

Ekspertyza

Badanie możliwości świadczenia usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym przez organizacje wspierania biznesu w ramach Krajowego Systemu Usług dla MSP



Niniejsze badanie prowadzone jest w ramach projektu własnego PARP pt. „Budowa i wzmocnienie sieci organizacji należących do Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (KSU)”, realizowanego w ramach poddziałania 1.1.1 Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz środków budżetowych.



WARSZAWA, SIERPIEŃ 2007

Spis treści

Spis treści	2
1. Podstawowe wnioski i rekomendacje wynikające z badania	3
2. Metodologia	8
2.1. Cel badania	8
2.2. Przedmiot badania	8
2.3. Metodologia badania	9
2.4. Próba i narzędzia badawcze	11
3. Najważniejsze wyniki badania	13
3.1. Przygotowanie i postawy w zakresie rejestracji ośrodków w Krajowym Systemie Innowacji	13
3.1.1. Wymogi rejestracji w sieci KSU/KSI	13
3.1.2. Ocena potencjału badanych organizacji zgodnie z metodą EFQM	14
3.1.3. Postawy względem rejestracji w KSI	19
3.2. Potencjalne możliwości IOB w zakresie efektywnego wspierania innowacyjności i działalności eksportowej sektora MSP, w szczególności w zakresie wdrażania wybranych działań PO IG	20
3.2.1. Skala dotychczasowych działań w zakresie usług proinnowacyjnych i proeksportowych oraz ocena zapotrzebowania na usługi	20
3.2.2. Stan wiedzy o PO IG	22
3.3. Promotorzy – rola w systemie; kompetencje, zagrożenia (potencjalne obszary ryzyka)	22
3.4. Oczekiwania w zakresie wzmacniania potencjału ośrodków do świadczenia usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym	26
4. Szczegółowe wnioski i rekomendacje dotyczące metod wspierania organizacji otoczenia biznesu celem wzmocnienia ich potencjału do świadczenia usług o charakterze proinnowacyjnym	28
4.1. Wnioski i rekomendacje w zakresie metod wspierania IOB nienależących do sieci KSI celem ułatwienia im rejestracji w sieci KSI	28
4.2. Wnioski i rekomendacje dotyczące wsparcia usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce w szczególności w kontekście PO IG	32
4.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie rozwoju systemowego sieci KSI	38
4.4. Wnioski i rekomendacje w zakresie tworzenia systemu „promotorów projektów”	41

1. Podstawowe wnioski i rekomendacje wynikające z badania

Rynek usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce jest w początkowej fazie rozwoju. Kwalifikuje się więc do objęcia go interwencją publiczną, gdyż jest typowym przykładem rynku, na którym istnieje znaczna asymetria informacji pomiędzy stronami (przedsiębiorcami, a jednostkami naukowymi). oraz wysokie koszty transakcyjne¹.

Usługi IOB w zakresie usług doradczych proinnowacyjnych tworzących sieć KSI mogą istotnie przyczynić się do zmniejszenia asymetrii informacji i kosztów transakcyjnych oraz mają znamiona dobra publicznego, dlatego powinny być wspierane ze środków publicznych.

Rolę organizatora (i finansującego) takiej sieci powinien wziąć na siebie sektor publiczny – w tym przypadku IOB jednoznacznie wskazują na PARP. Na działania wspierające ze strony PARP liczy prawie 82% respondentów, w tym wszystkie jednostki należące do KSI.

W sieci KSI zarejestrowanych jest obecnie 18 organizacji. Badaniem objęto 253 organizacje „non-for-profit” działające w Polsce w obszarze usług dla przedsiębiorców, w tym 13 należących do sieci KSI. 240 pozostałych to organizacje potencjalnie mogące stać się członkami sieci KSI. 142 z nich należy do sieci KSU, pozostałe 98 nie należy ani do KSU ani do KSI.

Badanie wykazało, że organizacje spełniające większość wymogów KSU/KSI osiągają wyższe oceny „doskonałości” (wg EFQM). Potwierdza to tezę, że wymogi rejestracji KSU/KSI gwarantują (statystycznie) wysoką jakość świadczonych usług.

Tylko 5 organizacji (w tym 4 należące do KSU i 1 nie należąca do KSU) z badanych 240 nienależących do KSI spełnia wszystkie wymogi rejestracji KSU/KSI.

Wsparciem w celu ułatwienia rejestracji w sieci KSI w pierwszej kolejności powinny zostać objęte organizacje charakteryzujące się największą dynamiką rozwoju. W badaniu wytypowano 82 organizacje, 61 z nich to organizacje należące obecnie do sieci KSU.

Organizacje o największym potencjale rozwojowym nie są rozłożone w regionach równomiernie. Najwięcej organizacji z badanej populacji wykazujących względnie satysfakcjonujący poziom rozwoju oraz dynamikę rozwoju nienależących do KSI znajduje się w województwach: mazowieckim (13), śląskim (10) i wielkopolskim (10). Najmniej takich organizacji (po 2)

¹ Wg. R. Coase'a, O. Williamson'a możliwość efektywnego dokonywania transakcji gospodarczych jest kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

znajduje się w województwach: lubuskim, małopolskim, opolskim i podlaskim (1)

Najwięcej organizacji zarejestrowanych w sieci KSI znajduje się w województwach: łódzkim (5) i mazowieckim (3). Można więc powiedzieć, że największy potencjał do uczestnictwa w sieci KSU/KSI mają województwa, które mają największą liczbę istniejących już ośrodków KSI i ośrodków charakteryzujących się wysokim potencjałem rozwoju. Są to wspomniane wyżej województwa: mazowieckie, śląskie i wielkopolskie ale także: łódzkie, pomorskie i podkarpackie. Najmniejszy potencjał w tym znaczeniu mają województwa: lubuskie, opolskie, małopolskie,.

Najtrudniejsze do spełnienia wymogi rejestracji w sieci KSI to w kolejności;

- kwalifikacje osób świadczących usługi doradcze proinnowacyjne (80% nienależących do KSI nie posiada personelu spełniającego wymogi rejestracji).
- brak współpracy z uczelnią i/lub jednostką naukową sformalizowanej odpowiednią umową (90% organizacji nienależących do KSI nie spełnia wymogu rejestracji)

W grupie organizacji nienależących do KSU dodatkowym problemem jest brak wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 (ponad 86% nienależących do KSU nie spełnia tego wymogu rejestracji)

Brak wykwalifikowanej i kompetentnej kadry stanowi bardzo poważną i trudną do pokonania barierę. Proces zmian w tym zakresie jest długotrwały, co oznacza konieczność pozyskiwania kadr z zewnątrz.

Obecne wymogi rejestracji KSU/KSI dopuszczają współpracę ośrodka z ekspertami zewnętrznymi, jednak należy pamiętać o objęciu także tych ekspertów ewentualnymi programami rozwoju kwalifikacji kadr adresowanymi do ośrodków KSI.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością powinno być czynnikiem gwarantującym jakość świadczonych usług. Jednak w badanej grupie nie zaobserwowano korelacji pomiędzy posiadaniem wdrożonego systemu zarządzania jakością a wysokimi ocenami „doskonałości” wg. EFQM. Wydaje się, że większy nacisk, zamiast na spełnienie formalnych wymagań w tym zakresie, powinien być położony na wdrażanie regularnych działań w zakresie badania potrzeb i zadowolenia klientów.

Niezależnie od formalnych wymogów rejestracji w sieci KSU/KSI, największą barierą rozwoju tej sieci wydaje się być niewykształcony jeszcze rynek usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce, który nie generuje przychodów na odpowiednim poziomie i w konsekwencji nie wymusza zatrudniania specjalistów o odpowiednim doświadczeniu oraz poszukiwania partnerów z sektora jednostek naukowo-badawczych.

W chwili obecnej wyniki działalności IOB w obszarze świadczenia usług doradczych proinnowacyjnych są bardziej niż skromne. Spośród organizacji nienależących do KSI, 139 organizacji (58%) deklaruje co prawda wyświadczenie w 2006 r. co najmniej jednej usługi doradczej proinnowacyjnej, ale aż 40% z nich nie osiągnęło żadnych przychodów z tego tytułu w 2006 r. Najczęściej deklarowano wykonanie od 1 do 10 usług rocznie i obroty roczne w granicach 10 do 30 tys. zł.

Niemniej jednak można zaobserwować tendencję do rozwoju oferty usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, co potwierdzają zarówno badania ilościowe jak i jakościowe. Rozwijanie usług doradczych proinnowacyjnych planuje 70,4% ogółu badanych organizacji i 51% tych, które dotychczas nie świadczyły tego typu usług.

Respondenci optymistycznie ocenili zapotrzebowanie przedsiębiorców na usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym, jednak wiele wskazuje na to, że tym co stymuluje ten optymizm są nadzieje związane ze środkami publicznymi, które będą przeznaczone na działania proinnowacyjne przedsiębiorstw w nowej perspektywie finansowej 2007-2013, zarówno w PO IG jak i w Regionalnych Programach Operacyjnych.

Optymizm znakomitej większości organizacji co do rosnącego rynku usług doradczych proinnowacyjnych stanowi dobry punkt wyjścia do podjęcia współpracy z tymi organizacjami, która może dzięki temu bazować na aktywnym współdziałaniu tych organizacji w animatorami. Także „marka” KSI i możliwość włączenia się do sieci oceniana była przez większość organizacji jako bardzo atrakcyjna (prawie 70% odpowiedzi pozytywnych).

W obecnej sytuacji celowe jest budowanie sieci KSI, która wypełni lukę na rynku usług doradczych proinnowacyjnych. Należy jednak pamiętać, że sieci takie jak KSI, wspierane ze środków publicznych, których oferta usługowa dotyczy głównie pomocy beneficjentom (przedsiębiorcom i innym podmiotom) w ubieganiu się o środki publiczne² trwają tak długo jak długo istnieją środki publiczne, które oferują wsparcie ich potencjalnym klientom.

Strategia tych organizacji 'podaża' często za celami strategicznymi programów z których uzyskują dofinansowanie swojej działalności. IOB dostosowują więc każdorazowo swój profil do wymagań programowych stanowiąc elastyczne 'narzędzie interwencji'. Przyjmując, że interwencja publiczna kończy się wtedy, kiedy rynek przejmuje mechanizmy zainicjowane i stymulowane przez jakiś czas przez środki publiczne, nie ma właściwie potrzeby, żeby te kompetencje pozostawały w organizacjach otoczenia biznesu trwale, bowiem za chwilę potrzebne są nowe kompetencje³. Wynika stąd, że każda taka sieć jak KSI ma charakter przejściowy, bowiem trwałość oferty usług doradczych proinnowacyjnych na dojrzałym rynku zapewni wyłącznie sektor komercyjny

² Instytucje otoczenia biznesu wspierane w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006*: określenie wpływu programu na ofertę usługową oraz poziom jakości świadczonych usług, MRR, 2007

³ Jw.

W związku z tym już na tym etapie tworzenia sieci KSI powinna zostać zdefiniowana „strategia wyjścia” – przesłanki i sposób wycofywania się sektora publicznego z działania w tym segmencie rynku oraz powstać system monitorowania rynku usług doradczych proinnowacyjnych po to by wycofać interwencję publiczną we właściwym momencie, w przeciwnym razie doprowadzi ona do zniekształceń rynku.

Konsekwencją takiego podejścia jest również traktowanie firm działających komercyjnie w obszarze usług doradczych proinnowacyjnych jako sprzymierzeńców a nie konkurentów w tworzeniu rynku usług doradczych proinnowacyjnych i jak najszerze obejmowanie ich ewentualnymi działaniami animacyjnymi. Jednym z najprostszych działań w tym zakresie jest ułatwianie firmom komercyjnym jak najszerzego dostępu do informacji o PO IG i programów regionalnych.

Podstawowy wysiłek tworzenia sieci KSI powinien być skierowany na podnoszenie wiedzy, umiejętności i kompetencji doradców pracujących (i współpracujących) w organizacjach KSI. Należy ułatwić organizacjom należącym do sieci KSI możliwość finansowania współpracowników o odpowiednich kwalifikacjach z instytucji zewnętrznych, w tym ekspertów z uczelni wyższych lub jednostek naukowo-badawczych. Czas ich pracy powinien być kosztem kwalifikowanym ewentualnego programu wsparcia sieci KSI. Powinni także stać się beneficjentami programów szkoleniowych dostępnych dla doradców KSI.

Nieuchronna „dyfuzja” wykształconych w ten sposób doradców do sektora komercyjnego będzie zjawiskiem pozytywnym w kontekście wspomnianej wcześniej konieczności „przekazania” rynku usług doradczych proinnowacyjnych temu sektorowi w dłuższej perspektywie,

Należy zdefiniować i opracować zestaw standardowych produktów, które powinny być oferowane przez sieć KSI; wśród nich jedno z pierwszych miejsc (zgodnie zresztą z oczekiwaniami przedsiębiorców wg opinii respondentów badania) powinna zajmować ocena potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa.

W perspektywie krótkookresowej sieć KSI powinna być wykorzystana do wsparcia właściwego i pełnego wykorzystania środków PO IG (jak również środków z RPO przeznaczonych na rozwój regionalnych innowacyjnych gospodarek), głównie wsparcia dla potencjalnych beneficjentów – przedsiębiorców w procesie aplikowania o środki publiczne.

Przypisanie organizacjom należącym do KSI roli wspierających potencjalnych beneficjentów PO IG i RPO wydaje się racjonalne i właściwe. Doświadczenia SPO WKP⁴ pokazują, że przewaga konkurencyjna ośrodków

⁴ Instytucje otoczenia biznesu wspierane w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006*: określenie wpływu programu na ofertę usługową oraz poziom jakości świadczonych usług, MRR, 2007

KSU i KSI⁵ polega właśnie na umiejętności korzystania ze środków programów publicznych skierowanych do przedsiębiorców.

IOB głównie oczekują „szkoleń dotyczących zasad aplikowania do PO IG” (95%), „bezpośredniego dostępu do aktualnej informacji na temat PO IG” (90%) oraz „dofinansowania działań ośrodka mających na celu promocję i informację na temat PO IG” (98%). Większość respondentów należących do sieci KSU jako czynnik zwiększający atrakcyjność rejestracji wskazywała możliwość refundacji przez PARP całości bądź części kosztów usług doradczych proinnowacyjnych (58,8%).

