

Strategia wdrażania projektu
„Broker innowacji jako narzędzie
efektywnego rozwoju systemu
nowoczesnej gospodarki Małopolski”



Opracowanie

dr Janusz Fudaliński

Kraków, maj 2011

Urząd Marszałkowski
Województwa Małopolskiego
ul. Basztowa 22
31-156 Kraków

Krakowski Park
Technologiczny
al. Jana Pawła II 41L
31-864 Kraków

Adres do korespondencji:
ul. Raclawicka 56, 30-017 Kraków



Spis treści

I.	Uzasadnienie	3
II.	Cel wprowadzenia innowacji.....	4
III.	Opis innowacji	6
IV.	Plan działań w procesie testowania produktu finalnego.....	12
V.	Sposób sprawdzenia czy innowacja działa	15
VI.	Strategia upowszechnienia.....	18
VII.	Strategia włączania do głównego nurtu polityki.....	21
VIII.	Kamienie milowe	23
IX.	Analiza ryzyka	24
X.	Autor Strategii	29
XI.	Literatura	29
XII.	Spis załączników	29



I. Uzasadnienie

W wysoko rozwiniętych gospodarczo krajach jednym z istotnych czynników wsparcia rozwoju innowacyjnej gospodarki jest efektywna współpraca pomiędzy podmiotami reprezentującymi trzy środowiska: biznes, naukę i administrację publiczną.

Jak wynika z raportu ewaluacyjnego wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego: „Ocena transferu wiedzy i powiązań sfery B+R oraz instytucji otoczenia biznesu z przedsiębiorstwami w województwie małopolskim w 2009 r.” współpraca między tymi środowiskami jest niewystarczająca, co powoduje m. in. niepełne wykorzystanie potencjału innowacyjnego uczelni wyższych, przekładające się na utratę szans rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości.

Za istotne przyczyny niewystarczającej współpracy środowisk należy uznać:

- w środowisku przedsiębiorców:
 - brak własnych środków finansowych oraz wiedzy na temat możliwych źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych,
 - brak wiedzy i informacji na temat oferty i potencjału ośrodków naukowych,
- w środowisku naukowym:
 - niewystarczającą znajomość oczekiwań środowiska przedsiębiorców,
 - brak środków finansowych na finansowanie komercjalizacji wyników badań,
- w administracji:
 - niewystarczająca ilość regionalnych ośrodków doradczych oferujących usługi proinnowacyjne,
 - niewystarczająca informacja o strategicznych obszarach rozwoju gospodarczego oraz oferowanych narzędziach wsparcia, zawartych Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2008-2013.

Uwzględniając powyższe przyczyny niewystarczającej współpracy można stwierdzić, że jednym z możliwych działań, mogących mieć wpływ na intensyfikację współpracy tych środowisk jest





powołanie podmiotu wspierającego współpracę tych środowisk w regionie. Rolę taką może spełniać broker innowacji – podmiot będący swoistym „łącznikiem” zapewniającym przepływ informacji pomiędzy środowiskami, identyfikujący potrzeby przedsiębiorców i potencjał rynku, dysponujący wiedzą o ofercie uczelni oraz o przyjętej strategii rozwoju Małopolski. Zgodnie z tak zdefiniowanymi obszarami działania, proponowana organizacja wewnętrzna winna zawierać następujące jednostki:

- o Centrum Sieci Współpracy;
- o Zaplecze Ogniw Pośredniczących;
- o Ośrodek Prognoz Technologicznych.

Przeprowadzenie działań pilotażowych ma na celu wypracowanie ostatecznego kształtu modelu „Brokera Innowacji”, dzięki któremu możliwe będzie zintensyfikowanie oraz podniesienie jakości współpracy pomiędzy trzema środowiskami w województwie małopolskim (nauką, biznesem i administracją). Testowanie zaproponowanego modelu będzie służyło optymalizowaniu kształtu współpracy pomiędzy wspomnianymi środowiskami m. in. poprzez ciągłą identyfikację i analizę oczekiwań oraz potrzeb.

II. Cel wprowadzenia innowacji

W projekcie jako cel główny przyjęto *zwiększenie do końca 2013 roku skuteczności działań na rzecz wzmocnienia współpracy nauki i biznesu poprzez zbudowanie modelu efektywnego i skutecznego partnerstwa oraz prężnie funkcjonującego systemu brokerskiego.*

Stąd też nadrzędnym celem realizowanych działań projektowych będzie: „osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy sektora nauki i biznesu w oparciu o efektywny i skutecznie funkcjonujący model brokera innowacji, składający się z trzech biur: Centrum Sieci Współpracy, Zaplecza Ogniw Pośredniczących oraz Ośrodka Prognoz Technologicznych.

Wobec tak ustanowionego celu głównego przyjmuje się następujące cele cząstkowe:

- o zidentyfikowanie determinant warunkujących skuteczną współpracę pomiędzy sferą nauki i biznesu;





- o opracowanie katalogu zadań (usług) oraz organizacyjnej formy ich świadczenia dla sieci współpracy;
- o opracowanie systemu szkoleń i usług doradczych dla przedsiębiorców oraz ogniw pośredniczących;
- o opracowanie profesjonalnego systemu monitoringu dotyczącego dziesięciu technologii wyłonionych w procesie foresightowym: „Perspektywa Technologiczna Kraków – Małopolska 2020”

W ramach tak sformułowanych celów cząstkowych proponuje się następujące cele szczegółowe:

- o analiza i ustalenie przyczyn niedostatecznej współpracy sfery nauki i biznesu;
- o poprawa warunków do rozwoju przedsiębiorczości akademickiej;
- o rozwój usług brokerskich wspierających konkurencyjność i innowacyjność nowoczesnej gospodarki Małopolski;
- o poprawa dostępu do informacji o wzajemnych potrzebach i ofertach instytucji naukowych i przedsiębiorstw;
- o wzrost świadomości i poziomu wiedzy przedstawicieli nauki i biznesu w zakresie korzyści płynących ze wzajemnej współpracy;
- o kreowanie wizerunku Małopolski jako regionu otwartego na innowacje.

Implementacja wyżej wymienionych celów będzie warunkowana efektywną realizacją zadań określonych w dokumencie stanowiącym załącznik do niniejszego opracowania (zadań zidentyfikowanych podczas warsztatów realizowanych w ramach projektu).

Przetestowanie w ramach działań pilotażowych zaplanowanych działań dla poszczególnych Biur (usług Centrum Sieci Współpracy, usług Zaplecza dla Ogniw Pośredniczących oraz usług Ośrodka Prognoz Technologicznych) będzie podstawą zweryfikowania skuteczności funkcjonowania modelu „Brokera Innowacji” w aspekcie budowania współpracy środowisk nauki, biznesu i administracji. Prowadzenie ciągłego monitoringu realizowanych usług oraz badania ankietowe uczestników programu pilotażowego będą stanowić podstawę do oceny stopnia realizacji założonych celów oraz sukcesu projektu. Stanie się tak wtedy gdy wypracowany model przyczyni się do





podniesienia poziomu innowacyjności firm w regionie, wzmocnienia kontaktów sieciowych zaangażowanych instytucji i lepsze wykorzystanie ich potencjału.

