

# Ocena systemu wsparcia instytucji otoczenia biznesu w regionalnych programach operacyjnych na lata 2014-2020

## Raport ekspercki dla Ministerstwo Rozwoju, Departament Regionalnych Programów Operacyjnych

Opracowanie:

Elżbieta Książek

Dr inż. Karol Lityński

Marzena Mażewska

Dr inż. Jarosław Osiadacz

Anna Tórz

Łukasz Sztern



STOWARZYSZENIE ORGANIZATORÓW  
OŚRODKÓW INNOWACJI  
I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE

2 grudnia 2016

## Spis treści

1. Zmiana paradygmatu postrzegania IOB w polityce rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności....	3
2. Analiza zapisów RPO pod względem ujęcia IOB jako elementów regionalnej polityki rozwoju.....	13
3. Przegląd definicji Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020 .....	15
Najczęściej występujące elementy definicji IOB .....	19
Propozycja jednolitej definicji IOB .....	22
Propozycja definicji usługi prorozwojowej / proinnowacyjnej .....	23
4. Modele popytowe świadczenia usług przez IOB, kryteria wyboru projektów.....	25
Umowa Partnerstwa i przyjęte w RPO zasady dla popytowego podejścia do działań IOB.....	27
Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie podażowym.....	30
Model popytowy (bezpośredni).....	35
<i>Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie popytowym.....</i>	<i>38</i>
Model popytowy dla usług inkubacji (bezpośredni).....	45
<i>Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie popytowym.....</i>	<i>47</i>
Projekty infrastrukturalne (pośredni) .....	50
<i>Kryteria wyboru projektów na infrastrukturę (rozbudowę) IOB.....</i>	<i>53</i>
<i>Kryteria wyboru projektów na doposażenie IOB.....</i>	<i>56</i>
Profesjonalizacja usług IOB (pośredni).....	60
<i>Kryteria wyboru projektów na profesjonalizację IOB.....</i>	<i>63</i>
5. Korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem proponowanych rozwiązań modeli popytowych z punktu widzenia IOB, MŚP oraz regionalnej gospodarki. ....	67
6. Standardy świadczenia usług IOB, podejście procesowe.....	72
7. Katalog możliwych usług IOB z przyporządkowaniem do obszaru CT 1 lub CT 3.....	79
8. Standardy działania IOB/świadczenia usług dostępne na poziomie krajowym, europejskim oraz międzynarodowym, możliwe do uwzględnienia na etapie oceny wniosków o dofinansowanie. ...	99
Wyzwania standaryzacji IOB .....	99
Cele standaryzacji.....	100
Zakres standaryzacji .....	100
Cele i sposoby funkcjonowania IOB .....	100
„Operator” standardu .....	101
Analiza wybranych systemów standaryzacji IOB .....	101
Bibliografia.....	122
Załącznik 1. Analiza dokumentów strategicznych (plik word)	
Załącznik 2. RPO katalog działań uwzględniających udział IOB (plik word)	
Załącznik 3. Rodzaje interwencji a RPO (plik excel)	

## 1. Zmiana paradygmatu postrzegania IOB w polityce rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności

Zakończenie realizacji przedsięwzięć w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych z perspektywy finansowej 2007-2013 dotyczących rozbudowy parków technologicznych (w głównej mierze) można uznać za zakończenie okresu budowy infrastrukturalnego systemu wsparcia przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości innowacyjnej w Polsce. Działania podejmowane w obszarze rozwoju infrastruktury wsparcia IOB w poprzednich perspektywach finansowych UE były skierowane przede wszystkim na wzmocnienie tych instytucji poprzez wyposażenie ich w odpowiednie zasoby, przede wszystkim materialne. Budowa infrastruktury IOB w wielu przypadkach była prowadzona w sposób nie do końca skoordynowany, co skutkowało nierównomiernym nasyceniem poszczególnymi rodzajami wsparcia w regionach. Warto odnotować, że od tak wzmocnianych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości od początku oczekiwano wykraczania poza standardowe pozytywne oddziaływanie na środowisko przedsiębiorców. Obecnie po kilkunastu latach tworzenia i działania IOB, oczekiwania w tym zakresie idą dużo dalej. Zarówno w PO IR jak i we wszystkich RPO pojawia się wyraźne zapotrzebowanie na świadczenie wysokospecjalistycznych usług dla sektora MSP. Wydaje się, że w tym kontekście rozszerzono przypisanie trzech funkcji aktywności parków technologicznych na cały zbiór IOB<sup>1</sup>:

1. Funkcja Inkubacyjna – prowadząca do wzrostu liczby nowoczesnych firm technologicznych w regionie, a tym samym do poprawy struktury lokalnej gospodarki.
2. Funkcja Integracyjna – umożliwiająca rozwój i intensyfikację powiązań sieciowych pomiędzy wszystkimi uczestnikami systemu innowacji w mieście i regionie: przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi, sferą wsparcia biznesu, samorządem regionalnym i lokalnym oraz społeczeństwem regionu.
3. Funkcja Promocyjna – w ramach której IOB są postrzegane jako efektywny instrument marketingu terytorialnego. Powstawanie IOB jest sygnałem dla mieszkańców i zewnętrznych inwestorów, że lokalne środowisko jest otwarte na innowacje i w sposób nowoczesny myśli o aktywizacji rozwoju gospodarczego.

Takie postrzeganie roli tych instytucji sprzyjało i uzasadniało wspieranie rozwoju ośrodków w Polsce. Uwieńczeniem tego procesu było zaprojektowanie i wdrożenie dwóch sztandarowych działań wzmacniających ośrodki innowacyjności w ramach programów operacyjnych z perspektywy finansowej 2007-2013 Innowacyjna Gospodarka (POIG) – działanie 5.3 i Rozwoju Polski Wschodniej (PORPW) – działanie 1.3 PORPW. W ramach obu programów w sumie wsparto 25 ośrodków (12 w ramach POIG i 13 w ramach PORPW). Dodatkowe instrumenty wsparcia wdrażano w tej perspektywie finansowej w praktycznie w każdym z regionalnych programów operacyjnych.

---

<sup>1</sup> Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie, pod red. K.B. Matusiaka, A. Bąkowskiego, PARP 2008, s. 28

Dostępność środków na budowę i rozbudowę infrastruktury wsparcia rozwoju przedsiębiorczości zaowocowało znacznym przyrostem liczby instytucji prowadzących działalność charakterystyczną dla IOB. W 2012 odnotowano najwyższą liczbę IOB zaliczanych do „ośrodków innowacji i przedsiębiorczości” tj. 821, po czym liczba zaczęła spadać do 681 w 2014 roku.<sup>2</sup>

Na ten okres prowadzenia działań budujących potencjał infrastruktury wsparcia rozwoju przedsiębiorczości przypada również powolna zmiana postrzegania roli i funkcji IOB. W Polsce pierwszymi sygnałami tej zmiany była próba zmierzenia efektywności działania parków technologicznych podjęta przez PARP już w roku 2008. W następnych latach PARP podejmował kolejne działania w tym zakresie. Możemy zaliczyć do nich:

1. zmianę metodologii i przeprowadzenie dwóch kolejnych edycji benchmarkingu w latach 2010 i 2012. – należy podkreślić włączenie w ten proces, po raz pierwszy w Polsce, badania opinii lokatorów parków technologicznych;
2. przeprowadzenie badania dotyczącego stanu rozwoju Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w 2012 r.;
3. przeprowadzenie badania dotyczącego stanu rozwoju Ośrodków Innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości w 2014 r.;
4. opracowanie propozycji metodologii badania potrzeb i poziomu satysfakcji klientów parków i inkubatorów technologicznych (2014 r.)
5. opracowanie propozycji standardów zarządzania IOB w Polsce (2015 r.)

Dopełnieniem działalności PARP były m.in. próby oceny efektywności działalności tych ośrodków przez Najwyższą Izbę Kontroli. W 2010 roku przeprowadzono kontrolę Funkcjonowanie parków przemysłowych i ośrodków innowacji w województwie podlaskim. Następnie w 2012 roku, podobną kontrolą objęto wybrane ośrodki w całym kraju. Celem badania była „ocena realizacji zadań z zakresu wspierania innowacji i wdrażania nowych technologii przez szkoły wyższe i parki technologiczne”. Metodologia i ustalenia, choć w dużej mierze krytyczne, były ważnym krokiem dla zrozumienia konieczności oceny wypełniania misji ośrodków innowacji, skuteczności funkcjonowania i efektywności wykorzystania środków publicznych.<sup>3</sup>

Wyraźnym głosem potwierdzającym tendencję zmiany oczekiwań w stosunku do działania IOB był również zestaw propozycji zmian systemu wsparcia transferu technologii i komercjalizacji wiedzy opracowany i opublikowany w ramach inicjatywy PARP „Skuteczne otoczenie innowacyjnego biznesu”<sup>4</sup>. Zmiana postrzegania roli instytucji otoczenia biznesu widoczna jest przede w dwóch rekomendacjach wypracowanych przez ekspertów przy szerokim udziale przedstawicieli środowiska IOB:

<sup>2</sup> por. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014, red. M. Mażewska, A. Bąkowski, PARP Warszawa-Poznań 2015 r., s. 11.

<sup>3</sup> Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne (<http://bip.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,10770.html>);

Funkcjonowanie parków przemysłowych i ośrodków innowacji w województwie podlaskim (<http://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,8239.html>);

<sup>4</sup> Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP 2010 r., [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010\\_9518.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010_9518.pdf)

**Rekomendacja IV.3** - Skuteczne zarządzanie usługami proinnowacyjnymi<sup>5</sup>: *Ośrodki innowacji (OI) mają do zaoferowania swoim klientom coraz szerszą paletę usług. Mimo to popyt na nie jest relatywnie niewielki. Sytuacji nie poprawia też fakt, że większość z tych usług jest świadczona na bardzo atrakcyjnych finansowo warunkach (dzięki dofinansowaniu projektów europejskich i krajowych). Na ten stan składa się szereg przyczyn, w tym: (1) mała orientacja w rzeczywistych potrzebach firm, zarówno wśród instytucji finansujących, jak i samych ośrodków innowacji, oferta jest budowana w odniesieniu do konkursów dotacyjnych a nie oczekiwań firm,[...].* Autorzy w odniesieniu do tej analizy wskazują następujące rekomendacje szczegółowe:

1. Zmiana definicji usługi proinnowacyjnej
2. Wypracowanie mechanizmu wprowadzania nowych kategorii usług oraz metod wyjścia z interwencji publicznej usług, które mogą być w późniejszym okresie oferowane komercyjnie, w miarę rozwoju rynku. [...]
5. Zróżnicowanie finansowania ze środków publicznych usług proinnowacyjnych w zależności od grupy usług i grupy przedsiębiorstw.
6. Wprowadzenie przedmiotowego mechanizmu finansowania usług dla MSP opartego na finansowaniu usług zgłoszonych przez przedsiębiorcę i uznanych za kluczowe w rozwoju innowacyjnym firmy i regionu.

**Rekomendacja IV.4** - Reorientacja funkcjonowania ośrodków innowacji<sup>6</sup>: *Prowadzone dotąd analizy wskazują niską aktywność większości ośrodków innowacji (OI), związaną z monitorowaniem i oceną swojej działalności oraz jakości jej efektów. [...] Należy więc promować wypracowanie skutecznych metod pomiaru działalności ośrodków innowacji, adekwatnych do ich specyfiki i zakresu działania. Mierzenie skuteczności jest też niezbędne ze względu na cele działalności oraz konieczność udoskonalania metod pracy i stosowanych przez nie narzędzi, a także monitorowania zapotrzebowania na dany rodzaj wsparcia wśród jego odbiorców. [...] Konieczne jest zwiększenie zainteresowania OI badaniem efektywności prowadzonych przez siebie działań, gdyż dalsze zaniechania w tym zakresie spowodują trudności z dostosowaniem tych instytucji do zmieniających się warunków funkcjonowania systemu komercjalizacji i transferu wiedzy. [...] zebrane i przetworzone informacje mają służyć nie tylko do oceny działalności ośrodków innowacji, ale również służyć im samym w bieżącej pracy – także do tworzenia informacji zwrotnej dla ich klientów, np. na temat ich wyników czy sytuacji na tle podobnych przedsiębiorstw.*

Powyższe wskazuje, że również tu następowała wyraźna zmiana akcentów w definiowaniu podstawowych zadań IOB. Należy podkreślić, że rola promocyjna IOB została zmarginalizowana i podobnie jak rola integracyjna podporządkowana została głównej funkcji instytucji jakim stało się pełnienie profesjonalnych usług wobec przedsiębiorstw jako głównej grupy klientów. Wskazywanie perspektywy klientów IOB jako istotnych, o ile nie nadrzędnych, w działalności tych instytucji stało się obowiązującym paradygmatem.

Podobną zmianę postrzegania IOB można zaobserwować również w dokumentach instytucji Unii Europejskiej w kontekście ich roli i zadań realizacji polityki spójności, a co za tym idzie efektywnego wykorzystywania potencjału IOB do celów tejże polityki. Zamiast rozwoju infrastruktury wsparcia przedsiębiorczości zaczęto skupiać się na oczekiwanych rezultatach działania IOB w odniesieniu do

---

<sup>5</sup> „Rekomendacje zmian”, s. 120

<sup>6</sup> „Rekomendacje zmian”, s. 125

grup docelowych, przede wszystkim firm z sektora MSP. Ważnym etapem w procesie zmiany podejścia do działania IOB były rekomendacje Europejskiego Trybunału Obrachunkowego, który na przełomie lat 2012/2013 przeanalizował działalność ośrodków wspartych w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego<sup>7</sup>. Głównym celem kontroli była ocena, czy inkubatory przedsiębiorczości z powodzeniem wspierały nowe przedsiębiorstwa o wysokim potencjale wzrostu. Głównym wnioskiem wynikającym z kontroli ETO była umiarkowana skuteczność wsparcia oferowanego klientom inkubatorów. W konsekwencji przeprowadzonego audytu wydano następujące zalecenia:

1. Uwarunkowanie tworzenia nowych inkubatorów od:
  - szczegółowych i realistycznych biznesplanów, uwzględniających w szczególności kontynuację niekomercyjnej działalności inkubacyjnej;
  - dostępności wykwalifikowanego personelu, który może zapewnić właściwe indywidualne wsparcie klientom;
2. Wdrożenie systemu monitorowania opartego nie tylko na danych uzyskanych z własnej działalności IOB, ale także na danych dostarczonych przez wspieranych klientów.
3. Przy wyborze projektów współfinansowanych z EFRR położenie większego nacisku na oczekiwane rezultaty projektów (związane z grupą docelową) niż na zapewnienie fizycznych produktów projektów, jak na przykład nowa lub zmodernizowana infrastruktura.

Niedługo później Komisja Europejska wydała swoisty „przewodnik” dot. dalszego wspierania parków technologicznych w Europie - Setting up managing and evaluating EU science and technology parks<sup>8</sup>. Główne wnioski raportu dotyczące zaleceń przedstawia poniższe zestawienie:

	Parki w budowie i wczesnej fazie rozwoju	Parki rozwijające się	Parki dojrzałe
Co należy wzmacniać	<p>Wparcie jedynie projektów o mocnych podstawach np. w studiach wykonalności. Dodatkowo nowe projekty parkowe powinny odznaczać się cechami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zrozumienie możliwości rynkowych i dopasowanie oferty uwalniającej możliwości rynku lokalnego/regionalnego;</li> <li>– Wyraźne wskazanie sposobu zarządzania, szczególnie w przypadku konsorcjów,</li> </ul>	<p>W przypadku parków rozwijających się najlepszym warunkiem dalszego finansowania jest określenie wykonania założeń przyjętych na początku działalności.</p> <p>Ważna jest też finansowa równowaga iob. W przypadku nowych inwestycji istotne jest już włączanie finansowania spoza sektora publicznego (pożyczki lub</p>	<p>W przypadku parków dojrzałych finansowanie publiczne powinno być uzupełnieniem aktywności z sektorem prywatnym.</p> <p>Istotne jest oczekiwanie od parków, że są rentowne.</p> <p>Decyzja o przyznaniu finansowania powinna być oparta na</p>

<sup>7</sup> [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14\\_07/SR14\\_07\\_PL.pdf](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_PL.pdf)

<sup>8</sup> [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp\\_report\\_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp_report_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683)

	<p>– Doskonałe zrozumienie charakterystyki lokalnego ekosystemu innowacji wskazanie roli jaką pełni w nim park/dofinansowany projekt</p> <p>W przypadku wątpliwości dot. wielkości rynku warto rozważyć podział inwestycji na fazy. W tym przypadku unika się zagrożenia dot. budowania zbyt dużych inwestycji.</p>	<p>konsorcjum).</p> <p>W tej fazie rozwoju parku warto finansować projekty, które zwiększają jego oddziaływanie regionalne.</p>	<p>efektywności wykorzystania środków pub. w przeszłości i wynikach badań ewaluacyjnych. Dochód powinien być oparty zarówno na usługach opartych o infrastrukturę jak i o usługi eksperckie.</p>
<p>Czego należy unikać</p>	<p>We wczesnej fazie rozwoju PT należy unikać dużych – ogólnie regionalnych inwestycji.</p> <p>Nie należy finansować ambitnych projektów, które oparte są jedynie na teoretycznych podstawach. Każda faza inwestycji powinna mieć założoną minimalną perspektywę dwu/trzyletniego przewidywanego wykorzystania.</p>	<p>Nie powinno się finansować projektów dla których park nie może wskazać historycznego ale również oczekiwanego popytu.</p>	<p>Na tym etapie rozwoju parków środki publiczne nie powinny być angażowane w rozwój infrastruktury, o ile nie jest udowodniony popyt prywatny, który nie może być zaspokojony w inny sposób.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Setting up, managing and evaluating EU science and technology parks, EU Commission, Brussels, 2013

Ostatecznie opisany proces zmiany oczekiwań wobec IOB znalazł swoje odzwierciedlenie nie tylko w „zaleceniach” czy „inicjatywach”, których oddziaływanie jest zazwyczaj punktowe. Istotna zmiana nastąpiła również w dokumentach kierunkowych wyznaczających perspektywy rozwoju Unii Europejskiej.

Cele rozwojowe całej Unii Europejskiej od 2010 roku wyznacza nowy dokument strategiczny „Europa 2020 - Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”. Strategia ta obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety/ cele strategiczne. Elementami ułatwiającymi osiągnięcie wyższego rozwoju europejskiej gospodarki opartej na wiedzy mają być między innymi zachęty do prowadzenia działalności B+R przez przedsiębiorstwa i w przedsiębiorstwach, "[...], a także zadbania o to, by innowacyjne pomysły przetrwały się w nowe



produkty i usługi, które przyczyniałyby się do zwiększenia wzrostu, tworzenia nowych miejsc pracy i rozwiązywania problemów społecznych w Europie i na świecie.[...]”<sup>9</sup>

Wyraźnie sprecyzowane oczekiwania co do roli i działań instytucji otoczenia biznesu zawierają też dokumenty „wykonawcze” do strategii „Europa 2020” „Unia Innowacji” i „Polityka przemysłowa w erze globalizacji”. Szczególnie ten drugi wskazuje na rolę i zadania jakie w rozwijającej się gospodarce europejskiej powinny pełnić IOB. „[...] Konieczna jest także kontynuacja ulepszania otoczenia biznesowego, szczególnie dla MŚP. [...] nowe inicjatywy mające na celu wspieranie konkurencyjności MŚP, takie jak dostęp do ekorynków i ekoinnowacji oraz współpraca między przedsiębiorstwami, jak również internacjonalizacja.[...]”<sup>10</sup>

„[...] Potrzebna jest nowa polityka przemysłowa w zakresie innowacji w celu zachęcenia do znacznie szybszego rozwoju i wprowadzania na rynek towarów i usług, aby sprawić, że firmy unijne pierwsze wejdą na rynek.[...]”<sup>11</sup>

Dokumentem wyznaczającym kierunki i założenia budowania programów operacyjnych w Polsce zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym jest Umowa Partnerstwa: „[...]UP naświetla w pierwszej kolejności kluczowe wyzwania rozwojowe kraju, sformułowane w oparciu o analizę potrzeb rozwojowych i potencjałów terytorialnych. Nałożenie na nie zobowiązań kraju odnośnie włączenia się w realizację celów Strategii Europa 2020 stanowi punkt wyjścia do zdefiniowania strategii inwestycyjnej dla funduszy UE w poszczególnych obszarach.[...]”. Do tych zapisów możemy też odnieść analizę i zestawienie dwóch krajowych dokumentów strategicznych polityki wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości:

- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki,
- Program Rozwoju Przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

Instytucje otoczenia biznesu, a ośrodki innowacji w szczególności, są elementami struktury wspierania przedsiębiorczości zarysowanej we wszystkich dokumentach strategicznych. I tak jak to miało miejsce w przypadku wcześniejszych analiz eksperckich i publikacji wskazujących kierunki koniecznych zmian strategii lokują w IOB oczekiwania związane z odgrywaniem przez nie efektywnej roli we wzmacnianiu gospodarki poprzez ofertę profesjonalnych usług oddziałujących na innowacyjność i przedsiębiorczość klientów. Szczególnie istotna jest rola Umowy Partnerstwa jako dokumentu wyznaczającego zakresy poszczególnych celów tematycznych oraz zakresy wykorzystania narzędzi i środków koniecznych dla osiągnięcia celów rozwojowych. Poniżej przedstawiono najważniejsze zapisy UP dot. polityki wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości odnoszące się również do roli i zadań IOB.

<sup>9</sup> „EUROPA 2020” s. 13

<sup>10</sup> „Polityka przemysłowa”, s. 8

<sup>11</sup> Op. cit. s. 15

<sup>12</sup> zestawienie zapisów obu strategii znajduje się w załączniku nr. 3



### Umowa Partnerstwa

Cel tematyczny 1. Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji.[...]

Cel szczegółowy UP – wzrost wykorzystania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w gospodarce [...]

**PRIORYTETY:**

„[...]

- *Transfer wiedzy, innowacji oraz wyników prac B+R do gospodarki:*
  - *zwiększenie liczby przedsiębiorstw prowadzących prace B+R (PI 1b),*
  - *zwiększenie liczby wspólnych przedsięwzięć B+R przedsiębiorstw i jednostek naukowych (PI 1b),*
  - *zwiększenie liczby wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz innowacyjnych rozwiązań gotowych do zastosowania w gospodarce (PI 1b),*
  - *zwiększenie skali wykorzystania usług B+R (PI 1b).*
- *Ulepszanie systemu transferu technologii i wiedzy:*
  - *poprawa dostępu do wysokiej jakości, dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw, usług wspierających prowadzenie działalności B+R+I (PI 1b),*
  - *zwiększenie dostępności do kapitału finansowania wdrożenia innowacji i wyników prac B+R w przedsiębiorstwach (PI 1b),*
  - *zwiększenie liczby efektywnych partnerstw pomiędzy przedsiębiorstwami, rozwój współpracy MŚP z dużymi*

Cel tematyczny 3. Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego (w odniesieniu do EFRROW) oraz sektora rybołówstwa i akwakultury (w odniesieniu do EFMR)

Cel szczegółowy UP – wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw

**PRIORYTETY:**

„[...]

- *Rozwój efektywnego otoczenia inwestycyjnego, infrastrukturalnego, finansowego, doradczego i szkoleniowego*
- (PI 3a):
- *zwiększenie oferty wsparcia początkowej fazy rozwoju przedsiębiorstwa,*
  - *stworzenie lub poprawa warunków dla rozpoczęcia, prowadzenia i rozwoju działalności przedsiębiorstw,*
  - *zwiększenie dostępności finansowania zwrotnego inwestycji rozwojowych przedsiębiorstw,*
  - *zwiększenie dostępności terenów oferujących warunki do prowadzenia działalności gospodarczej,*
  - *intensyfikacja współpracy pomiędzy firmami, sieciowanie podmiotów, zwiększenie liczby efektywnych partnerstw pomiędzy przedsiębiorstwami, w szczególności poprawa funkcjonowania klastrów.*
- *Dywersyfikacja działalności i nowe modele biznesowe (PI 3b):*
    - *wzrost internacjonalizacji przedsiębiorstw, w szczególności wzrost*



przedsiębiorstwami, w tym w ramach klastrów (PI 1b),  
– ulepszanie infrastruktury w zakresie badań i innowacji w przedsiębiorstwach (PI 1b),  
– rozwój potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R (np. infrastruktura B+R przedsiębiorstw)(PI 1b),<sup>13</sup>  
„[...]w budowie gospodarki opartej na postępie technologicznym i innowacjach najistotniejszym wyzwaniem jest zwiększenie nakładów przedsiębiorstw na działalność B+R[...]”<sup>15</sup>  
„[...]Wspierane będą przedsięwzięcia przyczyniające się do rozwoju trwałych powiązań i synergii pomiędzy sektorem nauki a przedsiębiorcami w celu skutecznego transferu wyników prac badawczo-rozwojowych. Powstająca w ośrodkach akademickich, naukowych i badawczych wiedza w większym niż dotychczas stopniu powinna być przekształcana w sukces rynkowy[...]”<sup>16</sup>  
„[...]Wsparcie przedsiębiorstw w zakresie działalności B+R+I badawczo-rozwojowej i innowacyjnej będzie realizowane również poprzez usługi świadczane przez wyspecjalizowane IOB. Zwiększona zostanie sprawność i efektywność działania IOB. Doskonalona i ukierunkowana rynkowo będzie oferta usługowa podmiotów wspierająca maksymalne wykorzystanie kreatywnego potencjału przedsiębiorstw. Ułatwiony zostanie dostęp do usług oferowanych m.in. przez parki naukowo--technologiczne, centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz inne organizacje wspierające innowacyjność

eksportu towarów i usług,  
– wzrost liczby inwestycji zagranicznych.[...]”<sup>14</sup>

„[...]Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw wymaga znaczącego zwiększenia wykorzystywania przez nie innowacji w działalności gospodarczej. Wsparcie w ramach CT3 jest ukierunkowane przede wszystkim na wdrażanie innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych oraz wyników prac B+R, zwłaszcza tych wypracowanych w ramach CT1.[...]”<sup>17</sup>

„[...] Interwencją sprzyjającą podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności MŚP jest poprawa dostępu do dobrej jakości, wysoce specjalistycznych usług otoczenia biznesu (IOB). Już w perspektywie 2007–2013 były podejmowane, zaś w obecnej kontynuowane będą, działania IOB na rzecz bardziej profesjonalnych, wyspecjalizowanych, skoncentrowanych na osiągniętych wynikach i dostosowanych do faktycznych potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Oferta IOB skierowana jest przede wszystkim do podmiotów gospodarczych, w tym znajdujących się we wczesnej fazie rozwoju (start up, do 24 miesięcy)

<sup>13</sup> Umowa partnerstwa s. 87

<sup>14</sup> UP s. 95

<sup>15</sup> UP s. 87

<sup>16</sup> UP s. 88

<sup>17</sup> UP s. 96



*przedsiębiorstw. Nastąpi dalszy rozwój efektywnych mechanizmów wyszukiwania projektów badawczych możliwych do komercjalizacji (m.in. brokerzy innowacji).[...]*<sup>18</sup>

*„[...]W incydentalnych i uzasadnionych przypadkach realizowane będzie wsparcie infrastrukturalne IOB. Wsparcie na ten cel będzie udzielane jedynie wówczas, gdy inwestycje infrastrukturalne stanowią uzupełnienie istniejących zasobów oraz są niezbędne do realizacji wysokiej jakości usług proinnowacyjnych i są uwarunkowane zapotrzebowaniem firm technologicznych na podobną infrastrukturę B+R. Inwestycja we wspólną, niezbędną infrastrukturę B+R i jej lokalizacja w IOB przyczyni się do redukcji kosztów poszczególnych przedsiębiorstw związanych z zakupem podobnej infrastruktury, inkubacji firm i dalszego prowadzenia prac B+R.[...]*<sup>20</sup>

*prowadzących różnego rodzaju formy działalności rynkowej, w tym rynkowo zorientowane gospodarstwa rolne [...]*<sup>19</sup>

*„[...] W ramach CT 3 rozwijane będą zaawansowane, wyspecjalizowane i udoskonalone usługi doradcze IOB, dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw, poprzez zastosowanie mechanizmów popytowych, takich jak vouchery dla MŚP. Wsparcie uzyskają inkubatory przedsiębiorczości, oferujące skuteczne doradztwo w zakresie strategii i monitorowania biznesu, transferu technologii i prognozowania, innowacji ukierunkowanych na użytkownika i związanych z wzornictwem, zgodnie z konkretnym zapotrzebowaniem MŚP. W związku z potrzebą przejścia IOB do prowadzenia działalności na zasadach rynkowych, większość wsparcia dla IOB udzielona zostanie przez mechanizmy popytowe. W incydentalnych i uzasadnionych przypadkach, [...]dopuszcza się wsparcie infrastrukturalne IOB.[...]*<sup>21</sup>

*„[...] Przykładowe warunki konieczne do spełnienia, aby instytucje otoczenia biznesu mogły być wspierane ze środków CT3:*

- przedsięwzięcia w zakresie wsparcia IOB są ukierunkowane na świadczenie specjalistycznych usług IOB,*
- przedsięwzięcia w zakresie infrastruktury IOB wspierane będą w bardzo ograniczonym zakresie i przy spełnieniu następujących warunków:*
  - działalność IOB wpisuje się w krajową lub regionalną strategię inteligentnej specjalizacji,*
  - IOB dysponuje strategią/planem wykorzystania infrastruktury*

<sup>18</sup> UP. s. 88

<sup>19</sup> UP s. 97

<sup>20</sup> UP s.88

<sup>21</sup> UP s. 97

*planowanej do sfinansowania w ramach przedsięwzięcia,*  
*– przedsięwzięcie jest współfinansowane ze źródeł prywatnych,*  
*– przedsięwzięcie nie powiela dostępnej infrastruktury IOB o podobnym profilu zlokalizowanej w danym lub sąsiadującym regionie, chyba, że limit dostępnej oferty został wyczerpany;*

- w realizacji przez IOB specjalistycznych usług zapotrzebowanych przez konkretnych przedsiębiorców wykorzystują dostępne standardy świadczenia usług wypracowanych na poziomie krajowym (w tym zasad odnoszących się do poziomu współfinansowania usług IOB przez przedsiębiorców),*
- IOB dążyć będą do prowadzenia działalności na zasadach rynkowych, w oparciu o otwartą konkurencję [...]”<sup>22</sup>*

*Źródło opracowanie własne na podstawie: Umowy partnerstwa. Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020.*

---

<sup>22</sup> UP s. 97

Przedstawione wyżej zapisy Umowy Partnerstwa wyraźnie wskazują, że od IOB w obecnej perspektywie oczekiwać się będzie przede wszystkim efektywnej realizacji usług na rzecz sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem wspierania innowacyjności polskich przedsiębiorstw i wdrażania przez nie nowych technologicznych rozwiązań. Świadczone usługi powinny cechować wysoka jakość, a same ośrodki wdrożyć procedury zapewniające spełnianie standardów działania adekwatnych dla rodzaju IOB i jego zakresu działania.

## 2. Analiza zapisów RPO pod względem ujęcia IOB jako elementów regionalnej polityki rozwoju

Powyższe rozważania i analizy dokumentów strategicznych skłaniają do wniosku iż IOB w chwili obecnej przestały być celem i beneficjentem narzędzi wsparcia przedsiębiorczości. Ich obecność w polityce rozwojowej skupia się do wykorzystania nagromadzonego potencjału jako możliwie skutecznych narzędzi budowy efektywnych i innowacyjnych przedsiębiorstw.

Analiza dokumentów 16 programów regionalnych została przeprowadzona pod kątem badania porównawczego występowania IOB jako instrumentów, których działalność jest ujęta w ramach polityki wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości.

Należy wskazać, że przyjęty praktycznie we wszystkich regionach sposób podejścia w budowie polityk wsparcia z wykorzystaniem IOB jako istotnych narzędzi, jest podobny. Odniesienia do zapisów Umowy Partnerstwa są albo wprost elementami Szczegółowych Opisów Osi Priorytetowych RPO lub stanowią wyraźną inspirację dla autorów. Fakt ten sprowadza analizę RPO i SZOOP do identyfikacji różnic wynikających z definicji IOB lub różnic ulokowania środków i co za tym idzie wyznaczeniu regionalnych zadań instytucjom otoczenia biznesu.