Zarządzający PO IG planują wprowadzić do szeroko pojętego systemu wdrażania PO IG tzw. promotorów. Istnieje rozbieżność koncepcji na temat zadań i roli promotorów we wdrażaniu PO IG. Koncepcje te rozciągają się od modelu „administradora”, którego zwolennikiem wydaje się być administracja centralna, poprzez „brokera technologii”, aż po „eksperta/specjalistę” w konkretnej branży, czego większymi zwolennikami były badane organizacje.

Promotor powinien dysponować doskonałą znajomością PO IG. Powinien także posiadać wiedzę w zakresie innowacyjności pozwalającą mu na swobodne wyszukiwanie i poruszanie się w źródłach wiedzy związanych z projektami innowacyjnymi, bądź też wyszukiwanie ekspertów niezbędnych przedsiębiorcy w celu np. uzyskania niezbędnych opinii, ekspertyz czy dokumentów związanych z projektem. Wskazywano, że osoby takie powinny legitymować się doświadczeniem biznesowym oraz posiadać ugruntowane doświadczenie w zarządzaniu projektami.

Jednak w badanych instytucjach nie ma personelu dysponującego stosownymi kwalifikacjami i doświadczeniem wymaganym w poszczególnych Priorytetach PO IG. Prawdopodobnie więc decyzja ostateczna co do modelu pracy promotora będzie kompromisem pomiędzy oczekiwaniami administracji a możliwościami IOB.

Większość respondentów wskazuje na PARP jako instytucję, która powinna wesprzeć zarówno kandydatów na promotorów projektów, jak też zapewnić ich dalszy rozwój.

Kwestia sposobu wynagradzania promotora zależy od tego która koncepcja „administracyjna” czy „brokersko/eksperska” zostanie ostatecznie wybrana do realizacji. W tym pierwszym przypadku uprawnione jest oczekiwanie wynagrodzenia ryczałtowego zawierającego elementy wynagrodzenia uzależnionego od liczby sprawdzonych aplikacji. W tym drugim wypadku wynagrodzenie powinno mieć bardziej charakter wynagrodzenia „za sukces” w połączeniu z współfinansowaniem usługi przez beneficjenta.

Zwracano uwagę na fakt, że praca promotora (nawet przy założeniu maksymalnego ograniczenia jego zadań) wiązać się może z wystąpieniem konfliktu interesów. Niezbędne jest więc opracowanie kodeksu etycznego promotora.

⁵ Szerzej, organizacji otoczenia biznesu nie działających dla zysku.

2. Metodologia

2.1. Cel badania

Podstawowym celem badania było zdiagnozowanie potencjału organizacji wspierania biznesu do świadczenia usług w ramach sieci KSI, w zakresie spełniania kryteriów określonych w rozporządzeniu Ministra Gospodarki i Pracy (z dnia 27 stycznia 2005 roku; w sprawie Krajowego Systemu Usług dla MSP) i innych wybranych kryteriów niezbędnych dla efektywnego wypełniania obowiązków wynikających z założeń polityki i strategii wspierania sektora MSP w zakresie innowacyjności, w tym obszarów związanych z funkcjonowaniem promotorów projektów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka.

2.2. Przedmiot badania

Przedmiotem badania były organizacje nie zarejestrowane w KSU, działające w obszarze wspierania innowacyjności MSP oraz organizacje należące do KSU i KSI.

KRAJOWY SYSTEM USŁUG DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (KSU)

KSU jest siecią dobrowolnie współpracujących ze sobą niekomercyjnych organizacji świadczących na rzecz mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób podejmujących działalność gospodarczą, usługi: doradcze (w tym o charakterze ogólnym oraz o charakterze proinnowacyjnym), szkoleniowe, informacyjne i finansowe (w tym udzielanie poręczeń oraz udzielanie pożyczek)⁶. Przewodnym celem KSU jest podniesienie konkurencyjności polskich MSP poprzez dostarczenie im kompleksowej oferty wysokiej jakości usług.

Obecnie w KSU zarejestrowanych jest 174 instytucji, które świadczą usługi w 182 lokalizacjach na terenie całej Polski.

KRAJOWA SIEĆ INNOWACJI (KSI)

Celem **Krajowej Sieci Innowacji (KSI)**, jest świadczenie usług o charakterze proinnowacyjnym przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstw przez poprawę istniejącego lub wdrożenie nowego procesu technologicznego, produktu lub usługi, dotyczących w szczególności⁷:

- oceny potrzeb technologicznych,
- promocji technologii i nowych rozwiązań organizacyjnych,
- wdrażania nowych technologii,
- innych działań, w których następuje transfer wiedzy lub innowacyjnej technologii.

⁶ [www.http://ksu.parp.gov.pl](http://ksu.parp.gov.pl)

⁷ Gromada G., Działalność Krajowej Sieci Innowacji, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej, 2006, prezentacja.

ORGANIZACJE NIE ZAREJESTROWANE W KSU, DZIAŁAJĄCE W OBSZARZE WSPIERANIA INNOWACYJNOŚCI MSP

Oprócz sieci KSU w proces wspierania proinnowacyjnego biznesu w sektorze małych i średniej wielkości organizacji w Polsce zaangażowane są inne instytucje, które mogą zostać potencjalnymi członkami KSI, w tym organizacjami, w ramach których będą funkcjonować promotorzy. Należą do nich przede wszystkim:

- Centra Transferu Technologii,
- Inkubatory Przedsiębiorczości,
- Inkubatory Technologiczne,
- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości,
- Parki Technologiczne.

Oprócz powyższych z założenia powiązanych z rozwojem innowacyjności ważną rolę wspierania MSP w innowacyjnych przedsięwzięciach stanowią także organizacje takie jak izby gospodarcze, przedsiębiorczości i handlowe,

Ważną grupę organizacji (ze względu na fakt uwzględnienia ich we wdrażaniu niektórych Działań PO IG) stanowią terenowe jednostki organizacyjne NOT. Ponadto, istotną rolę odegrać mogą także organizacje zrzeszone w podsieci sieci KIG NET – Innowacje oraz sieci innowacji STIM.

ROLA PROMOTORA WE WDRAŻANIU PO IG

Według założeń, promotorami mieli zostać pracownicy instytucji otoczenia biznesu (IOB) należących do Krajowej Sieci Innowacji, którzy będą posiadać określone kompetencje i spełnią kryteria przygotowane przez Instytucję Pośredniczącą oraz PARP. Planowane oparcie systemu wdrażania o promotorów projektów zapewnianych wyłącznie przez ośrodki KSI nie jest jednakże jeszcze przesądzone a niniejsze badanie i ekspertyza może pomóc w podjęciu decyzji w kwestii promotorów projektu.

W założeniach, promotor, poza spełnieniem wymogów zarejestrowania jako konsultanta KSU oraz posiadania ogólnych kompetencji (m.in. takich jak: znajomość dokumentacji programowej, w tym dokumentów prawnych regulujących kwestie PO IG oraz znajomość procedury aplikacyjnej) miał posiadać kompetencje właściwe dla wdrażania danego działania.

2.3. Metodologia badania

POTENCJAŁ OPARTY NA MODELU CAF/EFQM

Ocena potencjału organizacji bazuje na modelu EFQM/CAF⁸. Model obejmuje dziewięć obszarów oceny jakości organizacji, przypisanych do dwóch obszarów nadrzędnych: Potencjału i Wyników.

⁸ www.efqm.org ; „Wspólna metoda oceny. CAF 2006 (The Common Assessment Framework)”, CAF Resource Centre, European Institute of Public Administration, http://www.eipa.eu/CAF/CAF_2006/Brochures/Polish_2006.pdf

Sposób oceny wg. modelu EFQM koncentruje się na zagadnieniu: w jaki sposób (podejście) organizacja wykorzystuje swój Potencjał i jak to przekłada się na Wyniki organizacji.

Metoda oceny potencjału wg EFQM zastosowana w badaniu nie dotyczy wszystkich obszarów objętych pełnym modelem EFQM. Badano wyłącznie 6 obszarów, które nawiązują do 12 wymogów rejestracji KSU/KSI.

Również zaznaczyć należy, że ze względu na specyfikę badanych organizacji (większość z nich to organizacje małe) oceny dokonywano na podstawie wywiadu kwestionariuszowego z osobą z kierownictwa organizacji. Informacje uzyskane od ankietowanej osoby są jej deklaracjami i mają walor samooceny, a więc podejście to jest zbliżone do standardowej metody oceny EFQM⁹.

W badaniu, do pomiaru (oceny) potencjału i wyników organizacji stosowanym w metodzie EFQM zastosowano narzędzie RADAR (od ang. R-results (wyniki), A-approach (podejście), D-deploiment (wdrożenie) i A-assessment and R-review (ocena i przegląd)), które pozwoliło na ocenę poziomu rozwoju organizacji każdym z analizowanych 6-ciu kluczowych dla niniejszego badania obszarów Potencjału i Wyników (Potencjału: przywództwo, zasoby, partnerstwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie procesami; Wyników: kluczowe wyniki działalności).

Potencjał organizacji wg EFQM oceniano ze względu na 3 kryteria: stosowane podejście, wdrożenie podejścia we wszystkich obszarach organizacji oraz ocena i przegląd podejścia, w skali czterostopniowej, kodowanej literami A, B, C, D (gdzie ocena „A” oznaczała całkowite potwierdzenie/wdrożenie, „B” – istnieją liczne dowody/w dużym zakresie, „C” – istnieją nieliczne dowody/wdrożono w małym zakresie, „D” – brak dowodów).

Wyniki organizacji oceniane były pod względem trendów i stopnia realizacji postawionych celów. Oceny przyznawane są w analogiczny sposób jak w przypadku Potencjału.

STADIA ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO

Ocena EFQM koncentruje się na tym z jaką intensywnością w organizacji podejmowane są wysiłki mające na celu zwiększenie jej potencjału i poprawienie wyników funkcjonowania. Charakteryzuje więc dynamikę rozwoju organizacji.

Liczba spełnianych wymogów rejestracji w sieci KSU/KSI, charakteryzuje z kolei poziom rozwoju organizacji.

Na skali rozwoju instytucjonalnego, w kontekście wymagań dotyczących rejestracji w sieci KSU/KSI wyróżniono dwa punkty graniczne: spełnienie minimalnych warunków rejestracji w KSU oraz wzorzec KSI.

„Wzorzec KSI” zbudowano na bazie modelu EFQM - jest taka organizacja, która spełnia 12 wymogów rejestracji KSU/KSI i otrzymała komplet ocen „A” (lub syntetyczną ocenę wg EFQM zbliżoną do 100 pkt).

⁹ Niemniej jednak w pełnej ocenie EFQM zaleca się przeprowadzanie samooceny metoda warsztatową z udziałem pracowników organizacji.

Poprzez lokalizację we współrzędnych – wymogi rejestracji KSU/KSI vs syntetyczna ocena wg EFQM dokonano pozycjonowania każdej z analizowanych organizacji w stosunku do wzorca KSI. W ten sposób można było dokonać podziału ocenianych organizacji na cztery grupy „Brak perspektyw”, „Stagnacja”, „Doganianie progę”, „Wschodzące gwiazdy”

	Organizacje o niskim poziomie rozwoju Organizacje spełniające mniej niż 9 wymagań rejestracji KSU/KSI	Organizacje o wysokim poziomie rozwoju Organizacje spełniające co najmniej 9 wymagań rejestracji KSU/KSI
Organizacje o wysokiej dynamice rozwoju Oceny powyżej 50 do 100 pkt wg EFQM	„Doganianie progę”	„Wschodząca gwiazda”
Organizacje o niskiej dynamice rozwoju Oceny od 0 do 50 pkt wg EFQM	„Brak perspektyw	„Stagnacja”

2.4. Próba i narzędzia badawcze

PRÓBA BADAWCZA

Badaniem objęto przedstawicieli następujących organizacji:

- Organizacje zarejestrowane w KSU, należące do KSI,
- Organizacje zarejestrowane w KSU, nienależące do KSI,
- Organizacje niezarejestrowane w KSU, działające w obszarze wspierania innowacyjności MSP,
- Instytucje systemu zarządzania i wdrażania PO IG,
- Jednostki naukowe współpracujące z ośrodkami KSI,
- Jeden przedsiębiorca – klient instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne.

NARZĘDZIA I METODY BADAWCZE

W badaniu wykorzystano dane zastane, które były punktem wyjścia do prawidłowego przeprowadzenia badania poprzez zapoznanie się i przeanalizowanie dokumentów stanowiących podstawę systemu świadczenia usług proinnowacyjnych w ramach KSU / KSI oraz ich miejsca w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka.

Dane wywołane zebrano dzięki:

1. Badaniu ankietowemu, realizowanemu przez ankieterów techniką wywiadu bezpośredniego. Wielkość badanej populacji wynosiła odpowiednio:

- Organizacji zarejestrowanych w KSU, należących do KSI (18 organizacji),
- Organizacji zarejestrowanych w KSU, nienależących do KSI (164 organizacje),
- Organizacji niezarejestrowanych w KSU, działających w obszarze wspierania innowacyjności MSP (128 organizacji).

W badaniu pozyskano dane ilościowe z następujących zbiorowości:

- Organizacji zarejestrowanych w KSU, należących do KSI (13 organizacji, wskaźnik responsywności 72%),
- Organizacji zarejestrowanych w KSU, nienależących do KSI (142 organizacje, wskaźnik responsywności 87%),
- Organizacji niezarejestrowanych w KSU, działających w obszarze wspierania innowacyjności MSP (98 organizacji, wskaźnik responsywności 77%).

Łącznie w badaniu wzięło udział 253 (łącznie wskaźnik responsywności 81,6%) przedstawicieli ww. organizacji.

2. Indywidualnym wywiadem pogłębionym (łącznie 11 wywiadów) z przedstawicielami wszystkich populacji objętych badaniem ankietowym, to jest:

- Przedstawicielami organizacji zarejestrowanych w KSU, należące do KSI,
- Przedstawicielami organizacji zarejestrowanych w KSU, nienależących do KSI,
- Przedstawicielami organizacji niezarejestrowanych w KSU, działających w obszarze wspierania innowacyjności MSP,
- oraz z przedstawicielami instytucji systemu zarządzania i wdrażania SPO WKP i PO IG.

3. Zogniskowanym wywiadem grupowym (Focus Group Interview) – łącznie 3 wywiady przeprowadzone w trzech grupach z przedstawicielami pięciu różnych populacji poddanych badaniu (instytucje otoczenia biznesu należące do KSI; należące do KSU, nie do KSI; nienależące do KSU; przedsiębiorca, jednostki naukowo-badawcze). Łącznie w FGI wzięło udział 17 uczestników. FGI przeprowadzono w celu rozpoznania i zrozumienia punktów widzenia przedstawicieli kluczowych środowisk, aktywnych w obszarze transferu technologii i wdrażania innowacji, na temat: pożądanych kompetencji promotorów projektów oraz sposobów weryfikacji i wzmocnienia ich kompetencji.

