznym potencjale w zakresie zleceń oraz możliwość włączania się w procesy gospodarcze, realizowane przez firmy klastrów.

<b>Nazwa standardu</b>	<b>5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu</b>		
Obszar	5. Współpraca z otoczeniem		
Podobszar	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu		
Cele / funkcje standardu	Zapewnienie członkom klastra dostępu do specjalistycznych usług szkoleniowych, doradczych i/lub badawczych.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Koordynator powinien wspierać transfer wiedzy i innowacyjnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych do firm klastrów, jak też udzielać im wsparcia w identyfikacji i realizacji potrzeb szkoleniowych czy doradczych. Sprzyjać tym działaniom może sformalizowana współpraca z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu, umożliwiającą np. preferencyjny dostęp członków klastra do usług szkoleniowych, doradczych i/lub badawczych.		

Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012. Studium przypadku Biovalley. Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: – 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.		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

W dniu 2 września 2014 r. Klaster Technologii Drewna Lignum podpisał porozumienie o współpracy z Akademią Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Kooperacja między podmiotami obejmować będzie zagadnienia z zakresu wzornictwa przemysłowego, jak również kwestie dydaktyczne, w tym staże studentów ASP w spółkach należących do tego klastra.

Źródło: <http://klasterlignum.pl/a0023.html>

### 3.5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów

Współpraca i sieciowanie koordynatorów staje się coraz częstszą praktyką. Mogą one odgrywać istotną rolę w takich obszarach, jak transfer wiedzy, kształtowanie krajowych i regionalnych polityk w zakresie systemu wspierania klastrów czy też wymiana usług.

<b>Nazwa standardu</b>	<b>5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów</b>
Obszar	5. Współpraca z otoczeniem
Podobszar	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów
Cele / funkcje standardu	Współpraca ponadklastrowa na rzecz transferu wiedzy i zwiększenia oddziaływania na otoczenie zewnętrzne.
Opis standardu (uzasadnienie)	Współpraca i sieciowanie koordynatorów różnych klastrów może odgrywać istotną rolę w takich obszarach, jak transfer wiedzy, kształtowanie krajowych i regionalnych polityk w zakresie systemu wspierania klastrów czy też wymiana usług.
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>A European Network of Excellence for Cluster Management, Matching and Promotion</i> , The Economic Development Department Karlsruhe, 2007. <i>Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów</i> , tłumaczenie na j. polski przez PARP, 2007.

Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z koordynatorem/ami innych klastrów.</li> <li>– 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 między klastrami.</li> <li>– Koordynator uczestniczy w realizacji wspólnych projektów z koordynatorem innego klastra.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

#### Przykład spełnienia standardu

Zawarcie porozumienia o współpracy między Klastrem NUTRIBIOMED a Klastrem Spożywczym Południowej Wielkopolski otwiera drogę do szeroko pojętej współpracy i stwarza nowe możliwości nie tylko networkingowe, ale także rozwojowe dla przedsiębiorstw skupionych w obu inicjatywach klastrowych.

Źródło: <http://www.nutribiomed.pl/pl/aktualnosci>.

### 3.5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia

Budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności wymaga nawiązania relacji z mediami, szczególnie na poziomie lokalnym i regionalnym. Z kolei rozpoznawalność klastra na poziomie kraju przez organizacje tworzące politykę klastrów świadczy o jego aktywnej promocji lub jest wynikiem uczestnictwa w badaniach benchmarkingowych na szczeblu krajowym lub/i europejskim.

Nazwa standardu	5.4.1. Obecność w mediach		
Obszar	5. Współpraca z otoczeniem		
Podobszar	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia		
Cele / funkcje standardu	Budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Obecność w mediach w sposób korzystny oddziałuje na rozpoznawalność zarówno samego klastra, jak też poszczególnych jego członków (wymiar marketingowy). Koordynator w sposób ciągły buduje relacje z regionalnymi i lokalnymi mediami (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie publikacji informacji związanych z działalnością klastra, promocją marki klastra oraz jego oferty rynkowej.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	Hołub J. (red.), <i>Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012</i> , PARP, Warszawa 2012.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	<p>Spełnione są alternatywnie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul> <p>Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.</p>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny



### Przykład spełnienia standardu

Klastrem często goszczącym na łamach mediów jest Klaster ICT Polska Centralna. Jego koordynator prowadzi stronę internetową, na której w zakładce Media o klastrze zamieszczane są artykuły, jakie ukazały się na jego temat w prasie. Natomiast w serwisie Youtube.com można znaleźć film promujący jego działania. Przedstawiciele Klastra ICT Polska Centralna biorą również udział w cyklu audycji w Radiu Żak. Tematyka pierwszej z nich skupiła się na definicji klastra, jego roli i znaczeniu, a także wpływie Klastra ICT Polska Centralna na kształtowanie programów studiów na Politechnice Łódzkiej.

