

# **STANDARDY ZARZĄDZANIA KLASTREM**

Wersja druga, zaktualizowana

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
Warszawa, 2016 r.

Niniejszy materiał powstał na bazie opracowania „Standardy zarządzania klastrem” pod redakcją dr. Macieja Piotrowskiego (2015).

*Pierwsze opracowanie standardów zarządzania klastrem powstało w 2014 roku (druk: 2015) i było współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013*

Wersja druga, zaktualizowana

Opracowanie:

Dorota Frączek (PARP)

dr Piotr Kryjom (PARP)

Redakcja:

Joanna Podgórska (PARP)

## SPIS TREŚCI

1.	Wstęp .....	3
2.	Wprowadzenie .....	4
3.	Proces tworzenia standardów zarządzania klastrem.....	6
3.1.	Przyjęte założenia .....	6
3.2.	Wybór obszarów i podobszarów standardów zarządzania .....	7
3.3.	Opracowanie systemu wskaźników spełnienia standardów .....	10
3.4.	Obligatoryjność standardów w zależności od fazy rozwoju .....	10
3.5.	Konsultacje standardów zarządzania klastrem.....	11
1.	Standardy zarządzania klastrem.....	13
1.1.	<b>Organizacja</b> .....	<b>13</b>
1.1.1.	Podstawy organizacyjne działania.....	13
1.1.2.	Strategia działania .....	14
2.	Zasoby.....	15
2.1.1.	Zasoby finansowe .....	15
2.1.2.	Infrastruktura .....	15
2.1.3.	Zasoby ludzkie i informacyjne .....	16
3.	Procesy .....	18
3.1.1.	Marketing .....	18
3.1.2.	Komunikacja wewnętrzna .....	19
3.1.3.	Rozwój klastra .....	20
3.1.4.	Działalność B+R+, transfer technologii .....	21
3.1.5.	Zasada zrównoważonego rozwoju .....	22
4.	Usługi na rzecz członków klastra .....	23
4.1.1.	Finansowanie PROJEKTÓW .....	23
4.1.2.	Aktywność rynkowa .....	24
4.1.3.	Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking .....	25
4.1.4.	Rozwój zasobów ludzkich .....	25
4.1.5.	Internacjonalizacja .....	26
5.	Współpraca z otoczeniem .....	27
5.1.1.	Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego.....	27
5.1.2.	Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu.....	28
5.1.3.	Współpraca z klastRAMI .....	28
5.1.4.	Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć.....	29

## 1. WSTĘP

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

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

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

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

Zastosowanie standardów na szerszą skalę wskazało potrzebę korekty niektórych z nich, m.in. w celu lepszego dostosowania do specyfiki funkcjonowania klastrów (np. wymóg posiadania planu finansowego nie zawsze był uzasadniony). Niniejsze opracowanie uwzględnia nie tylko zidentyfikowane niedoskonałości pierwszej wersji standardów, ale także wnioski płynące z pilotażowego zastosowania narzędzia na dużej grupie klastrów. Struktura i ogólna liczba standardów nie uległa zmianie, jedynie połączono standard 2.1.1 *Plan finansowy* ze standardem 2.1.3 *Transparentność operacji finansowych* oraz wprowadzono nowy standard 3.5.2 *Upowszechnienie działań pro-środowiskowych*. Ostateczna wersja standardów (rozdział 4) liczy w sumie 78 wskaźników w ramach 36 standardów, pogrupowanych w 19 podobszarów i 5 obszarów.

W niniejszym opracowaniu prezentacja standardów jest poprzedzona wprowadzeniem, które syntetycznie opisuje sposób dochodzenia do sformułowania ostatecznego ich kształtu. Zależy nam by czytelnik analizował standardy ze świadomością, że zarówno ich geneza jak i stosowanie w praktyce zostało gruntownie zbadane.

Analiza wyników weryfikacji standardów (szczególnie standardów niespełnionych), skłania do sformułowania wniosku o potrzebie dalszej współpracy z klastrami, w szczególności koordynatorami, i wspierania ich w rozwiązywaniu tych kluczowych problemów. Przedstawione poniżej standardy zarządzania klastrem mogą w tym przypadku stanowić pewien rodzaj drogowskazu, który umożliwi ich dalszy efektywny rozwój.

<sup>1</sup> M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015; publikacja dostępna także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

## 2. WPROWADZENIE

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

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

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

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

**Klaster** — geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające<sup>2</sup>.

**Inicjatywa klastrowa** — forma organizacyjna gromadząca kluczowych graczy klastra na rzecz jego rozwoju<sup>3</sup>, w tym także pewna formuła partnerstwa, która służy uzgadnianiu, a następnie wdrażaniu działań istotnych dla rozwoju danego skupiska firm i instytucji otoczenia<sup>4</sup>.