3. Najważniejsze wyniki badania

3.1. Przygotowanie i postawy w zakresie rejestracji ośrodków w Krajowym Systemie Innowacji

3.1.1. Wymogi rejestracji w sieci KSU/KSI

Liczba wymogów spełnianych (deklarowanych) przez badane organizacje

W badanej populacji organizacji nienależących do KSI (240 organizacje) tylko 5 organizacji (w tym 4 należące do KSU i 1 nie należąca do KSU) spełnia wszystkie wymagania rejestracji KSU/KSI.

Na 12 wymogów rejestracji KSU/KSI (wykres 4.1.1.1 w Raporcie z badań) tylko 10% organizacji nienależących do KSU (98 organizacji) spełnia co najmniej 10 z nich a ponad 70% organizacji nie jest w stanie sprostać więcej niż 6 wymogom.

W odniesieniu do wymagań związanych z uczestnictwem w sieci KSU (wykres 4.1.1.2 w Raporcie z badań) z badanej grupy organizacji nienależących do KSU zaledwie 4 organizacje (4%) deklarują spełnianie wszystkich dziewięciu wymogów rejestracji, a około 80% respondentów nie było w stanie sprostać więcej niż 5 wymogom rejestracji.

W odniesieniu do wymogów rejestracji KSI (wykres 4.1.1.3 w Raporcie z badań) odnotowano zdecydowanie gorsze wyniki, jednak organizacje nie należące do KSU spełniają więcej kryteriów KSI niż organizacje należące do KSU. Ponad 50% organizacji z grupy należących do KSU nie było w stanie spełnić ani jednego wymogu rejestracji w KSI. W grupie organizacji nienależących do KSU takich organizacji było mniej niż 30%.

Bariera formalne rejestracji w sieci KSU/KSI

Biorąc pod uwagę poszczególne wymogi rejestracji w KSU/KSI (wykres 4.1.1.4 w Raporcie z badań) można zauważyć, iż najmniej organizacji (w kolejności wymieniania) spełnia wymóg posiadania wdrożonego systemu zarządzania zgodnego z ISO 9001, zapewnienia możliwości świadczenia usług doradczych proinnowacyjnych przez dwie osoby z odpowiednim wykształceniem, doświadczeniem oraz znajomością języka angielskiego, posiadania umowy o współpracy z jednostką naukowo-badawczą oraz osiągnięcia przychodów z usług KSU w 2006 r. w wysokości co najmniej 50 000 tys. zł.

Warto zauważyć, że wymóg drugi i trzeci to wymogi rejestracji KSI

3.1.2. Ocena potencjału badanych organizacji zgodnie z metodą EFQM

Syntetyczna ocena wg EFQM

Większość badanych organizacji osiągnęła oceny w granicach od 35 do 60 co kwalifikuje je do grupy organizacji dalekich od „modelu doskonałości”, niemniej jednak podejmujących wysiłki na rzecz własnego rozwoju.

Syntetyczna ocena wg. EFQM dla całej badanej populacji pokazuje (wykres 4.2.1.2 w Raporcie z badań), że w pełni satysfakcjonujący poziom dynamiki rozwoju organizacji (ponad 75 do 100 pkt) osiągnęło niewiele ponad 2% organizacji (6 organizacji w tym 3 należące do KSI lub spełniające wszystkie wymogi rejestracji KSU/KSI). Niemniej jednak stałe doskonalenie i poprawa wyników (ocena od 51-75 pkt.) obserwowana jest u prawie 36% procent badanych organizacji. Ponad 5% organizacji otrzymało oceny (oceny 0-25 pkt) wskazujące, że nie podejmują znaczących wysiłków na rzecz własnego rozwoju.

Korelacja pomiędzy wymogami rejestracji oceną wg EFQM

Można zaobserwować korelację pomiędzy liczbą spełnianych (wg. deklaracji respondentów) przez organizację wymogów rejestracji KSU/KSI a wartością syntetycznej oceny EFQM (Wykres 4.1.2.3.2 w Raporcie z badań)

Okazuje się, że organizacje spełniające większość wymogów KSU/KSI osiągają wyższe oceny wg EFQM. Potwierdza to (statystycznie) prawdziwość założenia, że organizacje spełniające wymogi rejestracji KSU/KSI gwarantują wysoką jakość oferowanych usług

Potencjał województw

Najwięcej organizacji z badanej populacji wykazujących względnie satysfakcjonujący poziom rozwoju oraz dynamikę rozwoju (syntetyczna ocena wg EFQM ponad 50 do 100 pkt.) nienależących do KSI znajduje się w województwach: mazowieckim (13), śląskim (10) i wielkopolskim (10). Najmniej takich organizacji (po 2) znajduje się w województwach: lubuskim, małopolskim, opolskim i podlaskim (1). Najwięcej organizacji zarejestrowanych w sieci KSU/KSI znajduje się w województwach: łódzkim (5) i mazowieckim (3). Można więc powiedzieć, że największy potencjał do uczestnictwa w sieci KSU/KSI mają województwa, które mają największą liczbę istniejących już ośrodków KSI i ośrodków charakteryzujących się wysokim potencjałem rozwoju (suma kolumn: 2 i 3 w tabeli 4.1 w Raporcie z badań). Są to oczywiście wspomniane wyżej województwa: mazowieckie, śląskie i wielkopolskie ale także: łódzkie, pomorskie i podkarpackie. Najmniejszy potencjał w tym znaczeniu mają województwa: lubuskie, opolskie, małopolskie, podlaskie.

1.1.1.2. Ocena poziomu rozwoju i dynamiki rozwoju badanych organizacji

„Wzorzec KSI” pozycjonuje się w górnym prawym rogu wykresu prezentowanego poniżej (wykres 4.1.2.4.1 w Raporcie z badań) w punkcie o współrzędnych: „Suma kryteriów KSU/KSI” = 12, „Syntetyczna ocena wg EFQM” = 100 pkt. Odległość punktów reprezentujących pozycję poszczególnych organizacji na wykresie od tego punktu może być interpretowana jako luka od wzorca KSI. Wykres pozwala na wytypowanie tych ośrodków, które charakteryzują się największym poziomem rozwoju (tu: spełniają najwięcej wymogów rejestracji KSU/KSI) i największą dynamiką rozwoju (tu: osiągają najwyższe oceny EFQM). Są to wg przyjętej typologii „wschodzące gwiazdy” – to te organizacje, które na wykresie zlokalizowane są na jasno-niebieskim i jasno-zielonym tle. Instytucje o wysokiej dynamice rozwoju ale niższym poziomie rozwoju to „doganiający próg” – to te organizacje, które na wykresie zlokalizowane są na ciemno-niebieskim i ciemno-zielonym tle.

1.1.1.3. Ocena poziomu rozwoju i dynamiki rozwoju w poszczególnych obszarach Potencjału i Wyników

Syntetyczna ocena wg EFQM powstała z 6-ciu ocen cząstkowych charakteryzujących poszczególne obszary Potencjału i Wyników¹⁰:

- ⇒ Potencjał: Przywództwo, Zasoby, Partnerstwo, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarządzanie procesami,
- ⇒ Wyniki: Kluczowe wyniki działalności

Analiza ocen cząstkowych pozwala na zidentyfikowanie takich obszarów, które w danej organizacji lub grupie organizacji są najsłabsze i wymagają w pierwszej kolejności poprawy lub wsparcia. Ponieważ wytypowano dwie grupy organizacji: „doganiający próg” i „wschodzące gwiazdy”, które rokują największe szanse na skuteczne spełnienie wymogów sieci KSU/KSI w analizie osobno uwzględniono te dwie grupy organizacji. Z grup tych wyłączono organizacje należące do KSI.

Liczebność organizacji: „doganianie progę” i „wschodzące gwiazdy” w badanej populacji wynosi odpowiednio 10 i 72 organizacje. Wśród organizacji zaliczonych do „wschodzących gwiazd” 61 organizacji należy do KSU.

Przywództwo

Prawie 60% badanych ośrodków deklaruje w pełni satysfakcjonujące (powyżej 75-100 pkt.) wdrożenie zasad etyki w świadczeniu usług a dalsze 27% systematycznie doskonali swoje podejście w tym zakresie (51-75 pkt) (Wykres 4.1.2.5.1. w Raporcie z badań)

Organizacje z grupy: „wschodzące gwiazdy” w prawie 85% deklarują w pełni satysfakcjonujące wdrożenie tych zasad w działalności organizacji. Podobną wysoką ocenę otrzymało 6 z 10 organizacji z grupy „doganianie progę”

¹⁰ W metodologii EFQM ocenia się 9 obszarów Potencjału i Wyników. W badaniu oceniano wyłącznie te obszary Potencjału i Wyników, do których odwołują się wymogi rejestracji KSU/ KSI.

Ocena wg. EFQM (wykres 4.1.2.5.3 w Raporcie z badań) dotyczyła głównie zarządzania relacjami z partnerami. We wszystkich podgrupach respondentów kwestie te są bardzo nisko oceniane. Na tę niską ocenę silnie wpływa brak umowy o współpracy z uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi, której nie posiada prawie 85% badanych organizacji.

Rozkład ocen wg. EFQM dla grup: „doganianie progu” i „wschodzące gwiazdy” jest zróżnicowany. Organizacje „doganiające próg” mają znacznie lepsze wyniki w dziedzinie zarządzania relacjami z partnerami. Prawdopodobnie nie jest to wynikiem nadzwyczajnej aktywności tych jednostek w dziedzinie poszukiwania partnerów z sektora nauki. Wynika to raczej z tego, że 4 na 10 organizacji należących do tej grupy to jednostki organizacyjne uczelni lub jednostki naukowo-badawczej, które nie musiały się wykazać aktywnością w poszukiwaniu partnerów z sektora nauki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Najczęściej w organizacjach objętych badaniem pracuje od 3-20 osób (około 60% wszystkich wskazań – dominanta – 7 zatrudnionych) przy czym liczba zatrudnionych w badanych organizacjach charakteryzuje się dużym rozrzutem (od 1 – 528 zatrudnionych).

W wymiarze całego etatu najczęściej zatrudnia się 3 osoby (dominanta) a ponad 60% badanych organizacji zatrudnia na etacie od 3 do 11 osób.

36% respondentów zamierza w bieżącym roku zatrudnić dodatkowe osoby (1 lub 2 – 60% badanych).

Najwięcej organizacji (między 60 a 70%) miałyby problem ze spełnieniem wymagań rejestracji KSU/KSI dotyczących doświadczenia zawodowego personelu, gdyby chcieli bazować na pracownikach zatrudnionych przez organizację na etacie. Warunku co najmniej biernej znajomości języka angielskiego przez dwóch etatowych pracowników nie spełnia nieco ponad 30% organizacji, a warunku dotyczącego wykształcenia nie spełnia tylko 10% organizacji. Oznacza to konieczność pozyskiwania ekspertów zewnętrznych o odpowiednim doświadczeniu i kwalifikacjach, żeby organizacje mogły spełnić ten wymóg rejestracji KSU/KSI.

Ocena wg EFQM w tym obszarze (wykres 4.1.2.5.4 w Raporcie z badań) wskazuje, że ponad połowa badanej populacji stosuje systematycznie działania doskonalące mające na celu wzrost kwalifikacji pracowników (oceny od 51 do 100 pkt).

Organizacje należące do grup: „doganianie progu” i „wschodzące gwiazdy” wykazują większą dynamikę rozwoju w tym obszarze od całej badanej populacji (50% tych organizacji otrzymało oceny od powyżej 75 do 100 pkt). Niemniej jednak w porównaniu z takimi obszarami jak „Przywództwo”, czy „Zasoby” odsetek ten jest znacznie mniejszy co wskazuje na istnienie możliwych obszarów poprawy.

Zarządzanie procesami

Wśród organizacji nienależących do KSU i KSI tylko 13 (13,3%) deklaruje posiadanie wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 (wymóg KSU/KSI).

15 z nich (17,9%) deklaruje wdrożenie takiego systemu w bieżącym roku a dalsze 42 (50%) w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Jednocześnie ponad 80% respondentów badania twierdzi, że w organizacji „funkcjonuje system gwarantujący, że wszystkie działania służące dostarczaniu usług przebiegają zgodnie z uprzednio określonymi standardami lub wymogami”. Oznacza to, że pomimo funkcjonowania systemu nie jest on sformalizowany (opisany).

Syntetyczna ocena EFQM w odniesieniu do zarządzania procesami dotyczyła wdrożenia systemu, jego przeglądów i jego doskonalenia. Ponad 80% badanej populacji osiąga satysfakcjonujące i w pełni satysfakcjonujące wyniki w tym zakresie. W grupach: „doganianie progu” i „wschodzące gwiazdy” wszystkie organizacje otrzymały najwyższą ocenę (powyżej 75 do 100 pkt).

Kluczowe wyniki działalności (usługi doradcze proinnowacyjne)

Liczba usług

Spośród organizacji nienależących do KSI, 139 organizacji (58%) deklaruje świadczenie w 2006 r. co najmniej jednej usługi doradczej proinnowacyjnej.

Najczęściej organizacje świadczą od 1 do 10 usług rocznie (wykres 4.1.2.5.7 w Raporcie z badań)

Dla ponad 70% organizacji nienależących do KSI a deklarujących świadczenie usług doradczych proinnowacyjnych w 2006 r. liczba usług świadczonych dla przedsiębiorstw mikro, małych lub średnich lub osób podejmujących działalność gospodarczą stanowi co najmniej 20% liczby wszystkich usług o tym charakterze (wymóg rejestracji KSU/KSI).

51 organizacji z tej populacji (33,6%) świadczyło w 2006 usługi doradcze proinnowacyjne wyłącznie dla tej grupy klientów.

40,8% organizacji nienależących do KSI a deklarujących świadczenie usług doradczych proinnowacyjnych w 2006 r. deklaruje świadczenie usług doradczych proinnowacyjnych dla innych podmiotów niż mikro, małe lub średnie przedsiębiorstwa lub osoby podejmujące działalność gospodarczą. Najwięcej wskazań dotyczy przedziału od 1 do 20 usług (wykres 4.1.2.5.8 w Raporcie z badań).

