

**Raport podsumowujący wnioski i rekomendacje w zakresie
metod i technik ewaluacji skuteczności polityki rozwoju
prowadzonej przez Samorząd Województwa Małopolskiego
z punktu widzenia oceny skuteczności polityki rozwoju
prowadzonej w oparciu o zapisy Strategii Rozwoju
Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020**

dr Seweryn Krupnik

Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych

Uniwersytet Jagielloński

Kraków, grudzień 2016 r.

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	3
Cele badania	4
Podsumowanie	11
Metodologia badania	13
Ewaluacja oparta na teorii programu.....	13
Studium przypadku.....	19
Analiza kontrybucji	21
Piśmiennictwo	23
Spis ilustracji.....	25
Załącznik 1. Przykład efektów zastosowania ewaluacji opartej na teorii programu - Analiza Poddziałania 2.4.2 POIR.....	26
Załącznik 2. Przykładowe ramy analityczne dla studiów przypadku	35
Załącznik 3. Przykładowy protokół studium przypadku	36

Poglądy i opinie wyrażone w dokumencie nie odzwierciedlają stanowiska Zarządu Województwa Małopolskiego, a jedynie stanowisko autora raportu.

Wprowadzenie

- Niniejszy dokument zawiera sugestie odnośnie przeprowadzenia badania skuteczności realizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011 – 2020.
- W ramach prac na dokumencie przyjęto, że proces planowania badania ewaluacyjnego powinien przebiegać według schematu:
 - potrzeby informacyjne;
 - cele ewaluacji;
 - podejście metodologiczne;
 - źródła danych;
 - metody i techniki badania.
- Potrzeby informacyjne zostały wyartykułowane w trakcie trzech warsztatów zorganizowanych w Departamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego i zostaną bardziej szczegółowo opisane w raporcie przygotowanym przez prof. Aleksandra Noworóla. W związku z powyższym niniejszy raport koncentruje się na opisie:
 - celów badania, a także źródeł danych oraz metod i technik badawczych;
 - podejść metodologicznych, które mogą być inspirujące w planowaniu ewaluacji.

Cele badania

Cel główny: ewaluacja efektów wdrażania Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011 – 2020 (SRWM).

Ewaluacja powinna umożliwić ocenę opartą na kryteriach trafności, skuteczności i efektywności działań. A w konsekwencji pozwoli na wypracowanie rekomendacji dla jej aktualizacji, zwłaszcza w obszarach jakości, skuteczności i efektywności procesów programowania i wdrażania strategii.

Cele szczegółowe:

1. Odtworzenie teorii interwencji na poziomie obszarów SRWM.

Teoria interwencji rozumiana jest jako zestaw zakładanych powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy problemami społeczno-gospodarczymi, realizowanymi działaniami, produktami, rezultatami i wpływem z uwzględnieniem czynników zewnętrznych i identyfikacją założeń o charakterze krytycznym¹.

Metody i techniki badania oraz źródła danych:

- analiza danych zastanych:
 - SRWM i wszystkie dokumenty związane z jej wdrażaniem;
- warsztaty z osobami odpowiedzialnymi za programowanie i wdrażanie strategii (także na poziomie operacyjnym) i ekspertami z obszarów SRWM (7 warsztatów).
 - Celem warsztatów będzie dyskusja nad przygotowaną w oparciu o dane zastane teorią interwencji dla poszczególnych obszarów i całej strategii;

Realizacja celu będzie obejmowała m.in.:

- ewidencję realizowanych w ramach SRWM działań (w oparciu o dane monitoringowe, w tym przygotowujący co trzy lata raport z realizacji SRWM);

¹ Bardziej szczegółowy opis można znaleźć w części dokumentu poświęconej ewaluacji opartej na teorii programu.

- identyfikację innych ważnych interwencji (np. realizowanych na poziomie krajowym) i czynników zewnętrznych (np. zmiany prawne i instytucjonalne) mogących mieć wpływ na obszary interwencji; kryterium kwalifikacji będzie znaczenie dla danego, analizowanego obszaru w kontekście oddziaływania SRWM; identyfikacji takiej powinni dokonać eksperci.

Efektom realizacji celu będzie szczegółowo opisany i przeanalizowany mechanizm za pomocą którego działania realizowane w ramach SRWM przełożą się na zakładane efekty.

2. Analiza zmiany uwarunkowań zewnętrznych w zakresie programowania i wdrażania SRWM.

Metody i techniki badania oraz źródła danych:

- analiza danych zastanych:
 - podstawowe wskaźniki statystyk publicznych na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym;
 - podstawowe dokumenty strategiczne;
 - dokumenty określające kontekst prawny SRWM;
 - diagnozy i opracowania dotyczące zarówno ogólnej sytuacji społeczno – gospodarczej jak i, bardziej szczegółowo, obszarów SRWM;
- Wywiady eksperckie:
 - przedstawiciele głównych interesariuszy SRWM (5 wywiadów z przedstawicielem każdej kategorii interesariuszy):
 - administracja publiczna;
 - przedsiębiorcy i organizacje ich zrzeszające;
 - organizacje pozarządowe i organizacje je zrzeszające;
 - uczelnie i instytuty badawcze.
 - Eksperti z obszarów SRWM (7 wywiadów).

Efektom realizacji celu będzie wskazanie kluczowych uwarunkowań zewnętrznych, które mogły mieć wpływ na dotychczasowe efekty wdrażania strategii jak i powinny być brane pod uwagę w rozważaniach dotyczących jej dalszego wdrażania. Ponadto, mogą z niego wynikać także rekomendacje odnośnie aktualizacji SRWM.

3. Ocena stopnia osiągnięcia zakładanych celów SRWM (na poziomie rezultatów i wpływu).

Metody i techniki badania oraz źródła danych:

- analiza danych zastanych:
 - statystyka publiczna;
 - adekwatne badania i analizy;
- konsultacje eksperckie w postaci wywiadów, opinii pisemnych lub warsztatów;
- analiza studiów przypadków:
 - pogłębiona analiza danych zastanych;
 - wywiady indywidualne (IDI) z ekspertami i interesariuszami dla danego studium przypadku (łącznie 6 wywiadów dla danego przypadku).

Realizacja celu będzie obejmowała m.in.:

- analizę wskaźnikową (w tym danych gromadzonych w ramach monitoringu) oraz identyfikację obszarów, dla których aktualne wartości wskaźników odbiegają od zakładanych (zarówno dodatnio jak i ujemnie);

Analiza powinna zostać przeprowadzona najpierw w oparciu o istniejący zestaw wskaźników. Powinna ona się odnosić się nie tylko do oceny stopnia realizacji poszczególnych wskaźników, ale również do poprawności całego systemu (poprawność doboru wskaźnika, dostępność źródeł, adekwatność do planowanej interwencji). Dodatkowym efektem analizy powinno być więc zaproponowanie nowych wskaźników.

Z powodów omówionych podczas trzech warsztatów zorganizowanych w Departamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, dodanie nowego wskaźnika co do zasady nie powinno skutkować usunięciem wskaźnika wpisanego do SRWM.

- konsultacje eksperckie. Ważnym etapem badania powinno być przedstawienie wstępnych wniosków szerszemu gronu ekspertów i dyskusja nad nimi.

