**Opis pilotażowego projektu mającego na celu wsparcie procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO) w tym przeprowadzenie oceny potrzeb firm w ramach *systemu inteligentnych specjalizacji w Polsce na poziomie krajowym ze szczególnym uwzględnieniem KIS*   
(w skrócie: pilotażowy projekt przedsiębiorczego odkrywania i analizy potrzeb firm)  
wersja finalna   
(14 maja 2014 r.)**

**Spis treści**

[I. Wprowadzenie 2](#_Toc387828585)

[II. Cele projektu i zakładane rezultaty 4](#_Toc387828586)

[III. Metodologia realizacji projektu 7](#_Toc387828587)

[IV. Ryzyka dla powodzenia projektu 15](#_Toc387828588)

[V. Budżet 17](#_Toc387828589)

[VI. Struktura zarządczo-organizacyjna projektu 19](#_Toc387828590)

[Załącznik 1. Szczegółowy spis zadań i kamieni milowych dla poszczególnych przewidywanych etapów projektu 20](#_Toc387828591)

[Załącznik 2. Wstępna lista oczekiwań w stosunku do marszałków/zaangażowanych województw (do ostatecznego potwierdzenia w ramach Zadania 1.) 24](#_Toc387828592)

# Wprowadzenie

1. **Polska wykazała się wysoką efektywnością w absorpcji środków unijnych w latach 2007-2014,** stając się największym beneficjentem funduszy UE, których wysokość wyniosła 67,3 miliardów EUR.[[1]](#footnote-1) Polska z powodzeniem wykorzystała większą część tych środków, które przyczyniły się do przyspieszenia wzrostu gospodarczego. Fundusze unijne okazały się szczególnie przydatne w okresie kryzysu finansowego, kiedy to polska gospodarka jako jedyna w UE uniknęła recesji.
2. **Efektywne wydatkowanie środków unijnych w kolejnej perspektywie finansowej przypadającej na lata 2014-2020 będzie miało kluczowe znaczenie dla dalszej konwergencji i pokonywania dystansu do bardziej rozwiniętych krajów i regionów.** W kolejnym okresie programowania 2014-2020 trzeba zmienić paradygmat wydatkowania funduszy, w większym stopniu niż dotychczas skupiając się na zwrocie z inwestycji. Zadanie to jest tym ważniejsze, że wspomniana perspektywa finansowa UE może być ostatnią, która zapewnia tak duże środki umożliwiające głęboką transformację gospodarczą. Wydane mądrze, środki funduszy strukturalnych mogą być dla Polski historyczną szansą na dogonienie wysoko uprzemysłowionych krajów Europy Zachodniej[[2]](#footnote-2).
3. **Chcąc jednak uzyskać unijne środki na innowacje Polska musi najpierw wypracować nowe ramy wsparcia innowacji oraz spełnić szereg warunków wstępnych określonych przez komisję Europejską (tzw. warunkowość ex ante).** Niedopełnienie postawionych przez Komisję Europejską warunków może skutkować koniecznością zastosowania działań naprawczych w okresie 2014-2016, lub nawet całkowitym zamknięciem dostępu do środków unijnych do momentu aż będą one spełnione. Ramy strategiczne powinny uwzględniać nową koncepcję „inteligentnej specjalizacji”, która powinna być wypracowywana i wdrażana w ciągłym procesie przedsiębiorczego odkrywania (PPO). Więcej o RIS3 patrz Ramka 1.
4. **Polska włożyła znaczący wysiłek w przygotowanie wymaganych dokumentów strategicznych i operacyjnych.** Na poziomie krajowym i wojewódzkim przeprowadzona została znaczna liczba analiz, które zmierzają do identyfikacji endogennych potencjałów – jest to krok do wyłonienia inteligentnych specjalizacji. W skali kraju były to m.in. *Foresight Technologiczny – InSight2030*, czy też prace nad aktualizacją Polskiej *Mapy Drogowej Infrastruktury Badawczej*. W województwach badania te przybrały różnorodne kształty z zastosowaniem szerokiego spektrum metodologii i różnorodnych grup interesariuszy. Poniższy projekt będzie się wpisywał w kluczowe dokumenty strategiczne dotyczące inteligentnych specjalizacji ze szczególnym uwzględnieniem poziomu krajowego w tym Krajowej Inteligentnej Specjalizacji (KIS). Zgodnie z zapisami KIS projekt będzie a) angażował partnerów społeczno-gospodarczych i naukowych a zwłaszcza firmy (zgodnie z duchem przedsiębiorczego odkrywania); b) integrować odgórne i oddolne inicjatywy badawczo-rozwojowe; c) opierać się na dowodach/faktach (*evidence based policy*); d) prowadzić do zwiększania udziału nakładów prywatnych na finansowanie działalności B+R.
5. **Kolejne prace powinny służyć dalszemu udoskonaleniu ram RIS3 i pogłębieniu procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO).** Jest to możliwepoprzez wzmacnianie dialogu między firmami, nauką, społeczeństwem i administracją (tzw. poczwórna helisa). Podstawą dla przygotowania interwencji publicznych na okres 2014-2020 są zarówno doświadczenia wyniesione z poprzedniej perspektywy budżetowej UE, jak i prawdziwe potrzeby firm zidentyfikowane na podstawie przeprowadzanych szczegółowych analiz. Nasz projekt bezpośrednio wpisuje się również w cel określony przez KIS: koncentracja wsparcia na obszary, których rozwój przyczyni się do wzrostu innowacyjności i poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki. Ponadto poprzez bezpośredni kontakt z firmami oraz utrzymywanie tego kontaktu również po zakończeniu projektu, projekt będzie wspierał budowany system monitoringu i aktualizacji inteligentnych specjalizacji.

|  |
| --- |
| Ramka 1. Definicja RIS3 – strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji  Strategia RIS3 to zintegrowany i ukierunkowany miejscowo plan transformacji gospodarczej skutkujący następującymi pięcioma efektami:   * + - 1. Wsparcie programowe i inwestycyjne koncentruje się na kluczowych krajowych/regionalnych priorytetach, wyzwaniach i potrzebach w zakresie rozwoju opartego na wiedzy, z uwzględnieniem telekomunikacji i informatyki (ICT);       2. Wykorzystywane są silne strony, przewagi konkurencyjne i potencjał doskonałości danego kraju/regionu;       3. Wspierane są zarówno innowacje o charakterze technologicznym, jak i innowacje po stronie stosowanych praktyk w celu stymulowania inwestycji sektora prywatnego;       4. Interesariusze są w pełni zaangażowani i zachęcani do eksperymentowania i prowadzenia innowacyjnych działań;       5. Prace są prowadzone w oparciu o dane i uwzględniają solidne systemy monitorowania i oceny.   Jak wynika z najnowszych wyjaśnień Komisji Europejskiej, strategia inteligentnej specjalizacji to krajowa lub regionalna strategia innowacji wyznaczająca priorytety z myślą o:   1. budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez 2. rozwijanie posiadanych mocnych stron w dziedzinie badań i innowacji i dopasowywanie ich do 3. potrzeb przedsiębiorstw w celu 4. wykorzystania pojawiających się na rynku możliwości i reagowania na zmiany zachodzące na rynku w konsekwentny sposób, jednocześnie 5. unikając powielania i fragmentaryzacji wysiłków, która to strategia może przybrać formę krajowych lub regionalnych ram polityki badań i innowacji (B+I) bądź też stanowić ich część.   Źródło: Komisja Europejska (2012), „Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz Inteligentnej Specjalizacji” (RIS 3). |

1. **Proponowany projekt pomoże wzmocnić dotychczasowe oraz projektowane działania administracji publicznej w ramach PPO.** Projekt dopełnia zatem działania prowadzone przez polskie instytucje, tj. MG, MIR, MNiSW, PARP, NCBiR, NCN oraz prace na poziomie regionalnym.Główne aspekty wyróżniające projekt na tle dotychczasowych działań skupiają się na:

* Tworzeniu procesu przedsiębiorczego odkrywania „wyprodukowany w Polsce”, dostosowanego do polskich realiów i potrzeb, i jednocześnie spełniającego wymogi KE.
* Pozyskaniu jakościowych informacji dzięki przeprowadzeniu łącznie 1000 pogłębionych wywiadów indywidualnych w firmach. Wywiady są prowadzone przez międzynarodowych ekspertów z wieloletnim doświadczeniem, co pozwoli otrzymać informacje, których standardowe badania ankietowe nie są w stanie dostarczyć, i które następnie mogą być wykorzystane do tworzenia lepiej ukierunkowanej interwencji publicznej. Przyczyni się to do uwolnienia innowacyjnego potencjały kraju i województw w tym „uśpionego” potencjału firm. Istotnym elementem wywiadu w ramach budowania zaufania i relacji pomiędzy właścicielem firmy a konsultantem będzie przekazanie uwag, spostrzeżeń, istotnych informacji o globalnych trendach, konkurencji międzynarodowej przez eksperta kierującego wywiadem. Projekt daje okazję nie tylko do tworzenia polityki opartej na faktach, ale także do przeprowadzenia w Polsce na dużą skalę inicjatywy zmieniającej sposób projektowania i wdrażania programów publicznych nakierowanych na rozwój innowacji: od podejścia mającego charakter działania „odgórnego” (opartego na podaży innowacji), do podejścia o nastawieniu bardziej „oddolnym” (opartego na popycie na innowacje). Przyczyni się to do wypełnienia przez Polskę warunków *ex ante* zgodnie z podaną przez KE koncepcją inteligentnej specjalizacji i procesem przedsiębiorczego odkrywania (PPO).
* Zorientowaniu systemu wsparcia innowacji na prawdziwe *potrzeby* firm, a nie *roszczenia*. Potrzeby rozumiemy, jako aspekty ograniczające stosowanie/rozwijanie innowacyjnych rozwiązań przez firmy (a przez to ograniczające ich rozwój), które wykraczają poza „standardowe” postulaty łatwiejszego dostępu do kapitału, uproszczenia procedur, zmniejszenia biurokracji, obniżenia podatków, itd. Istotnym elementem projektu będzie wzbudzenie „uśpionego” potencjału firm, z którymi będą przeprowadzane pogłębione wywiady biznesowe (poprzez doradztwo biznesowe w trakcie wywiadu oraz dodatkowe narzędzia zarządcze przekazane firmom w ramach projektu np. narzędzie IT do benchmarku).