**Koordinator klastra** (ew. organizacja zarządzająca klastrem, organizacja klastrowa) — osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku. Koordinator reprezentuje klaster w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje inne funkcje niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania. W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, a konkretna osoba określana jako animator klastra. Na późniejszym etapie na poziomie operacyjnym należy także mówić o osobie, która jest określana mianem koordynatora lub menedżera klastra<sup>5</sup>.

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

<sup>2</sup> J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”*, PARP, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>3</sup> M. Dzierżanowski (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, PARP, Warszawa 2012, s. 16. Szczegółowo patrz: L. Palmén, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011. Niektórzy autorzy definiują inicjatywę klastrową także jako „zorganizowane działania na rzecz rozwoju i wzrostu konkurencyjności klastra w regionie obejmujące przedsiębiorstwa, administrację i/lub środowisko nauki” (Ö. Sölvell, G. Lindqvist, Ch. Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003; tłum. pod tytułem *Zielona księga inicjatyw klastrowych*, zrealizowane przez PARP, dostępne w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji: [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)).

<sup>4</sup> M. Dzierżanowski (red.), *tamże*.

<sup>5</sup> J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”*, PARP, Warszawa 2014, s. 8.

- brak formalnego koordynatora (w szczególności jednego podmiotu prawnego), nieformalna współpraca grupy przedsiębiorstw i innych podmiotów;
- koordynator (działający np. w formie prawnej stowarzyszenia) koncentruje się na działaniach miękkich (sieciowaniu, promocji, reprezentacji, organizacji współpracy), natomiast częścią wykonawczą konkretnych przedsięwzięć (np. w zakresie kształcenia, wspólnych inwestycji) zajmują się inne (istniejące bądź nowo utworzone) podmioty;
- koordynator to silny finansowo podmiot (nowo utworzony lub istniejący), który realizuje zadania koordynacyjne i wykonawcze, np. wspólne inwestycje<sup>6</sup>.

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

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

- Tworzenie warunków środowiskowych niezbędnych dla rozwoju klastrów (lobbing na rzecz klastra, kontakty z władzami publicznymi).
- Animacja kontaktów z ośrodkami badawczymi w sektorze.
- Stworzenie własnej struktury organizacyjnej i wizerunku marki.
- Przygotowanie strategicznego planu działania i współpracy.
- Wyłanianie liderów będących „lokomotywami” rozwoju klastra.

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

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

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

- Nowe produkty jako wynik wspólnych inicjatyw.
- Własne patenty i innowacje.
- Przyciągnięcie nowych inwestycji do regionu.
- Internacjonalizacja klastra<sup>7</sup>.

Klastry w Polsce to instytucje stosunkowo młode, dopiero rozwijające się oraz kształtujące swoje struktury i modele działania<sup>8</sup>, co przekłada się na rolę i zakres czynności podejmowanych przez koordynatorów klastrów. Potwierdzają to m. in. wyniki zrealizowanych przez PARP badań benchmarkingowych, które wykazały, że poddane analizie klastry reprezentują dwie fazy rozwoju: fazę wylęgania/embrionalną oraz fazę wzrostu/dojrzałości.

<sup>6</sup> S. Szultka (red.), *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 29.

<sup>7</sup> A. Nowakowska (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 32.

<sup>8</sup> B. Pławgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*, PARP, Warszawa 2014, s. 19.

### 3. PROCES TWORZENIA STANDARDÓW ZARZĄDZANIA KLASTREM

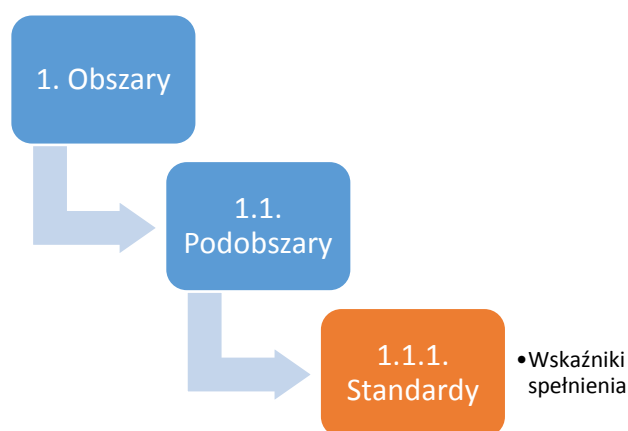
#### 3.1. PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA

W niniejszej części syntetycznie opisano proces wyłaniania obszarów, podobszarów i wskaźników spełnienia standardów zarządzania klastrem. W tym celu wykorzystano wyniki analizy danych zastanych, analizy dobrych praktyk i studiów przypadku (opisanych w osobnym dokumencie<sup>9</sup>). Do najważniejszych źródeł należały istniejące badania (np. benchmarking) klastrów oraz ich koordynatorów. Należy podkreślić, że część zidentyfikowanych systemów oceny dotyczy klastra, a nie wprost zarządzania oraz działań podejmowanych przez koordynatora. Jednym z wyjątków w tym zakresie jest system przyznawania certyfikatów jakości przez *European Secretariat for Cluster Analysis*, który dotyczy jakości zarządzania klastrem. W procesie wyboru wskaźników spełnienia standardów pominięto te nieadekwatne do ich specyfiki, tj. nieodnoszące się do sposobów i wzorców działania. W szczególności chodzi o wskaźniki, których spełnienie przez koordynatora byłoby w znacznej mierze uzależnione od sektora działalności, a także te, które nie są wprost uzależnione od realizowanych przez niego działań (np. wynikające z sytuacji ekonomicznej członków klastra, grupy wskaźników dotyczących zatrudnienia, sprzedaży, udziału różnych typów organizacji w klastrze itp.).

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

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

**Rysunek 1. Przyjęta struktura standardów**



Źródło: M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015, str. 7.

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

3. W uzasadnionych przypadkach, na etapie tworzenia wstępnej wersji standardów zarządzania zostały zidentyfikowane standardy alternatywne (w procesie konsultacji i testowania standardy zarządzania klastremi liczą 5 obszarów, podzielonych na 19 podobszarów i 37 standardów).
4. Do oceny spełnienia standardów przyjęto zero-jedynkowy schemat oceny („spełnia”, „nie spełnia”), przy czym możliwe jest wystąpienie trzech scenariuszy:
  - a. jeden wskaźnik jest przypisany do danego standardu – spełnienie wymogów określonych we wskaźniku sprawia, że standard jest spełniony;

<sup>9</sup> M. Piotrowski (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna*, PARP, Warszawa 2014.

- b. dwa alternatywne wskaźniki lub więcej są przypisane do danego standardu – wówczas spełnienie jednego z nich sprawia, że standard jest spełniony;
  - c. dwa wskaźniki lub więcej są obligatoryjne – wówczas muszą zostać spełnione łącznie, aby standard był spełniony.
5. Standardy powinny cechować się dużą uniwersalnością zastosowania, tj. ocena spełnienia danego wskaźnika i następnie standardu musi być niezależna od reprezentowanego przez klastery sektora gospodarki.
  6. W zależności od fazy rozwoju klastra dany standard może mieć charakter obligatoryjny albo opcjonalny. Wyszczególniono trzy fazy rozwoju:
    - a. Fazę embrionalną
    - b. Fazę rozwoju
    - c. Fazę dojrzałości
  7. Określono zasady agregacji na poziom podobszarów i obszarów. Aby dany podobszar został uznany za spełniony, wszystkie standardy obligatoryjne dla danej fazy rozwoju muszą zostać spełnione łącznie. Taka sama zasada ma miejsce przy agregacji podobszarów na poziom obszarów.

### 3.2. WYBÓR OBSZARÓW I PODOBSZARÓW STANDARDÓW ZARZĄDZANIA

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

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

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

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

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

Obszar	Podobszar
<b>1. Organizacja</b>	1.1. Podstawy organizacyjne działania
	1.2. Strategia działania
<b>2. Zasoby</b>	2.1. Zasoby finansowe
	2.2. Infrastruktura
	2.3. Zasoby ludzkie i know-how
<b>3. Procesy</b>	3.1. Marketing i public relations
	3.2. Komunikacja wewnętrzna
	3.3. Rozwój klastra
	3.4. Zasada zrównoważonego rozwoju



Obszar	Podobszar
<b>4. Usługi na rzecz członków klastra</b>	
	4.1. Finansowanie zewnętrzne
	4.2. Działalność B+R i innowacyjna, transfer technologii
	4.3. Aktywność rynkowa
	4.4. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking
	4.5. Rozwój kapitału ludzkiego
	4.6. Internacjonalizacja
<b>5. Współpraca z otoczeniem</b>	
	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego
	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu
	5.3. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów
	5.4. Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia

Źródło: M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015, str. 8-9.

