

# BADANIE REZULTATÓW DZIAŁANIA I PLANÓW ROZWOJOWYCH MAŁOPOLSKICH INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU

## STRESZCZENIE



**MAŁOPOLSKA**  
INNOWACYJNA

## Rozdział 1. Wprowadzenie

Realizacja projektu wynika z zapisów zawartych w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2030. Zgodnie z założeniami tam zawartymi, instytucje otoczenia biznesu mają odegrać istotną rolę w upowszechnianiu wiedzy i wdrożeniu procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO).

Zgodnie z dokumentacją przetargową i ideą PPO, celem niniejszego badania, opracowania eksperckiego jest analiza rezultatów działalności i planów rozwojowych małopolskich IOB, dyskusja o planach rozwojowych, oraz identyfikacja obszarów i uwarunkowań problematycznych w ich funkcjonowaniu. Ważnym elementem prowadzenia prac było zebranie wstępnych opinii umożliwiających określenie na ile oferta instytucji np. w zakresie dostępnych instrumentów finansowania, czy oferty doradczej jest dostosowana do zgłaszanych potrzeb rynkowych. W rezultacie prac powstały rekomendacje w zakresie działań, które po sprawdzeniu szczegółowych związanych z nimi uwarunkowań, odpowiednim pogłębieniu i weryfikacji, mogą stanowić podstawę do definiowania nowych inicjatyw pro-rozwojowych.

W omawianym raporcie eksperckim, pomimo faktu, że powstawał on w ciągu zaledwie kilku dni po zakończeniu prac badawczych, nakreślono istotę inteligentnych specjalizacji, kontekst ich funkcjonowania w skali całego kraju, jak również na tle polityk europejskich, w tym przede wszystkim w kontekście Celu Polityki 1 (CP1), który wskazuje proces przedsiębiorczego odkrywania jako narzędzie dla wytyczania inteligentnych specjalizacji. To kluczowe zagadnienie i warto zweryfikować jak w kontekście tak zdefiniowanych rekomendacji przebiegał proces wyznaczania inteligentnych specjalizacji. Inteligentne specjalizacje, definiowane jako rezultat PPO, wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie IOB. Zatem wzajemne powiązanie: od polityk przez PPO, inteligentne specjalizacje po funkcjonowanie IOB oraz ich ofertę jest bardzo silne.

Proces przedsiębiorczego odkrywania (PPO) jako kluczowy element z punktu widzenia kształtowania priorytetów rozwoju regionalnego, polega na wyłanianiu najbardziej obiecujących obszarów dla rozwoju regionu w przyszłości.

Jego celem jest wybór priorytetów i odpowiednia alokacja zasobów przy udziale interesariuszy ze świata przedsiębiorczości (m.in. firm, wyższych uczelni, publicznych instytutów badawczych, niezależnych innowatorów) oraz zademonstrowanie, z czym dany region lub kraj radzi sobie najlepiej w dziedzinie badań, rozwoju i innowacji (B+R+I). PPO zakłada, że to właśnie interesariusze zajmujący się przedsiębiorczością mają najlepszą wiedzę lub mogą najbardziej trafnie ustalić, co jest mocną stroną ich aktywności. Swoim zakresem proces ten obejmuje zdobywanie i udostępnianie wiedzy o działalności innowacyjnej w regionie oraz współpracy innowacyjnej, w tym o rozwoju sieciowych form i powiązań pomiędzy uczestnikami regionalnego systemu innowacji. Oczekiwany rezultatami PPO są przede wszystkim wspólne pomysły na projekty, przedsięwzięcia B+R, nowe narzędzia, rewizja kryteriów i warunków wsparcia innowacyjności.