Efekty wypracowane w trakcie II etapu projektu będą podlegać walidacji przez Regionalną Sieć Tematyczną. Pozytywna ocena tych rezultatów będzie skutkowałą włączeniem modelu „Brokera Innowacji” w realizację polityki rozwoju Samorządu Województwa Małopolskiego jako narzędzia wspierającego realizację działań wynikających z Regionalnej Strategii Innowacji.

III. Opis innowacji

Innowacyjność realizowanych działań projektowych polega na opracowaniu i przetestowaniu unikalnego modelu „brokera innowacji”. Przejawia się to w opisie funkcjonowania modelu w trzech wymiarach:

- o instytucjonalnym;
- o instrumentalnym;
- o funkcjonalnym (czynnościowym).

Dla opracowania takiego modelu niezbędne jest przyjęcie odpowiedniego instrumentarium pojęciowego odnoszącego się do pojęć: „broker” oraz „innowacja”.

Określenie broker ma wymiar wieloznacznej kategorii pojęciowej, odnoszonej do różnych sektorów gospodarki. Przyjmuje się, że jest podmiotem pośredniczącym w realizacji odpowiednio zdefiniowanych działań (zadań). Stąd można mówić o różnych wymiarach działalności brokerskiej, ukierunkowanej na aspekty:

- o agencyjne,
- o dealerskie,
- o dyskontowe (discount broker),
- o informacyjne (np. broker rozwiązań innowacyjnych).

Idea działań brokera informacji związana jest z dynamicznym rozwojem gospodarki światowej oraz procesem globalizacji i odnosi szczególnie do zmian w obszarze nowoczesnych



rozwiązań technologicznych oraz związanej z tym wymianie informacji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami.

Model brokera innowacji ma zapewnić realizację działań wskazanych przez uczestników warsztatów w przyjętych trzech obszarach tematycznych:

- o funkcjonowania Centrum Sieci Współpracy (CSW),
- o funkcjonowania Zaplecza dla Ogniw Pośredniczących (ZOP),
- o funkcjonowania Ośrodka Prognoz Technologicznych (OPT)¹.

Pojęcie innowacji natomiast odnosi się do kreowania nowych rozwiązań, idei, koncepcji oraz przekształcania lub modyfikowania istniejących możliwości w nowe idee, zatem nie należy go traktować jako jednostkowe działanie, ale raczej jako permanentny proces ukierunkowany na możliwości praktycznego zastosowania.

Innowacja już we wczesnym okresie rozwoju nauki zarządzania była postrzegana jako jeden z najważniejszych problemów działalności gospodarczej, a ściślej, działalności przedsiębiorców. Za pierwszą w pełni ukształtowaną teorię innowacji można uznać koncepcję sformułowaną w latach trzydziestych dwudziestego wieku przez Josepha Schumpetera. Schumpeter podkreślał, że: „(...) działalność przedsiębiorców jest oparta na tworzeniu nowych kombinacji zastanych czynników produkcji, w warunkach, gdy wyniku tego procesu nie da się łatwo przewidzieć”².

Innowacja zatem oznacza pewną zmianę, wzbogacenie już istniejącej rzeczywistości o jakieś nowe elementy, przy czym istotne są modyfikacje zachodzące w wyniku działań innowacyjnych. Te, które mają postać zamierzonych i celowych z ukierunkowaniem na określone korzyści można określić mianem zmian innowacyjnych.

Stąd innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opracowania nowych produktów i usług, bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, iż pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurentom.³

W tym kontekście wypracowany model „brokera innowacji” jawi się jako w pełni innowacyjna idea oraz związane z nią rozwiązanie organizacyjne, zmierzające do zapewnienia

¹ Szczegółowa charakterystyka ustalonych zadań znajduje się w załączniku: „Wstępna wersja produktu finalnego”

² J. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Cambridge 1934, cyt. za: A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s.17

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s.646





wysokiego poziomu współpracy pomiędzy przedstawicielami świata nauki i możliwymi do kreowania oraz wykreowanymi w jego ramach innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, a przedstawicielami obszaru biznesu. Cechą proponowanego modelu jest całościowe ujęcie problematyki innowacyjnego rozwoju regionu małopolskiego. O innowacyjności modelu brokerskiego świadczyć będzie spójność działań i świadczonych usług w zakresie komercjalizacji. Dla budowania innowacyjnego modelu brokerskiego istotne jest też zaangażowanie trzech sektorów – nauki, biznesu i administracji. Partnerstwo w procesie kreowania i dyfuzji innowacji jest niezbędne, jednak konieczna jest współpraca nie tylko kooperantów jakimi są przedstawiciele nauki i biznesu, ale także zaangażowanie lokalnych i regionalnych samorządów. W procesie tym kluczowa jest rola ośrodków innowacji, przy czym aby mogły realizować to zadanie musi ono zostać uwzględnione przez podmioty systemu innowacyjnego, w tym władze. Należy więc podkreślić, iż każda ze sfer wnosi określone zasoby na rzecz kreowania innowacji. Instytucje B+R wnoszą m.in. wiedzę i nowe technologie, kapitał ludzki, infrastrukturę badawczą. Biznes – przedsiębiorstwa oferują rynki zbytu i kanały dystrybucji, inwestycje, jak również zdolność do podejmowania ryzyka. Administracja natomiast zapewnia programy wsparcia, inicjatywę i koordynację działań prorozwojowych, usługi publiczne.

Stąd, grupami docelowymi w realizowanym procesie innowacyjnym są:

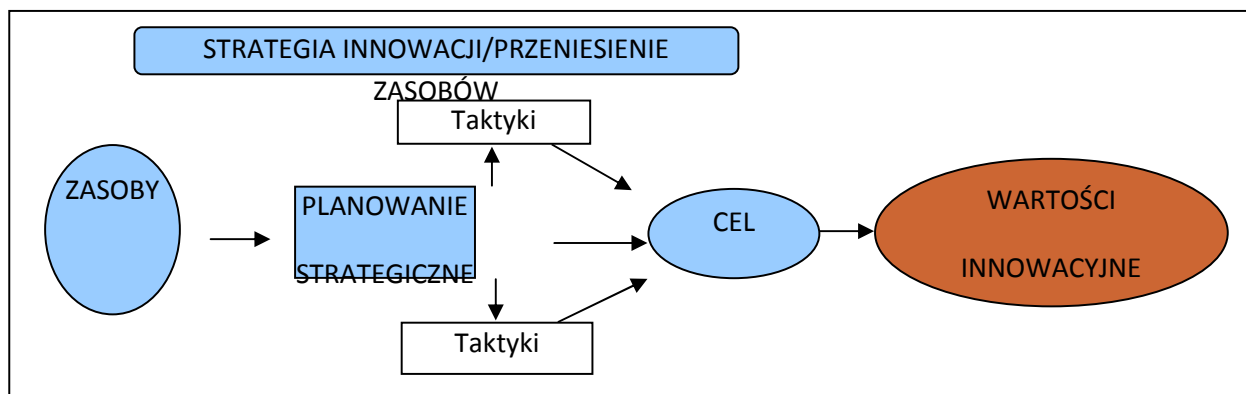
- o sektor biznesu (przedsiębiorstwa, sieci współpracy; jednostki samorządu gospodarczego);
- o sektor nauki (szkoły wyższe, jednostki badawczo – rozwojowe, działające w środowisku uczelnianym);
- o sektor administracji (jednostki samorządu terytorialnego);
- o wyspecjalizowane jednostki organizacyjne, działające na styku sfery nauki i biznesu (centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości).