1. Dokumenty określające ramy Regionalnych Programów Operacyjnych we wszystkich województwach wskazują, że rola IOB określana jest przede wszystkim jako ośrodków wspierających zarówno rozwój innowacyjności (CT 1.) jak i przedsiębiorczości (CT 3.) poprzez realizację usług na rzecz przedsiębiorców. Projektując RPO i SZOOP regiony wskazały w 13 przypadkach IOB jako ośrodki realizujące projekty w ramach celu 3.3. drugim najczęściej wskazywanym celem, w którego realizacji zaangażowane są IOB to cel 1.1. i 3.1 – 11 wystąpień. Należy podkreślić, że oba te cele odnoszą się do wspierania przedsiębiorstw poprzez udzielanie profesjonalnych usług (C1.1. i C3.1.) lub podnoszenie jakości usług oferowanych przez IOB (C3.3.).
2. Dużym znaczeniem w działalności ośrodków przedsiębiorczości i innowacyjności stanowić powinno ich usieciowienie. Realizacja projektów międzynarodowych lub w partnerstwach z partnerami spoza kraju pozwala identyfikować IOB jako podmioty sprzyjające internacjonalizacji przedsiębiorstw. Cel 3.5. jest kolejnym najczęściej wskazywanym w RPO – 8 przypadków.
3. Również 8 województw wskazało kontynuację lub rozszerzenie oddziaływania na osoby pragnące założyć firmy lub na młode przedsiębiorstwa (nie starsze niż 2 lata) poprzez wsparcie działań specjalistycznej formy IOB – inkubatorów przedsiębiorczości.
4. Po 7 województw przewiduje specjalne działania skierowane na kontynuację rozwoju infrastrukturalnego IOB w Polsce w ramach celów C1.3. i C3.4. W przypadku województw Lubuskiego, Dolnośląskiego, Śląskiego i Świętokrzyskiego IOB mogą stać się beneficjentami

- projektów realizowanych w obu celach. We wszystkich przypadkach wskazywane są obostrzenia dot. projektów zawierających działania rozwijające infrastrukturę wynikające z Umowy Partnerstwa.
5. Szerokie doświadczenie IOB pozwala również na wykorzystanie w działaniach związanych z interwencjami gdzie przedsiębiorczość jest elementem szerszego oddziaływania społecznego. W ten sposób postrzegając IOB dwa województwa (łódzkie i Małopolskie) wskazują je jako instytucje zaangażowane w realizację celu VIII. W przypadku Małopolski są to działania dot. rozwoju kompetencji kadr i adaptacji do zmian (D8.4) i wsparcia na rzecz wydłużania aktywności zawodowej (Działanie 8.6). W Woj. łódzkim jest to Działanie VIII.3 – Wsparcie przedsiębiorczości.
  6. Dziewięć RPO (Zachodniopomorskie, Pomorskie, Lubuskie, Kujawsko-Pomorskie, Dolnośląskie, Śląskie, Warmińsko-Mazurskie, Lubelskie, Małopolskie) angażuje IOB w realizację 6 lub 5 celów szczegółowych CT 1 i CT 3.
  7. W ramach CT 1 i CT 3 najoszczędniej po działalność IOB sięga RPO Województwa Łódzkiego (tylko w C3.3. – profesjonalizacja usług). W ramach RPO Woj. Podlaskiego IOB wskazane są jako podmioty aktywne przy realizacji C1.1 oraz C3.2. – inkubacja).
  8. Zapisy Umowy Partnerstwa wskazują cechy programów operacyjnych skierowanych na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności. Istotność tych zapisów widać wyraźnie w założeniach wskazywanych w RPO jak i SZOOP poszczególnych województw. Praktycznie wszystkie regiony wskazują (przy wykorzystaniu różnych zapisów) konieczność dążenia IOB do urynkowienia swojej działalności.
  9. Taką samą intensywność mają zapisy dotyczące analiz zapotrzebowania oraz monitoringu świadczonych usług wraz z potrzebą wykorzystania istniejących standardów na poziomie krajowym lub europejskim.
  10. Wszystkie projekty związane z rozwojem infrastruktury muszą być oparte na zapisach UP związanych z koniecznością posiadania strategii wykorzystania nowej infrastruktury i wyposażenia a także na obowiązkowej analizie zasobów dostępnych (wymóg niepowielania dostępnych zasobów).
  11. Większość analizowanych RPO wskazuje usieciwienie i partnerstwa jako elementy preferujące projekty do finansowania.
  12. Zarówno w CT1 jak i CT3 regiony obok działań ukierunkowanych na udzielenie bezpośredniego wsparcia sektorowi MSP poprzez zapewnienie dostępu do infrastruktury B+R+I oraz wysokospecjalistycznych usług doradczych w systemie popytowym zaplanowały szereg działań mających na celu tworzenie ekosystemu sprzyjającemu rozwojowi regionu opartych bardziej na upowszechnieniu informacji o regionie i jego potencjale.  
Będą to kompozycje różnych projektów, których realizatorami będą również IOB jest to zupełnie inny obszar aktywności nie ukierunkowany na świadczenie usług.
  13. W CT 1 w niektórych regionach przewidziane są również projekty przedsiębiorstw na finansowanie budowy i wyposażenia działów B+R, nie tylko na zakup tego typu usług w ośrodkach badawczych.



### 3. Przegląd definicji Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) w Regionalnych Programach Operacyjnych 2014-2020

W dokumentacji 12 z 16 regionalnych programów operacyjnych zawarto definicję „instytucji otoczenia biznesu”, potrzebnej do weryfikacji możliwości uzyskania finansowania w wybranych działaniach, dla których jako beneficjentów wskazano IOB. Większość definicji opiera się na definicji z Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 20 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy na wzmocnienie potencjału instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych programów operacyjnych (dla perspektywy 2007-2013)

Ileokroć w rozporządzeniu jest mowa o (...) instytucji otoczenia biznesu - należy przez to rozumieć mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, a także przedsiębiorcę innego niż mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości;

Z analizowanych 12 programów: 3 województwa powielają dosłownie tę definicję: Wielkopolskie, łódzkie i Śląskie, kolejne 3 województwa (Podkarpackie, Kujawsko-Pomorskie, Lubelskie) ją nieznacznie zmieniają. W Zachodniopomorskim wprowadzono zasadnicze zmiany w definicji w ww. rozporządzenia: usunięto zapis o byciu przedsiębiorstwem, wzmocniono wymóg prowadzenia działalności nie dla zysku, poprzez odpowiedni zapis w statucie podmiotu. Dodatkowo rozbudowano definicję wprowadzając wymóg posiadania odpowiednich zasobów (bazy materialnej, zasobów ludzkich, kompetencji) koniecznych do świadczenia usług, wymienienie przedmiotu działalności oraz przykładowy katalog świadczonych usług. W Mazowieckim dodano zaś wskazanie potrzeby posiadania odpowiedniego zaplecza materialnego, technicznego, ludzkiego oraz kompetencyjnego pozwalającego na realizację usług.

W 5 województwach występuje odmienna definicja. W Małopolskim wprost za IOB uznaje się instytucje, które uzyskały akredytację Ministerstwa Rozwoju. W Lubuskim elementem definicji jest katalog przedmiotowy usług IOB, w Dolnośląskim jest również próba wymieniania rodzajów usług, ale też rodzajów instytucji, przy czym nie posługuje się ona pojęciem „przedsiębiorca” w odniesieniu do IOB. W Warmińsko - Mazurskim szczegółowo opisano wymóg posiadania osobowości prawnej (które wyklucza działalność gospodarczą osób fizycznych), wymieniono rodzaje zadań i działalności IOB. W Pomorskim – jako jedynym brak jest wymogu prowadzenia działalności nie dla zysku.

W Opolskim oraz Podlaskim nie ma definicji IOB ani w dokumencie RPO ani w szczegółowym opisie osi priorytetowych RPO. Tak jak w przypadku woj. Mazowieckiego definicje te mogą pojawić się na poziomie poszczególnych konkursów.

#### Dolnośląskie

Instytucje Otoczenia Biznesu – instytucje nie działające dla zysku (również takie, które przeznaczają swój zysk na cele statutowe i jednocześnie nie wypłacają dywidendy swoim udziałowcom lub akcjonariuszom), oferujące przedsiębiorcom usługi wspierające w szerokim zakresie. Pomoc może dotyczyć zagadnień związanych z tworzeniem, prowadzeniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Oferta instytucji otoczenia biznesu obejmuje np. udzielanie informacji, szkolenia, doradztwo, usługi B+R itp. Do instytucji otoczenia biznesu zaliczamy np. regionalne i lokalne agencje rozwoju, stowarzyszenia



przedsiębiorców i osób działających na ich rzecz, izby gospodarcze, samorządy przedsiębiorców, centra wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje sfery B+R, fundusze pożyczkowe, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorstw itd.

### Kujawsko-Pomorskie

Przez Instytucję Otoczenia Biznesu należy rozumieć każdy podmiot bez względu na formę prawną, prowadzący działalność gospodarczą w rozumieniu prawa unijnego, który prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, który nie działa dla zysku lub przeznacza zysk na cele statutowe. Przy czym działalność służąca tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości jest wymieniona jako jeden z głównych celów statutowych podmiotu.

### Lubelskie

Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - podmiot, bez względu na formę prawną, który co do zasady nie działa dla zysku lub przeznacza zysk na cele statutowe, a prowadzona przez niego działalność służy tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności.

Możliwe są m.in. następujące formy prawne działalności instytucji otoczenia biznesu:

- 1) agencje rozwoju regionalnego i lokalnego,
- 2) izby i stowarzyszenia zrzeszające przedsiębiorców, np. izby gospodarcze, przemysłowe i handlowe,
- 3) instytucje wspierające przedsiębiorczość, m.in. inkubatory i akceleratory przedsiębiorczości, podmioty wspierające firmy typu spin-off i spin-out, parki przemysłowe, technologiczne, naukowo-technologiczne, centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii (działające jako instytucje wspierające zaplecze badawczo – rozwojowe), ośrodki innowacyjności,
- 4) jednostki organizacyjne administracji publicznej nastawione na wspieranie rozwoju gospodarki regionalnej/lokalnej.

### Lubuskie

Instytucja otoczenia biznesu (IOB) - Osoba prawna, która:

a) rozpoczyna lub prowadzi działalność polegającą na świadczeniu przedsiębiorcom usług:

- finansowych,
- doradczych,
- szkoleniowych,
- w zakresie badań i rozwoju,
- informacyjnych,
- w zakresie udostępniania pomieszczeń na prowadzenie działalności gospodarczej,
- w zakresie promocji gospodarczej,
- w zakresie koordynacji, promocji lub animacji powiązań kooperacyjnych,
- w zakresie obsługi inwestorów,
- w zakresie wsparcia działań eksportowych przedsiębiorców lokalnych i regionalnych,

- polegających na organizacji udziału przedsiębiorców w targach, misjach i wystawach w kraju i zagranicą

oraz

b) zgodnie ze statutem lub innym aktem równoważnym, nie prowadzi działalności w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają osiągnięty zysk na cele statutowe.

### Łódzkie

Instytucja Otoczenia Biznesu – należy przez to rozumieć mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, a także przedsiębiorcę innego niż mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

### Małopolskie

Instytucje otoczenia biznesu (IOB) – ośrodki innowacji, tj. podmioty posiadające status ośrodków innowacji akredytowanych w ramach wdrożonego przez Ministerstwo Rozwoju systemu akredytacji ośrodków innowacji świadczących proinnowacyjne usługi na rzecz przedsiębiorstw (ujęte na aktualnej liście akredytowanych ośrodków innowacji);

### Mazowieckie

Instytucja Otoczenia Biznesu (IOB) – bez względu na formę prawną, podmiot prowadzący działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, niedziałający dla zysku lub przeznaczający zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim. Posiadający bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP<sup>23</sup>.

### Podkarpackie

Podmiot, który bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Do instytucji otoczenia biznesu zaliczamy przede wszystkim: agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, ośrodki wspierania przedsiębiorczości (biznesu), centra przedsiębiorczości, izby przemysłowo-handlowe, izby rzemieślnicze, fundusze, organizacje reprezentujące przedsiębiorców, klastry, instytucje proinnowacyjne działające na rzecz innowacyjności, centra transferu technologii, instytuty i ośrodki badawczo-rozwojowe, inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, parki naukowo-technologiczne, parki przemysłowe.

### Pomorskie

---

<sup>23</sup> definicja w dokumencie: Regulamin konkursu RPMA.03.01.02-IP.01-14-032/16, Poddziałanie 3.1.2 Rozwój MŚP, Typ projektów Wsparcie początkowej fazy rozwoju przedsiębiorstw, <https://www.funduszedlamazowska.eu/nabory-wnioskow/3-1-poprawa-rozwoju-msp-na-mazowszu-3-1-2-rozwoj-msp-typ-projektow-wsparcie-poczatkowej-fazy-rozwoju-przedsiębiorstw.html>

IOB (Instytucja Otoczenia Biznesu) IOB – podmiot posiadający osobowość prawną oraz przedsiębiorcy, o których mowa w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, świadczący usługi na rzecz mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób fizycznych zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą.

### Śląskie

Instytucja otoczenia biznesu – należy przez to rozumieć mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, a także przedsiębiorcę innego niż mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

### Warmińsko-Mazurskie

Osoby prawne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębne przepisy przyznają zdolność prawną, lub jednostki organizacyjne samorządu terytorialnego, nie działające w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe, zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, posiadające własną bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencje niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MSP. Do zadań instytucji otoczenia biznesu można zaliczyć: wspieranie przedsiębiorczości, ułatwianie rozpoczynania działalności gospodarczej, pomoc nowotworzonym przedsiębiorcom. Priorytetowe przedsięwzięcia podejmowane przez IOB to podnoszenie jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach poprzez szkolenia i doradztwo, wsparcie powiązań kooperacyjnych przedsiębiorstw, tworzenie sieci współpracy (m.in. klastry) i animacji środowiska innowacyjnego przedsiębiorstw, a także zapewnienie zewnętrznych źródeł finansowania.

Dodatkowo w dokumencie RPO używana jest definicja parku naukowego/technologicznego, która cytuje raport PARP z 2014 r.: wyodrębniona jednostka ukierunkowana na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie, w szczególności małych i średnich przedsiębiorców, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych. Realizując kompleksowe wsparcie, parki technologiczne oferują przedsiębiorcom także usługi doradztwa w zakresie rozwoju, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne.

### Wielkopolskie

Instytucja otoczenia biznesu - mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, a także przedsiębiorca inny niż mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, bez względu na formę prawną, który nie działa dla zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe i prowadzi działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości.

Dodatkowo dla działania 1.3.4. Instytucja Otoczenia Biznesu powołana zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym przez konsorcjum publicznych uczelni poznańskich (prowadzących działalność naukową i dydaktyczną w zakresie informatyki) oraz Miasto Poznań.

### Zachodniopomorskie

Instytucje Otoczenia Biznesu: Podmioty, bez względu na formę prawną, które nie działają dla zysku lub przeznaczają zyski na cele statutowe lub działalność zasadniczą, i prowadzą działalność służącą tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie, działające na terenie Polski. Podmioty posiadające niezbędną bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora przedsiębiorstw. Do tej kategorii instytucji zalicza się: agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, ośrodki szkoleniowo – doradcze, fundusze, organizacje reprezentujące przedsiębiorców, instytucje proinnowacyjne, działające na rzecz innowacyjności, centra transferu technologii, instytuty i ośrodki badawczo – rozwojowe, pełniące rolę centrów oraz ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, do których zalicza się inkubatory przedsiębiorczości i inkubatory technologiczne, centra/parki naukowo technologiczne, parki technologiczne itp. Oferują one przedsiębiorcom usługi wspierające w szerokim zakresie, w tym w zakresie tworzenia, prowadzenia i rozwoju przedsiębiorstwa.

## Najczęściej występujące elementy definicji IOB

### 1. Bycie Przedsiębiorcą

Wiele definicji włącza jako element definiujący instytucję otoczenia biznesu wyrażenie zaczerpnięte z wspomnianego wyżej rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z 2009 roku, w którym przez IOB rozumie się „mikroprzedsiębiorcę, małego lub średniego przedsiębiorcę, a także przedsiębiorcę innego niż mikroprzedsiębiorca, mały lub średni przedsiębiorca, bez względu na formę prawną (...)”. Należy pamiętać, że rozporządzenie to służyło uregulowaniu kwestii pomocy publicznej udzielanej IOB w ramach regionalnych programów operacyjnych 2007-2013, rozstrzygało ono, że w odniesieniu do beneficjentów odpowiednich, dedykowanych IOB, działań RPO należy zastosować odpowiednie przepisy dopuszczające pomoc publiczną. Czyli, że w rozumieniu przepisów o pomocy publicznej należy traktować IOB jako przedsiębiorców, nawet jeśli mają one formę prawną właściwą administracji publicznej. W praktyce wiele ośrodków innowacji działa np. w ramach jednostek samorządu terytorialnego. Niestety na gruncie prawa UE i polskiego nie ma jednolitej, stosowanej w wszystkich obszarach definicji przedsiębiorstwa i brak odniesienia do której gałęzi prawa definicja się odnosi powoduje liczne nieporozumienia. Znany był przykład ośrodka innowacji prowadzonego w formie stowarzyszenia, które nie figurowało w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego. Urzędnicy jednego z urzędów marszałkowskich potraktowali ten ośrodek jako niespełniający definicji IOB. Podczas gry w wielu innych województwach podmioty nie wpisane do rejestru przedsiębiorców nie miały problemów z uzyskiwaniem dofinansowania z dedykowanych IOB środków RPO. Przykład ten ilustruje skalę nieporozumień z potraktowaniem statusu przedsiębiorcy jako elementu definiującego IOB.

Jeżeli ze działalność IOB objętej wsparciem zaliczyć należy do działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o pomocy publicznej to w definicji IOB lub innym miejscu dokumentacji dotyczącej wsparcia (np. regulamin konkursu) można opisać charakter tej działalności i zastosować odpowiednie przepisy dopuszczające pomoc publiczną. Wpisanie do definicji IOB elementu „bycia przedsiębiorcą” nie pełni roli definiującej, tj. odróżniania bytów objętych definicją od tych jej nie spełniających. Wobec czego tego typu sformułowanie nie powinno znaleźć się w definicji IOB.

### 2. Nie działanie dla zysku

Wymóg prowadzenia działalności nie dla zysku jest elementem, co do którego panuje największa zgoda wśród autorów definicji IOB w dokumentacji RPO: jest zawarty w 11 z 12 sformułowanych

definicji. Jak wskazano wyżej jest to czytelny wyróżnik pozwalający oddzielić IOB od różnorodnych przedsiębiorstw działających w sferze usług dla biznesu. Nawet jeżeli w firmach komercyjnych występują kompetencje, ważne zwłaszcza dla usług doradczych i szkoleniowych analogicznych do tych świadczonych przez IOB, nie powinny one być zaliczane do instytucji otoczenia biznesu i być narzędziem dla polityki publicznej wsparcia rozwoju sektora MSP.

### 3. "Działalność służąca tworzeniu korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości"

Sformułowanie to – wzięte z wspomnianego wyżej rozporządzenia jest prawidłowe i w lapidarnym określeniu oddaje istotę działalności IOB. Podstawowy problem z tym określeniem polega na wieloznaczności słowa „przedsiębiorczość”, która literaturze z dziedziny zarządzania jest rozumiana bardzo szeroko (np. wg Druckera) aktywną postawę działania, dążenia do rozwiązywania problemów wprowadzania zmian, podejmowania ryzyka nastawienia na sukces, prawie jako synonim innowacji. Natomiast współcześnie w polityce i działalności IOB najczęściej słowa przedsiębiorczość używa się w odniesieniu do rozpoczynania działalności gospodarczej przez osoby fizyczne i pierwszych lat działalności takich przedsiębiorstw. Ograniczenie przedmiotu działalności do tak wąskiego przedmiotu zakresu jest w oczywiste nieporozumieniem, jednak należy się liczyć z ryzykiem błędnego rozumienia, a co za tym idzie stosowania definicji.

### 4. Katalog form instytucjonalnych i usług świadczonych przez IOB

W kilku definicjach autorzy pokusili się o zilustrowanie istoty działań IOB poprzez wymienienie najbardziej typowych form instytucjonalnych IOB, jak też listy usług świadczonych przez tego rodzaju instytucji. W dużej mierze takie zestawienia są prawidłowe i rzeczywiście poprzez przykłady mogą wskazywać na najczęściej występujące praktyczne rozwiązania w tym zakresie. Niebezpieczeństwo tworzenia katalogów w definicji polega na tym, że mimo nawet częstych zastrzeżeń, są one interpretowane jako katalog zamknięty. W praktyce spotyka się często nieuprawnione podejście uznawania za spełnianie definicji poprzez proste porównanie nazw form instytucjonalnych czy usług, jak też wykluczania tych podmiotów, które nie wpisują się literalnie w przykładową listę. Natomiast w rzeczywistości można obserwować ewolucję: tworzenie nowych form i nowych rodzajów usług jak też używanie znanych sformułowań w nowych znaczeniach. W ostatnich kilku latach przykładem jest nadużycie słowa „inkubator” do działalności zupełnie nie związanych w pierwotnym znaczeniem (projekty komercjalizacji wiedzy na uczelniach niekoniecznie związane z przedsiębiorczością czy działalność w zakresie finansowania w formie kapitału zaangażowanego).

### 5. Inne elementy:

Najciekawszym nowym w stosunku do cytowanej definicji z rozporządzenia z 2009 r. jest włączenie do definicji wymogu posiadania niezbędnej bazy materialnej, technicznej, zasobów ludzkich i kompetencyjnych niezbędnych do świadczenia usług na rzecz sektora przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. Wydaje się, że jest ono właściwe, ponieważ podkreśla nie jedynie chęć czy gotowość do świadczenia usług ale potencjał, który IOB powinien posiadać (nawet jeśli zleca na zewnątrz niektóre eksperckie elementy usług), aby świadczyć usługi dla rozwoju przedsiębiorstw.

Tabela 1 zestawienie częstotliwości występowania podobnych elementów definiowania IOB w RPO 16 województw Polski

Województwa/element definicji	Bycie przedsiębiorcą	Nie działanie dla zysku	Uzależnienie od tworzenia korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości"	Przedmiot działalności	Rodzaj instytucji	Inne:
Dolnośląskie	-	+	-	+	+ - przykładowa lista	-
Kujawsko-Pomorskie	+	+	+, zapis w statucie jako główny	-	-	-
Lubelskie	-	+	+	-	+ - przykładowa lista	-
Lubuskie	-	+, zapis w statucie	-	+ - katalog		osoba prawna
Łódzkie	+	+	+	-	-	-
Małopolskie	-	+ pośrednio poprzez akredytację MR	-	-	+ - ośrodki innowacji	Uzyskanie akredytacji systemu Ministerstwa Rozwoju
Mazowieckie	-	+	+	-	-	Posiadanie bazy materialnej, technicznej, zasobów ludzkich oraz kompetencyjnych niezbędnych do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP
Opolskie	Brak definicji					
Podkarpackie	-	+	+	-	+ - przykładowa lista	-
Podlaskie	Brak definicji					
Pomorskie	-	-	-	+ - ogólnie	-	
Śląskie	+	+	+	-	-	-
Świętokrzyskie	Brak definicji					
Warmińsko-Mazurskie	-	+, zapis w statucie	-	+ - niezamknięty katalog przedmiotu i form	-	osoba prawna - szczegółowe warunki; posiadanie własnej bazy materialnej, technicznej, zasobów ludzkich i kompetencji niezbędnych do świadczenia usług na rzecz sektora MSP
Wielkopolskie	+	+	+	-	-	-
Zachodniopomorskie	-	+	+, zapis w statucie	+ - ogólnie	+ - przykładowa lista	posiadanie niezbędnej bazy materialnej, technicznej, zasobów ludzkich i kompetencyjnych niezbędnych do świadczenia usług na rzecz sektora przedsiębiorstw
Liczba wystąpienia elementu	4	11	7	5	5	4

źródło: Opracowanie własne



## Propozycja jednolitej definicji IOB

Analizy dotyczące dokumentów strategicznych pod względem postrzegania roli i funkcji IOB w realizacji zadań związanych ze wspieraniem innowacyjności i przedsiębiorczości, oraz zapisów dokumentów z poziomu regionalnego w odniesieniu do definiowania IOB, jak i ich roli w systemach wsparcia zawartych w regionalnych programach operacyjnych wskazują na wielowymiarowość rozumienia zarówno roli IOB jak i samego definiowania ośrodków. Efektem tego stanu może być niekiedy poczucie braku koordynacji działań, które z poziomu polityki gospodarczej kraju powinny zapewniać jednolitość. Oczywiście jest, że działania na poziomach regionalnych muszą uwzględniać specyfikę wynikającą z ich uwarunkowań społeczno – gospodarczych. Daje to podstawę do różnicowania zarówno ich funkcji, jak i zaangażowania w realizację polityki regionalnej w poszczególnych częściach kraju.

Jednak nawet tak duże zróżnicowanie nie daje podstaw do tak przedstawionych wyżej rozbieżności w definiowaniu samej istoty instytucji otoczenia biznesu. Przedstawiona poniżej propozycja definicji IOB, może posłużyć zunifikowaniu rozumienia funkcji i roli instytucji otoczenia biznesu w Polsce. Przyjęcie przez wszystkich *policymakers* w Polsce podobnej definicji pozwoli też na uniknięcie często niepotrzebnych problemów związanych z dostosowaniem tych samych instytucji do wymogów i uwarunkowań definicyjnych różnych RPO.

Proces kształtowania się IOB w Polsce miał generalnie charakter oddolny, w żaden sposób nie ukierunkowany co skutkowało ogromną różnorodnością rozwiązań organizacyjnych i formalno-prawnych. Ponadto w procesie ich rozwoju istotne znaczenie miał też sposób finansowania ich działalności. Wszystkie te czynniki spowodowały, że w Polsce IOB działają w najróżniejszych konfiguracjach prawnych, organizacyjnych i finansowych. Wszystko to powoduje, że nie jest możliwe wypracowanie definicji opierającej się na tych właśnie elementach. **Dlatego też proponuje się podejście funkcjonalne, a nie prawne czy instytucjonalne:**

**Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB)** to, bez względu na formę prawną, podmioty prowadzące działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim. Posiadające bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP.

Ważnymi elementami proponowanej definicji są:

- **Działalność nie dla zysku.** Jest ona podstawowym kryterium odróżniającym IOB od przedsiębiorstw z sektora usług B2B. Mimo, że często podnoszone są argumenty, że przedsiębiorstwa te mogą mieć kompetencje i doświadczenie potrzebne dla świadczenia usług wsparcia rozwoju w tym innowacyjności MSP, nie powinny one być zaliczane do IOB. IOB prowadzą działalność w obszarze nie podlegającym pełnemu urynkowaniu, ze względu na niski potencjał MSP i start-upów jako klienta kupującego takie usługi z własnych środków. Podmioty komercyjne incydentalnie podejmują usługi w tym segmencie klientów, często wykorzystując możliwości uzupełniania oferty czy wzmocnienia wizerunku dzięki dotacjom. Jeśli obszar działania IOB dawałby szanse rynkowe, nie byłaby konieczna żadna interwencja publiczna związana z ich wykorzystaniem. Uległyby one komercjalizacji lub zostałyby zastąpione przez konkurencję rynkową. Takie rozumienie nie stoi w sprzeczności w zwiększaniu elementów urynkowania IOB tj. zwiększaniu konkurencji, czy możliwości



generowania przychodów przynajmniej z części działalności, a tym samym dążenia do samofinansowania.

- **Obszar działalności** związany z rozwojem przedsiębiorczości, rozumianej nie tylko jako tworzenie nowych przedsiębiorstw, ale też rozwój istniejących, oraz innowacyjności. Przy czym sformułowanie „prowadzące działalność” jednoznacznie wymaga wykazania świadczenia usług w tym zakresie, a nie jedynie deklaracji zamiaru aktywności w tej dziedzinie czy zapisu w statucie. Elementem weryfikującym spełnianie tego warunku definicji powinny być kryteria wyboru projektów.
- **Potencjał** do świadczenia usług na rzecz MSP wyklucza podmioty, które jedynie organizują „logistyczny” aspekt usług posługując się kompetencjami i infrastrukturą innych podmiotów. Mimo, że outsourcing i łączenie potencjałów różnych podmiotów jest niejednokrotnie konieczne i pożądane do świadczenia usługi o wysokim stopniu specjalizacji i wartości dodanej, to IOB bez własnego potencjału nie powinien być realizatorem wsparcia ponieważ nie jest w stanie zapewnić utrzymania działalności po zakończeniu finansowania danego aspektu z środków publicznych.

Nie jest możliwe, ani zasadne, tworzenie listy form instytucjonalnych czy rodzajowych IOB. Ze względu na zmieniające się warunki, nieustający proces ewolucji i powstawania nowych rodzajów IOB, taka lista miałaby tylko charakter przykładowy i utrudniałaby weryfikację spełnienia warunków definicji przez podmioty nie ujęte na liście.

Podobnie sytuacja się przedstawia w odniesieniu do rodzajów usług, które nie mogą być z podobnych, jak wymienione wyżej, powodów skatalogowane w definicji.

### Propozycja definicji usługi prorozwojowej / proinnowacyjnej

Ujmowanie działalności IOB w ramy polityki gospodarczej regionów czy też kraju wynika ze specyfiki ich zasobów kadrowych, infrastrukturalnych jak i skupienia się na odbiorcach końcowych jakimi są przedsiębiorcy dążący do rozwoju. Realizacja usług na ich rzecz jest więc osią działania każdego IOB. Budowa interwencji publicznej w rozwój gospodarki opartej na efektywnym i skutecznym działaniu IOB wymaga więc odpowiedniego rozumienia usług jakie ośrodki oferują swoim klientom.

Podstawowym obszarem działalności IOB – jak to wskazano wyżej przy okazji definiowania IOB jako takiego – jest rozwój przedsiębiorczości oraz innowacyjności. Co do zasady odpowiada to zapisom Umowy Partnerstwa w zakresie CT1 i CT3. Warto jednak podjąć próbę doprecyzowania tego elementu funkcjonowania IOB.

Zgodnie z przyjętymi opisami możemy mówić, że usługi świadczone przez IOB mieszczą się z zbiorze usług doradczych – czyli takich, które polegają na udzielaniu porad lub też wskazywanie sposobu postępowania zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym. Proponujemy rozważenie podejścia przyjętego przez Województwo Mazowieckie<sup>24</sup>, w którym aktywność IOB wspierająca przedsiębiorców powinna przyjąć charakter specjalistyczny.

---

<sup>24</sup> por. „System akredytacji Mazowieckich Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) świadczących prorozwojowe usługi doradcze o specjalistycznym charakterze. - Opracowanie eksperckie dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie” – dokument niepublikowany. System akredytacji na stronie

Prorozwojowa usługa doradcza o specjalistycznym charakterze to usługa doradcza mająca na celu zwiększenie konkurencyjności i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym. Usługa taka powinna charakteryzować się następującymi cechami:

- a. zidentyfikowaniem potrzeb po stronie przedsiębiorcy i zaproponowaniem sposobu jej zaspokojenia przez usługodawcę;
- b. dostosowaniem sposobu świadczenia usługi do indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy;
- c. zaangażowaniem przedsiębiorcy i usługodawcy w powyższy proces;
- d. wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy eksperckiej niezbędnej do uzyskania efektu rozwoju, poprzez bezpośrednie zaangażowanie osób o odpowiednich kompetencjach.

Przyjęcie takiego rozumienia usług IOB jako ogólnego opisu wsparcie oferowanego przedsiębiorcom pozwala na omawianie usług IOB w ramach CT3. Aby móc omawiać usługi, które odnoszą się będą do realizacji celu tematycznego 1. należy definicję tę uściślić i wskazać niejako wyjątkowość tego procesu. Proponowane podejście zwraca się właśnie ku wydzieleniu w zbiorze usług prorozwojowych tych, których celem jest oddziaływanie na innowacyjność przedsiębiorców:

Prorozwojowa usługa doradcza o charakterze proinnowacyjnym to szczególny rodzaj prorozwojowej specjalistycznej usługi doradczej mającej na celu wprowadzenie na rynek nowego lub istotnie ulepszonego produktu (wyrobu lub usługi), wdrożenie nowego lub istotnie ulepszonego procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Dzięki przyjęciu takiego podejścia tzw. popytowe podejście do budowania usług IOB wydaje się naturalnym, o ile nie koniecznym sposobem funkcjonowania. Specyfika oferowania prorozwojowych usług doradczych wymaga bowiem ciągłego dialogu z odbiorcami i za każdym razem indywidualnego definiowania ich zakresu i oczekiwanego rezultatu. To powoduje, że trudno będzie znaleźć dwie identycznie zrealizowane przez IOB usługi B. Budowa portfolio usług i precyzyjny dialog z klientami pozwala też IOB na zwiększenie profesjonalizacji poprzez podejmowanie decyzji opartych na ustalonej strategii rozwoju każdej z tych instytucji. To zaś będzie miało przełożenie na identyfikację koniecznych zasobów nie tylko kompetencyjnych ale również infrastrukturalnych, które pozwolą na skuteczniejsze i efektywniejsze świadczenie usług przedsiębiorcom.

## 4. Modele popytowe świadczenia usług przez IOB, kryteria wyboru projektów

Pojęcie popytowego sposobu wspierania usług IOB nie jest jednoznaczne. W literaturze i praktyce interwencji publicznej w usługi wsparcia dla przedsiębiorstw spotyka się trzy rodzaje tzw. podejścia popytowego:

1. Oparte na **potrzebach** MSP (co ma być przeciwieństwem gotowej oferty wsparcia opartej na potencjale, interesach dostawcy usług)
2. Oparte na **decyzji** przedsiębiorstwa, co do wyboru dostawcy i sposobu wykorzystania wsparcia;
3. **Czasową interwencję** państwa w rynek usług, po to aby po jej zakończeniu świadczone były one całkowicie na **warunkach rynkowych**. Oparcie wyboru **wartości** i jakości usługi dla przedsiębiorcy na imitacji transakcji rynkowej, w której do transakcji dochodzi, jeśli obydwie strony porozumiewają się co do ekwiwalentu wartości wymienianej przez strony np. pieniądze w zamian za wykonaną usługę.

**Podejście oparte na potrzebach** prezentowane jest przede wszystkim w dokumentach Komisji Europejskiej związanych z usługami wsparcia przedsiębiorstw. Np. publikacja autorstwa Christiana Saublensa: *Regional policy for smart growth of SMEs*<sup>25</sup>, wydana przez Platformę S3 prowadzoną przez Wspólnotowe Centrum Badawcze Komisji Europejskiej, skupia się nie tylko na wsparciu wynikającym z rozpoznania potrzeb przedsiębiorstw, zarówno tych uświadomionych jak i nieświadomionych, ale też na rozróżnianiu potrzeb różnych grup docelowych. Sektor MSP nie jest homogeniczną grupą o zbliżonej charakterystyce i potrzebach. Można wyodrębnić wiele podgrup MSP, do których kierowane są usługi wsparcia<sup>26</sup>. Tak jak są odmienne ich potrzeby, tak też różne są cele polityki wsparcia i dobór oferowanych usług. Z jednej strony podejście oparte na potrzebach wydaje się być prawidłowe, jako że potrzeba klienta jest w centrum każdej strategii marketingowej. Z drugiej zaś stawia pod znakiem zapytania jego efektywność. Problemem przy zastosowaniu tego podejścia jest umiejętność rzetelnego zbadania i określenia rzeczywistych potrzeb MSP. Nie jest to proste zadanie, chociaż na rynku jest coraz więcej dostępnych instrumentów do badania tych potrzeb. Kolejnym problemem w tym podejściu jest obiektywizm oceny potrzeb. Jeśli jest ona dokonywana przez dostawcę wsparcia należy się liczyć z intencjonalną manipulacją danymi w celu potwierdzenia z góry założonych tez lub też nieintencjonalną tendencyjnością w prowadzeniu obserwacji i wyciąganiu wniosków. Należy zauważyć, że podejście popytowe w takim kształcie znajduje częściowo swoje potwierdzenie w zapisach Umowy Partnerstwa.

Najbardziej znaną egzemplifikacją rynkowej imitacji wyboru oferty spośród konkurencyjnych ofert jest voucher na innowacyjne usługi. To rozwiązanie jest promowane przez Komisję Europejską np. w tzw. Deklaracji Ryskiej (*Riga declaration: Realising the full potential of innovation voucher programmes*) sformułowanej przez inicjatywę Europe Innova Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu w 2010 roku. Stwierdza ona, że vouchery na innowacje są zorientowane popytowo i

<sup>25</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/information/publications/guides/2013/regional-policy-for-smart-growth-of-smes-guide-for-managing-authorities-and-bodies-in-charge-of-the-development-and-implementation-of-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/information/publications/guides/2013/regional-policy-for-smart-growth-of-smes-guide-for-managing-authorities-and-bodies-in-charge-of-the-development-and-implementation-of-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation)

<sup>26</sup> Na przykład: start-upów, feniksów (w fazie schyłkowej, ale z szansą na odrodzenie), firm rodzinnych, podwykonawców, ukrytych czempionów/śpiących królewien itd.

powinny być tak skonstruowane i wdrażane by odpowiadać na praktyczne potrzeby MSP. Zwiększają one potencjał i skłonność MSP do współpracy z dostawcami wiedzy i wsparcia i zawsze łączą najlepszego dostawcę z potrzebą MSP. Raport OECD nt. regionalnej polityki i instrumentów na rzecz innowacyjności<sup>27</sup> podkreśla skuteczność systemu voucherów w powodowaniu zmiany nastawienia MSP do współpracy z dostawcami „wiedzy”. Jednocześnie zauważa możliwość zagrożenia sprzeniewierzaniem środków publicznych przeznaczonych na vouchery, postulując ograniczanie ich jednostkowej wartości, dbanie o jakość i rzetelność dostawców usług oraz kierowanie voucherów do grupy firm nieprowadzących działalności innowacyjnej. Uznając, że innowacyjne przedsiębiorstwa czy duże firmy nie powinny być ich odbiorcą.