Proces przedsiębiorczego odkrywania jest wymieniany w „Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)” jako kluczowy element tworzenia strategii innowacji. Jak wskazano powyżej, jego rola jest określana jako niezbędne narzędzie służące wzmocnieniu zaangażowania zróżnicowanych grup interesariuszy w proces wyznaczania inteligentnych specjalizacji. Dla wydajnego funkcjonowania PPO konieczne są sprawnie funkcjonujące mechanizmy na poziomie instytucji moderujących system innowacyjności – w tym te, które są bezpośrednio nadzorowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

W małopolskim systemie innowacyjności można wyróżnić cztery podstawowe typy interesariuszy. Pierwszym z nich jest Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego pełniący funkcję instytucji zarządzającej. Drugim są instytucje podległe UMWM lub zewnętrzne wobec UMWM ale również pełniące funkcje instytucji pośredniczących. Często z punktu widzenia innych uczestników ekosystemu pełnią one rolę instytucji finansujących. Trzeci typ interesariuszy to wszystkie pozostałe IOB w województwie małopolskim – odbierane jako usługodawcy innych użytkowników ekosystemu. Czwarta, najliczniejsza grupa to, odbiorcy działań proinnowacyjnych, czyli przedsiębiorstwa i pozostali interesariusze. Funkcjonowanie wszystkich tych interesariuszy związane jest z dysponowaniem regionalnymi środkami, w tym z przeznaczeniem na działania wspierające innowacje o charakterze instrumentów zwrotnych i bezzwrotnych.

## Rozdział 2. Metodyka realizacji prac i kluczowe obserwacje

W toku realizacji prac projektowych zrealizowano badania z zastosowaniem szeregu metod jakościowych i ilościowych. Metodyka procesu badawczego opierała się na triangulacji metodologicznej oraz triangulacji danych. W tym celu przeprowadzono – spośród metod jakościowych analizę danych zastanych, indywidualne wywiady pogłębione – IDI z rozmówcami posiadającymi kompleksowe spojrzenie na sytuację małopolskiego ekosystemu innowacyjności (łącznie 19 rozmów) oraz zogniskowane wywiady grupowe – FGI, do których zostały zaproszone wszystkie IOB znajdujące się w województwie małopolskim (łącznie udział wzięło 26 IOB). Natomiast zastosowaną metodą ilościową było przeprowadzenie ankiety CAWI, do której zaproszenie otrzymały wszystkie instytucje otoczenia biznesu w województwie małopolskim (ankietę wypełniło 41 instytucji).

Kluczowe obserwacje płynące z wyników badań ilościowych to:

- większość IOB nie monitoruje działalności i zmieniających się potrzeb swoich klientów. W rezultacie nie posiadają one informacji pozwalających kształtować, zmieniać i dostosowywać swoją ofertę do bieżących realiów rynkowych;
- większość ankietowanych IOB prowadzi swoją działalność minimum 15 lat, lecz mimo to nie wykształciły one umiejętności współfinansowania w istotnym stopniu swojej działalności ze źródeł innych niż publiczne;
- występująca trudność we wskazaniu przykładowych sukcesów wewnętrznych. Wskazywane osiągnięcia były mocno zróżnicowane, o różnym poziomie głębokości i często bardzo ogólne, wręcz odnoszące się do zagadnień bardzo codziennych;
- w ciągu najbliższych dwóch lat blisko połowa małopolskich IOB, które wzięły udział w badaniu CAWI planuje poszerzyć katalog oferowanych usług;
- około połowa ankietowanych ocenia współpracę z UMWM pozytywnie.

Kluczowe obserwacje płynące z badań jakościowych dla specjalnie zdefiniowanych obszarów zostały przedstawione w dalszych akapitach.