# Cele projektu i zakładane rezultaty

1. **Projekt koncentruje się na realizacji trzech głównych celów, mianowicie:** 
   1. **Ocenie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie podnoszenia innowacyjności oraz ich potencjału rozwojowego na wybranej grupie 1000 przedsiębiorstw, które wpisują się w wyselekcjonowane inteligentne specjalizacje na poziomie krajowym.** Projekt uwzględni to, co zostało wykonane i zaplanowane w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania a zawarte w dokumencie Krajowa Inteligentna Specjalizacja. Analiza obejmie ograniczoną liczbę inteligentnych specjalizacji a wywiady będą przeprowadzane w nie więcej niż czterech wybranych województwach. Projekt rozpocznie się od fazy testowej potwierdzającej trafność i funkcjonalność proponowanej koncepcji, która zostanie zrealizowana w wybranym jednym województwie (ang. *proof of concept*). Istotne jest również wzbudzenie „uśpionego” potencjału firm biorących udział w pilocie.
   2. **Pomocy w dopełnieniu warunków wstępnych wyznaczonych przez KE w odniesieniu do PPO.** Projekt przyczyni się do wypełnienia wymogów KE, ponieważ uwypukli rolę przedsiębiorstw w tworzeniu i wdrażaniu strategii RIS3 na poziomie krajowym i wojewódzkim oraz wzmocni aspekt tworzenia polityki opartej na dowodach w obrębie inteligentnych specjalizacji (and. *evidence-based policy*). Zapewni również, że wdrożenie ram RIS3 będzie miało ciągły charakter. Planowane działania mają również na celu poprawę dialogu między sferą biznesu a administracji publicznej w Polsce. W praktyce projekt, poprzez swoje działania i sposób realizacji, definiował będzie proces przedsiębiorczego odkrywania.
   3. **Wzmocnieniu potencjału administracji publicznej oraz wybranych instytucji otoczenia biznesu w celu zapewnienia ciągłości PPO.** W projekcie uczestniczyć będzie administracja na poziomie centralnym oraz regionalnym, przedsiębiorcy, izby branżowe, instytucje otoczenia biznesu oraz organizacje biznesu. Metodologia i narzędzia wypracowane na potrzeby projektu w zakresie oceny potrzeb i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw zostaną przekazane zaangażowanym interesariuszom. Osobne komponenty projektu będą również służyły przekazaniu niezbędnej wiedzy dotyczącej sposobów użycia metodologii i narzędzi do kontynuowania PPO. Dzięki temu zbudowany zostanie potencjał po stronie polskiej do samodzielnej kontynuacji projektu i rozszerzania zasięgu pilotażu na cały kraj i pełną gamę inteligentnych specjalizacji.

Więcej nt. powiązania celów z rezultatami i produktami patrz Tabela 1 poniżej.

1. **Projekt odzwierciedla postulat KE dotyczący przeniesienia punktu ciężkości z wydatkowania środków przeznaczonych na wsparcie innowacji na inwestowanie.** Dzięki przeprowadzonej ocenie potrzeb firm, usługi sektora publicznego w zakresie wspierania innowacji będą mogły być lepiej dopasowane do potrzeb przedsiębiorstw z innowacyjnym potencjałem.

Tabela 1. Powiązanie w ramach projektu między celami, rezultatami oraz produktami.[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cele projektu** | **Oczekiwane rezultaty** | **Oczekiwane konkretne produkty prac** |
| **Cel 1: Ocena potrzeb przedsiębiorstw w zakresie podnoszenia innowacyjności oraz ich potencjału rozwojowego** | * Identyfikacja barier i/lub potrzeb biznesowych MŚP w zakresie podnoszenia ich innowacyjności. * Identyfikacja priorytetowych grup docelowych, czyli grup firm w obszarach wyznaczonych IS, które dzięki posiadanemu potencjałowi do skorzystania z innowacji są w stanie odnieść największe korzyści, a także mieć wpływ na gospodarkę kraju/województwa.[[4]](#footnote-4) * Analiza luki między usługami świadczonymi przez infrastrukturę wsparcia innowacji, a potrzebami firm w zakresie podnoszenia innowacyjności. [[5]](#footnote-5) * Jeśli konieczne, wskazanie działań dążących do wzmocnienia współpracy sektora B+R i firm. * Projekt przyczyni się do lepszego planowania i projektowania interwencji publicznej w kontekście wsparcia innowacyjności, dzięki dostarczeniu nowej jakości danych. | * Baza danych z przeprowadzonych 1000 pogłębionych wywiadów. * Raport aktualizujący podejście i metodologię po pierwszych 2 miesiącach prac (podsumowujący okres organizacji i mobilizacji). * Raport z postępu prac po analizie informacji zebranych w regionie nr 1. * Raport z postępu prac w czasie zbierania i analizowania informacji w województwach nr 2-4. * Raport końcowy zawierający wyniki analizy informacji zebranych w czasie trwania całego projektu oraz rekomendacje dot. zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstw w proces przedsiębiorczego odkrywania. Raport końcowy będzie również zawierał rekomendacje wskazujące sposób, w jaki interwencja publiczna (zwłaszcza w kontekście innowacyjności) może przyczynić się do wyeliminowania zidentyfikowanych barier rozwoju innowacyjności w firmach w kontekście inteligentnych specjalizacji, strategii RIS3 oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania. * Kwestionariusz do przeprowadzenia rozmów biznesowych z przedsiębiorcami w ramach PPO. * Narzędzie informatyczne służące do analizy zebranych w trakcie wywiadów informacji. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cel 2: Pomoc w spełnieniu warunków wstępnych wyznaczonych przez KE w odniesieniu do PPO** | * Wzmocnienie dialogu pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a administrację publiczną i systemem wspierania innowacyjności (wzmocnienie PPO) * Wsparcie koordynacji inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym i wojewódzkim. | * Rekomendacje mające na celu usprawnienie procesu strategicznego RIS3 opartego na analizie potencjału innowacyjnego i potrzeb przedsiębiorstw, zgodnie z podanymi przez KE koncepcjami procesu przedsiębiorczego odkrywania i inteligentnej specjalizacji. * Założenia systemu, który umożliwia trwałe włączenie środowiska przedsiębiorców w realizację strategii RIS3 (RIS3 jako żywy proces, a nie jedynie dokument). |
| **Cel 3: Zbudowanie potencjału w celu zapewnienia ciągłości PPO** | * Bardziej ukierunkowane wsparcie publiczne na podnoszenie innowacyjności firm. * Lepsze sprofilowanie usług świadczonych przez infrastrukturę wsparcia innowacji (IOB-y, administracja itp.) na rzecz firm z potencjałem innowacyjnym. * Infrastruktura wsparcia innowacyjności posiada wiedzę potrzebną dla lepszego zaadresowania potrzeb firm oraz stworzenia prężnego systemu monitorowani i ewaluacji (KPI, system wskaźników itp.) opartego na systematycznym monitoringu. * Infrastruktura wsparcia innowacyjności akceptuje plany działań, służące do dostosowania jej działań do potrzeb firm. * Zakończony transfer wiedzy i metodologii prowadzenia PPO. * Przeszkoleni są krajowi eksperci z metodologii prowadzenia oceny potrzeb i potencjału. * System gwarantowania jakości procesu badania potrzeb i potencjału jest uznany za istotne ogniwo całego procesu. * Metodologia przeprowadzania pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami w celu lepszego profilowania innowacyjnej polityki publicznej i narzędzie do analizowania danych. | * Plany działań wskazujące ścieżkę dostosowania infrastruktury wsparcia innowacji do zidentyfikowanych potrzeb firm. * Koncepcja cyklicznego mechanizmu reagowania, umożliwiającego identyfikację wyłaniających się potencjalnych inteligentnych specjalizacji. * Rekomendacje dla dostosowania systemu wsparcia innowacji do potrzeb i potencjału firm. |

# Metodologia realizacji projektu

1. **Metodologia naszego projektu oparta jest na doświadczeniach międzynarodowych i podobnych projektach prowadzonych w niektórych państwach OECD**. Projekt ma na celu dostosowanie metodologii badania potrzeb i potencjału firm, która była stosowana w innych krajach, np. Francja, Szwecja, Belgia do polskich realiów i kontekstu, w którym działają polscy przedsiębiorcy. Finalnym efektem będzie metodologia, którą można określić hasłem „wyprodukowane w Polsce”. Będzie temu służyło zaangażowanie Ministerstwa Gospodarki, krajowych ekspertów oraz innych interesariuszy, współuczestniczących w realizacji zadań.
2. **Projekt podzielony jest na pięć etapów/zadań.** Zadania te układają się sekwencyjnie, ale też częściowo zazębiają i będą przeprowadzone w następującej kolejności i czasie:

**Zadanie 1: organizacja i mobilizacja – miesiące 1. do 2. (czerwiec/lipiec 2014 r.)[[6]](#footnote-6);**

Okres ten obejmuje pierwsze dwa miesiące projektu i zawiera w sobie wybór inteligentnych specjalizacji oraz województw objętych pilotażem, uzgodnienie oczekiwań projektu w stosunku do uczestniczących województw, selekcję partnerów instytucjonalnych w tych województwach, mobilizację ekspertów międzynarodowych, rozpoczęcie identyfikacji ekspertów krajowych, uzgodnienie kryteriów wyszukiwania firm do próby obejmującej badanie oraz rozpoczęcie tworzenia bazy firm wyznaczonych do spotkań, aranżowanie pierwszych spotkań z firmami, zatrudnienie tłumaczy, stworzenie kwestionariusza i jego pierwsze testowanie, potwierdzenie przyjętej metodologii i podejścia do projektu, ustalenie składu i formuły działania Komitetu Sterującego. , itp.

**Zadanie 2: zebranie oraz analiza danych w regionie nr 1 – miesiące od 3. do 6. (sierpień-listopad 2014 r.);**

Jest to swoisty „pilotaż wewnątrz pilotażu” (*proof of concept*), służący przetestowaniu proponowanego podejścia w praktyce i na większą skalę. Testowanie naszego podejścia w województwie nr 1 będzie prowadzone przede wszystkim przez zespół ekspertów Banku Światowego, z aktywnym udziałem lokalnych konsultantów biznesowych/przemysłowych. Etap ten pozwoli dopracować metodologię do polskiego kontekstu, wybrać polskich interesariuszy, którzy wezmą udział w pracach w województwie nr 1, oraz pozostałych województwach, a także upewnić się, że oczekiwania względem projektu i wstępne rezultaty są zbieżne. Podsumowaniem prac w ramach Zadania 2. jest kolejny raport. W celu szybkiego opracowania rezultatów badań w R1 szacuje się, że wystarczy w tym celu odbyć przynajmniej 100-150 wywiadów.