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

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

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

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

Źródło: M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015, str. 10.

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

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

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

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

1. Ochrona środowiska. Tylko w dwóch dokumentach, i to częściowo, zostały uwzględnione kwestie środowiskowe. Warto nadmienić, że zaproponowano ją jako jeden z obszarów działalności koordynatora klastra już w 2008 r. w *Przewodniku dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*<sup>10</sup>.
2. Współpraca z innymi koordynatorami klastrów. Ten obszar został wprost zaproponowany w przypadku dwóch analizowanych dokumentów (nie uwzględniono ogólnych sformułowań dotyczących konieczności współpracy z otoczeniem zewnętrznym).

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

### 3.3. OPRACOWANIE SYSTEMU WSKAŹNIKÓW SPEŁNIENIA STANDARDÓW

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

### 3.4. OBLIGATORYJNOŚĆ STANDARDÓW W ZALEŻNOŚCI OD FAZY ROZWOJU

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

Tabela 3. Ocena poziomu realizacji standardu

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

Źródło: M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015, str. 11.

<sup>10</sup>L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 129.

### 3.5. KONSULTACJE STANDARDÓW ZARZĄDZANIA KLASTREM

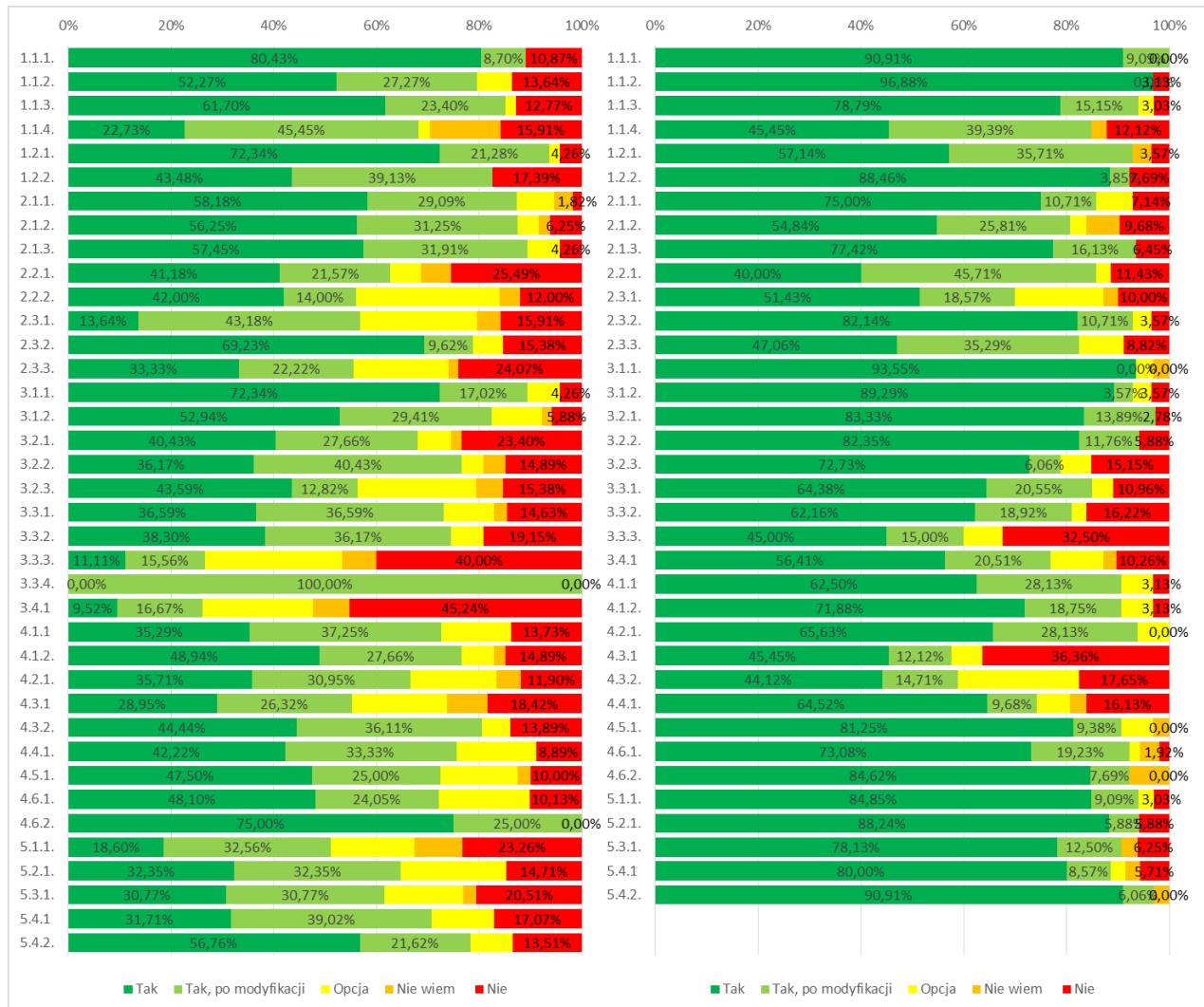
Opracowana wstępna propozycja standardów zarządzania klastrem była przedmiotem konsultacji z udziałem osób związanych bezpośrednio z klastrem oraz zainteresowanych ich rozwojem (listopad 2014). Dyskusja nad propozycją standardów stanowiła niezwykle ważny element projektu ze względu na potrzebę uzyskania konsensusu w sprawie zakresu standardów, sposobów ich wykorzystania, monitorowania oraz aktualizowania. Konsultacje przybrały następujące formy:

