



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Strategia Funkcjonowania Powiatowych Punktów Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji do roku 2020



**Zarząd Województwa
Warmińsko-Mazurskiego**



**POZNAŃSKI PARK
NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY**
Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza

Fundacja Uniwersytetu im. A. Mickiewicza
w Poznaniu
ul. Rubież 46, 61-612 Poznań
Tel.: (61) 8299757
Fax: (61) 8 279741

Olsztyn, 2011 r.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1	Wprowadzenie	3
2	Diagnoza sytuacji.....	5
3	Analiza SWOT	15
4	Dobre europejskie praktyki	17
4.1	Castilla y Leon (Hiszpania).....	17
4.2	Irlandia: Miejskie i Powiatowe Rady Przedsiębiorstw (County and City Enterprise Boards)	18
5	Wariant projektowy – finansowanie publiczne.....	20
5.1	Misja i cele.....	20
5.2	Sposób działania.....	20
5.3	Narzędzia i sposoby pracy.....	23
5.4	Program działania	24
5.5	Czynniki warunkujące realizację wariantu.....	24
5.6	Analiza SWOT wariantu.....	25
6	Wariant komercyjny – finansowanie ze środków zewnętrznych.....	25
6.1	Misja i cele.....	25
6.2	Sposób działania.....	26
6.3	Program działania	30
6.4	Narzędzia i sposoby pracy.....	32
6.5	Czynniki warunkujące realizację wariantu.....	33
6.6	Analiza SWOT wariantu.....	34
7	Podsumowanie i rekomendacje	34



1 Wprowadzenie

Regionalny System Wspierania Innowacji (RSWI) działa na Warmii i Mazurach od roku 2005. **RSWI tworzy sieć Powiatowych Punktów Kontaktowych, które koordynowane są przez zespół zarządzający, zlokalizowany przy Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie.** Jest to wyjątkowa sieć w skali kraju, gdzie konsultanci działają w każdym powiecie w województwie. Potrzeba stworzenia takiej sieci w warmińsko-mazurskim wynikała z rezultatów prac nad Regionalną Strategią Innowacyjności, która została uchwalona w 2004 roku. Regionalny System Wspierania Innowacji udało się uruchomić w roku 2005, dzięki wykorzystaniu pieniędzy z funduszy strukturalnych, z działania 2.6 ZPORR. W początkowym okresie nazwa sieci brzmiała: Regionalny System Wdrażania Innowacji, po około 6 miesiącach działalności jej nazwę zmieniono na Regionalny System Wspierania Innowacji, uznając, że jest to nazwa bardziej trafna. Obecnie działalność sieci finansowana jest dzięki projektowi z działania 8.2.2. PO KL.

Celem działalności konsultantów RSWI jest pomoc małym i średnim przedsiębiorcom w pozyskiwaniu dotacji unijnych, pożyczek i poręczeń. Dodatkowo są oni wsparciem dla lokalnych samorządów, które traktują punkty jak okienko pierwszego kontaktu dla przedsiębiorców z powiatu lub gminy. Celem działalności RSWI jest także promocja idei przedsiębiorczości innowacyjnej, postaw proinnowacyjnych oraz szukanie możliwości budowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, a sektorem badawczo-rozwojowym. Sieć dąży również do poszukiwania praktycznych zastosowań dla nowopowstałych technologii oraz poszukiwania technologii dla konkretnych pomysłów i potrzeb przedsiębiorstw. Konsultanci RSWI udzielają również pomocy osobom, które dopiero planują założenie własnej działalności gospodarczej.

Nowe warunki związane z aktualizacją Regionalnej Strategii Innowacyjności dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020 stawiają przed RSWI nowe wyzwania i możliwości. Sieć może stać się punktem pierwszego kontaktu dla władz regionalnych z lokalnymi parterami społeczno-gospodarczymi oraz animatorem inicjatyw wdrażających cele RSI WWM. Niebagatelną rolę RSWI może odgrywać również w procesie realizacji Planu działań Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020 oraz monitoringu strategii. W takiej sytuacji rola sieci będzie skoncentrowana na działaniach służących wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności, które będą mogły być finansowane z pieniędzy publicznych (w obecnym okresie programowania takie możliwości daje m.in. działanie 8.2.2. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Z drugiej strony istnieje zagrożenie braku finansowania działalności RSWI ze środków publicznych, a co za tym idzie konieczność uruchomienia usług komercyjnych, gdzie klientami sieci będą zarówno przedsiębiorstwa jak i samorząd regionalny i lokalny. W takiej sytuacji istnieje zagrożenie, iż RSWI będzie pełniło mało istotną rolę we wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Niniejsza Strategia Funkcjonowania Punktów Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji przedstawia dwa warianty ich działalności. W pierwszym wariantcie System pełni ważną rolę we wdrażaniu oraz monitoringu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Mazurskiego, w drugim natomiast musi działać komercyjnie, skupiając się na usługach świadczonych odpłatnie.

Strategia została przygotowana na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w ramach prac nad aktualizacją Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Dokument adresowany jest głównie do Samorządu Województwa - koordynatora polityki innowacyjnej w regionie, której RSWI jest ważnym elementem oraz do Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji, działającego w strukturach Warmińsko – Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, który bezpośrednio koordynuje prace konsultantów Powiatowych Punktów Kontaktowych. Dokument został przygotowany na okres 10 lat, tj. do roku 2020, co jest zbieżne z okresem realizacji zaktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacyjności. Zakłada się bowiem, że RSWI będzie odgrywało istotną rolę we wdrażaniu RSI. Do przygotowania strategii posłużono się metodą desk research, Web research, indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanego wywiadu grupowego (tzw. Fokus) z udziałem moderatora.



2 Diagnoza sytuacji

Diagnoza działalności Punktów Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji przygotowana została na podstawie warsztatów i wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A w Olsztynie, Powiatowych Punktów Kontaktowych oraz osobami uczestniczącymi w istniejących strukturach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Dodatkowo z konsultantami z Punktów Kontaktowych zostało przeprowadzone badanie ankietowe, uzupełniające zogniskowany wywiad grupowy. W wyniku tego badania uzyskano 17 ankiet, ponieważ tylu konsultantów było obecnych podczas warsztatów.

Zakres działalności Sieci

Regionalny System Wspierania Innowacji poprzez działalność Powiatowych Punktów Kontaktowych swoim działaniem obejmuje wszystkie powiaty województwa warmińsko-mazurskiego: 19 powiatów ziemskich oraz 2 powiaty grodzkie. Dzięki temu przedsiębiorcy, samorządy oraz inni klienci sieci mają możliwość skontaktowania się z najbliższym sobie geograficznie punktem. System działa w strukturach Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie. Działalność Punktów Kontaktowych koordynowana jest przez zespół zarządzający. Rozkład geograficzny punktów przedstawia mapka poniżej.

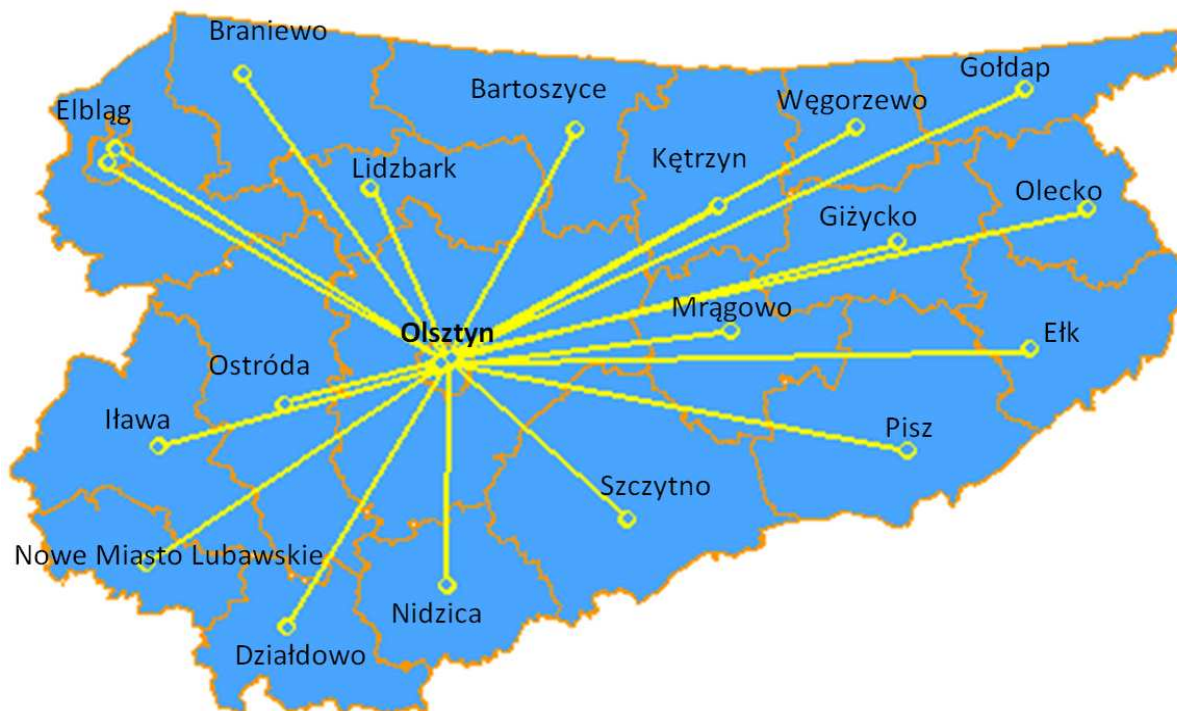


Tabela: Rozkład przestrzenny Powiatowych Punktów Kontaktowych



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Deklarowane cele działania Powiatowych Punktów Kontaktowych Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji

Regionalny System Wspierania Innowacji deklaruje, iż celem jego działalności jest „zwiększenie i utrwalenie proinnowacyjnej świadomości przedsiębiorców województwa warmińsko-mazurskiego, oraz budowanie proinnowacyjnej kultury w świadomości jego mieszkańców i kluczowych instytucji regionu”. Zadaniem konsultantów pracujących w Powiatowych Punktach Kontaktowych, które tworzą sieć RSWI jest:

- Promocja idei przedsiębiorczości innowacyjnej poprzez działalność promocyjno-informacyjną i wystawienniczą
- Promocja postaw proinnowacyjnych
- Identyfikacja i zaspokajanie istniejących, a także kreowanie nowych potrzeb innowacyjnych przedsiębiorców
- Poszukiwanie nowych kanałów pozyskiwania i przepływu informacji pomiędzy sektorami nauki i biznesu
- Doskonalenie i utrwalanie współpracy pomiędzy firmami, a jednostkami badawczo-rozwojowymi
- Przełamanie stereotypów na temat możliwości zlecenia i korzystania z badań naukowych przez przedsiębiorców
- Transfer technologii - poszukiwanie praktycznych zastosowań dla nowopowstałych technologii, poszukiwanie technologii dla konkretnych pomysłów i potrzeb przedsiębiorstw

Kapitał ludzki w Powiatowych Punktach Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji

Diagnoza kapitału ludzkiego została przygotowana na podstawie obserwacji prowadzonej podczas zogniskowanego wywiadu grupowego z konsultantami pracującymi w Powiatowych Punktach Kontaktowych RSWI oraz na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego na tej samej grupie.