Podobnie **podejście popytowe** (demand driven approach) definiowane jest w *Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze przystosowania przedsiębiorców i pracowników do zmian na lata 2014-2020* oraz w *Umowie partnerstwa* – to mechanizm dystrybucji środków EFS ukierunkowany na możliwość dokonania samodzielnego wyboru usług rozwojowych przez przedsiębiorcę oraz odpowiadający na jego indywidualne potrzeby rozwojowe<sup>28</sup>. Podstawowym założeniem podejścia popytowego jest postawienie w centralnym punkcie przedsiębiorcy, jego potrzeb oraz pozostawienie jemu wyboru zarówno zakresu usług, z których chce skorzystać, jak i ich wykonawcy.

Natomiast Kristin Hallberg w publikacji Banku Światowego<sup>29</sup> krytykuje vouchery jako podejście popytowe dowodząc, że nazywanie interwencji wzorowanej na modelu voucherów podejściem popytowym jest błędem logicznym. Prawdziwym wyznacznikiem popytu jest wg autorki skłonność przedsiębiorstwa do zapłaty za usługę tym samym proponując podejście nastawione na czasową interwencję prowadzącą do urynkowania działalności.

Każde z prezentowanych wyżej podejść ma swoje wady i zalety, w wielu przypadkach stosowanie jednego z nich nie wyklucza wykorzystania drugiego, zaś dobór akcentów powinien zależeć od rodzaju działania i przyjętej logiki interwencji w usługi IOB.

Założeniem obecnej perspektywy jest stopniowe ograniczanie udzielanego firmom wsparcia w obszarach podstawowego doradztwa i odchodzenie od dotacji dla przedsiębiorstw na rzecz instrumentów zwrotnych. W związku z tym również w stosunku do IOB pojawia się oczekiwanie, by ich działalność w coraz większym stopniu podlegała mechanizmom konkurencyjnym i umożliwiała ich samofinansowanie.

Zaletą idei samofinansowania jest zdjęcie domniemanego obowiązku finansowania IOB ze środków publicznych – zwłaszcza, jeśli powstały one w związku z decyzją podjętą przez administrację publiczną i/lub z udziałem środków publicznych - a jednocześnie zapewnienie ciągłości funkcjonowania IOB i dostępności ich usług. Wadą tego podejścia jest skupienie się na problemie finansowania lub nie instytucji otoczenia biznesu, co wypacza logikę interwencji w dziedzinie usług świadczonych przez IOB.

**Usługi te są rozwijane i finansowane nie ze względu na ich dostawców, ale ze względu na grupę docelową polityki regionalnej,** tj. MSP, ich kondycję i potrzeby, a w związku z tym szczegółowe cele

<sup>27</sup> *Regions and Innovation Policy*, OECD Reviews of Regional Innovation, OECD Publishing, 2011), s. 255 i n.  
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264097803-en>

<sup>28</sup> <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/wytyczne-w-zakresie-realizacji-przedswiezec-z-udzialem-srodkow-europejskiego-funduszu-spolecznego-w-obszarze-przystosowania-przedsiębiorcow-i-pracowników-do-zmian-na-lata-2014-2020/>

<sup>29</sup> Hallberg K., *A Market-oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises*, Bank Światowy 2000, s. 19 I n.

interwencji RPO np. zmianę struktury gospodarki regionu, wzmocnienie konkurencyjności firm, zwiększenie zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstw, współpracę z nauką, stworzenie miejsc pracy, wzrost eksportu, dywersyfikacja rynków zbytu, itd.

Z drugiej strony, zgodnie z zebranymi przy realizacji poprzedniej perspektywy finansowej doświadczeniami, istnieje również potrzeba lepszego dostosowania usług świadczonych przez IOB do potrzeb przedsiębiorców, w tym konieczność przeorientowania udzielanego przedsiębiorcom wsparcia w stronę popytową (dotyczy to w szczególności parków przemysłowych i naukowo-technologicznych oraz inkubatorów, jak również sieci systemowo działających instytucji).

## Umowa Partnerstwa i przyjęte w RPO zasady dla popytowego podejścia do działań IOB

Zapisy Umowy Partnerstwa wskazują, że w związku z potrzebą przejścia IOB do prowadzenia działalności na zasadach rynkowych, większość wsparcia dla IOB udzielona zostanie przez mechanizmy popytowe, oraz że wsparcie infrastrukturalne IOB dopuszcza się jedynie w incydentalnych przypadkach. W obecnej perspektywie kontynuowane będą też działania wspierające IOB w świadczeniu bardziej profesjonalnych, wyspecjalizowanych, skoncentrowanych na osiągniętych wynikach dostosowanych do faktycznych potrzeb podmiotów korzystających z ich usług.

Podejście oparte na modelu popytowym jest promowane zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Natomiast sposób interpretacji, jak i mechanizmy owego „podejścia popytowego” różnią się od siebie w poszczególnych regionach.

W przypadku usług, przejawem podejścia popytowego jest wskazanie, że **beneficjentem** projektu może być:

- przedsiębiorstwo, dla którego wydatkiem projektowym może być skorzystanie z usługi IOB. Dotyczy to różnie nazwanych bonów (voucherów) na innowacje, jak też szerszych projektów B+R i innowacyjnych przedsiębiorstw. W przypadku usług inkubacji, przedsiębiorstwo nigdy nie jest beneficjentem działania,
- przedsiębiorstwo w ew. partnerstwie z IOB,
- IOB, które następnie świadczy wsparcie MSP, często w tzw. systemie grantowym tzn. Jest zobowiązane do naboru beneficjentów docelowych
- lub też tzw. operator działania – jeden (rzadko więcej) beneficjent projektu grantowego pośredniczący pomiędzy usługobiorcami (MSP) a usługodawcami (IOB).

W przypadku profesjonalizacji IOB (w tym rozwoju usług), a także rozwoju infrastruktury IOB popytowość najczęściej przejawia się w postaci wymogu przedstawienia analizy potrzeb MSP, analizy rynku, strategii biznesowej IOB, planów świadczenia usług, w tym uzyskiwania przychodów. Podjęcia zobowiązania w zakresie utrzymywania trwałości świadczenia usług, jak też sporządzania planów i raportów z wykonania usług po zakończeniu finansowania.

Również w podziale działań w celu tematycznym 1 i 3 podejście regionów jest bardzo zróżnicowane, analiza RPO i SZOOP wykazała, że te same działania występują w obu celach tematycznych.

### "Cel tematyczny 1: ""Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji"""

1. **Usługi IOB:** "Wsparcie przedsiębiorstw w zakresie działalności B+R+I badawczo-rozwojowej i innowacyjnej prowadzone będzie poprzez usługi świadczone przez wyspecjalizowane IOB." Ułatwiony zostanie dostęp do usług oferowanych m.in. przez parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz inne organizacje wspierające innowacyjność przedsiębiorstw



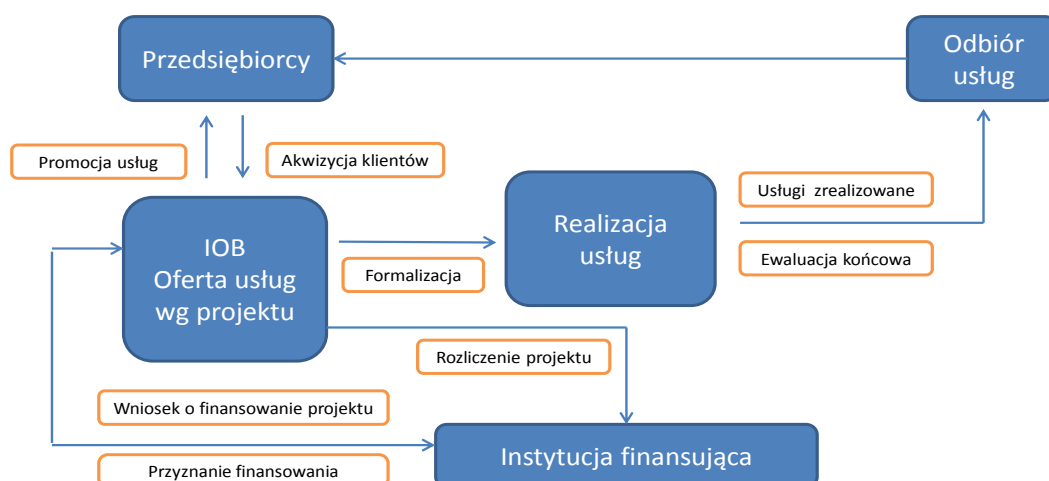
2. **Inwestycje w IOB** "Wsparcie infrastrukturalne IOB (..)uzupełnienie istniejących zasobów, niezbędne do realizacji wysokiej jakości usług proinnowacyjnych uwarunkowane będzie zapotrzebowaniem firm technologicznych".
3. **Profesjonalizacja** : "Zwiększenie sprawności i efektywności działania IOB. Doskonalenie i ukierunkowanie rynkowe oferty usługowej."

### Cel tematyczny 3: "Wzmacnianie konkurencyjności MŚP"

1. **Usługi IOB** "Zaawansowane, wyspecjalizowane i udoskonalone usługi doradcze IOB, dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw. Zastosowanie mechanizmów popytowych, takich jak vouchery dla MŚP. "
2. **Usługi inkubacji świadczone przez IOB** : "Wsparcie dla inkubatorów przedsiębiorczości, oferujących skuteczne doradztwo w zakresie strategii i monitorowania biznesu, transferu technologii i prognozowania, innowacji ukierunkowanych na użytkownika i związanych z wzornictwem, zgodnie z konkretnym zapotrzebowaniem MŚP."
3. **Profesjonalizacja usług IOB**
4. **Inwestycje w IOB** "Wsparcie infrastrukturalne", po spełnieniu warunków wymienionych w UP
5. **Internacjonalizacja** – w niektórych RPO są to wydzielone działania, dla których beneficjentem lub usługodawcą są IOB
6. **Inne** np. związane z instrumentami finansowymi, w tym kapitałowymi

Jak wynika z powyższej analizy w Regionalnych Programach Operacyjnych w celu tematycznym CT 1. i 3 zakłada się ukierunkowanie działań na rozwój gospodarczy poprzez stymulowanie powstawania nowych aktywnych podmiotów gospodarczych oraz rozwój już działających na rynku. Jednak wiele działań zaplanowanych w RPO ma znamiona wsparcia o charakterze podażowym, co do efektywności którego jest tak wiele wątpliwości. Stosowanie tego modelu zostało zdecydowanie negatywnie ocenione przez instytucje kontrolne zarówno krajowe jak i europejskie.

**Schemat 1. Model podażowy usługi**



Źródło: opracowanie własne



Podstawowym niedostatkim modelu podażowego było oparcie go na ofercie jaką dysponowały IOB. Projekt zatwierdzony do finansowania nie poddawał się modyfikacjom, głównie z powodu zawartej w nim analizy rynku wskazującej, że właśnie zaproponowanych w nim usług oczekują przedsiębiorcy. Ponadto zasady finansowania projektów ze środków europejskich nie dopuszczały w trakcie jego realizacji możliwości wprowadzania zmian w świadczonych usługach ze względu na zmiany zapotrzebowania ze strony przedsiębiorców.

Konstrukcja modelu podażowego nie uwzględnia również ewaluacji ex post pozwalającej bardziej kompleksowo zweryfikować efekty udzielonego wsparcia. Zmiana podejścia w kierunku modeli popytowych powinna zwiększyć efektywność wsparcia udzielanego sektorowi MSP.

Ponieważ w działaniach RPO projekty o charakterze podażowym wciąż zajmują istotne miejsce nie sposób nie odnieść się do nich wskazując główne obszary ryzyka przede wszystkim po stronie władz regionalnych wynikające z utrzymania dotychczasowych zasad finansowania.

Do zagrożeń należy zaliczyć m.in.

- możliwą niską efektywność wydatkowania środków na usługi dla sektora MSP
- utrzymanie niskiego poziomu dopasowania usług do potrzeb
- uzyskanie efektu quasi specjalistycznych usług wynikającego z „hurtowego” podejścia w projektach do potrzeb beneficjentów ostatecznych.
- mniejszą ilość środków wydanych bezpośrednio na same usługi, ponieważ IOB część grantów wykorzystują na administrację projektu, promocję i akwizycję przedsiębiorców korzystających z oferowanych usług.

Do korzyści można zaliczyć:

- wykorzystanie wypróbowanych metod działania i współpracy z IOB
- brak okresu wdrożenia w nowe ramy pracy urzędników władz regionalnych
- wdrożenie przez przedsiębiorców mechanizmu realizacji projektów.

W obecnym okresie finansowania właściwie tylko na poziomie świadczenia usług pro rozwojowych mamy do czynienia z modelem popytowym, w którym przedsiębiorca poszukuje i wybiera ofertę według niego najkorzystniejszą. Pozostałe obszary wciąż jeszcze pozostają pod wpływem nurtu podażowego. Dlatego też w niniejszym opracowaniu kryteria dla modelu podażowego przedstawiono tylko w odniesieniu do realizacji projekty świadczenia usług pro rozwojowych przez IOB dysponujące środkami dla przedsiębiorców. W odniesieniu do pozostałych typów projektów, które ze względu na swoją specyficzną konstrukcję nie mogą mieć charakteru bezpośrednio popytowego zalecane jest wykorzystanie kryteriów wyboru projektów z modeli pro popytowych.



## Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie podażowym

<b>Cel Tematyczny 1</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Usługi pro rozwojowe		
<b>Model</b>	Podażowy, schemat 1		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku; Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa.		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...]		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	Zakłada osiągnięcie przez przedsiębiorstwo określonych celów rozwojowych w wymiarze ekonomicznym lub finansowym	Obligatoryjne 0-1	projekt zakłada ustalenie osobnych mierzalnych i nie mierzalnych efektów realizacji usługi
	Precyzyjnie opisuje zapotrzebowanie na konkretne usługi w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa.	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega adekwatność zaplanowanych usług w odniesieniu do zaplanowanych celów ilościowych i jakościowych. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wnioszek
	Projekt wskazuje specjalistyczne usługi, które będzie oferować na rynku IOB	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega charakterystyka, zakres i sposób świadczenia usług  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wnioszek

	Zapewnia realizację usługi pro rozwojowej zgodnie z ramowymi <sup>30</sup> standardami procesu wykonania usługi pro rozwojowej	Obligatoryjne 0-5	Mniej niż 2 punkty dyskwalifikuje wniosek
	Podmioty korzystające z usług IOB wpisują się w inteligentne specjalizacje	Obligatoryjne 0-1	1 punkt
	<i>Projekt realizowany na obszarze regionu</i>	Obligatoryjne 0-1	
	<b>Wykonawca usług</b>	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>	
	W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej)		
	Posiada co najmniej 3 letnie udokumentowane doświadczenie i kompetencje w realizacji usług pro rozwojowych na rzecz sektora MSP	Obligatoryjne 0-1	<i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
	<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje różne źródła jej przychodów i potwierdza jej zdolność do działania w warunkach rynkowych i samodzielność finansową w zakresie prowadzenia działalności.</i>	Obligatoryjne 0-1	Samodzielność finansowa nie oznacza całkowitą rezygnację z finansowania działalności ze środków publicznych. IOB powinno wykazać prawdopodobne źródła finansowania swojej aktywności pochodzące z różnych źródeł
	<i>Stosuje istniejące standardy w zakresie dostarczania usług na poziomie co najmniej krajowym.</i>	Obligatoryjne 0-1	Może dokumentować potwierdzenie spełniania standardów działania/świadczenia usług
	<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku

<sup>30</sup> Ramowy standard realizacji usługi pro rozwojowej opisano w rozdziale 6 niniejszego opracowania

	<p><i>elementy pozwalające na weryfikację jakości realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i></p>		
--	---	--	--

**Przy konstrukcji mechanizmu popytowego należy założyć, że całkowite urynkowienie działalności IOB nie jest możliwe, ani też wskazane.** Głównie ze względu na aktywność tych podmiotów w obszarach działalności nie będącej konkurencją dla firm komercyjnych właśnie ze względu na słabe perspektywy rynkowe tych przedsięwzięć. Grupy docelowe MSP a zwłaszcza start-upy nie mają skłonności lub środków do korzystania, a szczególnie do płacenia za usługi wsparcia. Należy też pamiętać, że jeśli jest tylko taka możliwość komercyjnie nastawione firmy konsultingowe chętnie korzystają z możliwości świadczenia dotowanych usług traktując dotację jako finansowanie oferty bezpłatnej, która ma służyć pozyskiwaniu klientów komercyjnych. Jednakże nie są skłonne do utrzymywania takich usług po ustaniu dofinansowania.

Szczegółowa analiza zapisów RPO pozwoliła wyodrębnić co najmniej kilkanaście rodzajów działań odnoszących się do różnych obszarów wsparcia. Po dokonaniu ich analizy i agregacji okazało się, że są one do siebie podobne pod względem realizacyjnymi, w związku z czym możliwe jest zastosowanie modeli popytowych łączących te działania w obszary usług. Ponieważ jednak różnią się one istotnie zakresami i celami interwencji należy nieco odmiennie kształtować model popytowy w zależności od rodzaju grupy docelowej (np. zakładając, że usługi dla start-upów nie mają perspektyw na urynkowienie), jak i rodzaju interwencji RPO.

Modele te powinny więc w różnym stopniu odzwierciedlać główne elementy tego podejścia:

- koncentracja na jakości i wartości usługi dla przedsiębiorstwa np. poprzez pozytywne oddziaływanie usługi na rozwój usługobiorcy i profesjonalizm wykonania,
- nastawienie na urynkowienie działalności IOB i umożliwienie przynajmniej ich częściowego samofinansowania,
- odpowiedź na rzeczywiste potrzeby pojedynczego MSP.

Wdrożenie modelu popytowego w działaniach wskazanych w CT 1. i 3. wymaga zmiany sposobu realizacji interwencji z praktykowanej dotąd podażowej<sup>31</sup> na popytową, lub uwzględnienia elementów istotnych dla podejścia popytowego w kryteriach wyboru projektów. Taki zabieg należałoby zastosować zarówno w przypadku usług finansowanych w całości, jak i będących przedmiotem częściowego dofinansowania.

Efektywna realizacja planowanych działań wymaga jednak profesjonalizacji usług dla sektora MSP oraz doposażenia IOB w infrastrukturę techniczną niezbędną do świadczenia usług rozwojowych, co w różnym stopniu zostało uwzględnione we wszystkich RPO.

Analizując dotychczasową praktykę można stwierdzić, że IOB w obszarach nie finansowanych instrumentami wsparcia również podejmują działania zgodnie z regułami rynkowymi pozyskując klientów w drodze akwizycji na usługi nie podlegające dofinansowaniu<sup>32</sup> lub angażując się w obszary pozwalające łatwiej niż na rynku pozyskać środki na pokrycie bieżących kosztów utrzymania. Stąd wniosek, że to raczej kształt dotychczasowych instrumentów miał wpływ na sposób funkcjonowania IOB, a nie ich nieumiejętność funkcjonowania w warunkach rynkowych. Tym nie mniej zmiana tych reguł dla sporej grupy z nich będzie dużym wyzwaniem.

Wykorzystanie IOB do realizacji wsparcia rozwoju przedsiębiorstw ma swoje istotne przesłanki w postaci:

<sup>31</sup> Polegającej na udzielaniu finansowania IOB na realizację projektów dla przedsiębiorstw w formie dotacji finansującej kompleksowe działania na rzecz osiągnięcia założonych w nim rezultatów.

<sup>32</sup> Por. A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości) Raport z badania 2014, PARP, Warszawa 2014

1. Misyjności ich działania i nastawieniu IOB na działanie nie dla zysku.
2. Ich silnego powiązania z lokalnymi społecznościami, co prowadzi do angażowania się w zadania komercyjnie nieopłacane.

Dlatego też podejście popytowe należy identyfikować ze spełnieniem przede wszystkim dwóch warunków:

1. Przejawiania popytu ze strony przedsiębiorców na dany rodzaj usług
2. Dążenia do świadczenia usług wysokiej jakości usług przez IOB.

**Warunek pierwszy** realizowany jest wówczas, gdy zakres i sposób świadczenia usługi uzgadniany jest bezpośrednio między przedsiębiorstwem (pomysłodawcą), a dostawcą usług w sposób możliwie najlepiej zaspokajający potrzeby firmy (tzw. usługi szyte na miarę).

**Warunek drugi** związany z jakością i doświadczeniem we współpracy z przedsiębiorcami jest wymogiem koniecznym dla zapewnienia sprawności działania modelu popytowego.

Wdrożenie modeli popytowych jest poważnym wyzwaniem dla IOB, które będą musiały lepiej poznawać rynek, pracować nad ofertą i promować ją (na co dotąd dostawały środki w ramach projektów) oraz zabezpieczyć odpowiednio wysoki do oczekiwań i potrzeb klientów poziom i sposób świadczenia usług.

Model popytowy jest także nie małym wyzwaniem dla administracji publicznej, która powinna zmienić sposób monitorowania rezultatów dystrybuowanych środków przeznaczonych na wsparcie rozwoju przedsiębiorstw. Monitoring powinien pozwalać na uzyskanie kompleksowej wiedzy co do kierunków i efektywności wykorzystania dofinansowanych usług. **Dla zapewnienia właściwej realizacji przez IOB usług pro rozwojowych na poziomie regionalnym obok ogłaszania konkursów dla przedsiębiorców niezbędne jest też prowadzenie ciągłego naboru IOB do usług dla MSP.** Może to być realizowane w oparciu o:

- kryteria wyboru wykonawców do projektów (tworzenie listy referencyjnej wykonawców usług mogących wykazać się spełnianiem kryteriów dla realizatorów usług pro rozwojowych-IOB mogą zgłaszać akces do realizacji wybranych usług),
- regionalny system akredytacji (jak np. na Mazowszu)<sup>33</sup>.

**W działaniach zaplanowanych w RPO wszystkich regionów w ramach CT 1 i 3 można znaleźć różne rodzaje projektów, które w końcowym efekcie - bezpośrednio lub pośrednio - prowadzą do świadczenia usług rozwojowych lub inkubacyjnych dla sektora MSP.**

W wariantcie **bezpośrednim** (finansowanie jest wprost powiązane ze świadczoną usługą dla MSP), można wyróżnić następujące rodzaje działań:

1. Realizacja usług pro rozwojowych (w tym usługi internacjonalizacji)
2. Realizacja usług inkubacji

W odniesieniu do tych dwóch rodzajów działań nie da się stworzyć uniwersalnego modelu. W każdym z tych obszarów możliwe jest podejście popytowe, ale będą się one od siebie różnić. Opierając się na analizie zapisów Regionalnych Programów Operacyjnych, konieczne wydaje się wydzielenie specyficznych modeli popytowych.

---

<sup>33</sup> Niektóre regiony zgłaszały gotowość wykorzystania listy podmiotów akredytowanych przez Ministerstwo Rozwoju. Należy zwrócić uwagę, że nie wszystkie podmioty spełniające kryteria akredytacji MR będą spełniały potrzeby przedsiębiorstw w obszarze usług pro rozwojowych ( w tym internacjonalizacji).

## Model popytowy (bezpośredni).

dla wszystkich dofinansowywanych usług pro rozwojowych realizowany na poziomie regionalnym przez jeden podmiot.

Model możliwy do realizacji zarówno przez administrację regionalną (IZ), jak i wybranego dla regionu jednego podmiotu, który obsługuje przyjmowanie aplikacji, rozliczenia finansowe i monitoruje realizację rozwojowych usług doradczych (np. „bony rozwojowe”, usługi B+R+I, doradztwo w usłudze internacjonalizacji). Takie rozwiązanie zapewnia możliwość bieżącej koordynacji działań stymulujących regionalną gospodarkę w obszarach wymagających szczególnej interwencji, jak również efektywny nadzór nad zakresem i jakością usług świadczonych sektorowi MSP.

Model opiera się na wyborze konkursowym w dwóch obszarach:

1. Ofert IOB.
2. Wniosków przedsiębiorstw z sektora MSP na finansowanie usług

**Konkurs ofert IOB jest nieodłącznym elementem konkursu na usługi rozwojowe.** Baza IOB spełniających kryteria wyboru w zakresie realizacji usług rozwojowych jest budowana przez cały okres finansowania usług. Te z IOB, które spełnią ustalone warunki w kryteriach wyboru działania dla realizatorów usług oferują je na rynku starając się pozyskać klientów. Warunkiem utrzymania wpisu w bazie ofert jest realizacja min. 10 usług rozwojowych (dofinansowanych lub nie) w poprzednim roku kalendarzowym<sup>34</sup>.

Konkurs na finansowanie usług rozwojowych dla MSP uwzględnia możliwość ich realizacji wyłącznie przez IOB umieszczone w bazie ofert IOB<sup>35</sup>. Klienci wybierają realizatora usług i wskazują go w swojej aplikacji konkursowej. Regulaminy konkursów na usługi pro rozwojowe powinny uwzględniać możliwość częściowego podwykonawstwa zarówno przez inne podmioty z listy referencyjnej jak i komercyjne firmy. Rekomenduje się poziom podwykonawstwa nie wyższy niż 40% wartości usługi. Dopuszczenie do realizacji usług przez podmioty spełniające warunki dla realizatorów jest zależne od decyzji regionów. Należy dopuszczać takie rozwiązanie szczególnie, jeśli struktura IOB i zakres oferowanych przez nie usług nie zapewnia efektywnej obsługi zapotrzebowania przedsiębiorców.

Oba działania w tym modelu są realizowane równolegle w drodze konkursowej dla przedsiębiorców i dla IOB.

Model nie uwzględnia rozwiązania zawartego w niektórych RPO opartego na wyłanianiu tzw. operatorów programu. Doświadczenie w pracy z przedsiębiorcami wskazuje, że w zakresie oceny zapotrzebowania przedsiębiorstw na usługi nie ma potrzeby tworzenia osobnych narzędzi diagnostycznych. Wstępna diagnostyka potrzeb bywa powierzchowna i zazwyczaj powielana na etapie precyzowania zakresu wykonania usługi przez wybranego wykonawcę. Tak więc rozwiązania obejmujące wstępną weryfikację zapotrzebowania na usługi w tzw. systemie operatorskim należy uznać za niezasadne.

### Elementy składowe modelu:

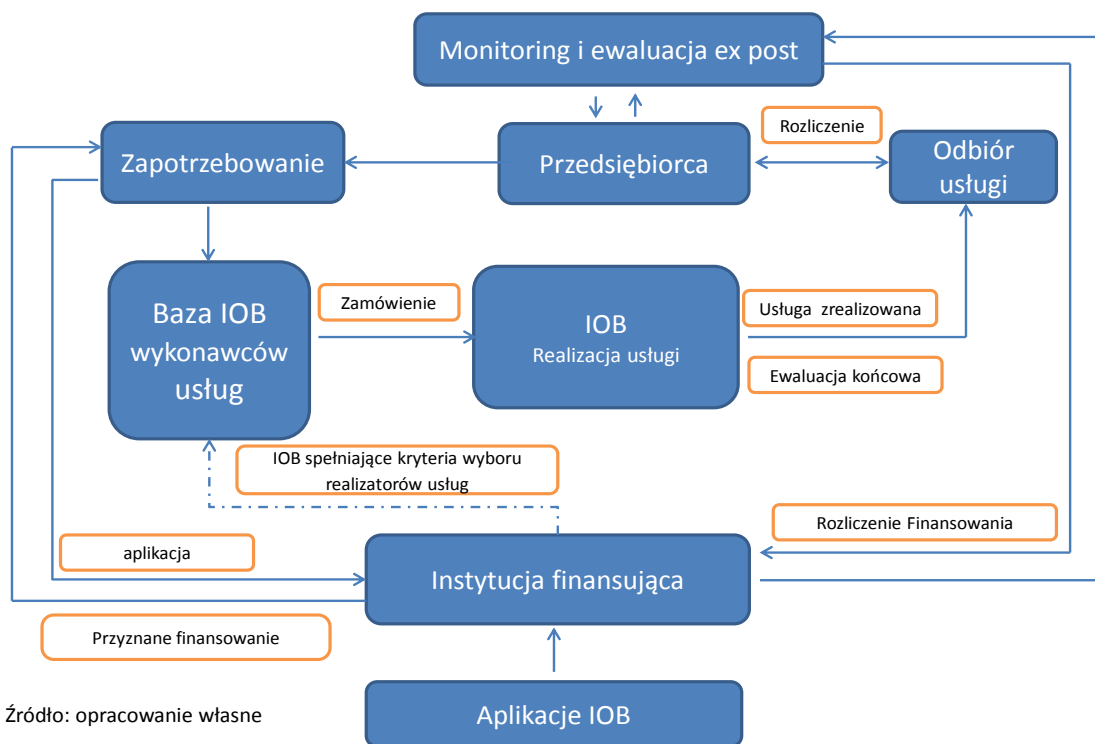
<sup>34</sup> Udokumentowanie usług nie dofinansowywanych spoczywa na IOB, w przypadku nieprzedstawienia potwierdzenia ich realizacji do końca stycznia każdego roku IOB traci wpis na 6 miesięcy.

<sup>35</sup> Możliwe do wykorzystania jest również opracowanie i wdrożenie regionalnego systemu akredytacji IOB tak jak zrobił to region mazowiecki.



1. ZAPOTRZEBOWANIE. Oparcie na potrzebach zgłaszanych przez działające już firmy. Można założyć, że firmy w fazie rozwoju przynajmniej w znaczącym stopniu są w stanie określić swoje potrzeby, a na pewno zweryfikować je w trakcie ustalania/negocjowania ich zakresu i sposobu zaspokojenia z IOB.
2. ELEMENT WYBORU I KONKURENCYJNOŚCI MIĘDZY IOB:
  - kampanie informujące jakie usługi rozwojowe świadczą IOB, prowadzone zarówno przez operatora/IZ jak i same IOB
  - upublicznione wyniki badań satysfakcji,
  - upublicznienie ofert IOB na portalach informacyjnych
  - spełnianie standardów jakości świadczenia usług
  - referencje
3. REALIZACJA USŁUGI. Usługa odpowiednia do zdiagnozowanych i uzgodnionych z firmą potrzeb zorganizowana w możliwie najlepszy sposób, spełniająca standardy jakości odpowiednie dla jej charakteru.
4. BADANIE SATYSFAKЦИИ I REZULTATÓW. Działanie obowiązkowe dla wszystkich beneficjentów ostatecznych wsparcia prowadzony z poziomu regionalnego.

**Schemat 2. Model popytowy usługi pro rozwojowej**



Źródło: opracowanie własne

**Etapy wdrażania modelu:**



1. Ogłoszenie naboru IOB do bazy wykonawców usług rozwojowych<sup>36</sup> (w tym internacjonalizacji), może być prowadzony równoległe z uruchomieniem konkursu na finansowanie usług;
2. Ogłoszenie naboru wniosków na finansowanie usług dla MSP 30 dni po ogłoszeniu naboru dla IOB;
3. Weryfikacja aplikacji IOB, sporządzenie listy referencyjnej;
4. Rozpatrzenie wniosków MSP, uruchomienie finansowania;
5. Realizacja usług;
6. Monitoring realizacji usług i ewaluacja ex post.

Dla efektywnego działania przedstawionego wyżej modelu konieczny jest odpowiedni dobór kryteriów wyboru zarówno beneficjentów usług, jak i ich wykonawców zapewniający zapewnienie popytowego charakteru interwencji.

**Projekty finansowane w oparciu o model popytowy (bezpośredni)**

---

<sup>36</sup> Bez względu na to czy aplikujące IOB posiadają akredytacje krajowe czy regionalne podstawą weryfikacji zdolności IOB do świadczenia usług powinny być kryteria wyboru realizatorów usług dla danego działania.

### Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie popytowym

<b>Cel Tematyczny 1</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Usługi prorozwojowe		
<b>Model</b>	Popytowy, schemat 2		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku; Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa.		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...]		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b>  <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	Zakłada osiągnięcie przez przedsiębiorstwo określonych celów rozwojowych w wymiarze ekonomicznym lub finansowym	Obligatoryjne 0-1	projekt wskazuje mierzalne i nie mierzalne efekty realizacji usługi
	Precyzyjnie opisuje zapotrzebowanie na konkretne usługi w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa.	Obligatoryjne 0-10	Ocenię podlega adekwatność zaplanowanych usług w odniesieniu do zaplanowanych celów ilościowych i jakościowych. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wnioszek
	Sposób i zakres usługi realizacji jest dostosowany do indywidualnych potrzeb przedsiębiorcy	Obligatoryjne 0-10	Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek

	Zapewnia realizację usługi zgodnie z ramowymi <sup>37</sup> standardami procesu wykonania usługi pro rozwojowej	Obligatoryjne 0-5	Mniej niż 2 punkty dyskwalifikuje wniosek
	podmiot wpisuje się w inteligentne specjalizacje	Fakultatywne	1 punkt
	Wskazuje wykonawcę usługi (podmiot z listy referencyjnej)	Obligatoryjne 0-1	Opis w aplikacji wskazujący na zasadność wyboru właśnie tego IOB
	<b>Wykonawca usług</b>	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>	
	W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jedno z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej)		
	Posiada co najmniej 3 letnie udokumentowane doświadczenie i kompetencje w realizacji usług pro rozwojowych na rzecz sektora MSP	Obligatoryjne 0-1	<i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
	<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje różne źródła jej przychodów i potwierdza jej zdolność do działania w warunkach rynkowych i samodzielność finansową w zakresie prowadzenia działalności.</i>	Obligatoryjne 0-1	Samodzielność finansowa nie oznacza całkowitą rezygnację z finansowania działalności ze środków budżetowych. IOB powinno wykazać prawdopodobne źródła finansowania swojej aktywności pochodzące z różnych źródeł
	<i>Stosuje istniejące standardy w zakresie dostarczania usług na poziomie co najmniej krajowym.</i>	Obligatoryjne 0-1	Może dokumentować potwierdzenie spełniania standardów działania/świadczenia usług
	<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku

<sup>37</sup> Ramowy standard realizacji usługi pro rozwojowej opisano w rozdziale 6 niniejszego opracowania

	<i>realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i>		
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne

<b>Cel Tematyczny 3</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Usługi internacjonalizacji		
<b>Model</b>	Popytowy, schemat 2		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku; Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa.		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...]		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	zakłada osiągnięcie przez firmę/y określonych celów rozwojowych w wymiarze ekonomicznym lub finansowym	Obligatoryjne 0-1	projekt wskazuje mierzalne i nie mierzalne efekty realizacji usługi
	precyzyjnie opisuje zapotrzebowanie na konkretne usługi w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa	Obligatoryjne 0-10	Ocenię podlega adekwatność zaplanowanych usług w odniesieniu do zaplanowanych celów ilościowych i jakościowych. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Zapewnia realizację usługi zgodnie z ramowymi standardami procesu wykonania usługi pro rozwojowej	Obligatoryjne 0-5	Mniej niż 2 punkty dyskwalifikuje wniosek

	podmiot wpisuje się w inteligentne specjalizacje	Fakultatywne	1 punkt
	wskazuje wykonawcę usługi (podmiot z listy referencyjnej)	Obligatoryjne 0-1	Opis w aplikacji wskazujący na zasadność wyboru właśnie tego IOB
	<b>Wykonawca usług</b>	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>	
	W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).		
	Posiada co najmniej 3 letnie udokumentowane doświadczenie i kompetencje w realizacji usług rozwojowych w obszarze internacjonalizacji na rzecz sektora MSP	Obligatoryjne 0-1	<i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
	<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje różne źródła jej przychodów i potwierdza jej zdolność do działania w warunkach rynkowych i samodzielność finansową w zakresie prowadzenia działalności</i>	Obligatoryjne 0-1	Samodzielność finansowa nie oznacza całkowitej rezygnacji z finansowania działalności ze środków budżetowych. IOB powinno wykazać prawdopodobne źródła finansowania swojej aktywności pochodzące z różnych źródeł
	<i>Stosuje istniejące standardy w zakresie dostarczania usług co najmniej na poziomie krajowym<sup>38</sup></i>	Obligatoryjne 0-1	Może udokumentować potwierdzenie spełniania standardów działania/świadczenia usług
	<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku

<sup>38</sup> Sformułowanie: co najmniej na poziomie krajowym w skazuje, że podmiot spełnia warunek jeśli stosuje standardy polskie na poziomie krajowym i zagraniczne zarówno innych krajów jak i międzynarodowe. Ważne jest aby mógł je formalnie udokumentować.