**Zadanie 3: zebranie oraz analiza danych w regionach 2-4 - miesiące od 6. do 14. (listopad 2014 r. – lipiec 2015 r.);**

Celem jest objęcie projektem pozostałych 3 regionów, w których przeprowadzane będą wywiady oraz zbierane i analizowane na tej podstawie dane. Zakłada się, że do końca czerwca 2015 r. zostanie wykonane zakładane 1000 wywiadów z firmami. Analiza przeprowadzana jest systematycznie wraz z gromadzeniem danych. W ramach działań analizuje się lukę pomiędzy potrzebami firm a ofertą rynkową publicznego systemu wsparcia firm w tym w szczególności IOBów (analiza luki). Dane są analizowane we współpracy z ekspertami przeprowadzającymi pogłębione wywiady w firmach. Podsumowaniem prac w ramach Zadania 3. jest kolejny raport.

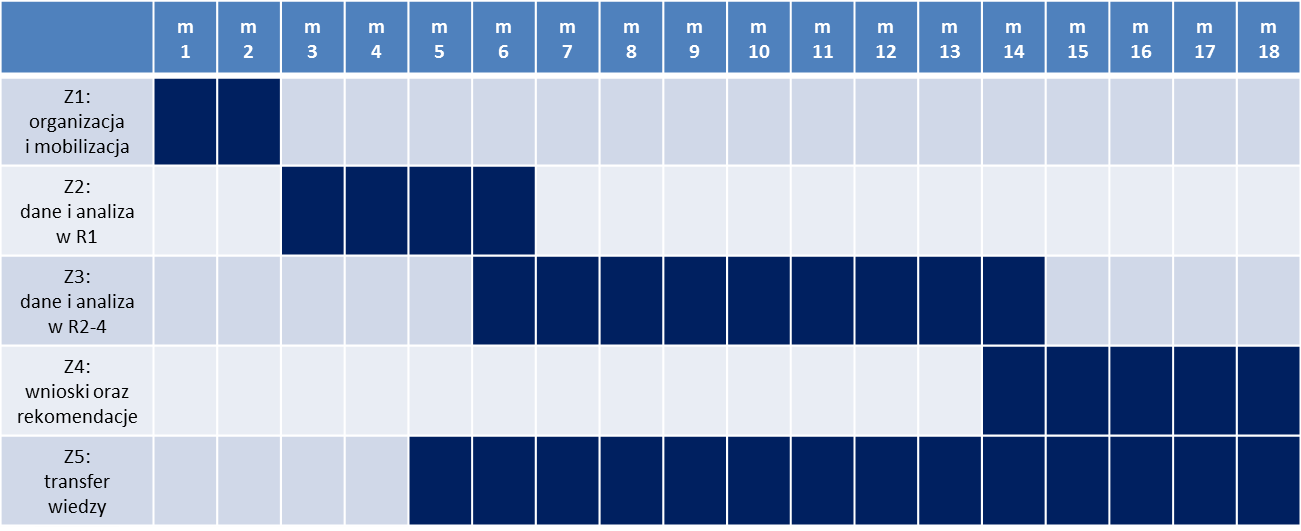
**Zadanie 4: sformułowanie wniosków oraz rekomendacji - miesiące od 14. do 18. (lipiec 2015 r. – listopad 2015 r.);**

Na tym etapie prac, na bazie zebrania i analizy danych z 1000 wywiadów formułuje się kluczowe wnioski oraz rekomendacje. Jest to również okres, w którym formułuje się raport końcowy z prac w ramach projektu.

**Zadanie 5: transfer wiedzy i budowanie potencjału (capacity building) - miesiące od 5. do 18. (wrzesień 2014 r. – listopad 2015 r.);**

Polega ono na dzieleniu się wiedzą dot. projektu i informowaniu o jego postępach.Obejmuje również niezbędną naukę dla tych, którzy odpowiedzialni będą za utrzymanie i kontynuację systemu po zakończeniu projektu. W powyższym zadaniu udział będą mogli brać również przedstawiciele innych regionów niezaangażowanych bezpośrednio w realizację projektu (w celu płynnego rozszerzenia zakresu projektu na pozostałe 12 regionów). Jednym z kluczowych elementów Zadania 5. Jest wyszkolenie odpowiedniej liczby krajowych konsultantów biznesowych, mogących i umiejących przeprowadzić badanie samodzielnie również po zakończeniu projektu. Wychodzimy z założenia, ze najlepszym sposobem nauki w tym przypadku będzie możliwość wykonania samodzielnie odpowiedniej liczby wywiadów przez konsultantów krajowych. Szacujemy, że przy współudziale oraz nadzorze Banku Światowego krajowi konsultanci wykonają w zakładanym czasie 300 wywiadów.

Rysunek 1. Podział projektu na zadania i czas ich trwania



Źródło: Bank Światowy

1. **Poniższe paragrafy służą wyjaśnieniu kilku kluczowych aspektów projektu**:
   1. Zakres tematyczny i geograficzny projektu (specjalizacje a regiony);
   2. Sposób wyboru firm objętych wywiadami
   3. Metodologia przeprowadzenia wywiadów w tym analiza danych
   4. Ramy metodologiczne wywiadów
   5. Eksperci przeprowadzający wywiady.

**Zakres tematyczny i geograficzny (specjalizacje i regiony)**

1. **Kluczowym punktem wyjścia do przeprowadzenia analizy będzie wybór kilku inteligentnych specjalizacji w ramach KIS.** Proponujemy, aby wybór inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym w ramach KIS został dokonany w początkowym etapie projektu. Wyborowi IS do analizy będzie towarzyszył wybór 4 regionów, w których przeprowadzone zostanie badanie w ramach projektu.

|  |  |
| --- | --- |
| Konkretne kryteria do wyboru regionów oraz sam wybór zostanie dokonany w ramach Zadania 1. Jednym z możliwych kryteriów wyboru regionów może być:   1. geograficzna koncentracja firm w ramach wybranych specjalizacji krajowych – wybrane będą regiony o możliwie najwyższej koncentracji firm (firmy w danym regionie widoczne są w przynajmniej 2 wybranych specjalizacjach); 2. gotowość regionu do przeprowadzenia   projektu (województwo rozumie koncepcję i nowy paradygmat UE, władze zgadzają się wspierać projekt) w tym silne i zaangażowane przywództwo polityczne | **Rysunek 2. Podejście do wykonania projektu w kontekście inteligentnych specjalizacji i udziału regionów** |

gotowe i zdolne do podjęcia działań projektowych w tym zmobilizowania posiadanych zasobów;

1. potencjalny wpływ na inne województwa i potencjał replikowalności (województwo reprezentatywne dla pewnej grupy regionów);
2. dodatkowym kryterium przy wyborze regionów mógłby być stopień korelacji inteligentnych specjalizacji z poziomu województwa w stosunku do KIS.

**Sposób wyboru firm do wywiadów[[7]](#footnote-7)**

1. **Zgodnie z oczekiwaniem Komisji Europejskiej w nowej perspektywie finansowej 2014-2020, interwencja publiczna powinna być selektywna i wspierać określone grupy przedsiębiorstw (stąd również m.in. pomysł na IS).** W projekcie będziemy mieć do czynienia z dwukrotnym wyborem firm: w pierwszym etapie na bazie ogólnych kryteriów zostanie wybranych łącznie 1000 podmiotów do wywiadów; w drugim etapie jako jeden z wyników wywiadów zostanie wyselekcjonowana docelowa grupa firm (*tzw. priority target group*), na której zostanie przeprowadzony projekt pilotażowy.
2. **Dobór przedsiębiorstw nastąpi we współpracy z Ministerstwem Gospodarki oraz zaangażowanymi interesariuszami w trakcie Zadania 1**. W wybór powinno zostać zaangażowane szerokie grono interesariuszy, np. lokalne i ogólnopolskie stowarzyszenia biznesowe (np. Lewiatan), izby gospodarcze, parki technologiczne, inkubatory, jednostki cieszące się dużym lokalnym autorytetem, itp. Wybór 1000 będzie bazował przede wszystkim na następujących kryteriach:

* Działalności podmiotu w ramach inteligentnej specjalizacji;
* Działalności podmiotu w ramach łańcucha wartości (więcej patrz poniżej);
* Wielkości (SME oraz wybrane kluczowe dla specjalizacji duże podmioty);
* Zaawansowania technologicznego (firmy low tech oraz high tech);
* Firmy o uświadomionej jak i nieuświadomionej potrzebie działania w ramach B&R&I;

1. **W projekcie nacisk położony jest na potrójne kryterium *gotowości, chęci i zdolności*, czyli i) gotowości do zmian nastawionych na podnoszenie poziomu innowacyjności, ii) chęci do takich zmian oraz iii) zdolności do przeprowadzenia takich zmian przy wsparciu ze strony interwencji publicznej**. Jeśli któryś z wymienionych warunków nie jest spełniony, wtedy interwencja publiczna nie będzie przynosiła zamierzonych rezultatów. Postawienie powyższych warunków oznacza, że nie wszystkie firmy kwalifikują się jako potencjalni adresaci projektu. Jakkolwiek, interwencja publiczna ma być nakierowane na te obszary gdzie może przynieść największy efekt, zgodnie z podejściem „inwestycja zamiast wydatkowanie”. Jeśli firmy nie są chętne do zmian, lub nie są gotowe do zmian, lub nie mają zdolności do skorzystania ze środków publicznych, wtedy nie powinny być one adresatami wsparcia publicznego.[[8]](#footnote-8) Dlatego istotne jest, aby zidentyfikować obszary gospodarcze, w których takie grupy przedsiębiorstw istnieją, oraz zidentyfikować typologię usług, które tym przedsiębiorstwom są potrzebne i które mogą być dostarczone przez sektor publiczny.

Ramka 3. Kryteria wyboru firm do analizy potencjału i potrzeb

Wybrane do analizy firmy powinny, przede wszystkim, spełniać warunek 1) **gotowości** i 2) **chęci** do zmian nakierowanych na podnoszenie swojego poziomu innowacyjności i wzrostu oraz 3) **zdolności** do wykorzystania wsparcia publicznego w celu dokonania potrzebnych zmian.

Ponadto, pozostałe kryteria mogą wyglądać następująco, zakładając początkową próbę 50 firm, które będą stanowić podstawę do rozbudowania grupy docelowej. Poniższy podział nie jest hermetyczny i część firmy będzie przynależeć do więcej niż jednej grupy.

Grupa I: 20 firm:

* Firmy postrzegane jako innowacyjne przez lokalnych interesariuszy (mix MSP i większych firm),
* Firmy których roczne tempo wzrostu w poprzednich trzech latach było wyższe niż 10-15%,
* Firmy regularnie wygrywające regionalne i krajowe nagrody związane z innowacyjnością I wynikami,
* Firmy, które zajmują wysokie miejsca w krajowych i regionalnych rankingach przedsiębiorstw,
* Firmy które regularnie współpracują z instytucjami B+R (regionalnymi i nie tylko),
* Firmy z wewnętrznym działem B+R.