Na podstawie przeprowadzonej obserwacji oraz rozmowy z przedstawicielem Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. można stwierdzić, że wśród konsultantów Powiatowych Punktów Kontaktowych jest spora grupa osób znacznie zaangażowanych w pracę z przedsiębiorstwami. Oznacza to, że osoby te mają sporą grupę klientów, którym pomagają otrzymać pożyczki czy też dotacje, są aktywni w pozyskiwaniu nowych klientów. Dodatkowo potwierdza to badanie ankietowe, w którym 9 osób (przy próbie n=17) wskazało, że motywacją do pracy jest dla nich zadowolenie klientów ze współpracy.

Wyniki warsztatów oraz wyniki badania ankietowego pokazały, że konsultanci posiadają spore kompetencje, jeśli chodzi o programy unijne. Bardzo dobrze znają programy:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury na lata 2007-2013, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Zasadniczo kompetencje te wynikają z uczestnictwa w szkoleniach oraz uczestnictwa w Komisji Oceny Projektów (WMARR S.A. jest Regionalną Instytucją Finansującą w województwie warmińsko-mazurskim, z którą przy wdrażaniu programów operacyjnych współpracuje zarówno Urząd Marszałkowski jak i Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości). Konsultanci twierdzą, że potrafią udzielić profesjonalnego doradztwa przedsiębiorcom, z jakiego programu mogą skorzystać oraz jak napisać wniosek projektowy. Konsultanci znają również bardzo dobrze regionalne fundusze pożyczkowe i poręczeniowe. Potrafią profesjonalnie doradzić firmom jak ubiegać się o pożyczkę lub poręczenie oraz jak poprawnie wypełnić wniosek. Dodatkowo kompetencje konsultantów z zakresu programów unijnych są sprawdzane regularnie przez Warmińsko Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie. Wyniki badania ankietowego pokazały, że konsultanci potrafią również organizować szkolenia i seminaria.

Tematyka szkoleń, które odbyli konsultanci Powiatowych Punktów Kontaktowych RSWI przedstawiona jest poniżej (z podziałem na lata):

2005

- Fundusz Pożyczkowy WMARR
- zadania i obowiązki PPK
- ZPORR działanie 3.4
- SPO WKP działanie 2.3
- 6 Program Ramowy
- Regionalne Centrum Biznesu, zadania RSWI a zadania RCB
- cele i zadania RSWI w kontekście ZPORR działanie 2.6
- Centrum Obsługi Inwestora
- zadania COI a zadania RSWI
- Agrolinia



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2006

- Programy OPERACYJNE z perspektywy 2004-2006:
 - ZPORR: działanie 2.6, działanie 3.4, działanie 2.5
 - SPO WKP 2.1
- PROGRAMY OPERACYJNE Z PERSPEKTYWY 2007-2013
 - PO Innowacyjna Gospodarka
 - PO Polska Wschodnia
 - PO Infrastruktura i Środowiska
 - PO Kapitał Ludzki
 - Regionalny PO
 - Formularz PEFS
- INNOWACYJNOŚĆ:
 - Transfer technologii
 - Kredyt technologiczny
 - European Innovation Scoreboard
 - Uwarunkowania działalności przedsiębiorstw innowacyjnych w regionie
 - Barometr innowacyjności
 - Innowacyjność samorządów lokalnych w konkurowaniu o zewnętrzne czynniki rozwoju –
 - Innowacje na Warmii i Mazurach
 - Audyt technologiczny
 - Parki technologiczne, ośrodki transferu technologii
 - Stymulowanie gospodarki woj. warmińsko-mazurskiego poprzez wspieranie klastrów
- UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE
 - Sztuka prezentacji
 - Komunikowanie interpersonalne
 - Umiejętności „zapanowania” nad publicznością
 - Konstruowanie scenariusza prezentacji
 - Pierwsze wrażenie, poczucie własnej wartości prowadzącego
 - Autoprezentacje uczestników
- Pozostałe SZKOLENIA
 - Foresight
 - Regionalny Fundusz Pożyczkowy – warsztat
 - Strategia Lizbońska
 - Narodowa Strategia Spójności
 - Program Leader
 - Partnerstwo publiczno-prywatne
 - Systemy zarządzania przez jakość, ISO
 - Programy Jaspers, Jeremi
 - Stan organizacji szkoleń dla przedsiębiorców, prezentacja poszczególnych zespołów
 - Obowiązki w zakresie dokumentacji i sprawozdawczości ze szkoleń



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2007

- Współczesne standardy, normy i wymagania obowiązujące w przedsiębiorstwach .
- Narzędzia wspomagające procesy podejmowania decyzji.
- Techniki rozpoznania rynku.
- Przykłady działań innowacyjnych w pozyskiwaniu klientów usług szkoleniowych i doradczych.
- Sposoby badania potrzeb klientów.
- Techniki tworzenia atmosfery sprzyjającej budowaniu relacji z klientem.
- Techniki prezentacji oferty szkoleniowej i doradczej.
- Regionalny Fundusz Pożyczkowy

2008

- Wspieranie działalności innowacyjnej
 - W ramach PO IG
 - MSP w ramach RPO Warmia i Mazury
 - MSP w ramach WFOŚiGW w nowym okresie programowania
 - Regionalny Fundusz Pożyczkowy
- Biznes plan
- Finanse:
 - Podstawowe pojęcia z zakresu rachunkowości
 - Sprawozdawczość finansowa w spółkach prawa handlowego
 - Ogólne zasady kwalifikowalności VAT w projektach unijnych
 - Dokumentacja opisująca przyjęte przez jednostkę zasady rachunkowości w spółkach prawa handlowego
- Działania UWM w zakresie innowacyjności
- 7 PR i inne inicjatywy na rzecz innowacyjności
- Prawo Zamówień Publicznych
- Studium wykonalności
 - Studium Wykonalności - analiza ekonomiczna (warsztaty)
- WFOŚiGW w nowym okresie programowania
- RPO

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2009

- POIG – podsumowanie
- PROW
- POIiŚ
- RPO, studium przypadków
- Finansowanie innowacji w przedsiębiorstwach w ramach programów pomocowych
- Transfer technologii
- Analiza finansowa, rozliczanie projektów, Regionalny Fundusz Pożyczkowy, RPO WiM 2007-2013
- Oś przedsiębiorczość
- Własność intelektualna
- Skuteczna komunikacja w procesie sprzedaży

Wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe konsultantów

Konsultanci zatrudnieni w sieci posiadają różne wykształcenie kierunkowe związane z zarządzaniem, administracją, prawem, ekonomią, turystyką i rekreacją, ochroną środowiska. Wyniki badania ankietowego pokazały, że ich doświadczenie zawodowe związane jest z pracą w starostwach powiatowych (3 osoby), prywatnej firmie (3 osoby), w banku, branży turystycznej, dziennikarskiej, na uczelni wyższej, w placówce szkoleniowej, w fundacji, instytucji kultury, drukarni, PUP, ZOZ, PKPS, GPOHP (po 1 osobie). Należy tutaj zaznaczyć, że można było wymienić więcej niż jedno miejsce w którym konsultant pracował zanim podjął pracę w RSWI. Dla jednej osoby praca konsultanta jest pierwszą pracą. Większość (62% osób, które wypełniły ankietę) pracuje w RSWI dłużej niż 2 lata. Świadczy to o stabilnym zespole, który tworzy Sieć.

Produkt oferowany przedsiębiorcom przez Regionalny System Wspierania Innowacji

W ramach Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji konsultanci oferują firmom następujące usługi:

- spotkania informacyjne dla przedsiębiorców / potencjalnych przedsiębiorców z zakresu:
 - możliwych źródeł finansowania działań innowacyjnych firm: Regionalny Program Operacyjny Warmia i Mazury 2007-2013, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013, Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-2013, Regionalny Fundusz Pożyczkowy
 - zasad rozpoczęcia działalności gospodarczej
- usługi informacyjne - spotkania indywidualne z przedsiębiorcami,
- usługi związane z transferem technologii:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- ocena poziomu gotowości firm do wprowadzenia innowacji i nowych technologii na podstawie wizyty w firmach
- wyszukiwanie zapotrzebowania na audyt technologiczny, transfery technologii
- kojarzenie zapotrzebowań przedsiębiorców na nowe rozwiązania technologiczne z dostępną ofertą naukowców
- informowanie o możliwości uczestnictwa w konkursie „Warmińsko – Mazurski Lider Innowacji”, Regionalnej Wystawie Innowacyjności, Ogólnopolskich Targach Technologii „Warmińsko-Mazurska Nauka dla biznesu”, spotkaniach seminaryjnych „Nauka dla biznesu”, branżowych wizytach studyjnych dotyczących nowych rozwiązań dla gospodarki (wyjazdy na targi technologii),
- promocja wyników badań i nowych technologii poprzez przygotowanie wsadu do bazy danych - współpraca z jednostkami B+R w strukturze UWM oraz innych uczelni / ośrodków oraz rozbudowa (m.in. o oferty zagraniczne) i udoskonalenie regionalnej bazy danych ofert technologicznych
- dystrybuowanie informacji dotyczących możliwości zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych specjalistów w formie staży lub w formie tymczasowego zatrudnienia w przedsiębiorstwach
- poszukiwanie nowych rozwiązań /dobrych praktyk
- promowanie kultury innowacji poprzez wydawnictwo innowacyjno-promocyjne

Produkt skierowany do przedsiębiorców przez RSWI ma następujące **przewagi konkurencyjne**:

- monitorowanie zakresu usług oferowanych przez Powiatowe Punkty Kontaktowe przedsiębiorcom oraz elastyczne reagowanie dostosowujące rodzaje usług do zidentyfikowanych potrzeb,
- dostępność geograficzna dla klientów – w każdym powiecie działa Punkt Kontaktowy

Słabe strony produktu oferowanego przedsiębiorcom

Największą słabą stroną działalności Regionalnego Systemu Wspierania Innowacyjności/ PPK jest opieranie funkcjonowania głównie o usługi, możliwe do sfinansowania w ramach aktualnie dostępnych źródeł finansowania (funduszy strukturalnych). Taki rodzaj finansowania powoduje ciągłą zmienność oferty dla przedsiębiorców, w zależności od warunków konkursu i programu. Problemem jest więc brak konkretnej, jasno sformułowanej, stałej oferty dla klientów. Słabą stroną jest też niewystarczająca promocja RSWI wśród przedsiębiorców. Firmy nie kojarzą nazwy „Regionalny System Wspierania Innowacji”, znają poszczególnych konsultantów. Sama nazwa jest zbyt długa, aby mogła być identyfikowana przez przedsiębiorców. Punkty Kontaktowe są często przez nich postrzegane jako jednostka instytucji, w której znajduje się lokal np. jako komórka starostwa powiatowego. Słabą stroną działalności sieci jest również brak standaryzacji, jeśli chodzi o

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wygląd lokalu w jakim znajduje się Punkt Kontaktowy. Każdy Punkt wygląda inaczej, brak jest również odpowiedniego oznaczenia punktu w postaci dużej tablicy czy też baneru.