Konsultacje takie powinny mieć charakter panelu (do rozważenia poprzedzenie go przygotowaniem pisemnych opinii);

- studia przypadków dla szczególnie istotnych obszarów;

Zagadnienia, którym poświęcone zostaną studia przypadków mogą zostać ostatecznie wybrane w trakcie trwania projektu (o ile czas i budżet projektu na to pozwolą). Jednocześnie:

- warto wcześniej dokonać pierwszego ich wytypowania);
- warto ustalić parametry umożliwiające oszacowanie kosztu takiej analizy, w tym liczbę studiów przypadków oraz działania badawcze, które mają się na nie składać, np.:
 - desk research;
 - 6 wywiadów z ekspertami i interesariuszami danego przypadku;
 - 5-stronnicowy opis dołączony do raportu głównego (w tym streszczenie).
- optymalnym rozwiązaniem byłoby wskazanie np. 2 obszarów, które mają być przeanalizowane poprzez analizę studiów przypadku i zaznaczenie, że ostatecznie podobnymi analizami zostanie poddanych np. 8 zagadnień.

Sugerowane kryteria wyboru studiów przypadku:

- zagadnienia, dla których zaobserwowane zmiany były zaskakujące (pozytywnie lub negatywnie) –w oparciu o analizę wartości wskaźników;
 - zagadnienia, które są szczególnie istotne z punktu widzenia odbiorcy badania (np. planowane są jakieś ważne, dodatkowe działania w danym obszarze i warto uzyskać dla nich lepszy wgląd; istnieje potrzeba weryfikacji hipotez odnośnie tego co się w danym obszarze faktycznie wydarzyło);
- analizę opinii kluczowych interesariuszy.

Dla poszczególnych obszarów strategii powinni zostać określone kluczowi interesariusze. Powinny to być podmioty lub osoby, na które strategia ma największy wpływ lub którzy mają największy wpływ na strategię. Identyfikacja kluczowych interesariuszy może zostać

przeprowadzona w ramach warsztatów lub na późniejszych etapach prac nad przygotowaniem badania ewaluacyjnego..

Badanie opinii interesariuszy może być włączone w inne badania (np. cykliczne badania opinii mieszkańców realizowane przez Małopolskie Obserwatorium Polityki Rozwoju). Podobnie, studium przypadku może być pogłębione w ramach innego projektu czy cyklicznego badania.

Efektom realizacji celu będzie ocena osiągnięcia celów wraz z przyczynami takiego a nie innego stanu rzeczy. Z oceny tej powinny wynikać rekomendacje odnośnie zarówno obecnej SRWM jak i prac nad kolejną strategią.

4. Ocena stopnia w jakim działania realizowane w ramach SRWM przyczyniły się do osiągnięcia celów SRWM;

W tym m.in.:

- ocena systemu wdrażania strategii i stopnia w jakim samorząd województwa zaangażował inne podmioty w realizację SRWM²;
- ocena skuteczności działań.

Metody i techniki badania oraz źródła danych:

- analiza danych zastanych:
 - statystyka publiczna;
 - adekwatne badania i analizy;
 - dokumenty określające priorytety i efekty działań innych podmiotów (strategie, wyniki badań opinii);
- wywiady z przedstawicielami interesariuszy (5 wywiadów z przedstawicielem każdej kategorii interesariuszy):
 - administracja publiczna;
 - przedsiębiorcy i organizacje ich zrzeszające;
 - organizacje pozarządowe i organizacje je zrzeszające;
 - uczelnie i instytuty badawcze.

² Sposób wpływu powinien zostać wyartykułowany w trakcie prac nad odtworzeniem teorii interwencji.

- wywiady z ekspertami (7 wywiadów);
- analiza studiów przypadków:
 - pogłębiona analiza danych zastanych.
 - wywiady indywidualne (IDI) z ekspertami i interesariuszami dla danego studium przypadku (łącznie 6 wywiadów dla danego przypadku).
 - studia mogą dotyczyć przypadków, które będą analizowane w ramach celu 2.

5. Oszacowanie oczekiwanego wpływu działań realizowanych w ramach SRWM na osiągnięcie celów na koniec okresu realizacji strategii.

W tym m.in.:

- identyfikacja czynników ryzyka;
- wskazanie obszarów, w których realizacja celów jest zagrożona.

Metody i techniki badania oraz źródła danych:

- analiza danych zastanych:
 - prognozowanie wartości wskaźników na koniec okresu realizacji strategii w oparciu o dotychczasowe trendy (zarówno wartości wskaźników jak i czynników mających na nie wpływ);
 - dokumenty (strategie, analizy) wskazujące potencjalne czynniki ryzyka.
- opinie eksperckie.

Opinie ekspertów będą miały kluczowe znaczenie dla realizacji tego celu. Obszary, dla których realizacja celów jest zagrożona mogą zostać zidentyfikowane m.in. w oparciu o:

- ocenę dotychczasowego stopnia osiągnięcia celów (m.in. w oparciu o stopień realizacji danego wskaźnika);
- wiedzę o dotychczasowym i przyszłym oddziaływaniu czynników zewnętrznych (koniunktura gospodarcza, otoczenie prawne);
- analizę studiów przypadków:
 - pogłębioną analizę danych zastanych;

- wywiady indywidualne (IDI) z ekspertami i interesariuszami dla danego studium przypadku (łącznie 6 wywiadów dla danego przypadku);
- studia mogą dotyczyć przypadków, które będą analizowane w ramach celu 2 i 3.

Studia przypadków mogą, ale nie muszą, służyć realizacji więcej niż jednego celu. Ostateczna decyzja powinna zależeć od potrzeb informacyjnych związanych z badaniem. O ile dane zagadnienie warto przebadać w ramach studium przypadku pod kątem jednego celu, można je nadal potraktować jako jedno, rozbudowane studium przypadku. Możliwe jest wtedy zwiększenie liczby wywiadów, których realizacja będzie służyć osiągnięciu celów studium przypadku,

Możliwe jest połączenie tego celu szczegółowego z celem 2. Zwłaszcza ze względu na fakt iż, cele będą realizowane przez zbliżone działania badawcze. Jednocześnie utrzymanie opisywanego zagadnienia jako osobnego celu badania będzie ważnym sygnałem, iż jest to kwestia ważna, wymagająca szczegółowego zbadania i opisanie w raporcie końcowym.

6. Opracowanie rekomendacji dla nowej Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego.

Realizacji celu ma charakter horyzontalny wobec wcześniejszych. Oznacza to m.in. że należy o nim pamiętać przy realizacji wszystkich wcześniej opisanych działań badawczych. Dodatkowym działaniem badawczym powinien być panel ekspercki, do którego zostaną zaproszeni eksperci i interesariusze zaangażowani we wcześniejsze działania badawcze.

Proponowany przebieg panelu:

- przedstawienie ustaleń badawczych związanych z celami 1-5;
- dyskusja i informacje zwrotne uczestników panelu;
- przedstawienie rekomendacji dla nowej Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego wynikających z działań badawczych;
- dyskusja i informacje zwrotne od uczestników panelu.

Rekomendacje powinny zawierać:

- jasno wskazanego adresata;
- sposób wdrożenia;
- harmonogram wdrożenia;
- uzasadnienie.