Zastosowanie wypracowanego modelu przez instytucje otoczenia biznesu w Małopolsce wprowadzi nową jakość usług świadczonych w tym zakresie i spowoduje otwarcie się instytucji na korzystanie z zasobów wiedzy otoczenia (tzw. **otwarta innowacja**).

Analizując czynniki warunkujące właściwe funkcjonowanie inicjatyw opartych na innowacjach należy pamiętać, że innowacja nie jest celem niezależnym, a elementem działań strategicznych organizacji, których kompilacja może dawać prymat innowacjom, lecz ich znaczenie jest zależne od priorytetów strategicznych. Mając zatem do czynienia ze strategią, której trzon stanowi obszar



innowacji należy wskazać rolę innowacji we wdrażaniu strategii określając jednocześnie na wyższym poziomie szczegółowości cele, których realizacja ma kreować wartości innowacyjne (rys. 1).

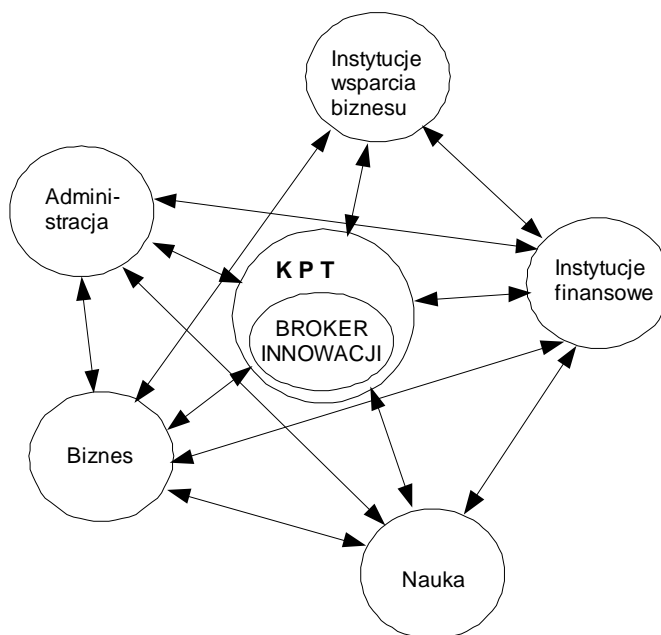


Rys. 1. Zależności między planowaniem strategicznym, celami i taktykami w wielkiej strategii innowacji

Źródło: A.Nowak-Far, Globalna konkurencja, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s.105

Innowacyjne rozwiązanie wymaga zastosowania odpowiedniego instrumentarium wdrożeniowego, składającego się z rozwiązania organizacyjnego, zestawu metod i technik oraz katalogu zadań. W zakresie rozwiązania organizacyjnego proponuje się wykorzystanie koncepcji sieci. Pojęcie „sieć” oznacza nową formę zorganizowania relacji pomiędzy podmiotami. Idea organizacji sieciowej sprowadza się do współpracy niezależnych podmiotów, które tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. Propozycja zastosowania w procesie wdrażania strategii koncepcji strukturalnej opartej na formule sieci daje możliwość szybkich zmian sposobów kształtowania relacji pomiędzy poszczególnymi elementami. Rysunek 2 przedstawia układ relacji pomiędzy podmiotami w strukturze sieciowej w proponowanym rozwiązaniu organizacyjnym.



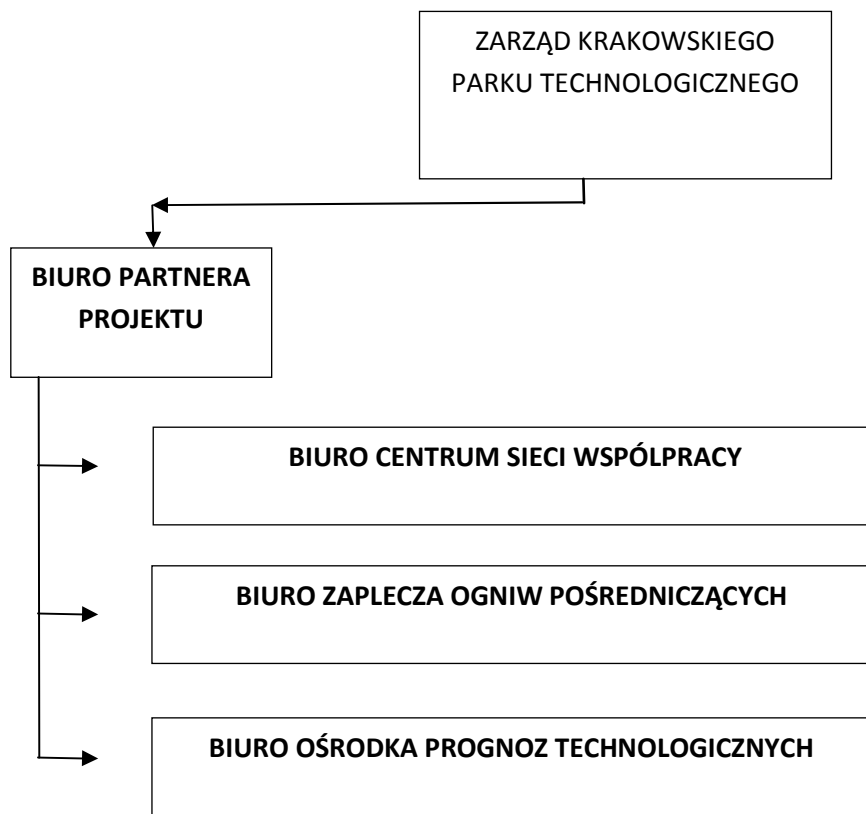


Rys. 2. Broker innowacji w strukturze partnera projektu (KPT)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Model działania Obserwatorium Technologicznego Raport 2 w ramach projektu: „Perspektywa Technologiczna Kraków-Małopolska 2020”

Model brokera innowacji zakłada funkcjonowanie trzech podmiotów, podlegających koordynatorowi biura partnera projektu (KPT). Uwzględniając przyjęte założenia w koncepcji projektu na rysunku 3 przedstawiono usytuowanie podmiotów tworzących ideę brokera innowacji w strukturze KPT.





Rys. 3. Broker innowacji w strukturze partnera projektu (KPT)

Źródło: opracowanie własne

W proponowanej koncepcji wdrożenia projektu akcentuje się elastyczność rozwiązania organizacyjnego, które zakłada możliwość dokonywania zmian w ilości osób przyporządkowanych poszczególnym biurom, w zależności od stopnia intensywności i trudności realizowanych zadań (patrz: załącznik do strategii – RSWOP).

Testowany model „Brokera Innowacji” jest zatem innowacją w sensie nowej idei dla istniejących już możliwości oraz jako trwały proces doskonalenia proponowanego rozwiązania w zależności od charakteru i dynamiki zmian w otoczeniu.





IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Działania w ramach procesu testowania produktu finalnego zostaną przedstawione w oparciu o założenia głównych metodyk zarządzania projektami (PMI, PRINCE 2) odnoszących się do fazy realizacji projektu. W metodykach tych wskazuje się trzy rodzaje procesów:

- o procesy główne (podstawowe), których celem jest doprowadzenie do wytworzenia produktów założonych w projekcie;
- o procesy pomocnicze ukierunkowane na wsparcie procesów głównych, ale nie prowadzące bezpośrednio do powstawania produktów;
- o procesy zarządcze, których celem jest skuteczne i efektywne zrealizowanie założeń projektowych.

W ramach poszczególnych procesów realizowane są funkcje (czynności), za które odpowiedzialne są podmioty powołane do zarządzania i realizacji projektu (struktura zarządzania projektem). W tabeli nr 1 poniżej przedstawiono zakresy odpowiedzialności przy realizacji zadań w trzech grupach procesów (zarządcze, podstawowe, wspomagające).

Tabela 1. Procesy i zakresy odpowiedzialności we wdrażaniu projektu „Broker innowacji”

Procesy zarządcze	
Podmiot	Zakres odpowiedzialności
Grupa Sterująca	<ul style="list-style-type: none"> o Udział w zarządzaniu Projektem na poziomie strategicznym o Akceptacja rezultatów produktu finalnego Projektu przed przekazaniem do walidacji przez Regionalną Sieć Tematyczną
Zespół Roboczy	<ul style="list-style-type: none"> o Opiniowanie cząstkowych rezultatów Projektu przed przekazaniem ich do Grupy Sterującej <ul style="list-style-type: none"> • koncepcje działania trzech podmiotów tworzących model „Brokera Innowacji” • wstępna wersja produktu • merytoryczny nadzór nad wdrażaniem Projektu
Biuro Lidera Projektu	<ul style="list-style-type: none"> o Monitoring prac projektowych o Ocena stanu realizacji zadań przez Partnera o Upowszechnianie rezultatów
Kierownik Projektu ze strony Lidera Projektu	<ul style="list-style-type: none"> o Koordynacja i nadzór nad realizacją zadań objętych planem projektu o Zapewnienie efektywnego wykorzystania personelu i zasobów o Weryfikacja realizacji zakresu projektu o Zapewnienie i kontrola jakości prac i produktów o Kontrola harmonogramu o Kontrola kosztów





	<ul style="list-style-type: none"> ○ Monitorowanie i kontrola ryzyka ○ Zapewnienie i wspomaganie komunikacji
Biuro Partnera Projektu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Operacyjne zarządzanie zadaniami merytorycznymi ○ Zapewnienie prawidłowego przebiegu prac pilotażowo testujących
Koordinator Projektu ze strony Partnera Projektu	<ul style="list-style-type: none"> ○ Komunikacja z Biurem Lidera Projektu ○ Planowanie realizacji zadań merytorycznych ○ Nadzór nad realizacją zadań merytorycznych ○ Nadzór nad funkcjonowaniem 3 Biur tematycznych ○ Współpraca z Kierownikiem Projektu Lidera
Procesy podstawowe	
Koordinator Biura CSW	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opracowanie koncepcji działania ○ Realizacja procesu testowania usług biura
Koordinator Biura ZOP	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opracowanie koncepcji działania ○ Realizacja procesu testowania usług biura
Koordinator Biura OPT	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opracowanie koncepcji działania ○ Realizacja procesu testowania usług biura
Procesy pomocnicze	
Konsultant merytoryczny	<ul style="list-style-type: none"> ○ Konsultowanie przebiegu procesu testowania ○ Weryfikacja etapu testowania ○ Ewaluacja realizowanych usług z punktu widzenia merytorycznego
Doradca ds. obsługi prawnej	<ul style="list-style-type: none"> ○ Świadczenie usług prawnych ○ Nadzór nad dokumentacją projektu od strony prawnej ○ Opracowywanie zamówień publicznych na potrzeby procesu testowania ○ Przygotowanie dokumentacji przetargowej ○ Przygotowanie informacji przekazywanych wykonawcom w toku postępowań
Obsługa księgową	<ul style="list-style-type: none"> ○ Prowadzenie dokumentacji księgowo - finansowej ○ Realizacja płatności ○ Kontrola finansowa etapu testowania produktu
Moderator platformy internetowej	<ul style="list-style-type: none"> ○ Obsługa platformy ○ Tworzenie i rozwój koncepcji dostarczania informacji za pomocą platformy ○ Redagowanie tekstów publikowanych w serwisie ○ Zamieszczanie materiałów z przebiegu procesu testowania ○ Moderowanie forum

Źródło: opracowanie własne na podstawie założeń projektu „Broker Innowacji”

Głównym celem II etapu projektu jest pilotażowe wdrożenie modelu „Brokera Innowacji”. Proces ten będzie realizowany poprzez realizację zestawu usług zidentyfikowanych podczas prac warsztatowych dla poszczególnych obszarów (CSW, ZOP, OPT).





Centrum Sieci Współpracy

Dobór odbiorców w fazie testowania realizowany będzie na zasadzie dobrowolności. Beneficjenci będą zobowiązani do wypełnienia formularza zgłoszeniowego oraz ankiety. Ostatecznego wyboru beneficjentów dokonają przedstawiciele Lidera i Partnera Projektu zgodnie z opisanymi wyżej rolami i zakresem odpowiedzialności.

Działania będą polegały na testowaniu zdiagnozowanych usług podczas warsztatów, w tym m.in.:

- o warsztaty – dobre praktyki w zakresie tworzenia sieci współpracy (lessons learned)
- o forum sieci współpracy
- o branżowa giełda informacji przedstawicieli sieci współpracy – administracja, biznes, nauka

Zaplecze Ogniw Pośredniczących

Beneficjenci będą dobierani na zasadzie dowolności (zostaną zobowiązani do wypełnienia formularza zgłoszeniowego oraz ankiety. Ostatecznego wyboru beneficjentów dokonają przedstawiciele Lidera i Partnera Projektu po zasięgnięciu opinii ekspertów.

Plan działań zakłada realizację następujących usług:

- o realizacja szkoleń zgodnie z wynikami analizy potrzeb szkoleniowych podczas warsztatów – szczegółowa charakterystyka szkoleń w załączniku do niniejszej strategii,
- o spotkania networkingowe – giełda informacji dla przedstawicieli ogniw pośredniczących

Ośrodek Prognoz Technologicznych

Istotą funkcjonowania tego podmiotu jest monitorowanie rozwoju i upowszechnianie wiedzy na temat dziesięć technologii zidentyfikowanych w ramach projektu foresightowego „Perspektywa Technologiczna Kraków – Małopolska 2020”. Plan działań zakłada:

- o powołanie Ambasadorów Technologii (10 osób – po jednej dla każdej technologii)





- o organizacja 5 konferencji z udziałem ekspertów krajowych i zagranicznych: 4 branżowe, 1 ogólna ,
- o opracowanie broszury (w dwóch wersjach językowych) promującej dziesięć technologii (wersja polska 4000 szt., wersja angielska 1000 szt.)
- o cykliczne spotkania Ambasadorów Technologii
- o zakup licencji do baz technologicznych np. typu Frost & Sullivan, Technology Review (MIT), stanowiących wsparcie w pracy Koordynatora biura OPT oraz Ambasadorów Technologii. ,
- o przygotowywanie we współpracy z Ambasadorami raportów okresowych (rocznych) z rozwoju danej technologii