	<i>realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług.</i>		
--	---	--	--

Źródło: opracowanie własne

<b>Cel Tematyczny 1 i 3</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Usługi internacjonalizacji – projekty grupowe		
<b>Model</b>	Popytowy, schemat 2		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku; Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa.		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...]		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	Wskazuje uczestnictwo w konkretnych targach, giełdzie, misji wraz z uzasadnieniem wyboru i wskazaniem korzyści dla beneficjentów	Obligatoryjne 0-10	W aplikacji: rozpoznanie, najlepiej z niezależnego źródła, wagi i siły wpływu poszczególnych imprez na stan branży. Pod uwagę powinna zostać wzięta wielkość imprez, historia i tradycja, „notowanie” ekspertów. Ocena adekwatności wyboru imprezy do opisanych potrzeb przedsiębiorstw. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wnioski.
	Bazuje na analizie potrzeb konkretnej – wskazanej przez wnioskodawcę grupy przedsiębiorstw	Obligatoryjne 0-1	W aplikacji wymagane jest wskazanie konkretnych przedsiębiorstw biorących udział w projekcie wraz ze wskazaniem stawianych sobie przez nie celów w związku z korzystaniem z usługi.
	Zakłada osiągnięcie przez uczestniczące firmy sprecyzowanych celów rozwojowych związanych z uczestnictwem w targach, misjach	Obligatoryjne 0-10	Projekt musi materializować usługę poprzez wynajem stoiska, aktywny udział w giełdzie lub plan spotkania z zagranicznym biznesem.



	gospodarczych w wymiarze ekonomicznym lub finansowym itp.		Prezentować mierzalne i niemierzalne rezultaty dla wszystkich beneficjentów projektu. Ocenie podlega zgodność potrzeb ze wskazanymi do osiągnięcia rezultatami. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek.
	Uczestnicy projektu wpisują się swoją działalnością w inteligentne specjalizacje	Fakultatywnie 0-5	Za każde 20% uczestników z IS 1 pkt
<b>Wykonawca/konsorcjum</b>			
W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).			
	co najmniej jeden z konsorcjantów posiada więcej niż 3 letnie doświadczenie i kompetencje w realizacji usług rozwojowych na rzecz sektora MSP, w tym usług w zakresie internacjonalizacji	Obligatoryjne 0-1	<i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
	<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje różne źródła jej przychodów i potwierdza jej zdolność do działania w warunkach rynkowych i samodzielność finansową w zakresie prowadzenia działalności (lub zdolność do stopniowego uzyskania owej samodzielności do końca okresu kwalifikowalności)</i>	Obligatoryjne 0-1	Samodzielność finansowa nie oznacza całkowitej rezygnacji z finansowania działalności ze środków budżetowych. IOB powinno wykazać prawdopodobne źródła finansowania swojej aktywności pochodzące z różnych źródeł
	<i>Stosuje istniejące standardy w zakresie dostarczania usług dla MSP co najmniej na poziomie krajowym</i>	Obligatoryjne 0-1	Może udokumentować potwierdzenie spełniania standardów działania/świadczenia usług
	<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz</i>	Obligatoryjne	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej

	<i>statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i>	0-1	rok poprzedzający złożenie wniosku
--	---	-----	------------------------------------

Źródło: opracowanie własne

## Model popytowy dla usług inkubacji<sup>39</sup> (bezpośredni).

Ponieważ inkubacja jest jednym z celów interwencji publicznej instytucja zarządzająca wybiera w drodze konkursu podmioty do jej przeprowadzenia. W realizacji działań mogą uczestniczyć wyłącznie IOB spełniające standardy merytoryczne i infrastrukturalne dla prowadzenia pełnego procesu inkubacji. Grupa docelowa w postaci pomysłodawców i start-upów będzie mogła wybrać program inkubacyjny z listy referencyjnej projektów inkubacyjnych. Wybrane ośrodki stanowią narzędzie realizacji polityki stymulowania powstawania nowych innowacyjnych przedsiębiorstw.

1. ZAPOTRZEBOWANIE. Oparcie na potrzebach jest bardziej złożone:
  - Można założyć, że potrzebę wsparcia ma każdy start-up ze względu na brak zasobów (finansowych, relacyjnych, ludzkich, infrastrukturalnych). Więc ten element popytu (odpowiedź na potrzeby) jest zawsze spełniony *a priori*
  - Określanie specyficznych potrzeb może być pogłębiane/powtarzane w trakcie procesu inkubacji. Jednorazowe rozpoznanie potrzeby na wejściu często jest niewystarczające ze względu na kompleksowość wsparcia (obejmuje wszystkie aspekty przedsiębiorstwa łącznie z *reason etre* – sensownością istnienia biznesu, doбором zespołu tworzącego firmę (umiejętności, cechy charakteru – dobre firmy na starcie nie są w stanie przetrwać, bo założyciele się potrafią porozumieć).
2. ZAMÓWIENIE: Nie tylko start-up wybiera inkubator, ale inkubator wybiera inkubowanego przedsiębiorcę (tenanta). Trzeba przeprowadzić selekcję start-upów do inkubacji pod względem:
  - Możliwości osiągnięcia celu interwencji publicznej w start-upy (np. wzrost aktywności przedsiębiorców w obszarze inteligentnych specjalizacji, zmiana struktury gospodarki na większy udział firm hi-tech, rozwój przedsiębiorczości akademickiej w mniejszych ośrodkach);
  - Potencjału i planu rozwojowego start-upu (zespół, umiejętności, biznesplan, szanse rynkowe)
  - Wzajemnej zgodności profilu inkubatora i start-upu – zgodność branży, otwartość na współpracę, perspektywy współpracy z siecią inkubowanych;
  - Osiągnięcia synergii między firmami w inkubatorze.
3. ELEMENT WYBORU I KONKURENCYJNOŚCI MIĘDZY IOB:
  - kampanie informujące o usługach inkubacji świadczonych przez poszczególne inkubatory i terminach rozpoczęcia naboru
  - prezentacje potencjału merytorycznego i infrastrukturalnego
  - potwierdzone spełnianie standardów działania w zakresie inkubacji
  - upublicznione wyniki badań satysfakcji,
  - referencje
4. REALIZACJA:

---

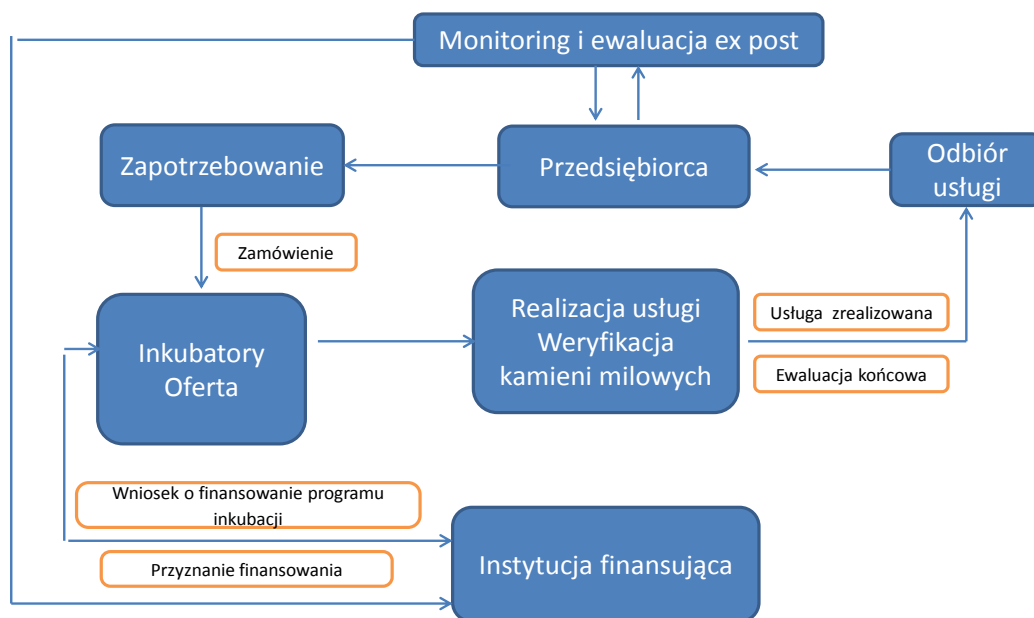
<sup>39</sup> Def. zespół działań składających się na kompleksowy program wsparcia przedsiębiorcy i procesu → [tworzenia nowej firmy](#) od pomysłu do stabilności rynkowej. Skuteczność inicjatyw przedsiębiorczych, ich natężenie i zasięg, zależy nie tylko od samego przedsiębiorcy, ale także od otoczenia i charakteru systemu gospodarczego. Tworzenie i rozwój biznesu jest silnie uzależniony przede wszystkim od cech lokalnego otoczenia, w którym działa przedsiębiorca. Wspieranie przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych obejmuje dostarczanie specyficznych usług oraz kształtowanie przychylnego przedsiębiorcy i podejmowaniu samodzielnej działalności gospodarczej środowiska ekonomiczno-społecznego.

Źródło: [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_96055.asp?soid=76C6D06C821845C9AD79C1449A1D2CC1](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=76C6D06C821845C9AD79C1449A1D2CC1),  
pobrano 14.11.2016



kontynuacja inkubacji powinna zależeć od osiągnięcia przez start-up kolejnych kamieni milowych opisanych w biznesplanie,, czyli nie tylko stawiane są wymagania dla inkubatora, ale i określone oczekiwania wobec klienta.

**Schemat 3. Model popytowy usługi inkubacji**



Źródło: opracowanie własne

#### Etapy wdrażania modelu:

1. Ogłoszenie naboru projektów IOB do realizacji usług inkubacji
2. Weryfikacja aplikacji IOB, wybór projektów do finansowania
3. Uruchomienie finansowania
4. Realizacja projektu
5. Rozliczenie projektu
6. Monitoring realizacji usług i ewaluacja ex post.

Dla efektywnego działania przedstawionego wyżej modelu konieczny jest odpowiedni dobór kryteriów wyboru zarówno beneficjentów usług, jak i ich wykonawców zapewniający zapewnienie popytowego charakteru interwencji.

### Kryteria wyboru projektów realizowanych w systemie popytowym

<b>Cel Tematyczny 1</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	inkubacja		
<b>Model</b>	Popytowy, schemat 3		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Dostosowanie oferty IOB do potrzeb rynku; Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa.		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...]		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	Przedstawia metodologię realizacji programu inkubacji	Obligatoryjne 0-1	Zgodną z ramowymi standardami procesu inkubacji
	Program obejmuje zapewnienie fizycznej przestrzeni dla tworzenia i rozwoju firm technologicznych w początkowej fazie działalności, wraz ze wsparciem merytorycznym oraz wynajem przestrzeni o charakterze biurowym lub/i laboratoryjnym, a także wsparcie finansowe.	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega kompozycja programu inkubacji będącego odpowiedzią na zdiagnozowane we wstępnym badaniu rynku potrzeby.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek.
	Zawiera realną analizę popytu na planowane usługi w perspektywie realizacji projektu (3 do 5 lat)	Obligatoryjne 0-10	Wniosek poparty badaniem popytu uzasadniającego zapotrzebowanie na realizację projektu oraz przedstawieniem wiarygodnych analiz podmiotów zewnętrznych. Analiza popytu podparta danymi z prowadzonych przez IOB analiz swojej działalności oraz badaniem rynku.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek

	<i>Zawiera plan świadczenia usług, wykorzystania infrastruktury oraz wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do prawidłowej realizacji usług inkubacji w ramach projektu</i>	Obligatoryjne 0-10	Konieczne określenie wskaźników produktu i rezultatu dla projektu, ocenie podlega realność osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Jest ukierunkowany na wsparcie firm wpisujących się swoją działalnością w IS regionu	Fakultatywnie 0-5	Za każde 20% uczestników z IS 1 pkt
	Musi być realizowany na terenie województwa.	Obligatoryjne 0-1	
	<b>Wykonawca/konsorcjum</b>		
	<b>Podmiot aplikujący/konsorcjum</b> W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).		
	co najmniej jeden z konsorcjantów posiada więcej niż 3 letnie doświadczenie i kompetencje w realizacji usług rozwojowych na rzecz sektora MSP, w tym usług w zakresie internacjonalizacji	Obligatoryjne 0-1	<i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
	Dysponuje potencjałem merytorycznym (osobowym) i infrastrukturalnym umożliwiającym efektywną realizację programu inkubacji	Obligatoryjne 0-10	Opis potencjału IOB potwierdzający przygotowanie do realizacji projektu, w porównaniu do zaplanowanych zadań i rezultatów. Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>Stosuje istniejące standardy w zakresie dostarczania usług opracowane na poziomie co najmniej krajowym</i>	Obligatoryjne 0-1	Udokumentowane potwierdzenie spełniania standardów działania/świadczenia usług
	<i>Prowodzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku

	<i>realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i>		
	Jest członkiem sieci instytucji realizujących programy inkubacji	Fakultatywnie Maks 2 pkt	1 punkt dodatkowo - sieć nieformalna 2 punkty dodatkowo - sieć sformalizowana (krajowa lub zagraniczna)
	<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje różne źródła przychodów i potwierdza zdolność do działania w warunkach rynkowych w obszarach poza programem inkubacji</i>	Obligatoryjne 0-1	Samodzielność finansowa nie oznacza całkowitej rezygnacji z finansowania działalności ze środków budżetowych. IOB powinno wykazać prawdopodobne źródła finansowania swojej aktywności pochodzące z różnych źródeł

Źródło: opracowanie własne



**W wariacie pośrednim** (finansowanie nie jest wprost powiązane ze świadczoną usługą dla MSP, służy budowie potencjału do ich realizacji) **można wyróżnić następujące rodzaje działań:**

1. Realizacja projektów infrastrukturalnych i doposażenia IOB
2. Realizacja profesjonalizacji IOB

Oba ww. typy projektów wpisują się w model popytowy związany z **czasową interwencją** państwa w rynek usług, po to aby po jej zakończeniu usługi dla przedsiębiorstw świadczone były całkowicie na **warunkach rynkowych**. Oparte są one na **wartości** i jakości usługi dla przedsiębiorcy w warunkach imitacji transakcji rynkowej, w której do transakcji dochodzi, jeśli obydwie strony porozumiewają się co do ekwiwalentu wartości wymienianej przez strony np. pieniądze w zamian za usługę.

**Projekty te mają jednak charakter pośredni, są narzędziem, dzięki któremu w przyszłości możliwe będzie świadczenie usług rozwojowych całkowicie w oparciu o model popytowy.** Dlatego też nie należy ich wiązać ze świadczeniem usług dla sektora MSP opisanym w modelach 2 i 3, z wyjątkiem usług pilotażowych niezbędnych dla sprawdzenia prawidłowości realizacji projektów. W przypadku projektów infrastrukturalnych i na doposażenie będzie to wymagana próba usług B+R+I związana z testowaniem nowego wyposażenia. W projektach profesjonalizacji usług IOB będzie to określona w projekcie liczba usług niezbędna do weryfikacji opracowanych procedur świadczenia i przygotowania przeszkolonego personelu IOB.

Finansowanie tego rodzaju projektów w modelu popytowym podobnym do usług rozwojowych jest o tyle trudne, że określenie wielkości i natężenia popytu zarówno w momencie dokonania finansowania, jak i w przyszłości jest dość trudne. Dotychczasowa praktyka w obszarze finansowania inwestycji infrastrukturalnych wskazuje, że prognozy popytu zawarte w projektach dość często rozmiągają się z rzeczywistością przysparzając ich realizatorom sporych problemów w wyniku nieosiągnięcia założonych rezultatów.

Wydaje się jednak, że nie ma skutecznej metody pozwalającej na precyzyjne określenie rzeczywistego zapotrzebowania na te usługi w przyszłości. Pozostaje stosowanie szeregu narzędzi ograniczających ryzyko i w większości RPO zostały one wkomponowane w kryteria wyboru projektów.

### Projekty infrastrukturalne (pośredni)

Finansowanie projektów w postaci inwestycji w infrastrukturę techniczną IOB, zarówno nowych, jak i doposażenie już istniejących powinno opierać się na rzetelnej analizie potencjalnego popytu w perspektywie kilkunastoletniej i szczegółowej analizie konkurencji w wymiarze regionalnym i krajowym. W przypadku wysokospecjalistycznego sprzętu dotyczy to również wymiaru globalnego.

#### 1. ZAPOTRZEBOWANIE:

Ocena przyszłego popytu na usługi świadczone przy wykorzystaniu nowej infrastruktury lub wyposażenia powinna być oparta na analizie dotychczasowych trendów z uwzględnieniem przewidywanych zmian popytu w przyszłości oraz możliwości jego stymulowania za pomocą instrumentów podatkowych lub zachęt inwestycyjnych dla rozwijających się przedsiębiorstw.

Elementem uzupełniającym analizy powinna być obecna i planowana dostępność usług świadczonych w oparciu o planowaną infrastrukturę adekwatną do jej rodzaju i poziomu zaawansowania technicznego. Zastosowane w tym obszarze rozwiązania jakie znalazły się w RPO są daleko nie wystarczające dla racjonalizacji dokonywanych inwestycji.

#### 2. ELEMENT WYBORU I KONKURENCYJNOŚCI:

- kampanie informujące, które IOB świadczą usługi w oparciu o infrastrukturę techniczną

- prezentacje potencjału merytorycznego i infrastrukturalnego
- potwierdzone spełnianie standardów działania w zakresie oferowanych usług
- upublicznione wyniki badań satysfakcji,
- referencje

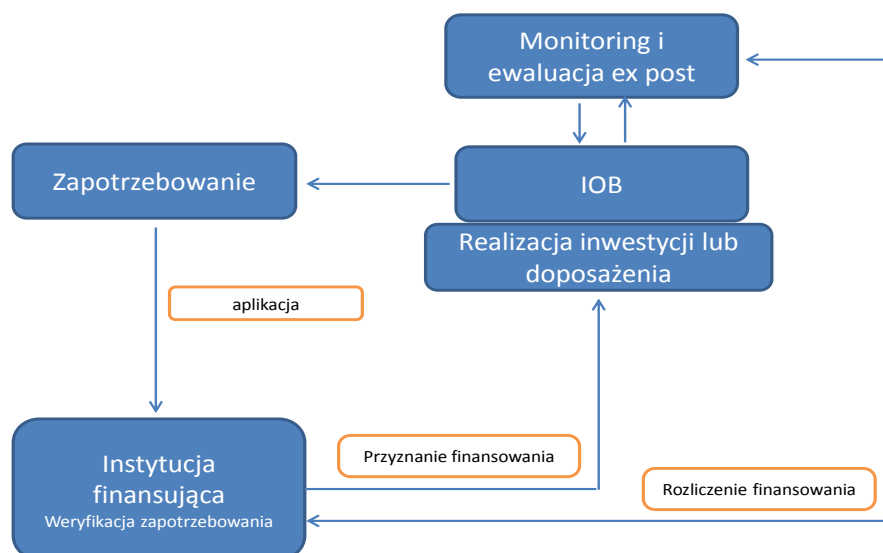
### 3. WERYFIKACJA ZAPOTRZEBOWANIA:

W związku z tym, że ten rodzaj działania zakłada funkcjonowanie w nim zarówno beneficjenta bezpośredniego (IOB), jak i docelowego (przedsiębiorcę) korzystającego z usług infrastrukturalnych i B+R+I przy wykorzystaniu infrastruktury technicznej Instytucja finansująca powinna rozpatrzyć przede wszystkim zasadność przeprowadzenia **czasowej interwencji** państwa w rynek usług, po to aby po jej zakończeniu świadczone były one całkowicie na **warunkach rynkowych**. Ponadto weryfikacji powinno podlegać wpisywanie się planowanych działań w logikę planowanej interwencji w RPO oraz zgodność z inteligentnymi specjalizacjami regionu.

Jeśli warunkiem realizacji projektu będzie wytransferowanie pomocy publicznej o wartości równej uzyskanemu wsparciu IOB nie będzie mogła świadczyć usług B+R+I, ani usług rozwojowych doradczych (w przypadku projektów profesjonalizacji) finansowanych ze środków europejskich tak długo, aż nie wywiążą się ze zobowiązań wynikających z podpisanych umów. To znaczy, że inkubator, który zostanie wybudowany ze środków unijnych do momentu wytransferowania pomocy publicznej w pełnej kwocie nie będzie mógł aplikować o programy inkubacji z RPO, ani oferować usług z tego zakresu na warunkach rynkowych.

4. REALIZACJA – przeprowadzenie inwestycji (doposażenia) mającej na celu stworzenie warunków do świadczenia usług rozwojowych.

**Schemat 4. Model dla rozwoju infrastruktury technicznej IOB (pro popytowy)**



Źródło: opracowanie własne

### Etapy wdrażania modelu:

1. Ogłoszenie naboru projektów IOB na budowę/rozbudowę/doposażenie infrastruktury technicznej

2. Weryfikacja aplikacji IOB, wybór projektów do finansowania
3. Uruchomienie finansowania.
4. Realizacja projektu
5. Rozliczenie projektu
6. Monitoring realizacji usług i ewaluacja ex post.

Dla efektywnego działania przedstawionego wyżej modelu konieczny jest odpowiedni dobór kryteriów wyboru zarówno beneficjentów usług, jak i ich wykonawców zapewniający zapewnienie popytowego charakteru interwencji.

### Kryteria wyboru projektów na infrastrukturę (rozbudowę) IOB

<b>Cel Tematyczny 1</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Infrastruktura (rozbudowa)		
<b>Model</b>	Pro popytowy, schemat 4		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	Wsparcie infrastruktury przeznaczonej dla przedsiębiorców (W zakresie projektów inwestycyjnych dotyczących tworzenia infrastruktury przeznaczonej dla przedsiębiorców (np. inkubatorów przedsiębiorczości, parków i inkubatorów technologicznych))		
<b>Grupa docelowa</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...],</li> <li>– jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia;</li> <li>– jednostki organizacyjne jst;</li> <li>– specjalne strefy ekonomiczne (SSE);</li> <li>– uczelnie/szkoły wyższe;</li> <li>– lokalne grupy działania (LGD).</li> </ul>		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	Wsparcie infrastrukturalne IOB jest możliwe jedynie jako komponent niezbędny do świadczenia usług dla MSP w ramach już funkcjonującej infrastruktury aplikującego IOB, a nie samodzielna, nowa inwestycja.	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega sposób i zakres wkomponowania inwestycji w już funkcjonujące i świadczące usługi dla MSP przez IOB  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>Stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie rynkowe na usługi powstałe w wyniku realizacji projektu poparte badaniem popytu uzasadniającego ich wdrożenie</i>	Obligatoryjne 0-10	Wniosek poparty badaniem popytu uzasadniającego zapotrzebowanie na realizację inwestycji oraz przedstawieniem wiarygodnych analiz podmiotów zewnętrznych.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>Wpisuje się w infrastrukturę wsparcia regionu, nie</i>	Obligatoryjne	Komplementarność rozumiana, jako dopełnienie

<i>jest konkurencyjne (lub jest komplementarne) w stosunku do wcześniej zrealizowanych inicjatyw o podobnym profilu.</i>	0-1	istniejących w regionie zasobów, w tym powstałych w ramach wsparcia udzielonego w perspektywie 2007-2013
<i>Zawiera plan wykorzystania infrastruktury oraz wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do prawidłowej realizacji usług już wdrożonych i nowych -opracowanych w ramach projektu</i>	Obligatoryjne 0-10	Konieczne określenie wskaźników produktu i rezultatu, ocenie podlega racjonalność założonych wskaźników  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
<i>Projekt przewiduje wsparcie rozwoju infrastruktury przeznaczonej dla przedsiębiorstw z obszarów należących do inteligentnych specjalizacji regionu</i>	Fakultatywnie 0-5	Za każde 20% planowanych klientów z IS 1 pkt
<i>Obejmuje zapewnienie fizycznej przestrzeni dla tworzenia i rozwijania nowych firm technologicznych, w szczególności w początkowej fazie działalności, z wyłączeniem przestrzeni o charakterze biurowym pod wynajem</i>	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega sposób zagospodarowania i plan wykorzystania powierzchni użytkowych wraz z wyposażeniem w odniesieniu do zdiagnozowanych potrzeb.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
<i>jest współfinansowany ze źródeł prywatnych lub zakłada finansowanie zwrotne ze strony IOB</i>	Obligatoryjne	Przy współfinansowaniu za każde 10% wkładu prywatnego 1 pkt = maks. 4 pkt. przy założeniu, że pożądane jest posiadanie prawa przez IOB decydowania o wykorzystaniu majątku.  4 pkt w przypadku finansowania zwrotnego
<i>Do realizacji planowanych przez IOB specjalistycznych usług wykorzystywane zostaną dostępne standardy ich świadczenia wypracowanych na poziomie krajowym</i>	Obligatoryjne 0-1	W projekcie powinno być bezpośrednie odniesienie do istniejących standardów, a w przypadku ich braku zobowiązanie do ich wypracowania i wdrożenia
<i>Projekt musi być realizowany na terenie</i>	Obligatoryjne	

	województwa.	0-1	
	<p><b>Podmiot aplikujący/konsorcjum</b></p> <p>W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).</p>		
	Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje na różne źródła przychodów oraz potwierdza zdolność do działania w warunkach rynkowych i prowadzenia działalności pozwalającej na finansową samodzielność (lub potwierdza możliwość stopniowego usamodzielnienia się finansowego do końca okresu kwalifikowalności)	Obligatoryjne 0-1	
	Posiada potencjał organizacyjny i techniczny do realizacji projektu	Obligatoryjne 0-10	Wymagany opis potencjału dokumentujący bazę zapewniającą prawidłową i efektywną realizację projektu. Ocenie podlega wykonalność projektu przy posiadanych zasobach technicznych, finansowych i ludzkich Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Może udokumentować stosowanie co najmniej krajowych standardów w zakresie działalności/ świadczenia usług dla sektora MSP.	Obligatoryjne 0-1	
	Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku
	Aplikujący podmiot lub co najmniej jeden z	Obligatoryjne	1 punkt za 1 podmiot z 5 letnim doświadczeniem w

	konsorcjantów posiada więcej niż 5 letnie doświadczenie w realizacji usług infrastrukturalnych i rozwojowych dla sektora MSP	Maks. 3pkt.	realizacji usług, maksymalnie 3 punkty (tworzenie zbyt dużych konsorcjów nie będzie służyło efektywnej realizacji projektów) <i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
--	--	-------------	---

### Kryteria wyboru projektów na doposażenie IOB

<b>Cel Tematyczny 1</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Doposażenie		
<b>Model</b>	Pro popytowy, schemat 4		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	1.3.B. zakup środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania wspieranej infrastruktury. Działanie 1.3 Małopolskie Centra Innowacji, uzupełnienie potencjału infrastrukturalnego wyspecjalizowanych ośrodków innowacji		
<b>Grupy docelowe</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...],</li> <li>– jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia;</li> <li>– jednostki organizacyjne jst;</li> <li>– specjalne strefy ekonomiczne (SSE);</li> <li>– uczelnie/szkoły wyższe;</li> <li>– lokalne grupy działania (LGD).</li> </ul>		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>



<i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<i>Stanowi odpowiedź na popyt rynku na usługi powstałe w wyniku realizacji projektu</i>	Obligatoryjne 0-10	Wniosek poparty badaniem popytu uzasadniającego zapotrzebowanie na realizację inwestycji oraz przedstawieniem wiarygodnych analiz podmiotów zewnętrznych Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>Zawiera plan wykorzystania zakupionych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych niezbędnych do prawidłowej realizacji usług już wdrożonych i nowych -opracowanych w ramach projektu</i>	Obligatoryjne 0-10	Konieczne określenie wskaźników produktu i rezultatu, ocenie podlega racjonalność założonych wskaźników Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>jest współfinansowany ze źródeł prywatnych lub zakłada finansowanie zwrotne ze strony IOB</i>	Obligatoryjne Maks 4 pkt.	Przy współfinansowaniu 1 pkt za każde 10% wkładu prywatnego =maks. 4 pkt. przy założeniu, że pożądane jest posiadanie prawa przez IOB decydowania o wykorzystaniu majątku.  4 pkt w przypadku finansowania zwrotnego
	<i>Musi być realizowany na terenie województwa.</i>	Obligatoryjne 0-1	
	<i>Wpisuje się w infrastrukturę wsparcia regionu, nie jest konkurencyjny (lub jest komplementarny) w stosunku do wcześniej zrealizowanych inicjatyw o podobnym profilu.</i>	Obligatoryjne 0-1	komplementarność jest rozumiana, jako dopełnienie istniejących już w regionie zasobów, w tym powstałych w ramach wsparcia udzielonego w perspektywie 2007-2013
	<i>Wsparcie infrastrukturalne IOB jest możliwe jedynie jako komponent niezbędny do świadczenia usług dla MSP w ramach już funkcjonującej infrastruktury aplikującego IOB, a nie samodzielna nowa inwestycja.</i>	Obligatoryjne 0-10	Ocenie podlega sposób i zakres wkomponowania inwestycji w już funkcjonujące i świadczące usługi dla MSP przez IOB  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	<i>W przypadku nowych usług, w ich opracowanie zostali zaangażowani potencjalni użytkownicy (np. wykorzystano techniki design thinking czy</i>	Obligatoryjne 0-1	Ocenie podlega opis zastosowanej techniki i jej rezultaty. Wnioskodawca jest w stanie udokumentować

living lab)”		zaangażowanie potencjalnych użytkowników na wezwanie instytucji finansującej
<p><b>Podmiot aplikujący/konsorcjum</b></p> <p>W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).</p>		
Aplikujący podmiot lub co najmniej jeden z konsorcjantów posiada więcej niż 5 letnie doświadczenie w realizacji usług infrastrukturalnych i rozwojowych dla sektora MSP	Obligatoryjne Maks. 3pkt.	1 punkt za 1 podmiot z 5 letnim doświadczeniem w realizacji usług, maksymalnie 3 punkty (tworzenie zbyt dużych konsorcjów nie będzie służyło efektywnej realizacji projektów) <i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i>
<i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje na różne źródła przychodów oraz potwierdza zdolność do działania w warunkach rynkowych i prowadzenia działalności pozwalającej na finansową samowystarczalność (lub potwierdza możliwość stopniowego usamodzielnienia się finansowego do końca okresu kwalifikowalności)</i>	Obligatoryjne 0-1	
<i>Może udokumentować stosowanie co najmniej krajowych standardów w zakresie działalności/ świadczenia usług dla sektora MSP.</i>	Obligatoryjne 0-1	
<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku



**Fundusze Europejskie**  
Pomoc Techniczna



MINISTERSTWO  
ROZWOJU

**Unia Europejska**  
Fundusz Spójności



	<i>realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i>		
--	--	--	--

## Profesjonalizacja usług IOB (pośredni)

Wsparcie dla IOB w podnoszeniu kwalifikacji personelu lub w procesach opracowywania i wdrażania nowych rodzajów usług jest potrzebne i w dużej mierze warunkuje uzyskanie zakładanych efektów w innych działaniach RPO.

Dotychczasowy sposób finansowania działalności IOB, co prawda w dużej części zabezpieczał bieżące pokrycie kosztów ich działania, jednak nie stwarzał możliwości rozwoju potencjału merytorycznego. Ponadto na przestrzeni ostatnich 10 lat tylko raz na poziomie krajowym zrealizowano inicjatywę ukierunkowaną na podnoszenie kwalifikacji personelu IOB.

Nie podlega żadnej wątpliwości fakt, że oczekiwanie wysokiej jakości już świadczonych i rozwoju nowych usług dla MSP musi być wsparte inwestycją w potencjał merytoryczny IOB, dopóki IOB nie wdrożą się w funkcjonowanie w warunkach rynkowych i nie zaczną pozyskiwać środków na finansowanie tego rodzaju działań. Jest to tym bardziej istotne, że rozwój nowych technologii wprowadza istotne zmiany zarówno co do sposobu świadczenia, jak i obszarów merytorycznych usług dla sektora MSP.

Ponadto logika interwencji zakłada świadczenie przez IOB wysokospecjalistycznych usług doradczych. Te zaś wymagają stałej aktualizacji wiedzy i poszerzania kwalifikacji personelu ośrodków. W zależności od uwarunkowań regionalnych popyt na nowe usługi lub rozwój już istniejących będzie zróżnicowany.

Istotnym elementem analizy pod kątem zapotrzebowania w tym zakresie będzie monitoring regionalny usług rozwojowych. Analiza danych związanych zarówno z rodzajami usług nabywanych przez firmy, jak i ich wartością będzie tu bazową wskazówką co do kierunków tego typu interwencji. Z kolei wdrożenie metody partycypacji IOB w kosztach projektu lub zwrotnego finansowania będzie istotnie wpływać na racjonalność aplikacji składanych przez IOB.