Klienci Powiatowych Punktów Kontaktowych

Klientami Sieci są **właściciele, kadra zarządzająca oraz pracownicy głównie mikro i małych przedsiębiorstw**, które zainteresowane są uzyskaniem dotacji, pożyczki oraz potencjalnie mogą podjąć działalność innowacyjną. Oferta RSWI jest też skierowana do **osób pragnących rozpocząć działalność gospodarczą** w oparciu o innowacyjne rozwiązania. Klientami są także **uczniowie, studenci i pracownicy szkół wyższych oraz pracownicy jednostek administracji** (starostwa powiatowe, urzędy gmin, Urząd Marszałkowski) i **Instytucji Otoczenia Biznesu**.

- Charakterystyka przedsiębiorców, klientów RSWI

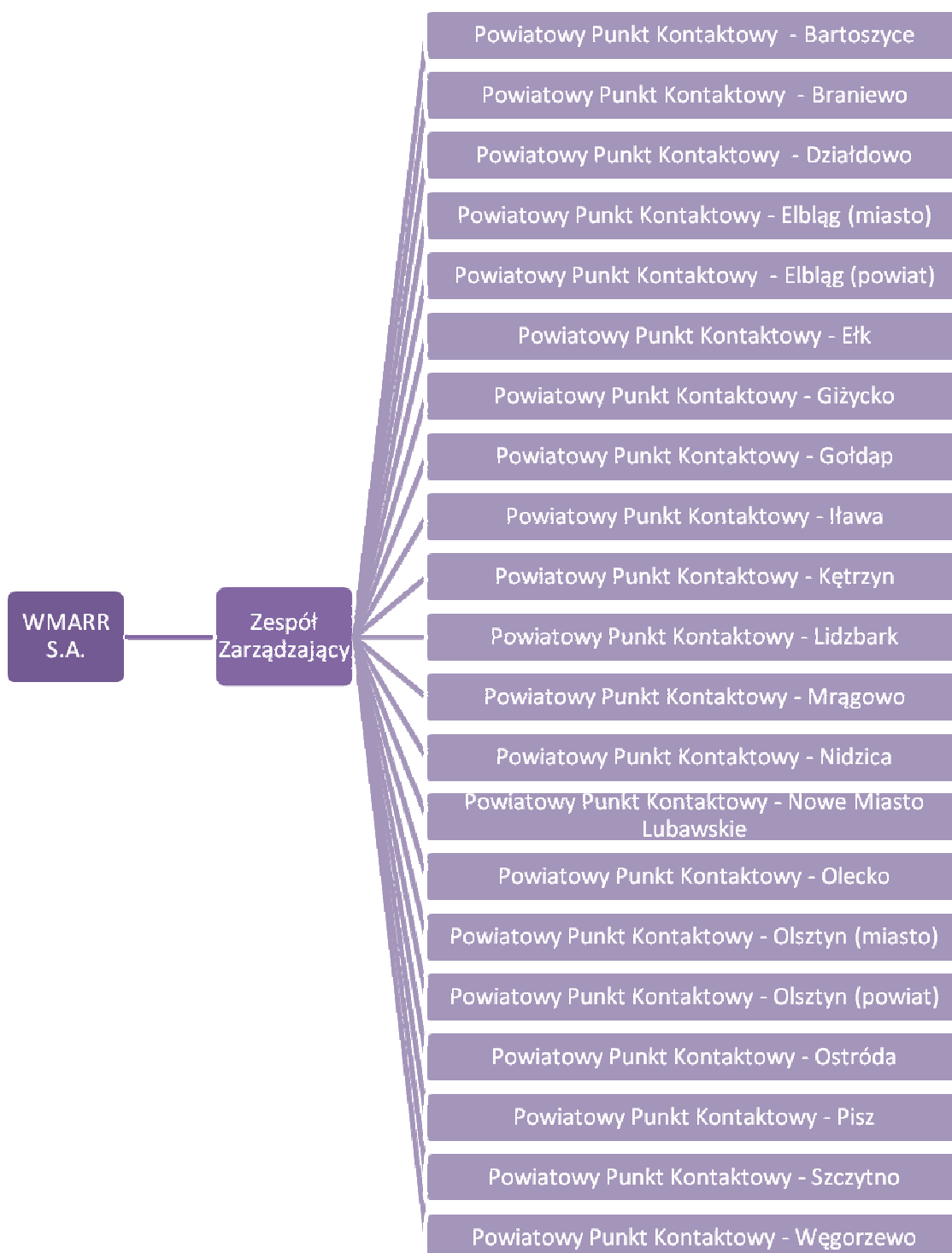
Zdaniem konsultantów z Powiatowych Punktów Kontaktowych (charakterystyka klientów sieci została przygotowana na podstawie wyników warsztatu przeprowadzonego z konsultantami) klienci sieci oczekują szybkiego zdobycia dotacji lub pożyczki przy jak najmniejszym wkładzie własnym. Potrzebują i oczekują pomocy przy wyszukaniu właściwych programów, z których mogą skorzystać, sporządzeniu dokumentacji projektowej, posługiwaniu się narzędziami do przygotowania wniosku aplikacyjnego (generatorem wniosków). Sporadycznie zdarza się, że przedsiębiorstwo oczekuje udzielenia pomocy w wyszukaniu nowych technologii, czy też innych innowacyjnych rozwiązań. Zasadniczo klienci oczekują, że usługa będzie nieodpłatna. Firmy, z którymi do tej pory współpracowali konsultanci lub z którymi próbowali nawiązać kontakt charakteryzują się dużą nieufnością. Właściciele tych przedsiębiorstw boją się, że informacje o stanie ich firmy wydadzą się na zewnątrz i zostaną wykorzystane przez konkurencję. Konsultanci zapewniają o dyskrecji i w niektórych przypadkach (np. przy audycie technologicznym) proponują umowy o poufności. Niestety, nie powoduje to zwiększenia zaufania ze strony tych firm do konsultantów. Taka sytuacja wynika z niskiego kapitału społecznego w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie poziom zaufania i chęć do współpracy jest bardzo niska. Przedsiębiorstwa, z którymi współpracują konsultanci charakteryzują się też dużą nieświadomością oraz lękiem przed procedurami aplikacyjnymi. Firmy, które już skorzystały z usług RSWI, często wracają do Punktu Kontaktowego, chcąc skorzystać ponownie z oferowanych usług, dowiedzieć się o aktualnych konkursach. Polecają oni również konsultanta innym firmom.

Organizacja wewnątrz Sieci

Regionalny System Wspierania Innowacji tworzy 21 Powiatowych Punktów Kontaktowych, gdzie w każdym z punktów zatrudniony jest 1 konsultant. Sieć jest koordynowana przez zespół zlokalizowany w Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., składający się z kierownika projektu, członka zespołu projektowego, informatyka oraz księgowej. Strukturę organizacyjną systemu przedstawia wykres poniżej:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



Wykres: Struktura organizacyjna RSWI

Punkty Kontaktowe zlokalizowane są przy starostwach powiatowych, urzędach pracy, urzędach miast, instytucjach otoczenia biznesu, przez co klienci często utożsamiają konsultanta z tymi instytucjami. Wywiady z konsultantami pokazały, że zaburzona jest

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

komunikacja pomiędzy jednostką koordynującą, a Powiatowymi Punktami Kontaktowymi. Do konsultantów często docierają informacje z opóźnieniem lub też nieaktualne. Problemem jest również niejasny sposób wynagradzania konsultantów, którzy nie wiedzą na jakiej podstawie ich płace są różnicowane. Brak jest też wizji ścieżki kariery zawodowej konsultantów, którzy cały czas realizują te same zadania, bez możliwości awansu. Konsultanci skarżyli się, że sami muszą zdobywać wiedzę, brak jest też możliwości doksztalcania zewnętrznego oraz, że niewłaściwa jest forma weryfikowania ich wiedzy (zbyt szczegółowe pytania testowe dotyczące różnych tematów). Jednym z problemów jest zbyt mała ilość spotkań wewnętrznych. Konsultanci chcieliby wymieniać się doświadczeniami w pracy i wzajemnie się od siebie uczyć. Spotkania wewnętrzne odbywają się jednak sporadycznie, a szkolenia są zbyt krótkie. Nowi konsultanci nie mają możliwości integracji i poznania się z zespołem tworzącym sieć.

Otoczenie konkurencyjne

Sieć Powiatowych Punktów Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji jest unikatową siecią w skali kraju, która nie świadczy usług poza województwem warmińsko-mazurskim. Otoczenie konkurencyjne zlokalizowane jest wyłącznie wewnątrz regionu. Bezpośrednią konkurencją dla sieci są instytucje otoczenia biznesu oraz firmy konsultingowe, które świadczą podobne usługi dla przedsiębiorców: usługi informacyjne oraz doradztwo w zakresie pozyskiwania dotacji unijnych oraz pożyczek i poręczeń.