Źródło: <http://ictcluster.pl/index.php>

Nazwa standardu	5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową		
Obszar	5. Współpraca z otoczeniem		
Podobszar	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia		
Cele / funkcje standardu	Zwiększanie rozpoznawalności klastra i jego oddziaływania na rozwój regionalny.		
Opis standardu (uzasadnienie)	Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową świadczy o jego aktywnej promocji lub jest wynikiem uczestnictwa w badaniach benchmarkingowych na szczeblu krajowym lub/i europejskim. Ważnym elementem jego identyfikacji na poziomie krajowym jest znalezienie się na Mapie Klastrow PARR. Obecność klastra w publikacjach branżowych oraz w doniesieniach medialnych sprzyja tworzeniu jego pozytywnego wizerunku.		
Odwołanie do istniejących źródeł (literatura, studia przypadku, dobre praktyki)	<i>The quality label for cluster organisations criteria, processes, framework of implementation</i> , European Cluster Excellence Initiative, 2012. Studium przypadku NEPIC. Studium przypadku Klastra Poligraficzno-Reklamowego w Lesznie.		
Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrow PARR.</li> <li>– Klaster uczestniczy w badaniach klastrow (może to być Benchmarking Klastrow w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrow).</li> <li>– Klaster bierze aktywny udział w wydarzeniach organizowanych przez podmioty tworzące politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym.</li> </ul>		
Istotność standardu w zależności od fazy rozwoju klastra	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

### Przykład spełnienia standardu

Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych POLIGEN jest umieszczony na Mapie Klastrow PARR.

**Mapa klastrow w Polsce**

Szukaj Klastrow

widok: znawansowany

**Klaster Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych POLIGEN / Plastics Processing Cluster POLIGEN**

forma organizacyjno-prawna / rok utworzenia klastra: Porozumienie członków klastra (partnerstwo) / 2011

nazwa koordynatora: INNpuls Sp. z o.o.

adres koordynatora: ul. Hetmańska 40a, Rzeszów

imię i nazwisko osoby do kontaktów: Paweł Wacnik

nr tel. / fax: +48 17 778 82 70 / +48 17 778 82 73

e-mail / strona www: biuro@poligen.pl / www.poligen.pl

lokalizacja uczestników klastra - województwo: Podkarpackie

Podkarpackie

dominująca branża: produkcja i przetwórstwo tworzyw sztucznych

liczba członków klastra, w tym:

liczba przedsiębiorstw	13
liczba jednostek naukowych	1
liczba instytucji otoczenia biznesu	2
liczba innych członków	0

liczba przedsiębiorstw:

mikro (do 9 os.)	1
małych (10-49 os.)	6
średnich (50-249 os.)	5
dużych (pow. 250 os.)	1

posiadana infrastruktura:

centrum badawcze	0
laboratorium specjalistyczne	0
sala konferencyjna	1
zaplecze szkoleniowe	1

terytorialny zasięg oddziaływania rynkowego:

lokalny	x
regionalny	x
ponadregionalny	x
krajowy	x
europejski	x
globalny	x

Współpraca z partnerami zewnętrznymi:

Źródło: <http://www.pi.gov.pl/parp/data/klastry/#cont=1fdefeba61b522e3cd5e8925c9a5ef6&nokla=undefined&nowoj=undefined> [dostęp: 26.11.2014].

## 4. Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem

### 4.1. Wprowadzenie

#### 4.1.1. Cel instrukcji

Celem instrukcji jest przedstawienie informacji użytecznych w procesie autoewaluacji koordynatora pod kątem spełnienia standardów zarządzania klastrem. Instrukcja dostarcza podstawowych informacji nt. opracowanych standardów (celu, odniesienia do innych systemów oceny klastrow, zakresu przedmiotowego), jak również przedstawia sposób przebiegu całego procesu oceny z wykorzystaniem automatycznego narzędzia w formacie Excel, jak również w oparciu o wypełniany ręcznie formularz oceny.

#### 4.1.2. Cel standardów zarządzania klastrem

Standardy zarządzania klastrem zostały oparte na wynikach analiz przeprowadzonych z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na potrzeby realizacji projektu pn. „Standardy zarządzania klastrem”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013.

Standardy mają stanowić odpowiedź na problem słabego zarządzania klastrem i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów. Jest to tym bardziej istotne, że podmioty te mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej. Standardy zarządzania klastrem należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrow, uwzględniające m. in. najlepsze zidentyfikowane praktyki w zakresie ich działalności w Polsce i za granicą.

W związku z powyższym standardy zarządzania klastrem realizują następujące funkcje:

- 1. Funkcja edukacyjna.** Standardy zostały opracowane na podstawie szeregu analiz aktualnych dokumentów krajowych i zagranicznych, jak też istniejących systemów oceny i badań benchmarkingowych w zakresie dotyczącym roli koordynatora klastra. Analiza została uzupełniona o krajowe i zagraniczne dobre praktyki i studia przypadku. Dzięki temu standardy są nie tylko instrumentem oceny procesów zarządzania, ale stanowią również obszerny zbiór praktycznej wiedzy w przedmiotowym zakresie.
- 2. Identyfikacja słabych stron w zarządzaniu klastrem.** W wyniku przeprowadzenia pełnego procesu autoewaluacji koordynator klastra uzyska informację, które standardy nie zostały spełnione oraz jakie działania powinny być przedmiotem jego aktywności.
- 3. Doskonalenie procesów zarządzania klastrem / identyfikacja nowych obszarów zarządzania.** Dołączone dobre praktyki oraz opisy standardów i wskaźników spełnienia mogą stanowić dla koordynatora źródło inspiracji w zakresie doskonalenia procesów zarządzania klastrem. Ponadto ocena spełnienia opcjonalnych standardów dla danej fazy jego rozwoju umożliwi identyfikację nowych obszarów, w których powinny zostać podjęte działania. Identyfikacja nowych obszarów zarządzania klastrem może być szczególnie ważna z punktu widzenia klastrow znajdujących się w fazie embrionalnej.