### 1. ZAPOTRZEBOWANIE:

Ocena przyszłego popytu na planowane usługi powinna być oparta na analizie dotychczasowych trendów z uwzględnieniem przewidywań co do popytu w przyszłości oraz możliwości jego stymulowania przy pomocy instrumentów podatkowych lub zachęt inwestycyjnych dla rozwijających się przedsiębiorstw. Elementem uzupełniającym analizy powinna być obecna i planowana dostępność usług świadczonych na rynku uwzględniająca wdrożenie nowych usług.

### 2. ELEMENT WYBORU I KONKURENCYJNOŚCI:

- prezentacja potencjału merytorycznego i infrastrukturalnego
- potwierdzone spełnianie standardów działania w zakresie oferowanych lub planowanych usług
- upublicznione wyniki badań satysfakcji,
- referencje

### 3. WERYFIKACJA ZAPOTRZEBOWANIA:

W związku z tym, że ten rodzaj działania zakłada funkcjonowanie w nim zarówno beneficjenta bezpośredniego (IOB), jak i docelowego (przedsiębiorcę) korzystającego z usług infrastrukturalnych i B+R przy wykorzystaniu infrastruktury technicznej Instytucja finansująca powinna rozpatrzyć przede wszystkim zasadność przeprowadzenia **czasowej interwencji** państwa w rynek usług, po to aby po jej zakończeniu były one świadczone całkowicie na **warunkach rynkowych**. Ponadto weryfikacji powinno podlegać wpisywanie się planowanych działań w logikę planowanej interwencji w RPO.

4. REALIZACJA – przeprowadzenie procesu profesjonalizacji zespołu/ opracowania i wdrożenia nowych usług. Udokumentowanie osiągnięcia założonych rezultatów<sup>40</sup>.

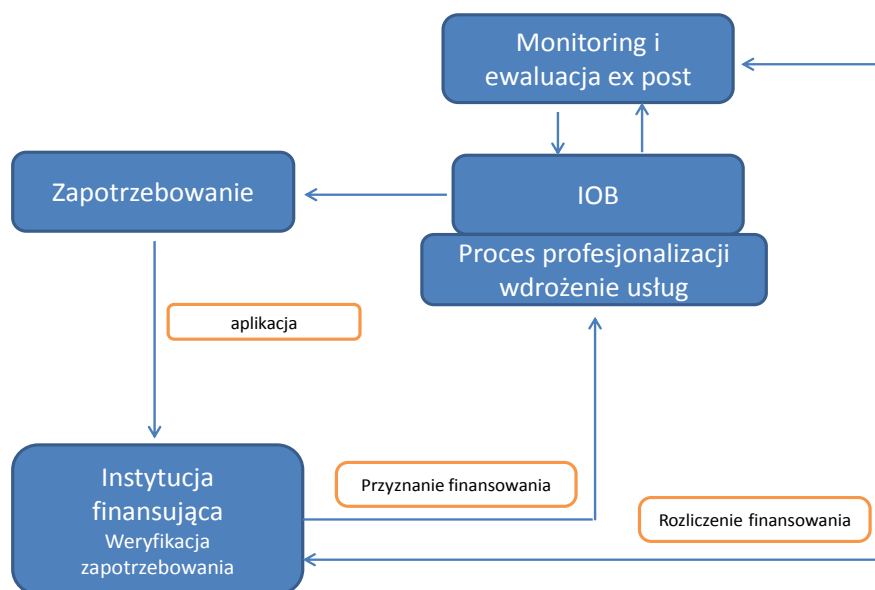
W odniesieniu do tego rodzaju działań należy rozważyć dwie ścieżki finansowania:

- częściowe dofinansowanie uzupełnione wkładem IOB
- finansowanie warunkowe.

Bez względu na sposób finansowania model jego realizacji w obu przypadkach będzie taki sam, a różnice wystąpią na poziomie procedury realizacji finansowania. Tym nie mniej, chcąc zachować pro rynkowe oddziaływanie na IOB należy do tego modelu włączyć element współfinansowania działań przez IOB w tego typu projektach oraz model odpowiedzialności finansowej z tytułu uzyskanych efektów w przypadkach pozyskania przez IOB dotacji na realizację projektu.

Pierwsza ścieżka może zakładać partycypację IOB w przygotowaniu i wdrożeniu nowych usług lub podniesieniu kwalifikacji zespołów świadczących usługi rozwojowe już istniejące. W drugiej ścieżce IOB uzyskiwałoby pełne finansowanie na wdrożenie nowych usług lub podniesienie kwalifikacji zespołu pod warunkiem osiągnięcia zakładanych rezultatów. Ich wymiar i trwałość powinien określać regulamin działania. W przypadku nieosiągnięcia założonych efektów IOB byłby zobowiązany do zwrotu środków otrzymanych na wdrożenie nowych lub podniesienie jakości świadczonych już usług.

**Schemat 5. Model dla profesjonalizacji usług (pro popytowy)**



Źródło: opracowanie własne

<sup>40</sup> Wśród oczekiwanych rezultatów profesjonalizacji można wymienić:

1. Podniesienie kwalifikacji zespołu pozwalających na uruchomienie świadczenia już istniejących usług doradczych (np. w obszarze komercjalizacji, internacjonalizacji czy analizy finansowej);
2. Opracowanie i wdrożenie nowej na rynku usługi (wraz z pilotażem jej świadczenia)

**Etapy wdrażania modelu:**

1. Ogłoszenie naboru projektów na profesjonalizację IOB
2. Weryfikacja aplikacji IOB, wybór projektów do finansowania
3. Uruchomienie finansowania.
4. Realizacja projektu
5. Rozliczenie projektu
6. Monitoring realizacji projektu i ewaluacja ex post.

Dla efektywnego działania przedstawionego wyżej modelu konieczny jest odpowiedni dobór kryteriów wyboru zarówno beneficjentów usług, jak i ich wykonawców zapewniający zapewnienie popytowego charakteru interwencji.

### Kryteria wyboru projektów na profesjonalizację IOB

<b>Cel Tematyczny 3</b>			
<b>Rodzaj projektu:</b>	Profesjonalizacja usług IOB		
<b>Model</b>	Pro popytowy, schemat 5		
<b>Typy projektów</b> (przykładowe – wybrane z RPO)	W zakresie profesjonalizacji usług doradczych IOB (typ projektu B), celem interwencji jest zwiększenie dostępności do wysokiej jakości, specjalistycznych, dostosowanych do potrzeb ostatecznych odbiorców		
<b>Grupy docelowe</b>	Firmy z sektora MSP		
<b>Realizatorzy</b>	Instytucje otoczenia biznesu (IOB) - zgodnie z def. [...],		
<b>Propozycja kryteriów wyboru</b> <i>(italikiem zaznaczono kryteria zastosowane w RPO)</i>	<b>Projekt</b>	<b>Rodzaj kryterium</b> Obligatoryjne/ Fakultatywne	<b>Rekomendacje/Uwagi</b>
	<i>Stanowi odpowiedź na popyt rynku na usługi powstałe w wyniku realizacji projektu</i>	Obligatoryjne 0-10	Wniosek poparty badaniem popytu uzasadniającego zapotrzebowanie na realizację inwestycji oraz przedstawieniem wiarygodnych analiz podmiotów zewnętrznych.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Zapewnia wdrożenie nowych usług poprzez wskazanie konkretnych rezultatów w postaci sprzedanych/wykonanych na rzecz MSP usług	Obligatoryjne 0-10	Wymagana charakterystyki i opisu sposobu realizacji nowych usług, wskazanie liczby usług zrealizowanych przez IOB w perspektywie 3 lat od zakończenia projektu. Ocenie podlega realność założonych wskaźników.  Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Zakłada rozwój oferty o nowe rodzaje usług dotąd nie oferowane na regionalnym rynku lub podniesienie kwalifikacji personelu IOB w zakresie dostępnych na rynku usług dotąd nie świadczonych przez IOB	Obligatoryjne 0-10	Wymagana charakterystyka i opis sposobu poszerzenia oferty o nowe usługi, wskazanie liczby usług zrealizowanych przez IOB w perspektywie 3 lat od zakończenia projektu. Ocenie podlega realność założonych wskaźników.



			Mniej niż 5 punktów dyskwalifikuje wniosek
	Projekt jest ukierunkowany na świadczenie specjalistycznych usług	Obligatoryjne 0-1	Dodatkowe punkty dla projektów zakładających rozwój komplementarnych usług i ich sieciowanie
	<i>Projekt jest współfinansowany ze źródeł prywatnych lub zakłada partycypację aplikującego IOB w realizacji projektu lub zakłada finansowanie zwrotne ze strony podmiotu</i>	Obligatoryjne Maks 4 pkt.	Przy współfinansowaniu 1 pkt za każde 10% wkładu prywatnego = maks. 4 pkt. przy założeniu, że pożądane jest posiadanie prawa przez IOB decydowania o wykorzystaniu majątku. Przy wkładzie własnym jw.  4 pkt. w przypadku finansowania zwrotnego
	<i>Projekt musi być realizowany na terenie województwa.</i>	Obligatoryjne 0-1	
	<i>Projekt wpisuje się w infrastrukturę wsparcia regionu, nie jest konkurencyjny (lub jest komplementarny) w stosunku do wcześniej zrealizowanych inicjatyw o podobnym profilu.</i>	Obligatoryjne 0-1	<i>Komplementarność jest rozumiana, jako dopełnienie istniejących w regionie zasobów, w tym powstałych w ramach wsparcia udzielonego w perspektywie 2007-2013</i>
	W przypadku nowej usługi, w jej opracowanie zostali zaangażowani potencjalni użytkownicy (np. wykorzystano techniki design thinking czy living lab)”	Obligatoryjne 0-1	Ocenie podlega opis zastosowanej techniki i jej rezultaty. Wnioskodawca jest w stanie udokumentować zaangażowanie potencjalnych użytkowników na wezwanie instytucji finansującej
	Wnioskodawca wprowadzając do oferty usługę obecną na rynku jest zobowiązany wykorzystać dostępne standardy świadczenia usług, w tym przede wszystkim te wypracowane na poziomie krajowym.	Obligatoryjne 0-1	Deklaracja wnioskodawcy

	<p>Projekty zakłada wykorzystanie potencjału podmiotów partnerskich w procesie przygotowania, testowania nowych usług jak i świadczenia komplementarnych usług w stosunku do wprowadzanej usługi przez IOB.</p>	<p>Obligatoryjne 0-3</p>	<p>Ocena skali współpracy i komplementarności</p>
	<p><b>Podmiot aplikujący/konsorcjum</b></p>	<p><b>Rekomendacje/Uwagi</b></p>	
<p>W przypadku konsorcjów – wymogiem jest aby każdy z członków konsorcjum spełniał przynajmniej jeden z ocenianych i punktowanych kryteriów wyboru dla aplikanta. Każdy z uczestników konsorcjum przedstawia pełny opis (w każdym z ocenianych i punktowanych kryteriów), z zaznaczeniem, czy spełnia kryterium czy też nie (najlepiej w postaci tabelarycznej).</p>			
	<p>Aplikujący podmiot lub co najmniej jeden z konsorcjantów posiada dłuższe niż 3 letnie doświadczenie w realizacji usług infrastrukturalnych i rozwojowych dla sektora MSP</p>	<p>Obligatoryjne Maks. 3pkt.</p>	<p>1 punkt za 1 podmiot z 5 letnim doświadczeniem w realizacji usług, maksymalnie 3 punkty (tworzenie zbyt dużych konsorcjów nie będzie służyło efektywnej realizacji projektów)</p> <p><i>Wnioskodawca/cy powinien przedstawić informacje o dotychczasowej działalności w zakresie wsparcia przedsiębiorców (liczbę dotychczas świadczonych usług, wyniki dotychczas przeprowadzonych badań satysfakcji, ofertę/współpracę jaką oferuje Wnioskodawca po realizacji usługi)</i></p>
	<p><i>Posiada strategię biznesową, która wyraźnie wskazuje na różne źródła przychodów oraz potwierdza zdolność do działania w warunkach rynkowych i prowadzenia działalności pozwalającej na finansową samowystarczalność</i></p>	<p>Obligatoryjne 0-1</p>	



	Może udokumentować stosowanie co najmniej krajowych standardów w zakresie świadczenia usług dla MSP	Obligatoryjne 0-1	
	<i>Prowadzi badania satysfakcji klientów oraz statystyki realizowanych usług zawierające elementy pozwalające na weryfikację jakości realizowanych usług oraz pozwalające na identyfikację nowych potrzeb i podniesienie efektywności świadczonych usług</i>	Obligatoryjne 0-1	Opis metodologii i wyników z badania za co najmniej rok poprzedzający złożenie wniosku

Przedstawione powyżej kompleksowe podejście do aktywizowania IOB do wdrażania rynkowych zachowań w ich procedury działania z jednej strony znacząco nie narusza dotychczasowej konstrukcji działań w CT 1 i 3, z drugiej zaś zapewnia właściwy dobór wykonawców planowanych działań.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że zarówno IOB jak i podmioty z grup docelowych powinny podlegać monitorowaniu w obszarze zakresu i jakości działania IOB oraz losów podmiotów którym udzielono wsparcia. Doświadczenie poprzedniej perspektywy finansowej pokazuje, że zobowiązanie IOB do przeprowadzania ewaluacji projektów ex post było czystą fikcją, a co dopiero monitoring zakrojony na tak szeroką skalę. Realizację tych działań należy powierzyć podmiotom zewnętrznym mogącym zachować odpowiedni dystans i bezstronność w dokonywaniu oceny zebranych informacji. Sugerowane w niniejszym opracowaniu rozwiązanie w postaci jednego ośrodka dystrybuującego środki na działania realizowane przez IOB znacząco poprawiłoby zarządzanie i kontrolę nad środkami mającymi zapewnić rozwój każdego regionu.

## 5. Korzyści i zagrożenia związane z wdrożeniem proponowanych rozwiązań modeli popytowych z punktu widzenia IOB, MŚP oraz regionalnej gospodarki.

1. Model usług pro rozwojowych	
<u>Korzyści -- perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zmobilizowanie IOB do utrzymywania wysokiej jakości świadczonych usług;</li> <li>– Wypracowanie i wdrożenie zachowań rynkowych w IOB;</li> <li>– Stymulacja współpracy między IOB realizującymi usługi o charakterze kompleksowym.</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konieczność przebudowy strategii pozyskiwania klientów;</li> <li>– Większe koszty własne związane z przejściem na inny system pozyskiwania klientów (promocja, obsługa administracyjna, udział w procedurach przetargowych lub zapytań ofertowych);</li> <li>– Brak stabilnego zasilenia finansowego;</li> <li>– Część IOB nie jest gotowa do świadczenia wysokospecjalizowanych usług doradczych w warunkach rynkowych i nie będzie mogła zaspokoić potrzeb przedsiębiorców;</li> </ul>
<u>Korzyści - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Większa wiedza wśród MSP o ofercie IOB na poziomie regionu, łatwiejszy wybór instytucji do współpracy;</li> <li>– Uzyskanie wysoko specjalistycznych usług na ulgowych warunkach finansowych;</li> <li>– Podniesienie jakości oferowanych usług.</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Stosunkowo małe nasycenie rynku IOB przygotowanymi do świadczenia usług rozwojowych o wysokim standardzie spowoduje, że przedsiębiorcy będą uzależnieni od jednego lub co najwyżej dwóch IOB na rynku lokalnym. W tych warunkach trudno więc mówić o konkurencyjności IOB.</li> <li>– Niski poziom oferowanych usług w stosunku do bieżących potrzeb</li> </ul>

	MSP ze względu na niski poziom merytoryczny zespołów IOB.
<u>Korzyści - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bardziej efektywne wykorzystanie środków unijnych pozyskanych na rozwój regionu</li> <li>– Całościowy monitoring zarówno popytu, jak i wykorzystania wsparcia, rezultatów.</li> <li>– Możliwość aktywnego wpływania na procesy gospodarcze w regionie w obszarze finansowanym ze środków unijnych.</li> <li>– Stymulacja IOB do aktywności na rynku</li> <li>– Współfinansując usługę MSP będą lepiej egzekwowały jej jakość</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niskie zainteresowanie przedsiębiorców korzystaniem z instrumentów wsparcia spowoduje nie wykonanie założonych w RPO wskaźników dla usług IOB.</li> <li>– Zmiana sposobu finansowania realizacji przez IOB usług pro rozwojowych (z projektów na pojedyncze usługi) spowoduje, konieczność przekalkulowania zasadności inwestowania w marketing świadczenia usług pro rozwojowych dla MSP. Może to w konsekwencji skłonić IOB do przesunięcia swojej aktywności w obszary pozwalające łatwiej pozyskać finansowanie, przy jednoczesnym podtrzymaniu aktywności w obszarach projektów pozostających w okresie trwałości.</li> <li>– Rezygnacja przez część IOB z realizacji usług rozwojowych na rzecz łatwiej dostępnych źródeł finansowania działalności (np. innowacje społeczne).</li> <li>– Większe obciążenie administracyjne dla instytucji udzielającej wsparcia</li> </ul>

<b>2. Model inkubacji</b>	
<u>Korzyści - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowa kompleksowej oferty dla star-upów</li> <li>– Zdobywanie nowych doświadczeń we współpracy z początkującymi firmami</li> <li>– Pozyskanie finansowania na kilkuletni program działania</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utrzymanie podejścia podaźowego w zachowaniach inkubatorów, będzie blokowało urynkowanie usług tej grupy IOB.</li> <li>– Niska skłonność i brak doświadczenia kadry inkubatorów do uruchamiania usług na zasadach komercyjnych</li> </ul>
<u>Korzyści - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość uzyskania kompleksowego wsparcia w początkowym okresie rozwoju firmy</li> <li>– Uzyskanie nieodpłatnego wsparcia</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strata czasu i szans rynkowych w przypadku nawiązania współpracy z inkubatorem świadczącym usługi w sposób nie</li> </ul>

<u>MSP:</u>	<p>zapewniający rozwoju firmy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ze względu na małą liczbę inkubatorów w regionach możliwość wyboru programu inkubacji będzie ograniczona</li> </ul>
<u>Korzyści perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość aktywnego wpływania na procesy gospodarcze w regionie w obszarze finansowanym ze środków unijnych.</li> <li>– Większa pewność, że usługi będą odpowiadały potrzebom firm – występująca potrzeba świadczenia przez IOB ww. usługi potwierdzona przeprowadzonym badaniem wśród przedsiębiorców</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konieczność zapewnienia dobrze przygotowanych zespołów eksperckich do oceny i wyboru projektów</li> <li>– Zbytńa formalizacja i brak holistycznego podejścia do rozwoju infrastruktury może negatywnie wpłynąć na osiągnięcie planowanych wskaźników rozwoju regionu</li> </ul>

### 3. Model profesjonalizacji

<u>Korzyści - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość zaprojektowania i przetestowania usług, na które jest zapotrzebowanie rynkowe, oraz które będą mogły być docelowo świadczone na zasadach rynkowych</li> <li>– Poszerzenie oferty o nowe usługi, dostęp do nowych segmentów rynku</li> <li>– Podniesienie poziomu kompetencji merytorycznego zespołu IOB</li> <li>– Zwiększenie możliwości wejścia na komercyjne obszary rynku usług przez IOB.</li> <li>– Zmobilizowanie IOB do utrzymywania wysokiej jakości usług</li> <li>– Wypracowanie i wdrożenie zachowań rynkowych w IOB</li> <li>– Firmy współfinansując usługę będą lepiej egzekwowały jej jakość</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Błędna diagnoza potrzeb odbiorców usług może narazić IOB na niepowodzenie projektu i narazić na straty finansowe związane z koniecznością zwrotu dotacji.</li> <li>– Zagrożenie zwrotem dotacji ograniczy skłonność IOB do wdrażania nowych usług.</li> <li>– Zobligowanie IOB do wdrożenia i świadczenia usług w dłuższym okresie zmusi IOB do utrzymania w gotowości zespołów, co może stać się problemem finansowym w przypadku niskiego popytu na nowe usługi.</li> </ul>
<u>Korzyści - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dostęp do usług zgodnych z pojawiającymi się w firmach nowymi potrzebami.</li> <li>– Możliwość nabycia wysokospecjalizowanych usług na korzystniejszych warunkach finansowych</li> </ul>

<u>Zagrożenia - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedostateczna liczba klientów na nowe usługi na regionalnym rynku uniemożliwi wdrożenie nowych usług na warunkach rynkowych</li> </ul>
<u>Korzyści - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zabezpieczenie rozwijającym się firmom wsparcia merytorycznego zgodnego z aktualnymi potrzebami rynku</li> <li>– Zmniejszenie kosztów wsparcia w związku z częściowym wkładem własnym IOB lub odzyskanie środków w przypadku niepowodzenia wdrożenia opracowanych usług</li> <li>– Możliwość aktywnego wpływania na procesy gospodarcze w regionie w obszarze finansowanym ze środków unijnych.</li> <li>– Stymulacja IOB do aktywności na rynku</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Profesjonalizacja zagrożona oparciem się na potrzebach IOB a nie rynku</li> <li>– Możliwość finansowania opracowania i wdrożenia na rynek tych samych usług w różnych IOB w tym samym regionie</li> <li>– Konieczność zapewnienia dobrze przygotowanych zespołów eksperckich do oceny projektów</li> <li>– Niskie zainteresowanie przedsiębiorców korzystaniem z instrumentów wsparcia z udziałem własnym MSP może spowodować nie problemy z wykonaniem założonych w RPO wskaźników dla usług IOB.</li> </ul>

#### 4. Model rozwoju infrastruktury i doposażenia

<u>Korzyści- perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zmobilizowanie IOB do utrzymywania wysokiej jakości usług</li> <li>– Wypracowanie i wdrożenie zachowań rynkowych w IOB</li> <li>– Zwiększenie oferty usług IOB</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa IOB:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trudności z pozyskaniem partnerów finansowych do realizacji projektu inwestycyjnego IOB</li> <li>– Ryzyko związane z błędną oceną przyszłego popytu na infrastrukturę i możliwości jej utrzymania</li> <li>– Wdrożenie nowych procedur związanych z pozyskiwaniem zleceń na usługi (promocja, obsługa administracyjna)</li> </ul>
<u>Korzyści - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Większa wiedza o ofercie IOB na poziomie regionu, łatwiejszy wybór instytucji do współpracy</li> <li>– Łatwiejszy dostęp do wyspecjalizowanych usług B+R+I</li> <li>– Firmy współfinansując usługę będą lepiej egzekwowały jej jakość</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa MSP:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niedostateczna liczba przedsiębiorstw zainteresowanych korzystaniem z oferty infrastrukturalnej.</li> <li>– Rozwój innych form wsparcia MSP (akceleratorzy, rozwój oferty</li> </ul>



	rynkowej ze strony instytucji naukowych) wpłyną na rozproszenie popytu firm na te usługi.
<u>Korzyści - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Całościowy monitoring zarówno popytu, jak i wykorzystania wsparcia, rezultatów</li> <li>– Możliwość aktywnego wpływania na procesy gospodarcze w regionie w obszarze finansowanym ze środków unijnych.</li> <li>– Stymulacja IOB do aktywności na rynku</li> <li>– Większa pewność, że usługi będą odpowiadały potrzebom firm – występująca potrzeba świadczenia ww. usługi przez IOB potwierdzona przeprowadzonym badaniem wśród przedsiębiorców</li> </ul>
<u>Zagrożenia - perspektywa regionalnej gospodarki</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niskie zainteresowanie przedsiębiorców korzystaniem z wybudowanej infrastruktury spowoduje trudności w osiągnięciu założonych w RPO wskaźników dla usług IOB.</li> <li>– Większe obciążenie administracyjne dla instytucji udzielającej wsparcia w obszarze monitoringu i ewaluacji ex post;</li> <li>– Zbytняя formalizacja i brak holistycznego podejścia (finansowanie wg zgłaszanych potrzeb przez same IOB bez uwzględnienia rzeczywistych potrzeb regionu) do rozwoju infrastruktury może negatywnie wpłynąć na osiągnięcie planowanych wskaźników rozwoju regionu</li> </ul>

Przedstawione powyżej korzyści i zagrożenia należy uzupełnić bardziej ogólną konotacją związaną z pogłębiającym się brakiem zainteresowania ze strony przedsiębiorców dowolnym rodzajem wsparcia. W ostatnich dwóch latach zarówno bez zwrotne, jak i zwrotne instrumenty wsparcia cieszą się coraz mniejszym zainteresowaniem co wynika zarówno z poczucia braku stabilności w regulacjach podatkowych i kierunkach polityki gospodarczej oraz obaw przed kontrolami związanymi z korzystaniem ze środków wsparcia. Przełamanie tych obaw będzie wymagało bardzo intensywnych i starannie dobranych instrumentów promocyjnych.

## 6. Standardy świadczenia usług IOB, podejście procesowe

Planowane w Regionalnych Programach Operacyjnych działania obejmują zarówno bezpośrednie finansowanie świadczenia usług inkubacji i rozwojowych dla MSP, jak i finansowanie rozwoju infrastruktury technicznej będącej bazą do ich świadczenia. Biorąc ten fakt pod uwagę można stwierdzić, że działania opisane w wyżej przedstawionych modelach popytowych można zrealizować przy wykorzystaniu dwóch typów usług – usługę inkubacji oraz usługę pro rozwojową, dla których poniżej zaproponowane zostały standardy ich realizacji.

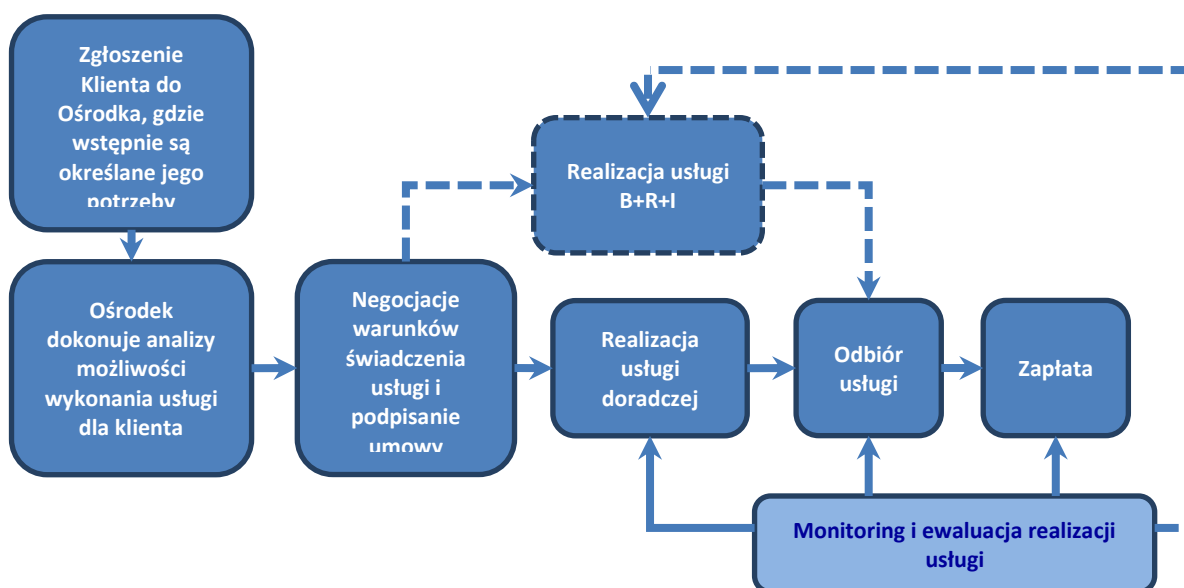
Z rozważań na temat standardów realizacji usług wyłączony został obszar związany z profesjonalizacją kadr IOB, jako że jego charakter jest całkowicie odmienny i nie poddaje się ujednocnionej proceduralizacji. W zależności od zakresu projektu i planowanych w nim działań procesy ich realizacji mogą być całkowicie różne.

Standardy świadczenia obu typów usług zostały skonstruowane z uwzględnieniem następujących elementów:

- Kolejności realizacji działań
- Zasobów osobowych
- Zasobów materialnych
- Sposobów dokumentowania poszczególnych etapów realizacji usługi.

**Usługa prorozwojowa** co do zasady ma charakter doradczy, jednak w przypadku zdiagnozowanych potrzeb przedsiębiorstwa może być ona uzupełniona o wsparcie w obszarze usług B+R+I. **Świadczenie usługi prorozwojowej w modelu popytowym opiera się na założeniu, że firmy są w stanie co najmniej określić swoje potrzeby, a na pewno zweryfikować je w trakcie ustalania/negocjowania ich zakresu i sposobu zaspokojenia z IOB.**

Schemat 6. Standard świadczenia usługi prorozwojowej



Źródło: opracowanie własne

W zaproponowanym Katalogu możliwych usług IOB wskazano przykładowe zakresy tematyczne obu kategorii. I tak w przypadku usług doradczych są to:

- Doradztwo w zakresie strategii (np. Opracowanie analizy sytuacji przedsiębiorstwa, Poszukiwanie i wybór najlepszej strategii pod kątem osiągnięcia założonych celów)
- Doradztwo w zakresie organizacji i zarządzania (np. Opracowanie systemu i procedur korygowania wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa, Analiza ryzyka i określenie sposobów jego eliminacji w zakresie osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa)
- Doradztwo w zakresie marketingu i promocji
- Doradztwo w zakresie logistyki
- Doradztwo w zakresie usprawniania procesów produkcyjnych i świadczenia usług
- Doradztwo w zakresie rozwoju zasobów ludzkich
- Doradztwo finansowe
- Doradztwo prawne, w tym patentowe i z zakresu ochrony środowiska
- Doradztwo techniczne i technologiczne
- Doradztwo w zakresie transferu, wdrażania wiedzy i innowacji oraz komercjalizacji wyników prac B+R (m.in. wsparcie dla wynalazców, analiza *patent landscape*, analiza *freedom to operate*, audyt działalności B+R, ocena potencjału komercyjnego i technicznego rozwiązań).
- Doradztwo w obszarach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Natomiast w komponencie dotyczącym udostępniania infrastruktury proponuje się:

- Usługi udostępniania infrastruktury technicznej
- Usługi realizacji usług badawczych i rozwojowych/wdrożeniowych.

W celu zapewnienia prawidłowego przebiegu realizacji usługi rozwojowej zapewnione powinny być następujące zasoby oraz sposoby dokumentowania.

Etapy realizacji usługi	Zasoby osobowe	Zasoby materialne	Dokumentowanie
<b>Zgłoszenie klienta do ośrodka, gdzie wstępnie określone są potrzeby klienta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularz diagnostyczny, procedura obsługi, Klienta, wydzielone miejsce spotkań biznesowych wraz z wyposażeniem,</li> <li>• Osobiste wyposażenie Doradcy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenty podsumowujące wstępne ustalenia, zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> </ul>
<b>Ośrodek dokonuje analizy możliwości wykonania usługi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowana oferta doradcza i infrastrukturalna ośrodka w zakresie usług rozwojowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta (opisana w części dotyczącej systematyki usług) wraz z propozycją umowy dot. realizacji usługi prorozwojowej</li> </ul>

dla klienta			
<b>Negocjacje warunków świadczenia usługi i podpisanie umowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawnik, doradca z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wydzielone miejsce spotkań biznesowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpisana umowa zawierająca zakres usługi</li> </ul>
<b>Realizacja usługi doradczej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB, w razie potrzeby eksperci zewnętrzni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminarz/ system awizowania spotkań</li> <li>• Wydzielone miejsce spotkań biznesowych</li> <li>• Wyposażenie doradcy: telefon, komputer, biblioteczka, zasoby bazodanowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notatki, raporty częściowe, protokoły z realizacji, zmiany harmonogramu rzeczowo-finansowego itp., zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> </ul>
<b>Realizacja usługi B+R+I (jeżeli występuje zapotrzebowanie, opcjonalna)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB, w razie potrzeby eksperci zewnętrzni, personel wsparcia technicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura udostępniona klientowi</li> <li>• Realizacja zleconej usługi</li> <li>• Terminarz/ system awizowania spotkań</li> <li>• Wydzielone miejsce spotkań biznesowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notatki, raporty częściowe, protokoły z realizacji, zmiany harmonogramu rzeczowo-finansowego itp., zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> </ul>
<b>Odbiór usługi i zapłata</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB, księgowość</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawozdania z realizacji usługi, protokół zdawczo-odbiorczy</li> <li>• Faktura</li> </ul>
<b>Monitoring i ewaluacja realizacji usługi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badanie poziomu zaspokojenia potrzeby/ rozwiązania problemu przedsiębiorcy oraz poziomu satysfakcji z rezultatów wykonanej usługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notatki, raporty częściowe zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> <li>• Raport z ewaluacji kończącej</li> </ul>
<b>Ewaluacja ex-post</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB/podmiot zewnętrzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badanie efektywności realizacji usługi oraz poziomu satysfakcji z rezultatów wykonanej usługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport z ewaluacji ex-post zgodny z procedurą instytucji finansującej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne



**Rysunek 1. Tworzenie oferty dla klienta [na przykładzie usługi doradczej, w obszarze CT1]**

Pierwszy kontakt z przedsiębiorcą, wstępne rozpoznanie problemów, uwarunkowań i potrzeb klienta.



Analiza możliwości zaspokojenia potrzeb przedsiębiorcy przez IOB (wstępna analiza przedsiębiorstwa na podstawie dostępnych danych, analiza zasobów własnych, zewnętrznych, analiza opłacalności wdrożenia usługi przez klienta).



Przedstawienie przedsiębiorcy rezultatu wstępnej oceny problemu/potrzeb, uzgodnienie zakresu i sposobu realizacji usługi.



Przygotowanie oferty realizacji usługi/pakietu usług (zakres, zasoby własne i zewnętrzne IOB, harmonogram, oczekiwane zaangażowanie po stronie przedsiębiorcy, cena).