Przychody z usług

Spośród ośrodków deklarujących świadczenie w 2006 r. usług doradczych proinnowacyjnych aż 40% z nich nie osiągnęło żadnych przychodów z tego tytułu w 2006 r. Oznacza to, że prawdopodobnie świadczone usługi nie zakończyły się w 2006 r lub były to usługi dofinansowywane a więc nie generujące przychodów od klientów..

Spośród organizacji nienależących do KSU i KSI, 24 organizacje (24,3%) realizowało usługi na podstawie umów z PARP. Udział przychodów z tego tytułu dla większości z nich (14 z 24) nie przekraczał 20% całkowitych przychodów z tych usług. Pozostałe ośrodki deklarowały ten udział na poziomie niższym niż 60% (wymóg rejestracji KSU/KSI mówi o progu 80%).

Ocena wg. EFQM syntetycznie ujmuje takie kwestie, jak: czy liczba usług i przychody z usług doradczych proinnowacyjnych wykazują tendencję

rosnącą, osiągają zadowalający zdaniem kierownictwa organizacji poziom, są zgodne z założonymi planami i osiągają poziom nie odbiegający od wyników podobnych organizacji.

Wyniki oceny pokazują (wykres 4.1.2.5.10 w Raporcie z badań), że wszystkie badane organizacje osiągają wyniki niesatysfakcjonujące (oceny od 0-25 pkt). Najlepsze oceny uzyskały organizacje należące do KSI. Zdecydowanie też organizacje należące do grupy: „doganianie progę” otrzymały więcej dobrych ocen niż „wschodzące gwiazdy”. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że wśród „doganiających progę” jest więcej ośrodków „branżowych” świadczących usługi doradcze proinnowacyjne (w tym 4 z 10 to jednostki organizacyjne uczelni i jednostek naukowo-badawczych), podczas gdy wśród „wschodzących gwiazd” większość ośrodków należy do KSU.

3.1.3. Postawy względem rejestracji w KSI

Możliwość włączenia się do sieci KSI oceniana była przez większość respondentów jako bardzo atrakcyjna (prawie 70% odpowiedzi pozytywnych). Atuty wynikające z rejestracji w sieci KSI to : możliwość korzystania z dedykowanych środków PO IG (ponad 50% wskazań), poszerzenie oferty usług (ponad 50%), prawdopodobny dostęp do nieodpłatnych szkoleń organizowanych przez PARP (około 49%). Członkowie KSU mniejszą wagę przypisują szkoleniom a bardziej liczą na dostęp do PO IG i poszerzenie oferty świadczonych usług – odwrotnie niż organizacje nie należące w KSU.

Obie „marki”, KSU i KSI są dobrze rozpoznawalne wśród IOB – ponad 90% respondentów nienależących do KSU i KSI deklaruje znajomość sieci KSU i podobnie prawie 95% respondentów nienależących do KSI deklaruje znajomość sieci KSI.

Większość respondentów należących do sieci KSU (wykres 4.1.3.3 w Raporcie z badań) jako czynnik zwiększający atrakcyjność rejestracji wskazywała na możliwość refundacji przez PARP całości bądź części kosztów usług doradczych proinnowacyjnych (58,8%). Ten warunek był także najistotniejszy dla organizacji nienależących do sieci (46,7%), podobnie, jak nieodpłatne udostępnienie ośrodkom należącym do KSI zasobów wiedzy w postaci baz danych (40%).

3.2. Potencjalne możliwości IOB w zakresie efektywnego wspierania innowacyjności i działalności eksportowej sektora MSP, w szczególności w zakresie wdrażania wybranych działań PO IG

3.2.1. Skala dotychczasowych działań w zakresie usług proinnowacyjnych i proeksportowych oraz ocena zapotrzebowania na usługi

Usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym

Respondenci optymistycznie ocenili zapotrzebowanie przedsiębiorców na usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym. Łączne odsetki odpowiedzi „Bardzo duże” i „Duże” wahają się od 37,90% do 49,40% w zależności od typu usługi w skali kraju oraz od 31,20% do 46,20% w skali regionu. Analizując postrzegany przez IOB popyt na usługi poszczególnego typu można przypuszczać, że względu na tematykę, większym zainteresowaniem będą się cieszyły działania 4.2 i 1.4 PO IG. Respondenci wiążą duże nadzieje z nową perspektywą finansową, zarówno z PO IG jak i z Regionalnymi Programami Operacyjnymi, a także bardziej ogólnie z członkostwem Polski w UE

Badane IOB świadczą usługi (dowolnego typu) przede wszystkim dla mikro, małych i średnich przedsiębiorców, ale także dla osób fizycznych i dla dużych organizacji.

W ramach KSI usługi proinnowacyjne stanowią około 80% wszystkich świadczonych usług. Natomiast wśród organizacji nienależących do KSI, (58%) organizacji deklaruje wyświadczenie w 2006 r. co najmniej jednej usługi doradczej proinnowacyjnej, spośród wskazanych respondentom do wyboru; w tym 81,63% badanych nienależących do KSU oraz 50,70% należących do KSU.

Usługą świadczoną najczęściej była pomoc we wdrażaniu nowych produktów lub usług przez przedsiębiorstwa. Ale usługi innego typu także były świadczone często. Różnice w częstości świadczenia usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym poszczególnych typów przez organizacje nienależące i należące do KSU (nie do KSI) są istotne statystycznie, z wyjątkiem pomocy we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych, która to usługa była świadczona podobnie często przez przedstawicieli obu badanych populacji.

Zarówno oferta IOB w zakresie usług doradczych proinnowacyjnych jak i poziom ich złożoności są zróżnicowane, od bardzo wyspecjalizowanych działań doradczych po „przekierowywanie” zainteresowanego przedsiębiorcy do bardziej doświadczonych jednostek. Zdaniem respondentów IDI, następuje rozwój usług wyspecjalizowanych co zostanie dodatkowo wzmocnione strumieniem środków finansowych w ramach nowej perspektywy finansowej.

Większość badanych organizacji (53,3%) deklaruje, że liczba świadczonych przez nich usług doradczych proinnowacyjnych wzrastała w ciągu ubiegłych trzech lat. Najczęściej (81,3%) przyrost deklarowały organizacje zaliczone do „wzorca KSI” tj. te, które spełniają lub deklarują spełnienie wszystkich kryteriów rejestracji oraz uzyskały wysoka ocenę EFQM. Na drugim miejscu znalazły się ośrodki o niskim poziomie rozwoju ale wysokiej jego dynamice,

tn. „doganiający próg”: 66,7% deklaruje wzrost liczby usług proinnowacyjnych. Wśród „wschodzących gwiazd” przyrost liczby usług deklaruje 56,0%. Także pod względem realizacji założonych celów sprzedaży usług proinnowacyjnych „doganiający próg” częściej osiągnęli postawione cele niż „wschodzące gwiazdy”.

W odpowiedzi na wzrastający popyt, można zaobserwować tendencję do rozwoju usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, co potwierdzają zarówno badania ilościowe jak i jakościowe. Rozwijanie usług doradczych proinnowacyjnych planuje 70,4% ogółu badanych organizacji i 51% tych, które dotychczas nie świadczyły tego typu usług. Większość organizacji, które planują rozwijanie usług doradczych proinnowacyjnych (90,5%) podjęło już działania w tym celu. Najczęstsze działania, to zdobywanie informacji o innowacjach i nowych technologiach, uczestnictwo w szkoleniach i nawiązanie lub rozwój współpracy z jednostką naukowo-badawczą lub uczelnią.

Usługi proekspertowe

60% badanych instytucji otoczenia biznesu świadczyło w 2006 r. przynajmniej jedną usługę o charakterze proekspertowym. Wśród nich 75% świadczyło usługi proekspertowe dla małych i średnich przedsiębiorstw, a 36,8% dla odbiorców innych niż MSP. Deklarowana liczba usług proekspertowych świadczonych przez badane IOB w 2006 r. waha się od 1 do 112, ponadto jedna IOB wskazała 500 usług. Badane IOB najczęściej świadczyły usługi informacyjne i pomoc w nawiązaniu kontaktów z partnerami zagranicznymi, przy czym w przypadku tych dwóch typów usług widoczna jest przewaga członków KSU.

Zachodzi pozytywna korelacja między świadczeniem obecnie usług doradczych proinnowacyjnych a planowanym rozwojem usług proekspertowych. Może to wynikać stąd, że jeżeli organizacja świadczy usługi doradcze proinnowacyjne, mogą one w sobie zawierać usługi proekspertowe, rozumiane jako usługi doradcze proinnowacyjne o charakterze ponadnarodowym. Związek ten nie zachodzi w przeciwnym kierunku.

Większość badanych organizacji (47,8%) planuje rozwijanie usług proekspertowych, jakkolwiek zainteresowanie rozwijaniem usług doradczych proinnowacyjnych w badanej populacji jest znacznie większe (ich rozwój planuje 70,4% badanych), co przypuszczalnie wynika z faktu, że do badania dobrano organizacje, o których wiadomo, lub co do których są przypuszczenia, że świadczą one lub są zdolne do rozwijania usług proinnowacyjnych.

94,2% organizacji, które planują rozwój usług proekspertowych, podjęło działania w tym celu, najczęściej było to zdobywanie informacji o zagranicznych przedsiębiorcach i o zasadach inwestowania za granicą oraz nawiązanie lub rozwój współpracy z partnerami zagranicznymi.

3.2.2. Stan wiedzy o PO IG

Większość respondentów deklarowała znajomość PO IG na poziomie ogólnym i podstawowym. Najczęściej znali założenia programu (wspieranie działalności innowacyjnej”), bez wskazywania na konkretne działania czy obszary i kierunki wsparcia. Nawet badani reprezentujący instytucje zrzeszone w KSI twierdzili, że ich stan wiedzy na temat PO IG ma charakter ogólny i dopiero z biegiem czasu zapoznają się z bardziej szczegółowymi zapisami.

Respondenci pytani czy widzą swoją rolę we wdrażaniu PO IG w zdecydowanej większości odpowiedzi twierdząco (ponad 90% wskazań). Ich zdaniem zadaniem instytucji otoczenia biznesu w PO IG powinno być pełnienie funkcji edukacyjnej, informacyjnej i doradczej w zakresie możliwości dofinansowania działalności.

3.3. Promotorzy – rola w systemie; kompetencje, zagrożenia (potencjalne obszary ryzyka)

Rola promotorów

Z przeprowadzonych badań kwestionariuszowych wynika, że ponad połowa badanych (54,5%) deklaruje znajomość koncepcji promotorów projektów w PO IG, przy czym rozkład odpowiedzi jest zależny od statusu organizacji: od 100% pozytywnych wskazań dla grupy KSI do 50% odpowiedzi twierdzących dla organizacji nienależących do KSU/KSI.

Wyniki badania ilościowego przybliżają także opinie badanych nt. szczegółowych zadań, jakie pełnić powinien promotor i odnoszących się do sfery „administrowania”. Najwięcej wskazań respondentów przypada na zadania o charakterze informacyjnym („informowanie o typach projektów, które mogą otrzymać wsparcie”, „informowanie o zasadach aplikowania do PO IG”) oraz weryfikacyjnym („potwierdzanie kwalifikowalności przedsięwzięcia”). Warto zauważyć, że najrzadziej respondenci wskazywali, iż zadaniem promotorów powinno być „poszukiwanie projektów do wsparcia” oraz „rejestracja fiszek w systemie informatycznym”.

Wyniki badań IDI oraz FGI wykazują jednak, że odbiór funkcji jaką powinien spełniać promotor jest zróżnicowany tak w ramach grupy organizacji otoczenia biznesu, jak i między instytucjami zarządzającymi a tymi organizacjami. Zdaniem reprezentantów instytucji centralnych, promotor powinien pełnić rolę aktywną, sam wyszukiwać innowacyjne pomysły i pracować nad właściwą prezentacją ich zawartości merytorycznej, a nie nad samą treścią i aspektami technicznymi. Nie powinien także brać udziału w sprawdzaniu opłacalności ekonomicznej przedsięwzięcia pomimo, że rodzi to potencjalne zagrożenie: do instytucji przydzielającej wsparcie kierowane mogą być wnioski poprawne, ale nieefektywne ekonomicznie.

W opinii tej grupy respondentów wywiadów indywidualnych, przy tak rozumianej roli, promotor staje się raczej konsultantem, osobą, która

powinna dysponować przede wszystkim wiedzą na temat programów wsparcia i zasad finansowania działalności i być pierwszym ogniwem wstępnej selekcji pomysłów (dokonywać ich „odfiltrowania systemu” tzn. przyporządkowywać wnioski do właściwego źródła finansowania). Sytuacja, polegająca na pewnym ograniczeniu kompetencji promotora posiada jednak zaletę – nie jest konieczne, aby promotorzy posiadali dogłębną wiedzę techniczną, co pozwoli na uniknięcie nieefektywnego wykorzystania potencjału ludzi o wiedzy technicznej do realizacji przez nich zadań o charakterze administracyjnym.

W wypowiedziach reprezentantów IOB biorących udział w wywiadach indywidualnych, jak i zogniskowanych wywiadach grupowych, w odróżnieniu od reprezentantów administracji centralnej, dopuszcza się także pełnienie przez promotora czegoś więcej niż tylko funkcji administracyjnej. Wielu uczestników badań jakościowych widzi bowiem promotora jako wysokiej klasy specjalistę w danej branży.

Kompetencje promotorów

Niezależnie od modelu i postrzeganej roli promotora respondenci i uczestnicy badań jakościowych zgadzali się co do tego, że promotor powinien dysponować doskonałą znajomością PO IG (w tym procedur udzielania wsparcia), w szczególności w zakresie tematyki działań PO IG, w ramach których będzie się specjalizował. Powinien także posiadać wiedzę w zakresie innowacyjności pozwalającą mu na swobodne wyszukiwanie i poruszanie się w źródłach wiedzy związanych z projektami innowacyjnymi bądź też wyszukiwanie ekspertów niezbędnych przedsiębiorcy w celu np. uzyskania niezbędnych opinii, ekspertyz czy dokumentów związanych z projektem. Nie musi posiadać specjalistycznej, technicznej wiedzy. Specjalistyczną wiedzę powinna zapewniać natomiast jednostka w ramach której działa promotor.