W ramach wspólnego działania wszystkich trzech biur (CSW, ZOP, OPT) zostaną zorganizowane cztery wyjazdy studyjne do czołowych ośrodków transferu technologii w zakresie głównych obszarów technologicznych dziesięciu technologii priorytetowych województwa małopolskiego (Budownictwo i czyste technologie energetyczne, Inżynieria materiałowa i nanotechnologia dla zastosowań specjalnych. Medycyna i biotechnologia, Informacja i wizualizacja). Udział w każdym wyjeździe studyjnym weźmie 15 osób zajmujących się wymienionymi dziedzinami wiedzy (pracowników ogniw pośredniczących, animatorów sieci współpracy i przedsiębiorców, przedstawiciele administracji). Planowane są wyjazdy do czterech wiodących regionów wiedzy na świecie, np. San Francisco, Boston, Szanghaj, Amsterdam (uzasadnienie dla wyjazdów w załączniku do niniejszej strategii).

V. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa

Ewaluacja jest systematycznym postępowaniem służącym obiektywnej ocenie realizowanego lub zakończonego projektu (programu, procesu wdrażania lub rezultatów). Celem takiego procesu jest ustalenie w jakim stopniu realizowane wsparcie umożliwiło osiągnięcie zakładanych celów i czy efekty tego wsparcia są trwałe. Chodzi również o ocenę na ile realizowane działania były prowadzone efektywnie.

Ewaluacja projektu może mieć następujący charakter:





- o ewaluacja wstępna (ex-ante evaluation) – przeprowadzana przed rozpoczęciem realizacji w celu podniesienia jakości przygotowywanych dokumentów oraz zapewnienia efektywnego wykorzystania środków,
- o ewaluacja w połowie okresu realizacji (mid-term evaluation) – szacowanie stopnia realizacji zakładanych celów i ewentualnie dokonanie korekt w dokumentach programowych,
- o ewaluacja końcowa (ex-post evaluation) – jej głównym celem jest określenie skuteczności i efektywności zrealizowanych działań w projekcie oraz dostarczenie informacji na temat długofalowych efektów,
- o ewaluacja „on-going” – jest przeprowadzana w trakcie wdrażania (implementacji) projektu w celu ciągłego wspierania procesu zarządzania projektem. Charakteryzuje się elastycznym podejściem polegającym na bieżącym identyfikowaniu problemów pojawiających się w trakcie realizacji projektu, szybką reakcją na pojawiające się trudności oraz przedstawianiu konkretnych rozwiązań dla tych problemów. Tego typu podejście daje również możliwość bieżącej analizy i oceny pojawiających się efektów projektu.

W założeniach do projektu „Broker Innowacji” przyjęto, że opracowany produkt finalny będzie podlegał walidacji dokonywanej przez Regionalną Sieć Tematyczną przed włączeniem do głównego nurtu polityki.

Dla zwiększenia prawdopodobieństwa realizacji zakładanych celów projektu proponuje się przeprowadzanie ewaluacji „on-going”, czyli na bieżąco w trakcie realizacji projektu. Zadania te będą realizowane przez jednostki i osoby bezpośrednio zarządzające wdrażaniem projektu: Biuro Lidera Projektu, Biuro Partnera Projektu, Koordynator Projektu Partnera Projektu.

Każda ewaluacja powinna być przeprowadzana na podstawie ustalonego zestawu kryteriów oraz metod (narzędzi badawczych) służących uzyskaniu niezbędnych informacji do odpowiedzi na pytania ewaluacyjne. W tabeli nr 2 poniżej przedstawiono proponowane kryteria ewaluacji.





Tabela 2. Kryteria ewaluacji

Kryterium	Opis	Pytania ewaluacyjne
Skuteczność	Stopień realizacji zakładanych celów	W jakim stopniu zakładane cele zostały osiągnięte? Które metody realizacji zadań przyczyniły się najbardziej do realizacji celów?
Trwałość efektów	Możliwość wykorzystania efektów projektu w przyszłości	Czy realizacja działań w ramach projektu spowodowała trwałą, jakościową zmianę? Czy efekty projektu będą odczuwalne po jego zakończeniu?
Użyteczność	Rozwiązanie problemów odbiorców do których działania były skierowane	Czy podjęte działania spełniły oczekiwania odbiorców? Czy wdrożenie projektu rozwiązało istniejący problem? Czy uzyskane efekty wdrożenia projektu są satysfakcjonujące dla poszczególnych grup odbiorców
Efektywność	Ocena relacji pomiędzy poniesionymi nakładami a otrzymanymi efektami	Czy zakładane cele osiągnięto przy racjonalnym gospodarowaniu dostępnymi zasobami? Czy możliwe było osiągnięcie tych efektów lub lepszych przy wykorzystaniu mniejszych nakładów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Ewaluacja – kwestie ogólne”, projekt finansowany ze środków UE, Program Operacyjny Pomoc Techniczna, www.funduszezstrukturalne.gov.pl

Jako metody badawcze proponuje się wykorzystanie następujących: ankieta, analiza dokumentacji, wywiad, zogniskowany wywiad grupowy (focus). Wykorzystanie kilku metod zbierania informacji sprzyja zachowaniu obiektywizmu (tzw. triangulacja).

Ostatnim etapem sporządzenie raportu ewaluacyjnego przez przedstawicieli Urzędu Marszałkowskiego. Raport powinien zawierać następujące elementy:

- o cel (e), przedmiot i zakres badania,
- o definicje kryteriów badawczych,
- o metodologię badania,
- o opis przebiegu badania,





- o analizę wyników,
- o wnioski i rekomendacje (dyrektywy praktyczne) dotyczące funkcjonowania modelu „Brokera innowacji”.

VI. Strategia upowszechnienia

Istotą każdego działania zorganizowanego jest realizacja zamierzonych celów. W odniesieniu do inicjatyw o charakterze projektowym za punkt wyjścia przyjmuje się sformułowanie celu, którego realizacja warunkowana jest także przyjęciem odpowiedniej strategii promocyjnej.

Projekt brokera innowacji w swej istocie ma zintensyfikować niewystarczający dotychczas poziom współpracy pomiędzy administracją, nauką i sferą biznesu. Jedną z podstawowych przyczyn obecnego stanu rzeczy jest brak wiedzy i informacji na temat badań realizowanych przez ośrodki naukowe oraz nieskuteczna polityka informacyjna dotycząca planowanych i realizowanych badań naukowych przez jednostki badawczo – rozwojowe. Stąd odpowiednio skonfigurowana polityka informacyjna staje się jedną z determinant możliwości odniesienia sukcesu w ramach realizowanego projektu.

Zatem celem działań upowszechniających jest dotarcie do możliwie szerokiej społeczności (ze strony sfery nauki i biznesu oraz innych potencjalnych partnerów) z informacjami dotyczącymi realizowanego projektu oraz przedstawienie w czytelny sposób jego założeń.

