



Warmińsko-Mazurska  
Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.  
w Olsztynie



OLSZTYŃSKA WYŻSZA SZKOŁA  
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA  
im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego

**W-MSSE**  
WARMIŃSKO-MAZURSKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA SA

# Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

## MODEL AMICUS RES

MODEL ŚWIADCZENIA USŁUG DORADCZYCH DLA MŚP  
I OSÓB ZAMIERZAJĄCYCH ROZPOCZĄĆ DZIAŁALNOŚĆ  
GOSPODARCZĄ

Marzec 2013 r.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Spis treści

1. Uzasadnienie wprowadzenia innowacji .....	2
1.1. Kontekst problemu .....	2
1.2. Przyczyny i skala występowania problemu .....	4
1.3. Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów .....	8
2. Cel wprowadzenia innowacji .....	9
3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego .....	10
3.1. Na czy polega innowacja .....	10
3.2. Komu służy, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości (grupy docelowe).....	11
3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie.....	12
3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji .....	13
3.5. Jakie elementy obejmować będzie innowacja? .....	14
4. Plan działań w procesie testowania .....	14
4.1. Dobór grup użytkowników i odbiorców .....	14
4.2. Opis przebiegu testowania i planowany monitoring.....	15
4.3. Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy .....	18
5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....	18
5.1. Ewaluacja wewnętrzna .....	19
5.2. Ewaluacja zewnętrzna .....	19
6. Strategia upowszechniania .....	20
6.1. Cel działań upowszechniających.....	20
6.2. Odbiorcy działań upowszechniających.....	20
6.3. Plan działań upowszechniających.....	21
7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki .....	27
8. Kamienie milowe II etapu projektu .....	29
9. Analiza ryzyka .....	30

### **Załącznik 1.**

Podręcznik – AMICUS RES, Model innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług.

### **Załącznik 2.**

Pogłębiona diagnoza potrzeb doradczych przedsiębiorstw MŚP

### **Załącznik 3.**

Raport z badania MŚP w zakresie zapotrzebowania na usługi doradcze

### **Załącznik 4.**

Przewodnik graficzny testowania Modelu AMICUS RES – wizualizacja procesu testowania produktu

### **Załącznik 5.**

Sprawozdanie z testowania modelu

### **Załącznik 6.**

Opis zadań realizowanych przez partnerów projektu

## 1. Uzasadnienie wprowadzenia innowacji

Zaproponowane w Strategii rozwiązanie jest odpowiedzią na główny problem rozpoznany już we wniosku o dofinansowanie projektu „PI Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych” tj. braku na rynku kompleksowej oferty usług informacyjnych, doradczych i finansowych dla MŚP i osób rozpoczynających działalność gospodarczą (OR). Celem podjętych działań było po pierwsze poznanie oczekiwań sektora MŚP i OR w zakresie efektywnego prowadzenia biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności i internacjonalizacji działań, po drugie określenie barier i problemów ww. grupy w tym zakresie, po trzecie opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych dla przedsiębiorstw sektora MŚP i OR będącego remedium na zdiagnozowane problemy.

2

### 1.1. Kontekst problemu

Rozwój gospodarczy i społeczny Polski oraz jej poszczególnych regionów, w tym także i województwa warmińsko-mazurskiego, ściśle wiąże się z rozwojem przedsiębiorczości i innowacyjności. Powszechnie uznaje się, że o sukcesie gospodarczym regionu świadczy kondycja sektora MŚP, funkcjonującego w tym regionie. To właśnie małe i średnie firmy stymulują wzrost gospodarczy, aktywizują procesy innowacyjne, tworzą nowe miejsca pracy, przeciwdziałając w ten sposób bezrobociu.

Rozwój przedsiębiorczości w województwie warmińsko-mazurskim jest na niskim poziomie. Z analizy danych wynika, że przedsiębiorczość na Warmii i Mazurach osiąga niski wskaźnik na tle kraju – w 2011 r. na 1000 mieszkańców przypadało około 83 firmy z sektora MŚP, z tego 37,8 aktywnych. Wskaźnik syntetyczny przedsiębiorczości regionu jest dużo niższy niż sąsiednich województw i wynosi 23,85 w porównaniu do podlaskiego 40,77, mazowieckiego 85,64, pomorskiego 82,31, kujawsko-pomorskiego 43,13<sup>1</sup>.

Przedsiębiorstwa z grupy MŚP na Warmii i Mazurach charakteryzują się również stosunkowo niskim poziomem rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych; rzadziej niż średnio w kraju podejmują działalność innowacyjną (6,5% w stosunku do 8,3% ogółu przedsiębiorstw w kraju)<sup>2</sup>. Firmy nie widzą także korzyści oraz nie mają umiejętności czerpania z wiedzy i potencjału innych instytucji i w ograniczonym wymiarze współpracują z instytucjami otoczenia biznesu (IOB), które świadczą specjalistyczne usługi wsparcia innowacji.

Niekorzystne dla gospodarki województwa są także wskaźniki dotyczące powstawania nowych przedsiębiorstw. Chociaż na przestrzeni trzech lat 2009 -2011, obserwuje się niewielki wzrost nowopowstałych firm (odpowiednio: 371, 384, 458), pod tym względem województwo plasuje się na przedostatnich miejscach wśród innych regionów w kraju. Statystyki tej nie poprawia także średnia miesięczna liczba rejestracji podmiotów w KRS – 12 (min. 3, max. 480)<sup>3</sup>.

Niska efektywność przedsiębiorstw Warmii i Mazur spowodowana jest również nie podejmowaniem działań w kierunku internacjonalizacji, pomimo dogodnej lokalizacji geograficznej – bliskie sąsiedztwo z Obwodem Kaliningradzkim (OK) Federacji Rosyjskiej oraz korzystnych regulacji

<sup>1</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Raport z badań MSP, Warszawa 2011

<sup>2</sup> Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2010.

<sup>3</sup> Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej - <http://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce.php>

prawnych. Od lipca 2012 roku obowiązuje umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Federacji Rosyjskiej o zasadach małego ruchu granicznego, która umożliwia wielokrotne przekraczanie lądowej polsko-rosyjskiej granicy mieszkańcom stref przygranicznych obu państw; po stronie rosyjskiej wszystkim mieszkańcom obwodu kaliningradzkiego - około miliona mieszkańców, a po stronie polskiej mieszkańcom znacznej części województwa warmińsko-mazurskiego. Dotychczasowa współpraca transgraniczna, stanowiąca nierzadko źródło dochodów dla wielu firm, nie wpłynęła w znaczący sposób na rozwój gospodarczy województwa i sektora MSP<sup>4</sup>. Firmy z regionu są zainteresowane rynkiem rosyjskim, postrzegają go jako atrakcyjny i o dużym potencjale rozwojowym w dłuższej perspektywie czasowej. Wpływ na to ma niewątpliwie również kryzys gospodarczy, który wymusza na przedsiębiorcach szukania nowych rynków zbytu. Jednak niewielka wiedza na temat Rosji jako partnera gospodarczego stanowi skuteczny hamulec w podejmowaniu prób wejścia na rynek rosyjski.<sup>5</sup>

Bardzo istotną rolę w poprawie sytuacji MSP i OR odgrywają instytucje otoczenia biznesu (IOB). Jak pokazują badania, w działalność wspierającą MSP angażuje się około 126 IOB.<sup>6</sup> W tej grupie znajdują się między innymi parki technologiczne, jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie wyższe, agencje rozwoju, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, izby przemysłowo – handlowe, instytucje szkoleniowe, centra transferu technologii, instytucje konsultingowe. Dynamiczny rozwój sektora MSP wymaga sprawnego i efektywnego działania wszystkich IOB. Jednak jak wskazują badania oferta IOB jest nieadekwatna do zgłaszanych potrzeb przedsiębiorstw. Większość MŚP oczekuje usług doradczych specjalistycznych, dopasowanych do branży lub pod konkretne problemy związane z działalnością biznesową. Podobne konkluzje wynikają z badań WMARR, która podaje, że dla 61% przedsiębiorców oferta IOB jest niewystarczająca, zaś 76% MSP wskazuje na potrzebę współpracy ze sferą B+R.<sup>7</sup>

Reasumując, na podstawie przeprowadzonej analizy dostępnych badań poniżej zdefiniowano podstawowe problemy wpływające na niską efektywność przedsiębiorstw z sektora MŚP na Warmii i Mazurach.

#### ZDIAGNOZOWANE PROBLEMY

1. **Niski poziom przedsiębiorczości.**
2. **Relatywnie niewielka liczba rejestracji nowych przedsiębiorstw.**
3. **Niski poziom innowacyjności.**
4. **Niski poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z Obwodem Kaliningradzkim.**
5. **Niedostosowanie oferty IOB do potrzeb MŚP**

<sup>4</sup> Biuletyn Informacyjny Konsulatu Generalnego RP w Kaliningradzie, 2011.

<sup>5</sup> Na podstawie badań przeprowadzonych w okresie od lipca do września 2012 r. przez Warmińsko-Mazurską Specjalną Strefę Ekonomiczną na potrzeby projektu „Nowe kompetencje - nowe możliwości na rynku rosyjskim” (ankiety i rozmowy bezpośrednie z 80 przedsiębiorstwami).

<sup>6</sup> Kisiel R., Wojarska M., Babuchowska K., Marks-Bielska R. Badanie instytucji otoczenia biznesu województwa warmińsko – mazurskiego pod kątem konkurencyjności i innowacyjności świadczonych usług wraz z rekomendacjami. Raport końcowy dla Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie (maszynopis), Olsztyn 2010.

<sup>7</sup> Na podstawie badań konsultantów RSWI, WMARR S.A. w Olsztynie, 2011.

## 1.2. Przyczyny i skala występowania problemu

ZDIAGNOZOWANY PROBLEM	SKALA WYSTĘPOWANIA PROBLEMU	PRZYCZYNA PROBLEMU
<b>1. Niski poziom przedsiębiorczości</b>	W woj. warmińsko-mazurskim w 2009 r. na 1000 mieszkańców przypada 37,8 przedsiębiorstw aktywnych (w woj.: podlaskim 33,7, mazowieckim 53, pomorskim 49,5, kujawsko-pomorskim 39,5). <sup>8</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bariery mentalnościowe.</li> <li>2. Brak możliwości pozyskania kapitału.</li> <li>3. Brak umiejętności i kompetencji do zarządzania przedsiębiorstwem.</li> <li>4. <b>Brak znajomości i niewystarczające oferta IOB.</b></li> </ol>
<b>2. Relatywnie niewielka liczba rejestracji nowych przedsiębiorstw</b>	W woj. warmińsko-mazurskim w 2011 r. powstało 458 nowych firm (w woj.: podlaskim 359, mazowieckim 7307, pomorskim 1478, kujawsko-pomorskim 806). <sup>9</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niska skłonność do podejmowania ryzyka inwestycyjnego.</li> <li>2. Brak możliwości pozyskania kapitału.</li> <li>3. Brak umiejętności i kompetencji do zarządzania przedsiębiorstwem</li> <li>4. <b>Brak adekwatnej oferty wsparcia ze strony IOB.</b></li> </ol>
<b>3. Niski poziom innowacyjności</b>	W województwie warmińsko-mazurskim w 2010 r. nakłady przedsiębiorstw na działalność innowacyjną B+R w sektorze przemysłowym wynosiły 256,2 mln zł, w sektorze usług 95,9 mln zł (odpowiednio w mazowieckim 6182 mln zł i 8318 mln zł, pomorskim 1909 mln zł i 457 mln zł, kujawsko-pomorskim 1075 mln zł i 54 mln zł). <sup>10</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak własnych, jak i obcych kapitałów koniecznych do sfinansowania innowacyjnych przedsięwzięć.</li> <li>2. Brak strategii rozwojowych pozwalających na racjonalne zarządzanie procesami biznesowymi i zasobami w szerszej perspektywie czasowej.</li> <li>3. Brak wiedzy na temat możliwości wejścia na nowe rynki, w tym międzynarodowe (np. rynek rosyjski).</li> <li>4. Przewaga niekorzystnych modeli zarządzania z przewagą zarządzania operacyjnego nad strategicznym.</li> <li>5. <b>Znikoma współpraca z sektorem B+R i ekspertami.</b><sup>11</sup></li> </ol>

<sup>8</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Raport z badań MSP, Warszawa 2011.