Pełnienie funkcji promotora powinno, zdaniem uczestników wywiadów indywidualnych i zogniskowanych, wiązać się także z posiadaniem przez taką osobę nie tylko wiedzy, ale i umiejętności oraz doświadczenia. Wskazywano, że osoby takie powinny legitymować się doświadczeniem biznesowym (zdobytym w określonej branży lub w trakcie funkcjonowania na rynku komercyjnym) oraz posiadać ugruntowane doświadczenie w zarządzaniu projektami. Osoby te, pod względem osobowości, powinny posiadać cechy charakterystyczne dla „handlowca”. Pełnienie przez promotorów roli „organizatora”, pomagającego ukierunkować pomysł przedsiębiorcy oraz konieczność „aktywnego wyszukiwania innowacyjnych pomysłów” wymaga od osoby będącej promotorem kreatywności oraz umiejętności łatwego nawiązywania kontaktów. Niezbędna jest także mobilność, zapewniająca dostęp do klienta.

Zarówno z przeprowadzonych badań ilościowych, jak i wywiadów wynika, że wiedza osób pełniących funkcję promotorów powinna podlegać weryfikacji. Ponad 64% respondentów jest zdania, że taka weryfikacja powinna nastąpić w formie egzaminu.

Zdaniem uczestników badania jakościowego, pierwsza weryfikacja powinna odbywać się w trakcie wejścia do systemu i przebiegać zarówno w formie oceny dokumentów przedstawianych przez kandydatów, jak i sprawdzenia ich wiedzy. Weryfikacja dokumentów powinna być zastosowana w odniesieniu do dotychczasowych osiągnięć (CV, referencje z dotychczas z

realizowanych projektów, przedstawienie dotychczasowego „rekordu” sukcesów w biznesie/branży, doświadczenia we współpracy z przedsiębiorcami, zarządzania projektami), natomiast sprawdzian wiedzy winien być zastosowany w odniesieniu do określenia znajomości PO IG (test) oraz umiejętności poruszania się w dziedzinie innowacyjności.

Drugi etap weryfikacji obejmował by okres funkcjonowania promotora w systemie. Zdaniem uczestników badań jakościowych najlepszą metodą weryfikacji działalności promotora była by metoda rynkowa, opierająca się o zbadanie osiągnięć promotora (np. ocena liczby przygotowanych i wypromowanych pomysłów).

Instytucje Otoczenia Biznesu i ich potencjał do zgłoszenia promotorów

Z przeprowadzonych badań ilościowych wynika, że 63 % badanych instytucji zadeklarowało, że dysponują osobami, posiadającymi wszystkie z projektowanych przez PARP kompetencji ogólnych. Jednocześnie, jak wynika z tego badania, ponad połowa badanych instytucji nie posiada personelu spełniającego jednocześnie wymogi ogólne i szczegółowe, określone dla promotorów prowadzących działalność w zakresie poszczególnych działań PO IG. W przypadku osób, spełniających jedynie kryteria szczegółowe, którymi dysponują instytucje badane, odsetek wskazań twierdzących waha się od 38,3 % w przypadku osób spełniających kryteria dla działań 1.4/4.1 oraz 45,4% w przypadku działania 4.4. PO IG.

Analiza deklaracji instytucji co do posiadania przez nie personelu spełniającego poszczególne kryteria wchodzące w skład kompetencji szczegółowych dla danych działań wskazuje, że najczęściej w organizacjach spotka się osoby, które posiadają niektóre kompetencje szczegółowe wymagane w przypadku działań 4.2 oraz 5.1., natomiast najrzadziej – w przypadku działania 1.4./4.1.

Należy dodać, że w opinii reprezentantów instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO IG, wyrażonej w trakcie wywiadów indywidualnych, sytuacja nie wygląda tak optymistycznie - w chwili obecnej szanse na spełnienie przez pracowników IOB wymogów postawionych przed promotorami są nikłe i wiele pracy edukacyjnej (w szczególności w zakresie tematyki procedur i kwalifikowalności w ramach PO IG) będzie należało wykonać, aby zapewnić odpowiednio poziom merytoryczny kandydatom na promotorów.

Etyka promotorów

Z wypowiedzi przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, biorących udział w badaniach jakościowych (FGI) wynika, że pełnienie funkcji promotora wiązać się może z wystąpieniem konfliktu interesów; co za tym idzie promotor powinien spełniać określone standardy etyczne. Ponadto system, w którym działają promotorzy powinien w odpowiedni sposób formalizować prowadzoną przez nich działalność także w aspekcie sankcji za nieetyczne postępowanie. Jako główne zagrożenia w tym zakresie wskazano: możliwość oceny przez promotora wniosku, w którego przygotowaniu pomógł oraz możliwość przekazania przez promotora poufnych informacji, które otrzymał od jednego z obsługiwanych przedsiębiorców innemu. Problem został także dostrzeżony w podczas IDI przez reprezentanta

instytucji zaangażowanych w zarządzanie PO IG, która w zamyśle projektuje wyłączenie promotorów z możliwości pisania wniosków, zdając sobie jednak sprawę z faktu, że system ten będzie „nieszczęsny”.

Przeprowadzone badanie ilościowe wykazało jednocześnie, że większa część badanych opowiedziała się za dopuszczeniem możliwości przygotowywania wniosków o wsparcie w ramach PO IG przez promotorów (37,9% badanych wskazało, że promotor może przygotowywać całość lub część wniosków bez ograniczeń, natomiast kolejne 30,4 % badanych uważa, że promotor może przygotowywać całość lub część wniosków, pod warunkiem, że ich oceny pod względem kwalifikowalności dokonywać będzie inny promotor). Jedynie 22,1 % badanych uznało, że promotor nie powinien uczestniczyć, ani w przygotowaniu całości, ani części wniosku.

Potencjalne zagrożenia

Jednym z największych zagrożeń dla funkcjonowania systemu jest, zdaniem respondentów brak odpowiedniej liczby osób mogących spełnić kryteria bycia promotorem i skłonnych do pracy przy ograniczonym budżecie. Nieliczna grupa osób zdolnych spełnić warunki bycia promotorem projektu może w praktyce doprowadzić do sytuacji, w której będą regiony, województwa pozbawione tego typu pomocy. Tymczasem zdaniem badanych przy tak dużych środkach finansowych kierowanych na wspieranie innowacji, w każdym województwie powinny działać co najmniej dwie instytucje zatrudniające promotorów projektów. Drugim obszarem, na którym mogą wystąpić pewne zagrożenia dla systemu jest kwestia wynagradzania promotora i ewentualnego konfliktu interesów na tym tle. Na pytanie kto ma pokrywać koszty większość respondentów (59,4%) wskazała PARP, a dalsze 34% po połowie PARP i wnioskodawcę.

Kolejnym potencjalnym zagrożeniem dla prawidłowego funkcjonowania promotorów projektów jest konieczność stałego podnoszenia ich kwalifikacji, co wiąże się z licznymi szkoleniami, w których powinni brać udział. Zdaniem uczestników badań jakościowych (IDI, FGI) PARP powinien wziąć na siebie nie tylko obowiązek opracowania standardów i kodeksu etycznego promotora projektu, ale także całkowity ciężar finansowania ich szkoleń (w tym także staży i wyjazdów zagranicznych).

3.4. Oczekiwania w zakresie wzmacniania potencjału ośrodków do świadczenia usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym

Wsparcie rozwoju oferty IOB

Tylko jeden na pięciu respondentów badania kwestionariuszowego, nie był zainteresowany uzyskaniem wsparcia na prowadzone przez niego działania o ukierunkowane na rozwój oferty. Choć zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od populacji biorących udział w badaniu było niewielkie, to należy zauważyć, że największy odsetek oczekujących na wsparcie charakterystyczny jest dla populacji instytucji należących do KSI (92% wskazań twierdzących), a najmniejszy – wśród instytucji nienależących do KSU (75%).

Respondenci biorący udział w badaniu kwestionariuszowym, jako najbardziej potrzebne do rozwoju oferty instytucji instrumenty wsparcia wskazywali przede wszystkim szkolenia dla pracowników (78%) oraz wsparcie przeznaczone na zdobywanie nowych kompetencji przez personel (79% wskazań twierdzących). Najrzadziej wskazywano na oczekiwanie udostępnienia dotacji mających na celu inwestycje w zasoby materialne (69%).

Jak wynika z jednego z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, zdaniem reprezentanta jednej z instytucji zaangażowanej we wdrażanie PO IG, z punktu widzenia budowy systemu i ułatwiania funkcjonowania instytucjom otoczenia biznesu świadczenia usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym, wskazane było by przeprowadzenie przeglądu realizowanych przez te różne systemy wsparcia IOB (KSI, KIG-NET, NOT) projektów, celem wyboru „najlepszych praktyk” oraz dokonanie próby „skoordynowania i sprzęgnięcia” elementów tych systemów z systemem KSU/KSI w jedną całość np. stworzenie wspólnej platformy informatycznej służącej wszystkim podmiotom należącym do tych sieci.

Oczekiwania IOB w przypadku powierzenia im roli we wdrażaniu PO IG

W przypadku powierzenia respondentom roli instytucji wspomagających potencjalnych beneficjentów POIG oczekiwaliby oni od PARP wsparcia przede wszystkim w zakresie „dofinansowanie działań ośrodka mających na celu promocję i informację na temat PO IG” (98% wskazań), „szkoleń dotyczących zasad aplikowania do PO IG” (95%) oraz „bezpośredniego dostępu do aktualnej informacji na temat PO IG” (90%). Na działania wspierające ze strony PARP liczy prawie 82% respondentów, w tym wszystkie jednostki należące do KSI.

Oczekiwania dotyczące wsparcia w zakresie rejestracji w KSI

Trzech na pięciu respondentów nie zarejestrowanych w sieci KSI oczekuje wsparcia w osiągnięciu celu, jakim jest rejestracja w tym systemie. Co piąty respondent z tej populacji nie widzi takiej potrzeby.

Wśród instytucji zainteresowanych uzyskaniem wsparcia ukierunkowanego na rejestrację w KSI, jako najbardziej pożądaną pomoc określano pomoc w zatrudnieniu i przeszkoleniu personelu. Na drugim miejscu znajdowała się

„ułatwienie nawiązania i sformalizowania (w postaci umowy) współpracy z jednostką naukową, natomiast na trzecim – pomoc we wdrożeniu systemu zarządzania jakością. Najmniejszą liczbę wskazań otrzymała natomiast pomoc w zakresie rozbudowy zaplecza materialnego.

Wsparcie sieci KSI

Zdaniem ponad połowy (57,7%) reprezentantów instytucji biorących udział w badaniu kwestionariuszowym i rozpoznających sieć KSI, sieć ta powinna otrzymać wsparcie. Brak zdania w tej kwestii miało ponad 38% pytanym.

Wśród respondentów badania kwestionariuszowego, którzy udzielili odpowiedzi zapytani o ich zdaniem najbardziej pożądane formy wsparcia KSI (pytanie posiadało charakter otwarty) najczęściej wskazywano koncepcje o dające się zakwalifikować jako „wsparcie finansowe usług świadczonych przez KSI” (36,6%), „organizowanie szkoleń, doradztwo, poprawę kwalifikacji” (35,1%) oraz „wsparcie finansowe na zasoby materialne/dostęp do funduszy UE” (20,6%). Najrzadziej pojawiały się natomiast sugestie o charakterze „poprawy współpracy pomiędzy ośrodkami KSI” (4,6%) oraz „Zwiększenie zakresu współpracy z uczelniami wyższymi, jednostkami naukowymi, władzami publicznymi” (7,6%). Opinie tego rodzaju pojawiły się także w trakcie badań jakościowych (IDI).

Większość respondentów należących do sieci KSU jako czynnik zwiększający atrakcyjność rejestracji wskazywała refundację przez PARP całości bądź części kosztów usług doradczych proinnowacyjnych (58,8%). Ten warunek był także najistotniejszy dla organizacji nienależących do sieci (46,7%), podobnie, jak nieodpłatne udostępnienie ośrodkom należącym do KSI zasobów wiedzy w postaci baz danych (40%).

Wsparcie promotorów

Uczestnicy badań jakościowych, reprezentujący zarówno sektor IOB, jak i instytucje zaangażowane we wdrażanie PO IG byli zgodni, że zarówno promotorzy, jak i kandydaci na promotorów powinni zostać objęci wsparciem.

Wśród najczęściej wskazywanych przez respondentów badania kwestionariuszowego metod wsparcia promotorów, znajdowały się „szkolenie na temat kwalifikowalności wnioskodawców i projektów PO IG” (63,2% wskazań), „szkolenie na temat oceny wykonalności projektów inwestycyjnych” (47,0%), „cyklicznie organizowane seminaria dla promotorów służące wymianie doświadczeń” (38,3%). Najmniej wskazań przypadło na „staż w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości” (6,7%), „szkolenie na temat poszukiwania źródeł informacji o technologiach” (7,9%), „szkolenie z zastosowania narzędzi auditu technologicznego” (13,4%). Podobnego rodzaju propozycje wsparcia pojawiały się podczas badań jakościowych.

4. Szczegółowe wnioski i rekomendacje dotyczące metod wspierania organizacji otoczenia biznesu celem wzmocnienia ich potencjału do świadczenia usług o charakterze proinnowacyjnym

4.1. Wnioski i rekomendacje w zakresie metod wspierania IOB nienależących do sieci KSI celem ułatwienia im rejestracji w sieci KSI

Grupa docelowa organizacji, które powinny zostać objęte wsparciem celem ułatwienia im rejestracji w sieci KSI

Organizacje spełniające większość wymogów KSU/KSI osiągają wyższe oceny wg EFQM. Jeśli przyjąć za modelem EFQM, że wysokie oceny EFQM wskazują na organizację, która charakteryzuje się wysokim potencjałem rozwojowym istnienie korelacji pomiędzy tymi dwoma wskaźnikami sugeruje ich komplementarny charakter. Potwierdza też niejako słuszność wyboru właśnie takich a nie innych wymogów rejestracji w sieci KSU/KSI przez twórców sieci bowiem (statystycznie) spełnienie wszystkich wymogów rejestracji KSU/KSI gwarantuje wysoką jakość świadczonych usług z racji na niewątpliwy związek potencjału organizacji i osiągniętych przez nią wyników w kluczowych obszarach działalności.

Stopień spełniania wymagań rejestracji KSU/KSI charakteryzuje poziom rozwoju organizacji. Ocena wg EFQM pozwala scharakteryzować dynamikę rozwoju bowiem organizacje uzyskujące najwyższe oceny wg EFQM to takie, które podejmują intensywne wysiłki na rzecz samodoskonalenia.