Grupa II: 20 firm

* Firmy które odnoszą sukces, ale mogłyby osiągać jeszcze lepsze rezultaty,
* Firmy które rozwinęły się z organizacji badawczych (spin off) ale nie współpracują już z nimi (skupiają się na sprzedaży),
* Firmy z wysokim stosunkiem eksportu do produkcji, które nie są skupione na badaniach (wykluczając eksporterów surowców).

Grupa III: 2 firmy

* Duże korporacje zlokalizowane w analizowanym województwie z siedzibą główną w lub poza województwem.

Grupa IV: 4 firmy

* Start-upy założone mniej niż 5 lat temu, których model biznesowy związany jest z innowacjami i absorbcją nowych technologii.

Grupa V: 5 potencjalnych przedsiębiorców/innowatorów

* Zwycięzcy konkursów innowacyjności, którzy nigdy nie założyli firmy,
* Firmy które nie korzystają ze publicznego wsparcia na rzecz ich rozwoju ale mogłyby zacząć działać innowacyjnie gdyby uzyskały do nich dostęp.

1. **Wybór typów firm i ich specyfika będzie zależeć od wybranych inteligentnych specjalizacji**. W niektórych IS bardziej odpowiednie będzie analizowanie firm z obszaru mid- i high-tech, a w niektórych z low-tech, przykładowo w obszarze farmacji, firmy high-tech (wysoko innowacyjne) będą stanowiłyby dużą część grupy docelowej. W obszarach bardziej tradycyjnych, np. obróbka metali, firmy z obszaru low-tech (nie-innowacyjne, nisko innowacyjne, nieświadome potencjału innowacyjnego) mogą stanowić gros analizowanej próbki. Odpowiednia „mieszanka” typów firm, które będą poddawane wywiadom musi zostać ustalona na podstawie rozmów z Ministerstwem Gospodarki (przykład patrz Ramka 4). Poszczególne specjalizacje będą miały różny skład analizowanych prób. Jednym z głównych pytań kierującym wyborem, powinno być, która część łańcucha wartości danego obszaru gospodarczego może w największym stopniu skorzystać ze wsparcia publicznego w zakresie innowacyjności i osiągnąć szybszy wzrost gospodarczy.

Ramka 4. Przykładowa próba firm zaangażowanych w określonej IS

Wybierając odpowiednią próbę firm (odpowiednią mieszankę typów firm) do pogłębionych wywiadów można skoncentrować się na czterech głównych typach przedsiębiorstw, które funkcjonują w danej IS. Odpowiedni mix poszczególnych grup zależeć będzie od charakterystyki wybranych specjalizacji i może być różny dla każdej z wybranych IS.

* Firmy „oczywiste” Celem jest lepsze zrozumienie istniejących programów wsparcia publicznego i ustalenie jak programy te pomogły (lub dlaczego nie pomogły) korzystającym z nich firmom.
* Firmy, które wyraźnie znajdują się w łańcuchu wartości danej specjalizacji. Celem jest sprawdzenie czy te firmy mogą przesunąć się w górę łańcucha aby dostarczać produkty/usługi wyższej jakości/bardziej przetworzone.
* Firmy które można określić jako „młode i obiecujące”. Celem jest sprawdzenie czy wsparcie publiczne może pobudzić wzrost takich przedsiębiorstw.
* podmioty, które nie były objęte programami wsparcia publicznego. Tu można się skupić na tak zwanych „mało innowacyjnych przedsiębiorstwach”, które mogłyby stać się bardziej innowacyjne i efektywne. Argumentem wspierającym wybór tej kategorii jest fakt, iż wiele polskich firm znajduje się w tej grupie i maja one potencjał do tego aby zwiększyć swój wkład w konkurencyjność kraju.
* Firmy, które charakteryzują się potencjalnie wysokimi zdolnościami wzrostu ale z nieznanego powodu ich potencjał jest wciąż „uśpiony”.

1. **Wywiady i analiza danych pomogą zidentyfikować priorytetowe grupy docelowe przedsiębiorstw, na których powinna koncentrować się interwencja publiczna (ponieważ spodziewamy się, że przyniesie to najwyższy spodziewany zwrot z inwestycji).** Chodzi tutaj nie o konkretne firmy, raczej o określenie/typologię firm o określonych cechach i spełniających określone kryteria, które w efekcie ułatwią administracji publicznejidentyfikację społeczności o największym potencjale do wzrostu (wliczając w to również firmy o „uśpionym” potencjale.Grupy te powinny spełniać cztery kryteria: a) firmy danej grupy priorytetowej wpisują się w obszary IS opisane w *KIS*, b) firmy w grupie charakteryzują się potencjałem innowacyjnym i/lub konkurencyjnym, c) grupy firm mają szansę na odniesienie największej korzyści ze wsparcia publicznego oraz d) grupy firm mają potencjał wywarcia wpływu na gospodarkę kraju/województwa (szczegóły Ramka 5).[[9]](#footnote-9) Grupy priorytetowe powinny stanowić ważny obiekt wsparcie publicznego, oczywiście pod warunkiem, że ich potrzeby mogą być zaadresowane przez sektor publiczny.

Ramka 5. Priorytetowa grupa docelowa

Priorytetowe grupy docelowe to część całej populacji przedsiębiorstw, która ma największe szanse na odniesie najwyższych korzyści ze wsparcia oferowanego w ramach procesu strategicznego RIS3. Innymi słowy, są to przedsiębiorstwa wpisujące się działalnością w krajowe i wojewódzkich inteligentne specjalizacje, posiadające znaczny potencjał innowacyjny i konkurencyjny, dysponujące potencjałem wzrostu i kierownictwem, które jest gotowe, chętne i zdolne do wykorzystania środków publicznych na rozwój firmy na ścieżce innowacji. Koncepcja priorytetowej grupy docelowej oparta jest na założeniu, że zidentyfikowane grupy przedsiębiorstw, dla których zostanie zaprojektowane wsparcie, będzie w stanie wygenerować wartość dodaną w skali kraju/województwa. Koncepcja priorytetowych grup docelowych obejmuje dwa aspekty: zidentyfikowanie firm, które odniosą największe korzyści ze wsparcia w formie środków publicznych, oraz zapewnienie maksymalnych efektów z punktu widzenia całego kraju/województwa.

## Metodologia przeprowadzania wywiadów pogłębionych w tym analiza danych

1. **W ramach projektu przeprowadzonych zostanie 1000 wywiadów pogłębionych w obszarze wyznaczonych specjalizacji krajowych oraz 4 regionów.** Zebrane dane zostaną poddane analizie i opisane w raportach, które stanowią jeden z produktów projektu. Przed przystąpieniem do przeprowadzania wywiadów, stworzona zostanie baza firm, które spełniają wytypowane kryteria.Nie będzie to wyczerpująca lista całej próby firm, lecz początkowa pula, która stanowić będzie podstawę do identyfikacji kolejnych potencjalnych przedsiębiorstw. Zakładamy, że na początek potrzebujemy zidentyfikować między 50-75 firm, a następnie zadziała efekt kuli śniegowej i system poleceń. Akcja informacyjna zapewni odpowiedni udział firm w spotkaniach. Przed przystąpieniem do wywiadów rozesłany zostanie materiał informacyjny o projekcie i charakterze wywiadów oraz o korzyściach, jakie firmy mogą otrzymać dzięki uczestnictwie w projekcie.[[10]](#footnote-10)Firmy będą miały możliwość zastrzec poufność danych. Przedsiębiorstwa uczestniczące w projekcie mogą wymagać podpisania zobowiązania o nie ujawnianie danych przekazanych w trakcie wywiadów (ang. *non-disclosure agreement*), które w tym przypadku nie będą kodowane w bazie danych. Informacja o takiej możliwości, będzie rozsyłana do firm z pakietem informującym o projekcie.
2. **Jednoczenie będą trwały prace nad przygotowaniem kwestionariusza, który będzie służył ekspertom w czasie rozmów z firmami.** Kwestionariusz zawiera szereg pytań, które będą strukturyzowały rozmowę, choć ważną rolę będzie też odgrywała interakcja między przedstawicielem firmy oraz prowadzącym wywiad ekspertem.

Kwestionariusz jest silnie ukierunkowany na tak zwane „bariery wzrostu” i poddaje analizie cały cykl biznesowy w danej firmie. Celem jest zidentyfikowanie barier, które można będzie usunąć dzięki wsparciu z zewnątrz, a mówiąc bardziej szczegółowo, dzięki programom realizowanym w ramach wsparcia publicznego. Zidentyfikowane przez nas bariery będą miały bardziej zindywidualizowany charakter w ramach każdej w poddawanych ocenie firm. Wywiady przebiegają w formie interaktywnego dialogu między uczestnikiem i ekspertami. Koncepcja zasadza się na idei „coś za coś”: eksperci służą firmom strategicznym doradztwem, a firmy przekazują ekspertom informacje na temat swojej sytuacji i ewentualnych potrzeb.