Cykliczne dokonywanie oceny pozwoli określić kierunek zmian zachodzących w obszarze zarządzania danym klastrem. Proponuje się coroczne przeprowadzanie autoewaluacji przez koordynatora.

Standardy zostały przygotowane z myślą o koordynatorach, którzy będą wykorzystywać je do autoewaluacji, tj. do samodzielnej oceny procesów zarządzania w klastrze. Na tym etapie nie przewiduje się, aby standardy zostały przedmiotem oddzielnej, zewnętrznej oceny klastrow przez instytucje publiczne. Choć na razie nie planuje się, by spełnienie standardów w jakikolwiek sposób warunkowało dostęp do finansowania publicznego, nie można wykluczyć, że w dłuższym horyzoncie czasowym może to zostać uznane za dodatkowy atut koordynatorów.

Należy również odróżnić opracowane standardy zarządzania od innych systemów oceny klastrów/koordynatorów:

### 1. Benchmarking klastrów w Polsce

Jest to cykliczne badanie stanu rozwoju klastrów w Polsce i zachodzących w nich zmian, obejmujące wypracowanie rekomendacji skierowanych do różnych grup interesariuszy, które są powiązane z klastrami i wspierają ich rozwój. Od przedstawionych standardów benchmarking odróżnia:

- a) zewnętrzny i określony w czasie proces oceny (raz na dwa lata);
- b) ocena dotyczy przede wszystkim stanu rozwoju klastra, a nie samego procesu zarządzania.

### 2. System wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych w Polsce

Jest to system przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przy współpracy z Ministerstwem Gospodarki, który ma na celu wyłonienie Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK), tj. grupy najlepszych klastrów w Polsce. Od przedstawionych standardów system wyboru KKK odróżniają następujące cechy:

- a) proces oceny jest zewnętrzny i kilkietapowy;
- b) uzyskanie statusu KKK ma z założenia wpływać na dostęp do niektórych źródeł finansowania zewnętrznego;
- c) ocena obejmuje przede wszystkim wyniki i osiągnięcia klastra, jego strategię i plan działania oraz potencjał do wdrożenia strategii, a nie pożądane cechy procesów w klastrze czy sposoby ich realizacji (w tym zarządzania).

### 3. System oceny procesów zarządzania klastrami stosowany przez European Secretariat for Cluster Analysis

Jest to system oceny najbardziej zbliżony do zaproponowanych standardów pod względem realizowanych celów. Od niniejszych standardów system ESCA odróżnia:

- a) zewnętrzny, odpłatny proces oceny;
- b) brak zróżnicowania standardów z uwagi na fazę rozwoju klastra;
- c) trzy poziomy znaku jakości (brązowy, srebrny, złoty);
- d) ocena obejmująca zarówno wyniki i osiągnięcia klastra, jak również pożądane cechy procesu zarządzania i jego sposoby realizacji;
- e) wieloetapowy system oceny w przypadku złotej odznaki (z udziałem ekspertów zewnętrznych i specjalnie do tego powołanych gremiów);
- f) rozpoznawalność znaku jakości przez Komisję Europejską.

Ponieważ niniejsze standardy mają służyć **autoewaluacji**, bardzo ważne jest zachowanie **rzetelności** w ocenie spełnienia wskaźników, szczególnie że większość wskaźników ma **charakter jakościowy**. Wymaga to od koordynatora **rzetelnej oceny** podejmowanych działań w klastrze lub wystąpienia określonych sytuacji pod kątem spełnienia danego wskaźnika. Ułatwieniem w procesie oceny są dołączone przykłady spełnienia standardów. Należy także podkreślić, że proces autoewaluacji **nie wymaga** tworzenia dodatkowej dokumentacji potwierdzającej spełnienie standardów czy wskaźników.

#### 4.1.3. Grupa docelowa

Niniejsza instrukcja jest skierowana w pierwszej kolejności do koordynatorów klastrów, którzy pragną dokonać autoewaluacji pod kątem spełnienia standardów zarządzania. Adresatem instrukcji mogą być także osoby odpowiedzialne za tworzenie lub wdrażanie polityki klastrowej na poziomie centralnym i regionalnym, jak również podmioty działające w klastrach, w tym przedsiębiorstwa (w szczególności MSP). Instrukcja ma również zastosowanie w przypadku dokonywania ewaluacji przez osoby z zewnątrz przy udziale koordynatora klastra.

## 4.2. Autoewaluacja z wykorzystaniem narzędzia Excel

### 4.2.1. Sposób użycia

Narzędzie w formacie Excel umożliwia przeprowadzenie pełnego procesu autoewaluacji klastra pod kątem stopnia spełnienia standardów zarządzania, dokonanie analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz przedstawienie wyniku ogólnego (sumarycznego).