W koncepcji projektu założono wykorzystanie zestawu działań o charakterze promocyjno-upowszechniającym, których możliwość aplikacji została potwierdzona podczas prac warsztatowych. W ujęciu narzędziowym zatem planuje się wykorzystanie następującego aparatu wspomagającego⁴:

- o ulotki informacyjne – dystrybuowane m. in. podczas spotkań, konferencji, jak również bezpośrednio do krakowskich centrów transferu technologii, instytutów naukowych, przedsiębiorców, instytucji otoczenia biznesu itp.;
- o banery internetowe – zamieszczane będą na tematycznych portalach internetowych celem promocji projektu;
- o roll-up (4 szt.) – zamieszczane w miejscach gdzie odbywać się będą seminaria, konferencje, warsztaty itp.;

⁴ Koncepcja projektu „Broker innowacji ...”, 18.





- o gadzety promocyjne i materiały szkoleniowe dystrybuowane podczas spotkań, warsztatów, konferencji itp.;
- o film promocyjny – publikowany będzie m.in. na portalach internetowych, na stronach internetowych Lidera i Partnera;
- o kampania radiowa – prowadzona będzie w II etapie realizacji projektu podczas naboru odbiorców do etapu testowania wstępnej wersji produktu, nawiązana zostanie współpraca z lokalną stacją radiową o wysokiej słuchalności w regionie;
- o informacje i ogłoszenia prasowe, w szczególności artykuły sponsorowane nt. realizowanego projektu. Planuje się także zamieszczenie insertów w prasie o tematyce ekonomiczno-gospodarczej (np. Rzeczpospolita, Gazeta Prawna, Puls Biznesu) – dołączone zostaną publikacje nt. usług dla przedsiębiorców świadczonych w II etapie wdrażania i testowania wstępnej wersji produktu.

Działania promocyjne realizowane będą również za pośrednictwem stron internetowych Województwa Małopolskiego i Krakowskiego Parku Technologicznego oraz utworzonej platformy internetowej, w tym w formie maillingu, newslettera, aktualności na temat stanu wdrażania projektu itp.

Układ podmiotowy zakłada wykorzystanie wiedzy, umiejętności i działań podejmowanych przez wszystkich uczestników realizowanego projektu, a w szczególności:

- o Biura Lidera Projektu (osoby odpowiedzialne za promocję i upowszechnianie) oraz
- o Biura Partnera Projektu.

W ramach Biura Partnera Projektu koordynator odpowiada za organizację seminarium otwierającego i konferencję upowszechniającą, w tym Asystent Koordynatora Projektu za organizację i koordynację przebiegu i obsługi spotkań, seminariów i konferencji. Istotną wydaje się również funkcja Moderatora platformy internetowej, w ramach której przewiduje się rozwój strategii platformy internetowej dostarczającej informacji o bieżących wydarzeniach związanych z powstawaniem modelu brokera innowacji, tworzenie newsów, redagowanie tekstów publikowanych w serwisie, zamieszczenie materiałów z konferencji, warsztatów i innych spotkań realizowanych w ramach projektu, wyszukiwanie tematów związanych z profilem platformy, moderowanie forum, aktualizację biblioteczki multimedialnej.





Koordinator Biura Centrum Sieci Współpracy w zakresie realizowanych zadań promocyjnych bierze udział w działaniach informacyjno - upowszechniających w celu rekrutacji oraz doboru odbiorców, podobnie jak Koordynator biura Zaplecza Ogniw Pośredniczących i Koordynator biura Ośrodka Prognoz Technologicznych.

Bazując na wynikach prac warsztatowych odniesiono się do działań promocyjnych zgrupowanych w trzech obszarach tematycznych. Każdy z obszarów koncentruje się na działaniach skierowanych do nieco innej grupy odbiorców:

- Centrum Sieci Współpracy (CSW), gdzie adresatami wsparcia są:
 - Sieci Współpracy z Województwa Małopolskiego,
 - animatorzy i koordynatorzy Sieci Współpracy,
 - członkowie Sieci Współpracy.

Plan działań promocyjnych CSW stosownie do tych analiz powinien w etapie II obejmować promocję sieci współpracy (usługi promujące tworzenie sieci i wspierające pozyskiwanie nowych członków sieci), a oprócz wymienionych narzędzi optymalną formułą byłyby zorganizowanie dni otwartych.

- Zaplecze dla Ogniw Pośredniczących (ZOP), gdzie adresatami wsparcia są:
 - Ogniw Pośredniczące działające w Województwie Małopolskim
 - Pracownicy Ogniw Pośredniczących
 - Przedsiębiorcy
 - Studenci

Plan działań promocyjnych CSW stosowanie do tych analiz powinien również w etapie II obejmować promocję i współpracę międzynarodową.

- Ośrodek Prognoz Technologicznych (OPT), gdzie adresatami wsparcia są:
 - Jednostki naukowe i naukowcy zajmujący się badaniami w zakresie w zakresie dziesięciu priorytetowych kierunków badań;
 - Przedsiębiorcy realizujący projekty w zakresie dziesięciu priorytetowych kierunków badań / technologii;
 - Studenci i uczniowie szkół średnich;
 - Władze województwa.



Plan działań promocyjnych w pierwszym etapie realizacji strategii powinien obejmować promocję dziesięciu technologii w Internecie (fora internetowe, strona www, hasło w Wikipedii, portale społecznościowe). W drugim etapie zakres działania OPT powinien zostać rozszerzony w szczególności w zakresie działalności Ambasadorów Technologii – dotarcie z informacją o dziesięciu technologiach do młodzieży i studentów w regionie poprzez seminaria i warsztaty, promocję w prasie (artykuły sponsorowane). Zakres promocji powinien zostać rozszerzony w celu przyciągnięcia przedsiębiorców do projektów w tym obszarze.

W ramach działań upowszechniających prowadzona będzie też ścisła współpraca z Biurem Monitorowania i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji. Informacje o projekcie prezentowane będą podczas posiedzeń Małopolskiej Rady Innowacji, w skład której wchodzi przedstawiciele partnerów regionalnych (przedstawiciele samorządu terytorialnego, świata nauki i biznesu), jak również podczas konferencji organizowanych przez Biuro, w tym podczas Małopolskich Targów Innowacji. Współpraca o podobnym charakterze prowadzona będzie także z Departamentem Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Zasadniczymi jednak determinantami realizacji działań upowszechniających jest ich skuteczność, warunkowana zaangażowaniem i współpracą partnerów (co zwiększa zasięg oddziaływania i wiarygodność) oraz jakość oferowanego produktu, która ma odzwierciedlać wysoką wartość merytoryczną i użytkową, a w połączeniu z dążeniem do wkomponowania się w potrzeby grup docelowych, stwarza gwarancje sukcesu realizowanego projektu. Nie mniej istotnym jest budowanie zainteresowania projektem i jego produktem wśród przedstawicieli środowisk lokalnych na możliwie wczesnym etapie jego realizacji, czemu mają służyć w/w działania.