<sup>9</sup> Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej - <http://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce.php>

<sup>10</sup> Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

<sup>11</sup> Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2010.

<p><b>4. Niski poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw z Obwodem Kaliningradzkim</b></p>	<p>W woj. warmińsko-mazurskim niecałe 4% MSP współpracuje z OK, a o współpracy myśli 23% przedsiębiorstw.<sup>12</sup></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niski poziom wiedzy nt. uwarunkowań formalno-prawnych (w tym procedur celnych) związanych ze współpracą handlową i inwestycyjną na rynku rosyjskim.</li> <li>2. Nieznajomość przepisów obowiązujących w Rosji.</li> <li>3. Skomplikowane procedury celne i podatkowe.</li> <li>4. Różnice kulturowe.</li> <li>5. Obawa przed podejmowaniem współpracy zagranicznej (szczególnie dotyczy to rynków wschodnich, na temat których wiedza jest najmniej rozpowszechniona i często oparta na stereotypach.</li> <li>6. Niskie kwalifikacje i umiejętności związane z prowadzeniem biznesu na rynku międzynarodowym</li> <li>7. Wysoki poziom ryzyka inwestycyjnego</li> <li>8. Brak informacji i możliwości prezentacji polskich firm i branż, które mogłyby prowadzić działalność gospodarczą na terenie OK.</li> <li>9. Brak informacji dla inwestorów z OK, którzy chcieliby prowadzić działalność gospodarczą w Polsce.</li> <li>10. <b>Brak instrumentów umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorców z Obwodem Kaliningradzkim.</b><sup>13</sup></li> </ol>
<p><b>5. Niedostosowanie oferty IOB do potrzeb MŚP</b></p>	<p>61% przedsiębiorców z województwa warmińsko-mazurskiego uważa dostępną ofertę IOB za niewystarczającą.<sup>14</sup></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niespójny system wsparcia</li> <li>2. Niewystarczające kompetencje kadr IOB</li> <li>3. Brak odpowiedniej promocji IOB i ich usług.</li> <li>4. <b>Brak w ofercie IOB kompleksowego i innowacyjnego modelu wsparcia przedsiębiorstw.</b></li> </ol>

Mimo, że przyczyny występowania powyższych zjawisk są złożone i wieloaspektowe, wyraźnie rysuje się problem niedostosowania oferty IOB, szczególnie w zakresie wsparcia doradczego MSP i OR. Proponowana oferta pomocy udzielanej przedsiębiorcom przez różnorodne IOB nie eliminuje z przestrzeni społeczno – gospodarczej pojawiających się opinii o niewystarczającym wsparciu sektora MSP przez organizacje powołane do tego celu. Dotyczy to przede wszystkim

<sup>12</sup> Skonieczek A. Szalkiewicz W. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw Warmii i Mazur, OWSiiz, 2004

<sup>13</sup> Na podstawie badań przeprowadzonych w okresie od lipca do września 2012 r. przez Warmińsko-Mazurską Specjalną Strefę Ekonomiczną na potrzeby projektu „Nowe kompetencje - nowe możliwości na rynku rosyjskim” (ankiety i rozmowy bezpośrednie z 80 przedsiębiorstwami).

<sup>14</sup> Na podstawie badań konsultantów RSWI, WMARR S.A. w Olsztynie, 2011.

niewystarczającej oferty w zakresie innowacyjnych usług doradczych o charakterze kompleksowym, z uwzględnieniem internacjonalizacji, partycypacji, horyzontu strategicznego i wsparcia B+R.

#### PRZYCZYNA ZDIAGNOZOWANYCH PROBLEMÓW

Niewystarczająca oferta dla przedsiębiorstw w zakresie innowacyjnych usług doradczych o charakterze kompleksowym z uwzględnieniem internacjonalizacji.

W ramach projektu opracowano dokument pn. „**Pogłębiona diagnoza potrzeb doradczych przedsiębiorstw MŚP**” (dokument stanowi załącznik do niniejszej Strategii), w którym dokonano przeglądu dotychczasowych badań w zakresie doradztwa dla przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski z diagnozy.

Badania zapotrzebowania przedsiębiorstw Warmii i Mazur na wysoko wykwalifikowane usługi, wykazały, że IOB kojarzone są głównie przez pryzmat usług finansowych realizowanych w ramach RPO przez WMARR i pomocy w jego uzyskaniu oraz szkoleń i udzielania pożyczek i poręczeń<sup>15</sup>. Konsekwencją nieorientowanej na rozwój przedsiębiorstw oferty doradczej IOB jest niespójny system wsparcia oraz niewystarczające kompetencje kadr IOB, jak i brak odpowiedniej promocji IOB i ich usług.

Potwierdzają to także wyniki badań opublikowanych w 2008 roku, z których wynika, że mikro, mali i średni przedsiębiorcy oczekują szerszej oferty pomocy i poszukują wsparcia głównie w kwestiach:

- rozpoznawania realizowanej strategii – 67% wskazań,
- diagnozowania kondycji ekonomicznej – 56% wskazań,
- szacowania ryzyka podejmowanych działań – 44% wskazań
- analiz marketingowych – 33% wskazań<sup>16</sup>

W pewnym stopniu, braki w świadczeniu doradztwa biznesowego poprawia oferta usług oferowanych w sieci RSU. Wśród różnych typów usług świadczonych dla MSP znajdują się także usługi doradcze np. nieodpłatne usługi informacyjno – doradcze, które stanowią około 58% ogółu świadczonych usług. Ponadto, 49% przedsiębiorców wykazuje zainteresowanie usługami doradczymi ogólnymi, zaś 50% usługami proinnowacyjnymi. Z drugiej strony, aż 66% przedsiębiorców nie wie, jakie możliwości wsparcia oferują IOB, a 44% nie widzi potrzeby skorzystania z oferty wsparcia doradczego.<sup>17</sup>

Z dokonanej diagnozy sytuacji eksportowej regionalnych przedsiębiorstw sektora MŚP wynika, że największą barierą w rozwoju działalności eksportowej jest brak odpowiedniego wsparcia eksporterów ze strony IOB (opinia IOB, materiały COiE, WMSSE, raporty PARP, Lewiatan oraz opinie samych przedsiębiorców – eksporterów i potencjalnych eksporterów). Szczególnie przydatne byłoby wsparcie doradcze z marketingu, promocji, reklamy, handlu zagranicznego i prawa, procedur

<sup>15</sup> Kisiel R., Wojarska M., Babuchowska K., Marks-Bielska R. Badanie instytucji otoczenia biznesu województwa warmińsko – mazurskiego pod kątem konkurencyjności i innowacyjności świadczonych usług wraz z rekomendacjami. Raport końcowy dla Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie (maszynopis), Olsztyn 2010

<sup>16</sup> Walkowiak R. (red.). Konkurencyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa. E- laboratorium diagnostyczne. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008.

<sup>17</sup> Sawin S., Rudolf T. Model świadczenia usługi proinnowacyjnej RSU: Wsparcie ekspansji firmy przez budowę strategii opartej na partnerstwie i rozwoju technologii. Innovatika – Urząd Marszałkowski, Olsztyn 2012.

uzyskiwania certyfikatów i zezwoleń. Zdaniem przedsiębiorców, nie istnieje zinstytucjonalizowany system wspierania działalności eksportowej, co w praktyce oznacza, że firmy rozpoczynające taką działalność są na ogół pozostawione same sobie. Z przeprowadzonych rozmów z przedsiębiorcami wynika, że największym zainteresowaniem cieszą się dwa typy usług doradczych – doradztwo w zakresie wyszukiwania partnerów oraz możliwości pozyskiwania kapitału na rozwój eksportu.

W celu ustalenia szczegółowych potrzeb przedsiębiorców z sektora MŚP i OR, w ramach realizowanego projektu, Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS wykonało badania i przygotowało opracowanie pn. „**Raport z badania MŚP w zakresie zapotrzebowania na usługi doradcze**” (dokument stanowi załącznik do niniejszej Strategii). Badanie zostało przeprowadzone na próbie 400 przedsiębiorstw już działających i 100 firmach rozpoczynających działalność gospodarczą.

Poniżej przedstawiono następujące wnioski z przeprowadzonych badań:

1. Blisko 80% spośród 400 ankietowanych przedsiębiorców MŚP działających w województwie warmińsko – mazurskim nie posiada udokumentowanej strategii działania na najbliższe lata.
2. Co trzeci przedsiębiorca z sektora MŚP jest zainteresowany dłuższą współpracą z doradcą biznesowym w zakresie rozwoju swojej firmy.
3. Przedsiębiorcy, którzy wyrazili chęć współpracy najchętniej skorzystaliby z konsultacji z ekspertem w celu rozwiązania konkretnego problemu. Do problemów, które wskazali respondenci należą: optymalizacja kosztów (37,25%), problemy prawne (30,50%), podatkowe (28,75%), skuteczne radzenie sobie z konkurencją, także w perspektywie wejścia na rynki zagraniczne (26,25%), sprzedaż wyrobów i usług (23,50%), wydajność pracy (16,75%)
4. Zdaniem Respondentów do najważniejszych obszarów wymagających wsparcia należą: pozyskiwanie kapitału w tym funduszy z UE (49,75%), zagadnienia prawne (30%), źródła finansowania innowacji (24,75%), sprzedaż i marketing (24,75%), promocja firmy (24,25%), rozwój przedsiębiorstwa (24%), nowe rozwiązania (15,75%), zarządzanie firmą (13%), inwestowanie (12%), postęp technologiczny (11%), sposób prowadzenia działalności gospodarczej (10,75%), HR (7,50%), handel zagraniczny (6%), ochrona własności intelektualnej (5,75%).
5. Z pośród grupy OR - 66% ankietowanych jest zainteresowanych długookresową współpracą z doradcą biznesowym.
6. Na pytanie skierowane do OR „Czego oczekivaliby Państwo od doradcy biznesowego?”, 70 % ankietowanych odpowiedziało, że oczekuje stałej współpracy w zakresie zarządzania firmą, rozwiązywania problemów, pozyskiwania środków finansowych, 33% odpowiedziało, że pomocy w badaniu poziomu ryzyka związanego z podejmowanym działaniem biznesowym; 11% badanych oczekuje pomocy w założeniu firmy.
7. Oczekiwania OR w stosunku do współpracy z doradcą obejmują następujące obszary: pozyskiwanie środków finansowych (23%), pomoc w zarządzaniu firmą (14%), rozwiązywanie problemów (12%), pozyskiwanie dotacji unijnych (11%), pomoc formalno-prawna (9%), koncepcja rozwoju firmy (6%), pozyskiwanie rynków zbytu w tym rynków zagranicznych (4%)

Powyższe wyniki potwierdzają potrzebę realizacji projektu i opracowanie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych dla MŚP i OR.



### 1.3. Konsekwencje istnienia zidentyfikowanych problemów

Powyższe wyniki badań pokazują, skalę problemów przedsiębiorstw sektora MSP oraz OR, które w istotnej części wynikają z niepełnego wykorzystania potencjału IOB. Niska skuteczność działania IOB jest konsekwencją zarówno niskiego poziomu innowacyjności ich oferty w zakresie usług doradczych, jak i niskiego zapotrzebowania i świadomości przedsiębiorców, co do korzystania z tych usług.

Należy zatem podjąć działania o charakterze popytowym - popytowym w zakresie kształtowania wsparcia doradczego sektora MŚP w województwie. Z jednej strony IOB muszą wzbogacić ilościowo i jakościowo ofertę świadczonych usług doradczych, w szczególności o usługi o charakterze innowacyjnym. Należy przy tym zaznaczyć, że zindywidualizowane wsparcie MŚP jest najskuteczniejszą pomocą w zakresie umiędzynarodowienia. Oznacza to, że przedsiębiorstwo jest poddane całościowej analizie i sporządzany jest indywidualny plan przewidywanego wsparcia doradczego.