## Kształtowanie priorytetów i samodzielność decyzyjna instytucji

Decyzje o kierunkach strategicznego rozwoju bazują głównie na decyzjach właścicielskich – czynniki wpływające na nie to m.in. priorytety, sytuacja finansowa oraz skłonność do ryzyka. Są one nadrzędne wobec priorytetów władz, osób zarządzających poszczególnych IOB i nie muszą adresować priorytetów stawianych przed ekosystemem innowacji i PPO. Priorytety rozwojowe są dostosowywane i bazują na krótkookresowej możliwości pozyskania zasobów finansowych przez IOB (także jako rezultat aktywności na linii IOB – beneficjent końcowy). Dobór priorytetów jest często wynikiem jedynie sprawnego spełnienia kryteriów, np. kryteriów konkursowych, wpisania się w szeroko zdefiniowane inteligentne specjalizacje, czy stworzenia wymaganych partnerstw, nie zaś zasadności rynkowej, czy innowacyjności samego projektu. Zauważalna jest subregionalizacja i wysokie zróżnicowanie specyfiki działania IOB w ramach regionu. Jest ona wynikiem dostosowywania się IOB do potrzeb potencjalnych klientów i występujących istotnych różnic w oczekiwaniach odbiorców końcowych interwencji. IOB koncentrują się na sprawnym wydatkowaniu i rozliczaniu projektów oraz działają głównie projektowo – reaktywnie dostosowując obszary aktywności do źródeł wsparcia (głównie publicznych). Niepokojący jest fakt, iż ma to miejsce także w odniesieniu do IOB które funkcjonują na rynku od wielu lat, a które nie zbudowały w wystarczającym stopniu komercyjnej strony swojej działalności.

## Sieciowanie i współpraca

Sieciowanie, współpraca i relacje IOB są ograniczone do najbliższego otoczenia, oparte o relacje międzyludzkie, podporządkowane bieżącym priorytetom projektowym. Ponadto, zgodnie z częścią opinii występuje fikcyjność współpracy w wymiarze eksperckim (współpraca tylko „na papierze”) w celu spełniania np. kryteriów konkursowych. Celem takiego działania jest zatem zbudowanie struktury, która uzyska finansowanie na swoją działalność. Często również znacznie gorzej wygląda realizacja i rozliczenie samego projektu. Wskazuje się także na problem zagadnienia specjalizacji, jako czynnika sukcesu instytucji. IOB albo są zbyt specjalistyczne (mniejszość) albo zbyt uniwersalne, przez co pojawiają się wyzwania w kontekście np. koordynacji realizacji złożonych projektów B+R.

### **Oferta IOB**

Istnieje lepsze postrzeganie jakości oferty wśród odbiorców, którzy stosunkowo krótko funkcjonują na rynku, czy osób będących spoza sfery biznesu. Gorsze postrzeganie jakości oferty widoczne jest przez podmioty dojrzałe. Wraz ze zdobywaniem doświadczeń odbiorcy oferty IOB tracą nią zainteresowanie. Z obserwacji wyłania się także potrzeba szkoleń pracowników IOB - rotacja pracowników wynikająca w głównej mierze z projektowego systemu działania powoduje wypływanie na rynek przygotowanych merytorycznie pracowników w rezultacie czego pojawia się luka kompetencyjna.

### **Perspektywy rozwoju małopolskich IOB**

Dominującym czynnikiem wskazywanym przez IOB jako podstawa kształtowania aktywności w przyszłości jest dostępność funduszy oraz uwarunkowania i ograniczenia właścicielskie. Nie jest nią zaś ocena potrzeb rynkowych, a także wynik własnych doświadczeń, kwalifikacji kadry, czy zgłaszanych projektów.

### **Model wdrażania innowacji w regionie (w tym PPO)**

Nie jest rozpoznawana wzajemna relacja pomiędzy RPO a RIS – znany powszechnie kontekst nadrzędności dokumentów, ich wzajemnych powiązań, sposobu współtworzenia i współistnienia, a także realności wpływu zbieranych opinii na np. system projektowanych zasad i wdrożenia interwencji. Występują dysfunkcje w procesie kształtowania priorytetów rozwojowych, często jako wynik ich niedopasowania do potrzeb, braku stosowania PPO w praktyce, czy niezrozumienia w jaki sposób Inteligentne Specjalizacje zostały zdefiniowane (na bazie jakich parametrów wejściowych). Przynajmniej częściowo fakt ten może wpływać na występowanie opinii o niedostosowaniu IS do potrzeb subregionalnych.