Podsumowanie

W poniższej tabeli przedstawiono zestawienie celów oraz metod i technik badania. Propozycję tę należy rozpatrywać jako pewne minimum i w razie możliwości rozszerzać ją o szerzej zakrojone, ilościowe, badania opinii głównych interesariuszy (m.in. mieszkańców, przedsiębiorców, organizacji pozarządowych). Najefektywniejszym finansowo rozwiązaniem byłoby wplecenie adekwatnych modułów badania do istniejących innych badań (np. Małopolskiego Obserwatorium Rozwoju Regionalnego). Innym możliwym kierunkiem rozbudowania propozycji jest zwiększenie próby dla badań jakościowych. Niezależnie jednak od tych zmian, podstawą ewaluacji powinna być analiza danych zastanych i pogłębione analizy ekspertów dotycząca poszczególnych obszarów SRWM.

Analiza danych zastanych i analiza ekspercka jest tym elementem każdego badania ewaluacyjnego, które trudniej jest monitorować niż badanie ankietowe czy jakościowe. Dlatego też ważne jest by ewaluator był w stanie wskazać i odpowiednio udokumentować zarówno plan ich przeprowadzenia jak i odpowiednie narzędzia badawcze i sposoby kontrolowania jakości.

Tabela 1. Zestawienie rekomendowanych celów oraz metod i technik badania

CELE	METODY I TECHNIKI						
	Analiza danych zastanych	Warsztaty	Wywiady eksperckie	Studia przypadków	Opinie eksperckie	Wywiady z przedstawicielami interesariuszy	Panel ekspercki
Odtworzenie teorii interwencji na poziomie obszarów SRWM,							
Analiza zmiany uwarunkowań zewnętrznych w zakresie programowania i wdrażania SRWM.							
Ocena stopnia osiągnięcia zakładanych celów SRWM.							
Ocena stopnia, w jakim działania realizowane w ramach SRWM przyczyniły się do osiągnięcia celów SRWM.							
Oszacowanie oczekiwanego wpływu działań realizowanych w ramach SRWM na osiągnięcie celów na koniec okresu realizacji strategii.							
Opracowanie rekomendacji dla nowej Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego.							

Metodologia badania

Dla powyżej zarysowanych celów badania określających zakres badania strategii inspirujące będą następujące podejścia metodologiczne:

- ewaluacja oparta na teorii programu;
- studia przypadku;
- analiza kontrybucji.

Ewaluacja oparta na teorii programu

W ramach tego podejścia podkreśla się potrzebę dokładnego zrozumienia mechanizmu interwencji przed pomiarem jej efektów. Ów mechanizm interwencji można rozumieć jako ciąg przyczynowo – skutkowy pomiędzy problemem, zasobami, działaniami oraz efektami na poziomie produktu, rezultatu i wpływu. O ile sam mechanizm funkcjonuje w ramach badanej rzeczywistości, identyfikujemy go zarówno poprzez badanie opinii kluczowych interesariuszy zaangażowanych w interwencję jak i, tam gdzie jest to możliwe, poprzez zebranie bardziej obiektywnych danych o interwencji (np. o działaniach i efektach).

Należy podkreślić, że teoria interwencji to nie jest model logiczny. O ile w tym drugim przypadku ważne są przede wszystkim elementy składowe (tzn. zasoby, działania, efekty), w przypadku analizy teorii programu istotniejsze dla nas są powiązania pomiędzy nimi („strzałki”), które pokazują, w jaki sposób dochodzi do zamiany zasobów w pożądane efekty. Analizując teorię interwencji identyfikujemy więc różnorodne założenia, które przyjęliśmy uznając, że interwencja „zadziała”. Założenia te z reguły nie są w pełni wyartykułowane. Analiza teorii interwencji jest więc pomocna w identyfikacji i uspoźnieniu tych założeń wśród kluczowych interesariuszy.

Teorię interwencji można więc opisać jako zbiór hipotez o charakterze przyczynowo – skutkowym (jeżeli ... to) odnoszących się do mechanizmu, w jaki interwencja przyczynia się do rozwiązania określonego problemu. W przypadku każdej interwencji możemy mieć do

czynienia z większą liczbą teorii – każda grupa interesariuszy (osoby odpowiedzialne za programowanie i wdrażanie, beneficjenci, politycy) będzie miała swoją własną.

Z podejściem tym ściśle związane jest podejście ewaluacji realistycznej, w ramach którego postuluje się a) badanie wpływu mechanizmu interwencji na efekty w określonym otoczeniu b) podkreśla się, że nie powinno zadawać się pytania czy określona interwencja działa, lecz na kogo, w jakim otoczeniu, jakie efekty przynosi.

Warto zwrócić uwagę na rozróżnienie pomiędzy oficjalną a faktyczną teorią programu. Pierwsza z nich jest zapisana w dokumentach programowych i niekiedy jest dostosowana do zewnętrznych wymogów programu. Natomiast faktyczna teoria programu jest ważniejsza dla ewaluatora. To bowiem ona ma wpływ na działania osób odpowiedzialnych za realizację programu. Dużym wyzwaniem dla ewaluatorów może być więc dotarcie do faktycznej teorii programu.

W analizie teorii interwencji ważne jest wyróżnienie kategorii analitycznych, którymi zamierzamy się posługiwać. W Tabeli 2 oraz na Rysunek 1 przedstawiono przykładowy zestaw pytań, na które należy odpowiedzieć.