**RAPORT Z ROZPOZNANIA PROBLEMÓW ... Klient – działający od 1994 roku w branży motoryzacyjnej - rozpoznaje szansę na zwiększenie swojej konkurencyjności przez zmianę systemu logistyki wewnętrznej, automatyzację i informatyzację gospodarki magazynowej i połączenie z procesami planowania i rozliczania produkcji. Klient zastanawia się nad wdrożeniem „szytego na miarę” systemu opartego o RFID (...) Klient planuje wykorzystanie „funduszy unijnych”, jednak może mieć problemy z zapewnieniem wkładu własnego i z ustanowieniem zabezpieczenia ...**

Usługa doradcza

**LISTA MOŻLIWYCH DO REALIZACJI USŁUG:**

- 1.7.4. Wyznaczenie najlepszych sposobów osiągnięcia celów w określonym czasie
- 1.2.8. Analiza ryzyka i określenie sposobów jego eliminacji w zakresie osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa.
- 1.4.8. Analiza i optymalizacja logistyki zaopatrzenia
- 1.5.1. Wsparcie w opracowaniu informatycznego systemu zarządzania produkcją/świadczeniem usług
- 1.5.2. Doradztwo w zakresie technicznego przygotowania produkcji/procesu dystrybucji/świadczenia usług
- 1.5.10. Doradztwo w zakresie wyboru systemu organizacji pracy w działalności produkcyjnej/dystrybucyjnej/usługowej
- 1.6.1. Wsparcie przedsiębiorstwa w przekształceniu zasobów kadrowych w związku z planowanym rozwojem
- 1.6.2. Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich i ich uzupełnienia
- 1.7.1. Analiza finansowa przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia w zakresie potrzeb inwestycyjnych lub kapitałowych
- 1.7.3. Opracowywanie biznesplanu przedsięwzięcia inwestycyjnego
- 1.7.4. Analiza opłacalności pozyskania możliwych źródeł finansowania
- 1.8.11. Wsparcie w zakresie analizy rynków kapitałowych w poszukiwaniu źródeł finansowania inwestycji.
- 1.9.1. Wsparcie w zakresie analizy funkcjonalnej istniejącej infrastruktury i technologii
- 1.9.4. Doradztwo w zakresie metod testowania wydajności i funkcjonalności systemów/technologii i ich optymalizacja
- 1.9.11. Przeprowadzenie audytu innowacyjności.
- 2.1.1. Wynajem przestrzeni laboratoryjnej
- 2.1.2. Wynajem urządzeń i aparatury badawczej
- 2.1.3. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej
- 2.2.1. Wynajem przestrzeni biurowej
- 2.2.3. Wynajem przestrzeni na organizację spotkań, szkoleń, konferencji
- 2.2.4. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej
- 2.2.5. Udostępnienie miejsca parkingowego dla lokatora i gości.

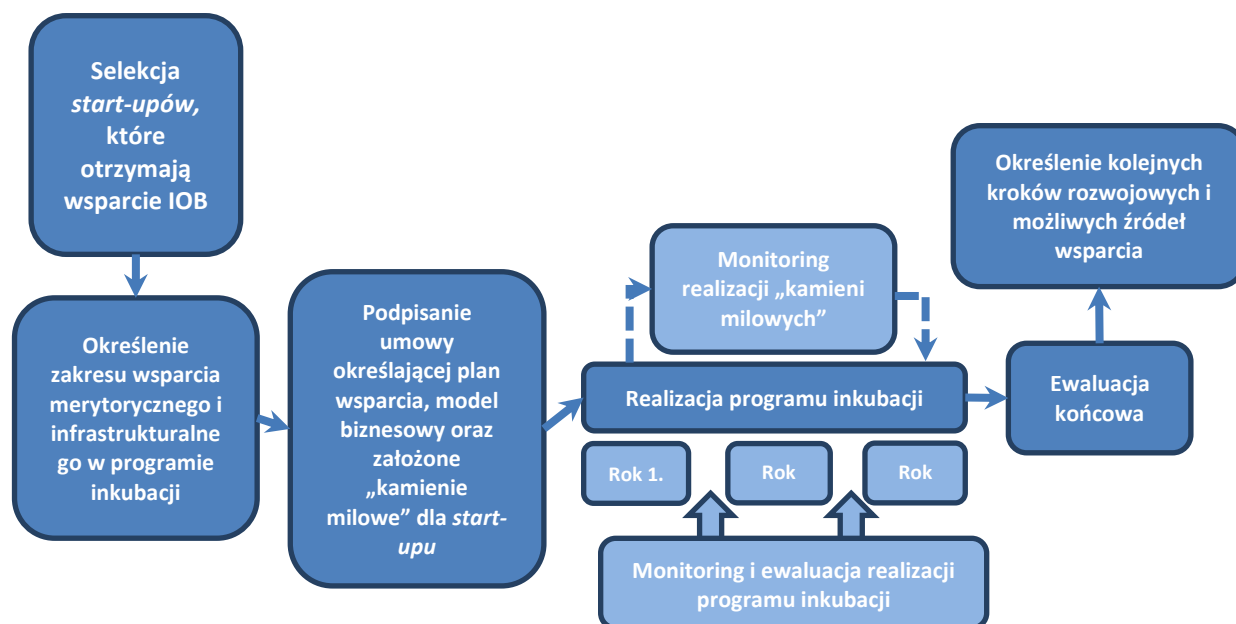
Usługi „elementarne” należące do katalogu usług doradczych

Usługi „elementarne” należące do katalogu usług infrastrukturalnych

Usługa infrastrukturalna

**Usługa inkubacji** jest kierowana wyłącznie do start-upów, jej cechą charakterystyczną jest współwystępowanie wsparcia doradczego, finansowego i infrastrukturalnego. Obejmuje wszystkie aspekty wsparcia przedsiębiorstwa m.in.: model biznesowy, pomoc w doborze członków zespołu tworzącego firmę itp. Usługa ta w swojej istocie, ze względu na czas jej realizacji obejmujący okres do 3 lat, a nawet do 5 lat w przypadku firm wysokotechnologicznych, zakłada cykliczną analizę potrzeb inkubowanych przedsiębiorców. Standard realizacji usługi inkubacji przedstawia poniższy schemat.

Schemat 7. Standard świadczenia usługi inkubacji



Źródło: opracowanie własne

W rozumieniu niniejszego opracowania usługa inkubacji polega na wsparciu projektu zarówno w fazie poprzedzającej utworzenie firmy (lecz jedynie w zakresie formalizacji prowadzenia działalności), jak i we wczesnej fazie prowadzenia działalności gospodarczej. Inkubacja, w zakresie skierowanym do młodych firm, oprócz usług doradczych<sup>41</sup>, zawiera w sobie element zapewnienia dostępu do biur i laboratoriów, w postaci stworzenie dogodnych warunków infrastrukturalnych dla prowadzenia działalności gospodarczej. W celu zapewnienia prawidłowego przebiegu realizacji usługi inkubacji zapewnione powinny być następujące zasoby oraz sposoby dokumentowania.

Etapy realizacji usługi	Zasoby osobowe	Zasoby materialne	Dokumentowanie
<b>Selekcja start-upów, które otrzymają wsparcie od IOB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zespół oceny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formularz, procedura, sala do spotkania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumenty rekrutacyjne, zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> </ul>
<b>Określenie zakresu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Program inkubacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta (opisana w części</li> </ul>

<sup>41</sup> Usługi doradcze dostępne w ramach programu inkubacji to te, które przedstawione zostały w katalogu możliwych usług IOB, z zastrzeżeniem, że będą one dostosowane do wczesnej fazy rozwoju firmy

<b>wsparcia merytorycznego i infrastrukturalnego w programie inkubacji</b>		(dopasowany do potrzeb inkubowanego)	dotyczącej systematyki usług) wraz z propozycją umowy dot. realizacji usługi inkubacji
<b>Podpisanie umowy określającej plan i zakres wsparcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prawnik, doradca</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpisana umowa zawierająca harmonogram działania i określone kamienie milowe dla inkubowanego przedsiębiorcy</li> </ul>
<b>Realizacja programu inkubacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB, w razie potrzeby eksperci zewnętrzni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura udostępniona inkubowanemu</li> <li>• Terminarz/ system awizowania spotkań</li> <li>• Wydzielone miejsce spotkań biznesowych</li> <li>• Wyposażenie doradcy: telefon, komputer, zasoby bazodanowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualizowany harmonogram realizacji usługi Notatki, raporty cząstkowe, protokoły z realizacji, zmiany harmonogramu rzeczowo-finansowego itp., zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> </ul>
<b>Monitoring i ewaluacja realizacji programu inkubacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyposażenie doradcy: telefon, komputer, ankieta klienta</li> <li>• Baza danych o inkubowanych w ramach projektu przedsiębiorstwach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notatki, raporty cząstkowe zgodne z wewnętrzną procedurą IOB</li> <li>• Raport z ewaluacji końcowej</li> </ul>
<b>Określenie kolejnych kroków rozwojowych i możliwych źródeł wsparcia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wyposażenie doradcy: telefon, komputer, ankieta potrzeb klienta</li> <li>• Oferta IOB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowana oferta innych usług rozwojowych</li> </ul>
<b>Monitoring i ewaluacja ex post</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doradcy z IOB</li> <li>• Podmiot zewnętrzny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Badanie efektywności procesu inkubacji oraz poziomu satysfakcji z rezultatów wykonanej usługi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport z ewaluacji ex-post zgodnie z procedurą Instytucji finansującej</li> </ul>



We wcześniejszej części opracowania przedstawiono modele popytowe realizacji usług przez IOB, opisanych w CT 1. i 3. Przedstawiono także propozycje standardów świadczenia usług IOB, obejmujących usługę inkubacji i usługę prorozwojową, mające zapewnić ich odpowiednią jakość.

Powyższe opisy procedur realizacji usług świadczonych przez Ośrodki Innowacji są przeznaczone zarówno dla instytucji regionalnych, planujących finansowanie działań w zakresie wspierania przedsiębiorców, jak i dla IOB, które chcących aktywnie brać udział w świadczeniu usług dla MSP. Wykorzystanie prezentowanego materiału pozwoli ujednolicić procedury świadczonych usług w przekroju krajowym, niezależnie od regionu. Przyczyni się też do łatwiejszego rozumienia oczekiwań jakie stawiają przed IOB instytucje finansujące.

Uzupełnieniem modelu realizacji usług dla MSP jest element, wskazujący ramy i zakres merytoryczny świadczenia usług – „Katalog możliwych usług IOB”.

## 7. Katalog możliwych usług IOB z przyporządkowaniem do obszaru CT 1 lub CT 3.

Zakres wspieranych typów działań stymulujących realizację celów tematycznych CT1 i CT3 został opisany min. w Umowie Partnerstwa –Programowanie perspektywy finansowej 2014 – 2020 [dokument Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju].

Opisy Celów tematycznych CT1 i CT3 zostały szczegółowo przedstawione w Rozdziale 1. Poniżej zostały zacytowane fragmenty opisów CT, istotne z punktu widzenia tworzenia katalogu usług.

Cel tematyczny CT1:

*Wsparcie przedsiębiorstw w zakresie działalności B+R+I badawczo-rozwojowej i innowacyjnej będzie realizowane również poprzez usługi świadczone przez wyspecjalizowane IOB. (...) Doskonalona i ukierunkowana rynkowo będzie oferta usługowa podmiotów wspierająca maksymalne wykorzystanie kreatywnego potencjału przedsiębiorstw. Ułatwiony zostanie dostęp do usług oferowanych m.in. przez parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz inne organizacje wspierające innowacyjność przedsiębiorstw. Nastąpi dalszy rozwój efektywnych mechanizmów wyszukiwania projektów badawczych możliwych do komercjalizacji (m. in. brokerzy innowacji). W incydentalnych i uzasadnionych przypadkach realizowane będzie wsparcie infrastrukturalne IOB. Wsparcie na ten cel będzie udzielane jedynie wówczas, gdy inwestycje infrastrukturalne stanowią uzupełnienie istniejących zasobów oraz są niezbędne do realizacji wysokiej jakości usług proinnowacyjnych i są uwarunkowane zapotrzebowaniem firm technologicznych na podobną infrastrukturę B+R. (...) Forma finansowania działalności B+R+I w przedsiębiorstwach będzie ściśle dostosowana do poziomu ryzyka związanego z projektem. W przypadku projektów bardziej ryzykownych, o znaczeniu przełomowym większe znaczenie będą odgrywały instrumenty bezzwrotne (dotacje). Zwiększenie wykorzystania instrumentów zwrotnych lub form mieszanych (dotacyjno-zwrotnych) związane będzie z etapem komercjalizacji wyników prac B+R, np. instalacją linii pilotażowej lub zakupem maszyn i urządzeń, niezbędnych do wdrożenia wyników prac B+R.*

W ramach celu tematycznego CT1 realizowane będą dwa priorytety inwestycyjne:

- 1.1. wzmacnianie infrastruktury badań i innowacji i podnoszenie zdolności do tworzenia doskonałości w zakresie badań i innowacji oraz wspieranie ośrodków kompetencji, w szczególności leżących w interesie Europy;
- 1.2. promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, budowanie sieci współpracy pomiędzy firmami, ośrodkami naukowo-badawczymi, ośrodkami akademickimi w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych i aplikacji z dziedziny usług publicznych.<sup>42</sup>

Cel tematyczny CT3:

---

<sup>42</sup> Po konsultacjach z Zamawiającym, w tabeli 1 wskazano na powiązania usług jedynie z PI 1.2.

*Interwencją sprzyjającą podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności MŚP jest poprawa dostępu do dobrej jakości, wyspecjalistycznych usług otoczenia biznesu (IOB). (...) kontynuowane będą działania IOB na rzecz bardziej profesjonalnych, wyspecjalizowanych, skoncentrowanych na osiągniętych wynikach i dostosowanych do faktycznych potrzeb podmiotów korzystających z ich usług. Oferta IOB skierowana jest przede wszystkim do podmiotów gospodarczych, w tym znajdujących się we wczesnej fazie rozwoju (start up, do 24 miesięcy) prowadzących różnego rodzaju formy działalności rynkowej, w tym rynkowo zorientowane gospodarstwa rolne. W ramach CT 3 rozwijane będą zaawansowane, wyspecjalizowane i udoskonalone usługi doradcze IOB, dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw, poprzez zastosowanie mechanizmów popytowych, takich jak vouchery dla MŚP. Wsparcie uzyskują inkubatory przedsiębiorczości, oferujące skuteczne doradztwo w zakresie strategii i monitorowania biznesu, transferu technologii i prognozowania, innowacji ukierunkowanych na użytkownika i związanych z wzornictwem, zgodnie z konkretnym zapotrzebowaniem MŚP. W związku z potrzebą przejścia IOB do prowadzenia działalności na zasadach rynkowych, większość wsparcia dla IOB udzielona zostanie przez mechanizmy popytowe. W incydentalnych i uzasadnionych przypadkach (...) dopuszcza się wsparcie infrastrukturalne IOB.*

W ramach Celu tematycznego CT3 realizowane będą cztery priorytety inwestycyjne:

- 3.1. promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz wspieranie tworzenia nowych firm, z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości;
- 3.2. opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MŚP, w szczególności w celu internacjonalizacji;
- 3.3. wspieranie tworzenia i rozszerzania zaawansowanych zdolności w zakresie rozwoju produktów i usług;
- 3.4. wspieranie zdolności MŚP w zaangażowanie się w proces wzrostu ekonomicznego i innowacji.<sup>43</sup>

**Proponowany katalog usług wspierających realizację celów tematycznych wraz z powiązaniem do poszczególnych celów tematycznych oraz priorytetów inwestycyjnych został zaprezentowany w Tabeli 1 (dla obszaru CT1) i Tabeli 2. (dla obszaru CT3).**

**UWAGA 1.** Katalog został skonstruowany w oparciu o listę trójpoziomą, przy czym poziom 2- został dodany w celu ułatwienia korzystania z listy. Poziom 1 odpowiada podziałowi podstawowemu na usługi doradcze, infrastrukturalne i inkubacyjne, jako trzy główne klasy usług świadczonych przez IOB na rzecz przedsiębiorstw (głównie). Poziom 2 – wprowadza systematykę usług ze względu na obszar tematyczny lub obiekt usługi. Poziom 3 – jest poziomem definiującym usługę „elementarną”, tj taką, która zasadniczo (w większości przypadków występujących w praktyce gospodarczej) jest niepodzielna i zwykle realizowana przez jeden zespół.

---

<sup>43</sup> Priorytet 3.4. nie występuje w Regionalnych Programach Operacyjnych. Nie wykazano powiązania katalogu usług z PI 3.4 w tabeli 2.

**UWAGA 2.** Usługa „rzeczywista” realizowana przez IOB na rzecz klienta składa się z pewnej ilości usług „elementarnych”. Proces przygotowania oferty na klienta przez IOB, obejmuje wybór takiej kombinacji usług elementarnych, które w najlepszy możliwy sposób zaspokoją potrzeby klienta. Przypisanie usługi „rzeczywistej” do klasy usług doradczych, infrastrukturalnych czy inkubacyjnych wynikać będzie z proporcji usług elementarnych w złożeniu (dotyczy to poziomu 3.). Działanie takie znajduje pełne uzasadnienie w przypadku usług oferowanych na wolnym rynku. Nieco inaczej sprawa przedstawiać się może w sytuacjach objęcia wybranych klas usług świadczonych przez IOB finansowaniem / dofinansowaniem w ramach Polityki Spójności. Dlatego też, dla zachowania przejrzystości w sprawozdawczości zaleca się aby w usługi „rzeczywiste” agregować usługi „elementarne” należące do tej samej klasy (poziom 1 listy). Patrz Schemat 1.

**UWAGA 3.** Przedstawiony w tabelach katalog nie jest listą zamkniętą. Zwłaszcza na poziomie 3 można swobodnie definiować i dodawać nowe usługi „elementarne”. Za warunek konieczny należy jednak uznać udowodnienie (po stronie IOB) zbieżności celów nowej usługi – planowanej do objęcia finansowaniem / dofinansowaniem - z celami CT 1 i CT 3,

**Tabela 1. Katalog możliwych usług związanych z obszarem CT1**

*Legenda: Powiązania usługi z obszarem CT1 i Priorytetami inwestycyjnymi PI 1.1. i PI 1.2.*

„-” usługa nie powiązana z priorytetem/ obszarem

„+” usługa powiązana z priorytetem / obszarem

„++” usługa typowa dla priorytetu / obszaru

Usługa: poziom 1 / poziom 2 / poziom 3	Powiązania z:	
	priorytetem 1.1. (1b)	obszarem CT1 wypadkowo
<b>1. Usługi doradcze</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.1. Doradztwo w zakresie strategii:	(+)	(+)
1.1.1. Opracowanie analizy sytuacji przedsiębiorstwa	+	++
1.1.2. Opracowanie strategii marketingowej	++	++
1.1.3. Opracowanie strategii kadrowej	+	+
1.1.4. Opracowanie strategii finansowej	++	++
1.1.5. Opracowanie strategii technologicznej	++	++
1.1.6. Analiza wpływu warunków otoczenia na wybór celów strategicznych	++	++
1.1.7. Opracowanie strategii zaspokojenia oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa	+	+
1.1.8. Poszukiwanie i wybór najlepszej strategii pod kątem osiągnięcia założonych celów	+	+
1.1.9. Wsparcie w opracowaniu planów taktycznych	+	+
1.1.10. Ocena kosztów realizacji różnych wariantów strategii	+	+
1.1.11. Wdrożenie i monitoring realizacji przyjętej strategii	+	+
1.1.12. Opracowanie strategii ekspansji na rynki zewnętrzne/eksportu	++	++
1.2. Doradztwo w zakresie organizacji i zarządzania:	(+)	(+)
1.2.1. Wyznaczenie najlepszych sposobów osiągnięcia celów w określonym czasie	+	+

1.2.2.	Opracowanie systemu nadzoru realizacji bieżących zadań w przedsiębiorstwie	+	+
1.2.3.	Opracowanie systemu i procedur korygowania wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa	+	+
1.2.4.	Opracowanie optymalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	+	+
1.2.5.	Ustalanie sposobów wykonania planowanych zadań poprzez określenie dostępu do zasobów	+	+
1.2.6.	Podniesienie efektywności wykorzystania potencjału pracowników	+	+
1.2.7.	Analiza oraz optymalizacja wykorzystania zasobów materialnych i minimalizacji strat	+	+
1.2.8.	Analiza ryzyka i określenie sposobów jego eliminacji w zakresie osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa.	+	+
<b>1.3.</b>	<b>Doradztwo w zakresie marketingu i promocji:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.3.1.	Badanie rynku, w tym zapotrzebowania na produkt (wyrób/usługę)	++	++
1.3.2.	Badania oczekiwań klientów pod kątem cech i funkcjonalności projektowanego wyrobu/usługi	++	++
1.3.3.	Wsparcie w dokonaniu segmentacji rynku i wyborze docelowej grupy klientów, stworzenie odpowiadającej im oferty produktu/usługi	++	++
1.3.4.	Opracowanie strategii przedsiębiorstwa na rynkach docelowych	++	++
1.3.5.	Opracowanie planu wykorzystania własności intelektualnej jako elementu marketingu (np., znak towarowy)	++	++
1.3.6.	Opracowanie kampanii marketingowej/promocyjnej	++	++
1.3.7.	Wsparcie w opracowaniu listy klientów kluczowych.	++	++
<b>1.4.</b>	<b>Doradztwo w zakresie logistyki:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.4.1.	Optymalizacja organizacyjna i finansowa transportu w przedsiębiorstwie	+	+
1.4.2.	Opracowanie systemu monitorowania dostaw surowców, podzespołów i produktów	+	+
1.4.3.	Opracowanie systemu przewozu pasażerów	+	+
1.4.4.	Opracowanie systemu zabezpieczenia transportu	+	+
1.4.5.	Doradztwo w zakresie certyfikacji importu i eksportu towarów/produktów	+	+
1.4.6.	Doradztwo w zakresie pakowania/konfekcjonowania i transportu towarów/produktów niebezpiecznych	+	+
1.4.7.	Opracowanie logistyki procesów produkcyjnych/usługowych	+	+
1.4.8.	Analiza i optymalizacja logistyki zaopatrzenia	+	+

1.4.9.	Analiza i optymalizacja logistyki zbytu gotowych wyrobów	+	+
1.4.10.	Doradztwo w zakresie realizacji zasady „6R” logistyki – właściwe produkty, ilość, miejsce, termin, jakość, koszty.	+	+
<b>1.5.</b>	<b>Doradztwo w zakresie usprawniania procesów produkcyjnych i świadczenia usług:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.5.1.	Wsparcie w opracowaniu informatycznego systemu zarządzania produkcją/świadczeniem usług	++	++
1.5.2.	Doradztwo w zakresie technicznego przygotowania produkcji/procesu dystrybucji/świadczenia usług	++	++
1.5.3.	Opracowanie wskaźników określających wydajność pracy na podstawie normatywów dla poszczególnych stanowisk produkcyjnych	+	+
1.5.4.	Doradztwo w zakresie planowania produkcji i usług okołoprodukcyjnych	++	++
1.5.5.	Doradztwo w opracowaniu procesów i procedur świadczenia usług	++	++
1.5.6.	Doradztwo w zakresie zdalnego/mobilnego sposobu dystrybucji/świadczenia usług	+	+
1.5.7.	Wsparcie w opracowaniu i wdrożeniu informatycznego systemu zarządzania relacjami z klientami	+	+
1.5.8.	Wsparcie w opracowaniu standardów świadczenia usług	++	++
1.5.9.	Doradztwo w opracowaniu i wdrożeniu systemu kontroli jakości	+	+
1.5.10.	Doradztwo w zakresie wyboru systemu organizacji pracy w działalności produkcyjnej/dystrybucyjnej/usługowej	+	+
1.5.11.	Wsparcie w opracowaniu procesów produkcji/dystrybucji/świadczenia usług	+	+
1.5.12.	Doradztwo w wyborze i organizacji sposobów/systemów magazynowania w przedsiębiorstwie.	+	+
1.5.13.	Wsparcie w przeprowadzeniu analizy ryzyka i określeniu sposobów jego eliminacji w zakresie realizacji poszczególnych elementów procesów produkcyjnych /dystrybucyjnych /świadczenia usług	++	++
1.5.14.	Analiza występowania zagrożeń na stanowiskach pracy i opracowanie zasad przeciwdziałania wypadkom przy pracy.	+	+
<b>1.6.</b>	<b>Doradztwo w zakresie rozwoju zasobów ludzkich:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.6.1.	Wsparcie przedsiębiorstwa w przekształceniu zasobów kadrowych w związku z planowanym rozwojem	++	++
1.6.2.	Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich i	+	+

ich uzupełnienia		
1.6.3. Wsparcie w opracowaniu planu optymalizacji zatrudnienia i docelowej struktury kadrowej	+	+
1.6.4. Wsparcie w przygotowaniu procesu rekrutacji (w tym np. określenie potrzeb personalnych i budowanie profilu kompetencyjnego kandydatów, opracowanie specyfikacji wymagań, przygotowanie profesjonalnej rozmowy kwalifikacyjnej)	+	+
1.6.5. Wsparcie w dokonaniu analizy metod zarządzania zasobami ludzkimi, budowa systemu adekwatnego do wielkości i profilu działania przedsiębiorstwa	+	+
1.6.6. Doradztwo w zakresie marketingu wewnętrznego	+	+
1.6.7. Doradztwo w zakresie opracowania ścieżki kariery pracowników	+	+
1.6.8. Diagnozowanie, określenie potrzeb szkoleniowych i doskonalenie umiejętności interpersonalnych w zespole	+	+
1.6.9. Wsparcie w opracowaniu planu rozwoju kadr i struktury delegacji kompetencji	+	+
1.6.10. Wsparcie w opracowaniu systemu motywacyjnego pracowników.	+	+
<b>1.7. Doradztwo finansowe:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.7.1. Analiza finansowa przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia w zakresie potrzeb inwestycyjnych lub kapitałowych	++	++
1.7.2. Wsparcie w przygotowaniu wyceny przedsiębiorstwa, w tym przygotowanie niezbędnej dokumentacji	+	+
1.7.3. Opracowywanie biznesplanu przedsięwzięcia inwestycyjnego	++	++
1.7.4. Analiza opłacalności pozyskania możliwych źródeł finansowania	+	+
1.7.5. Optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	+	+
1.7.6. Wsparcie w zakresie optymalizacji podatkowej działalności firmy	+	+
1.7.7. Analiza i usprawnienie procesów księgowych pod kątem ich efektywności i zgodności z aktualnymi standardami (w tym np. wdrażanie nowych standardów rachunkowości, dobór innowacyjnych rozwiązań i narzędzi IT, usprawnienie procesów raportowania, opracowywanie i konwersja do rozwiązań dostosowanych do specyfiki działalności firmy)	+	+
1.7.8. Wsparcie w zakresie utrzymania płynności finansowej w pierwszej fazie wzrostu/rozwoju przedsiębiorstwa ( doradztwo zakresie możliwość uzyskania kredytu obrotowego)	+	+
1.7.9. Przygotowanie strategii zakupu lub sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego części	-	-
1.7.10. Pomoc w negocjacjach i sfinalizowaniu umowy kupna lub sprzedaży przedsiębiorstwa	-	-



1.7.11. Doradztwo w zakresie transakcji na rynku kapitałowym	-	-
1.7.12. Opracowanie i wdrożenie programu wzrostu wartości połączonych firm.	-	-
<b>1.8. Doradztwo prawne:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.8.1. Wsparcie w zakresie prawa prowadzenia działalności gospodarczej, w tym przygotowanie/weryfikacja umów	+	+
1.8.2. Wsparcie w zakresie prawa pracy i przygotowania/weryfikacji umów oraz rozstrzygania kwestii spornych	+	+
1.8.3. Wsparcie w zakresie zagadnień własności intelektualnej	++	++
1.8.4. Wsparcie w zakresie prawa konkurencji	+	+
1.8.5. Wsparcie w budowaniu rozwiązań egzekucji zobowiązań partnerów gospodarczych przedsiębiorstwa	-	-
1.8.6. Wsparcie w zakresie prawa zamówień publicznych	+	+
1.8.7. Wsparcie w zakresie regulacji prawnych działalności gospodarczej w obszarze UE i na rynkach globalnych	+	+
1.8.8. Wsparcie w zakresie analizy rynków kapitałowych w poszukiwaniu źródeł finansowania inwestycji.	+	+
<b>1.9. Doradztwo techniczne i technologiczne:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.9.1. Wsparcie w zakresie analizy funkcjonalnej istniejącej infrastruktury i technologii	++	++
1.9.2. Wsparcie w przeprowadzeniu analizy/oceny technicznej i funkcjonalnej systemów IT, pod kątem przydatności w działaniach rozwojowych przedsiębiorstwa	++	++
1.9.3. Wsparcie eksperckie w integracji nowych systemów IT z istniejącymi rozwiązaniami w przedsiębiorstwie	+	+
1.9.4. Doradztwo w zakresie metod testowania wydajności i funkcjonalności systemów/technologii i ich optymalizacja	++	++
1.9.5. Wsparcie w określeniu założeń do projektu technicznego	++	++
1.9.6. Konsulting infrastrukturalny	++	++
1.9.7. Doradztwo w przygotowaniu założeń i zarządzaniu projektami technicznymi	++	++
1.9.8. Wsparcie przy określeniu zakresu nadzoru techniczno-technologicznego	++	++
1.9.9. Wsparcie przy określeniu zakresu serwisu parku maszynowego (maszyn i urządzeń) w przedsiębiorstwie	++	++

1.9.10. Wsparcie w opracowaniu systemu monitorowania i testowania wydajności systemów związanych z procesem produkcyjnym	+	+
1.9.11. Przeprowadzenie audytu innowacyjności.	++	++
<b>1.10. Doradztwo w zakresie transferu i wdrażania wiedzy i innowacji:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.10.1. Seminary i warsztaty informujące o stanie techniki	++	++
1.10.2. Wsparcie uczestnictwa i organizacja wyjazdów na targi i wystawy	++	++
1.10.3. Promocja zmian technologicznych oraz w obszarach "miękkich"	++	++
1.10.4. Szkolenia i staże dla pracowników B+R	++	++
1.10.5. Tworzenie i wdrażanie innowacyjnych modeli biznesowych	++	++
1.10.6. Audyt technologii	++	++
1.10.7. Standaryzacja jakości	++	++
1.10.8. Zarządzanie laboratoriami testującymi / certyfikującymi	++	++
1.10.9. Organizacja zarządzania wiedzą i technologią, opracowania planu	++	++
1.10.10. Audyt własności intelektualnej	++	++
1.10.11. Wsparcie dla wynalazców	++	++
1.10.12. Analiza <i>patent landscape</i>	++	++
1.10.13. Analiza <i>freedom to operate</i>	++	++
1.10.14. Audyt działalności B+R	++	++
1.10.15. Audyt wzorniczy	++	++
1.10.16. Doradztwo w zakresie wzornictwa przemysłowego	++	++
1.10.17. Uzyskiwanie ochrony własności intelektualnej	++	++
1.10.18. Wydawanie opinii o innowacyjności	++	++
1.10.19. Diagnoza możliwości rozwojowych	++	++
1.10.20. Ocena potencjału komercyjnego i technicznego rozwiązań	++	++
1.10.21. Budowa ścieżek komercjalizacji	++	++
1.10.22. Wycena rozwiązań	++	++
1.10.23. Usługi brokerskie dla przedsiębiorstw	++	++
1.10.24. Usługi brokerskie dla jednostek badawczych	++	++

<b>1.11. Doradztwo w obszarach społecznej odpowiedzialności:</b>	<b>(++)</b>	<b>(+)</b>
1.11.1. Audyt potrzeb w zakresie CSR	++	+
1.11.2. Opracowanie strategii w zakresie CSR	++	+
1.11.3. Weryfikacja i uaktualnienie istniejącej w przedsiębiorstwie strategii CSR	++	+
1.11.4. Wsparcie w doborze rozwiązań i narzędzi CSR	++	+
1.11.5. Wsparcie przy opracowaniu i wdrożeniu kodeksu etyki w przedsiębiorstwie	++	+
1.11.6. Analiza i ocena działań komunikacyjnych i propozycja możliwości zmiany/uzupełnienia funkcjonującego modelu	++	+
<b>2. Usługi infrastrukturalne</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
<b>2.1. Usługi udostępniania infrastruktury technicznej:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
2.1.1. Wynajem przestrzeni laboratoryjnej	++	++
2.1.2. Wynajem urządzeń i aparatury badawczej	++	++
2.1.3. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej	++	++
<b>2.2. Usługi udostępniania infrastruktury biurowej i pozostałej:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
2.2.1. Wynajem przestrzeni na organizację spotkań, szkoleń, konferencji	+	+
2.2.2. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej	+	+
2.2.3. Udostępnienie miejsca parkingowego dla lokatora i gości.	+	+
<b>2.3. Usługi towarzyszące:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
2.3.1. Pomoc w obsłudze konferencji i spotkań	+	+
2.3.2. Obsługa sekretarsko-biurowa firmy tj. umawianie spotkań	+	+
2.3.3. Udział w konferencjach organizowanych przez IOB na zasadach specjalnych	++	++
2.3.4. Możliwość umieszczania reklam i znaków firmowych w i na budynku IOB	+	+
2.3.5. Możliwość korzystania z kontaktów i ofert gospodarczych będących w posiadaniu IOB.	++	++
<b>3. Usługi inkubacji</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
<b>3.1. Usługi w zakresie preinkubacji:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
3.1.1. Scouting – poszukiwanie interesujących pomysłów biznesowych	+	+
3.1.2. Mentoring (jako sposób realizacji usług – jak dalej)	++	++

3.1.3. Szkolenia (jako sposób podnoszenia kwalifikacji w obszarach – jak dalej)	++	++
3.1.4. Opracowanie skali przedsięwzięcia	++	++
3.1.5. Analiza ryzyka	++	++
3.1.6. Analiza pozafinansowych zasobów posiadanych / niezbędnych do pozyskania	++	++
3.1.7. Opracowanie harmonogramu dalszych działań	+	+
3.1.8. Opracowanie wstępnego budżetu przedsięwzięcia	+	+
3.1.9. Dobór możliwych źródeł finansowania	++	++
3.1.10. Opracowanie planu marketingowego	++	++
3.1.11. Ocena przedsięwzięcia pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego	++	++
3.1.12. Opracowanie biznesplanu / studium wykonalności	++	++
3.1.13. Ocena możliwości znalezienia odpowiedniego inwestora, zainteresowanego wejściem kapitałowym w rozwój przedsięwzięcia	+	+
3.1.14. Przygotowanie foldera informacyjnego – teasera	+	+
3.1.15. Pomoc w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem.	+	+
<b>3.2. Usługi w zakresie wsparcia formalizacji prowadzenia działalności:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
3.2.1. Wsparcie w zakresie wyboru optymalnej formy prawnej	+	+
3.2.2. Wsparcie w zakresie wyboru formy opodatkowania	+	+
<b>3.3. Usługi we wczesnej fazie prowadzenia działalności gospodarczej:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
3.3.1. Stworzenie dogodnych warunków infrastrukturalnych dla prowadzenie działalności gospodarczej	++	++
3.3.2. Doradztwo z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej – w szczególności w aspektach formalnych, prawa pracy i finansowych (ZUS, obciążenia podatkowe etc.)	+	+
3.3.3. Szkolenia	+	+
3.3.4. Usługi doradcze (wg katalogu j.w. dostosowane do wczesnej fazy rozwoju).	+	+