3 Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Dobra znajomość lokalnego rynku na poziomie powiatów, znajomość lokalnych interesariuszy – przedsiębiorstw, samorządów, instytucji otoczenia biznesu • Dobre zakorzenienie w terenie • Działalność sieciowa - realizacja działań na terenie całego województwa, sprawne dotarcie do klienta, możliwość przekazywania klientów • Możliwość szybkiego dotarcia do dużej grupy klientów • Indywidualne podejście do klientów • Rozbudowana baza danych firm z każdego powiatu • Atrakcyjny dla przedsiębiorców element oferty - pomoc w uzyskaniu dotacji • Bardzo dobre kompetencje konsultantów odnośnie dotacji, poręczeń i pożyczek przeznaczonych dla przedsiębiorstw, • Ciągłe samodoskonalenie się konsultantów, • Różne wykształcenie i doświadczenia konsultantów gwarantujące komplementarność kompetencji w sieci • Wzajemne wsparcie, wymiana doświadczeń pomiędzy konsultantami • Siedziby punktów w odpowiednich miejscach (urzędy, stowarzyszenia) gwarantujące łatwe dotarcie do nich przez przedsiębiorców • Marka i zaufanie przedsiębiorców, stałych klientów Sieci, oparta na indywidualnej relacji z konsultantem • System raportowania nastawiony na efekty • Sprawdzone narzędzia pracy (komunikatory, forum) • Brak wewnętrznej konkurencji • Informatyzacja stanowisk • Łatwiejsza realizacja wspólnych wskaźników- wzajemne uzupełnianie się 	<ul style="list-style-type: none"> • Niejasność roli i duża zmienność – oferta usług zależna od aktualnie realizowanego projektu staje się niejasna dla przeciętnego przedsiębiorcy • Brak stałej, kompleksowej oferty dla przedsiębiorców (okazjonalne zainteresowanie) • Uzależnienie istnienia sieci w znacznej mierze od finansowania projektowego • Nierealistyczność/niejasność nastawienia na klienta - „innovacyjne firmy” • Wady narzędzi raportujących • Niedostateczne wykorzystanie funkcji sieci (doskonalenie uczestniczące, peer review) • Zbyt rzadkie spotkania konsultantów i wymiana informacji • Niedostateczny wpływ konsultantów na formy działania sieci • Słabe relacje z gminami • Słaba promocja wśród potencjalnych klientów, słaba promocja marki, nazwa RSWI niejasna dla klienta • Słaby dostęp do nowych klientów (funkcjonowanie w oparciu o stałą bazę kontaktów) • Brak specjalistycznych szkoleń dla konsultantów w zakresie związanym z PO IG, PO KL, PO RPW • 1- osobowe stanowiska pracy w punktach sieci, brak systemu zastępstw w okresie nieobecności konsultanta, • Brak systemu motywacyjnego konsultantów, niejasne zasady różnicowania wynagrodzeń • Brak kontaktów z JBR w kraju i za granicą • Rutyna w działaniu

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Jedyna taka sieć w Polsce – możliwość budowania marki i wizerunku sieci, • Rozwój działalności sieci poprzez większe zaangażowanie w realizację celów RSI, działania animacyjne na poziomie lokalnym odnośnie RSI oraz monitoring Strategii, • Rozwój usług dla przedsiębiorstw związanych z szukaniem rozwiązań w sferze badawczo-rozwojowej • Nawiązanie współpracy z podobnymi sieciami w Europie, korzystanie z dobrych doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotacja personelu w sieci, utrata kompetencji • Brak finansowania na działalność sieci, • Rozwinięcie umiejętności i kompetencji przez konkurencję, • Utrata znaczenia roli RSWI jako partnera we wdrażaniu i monitoringu RSI • Konflikt kompetencji pomiędzy RSWI i RSU • Opór przedsiębiorców przed wprowadzaniem innowacji, brak zaufania z ich strony • Wiele produktów nie jest cenionych przez klienta (audyt technologiczny, informacja)

4 Dobre europejskie praktyki

Poniższy rozdział pokazuje dwie inicjatywy, które prowadzą lub prowadziły podobną działalność do Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji, a zostały uznane za dobre europejskie praktyki i mogą posłużyć jako inspiracja i przykład dla regionu warmińsko-mazurskiego przy rozwijaniu sieci RSWI. Przedstawione dobre praktyki to sieć LEGITE działająca w hiszpańskim regionie Castilla y Leon oraz irlandzkie Miejskie i Powiatowe Rady Przedsiębiorstw.

4.1 Castilla y Leon (Hiszpania)

W hiszpańskim regionie Castilla y León przez wiele lat, w ramach projektu pod nazwą LEGITE ('Excellence and Generalisation of Innovation in Companies in Castilla y León'), z sukcesem działała sieć „agentów innowacji” („Innovation Agents” Network). Ambicją programu było dotarcie do małych firm, które ze względu na specyficzne ukształtowanie regionu (góry „przecinają” go w trzech kierunkach), działały w jego peryferyjnych obszarach w sektorach tradycyjnych (przemysł rolno-spożywczy, drzewny i meblarski, kamieniarski, tekstylny, maszyn rolniczych oraz metalowo-mechaniczny).

Pomysł opierał się na wykorzystaniu doświadczeń już istniejących, lokalnych instytucji otoczenia biznesu, wypracowanych przez nie sieci kontaktów oraz zaufania, jakim cieszyły się wśród przedsiębiorców („close-to-the-company” approach). Każda z tych instytucji, po podpisaniu umowy o współpracy, ubiegała się o status „agenta innowacji” na danym terenie. Wybrani, po przejściu odpowiedniego przeszkolenia, odwiedzali firmy oferując pomoc w rozwiązaniu problemów, znalezieniu finansowania oraz partnerów do współpracy.

Usługi świadczone przez agentów:

Doradztwo: „Agenci innowacji” byli ekspertami posiadającymi wiedzę w zakresie finansowania, programów publicznych i subwencji na badania i rozwój, projektów wspierających innowacje i transfer technologii oraz organizacji, z którymi MSP mogły nawiązać współpracę w tym zakresie.

Diagnoza technologiczna i strategiczna firmy: „Agenci innowacji” posiadali kwalifikacje do przeprowadzania diagnozy technologicznej firm w celu określenia słabych stron, które należy zredukować oraz atutów, które należy wzmacniać aby prowadzona działalność gospodarcza stała się bardziej dochodowa i konkurencyjna.

Działania i plany naprawcze/ modernizacyjne: „Agenci innowacji” przygotowywali plany działań innowacyjnych dla firm przy pomocy i we współpracy z branżowymi centrami technologii (równolegle wspieranymi i rozwijanymi w ramach programu LEGITE). Plan działań innowacyjnych dostarczał firmie analizę finansową projektów innowacyjnych, a także analizę szans sukcesu komercyjnego produktów i procesów.

Agenci posiadali doświadczenie we wspieraniu rozwoju lokalnego i dogłębną wiedzę na temat specyfiki obszaru, na którym działali; byli też ekspertami w zakresie polityki

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zatrudnienia i kształcenia oraz współpracy. Agenci tworzyli regionalną sieć, spotykając się co tydzień, wymieniając informacje o typowych problemach i szukając wspólnych rozwiązań. Aby skutecznie rozwiązać najczęściej powtarzające się trudności opracowano specjalne projekty badawcze. Działalność agentów była też regularnie monitorowana.

Przedstawiciele regionu przyznają, że tym, co zaważyło na sukcesie sieci, było indywidualne dotarcie do firm oraz zaufanie, jakim cieszyli się przedstawiciele LEGITE.

4.2 Irlandia: Miejskie i Powiatowe Rady Przedsiębiorstw (County and City Enterprise Boards)

Rady zostały utworzone w 1993 roku w Irlandii w celu wsparcia lokalnej małej przedsiębiorczości (firm zatrudniających 10 lub mniej pracowników). Rady działają jako oddzielne 35 spółek powiązanych umowami z Ministerstwem, a razem tworzą sieć County & City Enterprise Boards Network. Usługi sieci są skierowane do nowych przedsiębiorstw (start-up) oraz działających już firm i polegają zarówno na udzielaniu bezpośrednich dotacji, jak też na rozwijaniu kompetencji firm, przy czym ich funkcja pro-przedsiębiorcza łączy się z działaniami na rzecz podniesienia innowacyjności firm. Wyróżnikiem sieci jest jej ukierunkowanie na specyficzne problemy lokalnych przedsiębiorstw oraz bliski kontakt z klientami, których rozwój jest stale monitorowany.

Każdy z punktów sieci posiada **Radę Nadzorczą**, w której skład wchodzi na zasadzie wolontariatu przedstawiciele ważnych instytucji lokalnych: samorządy, uczelnie, izby gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu oraz agencja rządowa Enterprise Ireland. W strukturze organizacyjnej każdej rady funkcjonuje też **Komitet Ewaluacyjny** złożony z lokalnych ekspertów (w tym w dziedzinie finansów i rachunkowości), którzy oceniają projekty i inicjatywy będące przedmiotem dofinansowania udzielanego przez radę. Eksperti działają na zasadzie wolontariatu. **Etatowymi pracownikami** każdej rady są: dyrektor oraz 2-4 osoby personelu.

Usługi sieci są zorientowane na dwa rodzaje działalności: „twarde” dotacje oraz „miękkie” – szkolenia, doradztwo, mentoring;

- **Dotacje** polegają na udzieleniu bezpośredniego wsparcia finansowego i są ukierunkowane na tworzenie miejsc pracy oraz inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia;
- **Szkolenia** mają na celu podniesienie kompetencji nowych i mikro firm lokalnych w takich dziedzinach jak: podatki, rachunkowość, prawo pracy, zarządzanie personelem, czasem pracy, sprzedaż, marketing, planowanie finansowe itd.;
- Program szkoleniowy dla **przyszłych przedsiębiorców** jest skierowany do osób pragnących założyć własną firmę, które uczestniczą w kursie obejmującym zazwyczaj: aspekty prawno-organizacyjne działalności gospodarczej, badania rynku, strategię biznesowe, marketing, podatki, księgowość, planowanie finansowe oraz spotkania z praktykami biznesu;
- **Informacje** udzielane klientom rad dotyczą baz gospodarczych i patentowych, programów wspierających dla firm itd.;



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Mentoring** polega na wspieraniu początkującego przedsiębiorcy przez doświadczonego biznesmena;
- **Programy sieciujące** obejmują inicjatywy wzmacniające kompetencje oraz fora dyskusyjne;
- Sieć realizuje też **pomysły oddolne**, np. „klub książki”, który polega na lekturze przez jednego z przedsiębiorców książki, a następnie jej zreferowaniu innym i dyskusji w gronie klubowiczów na temat możliwości zastosowania nowej wiedzy w praktyce biznesowej;
- **Promocja przedsiębiorczości** w szkołach zmierza do rozwijania kultury przedsiębiorczości i specyficznych umiejętności wśród młodzieży oraz promocji własnej działalności gospodarczej jako wartościowej ścieżki kariery zawodowej;
- Sieć organizuje także cykliczne **wydarzenia i konkursy**, np. Student Enterprise Awards, w którym każdego roku bierze udział ok. 12 tys. studentów.

Sieć działa zgodnie z założeniami przyjętymi we wspólnej dla wszystkich rad strategii. Obecnie obowiązująca **strategia** przyjęta w marcu 2010 roku przenosi akcent działalności sieci z dotacji na wsparcie miękkie.