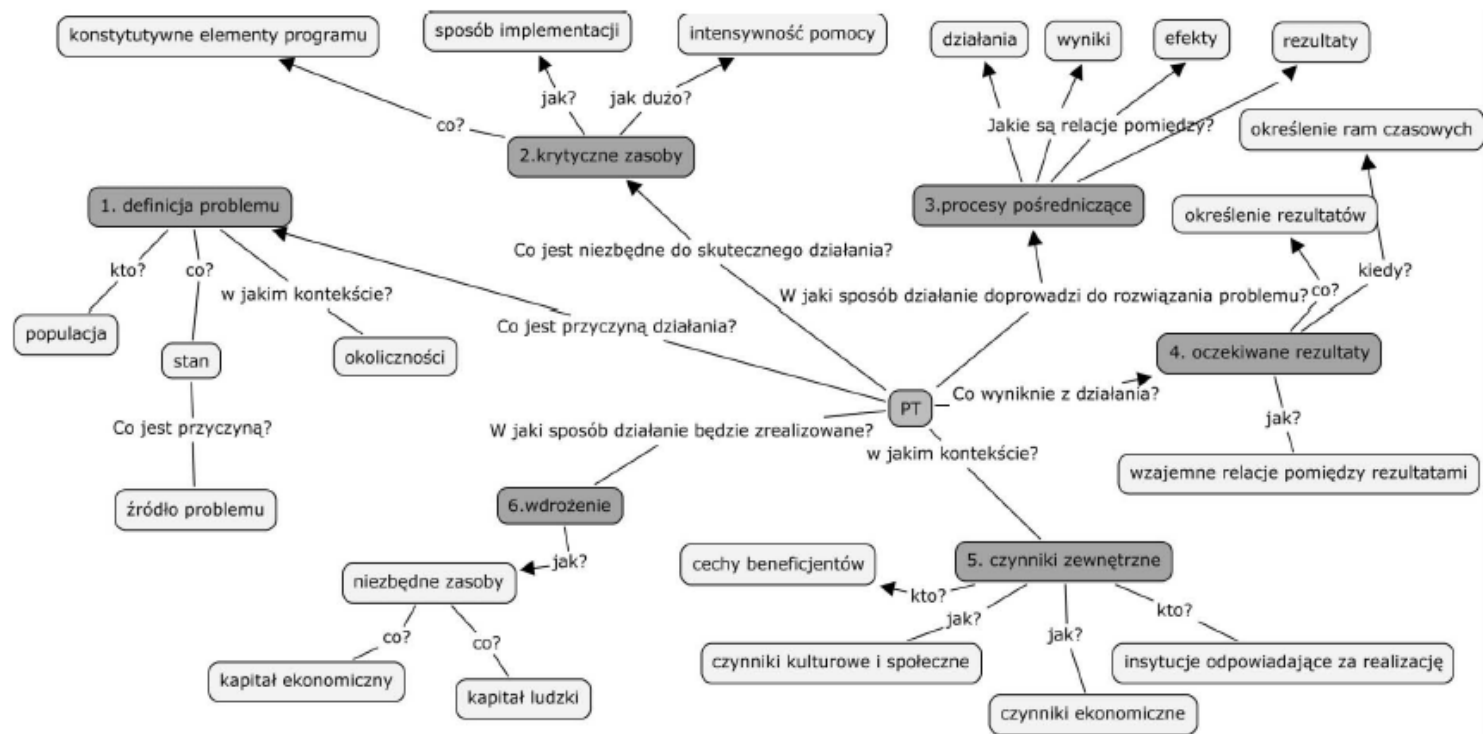
Tabela 2. Elementy teorii programu³

definicja problemu	<p>Co jest przyczyną zaplanowanych w strategii działań?</p> <p>Kogo dotyczy problem?</p> <p>Jaki stan jest problemem?</p> <p>Co jest źródłem problemu?</p> <p>Jakie elementy kontekstu problemu są istotne?</p>
krytyczne zasoby	<p>Co jest niezbędne do skutecznego działania?</p> <p>Jakie zasoby są potrzebne do rozwiązania problemu (finansowe, ludzkie)?</p> <p>W jaki sposób należy je wykorzystać?</p> <p>Jaka powinna być intensywność wykorzystania?</p>
procesy pośredniczące	<p>W jaki sposób działania zaplanowane w strategii doprowadzą do rozwiązania problemu?</p> <p>Jaka jest relacja przyczynowo – skutkowa pomiędzy problemem, działaniami, produktami, rezultatami i wpływem?</p>
oczekiwane rezultaty	<p>Co wyniknie z działań zaplanowanych dla danego obszaru?</p> <p>Jakie będą efekty?</p> <p>Jakie mogą się pojawić niepożądane efekty?</p> <p>Kiedy się pojawią?</p>
czynniki zewnętrzne	<p>Jakie elementy kontekstu mają znaczenie dla strategii?</p> <p>Jakie instytucje odpowiadają za realizację?</p> <p>Jakie czynniki ekonomiczne/kulturowe/społeczne są istotne?</p>
Wdrożenie	<p>W jak sposób działanie będzie zrealizowane?</p> <p>Jakie są krytyczne elementy wdrożenia?</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sidani Souraya *Putting Program Theory into Operation*, (w:) *American Journal of Evaluation* Vol.20, No.2,1999;

³ Zestaw kategorii został także opisany i wykorzystany w ramach badania „Diagnoza stanu oraz społecznego zapotrzebowania na usługi publiczne w gminach powiatu jasielskiego” <http://www2.um.jaslo.pl/diagnozy/Diagnoza%20stanu%20oraz%20zapotrzebowania%20na%20us%C5%82ugi%20publiczne/Diagnoza%2012-11-2013.pdf>

Rysunek 1 Przykładowe kategorie analityczne dla teorii programu



Źródło: opracowanie własne na podstawie Sidani Souraya *Putting Program Theory into Operation*, (w:) *American Journal of Evaluation* Vol.20, No.2,1999;

Inne podejście do kategorii analitycznych proponuje Olejniczak⁴. Wyróżnia on trzy poziomy teorii odnoszące się do:

- Założeń – na jakich przesłankach opieramy nasze decyzje?
- Wdrożenia – w jaki sposób przekładamy nakłady w produkty?
- Zmiany – w jaki sposób następuje pozytywna zmiana?

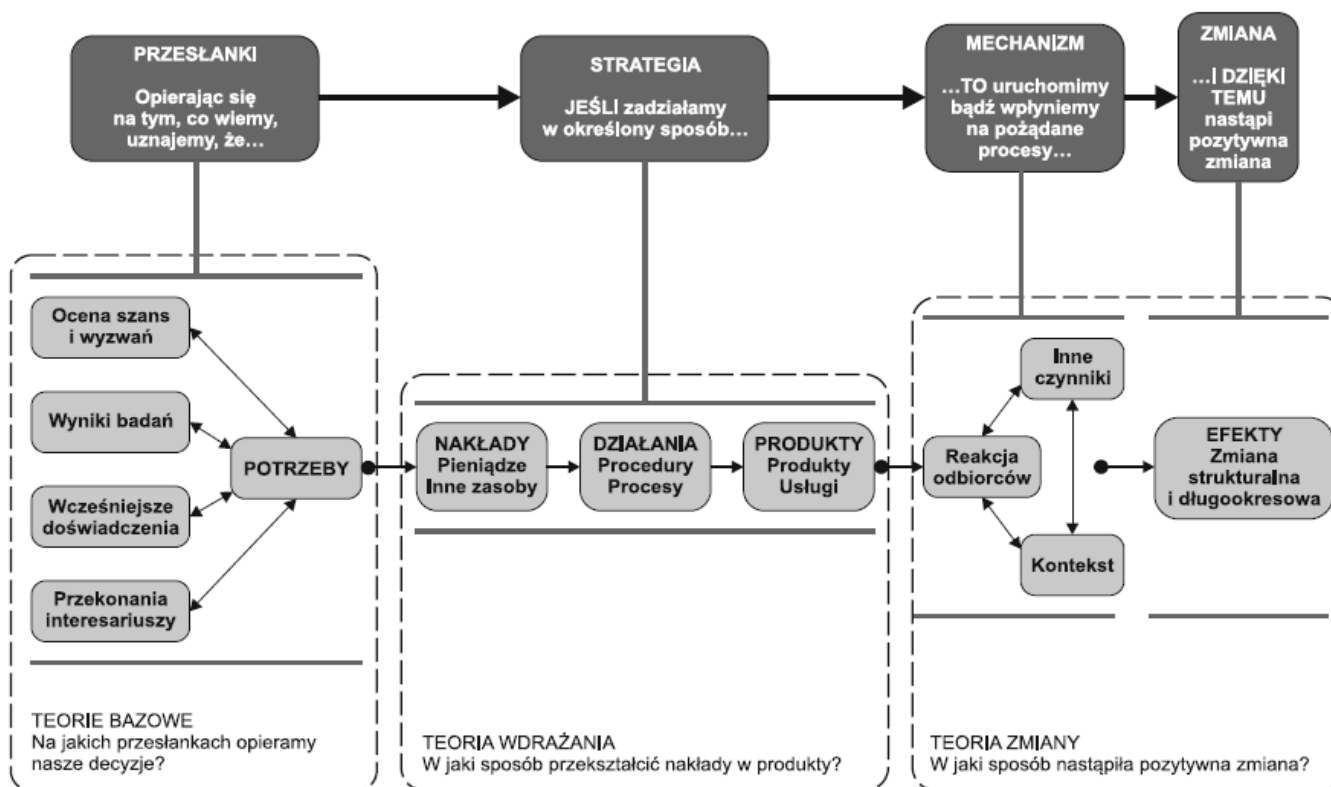
Podjęcie to podkreśla więc dodatkowo wagę następujących zagadnień:

- wzięcie pod uwagę odmiennych perspektyw różnych interesariuszy „na wejściu”, czyli także w odniesieniu do kontekstu i podstaw działania różnych podmiotów (np. opinia, że dla przedsiębiorców jedynym kryterium sukcesu będzie zwrot ze sprzedaży);
- mechanizm działania interwencji nie ma charakteru deterministycznego; interwencja jedynie zwiększa szansę na uruchomienie pożądanego procesu po stronie beneficjentów; ostateczny sukces jest zależny zarówno od beneficjenta jak i działań innych podmiotów.