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

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

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

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



Źródło: M. Piotrowski (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015, str. 13.

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

## 1. STANDARDY ZARZĄDZANIA KLASTREM

### 1.1. ORGANIZACJA

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

#### 1.1.1. PODSTAWY ORGANIZACYJNE DZIAŁANIA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
1. ORGANIZACJA	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	<b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		1.1.2. Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który opisuje strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.	<b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		1.1.3. Aktualna baza danych o członkach klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, rodzaj i wielkość podmiotu, zatrudnienie, czy osoba do kontaktu, powinny być publikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizacja oraz dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.	<b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

		1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	<p>Spełnione są łącznie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek).</li> <li>— Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.</li> <li>— Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny).</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
--	--	---	--	---

### 1.1.2. STRATEGIA DZIAŁANIA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
1. ORGANIZACJA	1.2. Strategia działania	1.2.1. Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ reprezentujący członków klastra, która zawiera m. in.: analizę/diagnozę, wizję i misję, cele strategiczne.</li> <li>— Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra; członkowie klastra mają realny wpływ na poszczególne zapisy.</li> <li>— Koordynator wraz z członkami klastra okresowo weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków.</li> <li>- Istnieje plan działania, zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ, zawierający m.in. cele operacyjne wynikające z przyjętej strategii oraz wykaz projektów/przedsięwzięć z podaniem źródeł finansowania.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		1.2.2. Koordynator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra	<p>Nie rzadziej niż raz w roku członkowie klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra oceniają pracę koordynatora pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klaster do życia oraz z aktualną strategią i planem działania. Ocena może mieć również charakter bieżący.</p>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

## 2. ZASOBY

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

### 2.1.1. ZASOBY FINANSOWE

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
2. ZASOBY	2.1. Zasoby finansowe	2.1.1. Stabilność finansowa	Koordinator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres co najmniej kolejnych 12 miesięcy. Można do nich zaliczyć składki członków czy też prowadzoną działalność gospodarczą klastra, z której dochód jest przeznaczony na cele statutowe klastra.	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		2.1.2. Transparentność operacji finansowych	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:  - Na początku roku obrachunkowego koordinator przygotowuje budżet klastra zawierający planowane przychody i wydatki, który podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.  — Po zakończeniu roku obrachunkowego koordinator przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu klastra, które podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.	<b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

### 2.1.2. INFRASTRUKTURA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
2. ZASOBY	2.2. Infrastruktura	2.2.1. Dostępność przestrzeni biurowej	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, uregulowany stosownym dokumentem, np. aktem własności, umową najmu lub regulaminem wewnętrznym określającym zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Kwestia dostępu powinna być uregulowana na okres min. kolejnych 12 miesięcy. — Przestrzeń powinna być adekwatna m.in. pod względem powierzchni, liczby pomieszczeń i ich wyposażenia do potrzeb danego koordynatora, działań podejmowanych przez niego oraz potrzeb członków klastra. — Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		2.2.2. Dostępność infrastruktury	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	<b>Faza embrionalna:</b>



		laboratoryjnej/badawczej	<p>— Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury laboratoryjnej/badawczej, do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach.</p> <p>- Niektórzy członkowie klastra są dysponentami infrastruktury laboratoryjnej/ badawczej, którą udostępniają na równych zasadach pozostałym członkom klastra.</p> <p>— Koordynator zawarł długoterminowe umowy współpracy/ porozumienia z podmiotami zewnętrznymi w stosunku do klastra na udostępnienie (wskazane: na preferencyjnych warunkach) członkom klastra infrastruktury laboratoryjnej/ badawczej (m. in. z jednostkami organizacyjnymi uczelni, instytutami badawczymi, jednostkami PAN, przedsiębiorstwami posiadającymi status centrum badawczo-rozwojowego).</p>	<p>opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> opcjonalny</p>
--	--	--------------------------	---	---