**Tabela 2. Katalog możliwych usług związanych z obszarem CT3**

*Legenda: Powiązania usługi z obszarami CT3*

*„-”usługa nie powiązana z priorytetem/ obszarem*

„+” usługa powiązana z priorytetem / obszarem

„++” usługa typowa dla priorytetu / obszaru

Usługa: poziom 1 / poziom 2 / poziom 3	Powiązania z			
	priorytetem 3.1 (3a)	priorytetem 3.2. (3b)	priorytetem 3.3. (3c)	obszarem CT3 wypadkowo
<b>1. Usługi doradcze</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.1. Doradztwo w zakresie strategii:	(++)	(++)	(++)	(++)
1.1.1. Opracowanie analizy sytuacji przedsiębiorstwa	++	++	++	++
1.1.2. Opracowanie strategii marketingowej	++	++	++	++
1.1.3. Opracowanie strategii kadrowej	+	+	+	+
1.1.4. Opracowanie strategii finansowej	++	++	++	++
1.1.5. Opracowanie strategii technologicznej	+	++	+	+
1.1.6. Analiza wpływu warunków otoczenia na wybór celów strategicznych	++	++	++	++
1.1.7. Opracowanie strategii zaspokojenia oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa	++	++	++	++
1.1.8. Poszukiwanie i wybór najlepszej strategii pod kątem osiągnięcia założonych celów	+	++	+	+
1.1.9. Wsparcie w opracowaniu planów taktycznych	+	++	+	+
1.1.10. Ocena kosztów realizacji różnych wariantów strategii	++	++	++	++
1.1.11. Wdrożenie i monitoring realizacji przyjętej strategii	++	++	++	++
1.1.12. Opracowanie strategii ekspansji na rynki zewnętrzne/eksportu	++	++	++	++
<b>1.2. Doradztwo w zakresie organizacji i zarządzania:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.2.1. Wyznaczenie najlepszych sposobów osiągnięcia celów w określonym czasie	++	++	++	++
1.2.2. Opracowanie systemu nadzoru realizacji bieżących zadań w przedsiębiorstwie	++	++	++	++
1.2.3. Opracowanie systemu i procedur korygowania wpływu czynników zewnętrznych i wewnętrznych na bieżącą działalność przedsiębiorstwa	++	++	++	++
1.2.4. Opracowanie optymalnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa	++	++	++	++

1.2.5.	Ustalanie sposobów wykonania planowanych zadań poprzez określenie dostępu do zasobów	++	++	++	++
1.2.6.	Podniesienie efektywności wykorzystania potencjału pracowników	+	++	++	++
1.2.7.	Analiza oraz optymalizacja wykorzystania zasobów materialnych i minimalizacji strat	++	++	++	++
1.2.8.	Analiza ryzyka i określenie sposobów jego eliminacji w zakresie osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa.	++	++	++	++
<b>1.3.</b>	<b>Doradztwo w zakresie marketingu i promocji:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.3.1.	Badanie rynku, w tym zapotrzebowania na produkt (wyrób/usługę)	++	++	++	++
1.3.2.	Badania oczekiwań klientów pod kątem cech i funkcjonalności projektowanego wyrobu/usługi	++	++	++	++
1.3.3.	Wsparcie w dokonaniu segmentacji rynku i wyborze docelowej grupy klientów, stworzenie odpowiadającej im oferty produktu/usługi	++	++	++	++
1.3.4.	Opracowanie strategii przedsiębiorstwa na rynkach docelowych	++	++	++	++
1.3.5.	Opracowanie planu wykorzystania własności intelektualnej jako elementu marketingu (np., znak towarowy)	++	++	++	++
1.3.6.	Opracowanie kampanii marketingowej/promocyjnej	++	++	++	++
1.3.7.	Wsparcie w opracowaniu listy klientów kluczowych.	++	++	++	++
<b>1.4.</b>	<b>Doradztwo w zakresie logistyki:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
1.4.1.	Optymalizacja organizacyjna i finansowa transportu w przedsiębiorstwie	+	+	++	++
1.4.2.	Opracowanie systemu monitorowania dostaw surowców, podzespołów i produktów	+	+	++	++
1.4.3.	Opracowanie systemu przewozu pasażerów	+	+	+	+
1.4.4.	Opracowanie systemu zabezpieczenia transportu	+	+	+	+
1.4.5.	Doradztwo w zakresie certyfikacji importu i eksportu towarów/produktów	+	++	++	++
1.4.6.	Doradztwo w zakresie pakowania/ konfekcjonowania i transportu towarów/produktów niebezpiecznych	++	+	++	++
1.4.7.	Opracowanie logistyki procesów produkcyjnych/usługowych	+	+	+	+
1.4.8.	Analiza i optymalizacja logistyki zaopatrzenia	+	+	+	+
1.4.9.	Analiza i optymalizacja logistyki zbytu gotowych wyrobów	+	+	+	+
1.4.10.	Doradztwo w zakresie realizacji zasady „6R” logistyki – właściwe produkty, ilość, miejsce, termin, jakość, koszty.	++	++	++	++



<b>1.5. Doradztwo w zakresie usprawniania procesów produkcyjnych i świadczenia usług:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.5.1. Wsparcie w opracowaniu informatycznego systemu zarządzania produkcją/świadczeniem usług	+	+	+	+
1.5.2. Doradztwo w zakresie technicznego przygotowania produkcji/procesu dystrybucji/świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.3. Opracowanie wskaźników określających wydajność pracy na podstawie normatywów dla poszczególnych stanowisk produkcyjnych	+	+	+	+
1.5.4. Doradztwo w zakresie planowania produkcji i usług okołoprodukcyjnych	+	+	+	+
1.5.5. Doradztwo w opracowaniu procesów i procedur świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.6. Doradztwo w zakresie zdalnego/mobilnego sposobu dystrybucji/świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.7. Wsparcie w opracowaniu i wdrożeniu informatycznego systemu zarządzania relacjami z klientami	+	+	+	+
1.5.8. Wsparcie w opracowaniu standardów świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.9. Doradztwo w opracowaniu i wdrożeniu systemu kontroli jakości	+	+	+	+
1.5.10. Doradztwo w zakresie wyboru systemu organizacji pracy w działalności produkcyjnej/dystrybucyjnej/usługowej	+	+	+	+
1.5.11. Wsparcie w opracowaniu procesów produkcji/dystrybucji/świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.12. Doradztwo w wyborze i organizacji sposobów/systemów magazynowania w przedsiębiorstwie.	+	+	+	+
1.5.13. Wsparcie w przeprowadzeniu analizy ryzyka i określeniu sposobów jego eliminacji w zakresie realizacji poszczególnych elementów procesów produkcyjnych/dystrybucyjnych/świadczenia usług	+	+	+	+
1.5.14. Analiza występowania zagrożeń na stanowiskach pracy i opracowanie zasad przeciwdziałania wypadkom przy pracy.	+	+	+	+
<b>1.6. Doradztwo w zakresie rozwoju zasobów ludzkich:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.6.1. Wsparcie przedsiębiorstwa w przekształceniu zasobów kadrowych w związku z planowanym rozwojem	+	+	++	++
1.6.2. Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa pod kątem wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich i ich uzupełnienia	++	++	++	++
1.6.3. Wsparcie w opracowaniu planu optymalizacji zatrudnienia i docelowej struktury kadrowej	+	+	+	+

1.6.4.	Wsparcie w przygotowaniu procesu rekrutacji (w tym np. określenie potrzeb personalnych i budowanie profilu kompetencyjnego kandydatów, opracowanie specyfikacji wymagań, przygotowanie profesjonalnej rozmowy kwalifikacyjnej)	+	+	+	+
1.6.5.	Wsparcie w dokonaniu analizy metod zarządzania zasobami ludzkimi, budowa systemu adekwatnego do wielkości i profilu działania przedsiębiorstwa	+	+	+	+
1.6.6.	Doradztwo w zakresie marketingu wewnętrznego	+	+	+	+
1.6.7.	Doradztwo w zakresie opracowania ścieżki kariery pracowników	+	+	+	+
1.6.8.	Diagnozowanie, określenie potrzeb szkoleniowych i doskonalenie umiejętności interpersonalnych w zespole	+	+	+	+
1.6.9.	Wsparcie w opracowaniu planu rozwoju kadr i struktury delegacji kompetencji	+	+	+	+
1.6.10.	Wsparcie w opracowaniu systemu motywacyjnego pracowników.	+	+	+	+
<b>1.7.</b>	<b>Doradztwo finansowe:</b>	<b>(++)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.7.1.	Analiza finansowa przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia w zakresie potrzeb inwestycyjnych lub kapitałowych	++	+	+	+
1.7.2.	Wsparcie w przygotowaniu wyceny przedsiębiorstwa, w tym przygotowanie niezbędnej dokumentacji	+	+	+	+
1.7.3.	Opracowywanie biznesplanu przedsięwzięcia inwestycyjnego	++	+	+	+
1.7.4.	Analiza opłacalności pozyskania możliwych źródeł finansowania	++	++	+	+
1.7.5.	Optymalizacja kosztów prowadzenia działalności gospodarczej	++	++	++	++
1.7.6.	Wsparcie w zakresie optymalizacji podatkowej działalności firmy	++	++	++	++
1.7.7.	Analiza i usprawnienie procesów księgowych pod kątem ich efektywności i zgodności z aktualnymi standardami (w tym np. wdrażanie nowych standardów rachunkowości, dobór innowacyjnych rozwiązań i narzędzi IT, usprawnienie procesów raportowania, opracowywanie i konwersja do rozwiązań dostosowanych do specyfiki działalności firmy)	+	+	+	+
1.7.8.	Wsparcie w zakresie utrzymania płynności finansowej w pierwszej fazie wzrostu/rozwoju przedsiębiorstwa ( doradztwo zakresie możliwość uzyskania kredytu obrotowego)	++	+	+	+
1.7.9.	Przygotowanie strategii zakupu lub sprzedaży przedsiębiorstwa lub jego części	+	+	+	+
1.7.10.	Pomoc w negocjacjach i sfinalizowaniu umowy kupna lub sprzedaży przedsiębiorstwa	+	+	+	+



1.7.11.	Doradztwo w zakresie transakcji na rynku kapitałowym	+	+	+	+
1.7.12.	Opracowanie i wdrożenie programu wzrostu wartości połączonych firm.	+	+	+	+
<b>1.8.</b>	<b>Doradztwo prawne:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.8.1.	Wsparcie w zakresie prawa prowadzenia działalności gospodarczej, w tym przygotowanie/weryfikacja umów	++	++	++	++
1.8.2.	Wsparcie w zakresie prawa pracy i przygotowania/weryfikacji umów oraz rozstrzygnięcia kwestii spornych	++	++	++	++
1.8.3.	Wsparcie w zakresie zagadnień własności intelektualnej	++	+	+	+
1.8.4.	Wsparcie w zakresie prawa konkurencji	++	+	++	++
1.8.5.	Wsparcie w budowaniu rozwiązań egzekucji zobowiązań partnerów gospodarczych przedsiębiorstwa	+	+	+	+
1.8.6.	Wsparcie w zakresie prawa zamówień publicznych	+	+	+	+
1.8.7.	Wsparcie w zakresie regulacji prawnych działalności gospodarczej w obszarze UE i na rynkach globalnych	++	++	++	++
1.8.8.	Przeprowadzenie due-diligence prawnego	+	+	+	+
1.8.9.	Wsparcie w zakresie zarządzania, nabycia lub sprzedaży nieruchomości, środków trwałych	+	+	+	+
1.8.10.	Wsparcie w zakresie fuzji i przejęć	+	+	+	+
1.8.11.	Wsparcie w zakresie analizy rynków kapitałowych w poszukiwaniu źródeł finansowania inwestycji.	+	++	+	+
<b>1.9.</b>	<b>Doradztwo techniczne i technologiczne:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.9.1.	Wsparcie w zakresie analizy funkcjonalnej istniejącej infrastruktury i technologii	+	+	++	++
1.9.2.	Wsparcie w przeprowadzeniu analizy/oceny technicznej i funkcjonalnej systemów IT, pod kątem przydatności w działaniach rozwojowych przedsiębiorstwa	+	+	+	+
1.9.3.	Wsparcie eksperckie w integracji nowych systemów IT z istniejącymi rozwiązaniami w przedsiębiorstwie	+	+	+	+
1.9.4.	Doradztwo w zakresie metod testowania wydajności i funkcjonalności systemów/technologii i ich optymalizacja	+	+	+	+
1.9.5.	Wsparcie w określeniu założeń do projektu technicznego	+	+	+	+
1.9.6.	Konsulting infrastrukturalny	+	+	+	+

1.9.7.	Doradztwo w przygotowaniu założeń i zarządzaniu projektami technicznymi	+	+	+	+
1.9.8.	Wsparcie przy określeniu zakresu nadzoru techniczno-technologicznego	+	+	+	+
1.9.9.	Wsparcie przy określeniu zakresu serwisu parku maszynowego (maszyn i urządzeń) w przedsiębiorstwie	+	+	+	+
1.9.10.	Wsparcie w opracowaniu systemu monitorowania i testowania wydajności systemów związanych z procesem produkcyjnym	+	+	++	++
1.9.11.	Przeprowadzenie audytu innowacyjności.	+	+	+	+
<b>1.10.</b>	<b>Doradztwo w zakresie transferu i wdrażania wiedzy i innowacji:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.10.1.	Seminaria i warsztaty informujące o stanie techniki	+	+	+	+
1.10.2.	Wsparcie uczestnictwa i organizacja wyjazdów na targi i wystawy	+	+	+	+
1.10.3.	Promocja zmian technologicznych oraz w obszarach "miękkich"	+	+	+	+
1.10.4.	Szkolenia i staże dla pracowników B+R	+	+	+	+
1.10.5.	Tworzenie i wdrażanie innowacyjnych modeli biznesowych	+	+	+	+
1.10.6.	Audyt technologii	+	+	+	+
1.10.7.	Standaryzacja jakości	+	+	++	++
1.10.8.	Zarządzanie laboratoriami testującymi / certyfikującymi	+	+	++	++
1.10.9.	Organizacja zarządzania wiedzą i technologią, opracowania planu	+	+	++	++
1.10.10.	Audyt własności intelektualnej	+	+	++	++
1.10.11.	Wsparcie dla wynalazców	+	+	++	++
1.10.12.	Analiza patent landscape	+	+	+	+
1.10.13.	Analiza freedom to operate	+	+	+	+
1.10.14.	Audyt działalności B+R	+	+	+	+
1.10.15.	Audyt wzorniczy	+	+	+	+
1.10.16.	Doradztwo w zakresie wzornictwa przemysłowego	+	+	+	+
1.10.17.	Uzyskiwanie ochrony własności intelektualnej	+	+	+	+
1.10.18.	Wydawanie opinii o innowacyjności	+	+	+	+
1.10.19.	Diagnoza możliwości rozwojowych	+	+	+	+
1.10.20.	Ocena potencjału komercyjnego i technicznego rozwiązań	+	+	+	+

1.10.21. Budowa ścieżek komercjalizacji	+	+	+	+
1.10.22. Wycena rozwiązań	+	+	+	+
1.10.23. Usługi brokerskie dla przedsiębiorstw	+	+	+	+
1.10.24. Usługi brokerskie dla jednostek badawczych	+	+	+	+
<b>1.11. Doradztwo w obszarach społecznej odpowiedzialności:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
1.11.1. Audyt potrzeb w zakresie CSR	+	+	+	+
1.11.2. Opracowanie strategii w zakresie CSR	+	+	+	+
1.11.3. Weryfikacja i uaktualnienie istniejącej w przedsiębiorstwie strategii CSR	+	+	+	+
1.11.4. Wsparcie w doborze rozwiązań i narzędzi CSR	+	+	+	+
1.11.5. Wsparcie przy opracowaniu i wdrożeniu kodeksu etyki w przedsiębiorstwie	+	+	+	+
1.11.6. Analiza i ocena działań komunikacyjnych i propozycja możliwości zmiany/uzupełnienia funkcjonującego modelu	+	+	+	+
1.11.7. Wsparcie wdrożenia raportowania CSR	+	+	+	+
1.11.8. Wsparcie wdrożenia rozwiązań CSR we współpracy z interesariuszami	+	+	+	+
1.11.9. Wsparcie w zakresie problemów ochrony środowiska przez przedsiębiorstwo.	+	+	+	+
<b>2. Usługi infrastrukturalne</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
<b>2.1. Usługi udostępniania infrastruktury technicznej:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
2.1.1. Wynajem przestrzeni laboratoryjnej	+	+	+	+
2.1.2. Wynajem urządzeń i aparatury badawczej	+	+	+	+
2.1.3. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej	+	+	+	+
<b>2.2. Usługi udostępniania infrastruktury biurowej i pozostałej:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
2.2.1. Wynajem przestrzeni biurowej	+	+	+	+
2.2.2. Wynajem wyposażenia biurowego (meble, urządzenia komunikacyjne)	+	+	+	+
2.2.3. Wynajem przestrzeni na organizację spotkań, szkoleń, konferencji	+	+	+	+
2.2.4. Udostępnienie infrastruktury komunikacyjnej	+	+	+	+
2.2.5. Udostępnienie miejsca parkingowego dla lokatora i gości.	+	+	+	+
<b>2.3. Usługi towarzyszące:</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
2.3.1. Recepcja telefoniczna	+	+	+	+



2.3.2.	Usługi faxu	+	+	+	+
2.3.3.	Odbieranie korespondencji i powiadamianie najemcy o przychodzącej korespondencji	+	+	+	+
2.3.4.	Pomoc w obsłudze konferencji i spotkań	+	+	+	+
2.3.5.	Obsługa sekretarsko-biurowa firmy tj. umawianie spotkań	+	+	+	+
2.3.6.	Udostępnienie informacji o firmie na stronie internetowej IOB	+	+	+	+
2.3.7.	Udostępnienie adresu IOB	+	+	+	+
2.3.8.	Udostępnienie numerów telefonicznych IOB	+	+	+	+
2.3.9.	Udział w konferencjach organizowanych przez IOB na zasadach specjalnych	+	+	+	+
2.3.10.	Możliwość umieszczania reklam i znaków firmowych w i na budynku IOB	++	++	++	++
2.3.11.	Możliwość korzystania z kontaktów i ofert gospodarczych będących w posiadaniu IOB.	++	++	++	++
<b>3.</b>	<b>Usługi inkubacji</b>	<b>(++)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
3.1.	Usługi w zakresie preinkubacji:	(++)	(++)	(++)	(++)
3.1.1.	Scouting – poszukiwanie interesujących pomysłów biznesowych	++	+	+	+
3.1.2.	Mentoring (jako sposób realizacji usług – jak dalej)	++	++	++	++
3.1.3.	Szkolenia (jako sposób podnoszenia kwalifikacji w obszarach – jak dalej)	++	+	+	+
3.1.4.	Opracowanie skali przedsięwzięcia	++	++	+	+
3.1.5.	Analiza ryzyka	++	+	+	+
3.1.6.	Analiza pozafinansowych zasobów posiadanych / niezbędnych do pozyskania	++	+	+	+
3.1.7.	Opracowanie harmonogramu dalszych działań	++	+	+	+
3.1.8.	Opracowanie wstępnego budżetu przedsięwzięcia	++	+	+	+
3.1.9.	Dobór możliwych źródeł finansowania	++	++	++	++
3.1.10.	Opracowanie planu marketingowego	++	++	++	++
3.1.11.	Ocena przedsięwzięcia pod względem możliwości odniesienia sukcesu rynkowego	++	++	++	++
3.1.12.	Opracowanie biznesplanu / studium wykonalności	++	++	+	+
3.1.13.	Ocena możliwości znalezienia odpowiedniego inwestora, zainteresowanego wejściem kapitałowym w rozwój przedsięwzięcia	++	+	+	+

3.1.14.	Przygotowanie foldera informacyjnego – teasera	++	++	+	+
3.1.15.	Pomoc w pierwszych rozmowach i kontaktach z potencjalnym inwestorem.	++	++	+	+
<b>3.2.</b>	<b>Usługi w zakresie wsparcia formalizacji prowadzenia działalności:</b>	<b>(++)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>	<b>(+)</b>
3.2.1.	Wsparcie w zakresie wyboru optymalnej formy prawnej	++	+	+	+
3.2.2.	Wsparcie w zakresie wyboru formy opodatkowania	++	+	+	+
3.2.3.	Wsparcie w procedurze rejestracyjnej.	++	+	+	+
3.2.4.	Stworzenie dogodnych warunków infrastrukturalnych do formalizacji działalności (adres rejestrowy).	++	+	+	+
<b>3.3.</b>	<b>Usługi we wczesnej fazie prowadzenia działalności gospodarczej:</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>	<b>(++)</b>
3.3.1.	Stworzenie dogodnych warunków infrastrukturalnych dla prowadzenie działalności gospodarczej	++	++	++	++
3.3.2.	Doradztwo z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej – w szczególności w aspektach formalnych, prawa pracy i finansowych (ZUS, obciążenia podatkowe etc.)	++	++	++	++
3.3.3.	Szkolenia	++	+	+	+
3.3.4.	Usługi doradcze (wg katalogu j.w. dostosowane do wczesnej fazy rozwoju).	++	++	++	++

## 8. Standardy działania IOB/świadczenia usług dostępne na poziomie krajowym, europejskim oraz międzynarodowym, możliwe do uwzględnienia na etapie oceny wniosków o dofinansowanie.

### Wyzwania standaryzacji IOB

Standaryzacja działalności instytucji otoczenia biznesu jest zagadnieniem wymagającym i trudnym do jednoznacznego zamknięcia. Wynika to zarówno z rozbieżności dotyczących (1) celów wprowadzenia standaryzacji, (2) zakresów standaryzacji, (3) celów i sposobów funkcjonowania IOB oraz (4) „operatora” standardu. Każdorazowe rozstrzygnięcie tych elementów pozwala na ujęcie danych propozycji w analizie standardów dostępnych na poziomie krajowym, europejskim czy też międzynarodowym, które byłyby możliwe do uwzględnienia na etapie oceny wniosków o dofinansowanie.

Różnorodność działalności IOB, zakresy ich oddziaływania i obszary wspierania przedsiębiorców zależne są od wielu czynników. Najważniejszym są jednak różnice pomiędzy uwarunkowaniami społeczno – gospodarczymi poszczególnych regionów w kraju i Europie. Ta różnorodność pozwala na zwiększenie palety narzędzi stosowanych w docieraniu przez IOB do swoich klientów, formułowania odpowiedniej dla nich oferty, a co za tym idzie zwiększania efektywności realizacji zadań jakie są przed nimi stawiane. Doświadczenia funkcjonowania IOB wyraźnie wskazują iż często błędem jest kopiowanie rozwiązań, które okazały się sukcesem w innym regionie czy też momencie rozwoju gospodarczego. Konieczne zatem jest każdorazowo podjęcie próby identyfikacji cech uniwersalnych takich działań, tj. cech niezależnych od sytuacji rozwojowej regionu, możliwości podjęcia działań przez liderów i sieci współpracy, które są specyficzne dla danego regionu czy też warunków niezależnych od działalności człowieka takich jak dostępność surowców.

Trudności w powielaniu oferty IOB implikują utrudnienie w zakresie standaryzacji ich działania. Przeprowadzona analiza różnorodnych źródeł informacji mówiących o podejmowanych administracyjnie lub środowiskowo próbach ustalania standardów działania IOB w kraju i na świecie wskazuje, że w większości dotyczą one wybranych rodzajów aktywności (np. inkubatorów technologicznych lub przedsiębiorczości, life lab-ów) lub regionalnie standardów dla różnego rodzaju IOB działających w sieci podmiotów świadczących wystandaryzowany rodzaj usług.

To oraz zmienne, które pokrótce postarano się przedstawić poniżej, jak się wydaje daje ostateczny efekt stosunkowo małej liczby standardów na poziomie krajowym, czy też europejskim, które są realnym narzędziem wykraczającym poza akademickie rozważania, propozycje lub sugestie stawiane ośrodkom. Przedstawione poniżej standardy działania mogą być wskazówką zarówno dla Instytucji finansujących jak i samych IOB czego należy oczekiwać od dobrze zarządzanych IOB. Niewątpliwie najbardziej wiarygodnym sposobem weryfikacji ich działania jest poddanie się przez ośrodek zewnętrznemu audytowi potwierdzającemu jakość ich działania.

## Cele standaryzacji<sup>44</sup>

Cele stawiane standardom jak i propozycjom standardów można sprowadzić do (1.1) „podwyższenia” lub „utrzymania” profesjonalizacji ośrodków świadczących usługi przedsiębiorcom<sup>45</sup>. Legitymowanie się poświadczeniem realizacji takiego standardu niejako może dać z jednej strony odbiorcom usług poczucie zwiększonego zaufania dot. potencjalnego usługodawcy, którego funkcjonowanie zostało poddane zewnętrznemu audytowi. Z drugiej strony zapewnienia efektywności wydatkowania środków publicznych, czego oczekują instytucje finansujące programy wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność.

Warto wskazać, że standardy, czy też systemy standaryzacji pozwalają również na (1.2) regulowanie i kierowanie polityki rozwojowej regionu czy kraju. Między innymi w tym kontekście utrwalany był standard parków technologicznych w Walonii – dzięki uzgodnieniu przez te instytucje podstawowych elementów definiujących park technologiczny ich reprezentacja stała się istotnym partnerem kształtowania polityki innowacji w Belgii a także przykładem dla innych krajów Unii Europejskiej. Również w Polsce ustanowienie standardów związanych z siecią KSU czy też KSU/KSI pozwoliło na realizację istotnej interwencji publicznej w zakresie przedsiębiorczości i innowacyjności.

## Zakres standaryzacji

Najistotniejszym rozróżnieniem standardów jeśli chodzi o ich zakres jest odniesienie do podmiotu lub przedmiotu. Standardy regulują więc albo (2.1) sposób funkcjonowania organizacji albo (2.2) sposób realizacji usług.

Ta pierwsza grupa to przede wszystkim standardy opisujące pożądaną strukturę instytucji poddanej / poddającej się standaryzacji. Często w ramy takiego standardu wchodzi nie tylko wskazanie oczekiwanych zasobów, czy też procesów wewnętrznych ale również odniesienia do celów rozwojowych polityk pro przedsiębiorczych czy proinnowacyjnych, form relacji zewnętrznych itp. Taką formułę przyjmuje propozycja standardów zarządzania IOB w Polsce wskazana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Standardy odnoszące się do formy i sposobu realizacji usług pozwalają niejako na otwarcie „rynku usługodawców” poprzez skupienie się na jednej perspektywie polityki rozwojowej. W propozycji tej elementy związane z formą i funkcjonowaniem IOB stanowią tylko tło dla wartości jakie ma nieść ze sobą usługa oferowana przedsiębiorcom. Na gruncie polskim takie standardy opisywano przy okazji sieci KSU|KSI. Obecnie taką propozycję w polityce rozwoju gospodarczej regionu w pewnym zakresie realizuje Województwo Mazowieckie, które przeprowadza akredytację IOB do realizacji „prorozwojowych usług doradczych o specjalistycznym charakterze”.

Wydaje się jednak, że większość standardów próbuje łączyć obie te perspektywy.

## Cele i sposoby funkcjonowania IOB

W pewnym sensie jest to wariacja nt. „zakresu standardów” – jednak warto wskazać ten element jako oddzielną kategorię. Wiele ośrodków przedsiębiorczości nie zamyka się w jednej formie czy też na jednej grupie odbiorców. Wymagania stawiane IOB powodują, że są to często instytucje o

<sup>44</sup> w tym kontekście jako „standaryzację” przyjmuje się szeroki zbiór zarówno wdrożonych standardów jak i propozycji / sugestii publikowanych na rzecz rozwoju i profesjonalizacji IOB [przyp. autora]

<sup>45</sup> por. standard EU|BIC

wielowymiarowym doświadczeniu jak i kompetencjach. Byłoby więc nierozważnym ograniczanie się tylko i wyłącznie do jednej cechy definicyjnej – bycie tylko inkubatorem technologicznym mając możliwości rozwoju w kierunku centrum innowacji czy też wypychanie funkcji inkubacji z organizacji będącej parkiem przemysłowym. Ta ten proces często powoduje multiplikowanie się zadań poszczególnych instytucji. W takiej niejednoznacznej rzeczywistości wprowadzenie standardów jako elementu porządkującego lub regulującego aktywność IOB często stoi przed zadaniem pogodzenia często sprzecznych potrzeb – standaryzacji rzeczywistości zmiennej i będącej w ciągłym ruchu.

Propozycje standardów często więc poświęcają jeden z tych elementów na korzyść innego. Standardy SOOIPP wydają się być przykładem propozycji, która w sposób najbardziej pełny stara się oddać różnorodność ośrodków. Powoduje to fakt, że mamy niejako do czynienia nie z jednym standardem ale ze zbiorem standardów, które mają pewną część wspólną. Na przeciwnym biegunie są standardy EBN|BIC, które praktycznie włączają wszystkie typy ośrodków wspierających innowacyjność przedsiębiorstw w jeden standard, który tylko w kilku miejscach pozwala na wariantowość.

Oddzielnym typem ośrodków, który często stoi na świeczniku polityki wspierania innowacyjności są parki technologiczne. Warto wskazać ten fakt, gdyż część standardów „parkowych” można z sukcesem przenieść na potrzeby innych typów ośrodków czy też wprost uogólnić. Taki zabieg można np. zastosować wobec zaleceń dot. rozwoju polityki wspierania parków zawartych w opracowaniu Komisji Europejskiej „Setting up managing and evaluating EU science and technology parks”.

### „Operator” standardu

Ostatnim zagadnieniem komplikującym obraz „standaryzacji IOB / usług IOB” jest kwestia operatora standardów. Podejście „oddolne” (4.1) można opisać za pomocą przykładów standardów określonych przez parki technologiczne regionu Walonii czy też standardy Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków<sup>9</sup>. Innowacji i Przedsiębiorczości (SOOIPP). Charakterystyczne w tych przykładach jest inicjatywa określenia standardów wypływająca ze środowiska IOB czy też menedżerów IOB. Po przeciwnej stronie (4.2) możemy postawić system akredytacji IOB realizowany przez Ministerstwo Rozwoju czy też Województwo Mazowieckie gdzie stroną aktywną jest regulator / podmiot publiczny określający oczekiwane warunki.

W pewnym sensie rozwiązaniem pośrednim (4.3) są standardy EBN|BIC. Zarządzanie procesem przyznawania, utrzymania i rozwoju systemu akredytacji należy do organizacji środowiskowej EBN, która jest ponad europejską siecią współpracy ośrodków innowacji. Jednak proces ten jest „rozpoznawalny” przez Komisję Europejską jako element jej polityki wspierającej rozwój innowacji.

### Analiza wybranych systemów standaryzacji IOB

Przeprowadzona analiza składała się z dwóch etapów:

Etap 1. – w trakcie tej części prac wykonano analizę desk research materiałów dotyczących szeregu standardów, propozycji i raportów, które w odczuciu autorów mogły przynieść wartość dodaną na potrzeby wskazane przez Zamawiającego. Praca ta polegała przede wszystkim na przeszukaniu źródeł wtórnych dotyczących opisywania sposobu funkcjonowania, rozwoju oraz realizacji usług przez IOB. W wyniku tej pracy zidentyfikowano standardy, propozycje standardów i inne opracowania, które stanowią z jednej strony pełną (stanowiącą zwartą całość, bez potrzeby uzupełniania dodatkowymi



materiałami) propozycję standardu odnoszącego się do IOB a z drugiej są unikatowe a więc nie powielają propozycji zawartych w innych propozycjach. Dodatkowym warunkiem przyjęcia standardu do dalszej analizy było wdrożenie danej propozycji do efektywnego działania.

W wyniku tych prac do dalszej analizy wytypowano następujące standardy:

1. Karta jakości sieci parków technologicznych Walonii (SPoW Quality Charter),
2. Znak jakości EU|BIC,
3. National Business Incubation Association Self-Evaluation Workbook for Business Incubators,
4. Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji – SOOIPP.

Dodatkowo ze względu na wartość dla proinnowacyjnej polityki europejskiej analizie poddano jedną propozycję standardów, która może stanowić meta-propozycję oraz jedno opracowanie analityczne dotyczące rozwoju polityki wspierania przedsiębiorczości w wykorzystaniem infrastruktury parków technologicznych:

5. EFQM Framework Innovation Agencies,
6. „Setting up managing and evaluating EU science and technology parks”.

Etap 2. – w trakcie tej części pracy dokonano analizy 6. propozycji standardów pod względem przydatności w zakresie wykorzystania przy ocenie projektów dot. wzmocnienia IOB w ramach regionalnych programów operacyjnych. Analiza została pogłębiona o wskazanie i omówienie najważniejszych elementów wskazujących na specyfikę danej propozycji.



NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP IOB UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
<b>Karta jakości sieci parków technologicznych Walonii (SPoW Quality Charter<sup>46</sup>)</b>	<p>Pierwszy standard w Europie określający regionalnie przyjęte zasady funkcjonowania parków technologicznych. Nadal funkcjonujący w Walonii.</p> <p>Standard określa trzy podstawowe elementy funkcjonowania parków:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. dobór lokatorów – lokatorzy parków w 80% stanowią firmy/podmioty technologiczne (rozwijające/komercjalizujące technologię);</li> <li>2. ofertę usług – usługi parków skierowane są na rozwój projektów innowacyjnych i umożliwiających/ułatwiających sieciowanie klientów parków;</li> <li>3. oferta infrastruktury – ciągłe dostosowanie infrastruktury do potrzeb lokatorów i klientów</li> </ol>	<p><b>DOKUMENTACJA:</b> Deklaracja „Karty jakości” bez szczegółowego opisu</p> <p><b>PROCES PRZYNAWANIA:</b> Standard nieosiągalny dla organizacji spoza Walonii.</p> <p><b>PROCES WERYFIKACJI:</b> członkowie sieci wzajemnie motywują się do / monitorują</p>	Regionalny	<p>Adresaci standardu: Parki Technologiczne (PT) Do zastosowania: Incubatory Technologiczne (IT)</p>	Tak dzięki określeniu głównych grup odbiorców PT/IT ośrodki mogą lepiej dostosować strategię rozwoju i trafniej określać możliwości ostatecznego samofinansowania się ośrodków.	Tak w zakresie skupienia rozwoju i profesjonalizacji usług na odbiorcach technologicznych i dostosowanie do nich oferty.