W załącznikach przedstawiono przykład zastosowania podejścia ewaluacji opartej na teorii dla zrozumienia mechanizmu interwencji.

⁴ Olejniczak Karol (2012) *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej* (w:) Olejniczak Karol (red.): *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 167-203. <http://www.euroreg.uw.edu.pl/pl/publikacje,model-organizacyjnego-uczenia-sie-dla-administracji-publicznej>

Rysunek 2. Teoria interwencji jako teorie bazowe, wdrażana i zmiany



Źródło: Olejniczak Karol (2012) *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej* (w:) Olejniczak Karol (red.): *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 167-203. <http://www.euroreg.uw.edu.pl/pl/publikacje,model-organizacyjnego-uczenia-sie-dla-administracji-publicznej>

Studium przypadku

Studia przypadków służą pogłębionemu zrozumieniu konkretnego zagadnienia, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie wglądu („insight”) nie tylko w to zagadnienie, ale także szersze mechanizmy związane z daną interwencją. Ponadto, studia przypadków pełnią funkcję ilustracyjną i ułatwiają komunikację wyników.

Ważną cechą studium przypadku w kontekście niniejszego projektu jest użyteczność w przypadku odpowiedzi na pytania „dlaczego” – głównym celem zastosowania metody będzie odpowiedź na pytania o przyczyny zaobserwowanych zjawisk.

Etapy właściwie przeprowadzone studium przypadku⁵:

- zaprojektowanie studium przypadku:
 - zdefiniowanie pytań badawczych;
 - opracowanie ram analitycznych dla analiz;
 - zdefiniowanie jednostek analizy;
 - opracowanie raportu metodologicznego.
- przeprowadzenie studium przypadku:
 - opracowanie protokołu (prosto i syntetycznie napisanej instrukcji opracowywania studium przypadku) i narzędzi badawczych;
 - wybór kompetentnych badaczy i trening;
 - ustalenie sposobu zbierania danych.
- analiza danych:
 - stworzenie bazy danych;
 - wybór i wykorzystanie adekwatnych technik analizy;
- opracowanie raportu:
 - ustalenie odbiorców;
 - uzgodnienie struktury raportu.

⁵ Opracowano na podstawie K. Martinson, C. O’Brien „Conducting case studies” w: „Handbook of Practical Program Evaluation”, red. J.S. Wholey, H.P. Hatry, K. E. Newcomer, Willey & Sons (2010)

Najczęstsze błędy związane z zastosowaniem studiów przypadków i rekomendowane sposoby przeciwdziałania im w niniejszym projekcie:

- opieranie się tylko na jednym źródle danych – triangulacja źródeł danych; wykorzystanie zarówno analizy danych zastanych jak i wywiadów pogłębionych z różnym grupami interesariuszy; w miarę możliwości wykorzystanie wyników innych badań ilościowych;
- poprzestanie na opisie danego zagadnienia bez próby wyjaśnienia związanego z nim mechanizmu – wykorzystanie ram analitycznych ewaluacji opartej na teorii programu; koncentracja w trakcie opracowywania studium na weryfikacji hipotez odnośnie przyczyn danego zjawiska; zaangażowanie do realizacji ekspertów z danego obszaru; odpowiednie przygotowanie merytoryczne osób przygotowujących wywiady;
- trudności w komunikacji wyników – zadbanie o syntetyczny opis wyników studium przypadku (maksymalnie 1 strona streszczenia);
- rozminiecie się efektów analiz z potrzebami informacyjnymi odbiorców – precyzyjne wyartykułowanie celów studium i weryfikacja ich realizacji na poziomie narzędzi badawczych, które będą wykorzystywane w trakcie ich realizacji;
- niedoszacowanie kosztów – dobrze przeprowadzone studium przypadku jest kosztowne; oszczędzanie na nim nieuchronnie prowadzi do efektu o niskiej jakości;
- zebranie i komunikowanie zbyt wielu informacji – jasne zdefiniowanie celu i ustalenie priorytetów; opracowanie ram analitycznych, wykorzystanie adekwatnych technik analizy, uzgodnienie struktury raportu.
- pochopne wnioski – zapewnienie zróżnicowanie źródeł danych, konsultacja w ramach panelu ekspertów;

Analiza kontrybucji

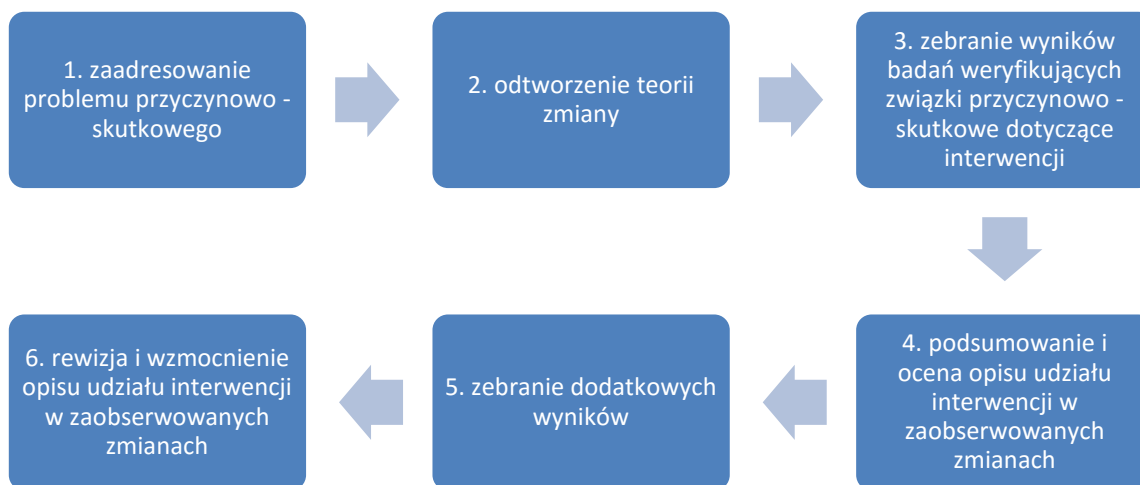
Najważniejsze cechy analizy kontrybucji:

- zastosowanie do odpowiedzi na pytania „dlaczego”;
- połączenie rygorystyki metodologicznej z prostotą komunikowania wyników badań (podsumowanie wyników w postaci półstronicowej narracji);
- nacisk na analizę sposobu, w jaki interwencja kontrybuowała/przyczyniła się do danej zmiany;
- duża rola wiedzy eksperckiej związanej z wykorzystaniem na początku wyników innych badań;
- wysoka spójność z ewaluacją opartą na teorii programu oraz studium przypadku; rekomendowane jest zainspirowanie się analizą kontrybucji w ramach studiów przypadku;

Etapy analizy kontrybucji:

1. zaadresowanie problemu przyczynowo – skutkowego; w przypadku niniejszego projektu problem ten może być ściśle związany z wybranym studium przypadku;
2. odtworzenie teorii zmiany; odtworzenie teorii interwencji rekomendowane jest w projekcie na wcześniejszym etapie; w tym momencie badania rekomendowane jest jej uszczegółowienie w zakresie związanym z analizowanym problemem;
3. zebranie wyników badań weryfikujących związki przyczynowo - skutkowe dotyczące interwencji – to etap analizy danych zastanych, wskazany jako niezbędny w studium przypadku;
4. podsumowanie i ocena opisu udziału interwencji w zaobserwowanych zmianach – syntetyczne zebranie istniejących danych;
5. zebranie dodatkowych wyników – za pomocą dodatkowych danych zastanych i wywiadów pogłębionych (lub, w miarę możliwości, szerzej zakrojonych badań);
6. rewizja i wzmocnienie opisu udziału interwencji w zaobserwowanych zmianach na poziomie społeczno-gospodarczym.