## Instrukcja zawiera następujące elementy:

1. Opis sposobu postępowania w procesie autoewaluacji klastra (wyszczególnienie kolejnych kroków);
2. Wzory arkuszy do wypełnienia z naniesionymi wyjaśnieniami i wskazówkami dotyczącymi wypełniania poszczególnych pól;
3. Wyjaśnienia i wskazówki metodologiczne wspierające interpretację zapisów w standardach.

Do przeprowadzenia autoewaluacji konieczne jest posiadanie programu Excel w wersji 97 lub nowszej. Opracowany arkusz umożliwia automatyzację pewnych elementów procesu ewaluacji, m.in. generowanie podsumowań w oparciu o wprowadzone dane spełnienia standardów.

## Najważniejsze funkcje arkusza to:

1. Możliwość przeglądu standardów w formie zbiorczej tabeli (zakładka „Standardy zarządzania”);
2. Ocena spełnienia standardów z wykorzystaniem zaprojektowanego w tym celu formularza (zakładka „Autoewaluacja”);
3. Wygenerowanie automatycznego podsumowania wyników autoewaluacji (zakładka „Raport z autoewaluacji”).

Poniżej zamieszczono poglądowe zrzuty z ekranu tej części arkusza, która umożliwia przegląd standardów w formie zbiorczej tabeli. W dalszej części instrukcji zostały umieszczone zrzuty z ekranu ilustrujące wprowadzanie danych oraz podsumowanie wyników autoewaluacji.

Rysunek 3. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (przegląd standardów)

Obszar	Podobranie	Standardy	Cele/funkcje	Uzasadnienie	Odwołanie do Istniejących Źródeł	Sposób oceny spełnienia standardu	Forma umiarkowana	Forma rozszerzona	Forma dogłębna
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora.	W wyniku badań przeprowadzonych w ramach projektu „Rozwój Kłasterów w Polsce” za najważniejszy czynnik rozwoju Kłasterów, uznano koordynatora. Zależało od niego, które zdaniem respondentów przyczyniają się do rozwoju inicjatyw Kłasterów, więc się w istocie zakres obowiązków i uprawnień koordynatora. Koordynator jako etap emerytalnym rozwoju klastra powinien mieć jasno określone obowiązki i uprawniające z pełnionej funkcji. W przeciwnym wypadku może to prowadzić do licznych nieporozumień i napięć. Wzrost rozwijającym klastra, zakres obowiązków i uprawnień może ewoluować.	Hołub-Iwan J., Małachowska M., Rozwój Kłasterów w Polsce, Raport z badań finansowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008. Barmbela B., Przewodnictwo jako czynnik nomenklatury konkurencyjności klastra, [w:] marketing przyszłości. Trendy, strategie, Instrumenty, pod red. G. Rozy, A. Smalc, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne problemy usług, nr 75, Szczecin 2011.	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnień, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego Kłaster (np. porozumienie Kłasterowe, umowa Kłaster), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała, regulamin). Zakres prawności i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora. Umożliwia funkcjonowanie klastra zgodnie z przepisami prawa. Umożliwia efektywne zarządzanie klastrem i nadzór.	Sposób funkcjonowania organizacji jest podtytułowany jej wewnętrzną strukturą. Dokument określający strukturę organizacyjną powinien zawierać takie elementy, jak: opis poszczególnych komórek organizacyjnych oraz podporządkowanie. Struktura organizacyjna powinna określać relacje pomiędzy koordynatorem, członkami klastra i organami klastra.	Hołub-Iwan J., Małachowska M., Rozwój Kłasterów w Polsce, Raport z badań finansowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008. Barmbela B., Przewodnictwo jako czynnik nomenklatury konkurencyjności klastra, [w:] marketing przyszłości. Trendy, strategie, Instrumenty, pod red. G. Rozy, A. Smalc, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne problemy usług, nr 75, Szczecin 2011.	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego Kłaster (np. porozumienie Kłasterowe, umowa Kłaster), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała). Mogą również stanowić osobny dokument.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Uzyskanie bieżącego wykorzystania danych. Całe statystyczne związane z monitorowaniem rozwoju. Przystąpienie niektórych procesów (np. sieciowania).	Rozwój klastra wynika z szacowanej wymiaru informacji i budowania i aktualizowania baz danych członków, które są wykorzystywane przez wszystkich członków klastra. Posiadanie pełnej i stale aktualizowanej bazy danych członków klastra daje możliwość pełnego wykorzystania potencjału klastra	Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji kłasterów, PARP, Warszawa 2007. Benchmarking kłasterów w Polsce - edycja 2011, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011. Palmer L., Baxton M., Przewodnictwo dla animatorów inicjatyw Kłasterowych w Polsce, PARP, Warszawa 2010.	Istnieje wizualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego podmiotu 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 bieżąca aktualizacja i dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomendowane jest zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Zapobieganie sytuacji konfliktu interesu w klastrze. Rozwiązanie ich w oparciu o ugodowe mechanizmy.	Istotną kwestią funkcjonowania klastra jest zapobieganie i zarządzanie konfliktami interesu, szczególnie w sytuacji gdy wśród członków klastra są podmioty, które mają interesy w wyjątki gdy koordynator wykorzystywałby swoją uprzywilejowaną pozycję w klastrze w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści kosztami innych członków, lub też preferował wybranych członków klastra w podejmowanych działaniach klastrem innych. Uzasadnione jest stworzenie mechanizmów zapobiegających przez członków klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania konfliktów w klastrze. Jedną z możliwych form, jaką może przyjąć ten rodzaj uzgodnienia to kodeks etyczny.	Klaster w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych, redakcja: S. Sulka, PARP, Warszawa 2012.	Spełnione łącznie w standardzie: - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra i/lub poprzez wykorzystywanie zasobów informacyjnych klastra na tylko własny użytek. - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji aby preferował wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów. - Istnieje aktualny dokument lub też mechanizm, zapobiegające przez członków klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