<sup>46</sup> <http://www.spow.be> (dostęp 25/10/2016)



**Fundusze Europejskie**  
Pomoc Techniczna



MINISTERSTWO  
ROZWOJU

**Unia Europejska**  
Fundusz Spójności



	parków.	utrzymanie standardu				
--	---------	----------------------	--	--	--	--



NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP IOB UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
<b>Znak jakości EU BIC<sup>47</sup></b>	<p>Standard jakości działalności instytucji wspierających rozwój przedsiębiorstw zarządzany do roku 2002 przez EBN (<a href="http://ebn.be">http://ebn.be</a>) na podstawie kontraktu z Komisją Europejską. Certyfikat jakości potwierdzający spełnienie standardu posiada obecnie około 150 organizacji w całej Europie i na świecie. Jedyną organizacją posiadającą certyfikat w Polsce jest Krakowski Park Technologiczny.</p> <p>Standard opiera się na weryfikacji pięciu obszarów funkcjonowania instytucji:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misja</li> <li>2. Organizacja działalności</li> <li>3. Usługi</li> </ol>	<p><b>DOKUMENTACJA:</b> Dokumentacja dostępna na stronie <a href="http://ebn.be/eu-bic-official-documentation">http://ebn.be/eu-bic-official-documentation</a> Określa ogólne ramy standardu, procesu przyznawania „znaku jakości EU BIC” oraz procesu weryfikacji. Szczegółowe dokumenty – w tym kwestionariusz autoewaluacji dostępny jest jedynie dla organizacji, które zadeklarowały udział w sieci wraz z odpowiednimi zobowiązaniami</p>	Międzynarodowy	Adresaci standardu: Inkubator Technologiczny Park Technologiczny Centrum Innowacji	TAK	TAK

<sup>47</sup> <http://ebn.be/eu-bic-certification>



	<p>4. Monitoring i ewaluacja funkcjonowania</p> <p>5. Jakość</p>	<p>finansowymi.</p> <p>PROCES PRZYNAWANIA: Proces przyznania znaku jakości „EU BIC” składa się z trzech etapów: wypełnienia formularza autoewaluacji ewaluacji przeprowadzanej przez ekspertów EBN decyzji podejmowanej przez komitet: EU BIC Quality Mark Committee (BQMC)</p> <p>PROCES WERYFIKACJI: Wypełnienie formularza autoewaluacji jest obowiązkowe co roku. Na tej podstawie BQMC podejmuje decyzję o przedłużeniu przyznania znaku jakości. Dodatkowo ~10% labelowanych instytucji poddawanych jest ewaluacji „na miejscu” realizowanych przez</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		ekspertów EBN.				
--	--	----------------	--	--	--	--

Informacje szczegółowe dot. obszarów weryfikacji<sup>48</sup>

	Elementy standardu	Informacje dodatkowe
1. Misja: Innowacyjność i inkubacja	Misją EU BICów jest aktywność wspierająca innowacyjność MSP z uwzględnieniem charakterystyki i specjalizacji regionalnych. Aktywność EU BIC może polegać na wzmacnianiu procesów powstawania nowych innowacyjnych firm i/lub rozwijaniu innowacyjności istniejących MSP.	
2. Organizacja działalności	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupienie na jasno zdefiniowanym rejonie oddziaływania (region, miasto, itp.);</li> <li>2. Zapewnienie uwzględnienia swojej aktywności w polityce i działalności władz rejonu funkcjonowania;</li> <li>3. Włączenie sektora publicznego w działalność organizacji w przypadku gdy jest prywatnym przedsięwzięciem i odwrotnie - zaangażowanie sektora prywatnego w działanie organizacji będącej przedsięwzięciem publicznym.</li> <li>4. Zapewnienie funkcjonowania komplementarnego w stosunku do oferty innych ośrodków inkubacji (brak powielania oferty).</li> <li>5. Samodzielność finansowa (własny budżet i rachunek zysków i strat).</li> <li>6. Posiadanie jednoznacznej strategii wspierania nowych firm, kreacji miejsc pracy i rozwoju gospodarczego rejonu oddziaływania poprzez wzmacnianie innowacyjności.</li> <li>7. Posiadanie nieruchomości umożliwiającej działalność i marki odróżniającej organizację od innych instytucji wsparcia w rejonie oddziaływania.</li> <li>8. Profesjonalne i samodzielne zarządzanie organizacją. Zespół musi być złożony przynajmniej z trzech doświadczonych ekspertów, spośród których jeden musi pełnić funkcję kierowniczą.</li> </ol>	<p>Ad. 1 W przypadku występowania innych EU BIC w danym rejonie należy wykazać zapotrzebowanie lub inne uzasadnienie powstania / akredytowania nowego podmiotu.</p> <p>Ad. 7 Organizacja może być częścią większego podmiotu wówczas własność nieruchomości jest „przechodnia”.</p>
3. Usługi	<p>Usługi organizacji muszą obejmować następujące obszary wsparcia<sup>49</sup>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Działania i usługi wspierające powstawanie nowych podmiotów (w ramach definicji przyjętych w Polsce są to aktywności preinkubacyjne);</li> <li>2. Usługi inkubacji – skupione na wspieraniu nowych przedsiębiorców i/lub powstawaniu</li> </ol>	Zakres poszczególnych obszarów wsparcia i proporcje świadczonych usług z obszarów

<sup>48</sup> por. EU|BIC CRITERIA <http://ebn.be/downloads/2%20EU-BIC%20Quality%20Criteria.pdf>

<sup>49</sup> szczegółowy opis zakresu usług omówiony jest w dokumencie: EU|BIC CRITERIA, sekcja 3. „Services to Innovative Individual Entrepreneurs/Start-up Enterprises and SMEs”

	<p>nowych przedsiębiorstw;</p> <p>3. Usługi wzmacniające innowacyjność istniejących MSP</p> <p>4. Działania i usługi związane z budowaniem ekosystemu innowacji, sieciowania i pośrednictwa.</p>	<p>powinny wynikać z przeprowadzonej analizy dostępnej w rejonie oddziaływania oferty innych instytucji wsparcia.</p>
4. Monitoring i ewaluacja funkcjonowania	<p>Każda organizacja posługująca się znakiem jakości „EU BIC” musi prowadzić ciągły monitoring swojej aktywności w oparciu o wskaźniki identyczne dla całej sieci. Wskaźniki te to m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liczba akademickich firm odpryskowych stworzonych przy wsparciu ośrodka (jeśli występują);</li> <li>- Roczna liczba projektów biznesowych w fazie przed studium wykonalności;</li> <li>- Roczna liczba realizowanych projektów biznesowych;</li> <li>- Odsetek projektów opartych na technologii;</li> <li>- Roczna liczba biznesplanów ;</li> <li>- Roczna liczba startupów utworzonych przy wsparciu ośrodka;</li> <li>- Roczna liczba utworzonych miejsc pracy przez przedsiębiorstwa;</li> <li>- Przeżywalność (procent) przedsiębiorstw trzy lata po utworzeniu;</li> <li>- Liczba lokatorów w inkubatorze (jeśli fizyczny inkubator znajduje się w ośrodku);</li> <li>- Roczna liczba osób zatrudnionych przez najemców inkubatora;</li> <li>- Roczna liczba wspieranych innowacyjnych projektów MSP;</li> <li>- Roczna liczba audytu innowacyjności MSP;</li> <li>- Roczna liczba MSP uczestniczących w programach mających na celu poprawę konkurencyjności;</li> <li>- Roczna liczba zamkniętych MSP klientów ośrodka.</li> </ul>	
5. Jakość	<p>Poza działaniami zapewniającymi udział w sieci EU BIC każda organizacja powinna:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posiadać zdefiniowane wskaźniki pozwalające na odpowiedź na zapotrzebowanie interesariuszy i klientów</li> <li>2. Posiadać wdrożony system zbierania informacji w tym własnej aktywności;</li> <li>3. Regularnie badać poziom zadowolenia klientów.</li> </ol>	

NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP IOB UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
<b>National Business Incubation Association Self-Evaluation Workbook for Business Incubators<sup>50</sup></b>	<p>Standard jakości działalności inkubatorów opracowany przez amerykańskie stowarzyszenie NBIA (<a href="http://www.nbia.org">www.nbia.org</a>).</p> <p>Jest przykładem innej, od europejskiej, optyki oceny działalności inkubatorów. Amerykańskie podejście skupia się na aspekcie zarządzania wewnętrznego i świadomości potrzeby samodoskonalenia inkubatora.</p> <p>Weryfikacji podlega 12 obszarów funkcjonowania inkubatora</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misja i zarządzanie strategiczne</li> <li>2. Rada dyrektorów</li> <li>3. Udziałowcy, Interesariusze</li> </ol>	<p><b>DOKUMENTACJA:</b> Publikacja określająca ramy standardu zarządzania inkubatorami oraz sposobu autoewaluacji. Ma formę zeszytu z ankietami do samooceny</p> <p><b>PROCES PRZYNAWANIA:</b> Nie dotyczy</p> <p><b>PROCES WERYFIKACJI:</b> autoewaluacja</p>	międzynarodowy	<p>Adresaci: ośrodki prowadzące programy inkubacji</p> <p>Do zastosowania:</p> <p>Po dostosowaniu do specyfiki wszystkie typy IOB</p>	Tak	Zdecydowanie tak

<sup>50</sup> Cammarata K., Self-Evaluation Workbook for Business Incubators, National Business Incubation Association, 2003



	4. Zespół inkubatora 5. Finanse 6. Wybór klientów 7. Świadczenie usług klientom 8. 9. Marketing i PR 10. Zarządzanie nieruchomością 11. Dokumentowanie działalności 12. Mierzenie efektów działalności					
--	--	--	--	--	--	--

Informacje szczegółowe dot. obszarów weryfikacji

Obszar	Oczekiwana charakterystyka ośrodka
1. Misja i zarządzanie strategiczne	Czy i jak misja tłumaczy przyczynę powołania inkubatora oraz cel jego działalności? Czy i jak przedstawia kluczowe wartości? Czy jest wskazówką do tworzenia usług inkubatora i jego rozwoju? Czy jest inspiracją dla zespołu, społeczności i interesariuszy?
2. Rada dyrektorów	Czy przy podejmowaniu decyzji uwzględnia się misję inkubatora? Czy rada dba o to, aby plany strategiczne, cele i działania zapewniały realizację misji? Czy Rada aktywnie wspiera inkubator i promuje jego działalność poprzez swoją swoje sieci kontaktów?
3. Udziałowcy, właściciele i interesariusze	Czy i jaka inkubator ma strategię zarządzania relacjami z interesariuszami? Czy Interesariusze wspierają inkubator w jego działalności operacyjnej? Czy Interesariusze wspierają rozwój inkubowanych firm?
4. Zespół inkubatora	W jaki sposób inkubator zapewnia wysokie standardy zarządzania zasobami ludzkimi? W jaki sposób decyzje dotyczące składu zespołu zapewniają maksymalną efektywność? Czy zespół ma kwalifikacje, żeby wspierać merytorycznie inkubowanych?
5. Finanse	Inkubator posiada biznesplan, posiada procedurę budżetowania, prowadzi politykę zarządzania finansami. Inkubator jest



		samowystarczalny finansowo lub ma plan na osiągnięcie takowej.
6. Wybór klientów		Inkubator posiada procedurę wyboru firm. Proces rekrutacyjny obejmuje m.in. spotkanie – rozmowę kwalifikacyjną.
7. Świadczenie usług klientom		Inkubator posiada system ewaluacji świadczonych usług. Inkubator ma w ofercie usługi wsparcia rozwoju. Inkubator wspiera inkubowanych w zapewnieniu finansowania rozwoju. Inkubator wspiera klientów w działaniach marketingowych. Inkubator dysponuje siecią dostawców usług dla inkubowanych. Inkubator animuje networkingu pomiędzy klientami.
8. Wyjście z inkubatora		Inkubator posiada procedury zapewniające rotację klientów. Polityka wyjścia z inkubatora jest optymalna pod kątem korzyści zarówno dla inkubatora, jak i dla inkubowanych. Inkubator utrzymuje regularne kontakty ze swoimi byłymi lokatorami.
9. Marketing i PR		Inkubator posiada strategię marketingową. Strategia obejmuje badanie grup docelowych i plan marketingowy skierowanych do tych grup, jako potencjalnych inkubowanych. Inkubator prowadzi kompleksowe działania marketingowe, zwiększające jego rozpoznawalność.
10. Zarządzanie nieruchomością		Wielkość inkubatora oraz jego układ funkcjonalny sprzyjają prowadzeniu programu inkubacji. Rodzaje oferowanej powierzchni zaspakajają potrzeby klientów. Inkubator utrzymuje infrastrukturę i dokonuje bieżących napraw, ma także plan remontów i renowacji.
11. Dokumentowanie działalności		Inkubator gromadzi dokumenty potwierdzające jego działalność. Inkubator tworzy własne, odpowiadające wewnętrznym procesom i procedurom, dokumenty. Inkubator dysponuje bazą wiedzy o organizacji pozwalającą dzielić się wiedzą w zespole. Inkubator stosuje wzory umów we współpracy z klientami.
12. Mierzenie efektywności działalności	efektów	Inkubator systematycznie zbiera informacje i dane niezbędne do prowadzenia ewaluacji i dokonywania ulepszeń. Inkubator ma określone Key Performance Indicators (dotyczące zarówno samego inkubatora, inkubowanych firm jak i byłych lokatorów) i monitoruje poziom ich osiągania. Inkubator wypracował model zarządzania danymi oraz ich upowszechniania.

NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	IOB Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
<b>Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji<sup>51</sup></b>	<p>Standardy SOOIPP to opisy działania 6 rodzajów ośrodków innowacji (OI). Standardy działania zostały zbudowane przez środowisko OI w trakcie kilkumiesięcznych spotkań z przedstawicielami kilkudziesięciu instytucji wsparcia biznesu.</p> <p>Standardy dotyczą następujących obszarów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardy organizacyjno-prawne</li> <li>• Standardy techniczne</li> <li>• Standardy zarządzania (Organizacja)</li> <li>• Standardy zarządzania (Zarządzanie personelem)</li> <li>• Standardy świadczenia usług</li> </ul>	<p><b>DOKUMENTACJA:</b> Dostępna na stronie <a href="http://sooipp.org.pl/standardy-dzialaniaoiip">http://sooipp.org.pl/standardy-dzialaniaoiip</a> określa ramy standardu i sposób weryfikacji jego spełniania.</p> <p><b>PROCES PRZYNAWANIA:</b> Audyty przeprowadzany przez przedstawiciela środowiska IOB. Potwierdzenie spełnienia standardów IOB na okres 2 lat.</p> <p><b>PROCES WERYFIKACJI:</b> potwierdzający</p>	krajowy	<p>Adresaci:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. parki technologiczne</li> <li>2. inkubatory technologiczne</li> <li>3. inkubatory przedsiębiorczości</li> <li>4. ośrodki wspierania przedsiębiorczości</li> <li>5. centra transferu technologii</li> <li>6. centra innowacji</li> </ol>	Tak	Tak

<sup>51</sup> <http://sooipp.org.pl/standardy-dzialaniaoiip>

	<p>(Usługi materialne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardy świadczenia usług (Usługi niematerialne)</li> <li>• Standardy współpracy z otoczeniem</li> </ul>	<p>wystawia się na 1 rok, po roku ośrodek zobowiązuje się przekazać informacje o rezultatach swojego działania w danym roku.</p>				
--	---	--	--	--	--	--

Informacje szczegółowe dot. obszarów weryfikacji<sup>52</sup>

Obszar	Oczekiwana charakterystyka ośrodka
1. Standardy organizacyjno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potwierdzona dokumentami założycielskimi forma prawna działania.</li> <li>• Posiadanie niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.</li> <li>• Posiadanie aktualnej strategii działania w formie dokumentu zatwierdzonego przez władze organizacji i jej realizowanie.</li> <li>• Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami aktów powołujących ośrodek do życia i jego aktualną strategią działania</li> <li>• Wywiązywanie się z obowiązków administracyjnych związanych z dokumentowaniem działalności ośrodka.</li> <li>• Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami</li> <li>• Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publiczno-prawnych i innych przeterminowanych zobowiązań finansowych.</li> </ul>
2. Standardy techniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadanie lokalizacji adekwatnej do profilu i specjalizacji ośrodka</li> <li>• Wielkość powierzchni użytkowych (opcjonalnie laboratoriów) i gruntów wyposażonych w niezbędne media i instalacje, zgodnie ze specjalizacją instytucji, powinna zapewniać wpływy z wynajmu w wysokości pokrywającej co najmniej bieżące koszty stałe ich funkcjonowania.</li> <li>• Posiadanie powierzchni użytkowej spełniającej normy BHP, przystosowanej do świadczenia doradztwa i organizacji szkoleń, w tym szkoleń z wykorzystaniem technologii multimedialnych.</li> <li>• Dysponowanie różnorodnymi środkami telekomunikacji w postaci telefonu, szerokopasmowego Internetu.</li> <li>• Posiadanie dostępu do baz danych dobranych zgodnie z profilem branżowym ośrodka i z potrzebami klientów.</li> <li>• Dostępność ośrodka dla osób niepełnosprawnych ruchowo.</li> <li>• Dysponowanie wspólnymi przestrzeniami dostępnymi dla lokatorów, zapleczem socjalnym dla pracowników i klientów</li> </ul>

<sup>52</sup> por. EU | BIC CRITERIA <http://ebn.be/downloads/2%20EU-BIC%20Quality%20Criteria.pdf>

	<p>ośrodka, zgodnie z normami BHP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwienie całodobowej dostępności pomieszczeń zajmowanych przez lokatorów.</li> <li>• Zapewnienie ochrony budynku/ow oraz monitoring obiektu/terenu.</li> <li>• Zapewnienie utrzymania czystości terenu i pomieszczeń użytkowanych wspólnie.</li> <li>• Zapewnienie utrzymania sprawności technicznej oraz konserwacji infrastruktury i wyposażenia.</li> </ul>
3. Standardy zarządzania (Organizacja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadanie struktury organizacyjnej odpowiedniej do specyfiki działania ośrodka.</li> <li>• Opracowanie koncepcji i realizacja planu promocji oraz informacji o osiągnięciach i potencjale ośrodka.</li> <li>• Opracowanie i wdrożenie procedur kontroli wewnętrznej i ewaluacji działań ośrodka, systematyczna ich analiza oraz podejmowanie niezbędnych kroków w celu wyeliminowania słabości organizacyjnych.</li> <li>• Określenie zasad i warunków współpracy z podwykonawcami oraz obsługą techniczną.</li> </ul>
4. Standardy zarządzania (Zarządzanie personelem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.</li> <li>• Określenie niezbędnych kompetencji do realizacji określonych zadań.</li> <li>• Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego, skłaniającego pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników – także do kreatywności.</li> <li>• Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.</li> <li>• Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami.</li> <li>• Prowadzenie marketingu wewnętrznego.</li> <li>• Udział ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowaniu ośrodka, np. poprzez ich aktywne uczestnictwo w gremiach doradczych, programowych i eksperckich.</li> <li>• Monitorowanie jakości i skuteczności świadczonych usług.</li> </ul>
5. Standardy świadczenia usług (Usługi materialne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opracowanie i przestrzeganie procedur naboru lokatorów, pozwalających na realizację misji ośrodka.</li> <li>• Oferowanie pomieszczeń dostosowanych do prowadzenia działalności biznesowej.</li> <li>• Oferowanie wynajmu sal konferencyjnych i szkoleniowych oraz do spotkań biznesowych, wraz z urządzeniami technicznymi niezbędnymi do właściwej obsługi spotkań.</li> <li>• Oferowanie dostępu do własnych bądź zewnętrznych laboratoriów i jednostek badawczych.</li> <li>• Dysponowanie całkowicie wyposażonym zapleczem sekretarsko-recepcyjnym.</li> </ul>
6. Standardy świadczenia usług (Usługi niematerialne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie rozwoju firm lokatorów.</li> <li>• Opracowanie i wdrażanie planu rozwoju networkingu wewnętrznego oraz wspieranie współpracy lokatorów.</li> <li>• Stymulowanie i pomoc w nawiązywaniu współpracy z firmami z innych ośrodków.</li> <li>• Stymulowanie firm będących lokatorami parków i inkubatorów i pomoc przy ich wejściu na rynki zagraniczne.</li> <li>• Opracowanie planu i budowa relacji ośrodka z lokatorami.</li> <li>• Prowadzenie monitoringu, zapewniającego identyfikację nowych potrzeb lokatorów i weryfikującego obecne, oraz</li> </ul>



	odpowiadanie na to zapotrzebowanie..
7. Standardy współpracy z otoczeniem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opracowanie i realizacja planu networkingu w zakresie kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem</li><li>• Podtrzymywanie współpracy z jednostkami administracji publicznej. Formalizacja kontaktów.</li><li>• Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych pod kątem możliwości nawiązania współpracy. Formalizacja kontaktów.</li><li>• Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji okołobiznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy. Formalizacja współpracy</li></ul>

NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP IOB UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
<b>EFQM Framework Innovation Agencies<sup>53</sup></b>	<p>Model zastosowania standardu jakości zarządzania EFQM do potrzeb agencji innowacji – rozumianych szeroko (m.in. parki technologiczne).</p> <p>Wydany w ramach projektu KE Inno-Partnering Forum dokument wskazuje sposób zarządzania ośrodkami innowacji, który daje im możliwość ciągłego podnoszenia jakości realizowanych funkcji.</p> <p>W przeciwieństwie do modelu EFQM adaptacja na potrzeby agencji innowacji stanowi zbiór wytycznych i zaleceń niż standard stosowany do ciągłej (on-going) weryfikacji funkcjonowania</p>	<p><b>DOKUMENTACJA:</b> Dokumentacja dostępna na stronie <a href="https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf">https://ec.europa.eu/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf</a> Określa ogólne ramy standardu zarządzania ośrodkami i sposobu autoewaluacji.</p> <p><b>PROCES PRZYNAWANIA:</b> Brak wyznaczonego sposobu przyznawania certyfikatów w modelu zaadaptowanym do specyfiki ośrodków.</p>	międzynarodowy	<p>Adresaci: - Do zastosowania: Wszystkie typy IOB</p>	Tak	Raczej tak

<sup>53</sup> <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>

	<p>ośrodków. Może stanowić jednak punkt odniesienia do opisu form zarządzania IOB. W takim kontekście jest wykorzystany m.in. przez PARP - Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>54</sup>. Model odnosi się do dziewięciu obszarów zarządzania:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Strategy</li> <li>3. People</li> <li>4. Partnerships &amp; Resources</li> <li>5. Processes, Products &amp; Services</li> <li>6. Customer Results</li> <li>7. People Results</li> <li>8. Society Results</li> <li>9. Business Results</li> </ol>	<p>PROCES WERYFIKACJI: brak</p>				
--	---	-------------------------------------	--	--	--	--

Struktura modelu EFQM dla agencji innowacyjnych<sup>55</sup>:

Obszar	Oczekiwana charakterystyka ośrodka
1. Leadership	1.1. ustalenie strategicznego kierunku działania, jednoczenie ludzi do identyfikacji i działania na rzecz misji, wizji i

<sup>54</sup> Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP, 2015, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news\\_2015/20150421\\_Standardy\\_zarzadzania\\_IOB\\_Raport\\_2015.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news_2015/20150421_Standardy_zarzadzania_IOB_Raport_2015.pdf)

<sup>55</sup> pkt. 1-5 zaczerpnięte ze „Standardy zarządzania instytucjami [...]”





	<p>celów organizacji;</p> <p>1.2. ustalenie pożądanych wyników, weryfikacja postępów w ich osiągnięciu, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy;</p> <p>1.3. zrozumienie i rozwój potencjału organizacji;</p> <p>1.4. przejrzystość i odpowiedzialność przed interesariuszami i społeczeństwem;</p> <p>1.5. inspirowanie ludzi i tworzenie kultury zaangażowania, własności i podmiotowości i odpowiedzialności;</p> <p>1.6. promowanie kultury wspierającej tworzenie nowych pomysłów i zachęcanie do innowacji i ulepszeń;</p> <p>1.7. angażowanie i poszukiwanie wsparcia interesariuszy dla zmian koniecznych dla sukcesu organizacji.</p>
2. Strategia	<p>2.1. zbieranie potrzeb i oczekiwań interesariuszy jako podstawa rozwoju i weryfikacji strategii;</p> <p>2.2. prowadzenie benchmarkingu w celu zrozumienia własnych względnych przewag i obszarów do ulepszeń;</p> <p>2.3. tworzenie jasnej strategii i polityk dla osiągnięcia misji i wizji organizacji;</p> <p>2.4. identyfikacja i rozumienie kluczowych wyników potrzebnych do realizacji misji i ewaluacja postępów w osiągnięciu celów strategicznych;</p> <p>2.5. przekształcanie strategii w odpowiednie procesy, projekty i struktury organizacyjne.</p>
3. People	<p>3.1. koordynowanie rozwoju personelu ze strategią, strukturą organizacyjną, nowymi technologiami i kluczowymi procesami;</p> <p>3.2. definiowanie umiejętności, kompetencji i osiągnięć ludzi niezbędnych do realizacji misji, wizji i celów strategicznych;</p> <p>3.3. kreowanie kultury kreatywności i innowacji w organizacji, zapewnianie otwartości umysłu ludzi;</p> <p>3.4. komunikowanie strategicznego kierunku działania aby zapewnić zrozumienie go przez ludzi i zaangażowanie ich w sukces organizacji;</p> <p>3.5. motywowanie ludzi do zaangażowania w usprawnienia i innowacje a także docenianie ich wysiłków i osiągnięć;</p> <p>3.6. promowanie kultury wzajemnego wsparcia, doceniania i opieki pomiędzy jednostkami i zespołami;</p>
4. Partnerships & Resources	<p>4.1. segmentacja partnerów i dostawców w oparciu o strategię organizacji, przyjęcie odpowiednich procedur dla współpracy;</p> <p>4.2. opracowanie procesów planowania finansowego, raportowania i przeglądu dla optymalnego wykorzystywania publicznych środków, zapewniając odpowiedzialność i przejrzystość;</p> <p>4.3. wykorzystywanie strategii, polityk i procesów do zarządzania budynkami, sprzętem i materiałami w zrównoważony finansowo i środowiskowo sposób;</p> <p>4.4. zarządzania portfolio technologii (np. systemy informatyczne) w sposób wspierający ogólną strategię organizacji;</p>



	4.5. zapewnienie odpowiednich informacji dla zarządzających do podejmowania decyzji w odpowiednim czasie;
5. Processes, Products & Services	<p>5.1. zastosowanie struktury kluczowych procesów dla wdrażania strategii organizacji;</p> <p>5.2. ustalenie rozsądnego zestawu wskaźników efektywności procesów i ich wkładu do osiągnięcia celów strategicznych;</p> <p>5.3. dążenie do wprowadzania innowacji i tworzenia wartości dla swoich klientów, w tym angażowanie ich w rozwój nowych, innowacyjnych produktów i usług;</p> <p>5.4. znajomość różnych grup klientów, zarówno istniejących jak i potencjalnych, przewidywanie ich potrzeb i oczekiwań;</p> <p>5.5. prowadzenie benchmarkingu i wyciąganie wniosków na temat swoich mocnych stron i możliwości ulepszeń w celu maksymalizacji kreowanej wartości dla klientów;</p> <p>5.6. systematyczne monitorowanie percepcji i satysfakcji klientów oraz prowadzenie procesów dla odpowiedzi na informacje zwrotne.</p>
6. Customer Results	<p>Pozyskiwanie opinii klientów na temat produktów i usług wartość, oraz obraz z agencją</p> <p>Dostarczania produktów i usług, na czas</p> <p>Badanie struktury bazy klientów np. liczba nowych klientów</p> <p>Posiadanie procesu rozpatrywanie skarg / reklamacji</p>
7. People Results	<p>Badanie satysfakcji, motywacji i zaangażowania zespołu ośrodka</p> <p>Badanie postrzegania przywództwa i zarządzania</p> <p>Procesy dot. szkoleń i rozwoju kariery</p> <p>Rotacja pracowników</p> <p>Absencje spowodowane chorobami</p> <p>Równość i sprawiedliwość</p>
8. Society Results	<p>Wizerunek ośrodka wśród kluczowych interesariuszy społecznych, mediów i opinii publicznej</p> <p>Nagrody i wyróżnienia</p> <p>Wpływ działalności ośrodka na zidentyfikowane wyzwania społeczne</p> <p>Działania w zakresie ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju</p> <p>Działania w ramach lokalnej społeczności</p>
9. Business Results	<p>Charakter, znaczenie, wyniki i oddziaływanie wspieranych projektów</p> <p>Badania wpływu działalności ośrodka</p>



Badania efektywności i skuteczności działalności ośrodka

NAZWA / ŹRÓDŁO STANDARDU	UZASADNIENIE	STOSOWANIE STANDARDU	POZIOM	TYP IOB UWZGLĘDNIONY (adresaci/do zastosowania)	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających funkcjonowanie IOB	Możliwość wykorzystania przy projektach wzmacniających usługi realizowane przez IOB
„Setting up managing and evaluating EU science and technology parks” <sup>56</sup>	Raport Komisji Europejskiej wskazujący na zasady dotyczące zakładania, prowadzenia oraz ewaluacji parków technologicznych. Sam raport nie wskazuje „standardów działania IOB ani nie dotyka zagadnień jakości usług świadczonych przez parki. W raporcie wskazane są m.in. zagadnienia związane z aktywnością instytucji publicznych wspierających PT - opisane poniżej.	DOKUMENTACJA: Brak określenie standardu – wskazane elementy brane pod uwagę.  PROCES PRZYNAWANIA: brak  PROCES WERYFIKACJI: brak	Europejski	Adresaci: PT	Tak	Tak

Parki w budowie i wczesnej fazie rozwoju

Parki rozwijające się

Parki dojrzałe

<sup>56</sup> [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp\\_report\\_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp_report_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683) (dostęp 25/10/2016)

<p>Co należy wzmacniać</p>	<p>Wparcie jedynie projektów o mocnych podstawach np. w studiach wykonalności. Dodatkowo nowe projekty parkowe powinny odznaczać się cechami: Zrozumienie możliwości rynkowych i dopasowanie oferty uwalniającej możliwości rynku lokalnego/regionalnego; Wyraźne wskazanie sposobu zarządzania, szczególnie w przypadku konsorcjów, Doskonałe zrozumienie charakterystyki lokalnego ekosystemu innowacji wskazanie roli jaką pełni w nim park/dofinansowany projekt W przypadku wątpliwości dot. wielkości rynku warto rozważyć podział inwestycji na fazy. W tym przypadku unika się zagrożenia dot. budowania zbyt dużych inwestycji.</p>	<p>W przypadku parków rozwijających się najlepszym warunkiem dalszego finansowania jest określenie wykonania założeń przyjętych na początku działalności. Ważna jest też finansowa równowaga iob. W przypadku nowych inwestycji istotne jest już włączanie finansowania spoza sektora publicznego (pożyczki lub konsorcjum). W tej fazie rozwoju parku warto finansować projekty, które zwiększają jego oddziaływanie regionalne.</p>	<p>W przypadku parków dojrzałych finansowanie publiczne powinno być uzupełnieniem aktywności z sektorem prywatnym. Istotne jest oczekiwanie od parków, że są rentowne. Decyzja o przyznaniu finansowania powinna być oparta na efektywności wykorzystania środków pub. w przeszłości i wynikach badań ewaluacyjnych. Dochód powinien być oparty zarówno na usługach opartych o infrastrukturę jak i o usługi eksperckie.</p>
<p>Czego należy unikać</p>	<p>We wczesnej fazie rozwoju PT należy unikać dużych – ogólnie regionalnych inwestycji. Nie należy finansować ambitnych projektów, które oparte są jedynie na teoretycznych podstawach. Każda faza inwestycji powinna mieć założoną minimalną perspektywę dwu/trzyletniego przewidywanego wykorzystania.</p>	<p>Nie powinno się finansować projektów dla których park nie może wskazać historycznego ale również oczekiwanego popytu.</p>	<p>Na tym etapie rozwoju parków środki publiczne nie powinny być zaangażowane w rozwój infrastruktury, o ile nie jest udowodniony popyt prywatny, który nie może być zaspokojony w inny sposób.</p>

## Bibliografia

1. Hallberg K., A Market-oriented Strategy for Small and Medium Scale Enterprises, Bank Światowy 2000,
2. K.B. Matusiak, A. Bąkowski, red., Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie, pod red., PARP 2008,
3. M. Mażewska, A. Bąkowski, red., Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2014, PARP Warszawa-Poznań 2015 r.,
4. A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości) Raport z badania 2014, PARP, Warszawa 2014
5. Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, PARP, 2015,
6. „System akredytacji Mazowieckich Instytucji Otoczenia Biznesu (IOB) świadczących prorozwojowe usługi doradcze o specjalistycznym charakterze. - Opracowanie eksperckie dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie” – dokument niepublikowany. System akredytacji na stronie

## Netografia

1. Funkcjonowanie parków przemysłowych i ośrodków innowacji w województwie podlaskim (<http://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,8239.html>);
2. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/.../umowa-partnerstwa/>
3. K.B. Matusiak, J. Guliński, red., Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, PARP 2010 r., [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010\\_9518.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010_9518.pdf)
4. [http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14\\_07/SR14\\_07\\_PL.pdf](http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR14_07/SR14_07_PL.pdf)
5. [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp\\_report\\_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/stp_report_en.pdf/217db305-c5dc-4496-be76-07298cd2b683) (dostęp 25/10/2016)
6. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/information/publications/guides/2013/regional-policy-for-smart-growth-of-smes-guide-for-managing-authorities-and-bodies-in-charge-of-the-development-and-implementation-of-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/information/publications/guides/2013/regional-policy-for-smart-growth-of-smes-guide-for-managing-authorities-and-bodies-in-charge-of-the-development-and-implementation-of-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation)
7. Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne (<http://bip.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,10770.html>);
8. Regions and Innovation Policy, OECD Reviews of Regional Innovation, OECD Publishing, 2011), in <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097803-en>
9. [www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/wytyczne-w-zakresie-realizacji-przedsiwziec-z-udzialem-srodkow-europejskiego-funduszu-spolecznego-w-obszarze-przystosowania-przedsiębiorcow-i-pracowników-do-zmian-na-lata-2014-2020/](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/wytyczne-w-zakresie-realizacji-przedsiwziec-z-udzialem-srodkow-europejskiego-funduszu-spolecznego-w-obszarze-przystosowania-przedsiębiorcow-i-pracowników-do-zmian-na-lata-2014-2020/)
10. [www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_96055.asp?soid=76C6D06C821845C9AD79C1449A1D2CC1](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=76C6D06C821845C9AD79C1449A1D2CC1), pobrano 14.11.2016
11. [www.spow.be](http://www.spow.be) (dostęp 25/10/2016)
12. <http://ebn.be/eu-bic-certification>

13. <http://ebn.be/downloads/2%20EU-BIC%20Quality%20Criteria.pdf>
14. Cammarata K., Self-Evaluation Workbook for Business Incubators, National Business Incubation Association, 2003
15. <http://sooipp.org.pl/standardy-dzialaniaoiip>
16. <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>
17. [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news\\_2015/20150421\\_Standardy\\_zarzadzania\\_\\_IOB\\_Report\\_2015.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news_2015/20150421_Standardy_zarzadzania__IOB_Report_2015.pdf)
18. [www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/PRP\\_wersja\\_przyjeta\\_przez\\_RM\\_08042014.doc](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/PRP_wersja_przyjeta_przez_RM_08042014.doc)
19. [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm)
20. [http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pl/displayFtu.html?ftuId=FTU\\_5.9.1.html](http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.1.html)

Załącznik 1. Analiza dokumentów strategicznych (plik word)

Załącznik 2. RPO katalog działań uwzględniających udział IOB (plik word)

Załącznik 3. Rodzaje interwencji a RPO (plik excel)