### 2.1.3. ZASOBY LUDZKIE I INFORMACYJNE

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
2. ZASOBY	2.3. Zasoby ludzkie i informacyjne	2.3.1. Dostępność zasobów ludzkich	Koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do realizacji bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań wynikających z przyjętej strategii klastra i planu działania. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży/ sektora oraz stopnia rozwoju.	<p><b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		2.3.2. Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <p>— Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze. Może to być np. lista osób/członków klastra, którzy dysponują określonymi kompetencjami (np. w tworzeniu stron internetowych, księgowości, usług prawnych).</p> <p>— Koordynator dysponuje aktualną listą zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, którą im udostępnia. Do ww. zasobów można zaliczyć (w zależności od specyfiki działalności klastra): zasoby wiedzy, infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej itp.</p> <p>Alternatywnie spełniony jest poniższy wskaźnik:</p> <p>— Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy i informacji, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma zawiera aktualne informacje nt. kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (m. in. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej itp.).</p>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		2.3.3. Podnoszenie umiejętności i	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:	<p>— Koordynator identyfikuje potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje</p>

		<p>kompetencji w zakresie zarządzania klastrem</p>	<p>możliwości podnoszenia jego kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp.</p> <p>— Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych), których częstotliwość i forma są adekwatne do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków.</p>	<p>obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
--	--	--	--	--

### 3. PROCESY

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

#### 3.1.1. MARKETING

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
3. PROCESY	3.1. Marketing	3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej	Istnieje system identyfikacji wizualnej klastra zawierający m. in. logo, kolorystykę, wzory prezentacji itp. Zasady sposobu jego wykorzystywania zostały ustalone we współpracy z członkami klastra.	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordynator inicjuje działalność targowo-wystawienniczą poprzez identyfikację i upowszechnianie informacji na temat wydarzeń, które są związane branżowo z profilem działalności klastra.</li> <li>- Koordynator pomaga w organizacji udziału członków klastra w wydarzeniach targowo-wystawienniczych zgodnych z profilem branżowym klastra.</li> <li>- Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klaster na zewnątrz. W tym przypadku aktywny udział oznacza: przeprowadzenie prezentacji nt. oferty rynkowej klastra, przygotowanie stoiska handlowego, targowego lub wystawienniczego, odbycie spotkań z przedstawicielami zainteresowanych podmiotów zewnętrznych czy też podpisanie umowy ramowej o współpracy. Istotne jest, aby aktywność koordynatora była związana z promocją klastra i jego marki. Częstotliwość i forma udziału w ww. wydarzeniach powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra oraz potrzeb jego członków.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

### 3.1.2. KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
3. PROCESY	3.2. Komunikacja wewnętrzna	3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	Koordynator pozostaje w stałym kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem różnorodnych narzędzi komunikacji np. spotkań, e-maili, telefonu, telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) są dostosowane do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb jego członków. Zakłada się jednak, że min. jeden raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra.	<p><b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	Koordynator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizuje formalne i nieformalne spotkania, w tym spotkania organów klastra, wyjazdy integracyjne, wizyty u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra oraz potrzeb jego członków.	<p><b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		3.2.3. Powołanie grup tematycznych/r obocznych	Koordynator aktywnie wspiera rozwój współpracy w klastrze i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra. Skala tych działań jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra i potrzeb jego członków.	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

### 3.1.3. ROZWÓJ KLASTRA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
3. PROCESY	3.3. Rozwój klastra	3.3.1. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator ma wypracowane mechanizmy monitorowania i ewaluacji realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategii oraz założonych wskaźników i stosuje je w praktyce. Pozyskane informacje powinny być efektywnie wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących. — Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		3.3.2. Otwartość struktury klastrowej	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie przedstawić im korzyści związane z przystąpieniem do klastra. — Koordynator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących i stosuje je w praktyce.	<b>Faza embrionalna:</b> obligatoryjny <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		3.3.3. Koordynator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: — Koordynator prowadzi cykliczną ocenę poziomu satysfakcji z jakości świadczonych przez siebie usług szczególnie na rzecz członków klastra. Ocena odbywa się na podstawie opinii członków klastra, czy partnerów zewnętrznych/ innych klientów, a jej częstotliwość i zakres powinny być adekwatne do stopnia rozwoju klastra, posiadanej oferty usług oraz potrzeb członków.  — Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie normy ISO 9001:2000 lub zbliżonego.	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny <b>Faza rozwoju:</b> opcjonalny <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