Rysunek 3. Etapy analizy kontrybucji



Ważnym kamieniem milowym wykorzystania analizy kontrybucji jest moment, w którym po zebraniu wszystkich dostępnych danych podejmowana jest decyzja o dodatkowych badaniach. W praktyce oznacza to trudność w oszacowaniu kosztów ewaluacji. W związku z powyższym rekomendowane jest wykorzystanie analizy kontrybucji nie na poziomie całego projektu, ale w trakcie realizacji studium przypadku.

W praktyce oznacza to opracowanie wyników analizy danych zastanych w komunikowalnej formie przed przeprowadzeniem badań.

Piśmiennictwo

Ewaluacja oparta na teorii programu

- R. Pawson (2006), *Evidence-based Policy: A Realist Perspective*. London: SAGE.
- R. Pawson, N. Tilley (1997), *Realistic Evaluation*. London: SAGE.
- S. Souraya *Putting Program Theory into Operation*, (w:) *American Journal of Evaluation* Vol.20, No.2, 1999;
- K. Olejniczak (2012) *Model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej* (w:) Olejniczak Karol (red.): *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, ss. 167-203.
<http://www.euroreg.uw.edu.pl/pl/publikacje,model-organizacyjnego-uczenia-sie-dla-administracji-publicznej>

Studium przypadku

- Ch. Ragin (1987), *The Comparative Method: Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley, CA: University of California Press.
- J. Seawright, J. Gerring (2008), *Case selection techniques in case study research: a menu of qualitative and quantitative options* w: *Political Research Quarterly* 61, s. 294–308.
- R. Stake (2006), *Multiple case study analysis*, The Guilford Press.
- S. Vellema, G. Ton, N. de Roo, J. van Wijk (2013), *Value chains, partnerships and development: Using case studies to refine programme theories* w: *Evaluation* 19, s. 304-320.
- R. Yin (2013), *Validity and generalization in future case study evaluations* w: *Evaluation* 19, s. 321-332.
- R. Yin (2014), *Case study research: design and methods* (5th ed.), SAGE Publications.
- S. Mookherji, A. La Fond (2013), *Strategies to maximize generalization from multiple case studies: Lessons from the Africa Routine Immunization System Essentials (ARISE) project* w: *Evaluation* 19, s. 284-303.

- K. Martinson, C. O'Brien „Conducting case studies” w: „Handbook of Practical Program Evaluation”, red. J.S. Wholey, H.P. Hatry, K. E. Newcomer, Wiley & Sons (2010)

Analiza kontrybucji

- http://betterevaluation.org/en/plan/approach/contribution_analysis
- J. Mayne (2008) Contribution Analysis: An approach to exploring cause and effect, ILAC methodological brief, available at http://www.cgiar-ilac.org/files/ILAC_Brief16_Contribution_Analysis_0.pdf
- J. Mayne (2011). Addressing Cause and Effect in Simple and Complex Settings through Contribution Analysis. In Evaluating the Complex, R. Schwartz, K. Forss, and M. Marra (Eds.), Transaction Publishers.
- J. Mayne (2011) Contribution Analysis: Addressing Cause and Effect in Evaluating the Complex, K. Forss, M. Marra and R. Schwartz (Eds.), Transaction Publishers; Piscataway, New Jersey.

Spis ilustracji

Tabela 1. Zestawienie rekomendowanych celów oraz metod i technik badania	12
Tabela 2. Elementy teorii programu.....	15
Rysunek 1 Przykładowe kategorie analityczne dla teorii programu	16
Rysunek 2. Teoria interwencji jako teorie bazowe, wdrażana i zmiany.....	18
Rysunek 3. Etapy analizy kontrybucji	22

Załącznik 1. Przykład efektów zastosowania ewaluacji opartej na teorii programu - Analiza Poddziałania 2.4.2 PO IR

Poniższy przykład pochodzi z raportu wstępnego desk research BAROMETR INNOWACYJNOŚCI - opracowanie koncepcji systemu ewaluacji on-going Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 (wraz z wskaźnikami i narzędziami badawczymi). Wyniki prac nad teorią programu zostały przedstawione na schemacie 2 i w tabeli 4. Autor fragmentu raportu: Seweryn Krupnik.

Cel i logika interwencji

Celem Poddziałania 2.4.2 PO IR 2014-2020 jest monitoring wdrażania strategii Krajowa Inteligentna Specjalizacja w tym: organizacja, niezbędne badania odbiorców strategii, analizy branżowe i technologiczne, ewaluacja projektu oraz animacja procesu przedsiębiorczego odkrywania w Polsce. Proces przedsiębiorczego odkrywania to model docelowy współpracy finansowej i niefinansowej przedsiębiorców, której efektem ma być ilościowy i jakościowy wzrost nowych lub ulepszonych produktów / technologii wdrażanych na rynku polskim i eksportowanych na zewnątrz ⁶.

Funkcjonowanie strategii KIS oraz skuteczne moderowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania jest jednym z warunków ex-ante (określonych przez KE) udzielania Polsce pomocy finansowej w ramach Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych.

Poddziałanie 2.4.2 ma pomóc:

- administracji publicznej skuteczniej zarządzać Krajową Inteligentną Specjalizacją;
- zaangażowanym w Proces Przedsiębiorczego Odkrywania przedsiębiorcom uzyskać wiedzę i kontakty użyteczne dla szybszego rozwoju (zwłaszcza poprzez rozwój działalności B+R);
- innym interesariuszom KIS skuteczniej realizować swoje cele w oparciu o wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu.

Najważniejsze założenia:

- priorytetyzacja obszarów oddziaływania (poprzez wybór właściwych inteligentnych specjalizacji) zwiększy oddziaływanie interwencji publicznych na innowacyjność i konkurencyjność gospodarki;
- zaangażowanie właściwych przedsiębiorców w Proces Przedsiębiorczego Odkrywania podniesie jakość zarządzania KIS i przyniesie im korzyści;
- duże znaczenie współpracy międzyinstytucjonalnej (także pomiędzy administracją centralną a regionalną) i skutecznego przekładania danych na użyteczne rekomendacje dla powodzenia przedsięwzięcia⁷;

⁶ SZOOP PO IR.

⁷ Na podstawie: Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu wybieranego w trybie pozakonkursowym. 2. Oś priorytetowa: WSPARCIE OTOCZENIA I POTENCJAŁU PRZEDSIĘBIORSTW DO PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI B+R+I

W poniżej tabeli przedstawiono najważniejsze parametry Poddziałania 2.4.2, bazujące na dokumentach programowych.