Sieć posiada jasno określone **priorytety**, które pozwalają radom na unikanie dublowania się z innymi instytucjami oraz koncentrację pracy na wybranych tematach:

- Kultura przedsiębiorstw i przedsiębiorczości
- Pomoc start-upom
- Pomoc w rozwoju i ekspansji istniejących małych firm
- Stymulowanie eksportu, innowacji i badań (poprzez przekierowanie klientów do specjalizującej się w tych zagadnieniach agencji Enterprise Ireland)

Wśród **czynników sukcesu** sieci wymienia się:

- Środki finansowe (dotacje), których dystrybucją sieć się zajmuje
- Dostępność lokalną
- Elastyczność działania
- Powiązanie z agencjami na innym poziomie (region/kraj)
- Sieciowanie
- Powiązania osobiste
- Wolontariat



5 Wariant projektowy – finansowanie publiczne

W tym wariantcie zakłada się, że Powiatowe Punkty Kontaktowe tworzące RSWI to sieć, która ma za zadanie wypełnianie funkcji publicznej poprzez pełnienie ważnej roli we wdrażaniu oraz monitorowaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego oraz świadczenie podstawowych usług dla przedsiębiorstw, nie będąc jednocześnie konkurencją dla firm konsultingowych.

5.1 Misja i cele

W wariantcie finansowania sieci przez środki publiczne zakłada się organizację działalności sieci jako długoletniego projektu ramowego, z możliwością modyfikacji szczegółowego planu działania oraz budżetu co rok, co zapewni elastyczność działania, dostosowaną do potrzeb samorządu regionalnego, samorządów lokalnych oraz regionalnych przedsiębiorstw. Działanie w sieci daje możliwości świadczenia usług w określonym stałym standardzie. Sieć RSWI, będzie działała tak jak do tej pory, będzie skupiała konsultantów z każdego powiatu z województwa warmińsko-mazurskiego.

Sieć będzie spełniała rolę animatora i akceleratora pożądanych działań poprzez realizację akcji pilotażowych. Celem akcji pilotażowych jest zachęcanie pozostałych instytucji regionalnego systemu innowacji (otoczenia biznesu, naukowo-badawczych, JST i in.) do podjęcia podobnych działań przy wykorzystaniu know-how uzyskanego wspólnie w ramach akcji pilotażowej.

5.2 Sposób działania

Działalność Powiatowych Punktów Kontaktowych RSWI związana będzie z realizacją szeregu działań powiązanych z wdrażaniem i monitorowaniem Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Struktura sieci będzie obejmowała Punkty Kontaktowe działające w każdym z powiatów oraz jednostkę koordynującą, usytuowaną instytucjonalnie w Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. (WMARR S.A.). Rola jednostki koordynującej będzie polegała na dbałości o realizację celów stawianych przed siecią przy wykorzystaniu doświadczenia, wiedzy i pomysłowości konsultantów, a także, jeśli będzie taka potrzeba, zewnętrznych ekspertów oraz tworzeniu nowych przedsięwzięć. Jednym z istotnych wyzwań stojących przed jednostką koordynującą będzie podtrzymywanie świadomości konsultantów na temat ich roli w regionalnym systemie innowacji oraz zapewnienie komunikacji i współpracy sieci z innymi partnerami społeczno-gospodarczymi zaangażowanymi we wdrażanie RSI WWM.

Proponowane zadania Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji, wynikające z *Planu działań Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020* :

- **Animowanie inicjatyw dotyczących wdrażania Regionalnej Strategii Innowacyjności** na poziomie lokalnym poprzez integrację lokalnych środowisk: przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, jednostek edukacyjnych, naukowych i badawczych,



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

samorządów. Integracja będzie prowadzona poprzez organizację regularnych spotkań prowadzonych według takiego samego schematu (proponujemy poniżej) równoległe w każdym z powiatów:

- Identyfikacja lokalnych interesariuszy, potencjalnych liderów i animatorów działań pod kątem tematów związanych z realizacją celów RSI (edukacja dla gospodarki, klastering, transfer wiedzy i technologii, podnoszenie kompetencji pro-innowacyjnych firm, rozwijanie kreatywności w społeczeństwie etc.)
 - Identyfikacja problemów i wyzwań z jakimi boryka się lokalna społeczność w kontekście realizacji celów RSI WWM (warsztaty z udziałem zidentyfikowanych interesariuszy z możliwością dołączenia przez osoby zainteresowane)
 - Prezentacja dobrych praktyk, pokazująca jak podobne problemy były rozwiązywane w innych gminach i powiatach w Polsce lub Europie
 - Praca warsztatowa nad możliwymi sposobami rozwiązania problemów oraz inicjatywami na rzecz rozwoju innowacyjności
 - Praca w grupach roboczych nad konkretnymi pomysłami w celu ich dopracowania operacyjnego
 - Prezentacja wypracowanych propozycji działań na spotkaniu w innym powiecie i tzw. peer review
 - Animowanie zainteresowania udziałem w konkursie na najbardziej innowacyjny samorząd, współpraca przy ostatecznym dopracowaniu pomysłu i zgłoszenia aplikacyjnego, gdzie nagrodą będzie voucher do wykorzystania na realizację lokalnej innowacyjnej inicjatywy lub do konkursu na grant finansowany w ramach funduszy europejskich.
- **Cykl seminariów branżowych, spotkań networkingowych, warsztatów oraz indywidualnych spotkań na których przedstawiciele jednostek naukowo-badawczych i uczelni prezentują swoją ofertę dla przedsiębiorstw.**
 - **Szkolenia dla przedsiębiorców na temat dostępnych źródeł finansowania na działalność innowacyjną w tym fundusze pożyczkowe, kredyty inwestycyjne .**
 - **Identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw oraz przekazywanie informacji zwrotnych do uczelni, a także badanie trendów rynkowych pod względem popytu na usługi B+R dla firm. Audyty w firmach na temat ich potrzeb.**
 - Współpraca z regionalnymi interesariuszami przy organizacji **regionalnego konkursu „grasz o staż”**. Konkurs będzie organizowany na takich samych zasadach jak ogólnopolski konkurs „grasz o staż”. Firmy zgłaszające się do konkursu będą przygotowywać zadania i następnie wybierać stażystów. Koszty staży będą pokrywane przez przedsiębiorstwa przyjmujące stażystów lub ze źródeł zewnętrznych.
 - Współpraca przy realizacji programu **prac licencjackich, inżynierskich, magisterskich i doktorskich w przedsiębiorstwach**. Sieć RSWI posiadająca dobre kontakty



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

z lokalnymi przedsiębiorstwami, będzie odpowiedzialna za pomoc w identyfikacji zagadnień do prac magisterskich, doktorskich, licencjackich. Konieczna też będzie współpraca RSWI z regionalnymi uczelniami związana z identyfikacją zagadnień do prac oraz promotorów prac.

- Współpraca przy realizacji programu **stypendialnego wspierającego kreatywnych, młodych ludzi w okresie studiów, finansowany przez firmy**. Sieć będzie koordynatorem programu polegającego na organizacji programu stypendiów dla studentów, które będą finansowane przez regionalne firmy. Stypendyści po studiach zobowiązani są do pracy w firmie przez określony okres.
- Dostarczanie danych i innych informacji niezbędnych w procesie monitorowania *Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020*

Proponowane inne zadania realizowane przez Regionalny System Wspierania Innowacji :

- **Organizacja zajęć w szkołach podstawowych, gimnazjalnych i średnich, mających na celu promocję innowacji i przedsiębiorczości wśród dzieci i młodzieży**. Zajęcia mogą odbywać się w ramach lekcji przedsiębiorczości lub w formie dodatkowych zajęć. Prelegentami będą konsultanci RSWI.
- **Organizacja i/lub informowanie o kursach, seminariach organizowanych przez organizacje współpracujące dla pracowników przedsiębiorstw, przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej z zakresu m.in. wykorzystywania wiedzy, budowania zespołów projektowych, komunikacji, budowania organizacji sprzyjającej kreatywności**.
- **Organizacja i/lub informowanie o kursach, seminariach organizowanych przez organizacje współpracujące dla pracowników JST oraz Instytucji Otoczenia Biznesu z zakresu m.in. wykorzystywania wiedzy, budowania zespołów projektowych, komunikacji, budowania organizacji sprzyjającej kreatywności, rozwijania kanałów komunikacji i współpracy pomiędzy pracownikami operacyjnymi, zarządzania czasem, zarządzania projektami**.
- **Spotkania networkingowe promujące postawy innowacyjne wśród całego społeczeństwa, promowanie dobrych praktyk**.
- **Program promujący współpracę pomiędzy firmami oraz innymi aktorami regionalnego systemu innowacji**; promocja dobrych praktyk; organizacja konkursu w zakresie np. transferu technologii, realizacji wspólnych projektów realizujących cele RSI, promocja działań klasteringowych i idei klasteringu.
- **Program podnoszenia innowacyjności regionalnych firm** poprzez wizyty konsultantów RSWI w firmach, pomoc w rozwiązywaniu problemów, znalezieniu finansowania oraz partnerów do współpracy (np. innej firmy, jednostki naukowo-badawczej) – np. na kształt "Agenta Innowacji"



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Organizacja specjalistycznych dwu-dniowych szkoleń dla przedsiębiorców**, szkolenia będą dotyczyły nowinek technicznych i technologicznych dla konkretnych branż.
- Wspólne projekty jednostek B+R i uczelni z przedsiębiorcami rozwiązujące konkretne problemy w przedsiębiorstwach (regionalny **bon na innowacje**) połączone z kampanią promującą dobre praktyki.
- **Program staży dla studentów, absolwentów, doktorantów, pracowników naukowych i specjalistów** tymczasowo zatrudnianych w firmach rozwiązujący jej konkretne problemy, a także program staży dla pracowników przedsiębiorstw w jednostkach naukowo-badawczych i w uczelniach.
- **Szkolenia, działania informacyjne, konferencje promujące korzyści z wykorzystywania innowacyjnych technik zarządzania firmą oraz planowania strategicznego**, promocja dobrych praktyk oraz uruchomienie narzędzi do benchmarkingu firm.
- **Program finansujący przygotowywanie strategii rozwoju firm** na zasadzie voucherów składający się z komponentu szkoleniowego oraz wdrożeniowego, z instrumentem do skutecznej weryfikacji rezultatów.
- **Szkolenia dla przedsiębiorców na temat dostępnych źródeł finansowania** na działalność innowacyjną w tym fundusze pożyczkowe, kredyty inwestycyjne.
- **Animacja programów rozwojowych szkół i placówek oświatowych prowadzących kształcenie zawodowe zakładające ścisłą współpracę z przedsiębiorstwami.**
- **Wizyty studyjne zagraniczne, krajowe, zaznajomienie się z dobrymi praktykami z innych regionów, np. poznanie sposobu funkcjonowania parków technologicznych, inkubatorów**
- **Animowanie zainteresowania udziałem i współpraca przy przygotowaniu Regionalnej wystawy innowacyjności i konkursu "Lider Innowacji"**