Działania te powinny iść razem z polityką kreowania wizerunku IOB jako instytucji w pełni posiadającej wiedzę i inne kompetencje niezbędne do realizacji innowacyjnych usług doradczych. Z drugiej strony, dla pobudzenia niskiego zapotrzebowania przedsiębiorców na usługi doradcze, które wynika z mało ambitnych planów rozwoju firm, należy podjąć intensywne działania uświadamiające potrzebę szerszego spojrzenia na działalność firmy.

W konsekwencji zidentyfikowanych problemów, świadczone obecnie usługi doradcze nie odpowiadają potrzebom przedsiębiorców, nie są również dopasowane do problemów konkretnych branż. Brak właściwego wsparcia doradczego pogłębia istniejące ograniczenia innowacyjności MSP poprzez brak strategii rozwojowych, pesymistyczne nastawienie MSP do powiększania przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia, nadmierną koncentrację biznesu na rynku lokalnym i regionalnym, nie uwzględnianie umiędzynarodowienia oraz niechęć OR do zakładania własnych firm. Przeprowadzone badania typu *desk research*, *web research* oraz badania własne wskazują, że zaniechanie działań w zakresie wsparcia doradczego przedsiębiorstw MSP oraz OR przez IOB, może między innymi przyczynić się do pogłębienia już istniejących problemów gospodarczych Warmii i Mazur, takich jak niska konkurencyjność i innowacyjność przedsiębiorstw, niska poziom rejestracji nowych firm, duża liczba firm upadających, wysokie bezrobocie i inne.

#### **KONSEKWENCJE ZDIAGNOZOWANYCH PROBLEMÓW**

Konsekwencją istniejącego stanu rzeczy będzie utrwalenie oraz pogłębienie niskiego poziomu przedsiębiorczości w regionie oraz dalszy brak kompleksowej oferty usług doradczych. Oferta IOB nadal pozostanie niepełna. Natomiast szansa, jaką jest bliskość geograficzna obwodu kaliningradzkiego zostanie niewykorzystana, a tym samym potencjał gospodarczy regionu pozostanie na obecnym - niskim poziomie.

## 2. Cel wprowadzenia innowacji

Wszystkie założone w Modelu Amicus Res cele są zgodne z celami założonymi we wniosku o dofinansowanie projektu „PI Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych”.

Celem głównym projektu jest podniesienie poziomu dostępności wsparcia Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą (OR) poprzez opracowanie innowacyjnego modelu świadczenia usług w województwie warmińsko-mazurskim w okresie 30 miesięcy.

### WSKAŹNIKI CELÓW

9

Cele projektu (zgodnie z wnioskiem projektowym)	Wskaźniki	Wartości docelowe wskaźników	Źródło ich weryfikacji – sposoby pomiaru
<b>Cel główny:</b> podniesienie poziomu dostępności wsparcia Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą (OR) poprzez opracowanie innowacyjnego modelu świadczenia usług w województwie warmińsko-mazurskim w okresie 30 miesięcy.	<b>Wskaźnik 1</b> - liczba modeli kompleksowych usług dla MSP i OR	1	Raport z walidacji produktu finalnego, pomiar x 1 po walidacji produktu finalnego
	<b>Wskaźnik 2</b> - liczba IOB, które otrzymają Model kompleksowych usług dla MSP i OR	500	Lista wysyłkowa, pomiar x 1 po zakończeniu fazy testowania i ewaluacji zewnętrznej
	<b>Wskaźnik 3</b> – liczba MSP, u których wzrośnie poziom wiedzy dotyczącej korzyści z internacjonalizacji działalności	24	Ankieta ewaluacyjna pomiar x2 przed i po usłudze
	<b>Wskaźnik 4</b> - liczba OR, u których wzrośnie poziom wiedzy dotyczącej korzyści z internacjonalizacji działalności	16	j.w.
	<b>Wskaźnik 5</b> - liczba IOB, które podniosą jakość oferowanych usług poprzez wdrożenie modelu	3	Ankieta ewaluacyjna dla odbiorców (OR i MSP). Decyzja władz IOB o wdrożeniu modelu podjęta po pozytywnej walidacji produktu.
<b>Cel szczegółowy nr 1</b> – Wzrost wiedzy użytkowników na temat potrzeb w zakresie usług doradczych dla MŚP i OR w regionie Warmii i Mazur w okresie 30 miesięcy.	<b>Wskaźnik 6</b> – liczba pracowników użytkowników, którzy podniosą swoją wiedzę na temat potrzeb w zakresie usług doradczych dla MSP i OR w regionie przez udział w seminarium	25	Lista obecności na seminarium, materiały dydaktyczne, ankieta ewaluacyjna – pomiar x 1
<b>Cel szczegółowy nr 2</b> - zwiększenie świadomości odbiorców projektu w zakresie korzyści płynących ze wsparcia świadczonego przez IOB w województwie warmińsko-	<b>Wskaźnik 7</b> – liczba przedsiębiorców, którzy zadeklarują wzrost świadomości z zakresu korzyści z wsparcia świadczonego przez IOB	35	Ankiety ewaluacyjne przed i po zakończeniu wsparcia, po x 2

mazurskim w okresie 30 miesięcy.	<b>Wskaźnik 8</b> – liczba OR, którzy zadeklarują wzrost świadomości z zakresu korzyści z wsparcia świadczonego przez IOB	20	j.w
<b>Cel szczegółowy nr 3</b> - zwiększenie wiedzy, świadomości i umiejętności potencjalnych użytkowników, odbiorców i decydentów na temat możliwości płynących z kompleksowego doradztwa w województwie warmińsko-mazurskim w okresie 30 miesięcy.	<b>Wskaźnik 9</b> – liczba pracowników IOB, którzy podniosą swoje umiejętności w zakresie wdrażania innowacyjnego modelu kompleksowego doradztwa	30	Lista obecności na warsztatach, zaświadczenie ukończenia, ankiety ewaluacyjne (użytkownicy – IOB, odbiorcy – OR, MŚP), pomiar x 1 po zakończeniu warsztatów, testy wiedzy w formie pretestów i posttestów dla pracowników IOB.
	<b>Wskaźnik 10</b> – liczba decydentów, którzy podniosą swoją świadomość z korzyści w zakresie wdrażania innowacyjnego modelu kompleksowego doradztwa	30	Ankiety ewaluacyjne po konferencji podsumowującej, pomiar x 1 po zakończeniu konferencji
	<b>Wskaźnik 11</b> – liczba odbiorców, którzy podniosą swoją świadomość z korzyści w zakresie wdrażania innowacyjnego modelu kompleksowego doradztwa	55	Ankiety ewaluacyjne przed i po zakończeniu wsparcia, pomiar x 2

### 3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

#### 3.1. Na czym polega innowacja

Model AMICUS RES jest innowacyjny tylko **w wymiarze formy wsparcia** dla MŚP i OR. Jest to zgodne z wnioskiem aplikacyjnym, gdzie innowacyjność w wymiarze grupy docelowej i wymiarze problemu została określona jako nieistotna.

Model AMICUS RES jest udoskonalonym kompleksowym systemem świadczenia usług doradczych, który jednocześnie wprowadza całkowicie nową usługę doradczą związaną z umiędzynarodowieniem przedsiębiorstw z Obwodem Kaliningradzkim. Użytkownicy otrzymają narzędzie – model AMICUS RES w formie podręcznika wraz z kompletem formularzy oraz pomoc i praktyczne porady przy wdrażaniu modelu.

W modelu AMICUS RES **kompleksowość usługi** dotyczy holistycznego podejścia do działalności gospodarczej i przejawia się doradztwem w wielu aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym: planowanie strategiczne, zarządzanie, kapitał ludzki, działalność operacyjna, działalność inwestycyjna i finansowa, działalność innowacyjna, współpraca międzynarodowa. W celu zapewnienia jak najwyższej jakości usług świadczonych przedsiębiorcy w ramach modelu, w doradztwo zaangażowany jest Moderator Biznesu, Ekspert oraz Doradca z Punktu

w Obwodzie Kaliningradzkim. Przy czym, kluczowym doradcą jest Moderator Biznesu, który jest mentorem koordynującym realizację wszystkich usług od początku do końca na rzecz przedsiębiorcy. Moderator Biznesu, przy współdziałaniu ekspertów, wzmacnia zarządzających w rozwoju przedsiębiorstwa, potrafi reagować na problemy organizacyjne, umie zarządzać projektami i stymuluje procesy innowacyjne nakierowane na zwiększanie zdolności przedsiębiorstwa do konkurencyjności na rynku krajowym i rosyjskim. Ponadto, rolą Moderatora Biznesu jest także stymulowanie przedsiębiorcy do działania i inspirowanie go do samodzielnego diagnozowania problemów i poszukiwania rozwiązań zarówno w wymiarze operacyjnym jak i strategicznym. W konsekwencji przedsiębiorca włącza się w realizację usługi i uczy efektywnie zarządzać swoją firmą. Stąd wynika kolejna innowacyjna cecha modelu – **partycypacja odbiorcy w realizację usługi**. Ponadto, w ramach systemu AMICUS RES przedsiębiorca jest objęty wsparciem w dłuższym przedziale czasowym, uzależnionym w dużej mierze od potrzeb przedsiębiorcy. **Dłuższy horyzont czasowy** świadczenia usługi doradczej jest również nowością (innowacją) na rynku usług doradczych.

Cechą innowacyjności modelu jest także systemowe wspieranie doradztwa prowadzonego przez Moderatora Biznesu przez Ekspertów. **Usługa ekspercka** świadczona jest przez specjalistów reprezentujących praktykę (aktywni menedżerowie, trenerzy biznesu) oraz naukę (pracownicy naukowi uczelni wyższych, jednostek naukowo badawczych). Moderator Biznesu może korzystać z ich usług w określonych sytuacjach problemowych i według zaprojektowanych procedur.

Najistotniejszą innowacją modelu AMICUS RES jest bezpośrednie powiązanie usługi doradczej z **usługą internacjonalizacji** przedsiębiorstwa. W ramach projektu zostanie powołany Punkt doradczy w Obwodzie Kaliningradzkim, którego głównym celem będzie wspieranie umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą z Rosją. Przedsiębiorstwa, które zostaną objęte systemem wsparcia AMICUS RES, wezmą udział w audycie, który pozwoli na ocenę potencjału przedsiębiorstwa w zakresie współpracy gospodarczej z Obwodem Kaliningradzkim. Jeżeli działalność gospodarcza w opinii doradcy będzie kwalifikowała się do umiędzynarodowienia, zostanie opracowany indywidualny plan wejścia na rynek rosyjski. Ponadto, doradca z Punktu w Obwodzie Kaliningradzkim zapewni wsparcie w zakresie poszukiwania wiarygodnego partnera biznesowego w Rosji, jak również udzieli zainteresowanym przedsiębiorcom fachowych porad prawnych w zakresie prowadzenia interesów w Rosji.

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

W realizowanym projekcie innowacja skierowana jest do dwóch grup docelowych: **grupy użytkowników produktu** – instytucji otoczenia biznesu i innych instytucji świadczących usługi doradcze oraz do **odbiorców produktu** – małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) i osób rozpoczynających działalność gospodarczą (OR). Na etapie testowania innowacja służyć będzie instytucjom partnerskim projektu oraz 35 MŚP i 20 OR.

Po etapie testowania, wersja finalna produktu zostanie upubliczniona i zaprezentowana na stronie internetowej, dostępnej dla wszystkich instytucji w województwie warmińsko-mazurskim, a w przyszłości także na obszarze Polski Wschodniej.

Innowacja zakłada, że użytkownicy produktu – modelu, otrzymają narzędzie, które będą mogli wykorzystać w procesie realizacji usług. Stworzony model przyczyni się do uzupełnienia oferty instytucji, wzbogacając ją o usługi do tej pory nie proponowane, w tym o usługę internacjonalizacji.

Z drugiej strony, innowacyjny system świadczenia usług zbuduje w odbiorcach zaufanie oraz przyczyni się do zwiększenia liczby osób korzystających ze wsparcia.

### 3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie

Warunkiem właściwego działania innowacji, na etapie testowania, jest uzyskanie poparcia ze strony użytkowników – instytucji partnerskich dla tej idei. Po zapoznaniu się z modelem stworzonym przez Grupę Strategiczną i po licznych konsultacjach, przedstawiciele instytucji – WMARR, WMSSE i OWSliZ zgłaszają pełne zaangażowanie w testowaniu modelu.