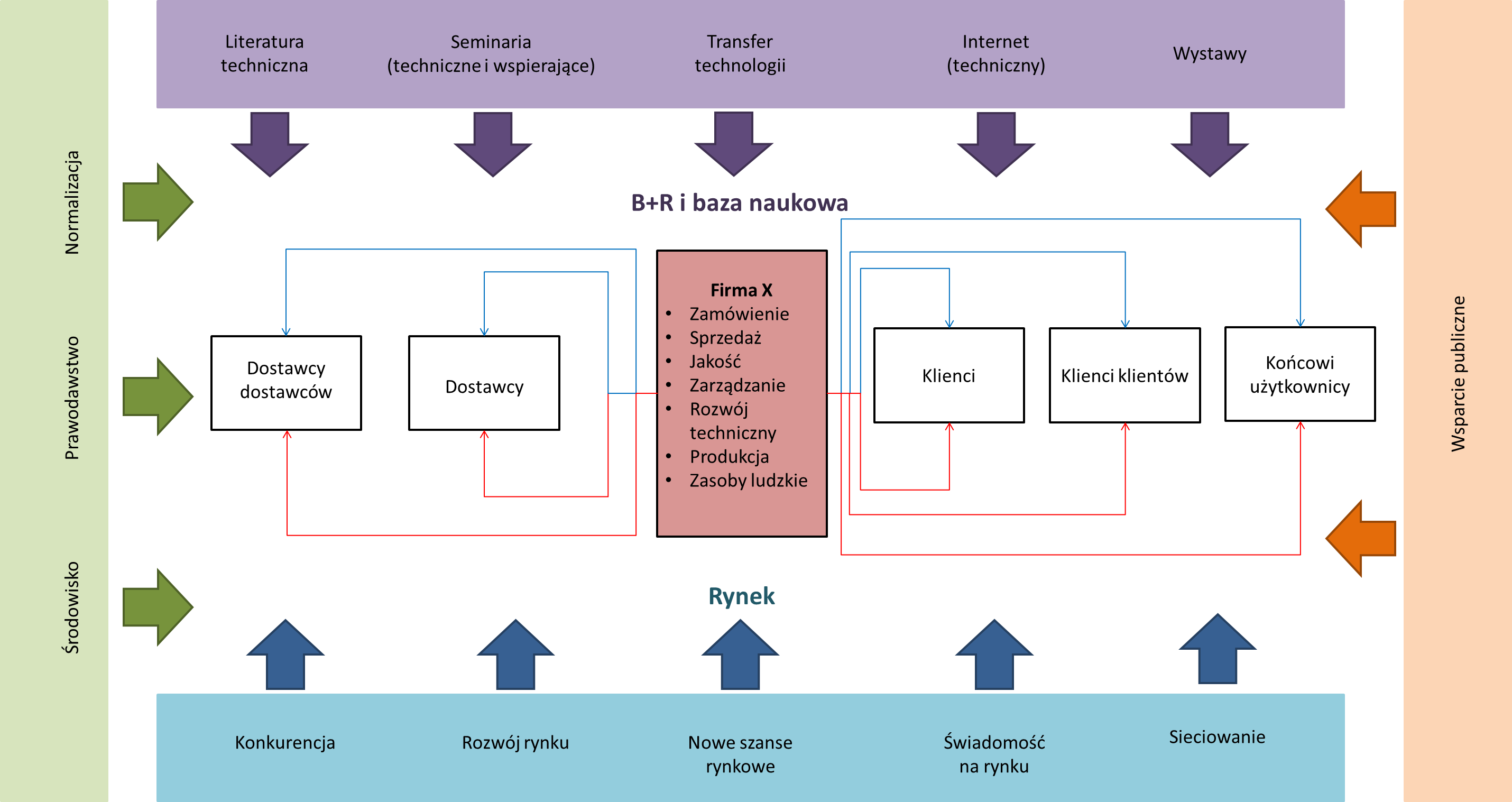
Kwestionariusze zostały przetestowane na dużą skalę w firmach z różnych branż i w różnym otoczeniu kulturowym. Jednak sednem jest nie tyle zadawanie właściwych pytań, ile budowanie więzi zaufania między ekspertem a uczestnikami. Pytania dotyczą przede wszystkim barier i motorów wzrostu we wszystkich aspektach działalności przedsiębiorstwa (etap projektowania, produkcji, logistyka, zarządzanie, marketing, łańcuch dostaw, regulacje, B+R, itd.) To bogactwo informacji pozwoli na stworzenie mapy obszarów, na których firmy mogłyby usprawnić swoją działalność. Przewidujemy, że w ten sposób łatwiej będzie ustalić, co każde z przedsiębiorstw powinno zrobić, aby zwiększyć swoją aktywność (dzięki innowacjom).

1. **Zaufanie przedsiębiorców dla ekspertów prowadzących wywiady jest kluczowe dla zebrania wysokiej jakości informacji.** Z tego powodu wywiady będą przeprowadzane w wąskiej grupie osób; zbyt duża liczba uczestników nie sprzyja szybkiemu zbudowaniu zaufania między stronami. Ze strony zespołu projektowego będzie to ekspert międzynarodowy, towarzyszący ekspert polski oraz tłumacz. W ramach projektu będzie funkcjonowało jednocześnie maksymalnie 5-6 zespołów. Do ustalenia pozostaje liczba ekspertów krajowych, którzy zostaną przeszkoleni w trakcie całego projektu. Zbyt duża liczba zaangażowanych lokalnych ekspertów może odbić się na jakości ich przeszkolenia i niewystarczająco dogłębnym opanowaniu metodologii przeprowadzania wywiadów.
2. **Spotkania z firmami mają charakter pogłębionych wywiadów indywidualnych (ang. *in depth interviews*, IDI)**. Pojedynczy wywiad będzie trwał ok. 4 godzin i będzie prowadzony na podstawie przygotowanego wcześniej kwestionariusza z możliwością pogłębiania pojawiających się interesujących wątków (*semi-structured interviews*).
3. **W czasie wywiadów eksperci udzielają firmom doradztwa strategicznego.** Na podstawie narzędzia, które zostanie przekazane przedsiębiorcy, eksperci mogą pomóc firmie, która jest zainteresowana podnoszeniem jej poziomu innowacyjności, w umiejscowieniu jej w innowacyjnym łańcuchu wartości danego obszaru gospodarczego. Mogą też pokazać innowacyjną ścieżkę, która prowadzi do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.
4. **Kodowanie danych następuje zaraz po spotkaniach z firmami.** Eksperci przeprowadzający wywiady wprowadzają uzyskane informacje (kwestionariusz i dodatkowe obserwacje) do centralnej bazy dany za pomocą narzędzia elektronicznego. Zbierane dane mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Następnie będą on systematycznie analizowane przez zespół analityków, który będzie wspierany przez ekspertów gromadzących dane. Analiza ma na celu wyszukanie trendów i grup potrzeb charakterystycznych dla danych obszarów gospodarczych i typów firm, np. średnie firmy low-tech z danego obszaru ekonomicznego (IS) potrzebują wsparcia w zakresie X i Y.
5. **Informacje z wywiadów dostarczą informacji nt. barier i motorów wzrostu w obszarach IS.** Będzie to możliwe dzięki agregacji zebranych informacji na temat różnorodnych aspektów działalności przedsiębiorstw, np. planowanie, produkcja, logistyka, zarządzanie, marketing, łańcuch dostaw, regulacje, B+R, itp. To bogactwo informacji pozwoli na stworzenie mapy obszarów, na których firmy mogłyby usprawnić swoją działalność. Dzięki zaangażowaniu międzynarodowych specjalistów z wieloletnim doświadczeniem, znajomością międzynarodowych rynków i trendów, oraz instrumentów wspierania innowacyjności łatwiej będzie ustalić, co każde z przedsiębiorstw może zrobić, aby zwiększyć swoją aktywność (dzięki innowacjom) i jakiego typu wsparcia publicznego potrzebuje. Przez agregację tych potrzeb wyłoniony zostanie obraz dla poszczególnych IS. Powiązanie między zebranymi w wywiadach danymi, a rekomendacjami dla poszczególnych firm (oraz dla obszarów IS) opiera się na dwóch mechanizmach: i) benchmarking: możliwość porównania firm między sobą, oraz ii) analiza luk: identyfikacja dystansu między potrzebami, a stanem faktycznym.
6. **Identyfikacja potrzeb, potencjału i barier otworzy drogę do lepszego sprofilowania polityki innowacyjnej.** Stworzona typologia potrzeb i barier, które są zidentyfikowane w czasie wywiadów[[11]](#footnote-11), i które są możliwe do zaadresowania przez interwencję publiczną, pozwoli na wyostrzenie programów i instrumentów zorientowanych na podnoszenie poziomu innowacyjności firm.
7. **Zawężenie grupy docelowej podmiotów spowoduje zwiększenia selektywności działań publicznych.** Precyzyjniejsze określenie adresatów systemu wsparcia innowacji i ich potrzeb, uzyskane dzięki projektowi, pozwoli, na dalszych etapach prac nad system innowacji, na lepsze dopasowanie interwencji publicznej na kilku poziomach i tworzenie polityki opartej na dowodach (ang. *evidence-based policy*). Otrzymane informacje powinny znaleźć odzwierciedlenie na poziomie polityki innowacyjności, programów skierowanych na podnoszenie innowacyjności polskich firm oraz instrumentów wsparcia, a tym samym przełożyć się na usługi świadczone przez krajową i wojewódzką infrastrukturę wsparcia innowacji.
8. **Stworzenie planów działań dla infrastruktury wsparcia innowacji ułatwi jej ewolucję w kierunku potrzeb przedsiębiorców.** Plany działań zawierać będą rekomendacje co do zmian, jakie powinny zostać wdrożone wśród podmiotów infrastruktury wsparcia (IOB-y, agencje publiczne, ministerstwa, urzędy marszałkowskie itp.) i będą zawierały proponowaną ścieżkę jak te zmiany osiągnąć oraz przykładowe kluczowe wskaźniki sukcesu (KPIs) i dobre praktyki.

### Ramy metodologiczne pogłębionych wywiadów

1. **Pogłębiona analiza potrzeb będzie się opierać na metodologii „innowacyjnego łańcucha wartości”.** Jest to metoda pozwalająca na określenie pozycji danego przedsiębiorstwaw łańcuchu wartości (między dostawcami i klientami), a także zdefiniowanie intensywności jego powiązań z elementami środowiska zewnętrznego, wpływającego na rozwój innowacji i wzrost firmy, czyli z sektorem B+R, otoczeniem legislacyjnym, trendami rynkowymi i interwencjami sektora publicznego. Tego rodzaju „mapa” może pomóc osobom zarządzającym firmą zorientować się w pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości dodanej. Taka informacja pomaga też infrastrukturze wsparcia innowacji (prywatnej i publicznej) określić obszary, na których wsparcie może przynieść najlepsze efekty. Wreszcie taka mapa ułatwia podjęcie decyzji o tym, jakie usługi wsparcia innowacji należy wzmocnić finansowaniem publicznym (w takiej czy innej formie), a jakie powinny pozostać wyłącznie w gestii usługodawców prywatnych.

Rysunek 3. Koncepcja innowacyjnego łańcucha wartości (innovation supply chain methodology)

****

### Eksperci prowadzący wywiady

1. **Jakość ekspertów prowadzących wywiady ma ogromny wpływ na jakość uzyskanych informacji.** Z tego powodu, właściwy wybór ekspertów, zarówno międzynarodowych, jak i polskich, jest kluczowy dla powodzenia projektu. Eksperci międzynarodowi, oprócz spotkań z firmami, będą blisko współpracować z ekspertami krajowymi w celu przekazania im metodologii analizy potrzeb i potencjału, aby ci ostatni mogli pracować niezależnie po zakończeniu projektu. Ponadto, eksperci regularnie przekazują informację zwrotną zespołowi analitycznemu w celu gromadzenia i systematyzacji spostrzeżeń wykraczających poza sam kwestionariusz, a które wynikają z pogłębionych wywiadów.

**Międzynarodowi eksperci będą wybierani na podstawie określonych kryteriów.** Bank dołoży wszelkich starań, aby na potrzeby projektu zidentyfikować i zaangażować najlepszych możliwych ekspertów międzynarodowych. Poniżej przedstawiony jest profil osób, które będą zaangażowane w projekt (Ramka 6). Bank jest świadomy, że samo spełnienie formalnych wymagań niekoniecznie musi oznaczać dobre sparowanie eksperta z uwarunkowaniami danego kraju. Z tego powodu przewidujemy okres testowania ekspertów, w celu upewnienia się, że wpisują się oni dobrze w polski kontekst (przede wszystkim są dobrze przyjmowani przez firmy). W razie potrzeby, istnieje możliwość rezygnacji z usług danej osoby na rzecz innego eksperta.