5.3 Narzędzia i sposoby pracy

Niezwykle ważnym elementem w działaniu sieci jest komunikacja wewnętrzna. Konieczne więc są częste, - raz na miesiąc, spotkania wewnątrz sieci. Są one niezbędne do wymiany doświadczeń i informacji oraz wzajemnego uczenia się. Regularne spotkania powodują również większą identyfikację konsultantów z siecią, z interesami grupy i całego Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji. Program każdego ze spotkań powinien być znany konsultantom z kilkudniowym wyprzedzeniem i uwzględniać takie punkty jak:

- podsumowanie działań zrealizowanych przez sieć uzupełnione o indywidualne prezentacje konsultantów, którzy przedstawią swoje osiągnięcia oraz dyskusja na ten temat



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- przedstawienie planu działań na kolejny okres w krótkiej perspektywie (najlepiej 2-3 miesięcznej na każdym ze spotkań) oraz w dłuższym przedziale czasowym (1 rok w przypadku rocznych spotkań podsumowujących) połączone z dyskusją
- dyskusja na temat potrzeb szkoleniowych, organizacyjnych i in. zgłaszanych przez konsultantów od poprzedniego spotkania – wspólne opracowanie planu szkoleń, rozwiązań organizacyjnych i in.
- dyskusja na temat roli RSWI we wdrażaniu i monitorowaniu RSI WWM, mająca na celu utrwalenie przekonania o wypełnianiu przez konsultantów istotnej misji na rzecz realizacji innowacyjnej polityki regionu.

Po każdym spotkaniu sprawozdanie wraz z listą zadań do wykonania zostanie opracowane i rozesłane przez jednostkę koordynującą do każdego konsultanta. Przydatnym rozwiązaniem wspomagającym pracę Punktów Kontaktowych może być wewnętrzna sieć, tzw. intranet, na którym będą zamieszczane istotne informacje na temat działalności RSWI oraz wydarzeń i inicjatyw lokalnych i regionalnych, dokumenty, prowadzona będzie komunikacja pomiędzy konsultantami, a także między konsultantami a jednostką koordynującą.

5.4 Program działania

Dzięki zaprogramowaniu przez władze regionalne działań w ramach Działania 8.2.2. POKL, RSWI może rozpocząć realizację celów zaktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacyjności dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020 od priorytetowych inicjatyw, które zostały wskazane w Planie Działań do RSI WWM. Planuje się, że działania te będą ukierunkowane na zbudowanie platformy współpracy pomiędzy partnerami społeczno-gospodarczymi regionu za pośrednictwem sieci, animację działań na poziomie lokalnym oraz dostarczanie danych do monitoringu RSI WWM.

5.5 Czynniki warunkujące realizację wariantu

W tym wariantcie niezwykle istotne jest wdrożenie partycypacyjnego systemu zarządzania siecią, który pozwoli na wykorzystanie najsilniejszej strony tej struktury, czyli bliskości z partnerami społeczno-gospodarczymi w każdym z powiatów, zagwarantowanej poprzez codzienną obecność konsultantów w terenie. Najważniejsze z punktu widzenia wdrażania RSI WWM zadania sieci, czyli animowanie lokalnych inicjatyw i monitorowanie ich rozwoju, będą możliwe do realizacji dzięki sprawnemu systemowi komunikacji wewnątrz sieci. Komunikacja ta powinna przebiegać w dwóch kierunkach: od konsultantów dostarczających informacji na temat tego co się dzieje w terenie do jednostki koordynującej oraz z powrotem w formie raportu z działalności sieci oraz jasno sformułowanych zadań i celów, jakie każdy z konsultantów ma osiągnąć. Biorąc pod uwagę kluczowe dla sieci znaczenie konsultantów konieczna jest też dbałość o ich odpowiednie kompetencje i wiedzę na temat funkcjonowania procesów innowacyjnych i założeń RSI WWM, a także kształcenie ich umiejętności jako animatorów innowacji w lokalnych środowiskach.

5.6 Analiza SWOT wariantu

Silne strony:

- Finansowanie działalności ze środków publicznych gwarantujące realizację misji i celów zgodnych z polityką innowacji w regionie i możliwość planowania i realizacji działań długookresowych
- Wyrazistość sieci poprzez jasno sformułowaną rolę i zadania Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji we wdrażaniu i monitoringu RSI WWM

Słabe strony:

- Uzależnienie działalności od finansowania publicznego
- Brak motywacji do rozwoju kompetencji konsultantów

Szanse:

- Postrzeganie RSWI jako sieci non-profit spełniającej funkcję publiczną, niebędącą konkurencją dla instytucji otoczenia biznesu z regionu
- Możliwość promocji regionu poprzez działalność RSWI, będącą dobrą praktyką w dziedzinie wdrażania i monitorowania RSI w skali kraju, promocja innowacyjnego wizerunku regionu wśród jego mieszkańców
- Możliwość testowania nowych narzędzi i rozwiązań dotyczących wdrażania polityki innowacyjnej za pośrednictwem sieci

Zagrożenie:

- Warunki konkursu, w ramach którego będzie realizowany projekt RSWI nie odpowiadające w pełni specyfice sieci
- Uzależnienie istnienia sieci od decyzji politycznych
- Konieczność stosowania procedur związanych z zamówieniami publicznymi przez klientów – instytucje publiczne

6 Wariant komercyjny – finansowanie ze środków zewnętrznych

W tym wariantcie zakłada się, że Powiatowe Punkty Kontaktowe tworzące Regionalny System Wspierania Innowacji to sieć, która ma za zadanie dostarczać konkurencyjne usługi pro-innowacyjne w celu zapewnienia finansowania działalności ze środków pochodzących z rynku (nie-projektowych).

6.1 Misja i cele

W tym wariantcie rozwoju sieci priorytetem działalności staje się świadczenie najwyższej jakości usług, na które będzie zapotrzebowanie ze strony klientów, a na drugi plan schodzi realizacja celów polityki województwa warmińsko-mazurskiego w zakresie innowacji i przedsiębiorczości. Oczywiście zważywszy, że głównym klientem sieci pozostaje w tym wariantcie samorząd regionalny, a koordynację sieci prowadzi WMARR, zakłada się pełną zgodność działań sieci prowadzonych na terenie województwa z priorytetami regionalnej polityki. Akcent w ocenie działań sieci zostanie jednak przeniesiony ze skuteczności realizacji

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

regionalnych celów strategicznych na efektywność finansową, budowaną w oparciu o doskonałość produktów sieci, w celu realizacji wizji sieci jako kompetentnego i profesjonalnego partnera regionalnych przedsiębiorców i klientów instytucjonalnych.

Misją sieci w tym wariantcie jest dostarczanie najwyższej jakości usług wsparcia przedsiębiorczości i innowacyjności, dostosowanych do potrzeb klientów instytucjonalnych i indywidualnych w regionie.

6.2 Sposób działania

W wariantcie rozwoju sieci w oparciu o świadczenie komercyjnych usług, niezwykle istotna będzie analiza rynku pod kątem popytu na usługi świadczone przez Sieć. Analiza rynku musi obejmować zarówno regionalne przedsiębiorstwa jak i samorząd regionalny, samorzady lokalne, ministerstwa centralne i ich agencje, instytucje otoczenia biznesu i badawczo-rozwojowe oraz osoby pragnące rozpocząć działalność gospodarczą. Każdorazowe uruchomienie nowej usługi powinno być poprzedzone badaniami, ewaluacją wyników analizy oraz pilotażowym wdrożeniem usługi.

Klienci i źródła finansowania

Klientami sieci są:

- Regionalne przedsiębiorstwa, które dysponują własnymi środkami na rozpoczęcie lub rozwój działalności w kierunku ulepszania produktów, procesów, rozwiązań organizacyjnych itd. albo mogą skorzystać z dotacji na te cele. Sieć posiada obecnie portfel klientów, a celem strategicznym będzie pozyskanie firm z dwóch grup najślabiej zaangażowanych w procesy innowacyjne w regionie, czyli tzw. przedsiębiorstw „reaktywnych” - które „wiedzą, że nie wiedzą” to znaczy mają świadomość konieczności wprowadzania zmian, ale nie są świadome, jakich kompetencji im brakuje i od kogo je mogą uzyskać oraz tzw. „pasywnych” - które „nie wiedzą, że nie wiedzą” – nie mają świadomości potrzeby wprowadzania zmian ani zewnętrznej pomocy¹.

¹ Zgodnie z metodologią zastosowaną w procesie opracowywania Regionalnej Strategii Innowacji na Łotwie z punktu widzenia świadomości innowacyjnej można wyróżnić cztery grupy przedsiębiorstw:

- Kreatywne - o wysokiej zdolności absorpcji innowacji i dobrze zdefiniowanych planach, w których wiadomo, jakiej wiedzy z zewnątrz potrzebują i do czego;
- Strategiczne - które mają swoje plany długoterminowe i wiedzą, w jakim kierunku chcą się rozwijać, ale nie zawsze wiedzą, co mają wprowadzić i jak;
- Reaktywne - które „wiedzą, że nie wiedzą” to znaczy mają świadomość konieczności wprowadzania zmian, ale nie są świadome, jakich kompetencji im brakuje i od kogo je mogą uzyskać;
- Pasywne - które „nie wiedzą, że nie wiedzą” – nie mają świadomości potrzeby wprowadzania zmian ani zewnętrznej pomocy.

Pierwsze dwie grupy firm niejako naturalnie współpracują z otoczeniem w celu wprowadzania nowych produktów i usług oraz rozwiązań organizacyjnych lub aktywnie poszukują usług z nimi związanych, natomiast firmy reaktywne i pasywne wymagają aktywności ze strony dostawcy usług proinnowacyjnych.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Samorząd regionalny, który wdraża i monitoruje cele strategiczne polityki w zakresie innowacji i przedsiębiorczości korzystając ze środków publicznych
- Samorządy lokalne i ich związki, które realizują działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości na swoim terenie korzystając ze środków publicznych
- Ministerstwa centralne i ich agencje dysponujące środkami publicznymi na realizację działań na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie
- Instytucje otoczenia biznesu i badawczo-rozwojowe, które realizują zarówno projekty proinnowacyjne, finansowane ze środków publicznych (np. klastrowe, badawcze i rozwojowe, promocyjne, informacyjne), jak też komercyjne działania na rzecz swoich klientów (np. badania rynku, misje gospodarcze, mailing)
- Osoby pragnące rozpocząć działalność gospodarczą w oparciu o własne środki, a także poszukujące zewnętrznych źródeł finansowania działalności

W wariacie finansowania zewnętrznego sieć może zatem świadczyć swoje usługi regionalnym firmom i instytucjom, głównie publicznym z województwa warmińsko-mazurskiego, a także spoza województwa. Działania sieci w tym wariacie są finansowane zarówno ze środków publicznych, jak i prywatnych.