Niezmiernie ważnym elementem będzie rekrutacja Moderatorów Biznesu, Ekspertów i Doradcy w Punkcie w Obwodzie Kaliningradzkim, którzy będą posiadali odpowiednie kompetencje i doświadczenie w prowadzeniu doradztwa.

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

Ze względu na kompleksowość i złożoność modelu AMICUS RES bardzo ważną rolę na etapie testowania będzie pełnił Zespół Projektowy, który na bieżąco będzie koordynował i monitorował działania poszczególnych faz testowania modelu. Nieodzowną rolę będzie pełniła także Grupa Strategiczna, która po każdym cyklu zobowiązana jest do dokonywania korekty modelu i jego narzędzi. Bieżące ulepszanie modelu pozwoli w jak największym stopniu zaspokoić potrzeby odbiorcy systemu wsparcia, czyli zapewnić właściwe działanie innowacji w przyszłości, po okresie testowania.

Celem zapewnienia odpowiedniego poziomu świadczonych usług oraz wystandaryzowania oferty przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej elastyczności - wszyscy Moderatorzy Biznesu zostaną przeszkoleni odnośnie standardów świadczenia usług w ramach modelu AMICUS RES oraz otrzymają podręczniki dotyczące realizacji usługi wraz z narzędziami.

Koszt wdrożenia proponowanego modelu jest niski, ponieważ stosowanie systemu nie rodzi obowiązku ponoszenia dodatkowych kosztów, takich jak, np. zatrudnianie nowych pracowników, kupowanie dodatkowego wyposażenia czy kupowanie kosztownych narzędzi informatycznych.

#### **Szacunkowy koszt wdrożenia innowacji:**

Wdrożenie usługi innowacyjnego doradztwa zależy od doświadczenia i zasobów poszczególnych IOB. Bazując na wiedzy i doświadczeniu moderatorów biznesu wystarczające będzie około 24 godzinne szkolenie uwzględniające najistotniejsze aspekty docelowego kształtu usług w koszcie około 2400 zł. Przy założeniu jednoczesnego szkolenia grupy 10 osobowej, koszt jednostkowy wynosi 240 zł/ osobę. Koszty operacyjne (delegacje, materiały, administracja itd.) szacujemy na około 100 zł/ osobodzień. Osobnym kosztem jest punkt doradczy w Kaliningradzie. Koszt funkcjonowania takiego punktu oszacowano na około 15 tys/ miesiąc. Koszt ten będzie weryfikowany w trakcie testu. Trudno oszacować prowadzenie takiego punktu w innych krajach ale na podstawie testu i doświadczeń w funkcjonowaniu punktu, w wersji finalnej mogą znaleźć się propozycje modelowego budżetu takiej placówki.

Koszt wdrożenia i usługi będzie elementem testu – moderatorzy będą dokonywać szacunku wdrożenia w swojej organizacji oraz określać czas rzeczywiście poświęcony na doradztwo. Pozwoli to na przybliżoną kalkulację kosztów w finalnej wersji modelu.

Szacunkowy czas wdrożenia innowacji (podczas testowania modelu) - około 12 tygodni.

### 3.4. Jakie efekty może przynieść zastosowanie innowacji

1. Efekty dla odbiorców projektu – małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób rozpoczynających działalność gospodarczą
  - **Efekty dla odbiorców projektu – grupa MŚP:**
  - wzrost motywacji do skutecznego działania;
  - poszerzenie wiedzy dotyczącej prowadzenia i zarządzania działalnością gospodarczą;
  - pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych;
  - ustabilizowanie sytuacji ekonomicznej MŚP;
  - działanie według wypracowanego planu, strategii długoterminowej;
  - dostęp do wysoko wyspecjalizowanych usług ekspertów;
  - możliwość umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa;
  - korzystanie z usług Punktu doradczego w Obwodzie Kaliningradzkim (wsparcie w zakresie poszukiwania wiarygodnego partnera biznesowego w Rosji, porady w zakresie prowadzenia interesów);
  - pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację przedsięwzięć biznesowych.
  - wzrost innowacyjności
  - **Efekty dla odbiorców projektu – grupa OR:**
  - ocena przygotowania, predyspozycji, motywacji do prowadzenia działalności gospodarczej;
  - zdobycie wiedzy dotyczącej zdobycia podstawowych zasad prowadzenia działalności gospodarczej;
  - pomoc w rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych;
  - zapewnienie opieki indywidualnego Moderadora Biznesu, który udzieli wsparcia doradczego (np. opracowanie biznes planu, umów, wniosków, kwestionariuszy);
  - działanie według wypracowanego planu, strategii długoterminowej;
  - dostęp do wysoko wyspecjalizowanych usług ekspertów;
  - możliwość umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa;
  - korzystanie z usług Punktu doradczego w Obwodzie Kaliningradzkim (wsparcie w zakresie poszukiwania wiarygodnego partnera biznesowego w Rosji, porady w zakresie prowadzenia interesów);
  - doradztwo w pozyskaniu środków zewnętrznych na realizację pomysłu, opracowanie strategii działania.
  - wzrost innowacyjności
2. Efekty dla użytkowników projektu – instytucji otoczenia biznesu i innych instytucji świadczących usługi doradcze
  - uzyskanie możliwości wdrożenia innowacyjnego i kompleksowego systemu wsparcia dla przedsiębiorstw;
  - uzyskanie gotowego podręcznika wraz z opracowanymi scenariuszami, formularzami, ścieżkami postępowania w wielu wariantach w zależności od zdiagnozowanej sytuacji;
  - poszerzenie wiedzy i zwiększenie kompetencji doradców;
  - zwiększenie skuteczności podejmowanych działań;

- poszerzenie oferty wsparcia;
- wprowadzenie nowej usługi związanej z internalizacją przedsiębiorstw.

### 3.5. Jakie elementy obejmować będzie innowacja?

1. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego, który będzie obejmować:
  - podręcznik metodyczny stanowiący zbiór zasad oraz praktycznych instrukcji, którymi powinien kierować się Moderator Biznesu w procesie świadczenia usługi doradczej;
  - narzędzia modelu, w tym formularz samooceny, formularz pogłębionej diagnozy, formularz świadczenia usług, formularz pogłębionej diagnozy, scenariusz prowadzenia doradztwa, formularz pomiaru satysfakcji klienta, formularz dotyczący internacjonalizacji;
  - wzory umów;
  - porady praktyczne dla IOB dotyczące sposobu założenia, funkcjonowania i finansowania Punktu doradczego w Obwodzie Kaliningradzkim (zawarte w Podręczniku).
2. Testowanie wstępnej wersji produktu w instytucjach partnerskich projektu.
3. Opracowanie finalnej wersji produktu.
4. Upowszechnienie produktu finalnego.

## 4. Plan działań w procesie testowania

### 4.1. Dobór grup użytkowników i odbiorców

#### **Dobór odbiorców**

Założono przetestowanie produktu finalnego na 35 przedsiębiorstwach (20 średnich, 10 małych, 5 mikro) i 20 osobach pragnących rozpocząć działalność gospodarczą. Założono, że odbiorcy reprezentować będą cały teren województwa warmińsko – mazurskiego, zarówno duże miasta, jak i mniejsze ośrodki oraz tereny wiejskie. Celem takiego rozwiązania jest przeprowadzenie testu w możliwie różnym otoczeniu gospodarczym i społecznym. Ilość odbiorców założona we wniosku, wynika z możliwości harmonogramu, budżetu, założonego modelu doradztwa i planowanego zakresu testu.

Przewaga firm średnich wynika z faktu, że założona kompleksowość usług najlepiej da się przetestować w firmie, gdzie mogą występować złożone problemy w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przetestowane sposoby rozwiązania problemów z różnych obszarów mogą być później przenoszone do mniejszych firm.

#### **Przy doborze grupy MŚP zostaną zastosowane następujące kryteria:**

- różnicowania geograficznego lokalizacji przedsiębiorstw w województwie warmińsko-mazurskim,
- różnicowania branż.

#### **Natomiast przy rekrutacji grupy OR zostaną uwzględnione kryteria:**

- różnicowania geograficznego,

- zróżnicowania aktywności zawodowych,
- kryterium płci równości szans.

Rekrutacja MSP i OR będzie prowadzona poprzez promowanie portalu projektu i zawartego na nim interaktywnego formularza zgłoszenia się do projektu oraz formularza samooceny.

W procesie rekrutacji MSP wykorzystane zostaną bazy danych i doświadczenie partnerów projektu przy pozyskiwaniu firm o odpowiednim profilu do współpracy. Występuje tu nieznaczna zmiana w stosunku do wniosku w związku z rozwiązaniem sieci RSWI. W procesie rekrutacji OR, poza szeroko kolportowaną informacją o możliwości wzięcia udziału w projekcie i warunkach uczestnictwa, wykorzystane zostaną zasoby OWSliZ (ok. 1000 studentów).

Odbiorcy (MŚP i OR) chętni do wzięcia udziału w projekcie będą zobowiązani do wypełnienia formularza samooceny. Po weryfikacji formularza, zostanie przeprowadzony wywiad/rozmowa, dotycząca określenia oczekiwań, możliwości współpracy, potrzeb. Na tym etapie nastąpi także wstępna ocena pomysłu biznesowego OR przez doradcę zawodowego. Wywiad zostanie przeprowadzony przez specjalistów ds. realizacji usług dla OR i MŚP lub Moderadora Biznesu. Zakwalifikowani odbiorcy przejdą do kolejnego etapu.

Z odbiorcami (MSP i OR) zawarte zostaną umowy określające obowiązki stron, w tym zobowiązanie odbiorcy do udziału we wszystkich fazach testu. Założono możliwość wystąpienia ryzyka wycofania się odbiorców z projektu już po rozpoczęciu testu. Dla zminimalizowania ryzyka odbiorcy zostaną starannie dobrani (chęć uczestnictwa w projekcie, wysoka motywacja, autentyczne potrzeby pomocy eksperckiej, istniejące, możliwe do rozwiązania problemy itd.) a w przypadku zdarzeń losowych przygotowana zostanie lista rezerwowa.

### **Dobór użytkowników**

Użytkownikami modelu na etapie testowania będą moderatorzy biznesu – doradcy, których podstawowym zadaniem będzie przeprowadzenie doradztwa zgodnie z założeniami (w tym identyfikacja problemów, zbadanie możliwości internacjonalizacji a w przypadku OR zbadanie zasadności biznesowej) oraz przeprowadzenia testu zgodnie z instrukcją (planowe wypełnianie odpowiednich formularzy i sprawozdań, raport końcowy). Moderatorzy biznesu zostaną pozyskani spośród IOB z regionu. Ze względu na zaplanowane wdrożenie modelu do stosowania przez partnerów projektu po jego zakończeniu, w pierwszej kolejności rozpatrzony zostanie zasób kadrowy tych instytucji. Zaplanowano udział 5 – 10 moderatorów. Każda osoba która zgłosi się na Moderadora Biznesu przedstawi swój życiorys zawodowy, a także przejdzie rozmowę kwalifikacyjną z przedstawicielami Zespołu Projektowego. Wybrani Moderatorzy Biznesu otrzymają podręcznik pełniący funkcję przewodnika po modelu, jak również zostaną dodatkowo przygotowani do fazy testu poprzez szkolenie. **We wniosku nie opisano tego szczegółowo, zmiana wynika z konkluzji powstałych w trakcie pracy nad modelem.**

## **4.2. Opis przebiegu testowania i planowany monitoring**

Dla przetestowania usługi internacjonalizacji zaprojektowano powołanie punktu doradczego umiejscowionego w Kaliningradzie i zatrudnienie doradcy z kompetencjami biznesowymi i znajomością rynku WNP. Założono, że co najmniej 30 MSP skorzysta z usługi doradczej w zakresie



internacjonalizacji, w tym co najmniej 10 zostanie skutecznie skojarzonych z odbiorcami/ dostawcami z WNP.