Zgodnie z pozyskanymi informacjami, projekty (wnioski) są przygotowywane w taki sposób, aby uzyskać finansowanie, a nie definiowane merytorycznie w najlepszy możliwy sposób. Kryteria selekcji w zakresie projektów zniechęcają do aplikowania np. poprzez wysokie oczekiwania dotyczące zabezpieczenia wkładu ze środków własnych, czy skomplikowane procedury.

Występuje „naciąganie rezultatów projektów”, jako rezultat ryzyka utraty finansowania. Obawy zwrotu środków, obok konieczności stosowania dodatkowych procedur, wpływających np. na szerszy niż tylko objęty dofinansowaniem zakres inwestycji, są czynnikiem zniechęcającym wnioskodawców którzy radzą sobie rynkowo i posiadają dobre pomysły.

### **Pozostałe uwagi i opinie**

IOB charakteryzują się zróżnicowaniem jakości prowadzonej aktywności oraz bazują na środkach publicznych, a ich działalność komercyjna istnieje w bardzo ograniczonym zakresie z wyłączeniem aktywności opartej o zasoby nieruchomościowe. Pojawiły się głosy o występowaniu słabej komunikacji pionowej w zakresie zbierania danych, opinii IOB (w tym potrzeb beneficjentów) i ich wykorzystywania – czyli elementów PPO, kształtujących założenia interwencji regionalnej. Informacja o dostępnej ofercie zarówno dla odbiorców końcowych IOB, jak i dla IOB-ów jest rozproszona, wskazuje się także że przynajmniej w części przypadków, wydatkowanie na promocję przez IOB ma charakter marnotrawienia zasobów, poprzez produkcję zbędnych materiałów, broszur itp.

### Rozdział 3. Kluczowe rekomendacje

Niezbędne do prowadzenia procesu zmian w ekosystemie małopolskiej innowacyjności jest doprecyzowanie, a następnie wdrożenie szeregu inicjatyw bardziej i mniej ogólnych na wielu płaszczyznach.

#### Strategia i sposób działania małopolskich IOB

- Premiowanie i promowanie zwiększania poziomu autonomiczności decyzyjnej instytucji spółek-córek np. z obszaru CTT w kontekście zwiększenia ich zaangażowania w procesy regionalnego rozwoju. Będzie to miało miejsce poprzez mitygowanie negatywnego wpływu parametrów opisanych w sekcji „obserwacje”.
- Przeanalizowanie możliwości wdrożenia zasady: jest projekt – są pieniądze, zamiast dopasowywania projektów do finansowania.
- Rozważenie możliwości zwiększenia nacisku na „subregionalizację” interwencji UMWM – ze względu na zróżnicowanie specyfiki i potrzeb subregionów.
- Uwzględnienie oceny IOB przez beneficjentów w procesie przydzielania środków publicznych.
- Wprowadzenie rozwiązań wspierających pozyskiwanie i wykorzystywanie rzetelnych informacji o jakości funkcjonowania IOB i potrzebach w zakresie oferty ich usług.
- Przegląd i optymalizacja ról poszczególnych IOB w systemie oraz rewizja procesu zarządzania zmianą w tym zakresie (potencjalne fuzje) - w tym na linii IZ/IP/IOB, np. zgodnie z rolą: usługodawcy/finansującego lub wg. typów instrumentów. Obecny stan wpływa negatywnie na poziom skomplikowania systemu poprzez wzajemne niejasności i brak stabilności finansowania.
- Zwiększenie skali stosowania instrumentów zwrotnych jako wymagających bardziej biznesowego podejścia w ocenie przedsięwzięć.