### 3.1.4. DZIAŁALNOŚĆ B+R+I, TRANSFER TECHNOLOGII

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
3. PROCESY	3.4. Działalność B+R+I, transfer technologii	3.4.1. Wspieranie innowacji w klastrze	<p>Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator regularnie angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji w klastrze (np. przekazuje wiedzę i informacje, promuje innowacje, inicjuje zmiany, pośredniczy w pozyskaniu technologii lub know-how, poszukuje odbiorcy na daną technologię, organizuje warsztaty eksperckie lub też wymianę ekspertów w ramach staży). Skala tych działań powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra oraz potrzeb jego członków.</li> <li>— Koordynator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra.</li> <li>— W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra.</li> <li>— Koordynator wspiera tworzenie spółek typu start-up, spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw lub uczelni – członków klastra).</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

### 3.1.5. ZASADA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
3. PROCESY	3.5. Zasada zrównoważonego rozwoju	3.5.1. Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— W strategii i planie rozwoju klastra znajdują się zapisy dotyczące wdrażania w klastrze zasad CSR związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.</li> <li>— Koordynator aktywnie promuje zasady CSR poprzez np. organizację spotkań o charakterze szkoleniowym lub też technologicznym czy prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.</li> <li>— Koordynator podejmuje konkretne działania lub wspiera projekty, których celem jest wdrożenie zasad CSR (np. pozyskanie środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.). Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		3.5.2 Upowszechnianie działań pro-środowiskowych	<p>Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordynator promuje wdrażanie przez członków klastra standardów w zakresie ochrony środowiska oraz oferuje wsparcie przy uzyskaniu certyfikatu np. ISO 14001 i EMAS.</li> <li>- Koordynator promuje działania w zakresie technologii i nowoczesnych rozwiązań przyczyniających się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne.</li> <li>- Koordynator promuje wprowadzenie ekoprojektowania, tzn. zidentyfikowanie aspektów środowiskowych związanych z produktem i uwzględnienie ich już na etapie powstawania projektu.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

#### 4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

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

##### 4.1.1. FINANSOWANIE PROJEKTÓW

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA	4.1. Finansowanie projektów	4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	<p>Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator angażuje się w procesy pozyskiwania prywatnych środków finansowych m.in. z funduszy seed i venture capital, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych na potrzeby rozwoju klastra oraz włącza się aktywnie w realizację przedsięwzięć finansowanych z tych źródeł. Skala podejmowanych działań jest adekwatna do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> <li>— Koordynator oferuje usługi w zakresie uzyskania wsparcia z publicznych źródeł dostępnych w kraju i za granicą. W przypadku pozyskania środków, koordynator oferuje wsparcie przy realizacji konkretnych projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników).</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>



#### 4.1.2. AKTYWNOŚĆ RYNKOWA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA	4.2. Aktywność rynkowa	4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowania członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).</li> <li>— Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej/ grupowej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).</li> <li>— Koordynator wspiera inne - poza zakupem i sprzedażą - procesy tworzenia łańcuchów wartości w klastrze (np. w obszarze dystrybucji, logistyki, promocji, dystrybucji).</li> </ul>	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		4.2.2. Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach	Koordinator oferuje członkom klastra wsparcie w zakresie uczestnictwa w przetargach lub konkursach (np. będąc stroną postępowania, udzielając wsparcia informacyjnego o aktualnych przetargach, kompletując dokumentację). Skala i zakres podejmowanych przez niego działań są adekwatne do faktycznych potrzeb członków klastra.	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> opcjonalny  <b>Faza dojrzałości:</b> opcjonalny

#### 4.1.3. WYMIANA DOŚWIADCZEŃ I NETWORKING/MATCHMAKING

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA	4.3. Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	4.3.1. Wspieranie networkingu i matchmakingu	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator prowadzi lub organizuje działania networkingowe. Może to być m. in. organizowanie spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi czy włączanie klastra lub jego członków do krajowych i międzynarodowych sieci i organizacji branżowych. Zakres działań jest adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> <li>— Koordynator prowadzi matchmaking. Działalność w tym zakresie może obejmować organizowanie np. spotkań B2B, B2C, misji gospodarczych lub wizyt studyjnych z udziałem członków klastra, które mają na celu dopasowanie i uzgodnienie obszarów współpracy. Zakres działań jest adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