Założono, że testy będą przeprowadzane w cyklach po kilku odbiorców, tak aby po zakończeniu każdego cyklu dokonać korekty stosowanych narzędzi lub stosować narzędzia wariantowo aby w końcowej fazie dokonać optymalnego wyboru do finalnej wersji. Testem objęty będzie sposób świadczenia usługi zgodnie ze wstępną wersją produktu finalnego.

Proces testu będzie bieżąco monitorowany przez Moderadora Biznesu oraz przez specjalistów odpowiednio ds. MSP i OR. Zaprojektowane zostały odpowiednie formularze dla odbiorców i użytkowników projektu. Formularze, raporty, sprawozdania zostaną ocenione po zakończeniu każdego etapu przez Grupę Strategiczną a następnie zostaną wprowadzone odpowiednie korekty i poprawki. **Założono szeroką możliwość korygowania modelu** (np. zmiana zakresu doradztwa na bardziej specjalistyczne, zmiany w formularzach samooceny i audytu, sposoby komunikacji itd.) Podobnie oceniana będzie praca punktu w Kaliningradzie z położeniem nacisku na możliwość internacjonalizacji MSP.

Doradztwo wymagać będzie udziału ekspertów lub naukowców z różnych dziedzin, których zadaniem będzie rozwiązywanie szczegółowych zagadnień wymagających wiedzy specjalistycznej. Założono przygotowanie i rozwijanie odpowiedniej bazy danych uwzględniającej możliwie szeroki zakres wiedzy eksperckiej. Eksperti zewnątrzni zostaną również zobowiązani do oceny elementów modelu tak aby również ich zdanie mogło być uwzględnione w wynikach testu.

#### **Przebieg testowania będzie następujący:**

1. Rekrutacja Moderatorów Biznesu (użytkowników modelu);
2. Szkolenie Moderatorów Biznesu;
3. Powołanie Punktu w Obwodzie Kaliningradzkim i zatrudnienie doradcy;
4. Tworzenie i aktualizowanie bazy ekspertów;
5. Rekrutacja odbiorców modelu (MŚP i OR) i testowanie modelu (cyklicznie);
6. Dokonywanie korekt modelu i jego narzędzi po każdym cyklu;
7. Monitoring na każdym etapie testu przez Zespół Projektowy;
8. Ewaluacja zewnętrzna i wprowadzenie modyfikacji produktu finalnego, wynikającej z ewaluacji wewnętrznej i wniosków przedstawionych przez zewnętrznych ewaluatorów.
9. Upowszechnienie i mainstreaming modelu .

#### **Monitorowanie przebiegu testowania**

Monitorowanie procesu testowania będzie polegało na śledzeniu stopnia realizacji założeń w zakresie wdrażania modelu, stopnia zaangażowania użytkowników – Moderatorów Biznesu (IOB) i odbiorców – MŚP i OR. Monitoring będzie wspomagał proces decyzyjny, będzie ułatwiał znajdowanie rozwiązań w sytuacji zagrożenia.

W trakcie testowania przewiduje się prowadzenie comiesięcznych spotkań ewaluacyjnych i monitoringowych kluczowych realizatorów projektu – Zespołu Projektowego (ZP) przy udziale Grupy Strategicznej (GS) raz na kwartał. Zaplanowano co najmniej 10 spotkań ZP oraz 4 spotkania ZP + GS. Spotkania ZP pozwolą na bieżąco monitorować postęp prac oraz poziom osiągania wskaźników celów i efektów oraz wykorzystanie budżetu. Natomiast na spotkaniach ZP + GS będą podejmowane strategiczne decyzje odnośnie zmian w koncepcji ostatecznej wersji produktu finalnego.

Efekty monitorowania procesu testowania będą kluczowym źródłem informacji dla bieżącej oceny (ewaluacji wewnętrznej) i ewaluacji zewnętrznej projektu.

Monitorowanie procesu testowania będzie przebiegał według następującego schematu:

- 1) Monitorowanie zadań i postępu prac – weryfikowanie zgodności z harmonogramem finansowym i rzeczowym.
- 2) Monitorowanie poziomu osiągnięcia wskaźników celów i efektów określonych w zapisach strategii wdrażania i wniosku.
- 3) Monitorowanie pracy Zespołu Projektowego i Grupy Strategicznej – spotkania monitoringowe i ewaluacyjne; identyfikowanie i analizowanie stopnia pojawiających się trudności i problemów we wdrażaniu.
- 4) Monitorowanie spostrzeżeń i uwag odbiorców i użytkowników modelu –

MŚP, OR, Moderator Biznesu, Ekspert będą objęci monitoringiem i są zobowiązani do adnotacji swoich spostrzeżeń w formularzach (arkuszach uwag) następujących dokumentów:

- sprawozdanie z testowania modelu AMICUS RES,
- raport ze spotkania moderatora biznesu z przedsiębiorcą/OR;
- badanie satysfakcji klienta z usług świadczonych przez Moderatora Biznesu /doradcy w Obwodzie Kaliningradzkim w ramach modelu;
- formularz wizyty w przedsiębiorstwie;
- badanie satysfakcji klienta z usług świadczonych przez Eksperta w ramach modelu.

#### **Kryteria oceny efektów zastosowania innowacji.**

Efektami zastosowania innowacji, które zostaną uznane za wystarczające uzasadnienie dla jej zastosowania na szerszą skalę będą:

- pozytywne opinie uczestników testu wyrażone w ankietach – odbiorców i użytkowników modelu, (min. 60 % dla grupy odbiorców i min. 60 % dla grupy użytkowników – na podstawie ankiety ewaluacyjnej),
- pozytywne opinie interesariuszy o modelu wyrażone w trakcie działań upowszechniających i włączających (min. 60% na podstawie ankiety ewaluacyjnej przeprowadzonej podczas konferencji),
- wdrożenie proponowanego modelu przez min. 3 instytucje biorące udział w teście (WMARR S.A., OWSiiz, WMSSE S.A.).

### Kryteria wyboru ewaluatora zewnętrznego:

- udokumentowane doświadczenie w ewaluacji projektów innowacyjnych POKL;
- wiedza nt. procedur POKL, zasad finansowania;
- wiedza z zakresu funkcjonowania biznesu i pracy doradczej;
- przedstawienie metod i technik badawczych, rozpatrywana będzie ilość i jakość proponowanych narzędzi badawczych;
- zakres raportu końcowego, stopień szczegółowości.

### 4.3. Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy

1. Materiały dla odbiorców:
  - dostęp do modelu on-line (login/hasło) przez stronę www, na której znajdować się będą wszelkie dane dotyczące realizowanej usługi;
  - interaktywny formularz samooceny MŚP i OR na stronie www oraz informacje dotyczące rekrutacji
2. Materiały dla użytkowników instrumentu:
  - podręcznik przewodnik po Modelu AMICUS RES dla użytkowników - stanowiący zbiór zasad oraz praktycznych instrukcji, którymi powinien kierować się Moderator Biznesu w procesie świadczenia usługi doradczej;
  - dostęp do narzędzi modelu, w tym do formularza samooceny, formularza pogłębionej diagnozy, formularza świadczenia usług, scenariusza prowadzenia doradztwa, formularza pomiaru satysfakcji klienta, formularza dotyczącego internacjonalizacji;
  - wzory umów;
  - porady praktyczne dla IOB dotyczące sposobu założenia, funkcjonowania i finansowania Punktu doradczego w Obwodzie Kaliningradzkim (zawarte w Podręczniku)
  - dostęp do modelu on-line (login/hasło), przez stronę www, na której znajdować się będą wszelkie dane dotyczące realizowanej usługi;
  - dostęp do bazy ekspertów.

### 5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Pożądane, planowane efekty zastosowania innowacji to modelowe, przykładowe, rozwiązanie realnych problemów odbiorców, zmiana sposobu działania w oparciu o planowanie długofalowe oraz skuteczna próba internacjonalizacji.

W celu zweryfikowania skuteczności testowanej innowacji zaplanowano ewaluację zewnętrzną i wewnętrzną. Test ma wykazać skuteczność – bądź nie – proponowanych rozwiązań. Weryfikacja działania poszczególnych narzędzi ma doprowadzić do stworzenia funkcjonalnego modelu doradztwa opisanego w postaci podręcznika i przedstawionego do walidacji RTS.

## 5.1. Ewaluacja wewnętrzna

Ewaluacja wewnętrzna dotyczyć będzie dwóch obszarów :

- sytuacji projektowej, zgodności z programem, zasadami POKL, cele, wskaźniki, kwalifikowalność wydatków, harmonogram. Za pierwszy obszar odpowiada zespół zarządzający projektem, główną rolę pełnił będzie specjalista ds. monitoringu i ewaluacji.
- przebieg testu, jego rezultaty, zgodność z założeniami.

Przebieg i rezultaty testu będą monitorowane w trybie ciągłym, na bieżąco. Założenia, metodologia i odpowiednie narzędzia zostały zaprojektowane przez Grupę Strategiczną. Za organizację procesu monitoringu i ewaluacji odpowiadać będzie specjalista ds. monitoringu i ewaluacji. Do przygotowywania odpowiednich sprawozdań i raportów zobowiązani będą odbiorcy, użytkownicy oraz eksperci zewnętrzni. Przebieg testu oceniany będzie przez cały zespół projektowy w miarę możliwości na bieżąco. Po każdej zakończonej fazie Grupa Strategiczna podsumowuje rezultaty i wprowadza niezbędne korekty. Informacje uzyskane w trakcie testu będą gromadzone i przetwarzane w postaci elektronicznej. Grupa Strategiczna będzie je poddawać niezbędnej obróbce i szczegółowo analizować.

## 5.2. Ewaluacja zewnętrzna

W celu zbadania efektów testowanego modelu oraz całokształtu podejmowanych działań w tym zakresie zaplanowano przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej. Ewaluator zostanie wyłoniony na podstawie zapytania ofertowego.

Głównym celem badania ewaluacyjnego będzie ocena, czy wypracowany produkt jest lepszy, skuteczniejszy i bardziej efektywny niż stosowane dotychczas rozwiązania. Ewaluacja będzie miała charakter usprawniający i wskazujący kierunki ewentualnych zmian i modyfikacji produktu finalnego. Badanie powinno udzielić odpowiedzi na pytanie, czy proponowane podejście stosowane w modelu AMICUS RE jest atrakcyjną alternatywą dla metod stosowanych wcześniej, jakie czynniki wpływają na jego skuteczność, czy możliwe jest zwiększenie skuteczności proponowanych metod i pod jakimi warunkami.

### Projektowane zadania ewaluacji zewnętrznej:

1. Ewaluacja będzie polegała na ocenie projektu pod kątem następujących kwestii:
  - zasadność merytoryczna użytych metod i narzędzi prowadzonego doradztwa,
  - weryfikacja wyniku testów,
  - zbadanie zadowolenia odbiorców i użytkowników,
  - zgodność przeprowadzonych działań z wnioskiem, zasadami POKL, celami projektu,
  - skuteczność produktu wobec opisanych we wniosku problemów grup docelowych / skuteczność w rozwiązywaniu problemów grupy docelowej,
  - innowacyjność modelu,
  - stopień skomplikowania (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi),
  - Możliwości zastosowania (zaadoptowania) przez IOB (prawne, organizacyjne),
  - czy możliwe jest zwiększenie skuteczność narzędzia i pod jakimi warunkami.
2. Kryteria ewaluacji:
  - Trafność - w jakim stopniu przyjęte cele programu odpowiadają zidentyfikowanym problemom

- Efektywność - pozwala ocenić stosunek poniesionych nakładów do uzyskanych wyników i rezultatów
  - Skuteczność - pozwala ocenić czy cele zostały osiągnięte
  - Oddziaływanie/wpływ - pozwala ocenić stopień, w jakim korzyści odniesione przez docelowych beneficjentów miały szerszy ogólny wpływ na większą liczbę ludzi
  - Trwałość efektów - pozwala ocenić czy pozytywne efekty projektu mogą trwać po zakończeniu finansowania zewnętrznego
3. Kluczowe pytania :
- Na ile projekt odpowiada na potrzeby i oczekiwania odbiorców, które wcześniej nie były rozpoznane i zaspokajane?
  - W jakim stopniu założone cele są rzeczywiście realizowane?
  - W jakim stopniu prowadzone prace są skuteczne z punktu widzenia celów programu?
  - Czy powstający produkt ma cechy funkcjonalne zgodne z intencjami grantodawcy?