Tabela 3. Podstawowe parametry interwencji w Poddziałanie 2.4.2 PO IR

założenia wsparcia	Poddziałanie 2.4.2
beneficjenci	Ministerstwo Rozwoju
Grupa docelowa/ostateczni odbiorcy wsparcia	Przedsiębiorstwa, jednostki naukowe, naukowcy i studenci, instytucje otoczenia biznesu, partnerzy społeczno-gospodarczy, administracja publiczna
Wskaźniki produktu (POIR)	Liczba projektów dotyczących monitorowania inteligentnych specjalizacji (szt.) Liczba wykonanych / zaktualizowanych badań foresightowych (szt.) Liczba publikacji nt. krajowej inteligentnej specjalizacji, wykonanych z materiałów pochodzących z recyklingu (szt.) Liczba zorganizowanych spotkań/konferencji/szkoleń/warsztatów regionalnych itp. (szt.) Liczba zorganizowanych posiedzeń gremiów odpowiedzialnych za monitorowanie KIS (min. KS, GR, OG, GK) (szt.) Liczba stworzonych mechanizmów komunikacji interesariuszy KIS (szt.) Liczba opracowanych interaktywnych map krajowych inteligentnych specjalizacji (szt.) Liczba konsultantów regionalnych zaangażowanych w PPO (szt.) Liczba przeprowadzonych wywiadów w ramach PPO wśród przedsiębiorców (szt.) Liczba wykonanych BTR dla smart labs (szt.) Liczba zorganizowanych smart labs (szt.) Liczba wypracowanych modeli agregujących dane ilościowe i jakościowe (szt.) Liczba zakupionych narzędzi wizualizacji danych (szt.) Liczba zrealizowanych badań ewaluacyjnych (szt.) Liczba wdrożonych systemów ewaluacji (szt.) Liczba zakupionych komputerów energooszczędnych (szt.)
Wskaźniki rezultatu (PO IR)	Liczba przedsiębiorców zaangażowanych w PPO (szt.) Liczba przedstawicieli nauki zaangażowanych w PPO (szt.) Liczba uczestników smart labs (szt.) Liczba uczestników spotkań/konferencji (w tym ogólnopolskich)/szkoleń/warsztatów regionalnych itp. (szt.) Liczba projektów PO IR, realizowanych w obszarze specjalizacji, mających pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój (szt.)

Źródło: Dokumentacja programowa

W uproszczeniu na proces PPO składają się trzy komplementarne fazy: diagnostyczna, animacyjna i integracyjna. Faza pierwsza (SMART PANEL) obejmuje przygotowanie i realizację pełnej procedury badawczej zbierania i analizy danych ilościowych i jakościowych oraz analizy danych dostępnych

Działanie 2.4: Współpraca w ramach krajowego systemu innowacji. Poddziałanie 2.4.2: Monitoring Krajowej Inteligentnej Specjalizacji.

w instytucjach publicznych (PARP, NCBR) np. treści wniosków o dofinansowanie projektów składanych przez beneficjentów PO IR w działaniach proinnowacyjnych. Celem badań i analizy przeprowadzonych na etapie SMART PANELU będzie identyfikacja potencjału społeczno-ekonomicznego przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, w obszarach KIS i poza nimi. Rezultatem pierwszego etapu procesu PPO będzie wyselekcjonowana grupa przedsiębiorców, którzy otrzymają zaproszenie do udziału w dalszych etapach tego procesu.

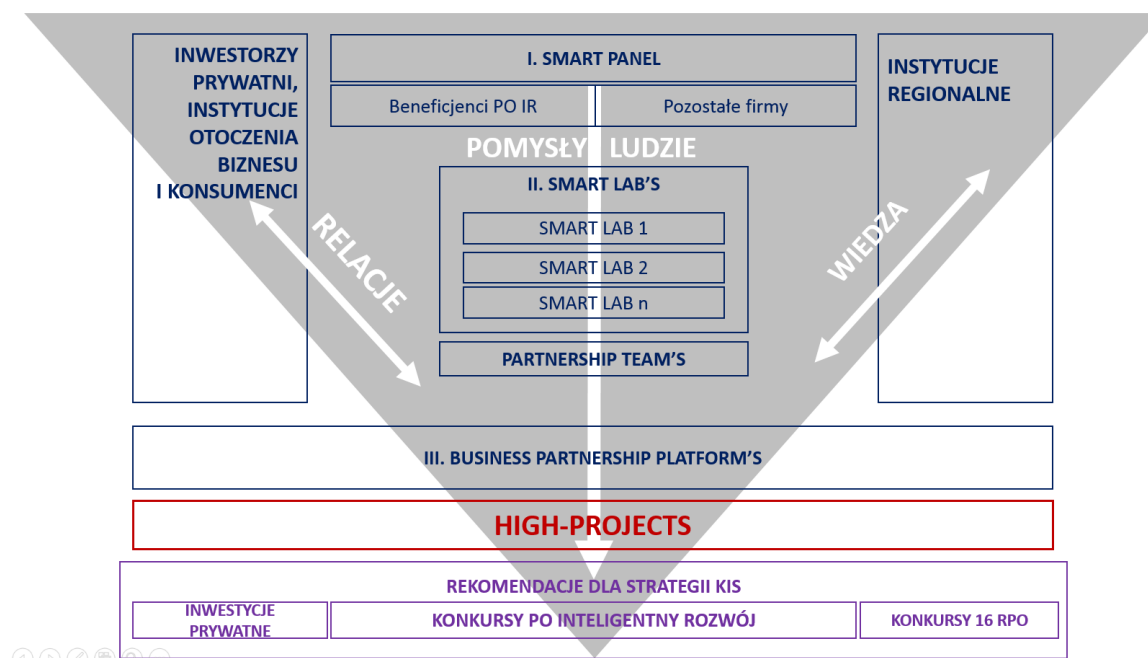
Druga faza procesu to animacja i moderowanie grup warsztatowych (SMART LAB's) złożonych z przedsiębiorców wyłonionych w I fazie oraz ekspertów branżowych (przedstawicieli nauki i otoczenia biznesu). Celem drugiego etapu procesu PPO jest inicjowanie i rozwijanie inicjatyw projektowych oraz ich weryfikacja z wykorzystaniem narzędzi wspierających komercjalizację wyników prac B+R (np. business technology roadmaps). Rezultatem drugiego etapu, obok zweryfikowanych pomysłów na projekty innowacyjne będą niezbędne wnioski i rekomendacje dla grup roboczych KIS, przekazywane do Partnera wiodącego projektu, IZ POIR oraz instytucji regionalnych (m.in. w obszarze potrzeb modyfikacji KIS/RIS, przygotowania dedykowanych konkursów, innych zmian w systemie wdrażania instrumentów proinnowacyjnych na poziomie krajowym i regionalnym).

Trzecia faza procesu to stymulacja inicjatyw networkingowych dla firm obecnych w procesie PPO oraz ich integracja z szerszym otoczeniem biznesowym i naukowym z kraju i zagranicy (SMART PARTNERSHIP's). Celem tego narzędzia jest stymulowanie tworzenia wspólnych projektów i wzmacnianie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w obecnych i przyszłych obszarach KIS.