#### 4.1.4. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA	4.4. Rozwój zasobów ludzkich	4.4.1. Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	<p>Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie lub podniesienie przez nich (i/ lub ich pracowników) umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych). Ich częstotliwość i forma są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków.</p>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

#### 4.1.5. INTERNACJONALIZACJA

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA	4.5. Internacjonalizacja	4.5.1. Wspieranie internacjonalizacji	<p>Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. prowadzenie negocjacji, podpisywanie umów, arbitraż). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> <li>— Koordynator angażuje się w organizację wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów) misji gospodarczych/wizyt studyjnych/imprezach targowo-wystawienniczych. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> <li>- Koordynator świadczy i/lub pozyskuje usługi na rzecz członków klastra w zakresie internacjonalizacji: poszukiwanie partnerów zagranicznych, badania rynku, wsparcie negocjacji, założenie działalności na nowym rynku zagranicznym, doradztwo prawno-podatkowe, arbitraż, organizacja kanałów dystrybucji, reklama i marketing, wsparcie sprzedaży. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>
		4.5.2. Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Klaster dysponuje aktualną stroną internetową przynajmniej w języku angielskim, zawierającą m.in. podstawowe informacje o klastrze i jego potencjale, w tym ofertę produktowo-usługową.</li> <li>— Klaster posiada i udostępnia aktualną ofertę produktowo-usługową klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną co najmniej w języku angielskim.</li> </ul>	<p><b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny</p> <p><b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny</p> <p><b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny</p>

## 5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

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

### 5.1.1. WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	5.1. Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	5.1.1. Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: — Klaster posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z jednostką/-ami samorządu terytorialnego w takich obszarach, jak np. współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategicznych. — Klaster/ Koordynator w imieniu klastra jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.). — Koordynator w imieniu klastra aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu (np. Regionalna Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa..., Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa..., Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu...).	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

### 5.1.2. WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI NAUKOWYMI I INSTYTUCJAMI OTOCZENIA BIZNESU

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	5.2. Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	5.2.1. Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę klastra z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową, która nie należy do klastra, a jej siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra.</li> <li>— Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy. Częstotliwość, forma i zakres kontaktów są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.</li> <li>— Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych i/lub instytucji otoczenia biznesu, które nie należą do klastra, a ich siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra. Beneficjentem tych przedsięwzięć są członkowie klastra (przykładowo mogą to być projekty badawczo-rozwojowe). Częstotliwość, forma i zakres są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.</li> </ul>	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

### 5.1.3. WSPÓŁPRACA Z KLASTRAMI

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	5.3. Współpraca z klastrami	5.3.1. Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z innymi klastrami zarówno z kraju, jak i za granicą.</li> <li>— Koordynator inicjuje lub uczestniczy w spotkaniach z przedstawicielami innych klastrów. Przykładowym celem spotkań może być nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć/ konkretnego projektu. Częstotliwość i zakres spotkań są adekwatne do zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami.</li> <li>— Klastr realizuje wspólne projekty z innymi klastrami z kraju i/ lub z zagranicy.</li> </ul>	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny

#### 5.1.4. ROZPOZNAWALNOŚĆ KLASTRA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

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

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób spełnienia/wskaźnik	Status
5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM	5.4. Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć	5.4.1. Obecność klastra w mediach	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Na stronie WWW klastra znajduje się zakładka skierowana do mediów, w której umieszczone są m. in. elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny opis klastra, jak też informacje prasowe nt. bieżących wydarzeń związanych z jego działalnością.</li> <li>— Koordynator współpracuje z mediami (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań. Elementem tej współpracy może być np. przygotowanie materiałów prasowych dostosowanych do potrzeb mediów, pozyskiwanie patronatów medialnych, czy też działalność publicystyczna. Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.</li> </ul>	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny
		5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrow PARP.</li> <li>— Klaster uczestniczy w badaniach klastrow (może to być np. Benchmarking Klastrow w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrow).</li> <li>— Klaster bierze aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych przez podmioty realizujących politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym (np. wystąpienia, udział w panelach ekspertów, etc.).</li> </ul> <p>- Klaster należy do European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership.</p>	<b>Faza embrionalna:</b> opcjonalny  <b>Faza rozwoju:</b> obligatoryjny  <b>Faza dojrzałości:</b> obligatoryjny