**Zakładamy, że ewaluator wykorzysta następujące metody i techniki badawcze:**

- analiza danych i dokumentów
- wywiad z uczestnikami projektu
- kwestionariusz
- obserwacja
- dane z monitoringu i ewaluacji wewnętrznej
- studium przypadku

Ewaluacja zewnętrzna zakończy się raportem z przeprowadzonych działań oraz rekomendacjami do zmian.

Na podstawie wyników ewaluacji nastąpi korekta poszczególnych elementów modelu. Odpowiednio zmodyfikowany podręcznik zostanie poddany końcowej walidacji przez członków RTS.

## 6. Strategia upowszechniania

### 6.1. Cel działań upowszechniających

Głównym celem strategii upowszechniania Modelu Amicus RES jest rozpropagowanie informacji oraz zwiększenie wiedzy na temat zalet opracowanego innowacyjnego Modelu AMICUS RES, zachęcanie IOB (użytkowników) do jego stosowania oraz MŚP (odbiorców) do korzystania z oferowanych usług. Ponadto celem działań upowszechniających będzie uzyskanie wsparcia dla realizacji działań włączających (przygotowanie gruntu pod późniejsze działania w zakresie mainstreamingu). Istotną funkcją upowszechniania będzie również przyczynianie się w do popularyzacji idei systematycznego i długofalowego korzystania z usług doradczych i podnoszenia świadomości przedsiębiorców o konieczności budowania strategii firmy, dzięki której możliwy będzie rozwój organizacji na rynkach krajowych i zagranicznych.

### 6.2. Odbiorcy działań upowszechniających

Grupy docelowe, do których skierowane będą działania upowszechniające:

1. Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB) - regionalne instytucje zrzeszone w Regionalnej Sieci Usług, fundacje, stowarzyszenia, punkty konsultacyjne sieci KSU, organizacje zrzeszające przedsiębiorców (izby rzemieślnicze, izby gospodarcze) z Polski Wschodniej działające na rzecz przedsiębiorców oraz osób planujących założenie działalności gospodarczej. Są to główni użytkownicy produktu;
2. Instytucje naukowe rozumiane jako: instytucje naukowo-badawcze, Uczelnie wyższe, biura karier działające na uczelniach wyższych z Polski Wschodniej, akademickie inkubatory przedsiębiorczości -podmioty, które potencjalnie będą korzystać z innowacyjnych rozwiązań – użytkownicy;
3. Firmy doradczo - konsultingowe – odbiorcy;
4. MŚP z regionu Warmii i Mazur - odbiorcy;
5. Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą – odbiorcy;
6. Instytucje rynku pracy (WUPy, PUPy, agencje pracy) – użytkownicy pośredni;
7. Doradcy zawodowi - użytkownicy pośredni;
8. Decydenci (Urzędy Marszałkowskie, samorządy z regionu Polski Wschodniej, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów przygranicznych, Regionalne Sieć Tematyczne). To instytucje, które odpowiadają za kształtowanie i wdrażanie regionalnej polityki – interesariusze;
9. Media.

Grupy odbiorców działań upowszechniających na poszczególnych etapach projektu będą się różnić. Wynika to z różnicowanych celów działań upowszechniających na każdym z etapów. Zestawienie grup, do których skierowane będą działania upowszechniające przedstawia poniższa tabela.

### 6.3. Plan działań upowszechniających

Przedmiotem upowszechniania będzie produkt finalny czyli innowacyjny Model AMICUS RES. Działania upowszechniające obejmą zarówno grupę odbiorców jak i użytkowników z województwa warmińsko-mazurskiego jak i obszaru Polski Wschodniej. Wykorzystane zostaną zarówno tradycyjne formy komunikacji z grupą docelową (kontakt bezpośredni, artykuły prasie regionalnej i portalach internetowych, konferencja upowszechniająca, warsztaty i szkolenia, podręcznik dla uczestników), jak i Internet (strona www, mailing, profil na Facebook’u, kampania banerowa). Poszczególne działania będą bezpośrednio związane z etapami realizacji projektu

#### 1. Etap I – Przygotowanie produktu

Upowszechnianie realizowane jest od początku trwania projektu poprzez m.in. zastosowanie zasady empowerment, czyli włączenie grupy użytkowników i odbiorców do przygotowania założeń produktu finalnego (cykl 6 brunch’y z IOB oraz przedstawicielami MŚP z regionu\_ Okres realizacji IX 2012- III 2013

#### 2. Etap II – Testowanie produktu

Upowszechnianie na etapie testowania będzie polegało na zaangażowaniu wybranej grupy odbiorców i użytkowników w proces testowania, a także Urzędu Marszałkowskiego oraz Regionalnej Sieci Tematycznej. Projektodawca zadba o rozpowszechnienie informacji o produkcie i jego narzędziach oraz o pozyskiwanie i analizę informacji zwrotnej od użytkowników testujących produkt. Informacje te posłużą do opracowania produktu finalnego i lepszego jego dostosowania do potrzeb odbiorców jak użytkowników. Informacje o wynikach testowania, proponowanych korektach i ulepszeniach jeszcze przed

opracowaniem produktu finalnego będą przekazywane członkom RST oraz Urzędowi Marszałkowskiemu.

Okres realizacji: VI 2013- VII 2014

### 3. **Etap III – upowszechnianie produktu**

W przypadku uzyskanie pozytywnej walidacji produktu rozpocznie się zasadniczy etap upowszechniania. Zaplanowano realizację działań zachęcających do wykorzystania produktu w praktyce, skierowanych zarówno do potencjalnych odbiorców, użytkowników, jak i instytucji decydujących o kształcie polityki regionalnej w kolejnym okresie programowania funduszy UE.

Okres realizacji: IV kw – I kw 2015

#### **Planowane działania:**

Przekaz będzie bardzo zróżnicowany, celowy i wykorzystujący wszystkie możliwe narzędzia dostępne Partnerom Projektu. Zostaną wykorzystane następujące kanały upowszechniania informacji:

- liczba konferencji – 1 (liczba uczestników - 80 osób);
- wysyłka podręcznika – 500 egz.
- media regionalne (Gazeta Olsztyńska + dodatek „Po Sąsiedzku”, który ukazuje się w Polsce i w Obwodzie Kaliningradzkim, Nasz Olsztyniak,
- mailing kierunkowy – 500 szt.
- media społecznościowe (Facebook) – 1 profil;
- media elektroniczne (Regionalne portale informacyjne tj. [www.olsztyn.com.pl](http://www.olsztyn.com.pl); [www.wm.pl](http://www.wm.pl) , [www.olsztyn.24.com](http://www.olsztyn.24.com), wrota Warmii i Mazur - wybór uzależniony będzie od wielkości środków finansowych, o które uda się powiększyć budżet na działania upowszechniające.

Zakładając że upowszechnianiem należy objąć najszerszą grupę odbiorców zdecydowano się na użycie narzędzi jak najbardziej uniwersalnych (mailing, media społecznościowe), które są również w dużej części bezkosztowe.

**W trakcie prac Zespół Projektowy uznał za konieczne zwiększenie budżetu na promocję i kampanię upowszechniającą w kontekście założonych działań upowszechniających i włączających.**

## Plan działań i grupy, do których skierowane będą działania upowszechniające

Grupa	Uzasadnienie	Główne narzędzia
<b>Etap I – Przygotowanie modelu</b>		
<b>Cel: Informowanie o realizacji projektu innowacyjnego, pobudzenie zainteresowania oraz zaangażowanie potencjalnych odbiorców i użytkowników produktu</b>		
<b>Regionalne Instytucje Otoczenia Biznesu</b>	Główni użytkownicy modelu, którzy powinni znać model i stosować nowe narzędzia w doradztwie biznesowym dla przedsiębiorstw.  Zainteresowanie tej grupy jest kluczowe ponieważ to ta grupa będzie stosować model w przyszłości	- działania realizowane od początku trwania projektu m.in. poprzez zastosowanie zasady empowerment tj. włączenie użytkowników i odbiorców do przygotowania założeń produktu finalnego (konsultacje założeń modelu podczas cyklu 6 spotkań konsultacyjnych zorganizowanych w formie brunch'ów) - kontakty/rozmowy bezpośrednie prowadzone przez partnerów projektu - publikacje w regionalnej prasie
<b>Instytucje naukowe, uczelnie wyższe</b>	Potencjalni użytkownicy modelu, którzy powinni znać model i stosować nowe narzędzia w doradztwie biznesowym dla przedsiębiorstw.	j.w.
<b>Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego</b>	Decydent, od którego zależy włączenie finalnej wersji modelu w formie rekomendacji do stosowania do dokumentów strategicznych regionu (Regionalna Strategia Innowacji).	j.w.
<b>MŚP z regionu</b>	Główni odbiorcy modelu – zachęcenie potencjalnych odbiorców do korzystania z proponowanej formy wsparcia	j.w.
<b>Etap II – testowanie produktu</b>		
<b>Cel: - rozpropagowanie informacji oraz zwiększenie wiedzy na temat zalet opracowanego innowacyjnego Modelu AMICUS RES oraz efektów testowania - pobudzenie zaangażowania odbiorców i użytkowników w proces testowania</b>		
<b>Regionalne Instytucje Otoczenia Biznesu</b>  <b>Minimum 14</b>	Bezpośredni użytkownicy modelu, którzy powinni znać model i stosować nowe narzędzia w doradztwie biznesowym dla przedsiębiorstw. Stanowią wiarygodne źródło informujące o zaletach i innowacyjności wypracowanego produktu.  Konieczność przekazania informacji o produkcie, zachęcenie do testowania, zainteresowanie włączeniem produkty finalnego	- organizacja spotkań przedstawicieli zespołu projektu z użytkownikami, - - seminaria z warsztatami służące wyszkoleniu Moderatorów Biznesu, materiały szkoleniowe - strona internetowa projektu i portale partnerów, e-maile, podręcznik modelu, artykuły sponsorowane w prasie regionalnej, - udział w konferencjach i imprezach z udziałem IOB i przedsiębiorców
<b>Instytucje naukowe, uczelnie wyższe</b> <b>Minimum 3</b>	j.w.	j.w.



<p><b>Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko- Mazurskiego</b></p>	<p>Konieczności bieżącego informowanie o wynikach testowania w celu zwiększenia wiedzy na temat produktu oraz efektach testowania. Przyczyni się to wypracowania podstaw dla działań, których celem będzie włączenie produktu finalnego do głównego nurtu polityki.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informacje w formie pism informujących o produkcie i efektach testowania</li> <li>- mailing</li> <li>- strona internetowa projektu</li> </ul>
<p><b>MŚP z regionu Minimum 35</b></p>	<p>Główni odbiorcy modelu – zachęcenie potencjalnych odbiorców do korzystania z proponowanej formy wsparcia na etapie testowania produktu,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania informacyjno – rekrutacyjne wśród przedsiębiorców zainteresowanych testowaniem produktu (kontakty osobiste Partnerów projektu, mailing)</li> <li>- spotkania bezpośrednie Moderatorów Biznesu z przedsiębiorcami; spotkania z Ekspertami,</li> <li>- publikacje w prasie regionalnej,</li> <li>- strona internetowa projektu oraz Partnerów</li> <li>- profilModeluAmicus Res naFacebooku</li> <li>- mailing, (gadżety, materiały informacyjne Modelu AMICUS RES)</li> <li>- udział w konferencjach i imprezach z udziałem IOB i przedsiębiorców</li> </ul>
<p><b>Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą (20)</b></p>	<p>Odbiorcy modelu – zachęcenie potencjalnych odbiorców do korzystania z proponowanej formy wsparcia na etapie testowania produktu,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania informacyjno – rekrutacyjne wśród studentów OWSIZ - (media społecznościowe OWSIZ, strona internetowa OWSIZ)</li> <li>- spotkania bezpośrednie Specjalisty ds. usług OR organizowane przy współpracy z Biurem Karier OWSIZ</li> <li>- publikacje w prasie regionalnej,</li> <li>- strona internetowa projektu</li> <li>- profilModelu Amicus Res na Facebooku</li> </ul>
<p><b>Etap III – upowszechnianie produktu</b></p> <p><b>Cel: - rozpropagowanie informacji oraz zwiększenie wiedzy na temat zalet opracowanego innowacyjnego Modelu AMICUS RES</b>  <b>- zachęcanie IOB do wdrożenia i wykorzystywania w codziennej działalności oraz MŚP (odbiorców) do korzystania z oferowanych usług;</b>  <b>- rozpropagowanie idei systematycznego i długofalowego korzystania z usług doradczych i podnoszenia świadomości przedsiębiorców o konieczności budowania strategii firmy</b>  <b>-uzyskanie wsparcia dla realizacji działań włączających (przygotowanie gruntu pod późniejsze działania w zakresie mainstreamingu)</b></p>		
<p><b>Instytucje Otoczenia Biznesu z obszaru Polski Wschodniej 500 instytucji</b></p>	<p>Konieczność przekazania informacji o produkcie oraz prezentacji praktycznych aspektów wykorzystania produktu i jego narzędzi w codzienni działalności. Zainteresowanie włączeniem produktu finalnego do codziennej działalności;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- artykuły sponsorowane w prasie</li> <li>- promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych);</li> <li>- akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania</li> <li>- udostępnienie produktu na stronie www projektu</li> <li>- publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res</li> <li>- Konferencja z częścią warsztatową, materiały informacyjne Modelu</li> </ul>