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Pozytywne rezultaty testowania modelu „Broker innowacji” powinny znaleźć odzwierciedlenie w głównym nurcie polityki Województwa Małopolskiego na różnych poziomach opracowywania strategii. W związku z tym kluczowe dokumenty strategiczne odnoszące się do rozwoju Województwa Małopolskiego (Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego, Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego – RSI) powinny uwzględniać rezultaty wypracowane w ramach testowania modelu „Broker Innowacji”. Wydaje się, że testowany model w sposób kompleksowy wpisuje się w holistyczne ujęcie procesu formułowania i implementacji





strategii ukierunkowanej na kreowanie gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach w regionie małopolskim.

Z punktu widzenia procesu formułowania i realizacji strategii istotnym jest wyeksponowanie dwóch szczególnych cech rdzennych kompetencji:⁵

- o w odróżnieniu od tradycyjnego cyklu życia (wyrobu, technologii, branży) cykl życia rdzennych kompetencji nie przechodzi z fazy dojrzałości do spadku, lecz ciągle się znajduje na krzywej wznoszącej się, na której odkładają się kolejne nowe rdzenne kompetencje;
- o rdzenne kompetencje są tworzone w ramach całej organizacji i jako takie mogą być podstawą tworzenia płaszczyzny do kreowania strategii w skali całej organizacji (regionu).

Wydaje się, że model „Brokera innowacji” wpisuje się we współczesny nurt formułowania i implementacji strategii, gdzie kluczową rolę odgrywają unikalne kompetencje, a to stanowi istotę realizowanego projektu. W związku z tym planowany horyzont jego opracowywania i realizacji, pomimo formalnego planowanego w krótkiej perspektywie czasowej zakończenia, będzie nadal istotnym zasobem w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań w Województwie Małopolskim.

Istota rdzennych kompetencji zawiera się zatem w możliwości wykreowania kluczowej oferty regionu, która może przekładać się następnie na działalność jednostek samorządu terytorialnego, przedsiębiorstw, ośrodków akademickich i jednostek naukowo-badawczych.

Proces projektowania rozwiązań strategicznych może przebiegać „od góry” lub „od dołu”. W modelu drugim („od góry”), zwanym zintegrowanym, wizja strategii jest tworzona jako całościowa koncepcja na najwyższych szczeblach zarządzania. Podejście to jest charakterystyczne dla rozwiązań klasycznych (H. I. Ansoff, K. Andrews, J. Argenti).

Model „oddolny” stanowi wypadkową działań strategicznych podejmowanych na różnych poziomach systemu samorządowego, stopniowo integrowanych, w efekcie czego wyłania się ewolucyjnie koncepcja działań. Funkcje integracyjne inicjatyw sformułowanych w ramach projektu „Broker innowacji” powinny być realizowane przez kompetentne jednostki organizacyjne samorządu wojewódzkiego.

⁵ Moszkowicz M., Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian, op. cit. s. 46-47





Opracowany model brokera innowacji stanowił będzie niezwykle istotny wkład w prowadzoną w tym zakresie politykę, a jego wdrożenie, które ujęte zostanie w kluczowych dokumentach, niewątpliwie przyczyni się do kreowania gospodarki wiedzy i innowacji w Małopolsce. Wypracowany model brokera pomoże we wzmacnianiu Regionalnego Systemu Innowacji stanowiącego obecnie jeden z kluczowych czynników rozwoju regionu.

Dla wskazania roli opracowanego modelu jego wdrożenie powinno być ujęte również w Programie Wykonawczym do Regionalnej Strategii Innowacji, który wskazuje na kluczowe, z punktu widzenia implementacji RSI, działania przewidziane do realizacji w danym okresie.

VIII. Kamienie milowe

Analiza kamieni milowych jest jedną z podstawowych a zarazem stosunkowo prostych metod wykorzystywanych w zarządzaniu projektami w całym cyklu życia projektu, a więc również w fazie realizacji projektu. Przez kamienie milowe (*milestone*) rozumie się istotne (ważne) etapy jakie można wyodrębnić w fazie realizacji projektu. W związku z tym, że wdrażanie projektu będzie polegało na cyklicznym realizowaniu usług dla wskazanych wcześniej odbiorców kamienie milowe odnoszą się do zrealizowania zaplanowanych usług w poszczególnych przedziałach czasowych trwania projektu: II półrocze 2011 roku, I półrocze 2012 roku, II półrocze 2012 roku, I półrocze 2013. Proponuje się zatem następujące etapy:

- administracyjne przygotowanie realizacji usług dla poszczególnych obszarów (CSW, ZOP, OPT),
- zakończenie realizacji zaplanowanych usług w przyjętych przedziałach czasowych,
- przeprowadzenie ankiet oceniających jakość zrealizowanych usług,
- przeprowadzenie wewnętrznej oceny procesu testowania produktu,
- przyjęcie rekomendacji i wniosków,
- zorganizowanie konferencji podsumowującej przebieg realizacji projektów.

Dla prawidłowej realizacji funkcji kontrolnej w trakcie wdrażania projektu proponuje się opracowywanie następujących sprawozdań kontrolnych (raportów):

- raporty o problemach w realizacji projektu – celem jest podjęcie decyzji i działań usuwających problem,





- o raporty o postępach prac – umożliwiające porównanie przebiegu prac z harmonogramem,
- o raporty finansowe – umożliwiające analizę faktycznych kosztów z planami budżetowymi.

Proponowane raporty będą przygotowywane w trakcie wdrażania projektu jak również po jego zakończeniu.

IX. Analiza ryzyka

Prawidłowe rozpoznanie ryzyk w projekcie jest o tyle istotne, że umożliwia podjęcie działań mających na celu zabezpieczenie się przed nimi lub ich redukcję. Daje to więc wniosek, iż głównym celem rozpoznania – identyfikacji ryzyka jest określenie rodzajów ryzyka, które wiążą się z realizacją określonego projektu.

Jedną z istotniejszych typologii odnosi się do zmieniającego się otoczenia i wszechobecnego postępu technologicznego i uwzględnia dwa rodzaje ryzyk:

- o ryzyko statyczne – występujące niezależnie do postępu technologicznego i odnoszące się do takich zjawisk jak burza, sztorm, cyklon czy wybuch wulkanu;
- o ryzyko dynamiczne – odwołuje się do wszelkich zmian technologicznych, ekonomicznych, cywilizacyjnych bądź organizacyjnych.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem identyfikacji, pomiaru oraz kontrolowania ryzyka. Należy tu zwrócić uwagę na główne cele, jakim służy zarządzanie ryzykiem. Należą do nich:

- o lepsze poznanie projektu i jego otoczenia,
- o minimalizowanie zagrożeń, maksymalizowanie szans,
- o zwiększenie prawdopodobieństwa powodzenia projektu,
- o przewidywanie wydarzeń (szczególnie tych niesprzyjających projektowi),
- o budowanie planów awaryjnych⁶.

W zarządzaniu ryzykiem wykorzystywane są różne metody o charakterze ilościowym i jakościowym⁷. We wdrażaniu niniejszego projektu wskazuje się za celowe wykorzystanie jednej z powszechnie stosowanych metod jaką jest macierz ryzyka.

⁶ *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, Project Management Consulting, s. 11 [dokument elektroniczny] <http://www.slideshare.net/guesteae0e5b/zarzadzanie-ryzykiem-w-projektach>, dostęp w dn. 17.05.2011 r.