Rekomendacja 1: Wsparciem w celu ułatwienia rejestracji w sieci KSI w pierwszej kolejności powinny zostać objęte organizacje charakteryzujące się największą dynamiką rozwoju, czyli te które uzyskały oceny wg EFQM powyżej 50 pkt. Organizacji, które **nie** należą do KSI i spełniają ten warunek w badanej populacji jest 77. Wśród nich 5 (w tym 4 ośrodki KSU) spełnia (lub deklaruje spełnienie) wszystkich 12 wymogów rejestracji w KSI. 72 ośrodki, to „wschodzące gwiazdy”, spełniające od 9 do 11 wymogów KSU / KSI, 61 z nich to organizacje należące do sieci KSU. Pozostałe 10 organizacji (organizacje „doganiające próg”) nie spełnia wszystkich wymogów rejestracji sieci KSU. Lista organizacji należących do tych kategorii znajduje się w Tabeli 4.2 w Raporcie z badań.

Pod względem dynamiki wzrostu liczby usług doradczych proinnowacyjnych, (częstości osiągania założonych celów w zakresie liczby usług doradczych proinnowacyjnych a także częstości współpracy z różnorodnymi partnerami w tym uczelniami wyższymi i jednostkami naukowo-badawczymi), zauważalna jest przewaga organizacji „doganiających próg” nad „wschodzącymi gwiazdami”.

Organizacje, które nie należą do KSU (w tym wszystkie „doganiające próg”) częściej spełniają wymogi przynależności do KSI dotyczące kwalifikacji pracowników, umowy z uczelnią lub jednostką naukową oraz mają lepsze wyniki (przychody) w świadczeniu usług doradczych proinnowacyjnych, niż organizacje należące do KSU (a więc również większość „wschodzących gwiazd”). Zarazem jednak ich potencjał jest obecnie niewystarczający do włączenia się do sieci KSI (nie spełniają od jednego do kilku wymogów rejestracji w sieci KSU).

Rekomendacja 2: Oznacza to, że w kontekście spełniania wymogów rejestracji KSU/KSI mamy do czynienia z dwoma różnymi grupami docelowymi, które wymagają nieco innych instrumentów wsparcia. W pierwszym przybliżeniu „doganiający próg” powinni otrzymać wsparcie pozwalające na wzmocnienie potencjału w obszarach związanych z wymogami ogólnymi rejestracji w KSU. „Wschodzące gwiazdy – głównie ośrodki KSU – powinny otrzymać wsparcie w obszarach związanych ze spełnianiem wymogów rejestracji KSI.

Obszary wsparcia

W grupie organizacji należących do KSU, tylko 1% organizacji spełnia wszystkie trzy wymogi rejestracji w sieci KSI a ponad 50% nie spełnia żadnego z tych wymogów. Najtrudniejsze do spełnienia wymogi rejestracji w sieci KSI to w kolejności;

- kwalifikacje osób świadczących usługi doradcze proinnowacyjne (80% nienależących do KSI nie posiada personelu spełniającego wymogi rejestracji).
- brak współpracy z uczelnią i/lub jednostką naukową sformalizowanej odpowiednią umową (90% organizacji nienależących do KSI nie spełnia wymogu rejestracji)

W grupie organizacji nienależących do KSU istotnym problemem jest brak wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001 (ponad 86% nienależących do KSI nie spełnia wymogu rejestracji)

Kwalifikacje i doświadczenie personelu

Większość z badanych organizacji nie spełniłaby wymagań dotyczących wykształcenia, doświadczenia i znajomości języka angielskiego spełnianych łącznie przez przynajmniej dwóch pracowników, gdyby bazowali na personelu obecnie zatrudnionym w organizacji. Brak wykwalifikowanej i kompetentnej kadry stanowi bardzo poważną i trudną do pokonania barierę. Proces zmian w tym zakresie jest długotrwały, co w oczywisty sposób oddala w czasie możliwość przystąpienia do KSI. Wymaganie dwuletniego doświadczenia w dziedzinach związanych z usługami proinnowacyjnymi praktycznie wyklucza działania szkoleniowe i zmusza do pozyskiwania nowych pracowników ze stosownym doświadczeniem lub współpracę z ekspertami zewnętrznymi. Pozyskanie odpowiedniej liczby wykształconych i doświadczonych pracowników (lub współpracowników) wymaga odpowiednich nakładów finansowych.

Rekomendacja 3: Ewentualne programy wsparcia sieci KSI powinny przewidywać środki na sfinansowanie współpracy organizacji z ekspertami zewnętrznymi. Eksperti zewnętrzeni współpracujący z organizacjami sieci KSI powinni zostać też objęci ewentualnymi programami rozwoju kwalifikacji kadr adresowanymi do ośrodków KSI.

Współpraca z uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi

Badane organizacje, które współpracują z jednostkami naukowymi lub uczelniami dobrze oceniają tę współpracę. Niemniej jednak, niektórzy respondenci postrzegają uczelnie, z którymi współpracują, jako partnera niewystarczająco dynamicznego. Wskazywali oni na potrzebę zwiększenia możliwości działania przez uczelnie i zmiany proceduralne mające na celu przyspieszenie podejmowania decyzji, uruchomienia i realizacji projektów.

Procedury podejmowania decyzji i sprawność działania wiążą się przede wszystkim z kulturą organizacyjną autonomicznych uczelni – mamy do czynienia z przykładami otwartości na współpracę, ale potrzebna wydaje się dalsza przemiana postaw.

Rekomendacja 4: Działania na rzecz przemiany postaw są potrzebne ale długotrwałe. Tymczasem doraźne potrzeby w zakresie współpracy IOB z kadrami uczelni wyższych i jednostek naukowo-badawczych skłaniają do poszukania formuły zaangażowania raczej samych ekspertów, za wiedzą i przyzwoleniem ich macierzystej jednostki, niż formalną umową o współpracy z całą instytucją.

System zarządzania jakością

Organizacje nie należące do KSU najczęściej (87%) nie mają wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością powinno być czynnikiem gwarantującym jakość świadczonych usług. Nie zauważono jednak żadnej korelacji pomiędzy posiadaniem wdrożonego systemu zarządzania jakością a ocenami wg. EFQM. Należy pamiętać, że większość IOB to organizacje małe, zatrudniające niewiele osób, nie posiadające zbyt rozbudowanej struktury organizacyjnej. Spełnienie warunku wdrożenia systemu zarządzania jakością w wielu przypadkach kończy się na sporządzeniu stosownego opisu procedur, które nie są później stosowane, ze względu na to, że często nie przystają do praktyki działania tak małej organizacji. Co więcej posiadanie systemu zapewnienia jakości „usypia” kierownictwo organizacji, które wierzy, że np. posiadanie procedury badania potrzeb i zadowolenia klienta zastępuje konkretne i regularne działania w tym zakresie.

Rekomendacja 5: Dla organizacji nienależących do KSU można skierować ofertę dofinansowania wdrożenia systemów zarządzania jakością, tak aby pokonały zasadniczą barierę włączenia do sieci. Jednocześnie można przygotować ofertę szkoleniową na temat metod i narzędzi zarządzania relacjami z klientami, które wydają się kluczowe dla organizacji usługowych. Równolegle można rozważyć zamianę wymogu wdrożenia ISO na wymóg wdrożenia zespołu zasad zarządzania jakością opracowanych w oparciu o

ISO, a także o EFQM, w większym stopniu akcentujących orientację na klienta oraz nieustanne doskonalenie się organizacji, a przy tym dostosowanych do specyfiki niewielkich organizacji non-profit.

4.2. Wnioski i rekomendacje dotyczące wsparcia usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce w szczególności w kontekście PO IG

Rynek usług doradczych proinnowacyjnych

Niezależnie od formalnych wymogów rejestracji w sieci KSU/KSI barierą rozwoju tej sieci wydaje się być niewykształcony jeszcze rynek usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce, który nie generuje przychodów na odpowiednim poziomie i w konsekwencji nie wymusza zatrudniania specjalistów o odpowiednim doświadczeniu oraz poszukiwania partnerów z sektora jednostek naukowo-badawczych.

Zdaniem przedstawicieli instytucji systemu zarządzania i wdrażania, usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym są obecnie świadczone na niewielką skalę, co wynika z małego popytu. Respondenci zwracają uwagę na świadomość przedsiębiorców, którzy w niewielkim stopniu postrzegają innowacyjność jako czynnik zwiększania konkurencyjności.

Jednocześnie respondenci badania ilościowego (IOB), optymistycznie ocenili zapotrzebowanie przedsiębiorców na usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym. Także z wypowiedzi przedstawicieli IOB wynika że, przy ogólnie niewielkiej wiedzy przedsiębiorców na ten temat, można dostrzec wzrastające zainteresowanie innowacjami.

Rekomendacja 6: Optymizm znakomitej większości organizacji co do rosnącego rynku usług doradczych proinnowacyjnych stanowi dobry punkt wyjścia do podjęcia współpracy z tymi organizacjami, która może dzięki temu bazować na aktywnym współdziałaniu tych organizacji w animatorami.

Respondenci optymistycznie ocenili zapotrzebowanie przedsiębiorców na usługi doradcze o charakterze proinnowacyjnym. Łączne odsetki odpowiedzi „Bardzo duże” i „Duże” wahają się od 37,90% do 49,40% w zależności od typu usługi w skali kraju oraz od 31,20% do 46,20% w skali regionu. Te wyniki kontrastują z wynikami innego badania¹¹ przeprowadzonego na IOB - beneficjentach Priorytetu I SPO WKP, gdzie IOB raczej umiarkowanie oceniają zainteresowanie przedsiębiorców tego typu usługami. Badani w ramach ewaluacji pt. „Instytucje otoczenia biznesu...” respondenci najczęściej wskazywali, że najbardziej pożądanym przez przedsiębiorców typem usług są usługi związane z informacjami na temat funduszy unijnych i doradztwem w aplikowaniu o środki publiczne. Te dwie bardzo nieodległe w czasie opinie prawie tej samej grupy respondentów świadczą naszym zdaniem o tym, że respondenci obecnego badania mówiąc o zainteresowaniu usługami doradczymi proinnowacyjnym mogą w istocie mieć na myśli usługi wsparcia przedsiębiorców w ubieganiu się o środki publiczne. Również wywiady indywidualne pozwalają zauważyć, że tym co stymuluje ten optymizm są nadzieje związane z nową perspektywą

¹¹ Instytucje otoczenia biznesu wspierane w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006: określenie wpływu programu na ofertę usługową oraz poziom jakości świadczonych usług, MRR, 2007

finansową, zarówno z PO IG jak i z Regionalnymi Programami Operacyjnymi.

W chwili obecnej wyniki działalności badanych organizacji w obszarze świadczenia usług doradczych proinnowacyjnych są bardziej niż skromne. Spośród organizacji nienależących do KSI, 139 organizacji (58%) deklaruje co prawda wyświadczenie w 2006 r. co najmniej jednej usługi doradczej proinnowacyjnej ale aż 40% z nich nie osiągnęło żadnych przychodów z tego tytułu w 2006 r. Może to oznaczać, że były to jedne z pierwszych prób wejścia badanych organizacji w ten segment rynku i świadczone usługi nie zakończyły się w 2006 r lub usługi były finansowane z programów pomocowych i nie generowały przychodów od klientów. Najczęściej deklarowano wykonanie od 1 do 10 usług rocznie i obroty roczne w granicach 10 do 30 tys. zł rocznie.

Potwierdzały to też bardzo niska ocena wg EFQM, która odzwierciedla w obszarze „Kluczowe wyniki działalności” m.in. brak przyrostu liczby usług i przychodów z nich osiągniętych w ostatnich trzech latach.

Świadczy to o tym, że rynek usług doradczych proinnowacyjnych jest w początkowej fazie rozwoju. Kwalifikuje się więc do objęcia go interwencją publiczną, gdyż jest typowym przykładem rynku, na którym istnieje znaczna asymetria informacji pomiędzy stronami (przedsiębiorcami, a jednostkami naukowymi). Jej skutkiem jest brak wiedzy o możliwościach i wzajemnych korzyściach współpracy pomiędzy sferą biznesu, a sferą nauki.¹² Barierą są też wysokie koszty transakcyjne¹³, gdyż przedsiębiorca nie posiada wystarczającej wiedzy, aby obiektywnie ocenić jakość usługi badawczej dostarczanej przez jednostkę naukową, natomiast jednostka naukowa nie ma wystarczającej wiedzy by oszacować rynkową wartość swoich prac badawczych.

Rekomendacja 7: Usługi IOB w zakresie usług doradczych proinnowacyjnych mogą istotnie przyczynić się do zmniejszenia asymetrii informacji i kosztów transakcyjnych, dlatego powinny być wspierane ze środków publicznych.

Można na tę kwestię spojrzeć w dwóch perspektywach. W perspektywie krótkookresowej – właściwe i pełne wykorzystanie środków PO IG (jak również środków z RPO przeznaczonych na rozwój regionalnych innowacyjnych gospodarek) wymagać będzie dostarczenia wsparcia dla potencjalnych beneficjentów – przedsiębiorców w procesie aplikowania o środki publiczne.

W perspektywie długookresowej w Polsce powinien powstać dojrzały rynek usług doradczych proinnowacyjnych, który nie będzie wymagał dofinansowania z programów publicznych.

¹² Raport *Barier współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, listopad 2006.

¹³ Wg. R. Coase'a, O. Williamson'a możliwość efektywnego dokonywania transakcji gospodarczych jest kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

Rekomendacja 8: Przyjmując powyższe założenia należałoby w konsekwencji zróżnicować podejście do tworzenia samej sieci KSI i tworzenia rynku usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce.

W perspektywie długookresowej konieczne jest budowanie sieci KSI, która wypełni lukę na rynku usług doradczych proinnowacyjnych zanim nie nastąpi pełna komercjalizacja tego typu usług w Polsce (i w konsekwencji zaprzestanie się dofinansowania sieci KSI).

W perspektywie krótkookresowej konieczne są działania doraźne mające na celu głównie wsparcie procesu wdrażania PO IG.

Rola KSI we wsparciu wdrażania PO IG

Respondenci pytani czy widzą swoją rolę we wdrażaniu PO IG w zdecydowanej większości odpowiedzi twierdząco (ponad 90% wskazań). Ich zdaniem zadaniem instytucji otoczenia biznesu w PO IG powinno być pełnienie funkcji edukacyjnej, informacyjnej i doradczej w zakresie możliwości dofinansowania działalności.

Większość respondentów deklarowała znajomość PO IG na poziomie ogólnym i podstawowym. Najczęściej znali założenia programu (wspieranie działalności innowacyjnej¹⁴), bez wskazywania na konkretne działania czy obszary i kierunki wsparcia.