		<p>AMICUS RES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- profil Modelu Amicus Res na Facebooku</li> <li>- konsultacje ze specjalistami dla zainteresowanych IOB</li> <li>- udział w konferencjach i imprezach z udziałem IOB i przedsiębiorców</li> </ul>
<p><b>Instytucje naukowe, uczelnie wyższe, przedstawiciele organizacji pozarządowych działających na rzecz przedsiębiorczości absolwentów, studenckie biura karier, inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo – technologiczne</b> 30</p>	j.w.	j.w.
<p><b>Firmy doradczo-konsultingowe z Polski Wschodniej</b>  Okolo 30</p>	Jw.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- artykuły sponsorowane w prasie</li> <li>- promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych);</li> <li>- akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania</li> <li>- udostępnienie produktu na stronie www projektu</li> <li>- publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res</li> <li>- konferencja z częścią warsztatową, materiały informacyjne Modelu AMICUS RES</li> <li>- profil Modelu Amicus Res na Facebooku</li> </ul>
<p><b>Urzędy Marszałkowskie, samorządy z regionu Polski Wschodniej, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów przygranicznych, Regionalne Sieć Tematyczne</b>  Okolo 20</p>	<p>Konieczność poinformowania decydentów o zaletach i korzyściach stosowania modelu, gdyż od tej grupy zależy upowszechnienie modelu w formie rekomendacji do stosowania w dokumentach strategicznych regionu (Regionalna Strategia Innowacji) oraz z pozyskanie finansowania w nowej perspektywie finansowej.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informacje w formie pism informujących o produkcie i jego zaletach (z prośbą o upowszechnienie modelu oraz patronat nad produktem)</li> <li>- artykuły sponsorowane w parsie</li> <li>- promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych);</li> <li>- akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania</li> <li>- udostępnienie produktu na stronie www projektu</li> <li>- publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res</li> <li>- konferencja z częścią warsztatową, materiały informacyjne Modelu AMICUS RES</li> </ul>
<b>MŚP z regionu</b>	Główni odbiorcy modelu – zachęcenie potencjalnych odbiorców do	<ul style="list-style-type: none"> <li>- artykuły sponsorowane w parsie</li> <li>- promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów</li> </ul>

<b>Okolo 200</b>	korzystania z proponowanej formy wsparcia	sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych); - akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania - udostępnienie produktu na stronie www projektu - publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res - udział w konferencjach i imprezach z udziałem IOB i przedsiębiorców
<b>Osoby rozpoczynające działalność gospodarczą</b>	j.w.	- artykuły sponsorowane w prasie - promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych); - strona www projektu oraz strona internetowa OWSIZ - promocja na portalu społecznościowym OWSIZ
<b>Instytucje rynku pracy (WUPy, PUPy, agencje pracy)</b>	Rozpowszechnienie informacji o produkcie wśród instytucji rynku pracy zaangażowanych w promocję przedsiębiorczości	- artykuły sponsorowane w prasie - promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych); - akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania - udostępnienie produktu na stronie www projektu - publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res
<b>Doradcy zawodowi 50</b>	Upowszechnienie idei produktu (doradztwa dla OR), przekazania informacji o produkcie oraz praktycznych aspektów wykorzystania produktu i jego narzędzi w codziennej działalności	- artykuły sponsorowane w prasie - promocja projektu w mediach elektronicznych (publikacja artykułów sponsorowanych oraz bannerów na portalach internetowych); - akcja mailingowa informująca o produkcie, jego idei i możliwościach wykorzystania - udostępnienie produktu na stronie www projektu - publikacja oraz wysyłka podręcznika Modelu Amicus Res
<b>Regionalne środki masowego przekazu 10 redakcji</b>	Zainteresowanie mediów umożliwi szerszą popularyzację modelu	- notatki prasowe - strona www - informacje w formie pism informujących o produkcie i jego zaletach (z prośbą o upowszechnienie modelu oraz patronat nad produktem)

## 7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających jest przekazanie produktu finalnego do użytku i zagwarantowanie, szerokiego jego zastosowania w przyszłości przez przedstawicieli grupy docelowej poprzez działania podjęte w ramach mainstreamingu horyzontalnego i wertykalnego. Przedmiotem włączania będzie innowacyjny model doradztwa AMICUS RES

### Mainstreaming horyzontalny

W ramach mainstreamingu horyzontalnego nastąpi przekazanie produktu finalnego oraz wypracowanych narzędzi osobom i instytucjom zajmującym się zidentyfikowanymi problemami na poziomie regionalnym, należących do zdefiniowanych grup docelowych.

Mainstreaming horyzontalny skoncentrowany będzie na:

- przekazaniu wiedzy o modelu i umiejętności jego użytkowania w praktyce podmiotom zainteresowanym użytkowaniem (konferencja z warsztatami, konsultacje, praktyka wdrożeniowa);
- wykorzystaniu modelu przez użytkowników i odbiorców.

Adresatami działań włączających w ramach mainstreamingu horyzontalnego będą:

- regionalne Instytucje Otoczenia Biznesu,
- Instytucje Otoczenia Biznesu i samorządy z województw Polski Wschodniej (szczególnie z miast i powiatów przygranicznych),
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
- uczelnie wyższe z Polski Wschodniej,
- Instytuty Badawcze i instytucje prowadzące działalność w obszarze gospodarki, ekonomii, handlu zagranicznego szczególnie w obszarze rynków WNP,
- regionalne środki masowego przekazu.

### Uzasadnienie wyboru :

Dobór adresatów wynika z logiki i specyfiki realizowanego projektu, który ma być remedium na zdiagnozowany problem, tj. brak innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych, stąd wybór IOB regionalnych i innych - jako użytkowników modelu (ok. 200), uczelni wyższych Polski Wschodniej (53) – jako instytucji kształcących przyszłych przedsiębiorców i Moderatorów Biznesu, a więc również potencjalnych odbiorców i użytkowników modelu; instytutów badawczych i instytucji prowadzących działalność w obszarze gospodarki, ekonomii, handlu zagranicznego szczególnie w obszarze rynków WNP – potencjalni użytkownicy ze względu na zawartość w modelu modułu internacjonalizacji, z uwzględnieniem rynku wschodniego.

Łącznie działaniami tymi objętych będzie około 300 instytucji.

### Mainstreamingu wertykalny

W ramach mainstreamingu wertykalnego działania będą obejmowały:

- działalność lobbingsową na rzecz włączenia finalnej wersji modelu w formie rekomendacji do stosowania do dokumentów strategicznych regionu (Regionalna Strategia Innowacji);

- nakłonienie Samorządu Województwa, samorządów lokalnych i ewentualnych innych zainteresowanych podmiotów do zapewnienia ram instytucjonalnych i finansowych oraz rozwijania punktu doradczego w Kaliningradzie.

Adresatami mainstreamingu w wymiarze wertykalnym będą w pierwszej kolejności :

- Urząd Marszałkowski, Zarząd Województwa;
- Regionalna Sieć Tematyczna, instytucje reprezentowane w RTS;
- regionalne reprezentacje związków pracodawców, stowarzyszeń biznesowych;
- parlamentarzyści z regionu;
- samorządy lokalne, szczególnie z terenów przygranicznych.

#### **Uzasadnienie wyboru :**

- Samorząd Województwa – jako organ decyzyjny, który może zapewnić dalsze funkcjonowanie modelu przy wsparciu instytucjonalnym i finansowym;

- Regionalne reprezentacje związków pracodawców, stowarzyszeń biznesowych – j.w.;

- Parlamentarzyści z regionu – wsparcie instytucjonalne, lobbying;

- Samorządy lokalne, szczególnie z terenów przygranicznych obszaru Polski Wschodniej – ponieważ obszar ten może stać się platformą współpracy pomiędzy firmami regionalnymi, firmami z Unii Europejskiej a państwami byłego Związku Radzieckiego. Pozytywne rekomendacje modelu mogą stać się zachętą do tworzenia punktów doradczych o charakterze biznesowym w sąsiadujących regionach (Litwa, Białoruś, Ukraina, Słowacja).

Łącznie działaniami tymi objętych będzie około 30 instytucji.

#### **Harmonogram realizacji :**

Zasadniczym okresem realizacji mainstreamingu będzie trzeci, końcowy etap projektu. Ze względu na krótki okres jego realizacji, zaplanowano wyjście poza ten okres i prowadzenie działań mainstreamingowych również po formalnym zamknięciu projektu.

#### **Podejmowane działania :**

Do powyższych podmiotów trafią podręczniki i opis projektu wraz z danymi z testu, badań i innymi dokumentami i danymi mającymi obrazować korzyści płynące ze stosowania produktu finalnego.

Szczególne znaczenie będzie miało wypracowanie w trakcie trwania projektu kanałów komunikacyjnych oraz narzędzi lobbyingowych, które będą w stanie skutecznie przekonać decydentów o konieczności utrzymania punktu w Kaliningradzie.

Do decydentów i podmiotów doradczych, naukowych, samorządowych z Polski Wschodniej trafią dane i rekomendacje mające zachęcić je do rozważenia powołania punktów doradczych o charakterze biznesowym w sąsiadujących regionach Litwy, Białorusi, Ukrainy, Słowacji.

Przekazanie podręcznika, danych, rekomendacji itd. będzie miało miejsce w trakcie formalnych spotkań i prezentacji (w tym na zaplanowanej konferencji) a także poprzez promocję portalu internetowego i przekazanie kompletu dokumentów za pośrednictwem poczty.

Projektodawca planuje zainteresować wynikami projektu regionalne środki masowego przekazu, tak by dodatkowo wzmocnić przekaz.

Niezwykle istotne będą rozmowy i spotkania nieformalne, indywidualne. Będzie to forma lobbingu prowadzonego przy różnych okazjach i spotkaniach. Partnerzy projektu – Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, W-M Specjalna Strefa Ekonomiczna, Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki biorą aktywny udział w kształtowaniu polityki regionu. Będzie to stanowiło o skutecznym, kierunkowymi zakończonym sukcesem mainstreamingu.