Planuje się, aby w wywiadach konsultantom zagranicznym towarzyszyła określona grupa wyselekcjonowanych konsultantów lokalnych/krajowych. Będą oni uczestniczyć w przeprowadzanych wywiadach w początkowym etapie jako bierni obserwatorzy, aby po pewnym czasie być w stanie przejąć obowiązki ekspertów zagranicznych. Zakładamy, że proces szkolenia konsultantów krajowych będzie opierał się na ich praktycznym udziale w przeprowadzanych wywiadach. Kolejne założenie projektu jest takie, aby polscy konsultanci biznesowi byli również w stanie (potrafili) szkolić kolejnych kandydatów tak, aby zapewnić a) całkowite przejęcie wiedzy od ekspertów zagranicznych oraz b) kontynuację procesu przeprowadzania wywiadów po zakończeniu projektu. Szacujemy, że w trakcie trwania projektu będziemy mogli przeszkolić ok. 50 lokalnych/krajowych konsultantów, którzy będą w stanie przeprowadzać samodzielnie wywiady z firmami. Konsultanci krajowi powinni się rekrutować z istniejących instytucji otoczenia biznesu zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym. Idealnym rozwiązaniem byłoby, aby konsultanci wywodzili się z całego kraju oraz pełnili już funkcje w IOBach, na które Ministerstwo Gospodarki ma bezpośredni wpływ. Ponadto ich profil powinien być bardzo podobny do kryteriów dla eksperta zagranicznego (bez konieczności międzynarodowego doświadczenia) – patrz Ramka 6 poniżej.

Ramka 6. Profil ekspertów międzynarodowych

Międzynarodowi eksperci będą:

* Mieli co najmniej 15 lat doświadczenia w doradzaniu firmom z sektora prywatnego.
* Posiadali potwierdzoną umiejętność zrozumienia skomplikowanych potrzeb biznesowych poprzez wywiady. W tym umiejętność zaangażowania rozmówcy i utworzenia relacji opartej na zaufaniu (unikanie syndromu „zmęczenia doradztwem”).
* Rozumieli jak innowacja- w różnej formie- może być wykorzystana żeby poprawić wyniki firm, szczególnie MSP.
* Mieli potwierdzone doświadczenie w radzeniu sobie z programami tworzonymi i wprowadzanymi w życie przez agencje sektora publicznego.
* Dobrze rozumieć szeroko rozumiany sektor, a nie tylko specjalizować się w wąskiej dziedzinie związanej z konkretnym produktem.
* Mieli międzynarodowe doświadczenie konsultanta biznesowego.

Dlaczego eksperci zagraniczni? Ponieważ zależy nam na:

1. Osobach z dużym doświadczeniem, którzy robili podobne projekty zagranicą.
2. Osobach, którzy wiedzą jak rozmawiać z biznesem (sami byli właścicielami firm, zajmowali się lub zajmują konsultingiem biznesowym, znaja dobrze konkretne omawiane branże/sektory/obszary)
3. Zewnętrznym spojrzeniu na firmy w porównaniu do konkurencji zagranicznej.
4. Przekazaniu wiedzy o światowych trendach w danych IS, sektorach, branżach i firmach.
5. Transferze niezbędnej globalnej wiedzy do polskich konsultantów.

# IV. Ryzyka dla powodzenia projektu

|  |  |
| --- | --- |
| **Główne ryzyka** | **Czynniki ograniczające zidentyfikowane ryzyko** |
| Projekt jest innowacyjny i nowy dla Polski więc końcowe rezultaty są trudne do przewidzenia | Projekt przejdzie najpierw przez fazę testową potwierdzającą trafność i funkcjonalność proponowanej koncepcji (*proof of concept* dla Regionu 1). To pomoże wyskalować projekt przed wprowadzeniem go do pozostałych trzech regionów. Bank będzie również zaangażowany w działania Komitetu Sterującego, w którego skład wchodzić będą wszyscy kluczowi interesariusze, aby zapewnić baczny monitoring i pełną zgodę co do oczekiwań dotyczących rezultatów pomiędzy Bankiem a klientem. Ryzyko oceniane jest jako umiarkowane. |
| Brak chęci do uczestniczenia w wywiadach ze strony firm | Mobilizacja IOB-ów oraz Urzędów Marszałkowskich, aby zwiększyć liczbę firm gotowych do uczestnictwa. Wykorzystać dobre relacje w regionie, prosić o polecenie. Dostarczyć każdemu uczestnikowi indywidualne korzyści z uczestnictwa w projekcie. Zorganizować kampanię informacyjną i udostępnić firmom zestaw informacyjny przed umówieniem wywiadów. |
| Brak chęci do uczestniczenia w projekcie ze strony instytucji otoczenia biznesu | Upewnienie się, że pracownicy IOBów rozumieją jaką wartość dodaną mogą zyskać poprzez uczestniczenie w projekcie. Zapewnić, że Marszałkowie są zaangażowani w przekazywanie IOB jasnych dyspozycji. |
| Brak chęci do wdrażania zmian ze strony władz województw oraz administracji na poziomie krajowym | Wykorzystanie widoczności pilotażu (na poziomie krajowym i europejskim) żeby promować dobre praktyki. Pokazać wartość oceny potrzeb i wytłumaczyć zmianę paradygmatu promowaną przez KE. Przenieść pilotaż do innego regionu jeśli kooperacja nie będzie dość efektywna. |
| Opozycja grup interesów do nowego podejścia na wspieranie innowacji | Jak największe zaangażowanie się w konsultacje publiczne i prezentacje wyników tłumacząc jak pomogą one poprawić efektywność wydatków publicznych poprzez opieranie się na dowodach. |
| Brak świadomości własnych barier i potrzeb ze strony firm, powodujący niemożliwość ich poprawnego wyrażenia | Wywiady będą przeprowadzane przez wytrawnych ekspertów, co pomoże rozpoznać kluczowe zagadnienia i wydobyć trafne informacje. |
| Istnieje zagrożenie, że pogłębione wywiady z przedsiębiorcami będą działaniem o charakterze jednorazowym, które zostanie spisane w formie dokumentu. Ponadto, założenie o jakościowej ocenie działalności wybranych przedsiębiorstw w niewielki stopniu pozwoli na replikowanie metodologii projektu, ponieważ stworzone narzędzia i metody pozyskiwania danych będą bardzo kosztowne. | Przeszkolenie krajowych ekspertów z metodologii prowadzenia projektu oraz przekazanie wypracowanej metodologii oraz narzędzi stworzonych w ramach projektu stronie polskiej gwarantuje przeniesienie pełnego *know-how* na stronę polską.  Koszt przeprowadzenia kolejnych edycji i/lub rozszerzenia zasięgu projektu będzie niższy niż koszt pilotażu. Pilotaż z racji swojego nowatorskiego, w skali kraju, charakteru oraz intensywnego importu wiedzy i zdolności spoza Polski jest droższy niż późniejsza replikacja metodologii.  Jakościowy charakter zbieranych w ramach wywiadów danych nie stanowi bariery dla replikacji projektu, pod warunkiem zachowania standardów jakości procesu zbierania informacji. |
| Ryzyko niewystarczającego przeszkolenia konsultantów lokalnych (krajowych). | Zadanie 5. Transfer wiedzy i budowanie potencjału jest w dużym stopniu dedykowane m.in. procesowi przeszkolenia konsultantów lokalnych/krajowych. Podstawą transferu wiedzy będzie ich bezpośredni udział (na początek bierny jako słuchacza i obserwatora) w wywiadach przeprowadzanych przez ekspertów zagranicznych. Szkolenie będzie również opierało się na interakcji lokalnego/krajowego konsultanta z ekspertem zarówno przed jak i po wywiadzie. Końcowy element szkolenia będzie polegał na przeprowadzeniu części wywiadów bezpośrednio przez konsultanta lokalnego/krajowego pod nadzorem przedstawiciela Banku Światowego. Musimy mieć bowiem pewność, że proces przeprowadzania wywiadów ma równie wysoką jakość jak te realizowane przez ekspertów zagranicznych.  Dodatkowo kandydaci na konsultantów lokalnych/krajowych będą musieli spełniać określone kryteria i wymogi m.in. dotyczące odpowiedniego doświadczenia biznesowego. Nie chcemy, aby były to osoby przypadkowe i niedoświadczone. |
| Działania związane z pobudzeniem drzemiącego w firmach ukrytego potencjału będą nieskuteczne. | Jednym z kluczowych elementów projektu jest odpowiedni dobór próbki firm do pogłębionych wywiadów indywidualnych. Kolejnym elementem jest dobór odpowiednich konsultantów biznesowych oraz sposób przeprowadzenia wywiadów. Do ich przeprowadzenia niezbędni są doświadczeni konsultanci biznesowi, którzy wykonywali w przeszłości podobne projekty w innych krajach. Kluczowe jest zdobycie zaufania i partnerska rozmowa pomiędzy właścicielem wybranej firmy. Jednym z celów rozmowy będzie zidentyfikowanie uśpionego potencjału, właściwe jego zdiagnozowanie (co jest powodem tego, ze firma nie rośnie?) oraz takie dopasowanie narzędzi i programów w sektorze publicznym, aby w maksymalnie najlepszy sposób adresowały bariery wzrostu/potencjału. |

# Budżet

## Całościowy budżet 18 miesięcznego projektu został oszacowany na poziomie 1,745,000 USD. Bardziej szczegółowe dane finansowe projektu znajdują się w tabelach poniżej.