- Przeciwdziałanie wyłączeniem z działań interwencyjnych podmiotów, które pomimo posiadania dobrych projektów mają problem ze spełnieniem warunków w zakresie zabezpieczeń itp. W przeciwnym razie będzie to skutkowało procesem „wypychania” projektów lepszych przez gorsze.
- Wprowadzenie mechanizmów oceny rezultatów projektów kosztem zmniejszenia nacisku na deklaracje składane w procesie aplikacyjnym np. w zakresie składu zespołu, współpracy IOB itp.

#### Oferta małopolskich IOB

- Mapowanie i monitorowanie potrzeb odbiorców oferty IOB. Możliwe kierunki modyfikacji: wsparcie w zakresie montażu finansowego, całościowego opracowania biznes planów, sieciowania, internacjonalizacji, stworzenia systemu zachęt do eksperymentowania z nowymi rozwiązaniami, stworzenie wyspecjalizowanych instytucji posiadających umiejętność koordynacji i realizacji złożonych projektów („one stop shop”) itp.
- Prowadzenie procesu „prognozowania” potrzeb w przyszłości (foresight).
- Wdrażanie rekomendacji z procesów wzajemnej ewaluacji wszystkich interesariuszy przez każdy podmiot uczestniczący w procesie poprzez użycie metodę oceny 360 stopni której założenia, skala, częstotliwość muszą być zdefiniowane. Uczestnikami powinny być wszystkie podmioty kluczowe dla procesów innowacyjnych w województwie, w tym m.in. UMWM, wszystkie IOB oraz beneficjenci rzeczywistości.
- Przeanalizowanie i identyfikacja możliwości świadczenia wsparcia dla podmiotów ze zdefiniowanym projektem (aktywności bazujące na dostępności źródła). Dążenie do uelastycznienia systemu aplikacji.
- Odejście od dominującego parametru kształtującego przyszłość IOB tj. dostępności funduszy publicznych, w szczególności bezzwrotnych.
- Wzmacnianie umiejętności i skłonności IOB do angażowania się w projekty związane z pozyskiwaniem środków np. na działalność B+R ze źródeł scentralizowanych, w tym europejskich.

- Organizowanie szkoleń dla IOB. Wysoka rotacja pracowników wynikająca także z „projektowości” zatrudnienia w IOB (istotny stopień) powoduje wypływanie na rynek przygotowanych merytorycznie pracowników równocześnie tworząc swojego rodzaju lukę kompetencyjną, którą trzeba w przywołanych instytucjach wypełnić.
- Przeanalizowanie systemowego zasilania IOB zasobami ludzkimi, np. praktykantami, którzy mogą stanowić w przyszłości uzupełnienie zespołów zadaniowych. Może to się odbywać poprzez współfinansowanie realizacji zadań, lub też wdrożenie innych rozwiązań promujących czy sieciujących instytucje np. z uczelniami itp.

### Scenariusz (perspektywy) rozwoju małopolskich IOB

- Uporządkowanie ról IOB w zakresie odpowiedniego podziału kompetencji, dopasowania rozumienia i definicji poszczególnych rodzajów IOB np. poprzez stworzenie platform specjalizacyjnych (zarządzanych przez operatorów). Możliwe jest połączenie tego procesu z certyfikacją IOB – w tym certyfikatami o charakterze przedmiotowym, według rodzajów działalności.
- Wprowadzenie monitorowania potrzeb i trendów rynkowych oraz wdrożenie rzetelnego i transparentnego systemu monitorowania efektów wraz z systemem finansowych zachęt.
- Komerccjalizacja aktywności IOB.
- Monitoring krajowych i międzynarodowych inteligentnych specjalizacji jako element monitoringu PPO, a w rezultacie modyfikacja aktywności IOB.
- Rewizja/stworzenie, w tym propagowanie potrzeby stworzenia strategii IOB. Docelowo dążenie do specjalizacji IOB.
- Rewizja możliwości/zasadności wprowadzenia działań akredytacyjnych dla IOB.
- Stopniowe ograniczanie skali wydatków na zadania wspomagające (operacyjne) w IOB.
- Finansowanie na rzecz IOB projektów modernizacyjnych/prorozwojowych.