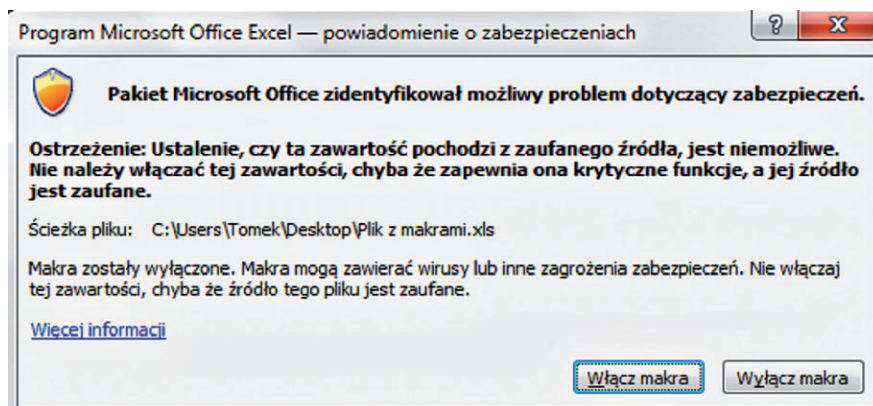
Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

## 4.2.2. Szczegółowy opis postępowania

Pragnący dokonać autoewaluacji koordynator powinien przejść następujące kroki:

1. **Otworzyć skoroszyt zawierający zestawienie obszarów, standardów oraz wskaźników wraz z ich opisem** [plik o nazwie „Standardy zarządzania klastrem opracowane w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości”]. Aby zapewnić poprawne działanie wszystkich funkcji pliku, należy wyrazić zgodę na uruchomienie makr w otwieranym pliku [wybranie opcji „Włącz makra”]. Może się zdarzyć, że ustawiony poziom bezpieczeństwa na danym komputerze pozwala otworzyć arkusz z domyślnie włączonymi makrami, wówczas komunikat nie wyświetli się.

Rysunek 4. Przykładowe powiadomienie o zabezpieczeniach przy otwieraniu arkusza



Skoroszyt zawiera trzy arkusze:

- a. **„Standardy zarządzania”** – w tym arkuszu umieszczono typologię standardów wraz z przypisanymi wskaźnikami umożliwiającymi zweryfikowanie ich spełnienia. Każdy standard zawiera opis z uwzględnieniem funkcji i celów, sposób obliczania, odwołania do źródeł (literatura, analiza dobrych praktyk, studia przypadku) oraz określenie istotności („Obligatoryjny”, „Opcjonalny”) dla trzech faz (embrionalna, rozwoju, dojrzałości). W standardach przyjęto zróżnicowanie obligatoryjności w zależności od fazy rozwoju klastra. Przed dokonaniem procesu autoewaluacji koordynator powinien określić, która z faz jest najbardziej adekwatna. Należy podkreślić, że dla fazy schyłkowej nie opracowano osobnego zestawu standardów, zakładając, że byłby on zbliżony do założeń przyjętych dla fazy dojrzałości.
  - b. **„Autoewaluacja”** – kwestionariusz podzielony jest na dwie części: w części pierwszej wprowadza się ogólne informacje nt. klastra, natomiast w części drugiej znajdują się standardy w podziale na podobszary i obszary. Dodatkowo umieszczono kolumnę ze wskaźnikami, aby możliwa była ocena ich spełnienia w odniesieniu do danego standardu oraz udzielenie jednoznacznej odpowiedzi w zakresie jego spełnienia („Spełnia”/„Nie spełnia”). Aby został wygenerowany raport podsumowujący, należy wskazać fazę rozwoju klastra, a następnie wypełnić arkusz wybierając z listy rozwijanej odpowiedzi dla wskaźników spełnienia poszczególnych standardów (spełnia/nie spełnia).
  - c. **„Raport z autoewaluacji”** – generowany automatycznie raport podsumowujący proces autoewaluacji. Zawiera m.in. informacje nt. spełnienia poszczególnych standardów i obszarów oraz ogólny wynik.
- Każdy z ww. arkuszy posiada domyślnie ustawione pole wydruku, obejmujące wszystkie istotne elementy danego arkusza.

**2. W pierwszej kolejności użytkownik powinien wprowadzić podstawowe informacje nt. klastra.** Z menu rozwijanego przy fazach rozwoju, możliwy jest wybór fazy embrionalnej, fazy rozwoju i fazy dojrzałości. Wybór fazy będzie warunkował obligatoryjność lub też opcjonalność standardów w procesie ewaluacji. W przypadku każdego standardu zostały określone minimalne wskaźniki spełnienia, które warunkują odpowiedzi „Spełnia”/„Nie spełnia”.