Tabela 2. Budżet w rozbiciu na zadania/etapy i kamienie milowe

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Zadanie** | **Opis** | **Kwota w USD** | **Wybrane kluczowe kamienie milowe** |
| Zadanie 1: organizacja  i mobilizacja (miesiące 1-2) | Przygotowanie i rozpoczęcie wdrażania projektu | 120 000 | * Potwierdzenie metodologii * Kryteria wyboru firm uzgodnione * Regiony oraz inteligentne specjalizacje wybrane * Narzędzia do przeprowadzania wywiadów indywidualnych z firmami są gotowe * Zewnętrzni konsultanci są wybrani * Rozpoczęcie pierwszych rozmów w Regionie 1 |
| Zadanie 2: zebranie i analiza danych w Regionie 1  (miesiące 3-6) | Rozpoczęcie i przeprowadzenie pilotażu w pilotażu (*proof of concept*) | 305 650 | * Wywiady z firmami w regionie nr 1 przeprowadzone * Informacje zebrane * Narzędzia potwierdzone * Raport podsumowujący prace |
| Zadanie 3: zebranie i analiza danych w Regionach 2-4 (miesiące 6-14) | Przeprowadzenie wywiadów z firmami w regionach 2-4 | 555 000 | * Zbieranie i analiza informacji w pozostałych trzech regionach poprzez wywiady * Analiza luki: to co chcą firmy do tego co jest oferowane przez system wsparcia * Przegląd śródokresowy (*Mid-Term Review*) * Raport podsumowujący prace w ramach Zadania 3 |
| Zadanie 4: sformułowanie wniosków i rekomendacji (miesiące 14-18) | Analizowanie wszystkich danych zebranych w wywiadach | 456 296 | * Analiza informacji przeprowadzona * Wnioski i rekomendacje opracowane * Plan działania gotowy * Możliwe „szybkie zwycięstwa” zidentyfikowane * Opracowany raport końcowy |
| Zadanie 5: transfer wiedzy i budowanie potencjału (miesiące 5-18) | Przygotowanie „spuścizny” w tym m.in. przygotowanie krajowych konsultantów do pełnienia roli trenerów i uczenia krajowych konsultantów z innych regionów | 308 054 | * Pozostałe regiony są gotowe na rozpoczęcie wdrażania * Krajowi eksperci wybrani i przeszkoleni w ramach prac w regionach 1-4 |
| **Łącznie - budżet** | | 1. **745 000** |  |

Tabela 3. Budżet w rozbiciu na główne rezultaty

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nr** | **Główne rezultaty** | **Część budżetu** | **Kwota w USD** |
| 1 | Stworzenie modelu oceny potrzeb firm, który jest używany do tworzenia przyszłych programów wspierania innowacji.   * Identyfikacja barier i/lub potrzeb biznesowych MŚP w zakresie podnoszenia ich innowacyjności. * Identyfikacja priorytetowych grup docelowych, czyli grup firm w obszarach wyznaczonych IS, które dzięki posiadanemu potencjałowi do skorzystania z innowacji są w stanie odnieść największe korzyści, a także mieć wpływ na gospodarkę kraju/województwa. * Projekt przyczyni się do lepszego planowania i projektowania interwencji publicznej w kontekście wsparcia innowacyjności, dzięki dostarczeniu nowej jakości danych. * Bardziej ukierunkowane wsparcie publiczne na podnoszenie innowacyjności firm. * Analiza luki między usługami świadczonymi przez infrastrukturę wsparcia innowacji, a potrzebami firm w zakresie podnoszenia innowacyjności. * Jeśli konieczne, wskazanie działań dążących do wzmocnienia współpracy sektora B+R i firm. * Projekt przyczyni się do lepszego planowania i projektowania interwencji publicznej w kontekście wsparcia innowacyjności, dzięki dostarczeniu nowej jakości danych. | 50% | 872 500 |
| 2 | Wsparcie systemu pomagającego Polskim RIS3 osiągnąć proces przedsiębiorczego odkrywania (PPO) w tym umożliwienie ustalenia priorytetowych grup docelowych dla inteligentnych specjalizacji:   * Wzmocnienie dialogu pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a administrację publiczną i systemem wspierania innowacyjności (wzmocnienie PPO). * Wsparcie koordynacji inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym i wojewódzkim. * System gwarantowania jakości procesu badania potrzeb i potencjału jest uznany za istotne ogniwo całego procesu. | 25% | 436 250 |
| 3 | Pomoc udzielona wybranym IOB-om w skupieniu się na kluczowych wskaźnikach sukcesu (dostosowanie się do potrzeb firm):   * Lepsze sprofilowanie usług świadczonych przez infrastrukturę wsparcia innowacji (IOB-y, administracja itp.) na rzecz firm z potencjałem innowacyjnym. * Infrastruktura wsparcia innowacyjności posiada wiedzę potrzebną dla lepszego zaadresowania potrzeb firm oraz stworzenia prężnego systemu monitorowani i ewaluacji (KPI, system wskaźników itp.) opartego na systematycznym monitoringu. * Infrastruktura wsparcia innowacyjności akceptuje plany działań, służące do dostosowania jej działań do potrzeb firm. * Metodologia przeprowadzania pogłębionych wywiadów z przedsiębiorcami w celu lepszego profilowania innowacyjnej polityki publicznej i narzędzie do analizowania danych. * Analiza luki między usługami świadczonymi przez infrastrukturę wsparcia innowacji, a potrzebami firm w zakresie podnoszenia innowacyjności | 10% | 174 500 |
| 4 | Transfer wiedzy i przekazanie systemu   * Zakończony transfer wiedzy i metodologii prowadzenia projektu. * Stworzona jest metodologia, która jest powtarzalna na terenie całego kraju w kolejnych okresach. * Przeszkoleni są krajowi eksperci z metodologii prowadzenia oceny potrzeb i potencjału. | 15% | 261 750 |
|  | **Łącznie - budżet** | **100%** | 1. **745 000** |

# Struktura zarządczo-organizacyjna projektu

1. Struktura zarządczo-organizacyjna zapewnia udział i wpływ na projekt wszystkich głównych interesariuszy. Kluczowy jest udział MG, MIR, MNiSW oraz agencji wykonawczych PARP/NCBiR a także przedstawicieli świata biznesu. Sugeruje się powołanie Komitetu Sterującego, którego Przewodniczącym byłby reprezentant MG. Członkami KS byliby również wskazani przedstawiciele instytucji takich jak: MNiSW, MIR, PARP, NCBiR, WB, przedstawiciele biznesu, społeczeństwa obywatelskiego, a także 4 regionów biorących udział w projekcie. W początkowym etapie projektu (w ramach Zadania 1. Organizacja i mobilizacja) zostanie dokładnie doprecyzowany skład KS oraz zasady jego funkcjonowania.

Za stronę operacyjno-merytoryczną w tym efektywne przeprowadzenie projektu oraz jakość produktów odpowiedzialny jest Bank Światowy.

# Szczegółowy spis zadań i kamieni milowych dla poszczególnych przewidywanych etapów projektu

**Zadanie 1: organizacja i mobilizacja**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Najważniejsze przewidywane zadania** | **Kamienie milowe** | **Terminy** | **Uwagi** |
| 1. Umowa pomiędzy Ministerstwem Gospodarki i Bankiem Światowym. 2. Potwierdzenie wyboru czterech województw oraz specjalizacji krajowych. 3. Potwierdzenie wyboru regionu nr 1 do etapu 2. 4. Pozyskanie pełnego poparcia czterech województw. 5. Dostosowanie metodologii i podejścia. 6. Potwierdzenie kryteriów dla każdej priorytetowej grupy docelowej. 7. Podzielenie przedsiębiorstw na regiony i specjalizacje. 8. Współpraca z wybranymi organizacjami przedsiębiorców, administracją lokalną oraz instytucjami otoczenia biznesu w celu wyboru priorytetowej grupy docelowej przedsiębiorstw. 9. Nabór ekspertów zagranicznych. 10. Wewnętrzne omówienie i przetestowanie kwestionariuszy. 11. Opracowanie, omówienie z ekspertami i uzgodnienie scenariusza spotkań/wywiadów. 12. Przygotowanie harmonogramu wywiadów w regionie nr 1. 13. Potwierdzenie wywiadów z przedsiębiorstwami z regionu nr 1 – powstanie bazy danych osób kontaktowych. 14. Przygotowanie pakietu korzyści dla przedsiębiorstw chętnych i gotowych do udziału w projekcie. 15. Inwentaryzacja podobnych projektów prowadzonych przez instytucje krajowe (np. PARP – panel przedsiębiorcy, NCBiR) i regionalne (np. woj. opolskie – projekt twinningowy z Dolną Austrią). 16. Rozpoczęcie naboru konsultantów krajowych. | 1. Podpisanie umowy pomiędzy MG i BŚ. 2. Przyjęcie kryteriów wyboru priorytetowych grup docelowych. 3. Nabór i mobilizacja zagranicznych ekspertów. 4. Gotowy kwestionariusz i potwierdzony scenariusz do rozmów. 5. Potwierdzona metodologia i podejście. 6. Rozpoczęcie działań na szczeblu krajowym. 7. Harmonogram wywiadów w regionie nr 1 gotowy i potwierdzony. 8. Gotowa baza danych osób kontaktowych po stronie przedsiębiorstw. 9. Potwierdzenie ukonstytuowania się Komitetu Sterującego. 10. Raport podsumowujący Zadanie 1 | Miesiące 1. - 2. | Przygotowanie do realizacji proof of concept w Regionie 1 |

**Zadanie 2: zebranie i analiza danych w Regionie 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Najważniejsze przewidywane zadania** | **Kamienie milowe** | **Terminy** | **Uwagi** |
| 1. Przeprowadzenie testów (wywiadów) wstępnych pod kątem niezawodności i rzetelności podejścia, w tym kwestionariusza. 2. Potwierdzenie wszystkich instytucji biorących udział w wywiadach oraz kluczowych osób kontaktowych. 3. Rozpoczęcie i przeprowadzenie wymaganej liczby wywiadów w Regionie 1. 4. Zebranie wszystkich dostępnych danych pozyskanych w trakcie wywiadów. 5. Zapewnienie spójności informacji na styku z RIS3, planami działań i programami operacyjnymi. 6. Ocena wstępnej zgodności bieżącego wsparcia świadczonego przez organizacje pośredniczące z mapą potrzeb. 7. Wyselekcjonowanie tych wstępnych potrzeb, które należy zaadresować w formie wsparcia publicznego. 8. Dostosowanie podejścia i metodologii do specyfiki Polski. 9. Po przetestowaniu w regionie nr 1 – rozmowa na temat podejścia w kolejnych trzech regionach. 10. Zidentyfikowanie partnerów – konsultantów biznesowych w wybranych instytucjach wsparcia biznesu z regionie nr 1 (którzy uczyliby się wywiadów przy ekspertach z zagranicy). 11. Rozpoczęcie naboru potencjalnych partnerów – konsultantów biznesowych w regionach nr 2-4. 12. Rozpoczęcie inicjowania/rozpowszechniania projektu w pozostałych 12 województwach. 13. Kontynuacja naboru konsultantów krajowych. 14. Przygotowanie wzoru raportu końcowego. | 1. Przeprowadzenie do 150 wywiadów. 2. Zebranie i przeanalizowanie danych. 3. Opisanie i omówienie wstępnych rezultatów. 4. Zgromadzenie i przeanalizowanie wniosków z oceny przeprowadzonej w regionie nr 1 pod kątem udoskonalenia pilotażu z regionach nr 2-4. 5. Regiony nr 2-4 gotowe do rozpoczęcia pilotażu. 6. Rozpoczęcie włączania do procesu pozostałych 12 województw. 7. Opracowanie i zatwierdzenie wzoru raportu końcowego. 8. Raport podsumowujący prace w ramach Zadania 2. | Miesiące od 3. do 6. | Szlifowanie i dostosowywanie metodologii w jednym wybranym regionie. |