#### **Kryteria sukcesu działań upowszechniających:**

- wzrost wiedzy na temat innowacyjnych, kompleksowych usług doradczych proponowanych w Modelu Amicus Res u odbiorców i użytkowników modelu (ankieta ewaluacyjna 80 szt.);
- zainteresowanie mediów nową, kompleksową formą wsparcia dla przedsiębiorców i przyszłych przedsiębiorców (artykuły w prasie, minimum 1,);
- popularyzacja Punktu doradczego w Kaliningradzie (artykuły w prasie OK, minimum 1);

#### **Kryteria sukcesu działań włączających:**

- praktyczne wykorzystywanie modelu przez użytkowników i odbiorców (dane instytucji, które wdrożą model, ankieta e-mailowa, 50 szt)
- decyzja Samorządu Województwa, samorządów lokalnych, innych zainteresowanych podmiotów o zapewnieniu ram instytucjonalnych i wsparcia finansowego w dalszym funkcjonowaniu modelu oraz wsparcie rozwoju punktu doradczego w Kaliningradzie – minimum 1 ;
- szeroka dostępność podręcznika (pobrania ze strony projektu, minimum 100)

## **8. Kamienie milowe II etapu projektu**

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

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

1. Zakończenie działań przygotowawczych do testu (nabór odbiorców i użytkowników, prace organizacyjne, przygotowanie narzędzi komunikacji, przygotowanie punktu w Kaliningradzie)  
Okres realizacji: **maj-czerwiec 2013**
2. Etap testowania - 4 cykle (2 pierwsze po ok. 3 mies, 2 ostatnie po ok. 4 mies.). Po każdym cyklu nastąpi szczegółowa weryfikacja założeń i optymalizacja modelu.

Okres realizacji: **czerwiec 2013 – lipiec 2014**

3. Ewaluacja zewnętrzna: lipiec- sierpień 2014, ostateczna modyfikacja modelu i złożenie gotowego dokumentu do walidacji.

Okres realizacji: **lipiec – sierpień 2014**

## 9. Analiza ryzyka

Poniższa analiza ryzyka ocenia zagrożenia, które mogą powstać na etapie testowania (IV etapy w okresie 06.2013 – 07.2014), upowszechniania i włączania do polityki innowacji (2013-2015).

30

Nazwa ryzyka / Zarządzanie ryzykiem	Szansa wystąpienia	Wpływ na realizację projektu	Rozpoznanie głównych zagrożeń
<b>ZAGROŻENIA ISTOTNE</b>			
<p><b>Ryzyko nr 1.</b> Pierwszy okres realizacji testu: 06-08.2013 to okres wakacyjny. Mając na względzie nieprzygotowane w pełni ze względu na specyfikę projektu elementy, narzędzia i interesariuszy testu (baza ekspertów, nabór firm i OR) powstaje ryzyko braku płynnego, zgodnego z harmonogramem i budżetem zrealizowania I etapu.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko będzie minimalizowane poprzez działania podejmowane przez partnerów projektu w okresie uśpienia projektu na bazie dotychczasowych doświadczeń i istniejących zasobów.</p>	3	2	6
<p><b>Ryzyko nr 2.</b> pierwszy okres realizacji testu: 06 – 08.2013 to okres wakacyjny. Organizacja punktu w Kaliningradzie zagrożona ze względu na nałożenie się sezonu urlopowego i początkowego (startowego) okresu działalności. Ze względu na specyfikę projektu nie można było podejmować działań związanych z praktycznym uruchomieniem punktu (brak budżetu i związany z tym brak możliwości wynajęcia lokalu, zakupu wyposażenia, założenia telefonu, internetu itd.). Ryzyko nieosiągnięcia zdolności operacyjnej do końca I etapu testowania.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko będzie ograniczane poprzez działania podejmowane w okresie uśpienia bezkosztowo na bazie dotychczasowych doświadczeń i kontaktów wszystkich partnerów projektu.</p>	3	2	6
<p><b>Ryzyko nr 3.</b> Zagrożenia dotyczące praktyki projektowej: zakłócenia w realizacji harmonogramu, problemy z realizacją budżetu, kosztami kwalifikowalnymi, wnioskami o płatność itd.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Z dotychczasowej praktyki projektowej partnerów i lidera wynika, że w trakcie realizacji projektu jest to ryzyko, które występuje najczęściej i powoduje realne zakłócenia w realizacji projektu. Ryzyko to będzie ograniczane poprzez dobrą praktykę projektową i doświadczenie oraz bieżący monitoring, staranne i prawidłowe planowanie i rozliczanie itd.</p>	2	2	4

## ZAGROŻENIA UMIARKOWANE

<p><b>Ryzyko nr 4.</b> Brak firm i OR chętnych do współpracy, wycofywanie się firm i OR z już podjętej współpracy (różne przyczyny), niezrozumienie roli w przeprowadzanym teście</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Minimalizacja ryzyka poprzez korzystanie z i dotychczasowych doświadczeń ze współpracy z MSP i OR przez partnerów projektu oraz istniejących baz danych i wypracowanych kanałów komunikacji. Odpowiedni dobór odbiorców, odpowiedni kształt zawieranych umów, lista rezerwowa. Dobra praktyka w zakresie komunikacji z odbiorcami, położenie nacisku na dobre zrozumienie podejmowanych działań.</p>	1	3	3
<p><b>Ryzyko nr 5.</b> Zagrożenia płynące z błędnych założeń strategii i wstępnej wersji modelu, test nie weryfikuje wiarygodnie założeń projektowych. Świadczone doradztwo jest nisko oceniane. Ryzyko powstania wadliwej wersji finalnej.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez stały monitoring i okresową ewaluację. Grupa Strategiczna będzie modyfikować model w zależności od wyników testu.</p>	1	3	3
<p><b>Ryzyko nr 6.</b> Ryzyko braku podjęcia współpracy ze strony IOB, niezrozumienie modelu, niechęć do przyjmowania określonych rozwiązań. Ryzyko powstania wadliwej wersji finalnej.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez dotychczasowe doświadczenia partnerów projektu i ich współpracę z IOB, rzetelne przygotowanie modelu i możliwość jego modyfikacji.</p>	1	3	3
<p><b>Ryzyko nr 7.</b> Poważny kryzys gospodarczy powodujący masowe zamykanie firm, zawieszanie działalności gospodarczej, niepodejmowanie nowej działalności. Kryzys taki może wystąpić w trakcie realizacji projektu i objąć cały okres prac.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez monitoring projektu, obserwację otoczenia projektów tym danych statystycznych i gospodarczych, stworzenie pakietu antykryzysowego dla firm</p>	1	3	3
<p><b>Ryzyko nr 8.</b> Ryzyko zewnętrzne polegające na poważnych perturbacjach w stosunkach politycznych z Rosją, co będzie się wiązało z zakłóceniem obrotu gospodarczego, zawieszeniem małego ruchu granicznego itd.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez możliwość przeformułowania projektu w zakresie kierunku internacjonalizacji i zakresu doradztwa.</p>	1	3	3
<b>ZAGROŻENIA NISKIE</b>			
<p><b>Ryzyko nr 9.</b> Zmiany w składzie osobowym zespołu realizującego projekt (różne możliwe przyczyny). Ryzyko takie może spowodować brak harmonijnej realizacji projektu pod względem merytorycznym i praktycznym.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b></p>	1	2	2



Minimalizacja ryzyka poprzez doświadczenia partnerów w realizacji projektów o podobnym charakterze i istniejący zasób kadrowy.			
<p><b>Ryzyko nr 10.</b> Zagrożenia płynące z relacji partnerskich i relacji lider – partnerzy, możliwe nieporozumienia na wszystkich etapach realizacji projektu.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczane poprzez dobre dotychczasowe doświadczenia z relacji pomiędzy partnerami projektu, zastosowanie praktyki natychmiastowego wyjaśniania niezgodności, dobrą komunikacją pomiędzy pracownikami zespołu projektowego oraz okresowe posiedzenia Komitetu Sterującego</p>	2	1	2
<p><b>Ryzyko nr 11.</b> Zagrożenia płynące z krótkiego okresu realizacji zasadniczej fazy upowszechniania i wprowadzania do polityk, możliwość niepełnego lub niezgodnego z założeniami realizacji tej części projektu.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczane poprzez staranne przygotowanie działań upowszechniających i włączających oraz doświadczenie partnerów projektu i ich możliwości w zakresie mainstreamingu.</p>	1	2	2
<p><b>Ryzyko nr 12.</b> Ryzyko związane z aspektami prawnymi dotyczącymi całokształtu prac projektowych (własność intelektualna, pomoc publiczna itd.).</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez już dokonane analizy prawne, stały monitoring projektu, możliwość korzystania z pomocy prawnej partnerów projektu</p>	1	2	2
<p><b>Ryzyko nr 13.</b> Ryzyko powołania i utrzymania punktu doradczego w Kaliningradzie związane z odmiennościami kulturowymi i niepełną znajomością realiów rosyjskich.</p> <p><b>Zarządzanie ryzykiem:</b> Ryzyko ograniczone poprzez dotychczasową działalność i doświadczenie jednego z partnerów projektu oraz staranny wybór doradcy do punktu w Kaliningradzie.</p>	1	2	2

## **Działania prewencyjne i minimalizujące ryzyko w przypadku istotnych zagrożeń:**

### **Ryzyko nr 1**

- przegląd istniejących zasobów u wszystkich partnerów projektu (list adresowych, baz danych, kontaktów instytucjonalnych i osobistych) w celu sprawnego wyłonienia odbiorców i użytkowników,
- uszczegółowienie zasad naboru, sprecyzowanie podziału zadań pomiędzy partnerami,
- wszechstronna pomoc wszystkich partnerów i pracowników projektu dla specjalistów ds. obsługi OR i MSP,
- ustalenie dodatkowych kanałów komunikacji pomiędzy partnerami,
- bieżący, codzienny nadzór kierownika projektu,
- ustalenie punktów krytycznych,
- intensyfikacja działań w okresie maj – czerwiec 2013

### **Ryzyko nr 2**

- podjęcie wszechstronnych działań organizacyjnych w celu ustanowienia punktu w Kaliningradzie przed rozpoczęciem zadania 2
- wykorzystanie funkcjonujących kontaktów instytucjonalnych i personalnych pomiędzy partnerami projektu i stroną rosyjską

### **Ryzyko 3**

- ściśle i rygorystyczne przestrzeganie zasad projektowych, harmonogramu, budżetu, umowy partnerskiej przez wszystkich partnerów projektu
- bieżący monitoring
- raportowanie zagrożeń zgodnie z umową
- nadzór Komitetu Sterującego
- możliwość wykorzystywania zaplecza prawnego, służb finansowo – księgowych, praktyków POKL – pracowników instytucji zaangażowanych w projekt

## Bibliografia:

1. Biuletyn Informacyjny Konsulatu Generalnego RP w Kaliningradzie, 2011
2. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej - <http://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce.php>
3. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012
4. Kisiel R., Wojarska M., Babuchowska K., Marks-Bielska R. Badanie instytucji otoczenia biznesu województwa warmińsko – mazurskiego pod kątem konkurencyjności i innowacyjności świadczonych usług wraz z rekomendacjami. Raport końcowy dla Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie (maszynopis), Olsztyn 2010
5. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Raport z badań MSP, Warszawa, 2011
6. Pogłębiona diagnoza potrzeb doradczych przedsiębiorstw MSP, GS, 2013
7. Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Zarząd Województwa Warmińsko – Mazurskiego – Fundacja Uniwersytetu, A. Mickiewicza w Poznaniu, Poznań – Olsztyn 2010.
8. Regionalny System Wspierania Innowacji, Warmińsko – Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Olsztyn 2009
9. Sawin S., Rudolf T. Model świadczenia usługi proinnowacyjnej RSU: Wsparcie ekspansji firmy przez budowę strategii opartej na partnerstwie i rozwoju technologii. Innovatika – Urząd Marszałkowski, Olsztyn 2012.
10. Skonieczek A. Szalkiewicz W. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw Warmii i Mazur, OWSiZ, 2004
11. Walkowiak R. (red.). Konkurencyjność i adaptacyjność przedsiębiorstwa. E- laboratorium diagnostyczne. Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008.

## Opracowanie

### Grupa Strategiczna w składzie:

Dr hab. inż. Ryszard Walkowiak  
Dr Lucyna Kwiatkowska  
Dr Zofia Migus - Bębnowicz  
Dr Jerzy Wojeński

### Zespół Projektowy w składzie:

Piotr Odoj  
Katarzyna Bartnik  
Agnieszka Cegłowska  
Aleksandra Jagiełło

## Tytuł projektu

### Tytuł Projektu

„PI Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego narzędzia świadczenia kompleksowych usług doradczych”

Numer umowy: WND-POKL.08.02.01-28-001/12-00

## Partner Wiodący

Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.



## Partnerzy Projektu

Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego



Warmińsko-Mazurska Specjalna Strefa Ekonomiczna S.A.



**Człowiek – najlepsza inwestycja**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