Jest to metoda polegająca na określeniu ryzyk i przypisaniu im dwóch parametrów: prawdopodobieństwa wystąpienia oraz wpływu jaki mogą wywrzeć na przedsięwzięcie. Każdemu ze stopni parametru (niski, średni, wysoki) przypisana zostaje cyfra. Im wyższe prawdopodobieństwo/wpływ tym wyższa cyfra. Liczby w polach macierzy znajdujące się na przecięciach poszczególnych stopni prawdopodobieństwa/wpływu są wynikiem iloczynu wartości tychże stopni parametrów.

Im wyżej znajduje się dane ryzyko, tym bardziej jest ono prawdopodobne. Zaś im bardziej na prawo macierzy, tym większy wpływ będzie ono miało na projekt. Ryzyka będące największym zagrożeniem dla projektu to te najbardziej prawdopodobne i mogące mieć największy wpływ na powodzenie przedsięwzięcia, a więc znajdujące się w prawym górnym rogu macierzy. I to od nich należałoby rozpocząć planowanie działań.

W ramach każdego projektu konieczne jest także indywidualne określenie tzw. linii tolerancji, a więc granicy, powyżej której negatywny wpływ na projekt będzie największy⁸.

⁷ W zarządzaniu ryzykiem mogą być również wykorzystywane takie metody jak: analiza drzewa błędów (*fault-tree analysis*), Schemat Ishikawy (*Ishikawa fishbone*), Analiza rodzajów, skutków i krytyczności błędów (*failure, mode, effect and criticality analysis – FMECA*).

⁸ M. Prywata, *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 6



Tabela 3. Macierz ryzyka

Wpływ	Niski	Średni	Wysoki
Prawdo- podobieństwo	1	2	3
Wysokie 3	3 (1*3)	6 (2*3)	9 (3*3)
Średnie 2	2 (1*2)	4 (2*2)	6 (3*2)
Niskie 1	1 (1*1)	2 (2*1)	3 (3*1)

Te ryzyka monitorujemy i budujemy plany awaryjne

Te ryzyka ignorujemy

Te ryzyka monitorujemy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Prywata, *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 6

Podstawowym ryzykiem jest zagrożenie związane z wypracowaniem odpowiedniego modelu funkcjonowania „Brokera Innowacji” a co za tym idzie niezrealizowanie celu przyjętego w projekcie. Wpływ na to mają tzw. ryzyka cząstkowe związane z realizacją poszczególnych zadań w projekcie. W tabeli 4 zgodnie z przedstawioną metodyką scharakteryzowano ryzyka dla projektu Broker innowacji. Identyfikacja ryzyk została przeprowadzona na podstawie raportu stanowiącego wynik prac warsztatowych.

Tabela 4. Ocena ryzyka dla projektu Broker Innowacji

A	B	C	D	E
Lp.	Zidentyfikowane ryzyko	Prawdopodobieństwo ryzyka	Wpływ ryzyka na realizację projektu	Szacowane ryzyko = kol. C x kol. D
1	Brak gotowości przedsiębiorców i przedstawicieli inicjatyw klastrowych do współpracy	2	2	4





	(niewielkie zainteresowanie warsztatami)			
2	Wymogi proceduralne ograniczające dostęp do dobrych praktyk	1	3	3
3	Zagrożenia wynikające z konieczności stosowania się do przepisów ustawy o zamówieniach publicznych przy wyborze świadczeniodawcy usług doradczych i szkoleniowych	3	3	9
4	Małe zainteresowanie współpracą kadry naukowej wyższych uczelni ze względu na niekorzystne przepisy dotyczące wynagrodzeń w procesie komercjalizacji badań naukowych	3	2	6
5	Brak spójności dokumentów strategicznych w zakresie rozwoju województwa małopolskiego opracowywanych na różnych szczeblach administracji samorządowej	1	2	2
6	Proces wyboru „Ambasadorów” 10 kluczowych technologii	1	3	3
7	Przyjęcie nieskutecznych narzędzi działań promocyjnych w odniesieniu do 10 kluczowych technologii	1	2	2

Źródło: Opracowanie własne

Zidentyfikowane w tabeli ryzyka charakteryzują się zróżnicowanym poziomem zagrożeń dla realizacji celów zawartych w projekcie. Zgodnie z przyjętą metodologią trzy ryzyka spośród siedmiu znajdują się w obszarze wymagającym przygotowania działań zapobiegających oraz ciągłego monitorowania. W tabeli nr 3 poniżej przedstawiono zakres działań prewencyjnych dla ryzyk mających największy wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów oraz realizację projektu w zakładanym czasie i budżecie.





Tabela 5. Działania ograniczające negatywny wpływ poszczególnych ryzyk na realizację projektu

Lp.	Zidentyfikowane ryzyko	Działania prewencyjne	Podmiot realizujący
1	Brak gotowości przedsiębiorców i przedstawicieli inicjatyw klastrowych do współpracy (niewielkie zainteresowanie warsztatami)	Systematyczne dostarczanie profesjonalnych informacji na temat celów i zamierzeń związanych z funkcjonowaniem „Brokera Innowacji”, efektów realizowanych usług oraz spodziewanych efektów Końcowych	Biuro Partnera Projektu Biuro CSW
2	Zagrożenia wynikające z konieczności stosowania się do przepisów ustawy o zamówieniach publicznych przy wyborze świadczeniodawcy usług doradczych i szkoleniowych	Ścisła współpraca z obsługą prawną projektu w celu zapewnienia doboru właściwych kryteriów oceny podmiotów mających realizować poszczególne usługi gdzie kompetencje, jakość i doświadczenie będą odgrywały decydującą rolę	Biuro Partnera Projektu Konsultant merytoryczny Doradca ds. obsługi prawnej
3	Małe zainteresowanie współpracą kadry naukowej wyższych uczelni ze względu na niekorzystne przepisy dotyczące wynagrodzeń w procesie komercjalizacji badań naukowych	Propagowanie pozytywnych efektów zaangażowania ekspertów podczas projektu „Foresight”, poszukiwanie zgodnych z prawem możliwości zadowalającego wynagradzania kadry naukowej angażującej się w przedsięwzięcia służące współpracy sektora nauki z biznesem i służące rozwojowi 10 kluczowych technologii	Biuro Partnera Projektu Doradca ds. obsługi prawnej Obsługa księgową

W związku z tym, że niektóre ryzyka mają charakter dynamiczny, w trakcie realizacji projektu mogą występować zmiany prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych ryzyk jak również stopnia ich wpływu na projekt. Dlatego niezbędny jest ciągły monitoring. Proponuje się prowadzenie rejestru ryzyk (dziennika ryzyk), który będzie systematycznie przeglądany i korygowany w trakcie wdrażania projektu.





X. Autor Strategii

Janusz Fudaliński pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor kilkudziesięciu publikacji z zakresu zarządzania strategicznego oraz projektowania strategii w Administracji Publicznej i Organizacjach Pozarządowych.

XI. Literatura

1. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
2. A. Nowak-Far, *Globalna konkurencja*, PWN, Warszawa-Poznań 2000.
3. M. Prywata, *Zarządzanie ryzykiem w małych projektach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

XII. Spis załączników

1. Regionalna Strategia Współpracy Ogniw Pośredniczących