Produkt

Cechą usług sieci jest wysoka jakość płynąca ze stale rozwijanych kompetencji personelu oraz dopasowania do specyficznych potrzeb klientów w skali lokalnej.

Produkty dla poszczególnych grup klientów sieci:

Regionalne przedsiębiorstwa:

- **Indywidualne doradztwo dla przedsiębiorstw (pakiet usług)** ukierunkowane na ulepszenie produktów, procesów, rozwiązań organizacyjnych w firmie oparte na metodzie kroków, z których każdy kolejny będzie wymagał udziału firmy w finansowaniu usługi:
 - diagnoza stanu firmy (wizyta u klienta) i na jej podstawie przygotowanie ramowego planu działań (zdefiniowanie głównych problemów i wyzwań oraz wskazanie właściwych działań do podjęcia) – bezpłatnie;
 - opracowanie zapotrzebowania lub oferty technologicznej – odpłatnie lub kontakt z EEN, KSI (usługa wykonywana przez właściwie przeszkolony personel na podstawie audytu technologicznego);
 - opracowanie strategii transferu technologii, w tym zarządzanie własnością intelektualną – odpłatnie lub kontakt z EEN, KSI (usługa wykonywana przez właściwie przeszkolony personel na podstawie audytu technologicznego);



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- wsparcie procesu negocjacji umowy transferu technologii – odpłatnie lub kontakt z EEN, KSI (usługa wykonywana przez właściwie przeszkolony personel na podstawie audytu technologicznego);
 - przygotowanie wniosku o dotację/ staż naukowca w firmie etc. – odpłatnie;
 - prowadzenie projektu dotacyjnego/ stażowego etc. (zarządzanie, sprawozdawczość) – odpłatnie;
 - przygotowanie biznes planu i wsparcie w nawiązaniu kontaktu z funduszami venture i aniołami biznesu – odpłatnie;
 - sformułowanie oferty i nawiązanie kontaktów z partnerami biznesowymi – odpłatnie;
 - udostępnienie informacji z bazy danych sieci lub innych baz komercyjnych – odpłatnie;
 - opracowanie programu i przeprowadzenie, w tym organizacja indywidualnego szkolenia kadry kierowniczej i/lub pracowników firmy – odpłatnie;
 - tzw. „follow-up”, czyli usługa polegająca na śledzeniu dalszych losów klienta po wykonaniu usługi, regularny kontakt – bezpłatnie.
- **Branżowe i tematyczne szkolenia dla firm** mające na celu podniesienie kompetencji personelu i kadry zarządzającej przedsiębiorstw w takich dziedzinach jak: podatki, rachunkowość, prawo pracy, zarządzanie personelem, czasem pracy, sprzedaż, marketing, planowanie finansowe, normy i certyfikaty, nowe technologie branżowe itd. Szkolenia mogą być w całości prowadzone przez personel sieci lub tylko organizowane przez sieć z zewnętrznym trenerem specjalizującym się w danej dziedzinie – odpłatnie;
 - **Szkolenia na temat źródeł finansowania inwestycji w przedsiębiorstwach dostępnych w ramach programów regionalnych, krajowych, europejskich** – odpłatnie;
 - **Doradztwo dla klastrów, grup firm:** zarządzanie wspólnymi przedsięwzięciami, przygotowanie wniosku o dotację, organizacja szkoleń, wyjazdów studyjnych, nawiązywanie współpracy z partnerami biznesowymi itd. – odpłatnie.
 - Włączenie w działalność pożyczkową WMARR S.A. w Olsztynie

Samorząd regionalny – usługi odpłatne, w tym realizowane wg procedury pzp:

- **Ocena wniosków** o dotacje dla przedsiębiorstw;
- **Szkolenia** dla pracowników samorządowych na temat m.in. efektywnego zarządzania czasem, roli samorządu w procesie innowacji i innych wybranych zagadnień;
- **Informacja dla beneficjentów** na temat programów wspierających finansowanych przez samorząd;



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Szkolenia dla beneficjentów** na temat programów wspierających finansowanych przez samorząd;
- **Działania sieciujące** w celu inicjowania współpracy firm działających w branżach kluczowych dla rozwoju regionu oraz ich współpracy z partnerami biznesowymi (np. jednostkami B+R, instytucjami finansującymi, pożyczkowymi, poręczeniowymi itd.), np. seminaria w danej instytucji/ jednostce, wizyty studyjne;
- **Szkolenia** na temat nowych technologii i metod produkcji, zarządzania itd. **dla firm** działających w branżach kluczowych dla rozwoju regionu;
- **Promocja przedsiębiorczości** w szkołach zmierzająca do rozwijania kultury przedsiębiorczości i specyficznych umiejętności wśród młodzieży oraz promocji własnej działalności gospodarczej jako wartościowej ścieżki kariery zawodowej;
- Organizacja **wydarzeń i konkursów** popularyzujących ideę przedsiębiorczości i innowacyjności w społeczeństwie;
- **Prowadzenie badań i zbieranie danych na temat firm** działających w regionie np. na potrzeby monitoringu RSI WWM;
- **Organizacja procesu konsultacji społecznych** na temat priorytetów regionalnej polityki, strategii, nowych inicjatyw itd.

Samorządy lokalne i ich związki – usługi odpłatne, w tym realizowane wg procedury pzp:

- Organizacja **lokalnych forów gospodarczych** z udziałem przedsiębiorstw, samorządów, organizacji pozarządowych i mieszkańców w celu popularyzacji idei przedsiębiorczości i innowacyjności, animacji wspólnych przedsięwzięć, partnerstw publiczno-prywatnych itp.;
- **Animowanie lokalnych inicjatyw**, np. „klub książki”, który polega na lekturze przez jednego z przedsiębiorców książki, a następnie jej zreferowaniu innym i dyskusji w gronie klubowiczów na temat możliwości zastosowania nowej wiedzy w praktyce biznesowej;
- **Promocja przedsiębiorczości** w szkołach zmierzająca do rozwijania kultury przedsiębiorczości i specyficznych umiejętności wśród młodzieży oraz promocji własnej działalności gospodarczej jako wartościowej ścieżki kariery zawodowej;
- **Udzielanie informacji na temat firm** i instytucji działających na terenie danej jednostki administracyjnej, lokalnych inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności, sporządzanie lokalnego profilu gospodarczego;
- **Organizacja procesu konsultacji społecznych** na temat priorytetów rozwoju lokalnego, strategii lokalnych, nowych inicjatyw itd.

Ministerstwa centralne i ich agencje – usługi odpłatne:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- **Ocena wniosków** o dotacje dla przedsiębiorstw;
- **Informacja dla beneficjentów** na temat programów wspierających, finansowanych na poziomie centralnym;
- **Szkolenia dla beneficjentów** na temat programów wspierających finansowanych na poziomie centralnym;
- **Udzielanie informacji na temat firm** i instytucji działających na terenie danej jednostki administracyjnej, lokalnych inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności, sporządzanie lokalnego profilu gospodarczego.

Urząd Pracy – usługi odpłatne:

- **Program szkoleniowy dla bezrobotnych** skierowany do osób pragnących założyć własną firmę, które uczestniczą w kursie obejmującym: aspekty prawno-organizacyjne działalności gospodarczej, badania rynku, strategie biznesowe, marketing, podatki, księgowość, planowanie finansowe oraz spotkania z praktykami biznesu.

Osoby pragnące rozpocząć działalność gospodarczą – usługi odpłatne:

- **Kurs obejmujący:** aspekty prawno-organizacyjne działalności gospodarczej, badania rynku, strategie biznesowe, marketing, podatki, księgowość, planowanie finansowe oraz spotkania z praktykami biznesu.

Instytucje otoczenia biznesu, finansowe i badawczo-rozwojowe – usługi odpłatne:

- **Udzielanie informacji na temat firm** i instytucji działających na terenie danej jednostki administracyjnej, lokalnych inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności, poszukiwanie partnerów w procesie transferu technologii;
- **Wsparcie inicjatyw klastrowych** poprzez animację udziału przedsiębiorstw, a także partnerstwo w projektach klastrowych;
- Realizacja działań **promocyjnych i informacyjnych** wśród przedsiębiorstw na temat projektów i usług realizowanych przez te instytucje (np. seminaria branżowe i tematyczne, mailing itd.);
- **Działania sieciujące** w celu inicjowania współpracy tych instytucji z firmami działającymi na danym terenie, a także współpracy pomiędzy samymi instytucjami.

6.3 Program działania

Sieć Powiatowych Punktów Kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji w województwie warmińsko-mazurskim posiada niekwestionowaną przewagę

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

w postaci funkcjonującej od wielu lat struktury, która umożliwia konsultantom dotarcie z ofertą do lokalnie działających firm i instytucji.

Punkty kontaktowe posiadają już portfel klientów, z którymi do tej pory współpracowały, a także sieć kontaktów, które mogą przerodzić się we współpracę w miarę pojawienia się nowych usług świadczonych przez sieć dla klientów instytucjonalnych.

Kluczowym wyzwaniem dla sieci jest pozyskanie jako nowych klientów firm, które funkcjonują jedynie w oparciu o własne zasoby wiedzy w celu uczynienia ich aktywnymi członkami regionalnego systemu innowacji, podejmującymi współpracę z innymi podmiotami działającymi w systemie. Aby ten cel osiągnąć punkty opierają swoją działalność na modelu dotarcia do klienta rozpoczynającym się od zaoferowania bezpłatnej usługi polegającej na diagnozie stanu firmy na miejscu, czyli w jej siedzibie i przygotowaniu indywidualnego ramowego planu działań (zdefiniowanie głównych problemów i wyzwań oraz wskazanie właściwych działań do podjęcia). Ten wstępny etap ma na celu zbudowanie zaufania pomiędzy konsultantem, a firmą i uświadomienie przedsiębiorcy możliwości poprawy funkcjonowania jego biznesu.

W celu doprowadzenia do pierwszego kontaktu sieć może podejmować następujące działania:

- Promocja usługi w lokalnych mediach i na stronach internetowych odwiedzanych przez lokalnych przedsiębiorców;
- Prezentacja usługi na targach, seminariach branżowych, na spotkaniach samorządu gospodarczego itp.;
- Udostępnienie informacji na temat usługi w urzędach, do których przedsiębiorcy udają się w celu zadośćuczynienia obowiązkowi podatkowym, rejestracyjnym etc.;
- Kontakty telefoniczne i mailowe z potencjalnymi klientami (wykorzystanie komercyjnych baz firm działających na terenie jednostki administracyjnej) – krótka prezentacja korzyści płynących ze skorzystania z usługi;
- Prezentacja usługi firmom, które zwróciły się do punktu z konkretnym problemem.