Możliwe jest wystąpienie trzech scenariuszy:

- a. Jeden wskaźnik jest przypisany do danego standardu – spełnienie wymogów określonych we wskaźniku sprawia, że standard jest spełniony;
- b. Dwa lub więcej alternatywne wskaźniki są przypisane do danego standardu – wówczas spełnienie jednego z nich sprawia, że standard jest spełniony;
- c. Dwa wskaźniki lub więcej są obligatoryjne – wówczas muszą zostać spełnione łącznie, aby standard był spełniony.

**3. Następnie użytkownik wprowadza z rozwijanej listy odpowiedź dla poszczególnych standardów „Spełnia” albo „Nie spełnia”.**

**4. Po zakończonym procesie wprowadzania danych arkusz automatycznie wygeneruje raport ilustrujący stopień spełnienia standardów zarządzania.**

**5. Zapisanie arkusza umożliwia zachowanie wyników.** W przypadku chęci ponowienia autoewaluacji proponuje się zduplikowanie pliku, aby możliwe stało się porównanie zmian. Zaleca się ponawianie autoewaluacji w cyklu rocznym i porównanie uzyskanych wyników. Dzięki temu będzie możliwe zidentyfikowanie zachodzących w klastrze procesów rozwoju oraz określenie nowych celów rozwojowych (np. do umieszczenia w planie działalności na kolejny rok kalendarzowy).

### 4.2.3. Wyjaśnienia i wskazówki dotyczące wypełnienia poszczególnych pól arkuszy

Arkusz posiada włączoną ochronę i sprawdzanie poprawności dokonywanych wpisów, co minimalizuje ryzyko popełnienia błędów. W przypadku pól z zamkniętą listą możliwych odpowiedzi (fazy rozwoju, spełnienie poszczególnych standardów) użyto rozwijanych list, które uniemożliwiają wpisanie błędnych wartości. Dla każdego ze standardów w osobnej kolumnie zostały opisane minimalne wskaźniki spełnienia, aby możliwe stało się wskazanie odpowiedzi „Spełnia”/”Nie spełnia”.

**Tabela 4. Lista standardów wraz z określeniem sposobu oceny ich spełnienia i obligatoryjnością dla określonych faz rozwoju**

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora</b>	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą znajdować się w dokumencie powołującym klastr (np. porozumienie, umowa klastra), jak również w innych dokumentach (np. statut, uchwała, regulamin). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>1.1.2. Struktura organizacyjna klastra</b>	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ nadzorczy. Zapisy w tym zakresie mogą znajdować się w dokumencie powołującym klastr (np. porozumienie, umowa klastra), jak również w innych dokumentach (np. statut, uchwała lub osobny dokument).	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra</b>	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 bieżąca aktualizacja, 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.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze</b>	Spełnione są łącznie wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> <li>– Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.</li> <li>– 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).</li> </ul>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra</b>	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> <li>– Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra mających realny wpływ na poszczególne zapisy.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klaster i z aktualną strategią</b>	<p>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.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>2.1.1. Plan finansowy</b>	<p>Istnieje plan finansowy zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ nadzorczy, który określa jego przewidywane dochody i wydatki na bieżący rok kalendarzowy.</p>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra</b>	<p>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.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym</b>	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przedstawia członkom klastra zestawienie uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów związanych z działalnością klastra.</li> <li>– Zrealizowane operacje finansowe powinny wynikać z przyjętego planu finansowego.</li> </ul> <p>Wszelkie odstępstwa podlegają uzasadnieniu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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).</li> </ul>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej</b>	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> <li>– Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej /badawczej dla członków klastra</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury laboratoryjnej/badawczej (np. pozyskanej z funduszy UE), do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny
<b>2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora</b>	<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>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny



Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze</b>	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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, usługach prawnych).</li> <li>– 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.</li> </ul> <p>Alternatywnie spełniony jest poniższy wskaźnik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma umożliwia dostęp do bazy kompetencji w klastrze oraz do informacji o innych zasobach (m. in. infrastruktura lokalowa, badawcza, posiadany sprzęt i urządzenia, technologie, prawa własności intelektualnej i przemysłowej itp.).</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrzem</b>	<p>Spełnione są łącznie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej</b>	Istnieje system identyfikacji wizualnej, zawierający m.in. logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Zasady sposobu jego wykorzystywania ustalane są przez członków klastra.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawieniową</b>	Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klastr. 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.	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji</b>	Koordinator 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).	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków</b>	Koordinator 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.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze</b>	Koordinator 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.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii</b>	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – 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 wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących. – Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra</b>	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: – Koordinator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie im przedstawić korzyści związane z przystąpieniem do klastra. – Koordinator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących do wstąpienia. W przypadku klastrów na etapie fazy embrionalnej i rozwoju należy także spełnić dodatkowy wskaźnik (łącznie z dwoma ww.): – Koordinator podejmuje aktywne działania skierowane do podmiotów – potencjalnych członków klastra, mające na celu ich pozyskanie (np. spotkania bezpośrednie, przesłanie oferty, prezentację korzyści przystąpienia do klastra w trakcie konferencji i spotkań).	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie standardu ISO 9001:2000 lub zbliżonego.</li> </ul>	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny
<b>3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra.</li> <li>– W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra.</li> <li>– Koordynator wspiera tworzenie spółek typu spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw).</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.).</li> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator oferuje usługi informacyjne nt. możliwości uzyskania wsparcia z funduszy UE, uwarunkowań prawnych i finansowych itp.</li> <li>– 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).</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowanie członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).</li> <li>– Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).</li> <li>– Koordynator wspiera jakiegokolwiek inne poza zakupem i sprzedażą procesy tworzenia wartości w klastrze (np. w obszarze logistyki, promocji, dystrybucji).</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach publicznych lub konkursach</b>	<p>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.</p>	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny
<b>4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu</b>	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków</b>	Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie przez nich nowych umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych). Ich częstotliwość i forma powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Opcjonalny
<b>4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji</b>	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. w prowadzeniu negocjacji, badaniu rynku, zamawianiu usług, ustalaniu warunków kontraktu, arbitrażu). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra</b>	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Istnieje min. dwujęzyczna (j. polski + j. angielski) strona internetowa klastra zawierająca aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra.</li> <li>– Koordynator posiada aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną w min. j. angielskim.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego</b>	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– Koordynator jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.).</li> <li>– 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...).</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>5.2.1.</b> <b>Koordinator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z instytucją otoczenia biznesu lub jednostką naukową.</li> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>5.3.1.</b> <b>Koordinator w sposób trwały współpracuje z koordinatorami innych klastrów</b>	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z koordynatorem/ami innych klastrów.</li> <li>– 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 między klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć. Częstotliwość i zakres spotkań powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastrów w Polsce oraz zgłaszanych potrzeb współpracy między klastrami.</li> <li>– Koordynator uczestniczy w realizacji wspólnych projektów z koordinatorami innych klastrów.</li> </ul>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
<b>5.4.1.</b> <b>Obecność w mediach</b>	<p>Spełnione są alternatywnie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.</li> <li>– 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.</li> </ul> <p>Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
<b>5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową</b>	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: – Kłaster jest umieszczony na Mapie Kłastrów PARP. – Kłaster uczestniczy w badaniach kłastrów (może to być benchmarking kłastrów w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem kłastrów). – Kłaster bierze aktywny udział w wydarzeniach organizowanych przez podmioty tworzące politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3. Sposób analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz wyniku ogólnego

Analiza spełnienia standardów zarządzania z wykorzystaniem arkusza Excel do autoewaluacji koordynatora klastra dokonuje się w sposób automatyczny. Wybór fazy rozwoju klastra sprawia, że część standardów staje się obligatoryjna dla danej fazy, a pozostała opcjonalna. Należy przypomnieć, że użytkownik arkusza ocenia spełnienie standardu, wybierając jedną z dwóch opcji: „Spełnia” albo „Nie spełnia”. Aby przejść do podsumowania, konieczne jest dokonanie oceny spełnienia wszystkich standardów (także opcjonalnych dla wybranej fazy). Analiza wyników odbywa się wg następującego schematu:

1. Dla standardów obligatoryjnych w danej fazie zliczana jest liczba ocen „Spełnia” i „Nie spełnia” – ogółem oraz w podziale na obszary.
2. Analogicznie dla standardów opcjonalnych zliczana jest liczba ocen „Spełnia” i „Nie spełnia” – ogółem oraz w podziale na obszary.
3. Obliczone wartości są prezentowane w postaci następujących podsumowań:
  - a. Liczba obligatoryjnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra;
  - b. Liczba standardów obligatoryjnych, które zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 3a);
  - c. Liczba standardów obligatoryjnych, które nie zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 3a);
  - d. Liczba opcjonalnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra;
  - e. Liczba standardów opcjonalnych, które zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 3d);
  - f. Liczba standardów opcjonalnych, które nie zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 3d).
4. Ponadto, prezentowane są dodatkowe podsumowania:
  - a. Liczba standardów obligatoryjnych dla wybranej fazy rozwoju klastra, w podziale na obszary: „Organizacja”, „Zasoby”, „Procesy”, „Usługi na rzecz członków klastra”, „Współpraca z otoczeniem”;
  - b. Liczba standardów obligatoryjnych, dla których zostały spełnione kryteria w podziale na wskazane obszary (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 4a);
  - c. Wykres radarowy ilustrujący spełnienie standardów obligatoryjnych w podziale na obszary.
5. Standardy zarządzania klastrem uznaje się za spełnione tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy spełnione są standardy na poziomie wszystkich obszarów.
6. Spełnienie standardów na poziomie obszaru jest możliwe tylko i wyłącznie w sytuacji spełnienia standardów na poziomie wszystkich podobszarów wchodzących w skład danego obszaru.
7. Spełnienie standardów na poziomie podobszaru jest możliwe tylko i wyłącznie w przypadku spełnienia wszystkich standardów dla danego podobszaru.
8. W ostatniej części podsumowania każdemu standardowi przypisany jest wynik (jedna z czterech możliwości: „Spełnia obligatoryjny”, „Nie spełnia obligatoryjnego”, „Spełnia opcjonalny”, „Nie spełnia opcjonalnego”).