### Model wdrażania innowacji w regionie (w tym PPO)

- Prowadzenie działań edukacyjnych w zakresie relacji RPO i RIS, podstaw i sposobów definiowania IS, oraz systemu operacjonalizacji działań w zakresie prowadzenia interwencji regionalnej.
- Rewizja ról i zasięgów geograficznego oraz merytorycznego oddziaływania IOB.
- Rewizja IS, w tym w zakresie ich doprecyzowania i zawężenia;
- Przeciwdziałanie wyłączeniom podmiotów z dobrymi projektami na skutek problemów z zabezpieczeniem, uwarunkowaniami właścicielskimi lub zbyt dużym poziomem biurokratyzowania procesów.
- Propagowanie realizacji projektów wspierających rozwój całych sektorów, a nie wyłącznie poszczególnych branż.
- Propagowanie rozwiązań zakładających zasadę współfinansowania przedsięwzięć, w tym przez podmioty prywatne i zagraniczne.
- Realizacja działań wizerunkowych mających na celu poprawę postrzegania działalności IOB jako istotnej dla sektora prywatnego, w tym dla szeregu podmiotów dotychczas będących „poza systemem”.
- Uelastycznienie podejścia do pracy z projektami, tym wprowadzenie nadrzędności jakości projektów mające przeciwdziałać działaniu, w którym projekty (wnioski) są przygotowywane w taki sposób, aby uzyskać finansowanie, pozostawiając wartość dodaną na dalszym planie.
- Przeanalizowanie możliwości przeciwdziałania obawom klientów w zakresie ryzyk związanych z nie spełnieniem kryteriów projektowych, nawet na skutek zewnętrznych i obiektywnych uwarunkowań.
- Przeciwdziałanie tworzeniu fikcyjnych założeń w zakresie czynnika B+R dla projektów, nawet gdy nie jest to uzasadnione – np. także jako wynik subregionalizacji.
- Rozszerzenie bazy podmiotów - uczestników PPO poprzez wyjście poza stałą grupę odbiorców interwencji. Przeanalizowanie czynników zniechęcających ich do działania i stworzenie mechanizmów zaradczych.

- Zapewnienie stabilności finansowania dla wybranych, kluczowych projektów, w tym jako wynik reformy systemu wraz ze wsparciem działań mających na celu rozwój IOB w kierunku aktywności bardziej komercyjnej.
- Komunikacja i upowszechnienie obszarów, zasad oraz założeń czasowych związanych z budowaniem postrzegania w zakresie realności wpływu IOB na kształtowanie priorytetów rozwoju regionalnego (upowszechnienie nieznannej dotychczas idei PPO).
- Przeciwdziałanie konkurencji instytucji „własnych” UMWM, także jednostek wspólnych z podmiotami zewnętrznymi.
- Upowszechnianie elastyczności i partnerstwa w funkcjonowaniu systemu m.in. poprzez stosowanie bardziej elastycznych procedur zgodnych z UPZP.

#### **Pozostałe uwagi/opinie**

- Przeanalizowanie możliwości systemowego podniesienia minimalnej oczekiwanej jakości realizowanych działań przez IOB, w tym wdrażania rekomendacji wynikających np. z systemu oceny IOB.
- Rewizja procedur i wytycznych w zakresie dostępności ekspertów zaangażowanych w proces pracy nad projektami, w celu zapewnienia wymaganej liczby specjalistów w pełnym wymiarze deklarowanego wcześniej czasu.
- Przegląd zasad komunikacji pionowej pomiędzy UMWM, a innymi uczestnikami systemu.
- Przegląd narzędzi komunikacji oraz komunikowanych treści w celu ich integracji i uproszczenia.
- Przeciwdziałanie finansowaniu wydatków na działania nieposiadające charakteru kluczowego, a jednocześnie mających negatywny wpływ na środowisko np. część wydatków promocyjnych, szczególnie na tzw. gadżety.