Rekomendacja 9: Przypisanie organizacjom należącym do KSI roli wspierających potencjalnych beneficjentów PO IG i RPO wydaje się racjonalne i właściwe. Doświadczenia SPO WKP¹⁴ pokazują, że przewaga konkurencyjna ośrodków KSU i KSI¹⁵ polega właśnie na umiejętności korzystania ze środków programów publicznych skierowanych do przedsiębiorców.

W przypadku powierzenia respondentom roli instytucji wspomagających potencjalnych beneficjentów PO IG należy wesprzeć ośrodki w zakresie zasad aplikowania do PO IG wzmacniając ich doświadczenie i przewagę konkurencyjną. Jest to zgodne z oczekiwaniami respondentów badania którzy głównie oczekują od PARP wsparcia przede wszystkim w zakresie „szkoleń dotyczących zasad aplikowania do PO IG” (95%) oraz „bezpośredniego dostępu do aktualnej informacji na temat PO IG” (90%). Potwierdza to po raz kolejny jaką rolę widzą dla siebie potencjalne ośrodki KSI w sieci.

Animacja sieci KSI

Należy jasno powiedzieć, że jeśli rynek usług doradczych proinnowacyjnych rzeczywiście wymaga wsparcia (a co do tego nie ma chyba wątpliwości) oczekiwania respondentów niniejszego badania co do przejścia roli lidera i udostępnienia przez administrację publiczną adekwatnych środków finansowych na ten cel jest jak najbardziej uzasadnione.

Efekty tworzenia sieci instytucji otoczenia biznesu mają bowiem znamiona dobra publicznego. Efekty sieci KSI przyniosą korzyści wszystkim jej uczestnikom i korzystającym z usług przedsiębiorcom, ale żadna ze stron nie

¹⁴ Instytucje otoczenia biznesu wspierane w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006*: określenie wpływu programu na ofertę usługową oraz poziom jakości świadczonych usług, MRR, 2007

¹⁵ Szerzej, organizacji otoczenia biznesu nie działających dla zysku.

będzie gotowa samodzielnie zainwestować w jej tworzenie, ponieważ nie ma możliwości zatrzymania dla siebie korzyści wynikających z jej utworzenia.

Rekomendacja 10: Dlatego rolę organizatora (i finansującego) takiej sieci powinien wziąć na siebie sektor publiczny – w tym przypadku IOB jednoznacznie wskazuje na PARP. Na działania wspierające ze strony PARP liczy prawie 82% respondentów, w tym wszystkie jednostki należące do KSI.

Choć zróżnicowanie odpowiedzi w zależności od populacji biorących udział w badaniu było niewielkie, to należy zauważyć, że największy odsetek oczekujących na wsparcie charakterystyczny jest dla organizacji należących do KSI (92% wskazań twierdzących), a najmniejszy – wśród organizacji nienależących do KSU (75%). Wynika to zapewne z lepszej znajomości rynku usług doradczych proinnowacyjnych i wymagań jakie niesie ze sobą uczestnictwo we wsparciu wdrażania PO IG przez organizacje należące do sieci KSI.

Rodzaje wsparcia oczekiwane przez IOB

Wśród respondentów badania kwestionariuszowego, którzy udzielili odpowiedzi zapytani o ich zdaniem najbardziej pożądane formy wsparcia KSI (pytanie posiadało charakter otwarty) najczęściej wskazywano koncepcje dające się zakwalifikować jako „wsparcie finansowe usług świadczonych przez KSI” (36,6%), w tym „dofinansowanie działań ośrodka mających na celu promocję i informację na temat PO IG” (98% wskazań). Większość respondentów należących do sieci KSU jako czynnik zwiększający atrakcyjność rejestracji wskazywała refundację przez PARP całości bądź części kosztów usług doradczych proinnowacyjnych (58,8%). Ten warunek był także najistotniejszy dla organizacji nienależących do sieci (46,7%), podobnie, jak nieodpłatne udostępnienie ośrodkom należącym do KSI zasobów wiedzy w postaci baz danych (40%).

Rekomendacja 11: Realizacja usług doradczych proinnowacyjnych przy tak niedojrzałym rynku tych usług w Polsce wymagać będzie dofinansowania tych usług środkami publicznymi. Należy przewidzieć środki na pokrycie kosztów pracy doradców ośrodków KSI w ewentualnym programie wsparcia sieci KSI.

Rekomendacja 12: Wydaje się uzasadnione, aby zaprojektować i przeprowadzić działania szkoleniowe, skierowane do reprezentantów instytucji otoczenia biznesu, zainteresowanych wspieraniem informacyjnym potencjalnych beneficjentów PO IG. Zakres merytoryczny tego rodzaju szkoleń, ze względu na fakt, iż instytucje te nie będą prowadziły zaawansowanego doradztwa, czy też weryfikacji pomysłów bądź ich „prowadzenia” (co będzie leżało w gestii promotorów), powinien głównie obejmować podstawowe informacje dotyczące: rodzajów projektów przewidzianych do dofinansowania, kosztów kwalifikowanych, procedur ubiegania się o środki, terminów składania wniosków (jeśli będą występowały), roli promotorów w systemie oraz kwot wsparcia. Nie jest konieczne prowadzenie szkoleń o charakterze cyklicznym dotyczących tych samych zagadnień (np. co rok), o ile nie zajdą daleko idące zmiany w

systemie lub też nie zostanie zgłoszona taka potrzeba ze strony samych instytucji (np. z powodu rotacji kadr). Wiedza ta może bowiem być uzupełniana (w razie niewielkich zmian) w postaci newslettera lub za pomocą strony internetowej.

Rozpowszechnianie wiedzy nt. PO IG nie będzie możliwe nie tylko w przypadku braku na poziomie lokalnym (w lokalnych instytucjach otoczenia odpowiedniej wiedzy), ale także bez transferu niezbędnych środków ukierunkowanych na wykonanie na tym poziomie pracy popularyzującej tę wiedzę. Zakres dofinansowania działań instytucji otoczenia biznesu w tym zakresie nie powinien być wysoki (maks. kilka tysięcy zł), i pozwalać na realizację prostych działań promocyjno – informacyjnych. Wydaje się, że środki na ten cel mogły by trafiać do instytucji w drodze konkursu grantowego.

Rekomendacja 13: PARP powinien zapewnić pracownikom jednostek KSI szybki dostęp do informacji mogących wpływać na poziom i jakość świadczonych usług (informowanie na bieżąco o wszelkich zmianach w zasadach i procedurach przyznawania pomocy ze środków publicznych). Zadanie to może być realizowane w najprostszy sposób poprzez informowanie ośrodków wchodzących w skład sieci o dokonywanych zmianach za pomocą portalu internetowego PARP, do którego dedykowanej części dostęp będą miały jedynie ośrodki. W bardziej zaawansowanej formie (biorąc pod uwagę, że wszystkie ośrodki KSI posiadają dostęp do Internetu) można rozważyć koncepcje budowy specjalnego portalu wymiany informacji czy nawet wewnętrznej sieci łączącej tylko jednostki KSI i organizatora systemu (jako, że funkcję taką pełni PARP, w PARP powinna znajdować się komórka – niekoniecznie wydzielona – której jedną z funkcji było by nadzorowanie funkcjonowania takiego narzędzia i kontakty z reprezentantami systemu, w tym udzielanie informacji na zadane tematy). Jednostki KSI muszą mieć świadomość, że działają nie jako pojedyncze punkty doradcze, ale jako system wsparcia i że mają swój ośrodek „dowodzenia”, ośrodek wiedzy i informacji¹⁶ - wyspecjalizowany w obsłudze potrzeb KSI. Ponadto wskazane było by aby ośrodek taki zapewniał (samodzielnie bądź też inicjowanie i organizowanie) ośrodkom KSI dostęp do informacji (w tym z zakresu informacji naukowej, poprzez podnoszenie umiejętności wyszukiwania informacji, dostęp do wiedzy branżowej).

Usługi proinnowacyjne a proekspertowe

Wśród organizacji świadczących usługi doradcze proinnowacyjne są zainteresowane rozwijaniem usług proekspertowych. Świadczenie usług proinnowacyjnych koreluje pozytywnie z zamiarami rozwoju usług proekspertowych. W przypadku IOB działających w obszarze innowacyjności usługi proekspertowe są wyspecjalizowane: obejmują pomoc w znalezieniu partnerów za granicą w celu ułatwienia transferu innowacyjnych technologii. Nie zaobserwowano natomiast, by organizacje świadczące usługi proekspertowe były zainteresowane rozwojem usług doradczych proinnowacyjnych.

¹⁶ Nie jest to działanie oczekiwane ze strony samych KSI, ale wydaje się niezbędne z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania systemu jako całości.

Rekomendacja 14: Wydaje się wskazana koncentracja wsparcia dla usług proeksportowych w ramach usług proinnowacyjnych, Dzięki czemu wsparcie aktywności polskich organizacji na rynku europejskim wiązałoby się zarazem ze zwiększaniem innowacyjności gospodarki. Wskazane jest skoncentrowanie wsparcia mającego na celu rozwój usług proeksportowych na tych organizacjach, które już świadczą usługi proinnowacyjne oraz potrafią określić osiągnane wyniki. Bardziej prawdopodobne jest znalezienie tych organizacji wśród tych, które uzyskały wysokie oceny EFQM, są więc lepiej zarządzane.

4.3. Wnioski i rekomendacje w zakresie rozwoju systemowego sieci KSI

Trwałość sieci KSI

Sieci takie jak KSI, wspierane ze środków publicznych, trwają tak długo jak długo istnieją środki publiczne, które finansują ich działania. Przykładem są działania sieciowe wygenerowane za pomocą środków SPO WKP 1.1.2. ukierunkowanych na świadczenie usług doradczych o charakterze proinnowacyjnym. Sieci te funkcjonowały aktywnie dopóki były finansowane w ramach projektu - po jego zakończeniu aktywność drastycznie spadła – można to było zaobserwować analizując np. liczbę wiadomości w części ‘aktualności’ serwisu internetowego sieci¹⁷.

Ograniczona trwałość oferty usługowej wygenerowanej w organizacjach działających w ramach programów finansowanych ze środków publicznych może być postrzegana jako wada, ale też jest w pewnym sensie zaletą organizacji tworzących sieć. Strategia tych organizacji ‘podąża’ często za celami strategicznymi programów z których uzyskują dofinansowanie swojej działalności. IOB dostosowują więc każdorazowo swój profil do wymagań programowych stanowiąc elastyczne ‘narzędzie interwencji’. Przyjmując, że interwencja publiczna kończy się wtedy, kiedy rynek przejmuje mechanizmy zainicjowane i stymulowane przez jakiś czas przez środki publiczne, nie ma właściwie potrzeby, żeby te kompetencje pozostawały w organizacjach otoczenia biznesu trwale, bowiem za chwilę potrzebne są nowe kompetencje¹⁸.

Trwałość oferty usług doradczych proinnowacyjnych na dojrzałym rynku zapewni wyłącznie sektor komercyjny. W perspektywie długookresowej konieczne jest budowanie takiego systemu, który doprowadzi do pełnej komercjalizacji usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce (w konsekwencji zaprzestania ich dofinansowania). Sieć KSI z założenia powinna mieć charakter przejściowy tj. powinna istnieć i być wspierana dopóty dopóki istnieją przesłanki do interwencji w rynek usług doradczych proinnowacyjnych w Polsce.

Rekomendacja 15: Już na tym etapie tworzenia sieci KSI powinna zostać zdefiniowana „strategia wyjścia” – przesłanki i sposób wycofywania się sektora publicznego z działania w tym segmencie rynku oraz powstać system monitorowania rynku usług doradczych proinnowacyjnych po to by wycofać interwencję publiczną we właściwym momencie, w przeciwnym razie doprowadzi ona do zniekształceń rynku.

Rekomendacja 16: Konsekwencją takiego podejścia jest również traktowanie firm działających komercyjnie w obszarze usług doradczych proinnowacyjnych jako sprzymierzeńców a nie konkurentów w tworzeniu rynku usług doradczych proinnowacyjnych i jak najszerze obejmowanie ich

¹⁷ Instytucje otoczenia biznesu wspierane w ramach *Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-2006*: określenie wpływu programu na ofertę usługową oraz poziom jakości świadczonych usług, MRR, 2007

¹⁸ Jw.

ewentualnymi działaniami animacyjnymi. Jednym z najprostszych działań w tym zakresie jest ułatwianie firmom komercyjnym jak najszerzego dostępu do informacji o PO IG.

Inwestycja w kadry

Typowe organizacje otoczenia biznesu są małymi organizacjami, których podstawowym kapitałem są pracownicy, ich wiedza i kompetencje.

Respondenci biorący udział w badaniu kwestionariuszowym, jako instrumenty wsparcia najbardziej potrzebne do rozwoju oferty organizacji wskazywali przede wszystkim na szkolenia dla pracowników (78%) oraz wsparcie przeznaczone na zdobywanie nowych kompetencji przez personel (79% wskazań twierdzących). Najbardziej wskazywano na oczekiwanie udostępnienia dotacji mających na celu inwestycje w zasoby materialne (69%). Wskazuje to na świadomość wśród badanych organizacji własnych ograniczeń w zakresie kompetencji i doświadczenia posiadanego obecnie personelu.

Rekomendacja 17: Podstawowy wysiłek tworzenia sieci KSI powinien być skierowany na podnoszenie wiedzy, umiejętności i kompetencji doradców pracujących w organizacjach KSI. Nieuchronna „dyfuzja” wykształconych w ten sposób doradców do sektora komercyjnego będzie zjawiskiem pozytywnym w kontekście wspomnianej wcześniej konieczności „przekazania” rynku usług doradczych proinnowacyjnych temu sektorowi w dłuższej perspektywie.

Skala działania typowego IOB nie pozwoli na zatrudnienie rzeszy specjalistów o specyficznej wiedzy branżowej. Jednak organizacje te mają a duże doświadczenie w stosowaniu podejścia projektowego, dzięki czemu potrafią umiejętnie korzystać z zasobów zewnętrznych. Stąd też stosunkowo łatwo mogą się „przeprofilować” po to by sprostać wymaganiom rynku.

Rekomendacja 18: Należy ułatwić organizacjom należącym do sieci KSI możliwość finansowania współpracowników o odpowiednich kwalifikacjach z instytucji zewnętrznych, w tym ekspertów z uczelni wyższych lub jednostek naukowo-badawczych. Czas ich pracy powinien być kosztem kwalifikowanym ewentualnego programu wsparcia sieci KSI. Powinni także stać się beneficjentami programów szkoleniowych dostępnych dla doradców KSI. Z tej grupy doradców można próbować utworzyć brokerów technologii działających na uczelniach wyższych. Model działania i programy szkoleniowe wzorowany na programie duńskiego „skautingu”¹⁹ były już implementowane w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych, ale był to zapewne zbyt wczesny moment na wdrożenie tego typu inicjatywy.