Na następnej stronie przedstawiono zrzuty z ekranu ilustrujące ocenę spełnienia standardów.

Rysunek 5. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (fragment raportu podsumowującego poziom spełnienia standardów – część pierwsza)



**Standardy zarządzania klastrem  
opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości  
Raport z autoewaluacji koordynatora**

Projekt „Standardy zarządzania klastrem” jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego  
w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

**Informacje wprowadzające**

Nazwa klastra:	brak danych
Koordinator klastra:	brak danych
Data przeprowadzenia autoewaluacji:	00-01-1900
Forma prawna klastra:	brak danych
Sektor(y) reprezentowane przez uczestników klastra:	brak danych
Liczba członków klastra:	brak danych
Szacunkowe łączne zatrudnienie w podmiotach tworzących klaster:	brak danych
Faza rozwoju klastra:	Faza rozwoju

**Podsumowanie autoewaluacji**

	Liczba	Wartość w %
Liczba obligatoryjnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra:	32	100,00%
Liczba standardów obligatoryjnych, dla których zostały spełnione kryteria:	0	0,00%
Liczba standardów obligatoryjnych, dla których nie zostały spełnione kryteria:	32	100,00%
Liczba opcjonalnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra:	4	100,00%
Liczba standardów opcjonalnych, dla których zostały spełnione kryteria:	0	0,00%
Liczba standardów opcjonalnych, dla których nie zostały spełnione kryteria:	4	100,00%

**Autoewaluacja Koordynatora pod kątem spełnienia standardów zarządzania klastrem zakończyła się wynikiem negatywnym. Z łącznej liczby 32 obligatoryjnych standardów Koordynator pozytywnie zweryfikował wskaźniki spełnienia 0 z nich, co stanowi 0%. Do uzyskania pozytywnego wyniku autoewaluacji konieczne jest spełnienie wskaźników dla pozostałych 32 obligatoryjnych standardów.**

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

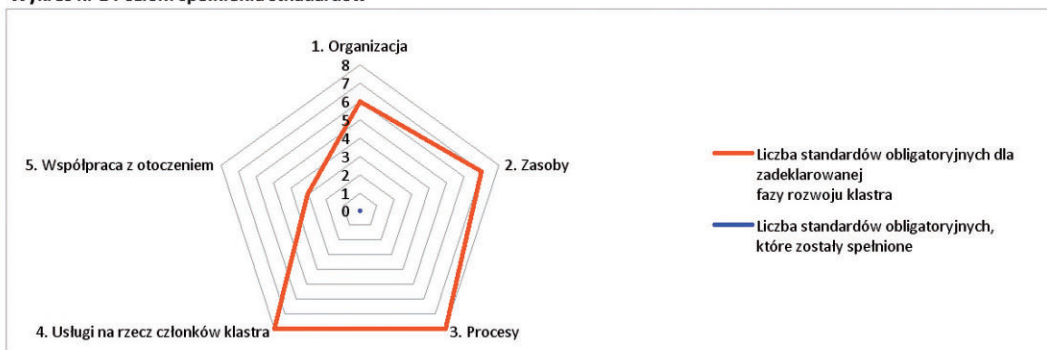


Rysunek 6. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (fragment raportu podsumowującego poziom spełnienia standardów – część druga)

**Podsumowanie szczegółowe autoewaluacji w podziale na obszary standardów**

Obszar standardów	Liczba standardów obligatoryjnych dla zadeklarowanej fazy rozwoju klastra	Liczba standardów obligatoryjnych, które zostały spełnione	% spełnienia standardów na poziomie obszaru	Spełnienie standardów w danym obszarze
1. Organizacja	6	0	0,00%	Nie spełnia
2. Zasoby	7	0	0,00%	Nie spełnia
3. Procesy	8	0	0,00%	Nie spełnia
4. Usługi na rzecz członków	8	0	0,00%	Nie spełnia
5. Współpraca z otoczeniem	3	0	0,00%	Nie spełnia

**Wykres nr 1 Poziom spełnienia standardów**



**Podsumowanie szczegółowe autoewaluacji w podziale na standardy**

Obszar	Podobszar	Standard	Typ	Spełnienie standardu
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią	Obligatoryjny	Nie spełnia

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

**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. PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. W latach 2007–2015 Agencja realizuje działania w ramach trzech programów operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej. W okresie, obejmującym lata 2015-2020, odpowiada za wybrane działania w ramach programów: Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój, Program Operacyjny Polska Wschodnia.

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. Ich wyniki są wykorzystywane przy opracowywaniu instrumentów służących rozwojowi przedsiębiorczości.

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 działają na podstawie wypracowanych Standardów Usług, dzięki czemu przedsiębiorca może być pewien, że otrzyma usługę najwyższej jakości.

Działający przy PARP ośrodek sieci Enterprise Europe Network 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.

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.

Osoby zainteresowane uzyskaniem dostępnych w PARP informacji na temat programów wsparcia dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach **Punktu Informacyjnego PARP**.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

#### **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel. + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

[biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl)

[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

#### **Infolinia dla przedsiębiorców:**

tel.: + 48 22 432 89 91

tel.: + 48 22 432 89 92

tel.: + 48 22 432 89 93

0 801 332 202

[info@parp.gov.pl](mailto:info@parp.gov.pl)