Do klientów instytucjonalnych sieć dociera poprzez prezentację swojej oferty bezpośrednio osobom odpowiedzialnym za kontakty z przedsiębiorstwami lub realizującym projekty wspierające innowacyjność i przedsiębiorczość. Konsultanci w każdym z Punktów Kontaktowych na bieżąco śledzą sytuację na rynku lokalnym w odniesieniu do projektów realizowanych przez samorząd lokalny i jego agencje, instytucje otoczenia biznesu i inne na rzecz przedsiębiorczości i innowacyjności oraz podejmują działania zmierzające do zidentyfikowania osób kluczowych i nawiązania z nimi kontaktu w celu włączenia się do tych projektów oraz zaprezentowania swoich usług. Oprócz tego konsultanci regularnie (raz na ok. 3-6 miesięcy) spotykają się z przedstawicielami lokalnego samorządu i instytucji otoczenia biznesu aby zbadać ich potrzeby i przedstawić ofertę sieci.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wiedza, jaką dysponują konsultanci w odniesieniu do lokalnych uwarunkowań jest zatem kapitałem, który decyduje o sukcesie sieci.

6.4 Narzędzia i sposoby pracy

Wyzwaniem dla sieci, która ma ambicje pozyskiwania zewnętrznego finansowania, jest zbudowanie marki świadczonych usług w oparciu o kompetencje konsultantów i znajomość specyfiki lokalnego środowiska, w którym działają. O sukcesie sieci decydują zatem konsultanci: ich wiedza i sposób pracy, w tym koordynacja i współpraca wewnątrz sieci, kontakty z lokalnymi przedsiębiorstwami oraz współpraca z partnerami na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

W tym celu działania sieci powinny się opierać na trzech filarach:

- Kompetencje

Sieć będzie organizować regularnie szkolenia podnoszące kompetencje konsultantów, a tematyka tych szkoleń będzie określana na podstawie informacji zebranych przez jednostkę zarządzającą siecią oraz zapotrzebowania zgłaszanego przez samych konsultantów. Ciągłe rozwijanie kompetencji konsultantów jest warunkiem utrzymania wysokiej jakości usług dla klientów sieci.

Zadaniem jednostki zarządzającej będzie określenie strategicznych kierunków rozwoju kompetencji konsultantów w kontekście tendencji na krajowym i europejskim rynku usług dla przedsiębiorstw oraz klientów instytucjonalnych o tematyce związanej z innowacyjnością i przedsiębiorczością. Rolą konsultantów natomiast będzie określenie zapotrzebowania klientów na usługi, które mogą zostać rozwinięte przez sieć. Decyzje na temat programu szkoleń będą podejmowane w trakcie spotkania całej sieci tak, aby oba punkty widzenia i argumenty za nimi stojące mogły zostać przedstawione i przedyskutowane w celu osiągnięcia optymalnego rozwiązania.

- Koordynacja

Sieć 21 konsultantów, obejmująca swoim zasięgiem działania całe województwo wymaga sprawnych mechanizmów koordynacji, aby móc dostarczać ustandaryzowane usługi wysokiej jakości.

W celu organizacji działań sieci konieczne jest funkcjonowanie jednostki zarządzającej punktami na poziomie regionalnym, która w ścisłej współpracy z konsultantami realizuje takie zadania jak:

- Organizacja spotkań sieci,
- Organizacja szkoleń dla konsultantów,
- Wyznaczanie pakietów działań i celów do osiągnięcia na poziomie sieci i poszczególnych punktów,
- Zbieranie informacji z punktów na temat ich osiągnięć i potrzeb,
- Opracowanie i wdrożenie systemu motywacji konsultantów,



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Opracowanie i realizacja strategii promocyjnej sieci,
 - Określenie i weryfikacja standardów działania sieci (np. wystrój punktów i jakość świadczonych usług),
 - Sprawozdawczość na poziomie sieci,
 - Współpraca z partnerami na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim,
 - Reprezentowanie sieci na zewnątrz,
- Kooperacja

Współpraca sieci będzie realizowana w dwóch wymiarach: wewnętrznym – jako kooperacja pomiędzy poszczególnymi konsultantami oraz zewnętrznym – jako relacje konsultantów z otoczeniem.

Współpraca w wymiarze wewnętrznym będzie ukierunkowana na podejmowanie działań o szerszym niż powiat zakresie oddziaływania, co może dotyczyć np. animacji inicjatyw klastrowych obejmujących uczestników z więcej niż jednego powiatu, poszukiwania partnerów biznesowych w regionie poprzez kontakty pomiędzy konsultantami.

Ponadto sieć powinna aktywnie włączać się we współpracę z innymi uczestnikami systemu innowacji na poziomie lokalnym i dalej. Wśród partnerów, z którymi sieć powinna zacieśniać współpracę są:

- Odpowiednie jednostki samorządu lokalnego na poziomie gminy zajmujące się zagadnieniami dotyczącymi przedsiębiorczości (w uzupełnieniu współpracy prowadzonej z powiatami)
- Powiatowe Urzędy Pracy, zwłaszcza w zakresie szkoleń dla osób bezrobotnych, które chcą rozpocząć działalność gospodarczą
- Instytucje otoczenia biznesu (jednostki sieci EEN, a zwłaszcza mało aktywne jeszcze instytucje samorządu gospodarczego)
- Jednostki B+R, które mogą stać się partnerem firm w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych
- Inne sieci i instytucje świadczące podobne usługi w kraju i zagranicą, z którymi sieć mogłaby wymieniać doświadczenia i dobre praktyki, a także podejmować wspólne inicjatywy/ projekty.

6.5 Czynniki warunkujące realizację wariantu

W tym wariantcie niezwykle istotne jest wdrożenie pakietu usług, na które istnieje lub powstanie zapotrzebowanie ze strony potencjalnych klientów Sieci. Kluczowa jest diagnoza w tym zakresie oraz opracowany na podstawie jej wyników program szkoleniowy dla personelu RSWI – konsultantów w poszczególnych Punktach Kontaktowych. Kolejnym krokiem będzie promocja pakietu usług wśród potencjalnych odbiorców, a następnie powołanie w ramach jednostki koordynującej zespołu zajmującego się identyfikacją zleceń, jakie sieć mogłaby realizować. W tym wariantcie należy się przygotować na większe



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zaangażowanie jednostki koordynującej, która oprócz animacji działań konsultantów i raportowania będzie miała za zadanie organizowanie procesu związanego z pozyskiwaniem i realizacją zleceń z rynku.

6.6 Analiza SWOT wariantu

Silne strony:

- Uniezależnienie działalności sieci od pieniędzy publicznych – samowystarczalność
- Jasna oferta dla przedsiębiorstw i innych instytucji regionalnego systemu innowacji

Słabe strony:

- RSWI nie spełnia funkcji narzędzia do realizacji celów polityki regionalnej
- Działalność sieci uzależniona od popytu oraz siły konkurencji

Szanse:

- Zdominowanie rynku poprzez świadczenie wysokiej jakości usług w konkurencyjnej cenie

Zagrożenia:

- Likwidacja punktów kontaktowych w powiatach słabiej rozwiniętych, gdzie przedsiębiorstwa i instytucje nie są skłonne płacić za usługi
- Rozmycie wizerunku sieci – utożsamienie z firmami konsultingowymi, utrata „unikatowego” charakteru RSWI
- Istnienie i rozwój konkurencyjnej sieci – Regionalny System Usług, świadczącej podobne usługi takiej samej grupie odbiorców
- Konieczność stosowania procedur związanych z zamówieniami publicznymi przez część klientów – instytucje publiczne
- Konieczność poniesienia dużych nakładów finansowych na szkolenia konsultantów
- Możliwość opuszczenia sieci przez doświadczonych konsultantów, będących atrakcyjnymi pracownikami dla firm konsultingowych
- Niepewność zleceń, nawarstwienie pracy w krótkich okresach (np. związanych z konkursami na dotacje dla przedsiębiorstw), brak zleceń długookresowych

7 Podsumowanie i rekomendacje

Regionalny System Wspierania Innowacji tworzony przez 21 Powiatowych Punktów Kontaktowych funkcjonuje w regionalnym systemie innowacji Warmii i Mazur od początku procesu budowania regionalnej polityki innowacyjnej i stanowi o jego specyfice w skali kraju. Przez ten czas konsultanci zakorzenili się w lokalnych środowiskach i wypracowali szereg procedur i działań, które na co dzień realizują we współpracy z innymi partnerami społeczno-gospodarczymi oraz przy wsparciu koordynacyjnym ze strony Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.. Obecnie zmieniające się warunki stawiają przed siecią nowe wyzwania oraz konieczność określenia jej roli przez Samorząd Województwa w kontekście

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacyjności Warmii i Mazur do 2020 roku. Analiza dwóch wariantów rozwoju Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji pozwala na sformułowanie rekomendacji na temat kierunku w jakim powinna podążać sieć. Choć wysoce prawdopodobnym jest, że skierowanie działań na świadczenie usług na zasadach komercyjnych z czasem doprowadzi do redukcji Punktów w słabiej rozwiniętych lokalizacjach i utraty przez RSWI tego, co decyduje o jego niepowtarzalności – sieciowej struktury terytorialnej, należy pamiętać o ryzyku utraty możliwości finansowania Sieci ze środków publicznych i dać szansę RSWI przygotowania się do nowych warunków funkcjonowania. Na chwilę obecną racjonalnym i efektywnym sposobem wykorzystania specyfiki sieci będzie powierzenie jej nowych zadań m.in. wynikających z zapisów Planu Działań Regionalnej Strategii Innowacyjności, czy też związanych z procesem monitorowania RSI WWM i animacją lokalnych inicjatyw. Dlatego też w perspektywie krótkoterminowej rekomendujemy realizację wariantu projektowego poprzez zapewnienie Regionalnemu Systemowi Wspierania Innowacji finansowania ze środków publicznych (w tym zwłaszcza funduszy strukturalnych z obecnego i kolejnego okresu programowania) i powierzenie tej strukturze funkcji, które nie będą mogły być z takim rozmachem realizowane przez żaden inny pojedynczy podmiot. Następnie proponujemy stopniowe przechodzenie do modelu mieszanego, tj. wykorzystanie zewnętrznych publicznych źródeł finansowania, z wprowadzaniem świadczenia usług na zasadach komercyjnych.