Standardowy pakiet usług

Należy zdefiniować i opracować zestaw standardowych produktów, które powinny być oferowane przez sieć KSI; wśród nich jedno z pierwszych miejsc (zgodnie zresztą z oczekiwaniami przedsiębiorców wg opinii

¹⁹ Projekt realizowany na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie przez Duński Instytut Technologii (Danish Technological Institute) w latach 1992-1993. finansowany programem pomocy bilateralnej.

respondentów badania) powinna zajmować ocena potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa.

Rekomendacja 19: Ocena potrzeb technologicznych powinna stać się standardowym produktem, który w swoim katalogu ofertowym powinna mieć każda organizacja sieci KSI. Warto wrócić do narzędzi rozpowszechnianych w Polsce w latach 90-tych, takich jak audyt technologiczny oparty na duńskiej metodologii (program SCI-TECH), czy POLBUNT – produkt norweski (program STEP). Oba te podejścia łączyły w sobie program szkoleniowy dla doradców oraz zestandaryzowane narzędzia pozwalające na szybką ocenę potrzeb technologicznych przedsiębiorstwa.

Rekomendacja 20: Należy dążyć do włączenia do sieci KSI organizacji działających w ramach lub przy instytucjach dostarczających platform współpracy nauki z przemysłem, czyli np. parkach technologicznych, czy inkubatorach technologii. Obecność usług doradczych proinnowacyjnych w ofercie usługowej takiej instytucji (oprócz oferty infrastrukturalnej) stanowi kluczową wartość dodaną dla potencjalnych inwestorów.

4.4. Wnioski i rekomendacje w zakresie tworzenia systemu „promotorów projektów”

Rola promotora we wdrażaniu PO IG

Jak wynika z badań ilościowych i jakościowych, mimo, iż większość badanych dość dobrze rozpoznawała pojęcie promotora projektu, to jednak nie byli oni zgodni co do jego przyszłej roli i umocowania w systemie.

Zdaniem przedstawicieli administracji, promotor powinien pełnić rolę aktywną, być „koordynatorem” i „organizatorem”, nie biorąc jednocześnie udziału w sprawdzaniu opłacalności ekonomicznej przedsięwzięcia. Promotor ma być konsultantem, osobą, która powinna dysponować przede wszystkim wiedzą na temat programów wsparcia i zasad finansowania działalności i być pierwszym ogniwem wstępnej selekcji pomysłów (dokonywać ich „odfiltrowania systemu” tzn. przyporządkowywać wnioski do właściwego źródła finansowania).

Należy zauważyć, że w wypowiedziach reprezentantów IOB biorących udział w wywiadach indywidualnych, jak i zogniskowanych wywiadach grupowych, w odróżnieniu od reprezentantów administracji centralnej, dopuszcza się pełnienie przez promotora czegoś więcej niż tylko funkcji administracyjnej. Wielu uczestników badań jakościowych widzi bowiem promotora jako wysokiej klasy specjalistę w danej branży. Liczni są jednak także zwolennicy pełnienia przez promotora roli koordynatora i pewnego rodzaju „centrum informacyjnego”, co z kolei nie wymaga fachowej wiedzy. Istnieje duża przepaść między obrazem promotora, jako osoby, której naczelnym zadaniem jest selekcja wniosków i ich wstępna weryfikacja, a wizją doradcy o wysokich kwalifikacjach i specjalistycznej wiedzy. Przeprowadzone badania ilościowe wykazują jednocześnie, że w instytucjach, pomimo deklarowania przez badane organizacje posiadania zasobów ludzkich pozwalających na zgłaszanie promotorów do poszczególnych działań PO IG, występuje deficyt wiedzy w odniesieniu do większości kompetencji szczegółowych.

Rekomendacja 21: Biorąc pod uwagę powyższe ograniczenia, oraz wyniki badań, wydaje się zasadne zaproponowanie, aby rola promotora bardziej odpowiadała zadaniom o charakterze organizacyjnym i administracyjnym (tzn. z wyłączeniem samodzielnych działań np. w zakresie oceny innowacyjności), przy zachowaniu aktywności w poszukiwaniu innowacyjnych pomysłów.

Należy stwierdzić, że choć żadna z propozycji – czy to przedstawianych przez PARP czy uczestników badań jakościowych nie jest pozbawiona wad, to wydaje się, że koncepcja, aby promotor był wysokiej klasy specjalistą w jakiejś branży, jest nie wykonalna z uwagi na brak odpowiednio dużej liczby osób spełniających te kryteria. Decyzja jaka opcje wybrać jest więc po części wymuszona „potencjałem rynkowym” w tym zakresie.

Kwalifikacje promotora

Niezależnie od przyjęcia ostatecznej formuły funkcjonowania promotora projektów w systemie wdrażania PO IG kluczowym zagadnieniem jest poziom i zakres jego kwalifikacji.

Niezależnie od modelu i postrzeganej roli promotora respondenci i uczestnicy badań jakościowych zgadzali się co do tego, że promotor powinien dysponować doskonałą znajomością PO IG (w tym procedur udzielania wsparcia), w szczególności w zakresie tematyki działań PO IG, w ramach których będzie się specjalizował. Powinien także posiadać wiedzę w zakresie innowacyjności pozwalającą mu na swobodne wyszukiwanie i poruszanie się w źródłach wiedzy związanych z projektami innowacyjnymi, bądź też wyszukiwanie ekspertów niezbędnych przedsiębiorcy w celu np. uzyskania niezbędnych opinii, ekspertyz czy dokumentów związanych z projektem. Nie musi jednak posiadać wiedzy eksperckiej - to jednostka, w ramach której działa promotor powinna zapewniać ekspercką wiedzę w odpowiedniej dziedzinie; nie musi jej posiadać promotor.

Pełnienie funkcji promotora powinno, zdaniem uczestników wywiadów indywidualnych i zogniskowanych, wiązać się także z posiadaniem przez taką osobę nie tylko wiedzy, ale i umiejętności oraz doświadczenia. Wskazywano, że osoby takie powinny legitymować się doświadczeniem biznesowym (zdobytym w określonej branży lub w trakcie funkcjonowania na rynku komercyjnym) oraz posiadać ugruntowane doświadczenie w zarządzaniu projektami.

Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że w trakcie tworzenia „matrycy kompetencji”, które powinien posiadać promotor, powinny zostać uwzględnione nie tylko elementy związane z posiadaniem wiedzy, ale także umiejętności, czy wręcz cechy charakteru. W konsekwencji, należy stwierdzić, że zwiększa się ryzyko, że zasób osób mogących stać się w przyszłości promotorami będzie bardzo ograniczony.

Kwalifikacje etyczne

Badania pokazały wyraźnie, że niezbędne jest opracowanie kodeksu etycznego promotora. Wielu z uczestników badań jakościowych, zwracało uwagę na fakt, że praca promotora (nawet przy założeniu maksymalnego ograniczenia jego zadań) wiązać się może z wystąpieniem konfliktu interesów.

Wystąpienie konfliktu interesów w ramach pracy promotora, biorąc pod uwagę rozważaną jego rolę w systemie, może w konsekwencji przynieść pewną niestabilność systemu poprzez ograniczenie zaufania do tego rodzaju instytucji. Z tego względu, równoległe z przygotowaniem założeń systemu promotorów projektów, wskazane jest wdrożenie rozwiązań pozwalających na minimalizację tego ryzyka.

Rekomendacja 22: Należy rozważyć przygotowanie przez PARP „kodeksu etycznego” dla promotorów, który powinien on zawierać szczegółowe wymagania stawiane takiej osobie oraz regulować zasady postępowania w ramach świadczonych usług. Dotyczy to w szczególności zachowania wysokich standardów związanych z przestrzeganiem zasady poufności, tajemnicy przedsiębiorstwa, nie prowadzenia działań

konkurencyjnych, czystości finansowania. Ponadto, warto rozważyć wprowadzenie do procedury świadczenia usług przez promotora konieczności podpisania dokumentu, zobowiązującego promotora do zachowania w poufności danych otrzymanych od obsługiwanego przedsiębiorcę. Właściwym wydaje się także wprowadzenie zakazu pisania przez promotora wniosków o wsparcie.

Rekomendacja 23: W obliczu ryzyka małej dostępności osób mogących spełnić warunki promotorów, przy jednoczesnej konieczności pilnego uruchomienia systemu, warto podczas budowy ostatecznego katalogu kompetencji promotorów projektów skoncentrować się jedynie na cechach i doświadczeniu „niezbędnym”, bez których funkcjonowanie promotora i prawidłowe wykonywanie przez niego powierzonych mu zadań nie będzie możliwe. Brak posiadania pewnego zakresu wiedzy, czy umiejętności, które mogły by zostać (np. poprzez działania edukacyjne PARP skierowane do promotorów) uzupełnione, nie powinny stanowić bariery uniemożliwiającej zakwalifikowanie się do grupy promotorów. Jako „niezbędne” naszym zdaniem doświadczenie/kompetencje należało by wskazać doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami, w tym w pomocy w zakresie finansowania przedsięwzięć innowacyjnych oraz dotychczasowe osiągnięcia w realizacji (udziale w zarządzaniu) projektami innowacyjnymi, Kompetencje takie jak umiejętność nawiązywania kontaktów, czy też umiejętność wyszukiwania informacji, oraz wiedza w zakresie PO IG, powinny zostać określone jako „pożądane”, a ich rozwój u promotorów powinien stać się przedmiotem zabiegów PARP. Pewnym rozwiązaniem, pozwalającym na pokonanie ograniczenia dostępności kadr, może być z jednej strony kreowanie określonych kompetencji wśród kadr instytucji otoczenia biznesu (które na obecnym etapie są do tego typu działań całkowicie nieprzygotowane), z drugiej poszukiwanie odpowiednich osób w środowiskach naukowych, jednostkach badawczych etc., których następnie można było by poddawać procedurze weryfikacji.

Jednostka animująca promotorów

Zarówno uczestnicy badań jakościowych, jak i ilościowych wskazują na PARP jako instytucję, która powinna wesprzeć zarówno kandydatów na promotorów projektów, jak też zapewnić ich dalszy rozwój. Oczekiwanie to jest jak najbardziej racjonalne i uzasadnione biorąc pod uwagę, że w istocie rola promotorów, przynajmniej w opinii przedstawicieli administracji centralnej będzie w istocie rolą administracyjną.

Rekomendacja 24: Punktem wyjścia szkoleń, organizowanych zarówno dla kandydatów na promotorów projektów, jak i później (celem aktualizacji) powinna być tematyka dotycząca kwalifikowalności wnioskodawców i projektów PO IG oraz obowiązujących w tym zakresie procedur i przepisów. Ponadto, wskazane były by, na późniejszym etapie, spotkania, podczas których promotorzy mogli by dzielić się (np. w oparciu o prezentację studiów przypadku) swoimi doświadczeniami z zakresu wykonywanej pracy (z odpowiednim zastrzeżeniem zachowania niezbędnej poufności) oraz dostarczanie promotorom źródeł wiedzy, niezbędnych dla samodzielnego podwyższania przez nich poziomu wiedzy.

Rekrutacja i weryfikacja promotorów

Zarówno z przeprowadzonych badań ilościowych, jak i wywiadów wynika, że wiedza osób pełniących funkcję promotorów powinna podlegać weryfikacji. Dotyczyć powinno to także osób „wchodzących” do systemu.

W ramach budowy systemu promotorów, konieczne jest stworzenie procedury rekrutacji, która, opierając się na zidentyfikowanym katalogu kompetencji „niezbędnych” i „pożądanych” pozwalała by na dobór właściwych osób, a następnie kontrolę jakości ich prac.

Rekomendacja 25: W przypadku rekrutacji, warte rozważenia było by podzielenie tego procesu na dwie części, z których pierwsza obejmowała by analizę dokumentów (cv, referencje, opinie - odnoszących się do niezbędnego wymaganego doświadczenia) oraz test/sprawdzian (weryfikujący w oparciu o np. zadane studium przypadku, umiejętność pomocy w finansowaniu przedsięwzięcia innowacyjnego). Dodatkowo, powinien zostać przeprowadzony test z zakresu znajomości PO IG, jednak jego wynik, nie powinien decydować o dyskwalifikacji kandydata, a jedynie o objęciu go odpowiednio intensywnym wsparciem edukacyjnym.

Weryfikacja pracy promotorów powinna trwać przez cały okres świadczenia przez nich usług. Rekomendowaną metodą pomiaru, powinno być okresowe (w odstępach np. dwumiesięcznych) kontrolowanie liczby i wartości „wypromowanych projektów” oraz badanie (zewnętrzne, nie w oparciu o wypełniane i przekazywane promotorowi przez klienta dokumenty) zadowolenia klienta z usług (jakość świadczonych usług, dostępność, kontaktowość etc.). W ten sposób zapewniona została by wszechstronność i wielowymiarowość oceny.

Koszty związane z działaniem promotorów

Zdaniem prawie 60% respondentów badania kwestionariuszowego, koszty funkcjonowania promotorów w całości powinny być ponoszone z budżetu PARP. 34% badanych przychyliła się natomiast do opinii, że koszty te powinny być ponoszone po połowie przez PARP oraz klienta promotora (wnioskodawcę). W trakcie badań FGI uczestnicy wskazali jednocześnie, że konstrukcja wynagradzania promotorów opierająca się o stałą pensję posiada charakter demotywujący.

Przygotowanie systemu wynagradzania promotorów oraz wysokość tego wynagrodzenia powinny zagwarantować z jednej strony motywację promotorów do wykonywania powierzonej im pracy (z jednoczesnym uwzględnieniem, że osoby te nie będą mogły pełnić odpłatnie funkcji związanej w wypełnianiem wniosków), z drugiej – być możliwymi do poniesienia przez system.

Rekomendacja 26: Kwestia sposobu wynagradzania promotora zależy od tego która koncepcja „administracyjną” czy „brokerską” zostanie ostatecznie wybrana do realizacji. W tym pierwszym przypadku uprawnione jest oczekiwanie wynagrodzenia ryczałtowego zawierającego elementy wynagrodzenia uzależnionego od liczby sprawdzonych aplikacji.

W tym drugim wypadku wynagrodzenie powinno mieć bardziej charakter wynagrodzenia „za sukces” w połączeniu z współfinansowaniem usługi przez beneficjenta.