**Zadanie 3: zebranie i analiza danych w Regionach 2-4**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Najważniejsze przewidywane zadania** | **Kamienie milowe** | **Terminy** | **Uwagi** |
| 1. Potwierdzenie wszystkich instytucji biorących udział w wywiadach oraz kluczowych osób kontaktowych. 2. Rozpoczęcie i przeprowadzenie wymaganej liczby wywiadów. 3. Zebranie wszystkich dostępnych danych pozyskanych w trakcie wywiadów. 4. Rozpoczęcie i przeprowadzenie transferu wiedzy między zagranicznymi ekspertami i polskimi partnerami (regiony nr 1-4). 5. Zaangażowanie lokalnych organizacji pośredniczących, upewnienie się, że lokalna administracja kontynuuje rozpoczęte przez nas działania. 6. Ocena zgodności bieżącego wsparcia świadczonego przez IOBy z zidentyfikowanymi potrzebami biznesowymi firm, wśród których przeprowadzono wywiady (analiza luki). 7. Kontynuacja naboru konsultantów krajowych. | 1. Przeprowadzenie wszystkich wymaganych 1000 wywiadów. 2. Wspólna praca ekspertów zagranicznych i polskich w kontekście wywiadów. 3. Raport śródokresowy. 4. Raport z podsumowania prac w regionach 2-4. | Miesiące od 6. do 14. | Gromadzenie danych w pozostałych trzech regionach. |

**Zadanie 4: sformułowanie wniosków oraz rekomendacji[[12]](#footnote-12)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Najważniejsze przewidywane zadania** | **Kamienie milowe** | **Terminy** | **Uwagi** |
| 1. Wyabstrahowanie najważniejszych wniosków i potencjalnych działań w zakresie kierunków polityki wsparcia innowacyjności w Polsce. 2. Określenie oczekiwanego publicznego zwrotu z inwestycji w oparciu o analizę potrzeb. 3. Określenie rekomendacji dla nowych inicjatyw, wzmacniających współpracę przedsiębiorstw, także z innymi partnerami na rzecz podnoszenia ich innowacyjności i konkurencyjności. 4. Określenie kluczowych aspektów skutecznego i efektywnego systemu monitorowania w celu śledzenia postępów w realizacji procesu przedsiębiorczego odkrywania. 5. Wsparcie lokalnych organizacji pośredniczących w przeformułowaniu planów i działań. 6. Wsparcie w dostosowaniu programów i planu prac PARP oraz NCBiR do sytuacji wynikającej z wyników oceny. 7. Stworzenie założeń do koncepcji „radaru” wyłapującego pojawiające się „czarne łabędzie”. 8. Opracowanie i rozpowszechnienie raportu końcowego. | 1. Wszystkie zaplanowane wywiady zostały przeprowadzone. 2. Rekomendacje wynikające z analizy danych są sformułowane. 3. Szybkie zwycięstwa zostały zidentyfikowane – takie możliwe działania władz, które mogą przynieść widoczne pozytywne efekty w krótkim czasie. 4. Przewidywany zwrot z inwestycji został określony. 5. Raport końcowy. | Miesiące od 14. do 18. | Analiza zgromadzonych danych i opracowanie rekomendacji odnośnie kierunków polityki (jak administracja publiczna może najlepiej odpowiedzieć na zaistniałe potrzeby). |

**Zadanie 5: transfer wiedzy i budowanie potencjału**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Najważniejsze przewidywane zadania** | **Kamienie milowe** | **Terminy** | **Uwagi** |
| 1. Współpraca z organami lokalnej administracji i pośrednikami z pozostałych 12 województw nad popularyzacją dobrych praktyk (przy aktywnym wsparciu czterech wybranych województw). 2. Wsparcie zaangażowania pozostałych 12 województw. 3. Potwierdzenie tego, że budowany PPO będzie miał ciągły charakter. 4. Potwierdzenie, że PPO będzie kontynuowany zarówno na poziomie krajowym jak i regionalnym. | 1. Przygotowanie raportu końcowego. 2. Krajowy poziom gotowy do kontynuacji PPO, dwanaście pozostałych województw gotowe na zainicjowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania 3. Przekazanie narzędzia IT do analizy danych. | Miesiące od 5. do 18. | Pozyskanie zaangażowania wszystkich województw w trosce o to, aby proces przedsiębiorczego odkrywania miał systematyczny charakter.  Stworzenie systemu systematycznego gromadzenia wiarygodnych danych. |

# Załącznik 2. Wstępna lista oczekiwań w stosunku do marszałków/zaangażowanych województw (do ostatecznego potwierdzenia w ramach Zadania 1.)

**Zaangażowanie i przywództwo:**

1. Osobisty udział i zaangażowanie marszałka.
2. Wyznaczenie Wicemarszałka/Członka Zarządu odpowiedzialnego za nadzór codziennych działań po stronie urzędu marszałkowskiego i koordynującego prace różnych departamentów powiązanych z projektem (przede wszystkim departament/wydział ds. RIS3 i RPO).
3. Akceptacja i wsparcie dla wprowadzenia zmian do misji i celów instytucji otoczenia biznesu w celu dostosowania ich do potrzeb firm.
4. Propagowanie informacji na temat projektu wewnątrz administracji samorządowej oraz wśród interesariuszy wojewódzkiego systemu innowacji.
5. Zapewnienie ciągłości procesu przedsiębiorczego odkrywania także po zakończeniu projektu.
6. Wspieranie komunikacji oraz wymiany informacji i doświadczeń z innymi województwami. W razie konieczności udział w wybranych ważnych spotkaniach na teranie województwa oraz poza nim w tematyce powiązanej z projektem i jego rezultatami.

**Zaplecze do zapewnienia przez Urząd Marszałkowski:**

1. Wyznaczenie dwóch silnie zmotywowanych, operacyjnych osób z departamentu odpowiedzialnego za RIS3 i innowacje w celu stworzenia wirtualnego sekretariatu działającego na potrzeby projektu na terenie województwa.
2. Zapewnienie dostępu do wybranych instytucji otoczenia biznesu i instytucji naukowych/badawczych.
3. Wsparcie w tworzeniu zestawienia firm, z którymi będą realizowane wywiady, poinformowaniu odpowiednich firm o projekcie, zaaranżowaniu spotkań (terminy, osoby kontaktowe po stronie firm).
4. Zapewnienie ciągłego kontaktu ze społeczeństwem obywatelskim, społecznością przedsiębiorców i lokalnymi mediami w temacie projektu.
5. Przygotowanie listy potencjalnych konsultantów na podstawie kryteriów przedstawionych w projekcie, którzy mają towarzyszyć ekspertom międzynarodowym w czasie rozmów z firmami.
6. Wsparcie przy wyborze wysokiej jakości tłumaczy, którzy będą uczestniczyć w wywiadach z firmami.
7. Zapewnienie, w razie potrzeby, odpowiedniej infrastruktury biurowej: telefon, fax, kopiarka, dostęp do Internetu, sala konferencyjna, itp.

1. Ministerstwo Gospodarki (2013), EIES 2020, str. 92 [SIEG2020]. [↑](#footnote-ref-1)
2. W 2013 roku poziom PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca, licząc według parytetu siły nabywczej, wyniósł w Polsce zaledwie 68 procent średniej dla krajów UE-28. [↑](#footnote-ref-2)
3. Dokładniejsze omówienie rezultatów zawarte jest w części III. [↑](#footnote-ref-3)
4. Pilotażowy charakter projektu i jego ograniczony zakres terytorialny powoduje, że jego wpływ na gospodarkę krajową nie będzie miał pełnego wymiaru. Dopiero rozszerzenie działań na cały kraj pozwoliłoby obserwować pełne efekty interwencji. [↑](#footnote-ref-4)
5. Analiza ta uwzględnia m.in. główne IOB-y, które są oceniane przez pryzmat widzenia innowacyjnie nastawionego przedsiębiorcy. Nie jest to dogłębna analiza wszystkich IOB-ów w wyznaczonych województwach, czy też na poziomie krajowym. Analiza powinna wykazać czy „głębokość” usług oferowanych przez infrastrukturę wsparcia jest zbieżna z potrzebami firm. [↑](#footnote-ref-5)
6. Zakładając, że projekt rozpocznie się formalnie z dniem 1 maja 2014 r. [↑](#footnote-ref-6)
7. **MG mógłby zdecydować czy projekt powinien też objąć firmy spoza wyznaczonych IS.** Przeprowadzenie części wywiadów (np. 20%) poza obszarem wyznaczonych IS mógłby dać szansę na regularne monitorowanie rozwoju gospodarczego poza wybranymi IS. Takie rozwiązanie może pomóc w identyfikacji obszarów, które mają potencjał, aby stać się nowymi IS. [↑](#footnote-ref-7)
8. Nie jest to równoznaczne z wykluczeniem takich firm z innych interwencji publicznych. Jednak w obszarze wspierania wzrostu poprzez podnoszenie poziomu innowacyjności firm, przedsiębiorstwa takie nie wykazują wystarczającego potencjału, aby kierować do nich środki przeznaczone na rozwój innowacyjności. [↑](#footnote-ref-8)
9. Pojęcie największych korzyści rozumiane jest jako przełożenie pomocy publicznej na największe efekty jakie dana firma może uzyskać, które mogą przybrać różnorodną formę np. szybszego wzrostu, zwiększonego zatrudnienia, rozszerzenia działalności itp. W ramach prezentowanego projektu pilotażowego, obejmującego cztery województwa, wpływ na gospodarkę krajową może mieć ograniczone oddziaływanie i dopiero po rozszerzeniu pilotażu na większą skale, większe efekty gospodarcze mogą być oczekiwane. Na poziomie województw, efekty powinny być bardziej zauważalne. [↑](#footnote-ref-9)
10. Bezpośrednie korzyści dla firm uczestniczących w badaniu to m.in. możliwość odbycia bezpłatnej konsultacji z renomowanymi ekspertami zagranicznymi, wpływ na kształtowanie polityki wsparcia innowacji dla firm, proste narzędzie IT pomocne w śledzeniu zmian w firmie na bazie rozwoju innowacyjności. [↑](#footnote-ref-10)
11. Wychodzimy z założenia, że nie wszystkie firmy są w stanie poprawnie zdiagnozować swoje potrzeby i bariery. Dlatego użycie doświadczonych ekspertów do prowadzenia wywiadów pogłębionych ma duże znaczenie dla projektu. [↑](#footnote-ref-11)
12. Odpowiedzialny za analizę danych jest Bank Światowy [↑](#footnote-ref-12)