Elementem wspólnym dla całego procesu PPO i monitorowania KIS jest rozwijanie współpracy z inwestorami prywatnymi, instytucjami otoczenia biznesu, konsumentami oraz instytucjami regionalnymi. Do grona instytucji regionalnych zaliczono: Urzędy Marszałkowskie oraz ich instytucje współpracujące w obszarze RIS3 (regionalne obserwatoria gospodarcze, wiodące instytucje otoczenia biznesu oraz liderzy sieci i forów współpracy biznesu z nauką). Współpraca regionalna będzie oparta o wspólne ustalenia PARP i Partnera wiodącego projektu z przedstawicielami samorządów województw, oddzielnie dla każdego regionu.

Całościowy schemat procesu przedsiębiorczego odkrywania przedstawiono na poniższym schemacie.

Schemat 1. Schemat procesu przedsiębiorczego odkrywania.

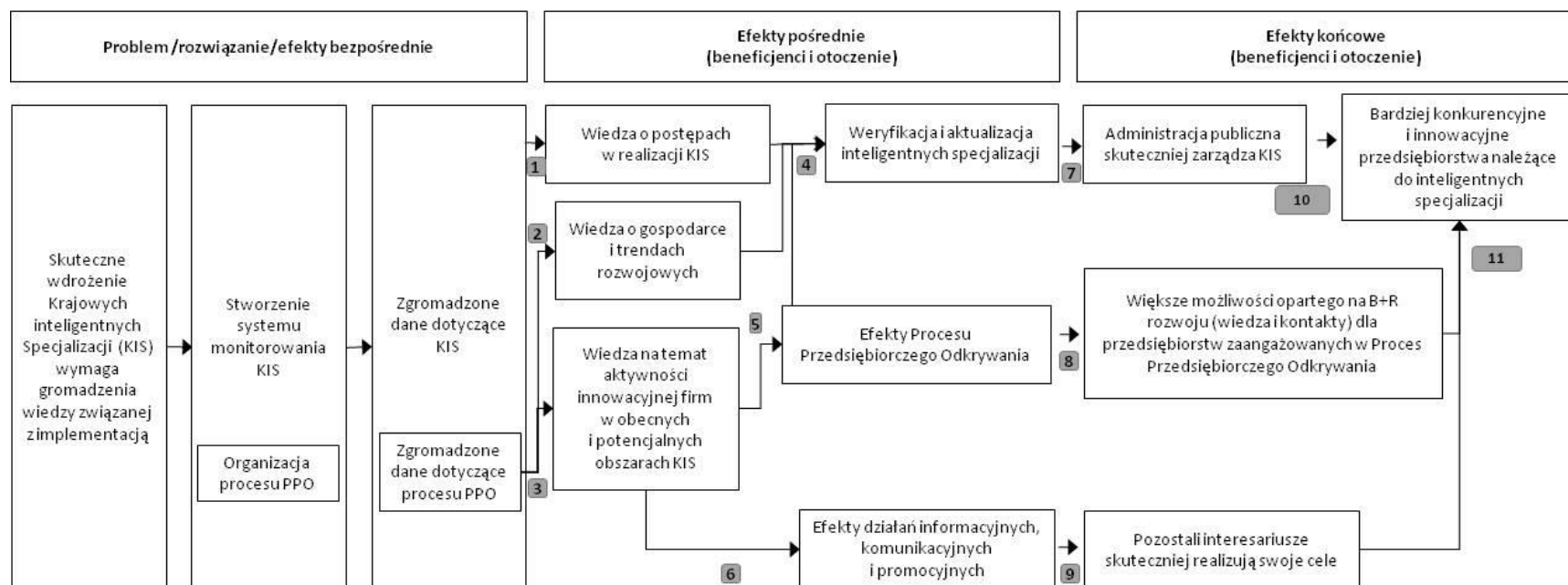


Źródło: Informacje o projekcie pozakonkursowym 2.4.2 PO IR

Na kolejnym schemacie przedstawiony został model logiki interwencji dla Poddziałania 2.4.2 PO IR. Poszczególne bloki odpowiadają bezpośrednim rezultatom i efektom interwencji. Poszczególne bloki połączone są za pomocą strzałek oddających przyjęte wprost lub założone *implicite* relacje pomiędzy poszczególnymi elementami logiki interwencji. Z kolei w tabeli pojawiającej się pod schematem logicznym opisano założenia, które warunkują materializację wskazanych efektów. Założenia te zostały przyporządkowane do wskazanych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami logiki interwencji i oznaczone za pomocą numerowanych kwadratów.

Specyfika podejścia do poddziałania 2.4.2 w niniejszym projekcie (w porównaniu do innych działań), polega na zaprojektowaniu narzędzia do badania przesiewowego, realizowanego w ramach etapu Smart Panel Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania. Dlatego też, analiza logiki całej interwencji została przeprowadzona z punktu widzenia badania przesiewowego, a nie, jak w przypadku pozostałych poddziałań, badania mierzącego efekty interwencji.

Schemat 2. Model logiczny – Poddziałanie 2.4.2 PO IR



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Analiza logiki interwencji Działania 2.4.2 PO IR i jej znaczenie dla badania przesiewowego projektowanego w ramach Barometru innowacyjności

Ip.	element logiki interwencji	Komentarz – opis założeń interwencji	Wnioski dla badania przesiewowego
1.	W wyniku realizacji projektu zdobywana jest wiedza o postępach w realizacji KIS.	Wystąpienie efektu dzięki współpracy wielu instytucji zaangażowanych w realizację KIS. Efekt zależny od zapewnienia porównywalności gromadzonych danych oraz jakości ich przełożenia na potrzeby informacyjne.	Brak.
2.	W wyniku realizacji projektu zdobywana jest użyteczna wiedza o gospodarce i trendach rozwojowych.	Wystąpienie efektu dzięki współpracy wielu instytucji zaangażowanych w realizację KIS. Efekt zależny od zapewnienia użyteczności prowadzonych analiz z punktu widzenia procesów decyzyjnych ich odbiorców.	Brak.
3.	W wyniku realizacji projektu zdobywana jest wiedza na temat aktywności innowacyjnej firm.	Efekt zależny od zapewnienia użyteczności prowadzonych analiz z punktu widzenia procesów decyzyjnych ich odbiorców.	Badanie przesiewowe jest głównym źródłem wiedzy.
4.	Weryfikacja i aktualizacja inteligentnych specjalizacji będzie realizowana w oparciu o Proces Przedsiębiorczego Odkrywania, wiedzę o postępach w realizacji KIS oraz o gospodarce i trendach rozwojowych.	Głównym wyzwaniem w ramach tego elementu logiki interwencji będzie synteza zgromadzonych wyników i przełożenie ich na decyzje odnośnie liczby i szczegółowy zakres inteligentnych specjalizacji.	Badania przesiewowe powinny zapewnić wybór przedsiębiorstw, które poprzez PPO będą w stanie dostarczyć użytecznej wiedzy dla weryfikacji i aktualizacji inteligentnych specjalizacji (w tym głównie identyfikację nowych inteligentnych specjalizacji).
5.	Wiedza na temat aktywności innowacyjnej firm warunkuje osiągnięcie efektów procesu PPO	Zdobyta wiedza powinna być komplementarna wobec działań realizowanych w ramach procesu PPO (Smart HUB, branżowe platformy współpracy).	Badanie przesiewowe powinno dostarczać wiedzy umożliwiającej osiągnięcie celów kolejnych działań procesu PPO.
6.	Efekty działań informacyjnych, komunikacyjnych i promocyjnych kierowanych do interesariuszy KIS.	Osiągnięcie efektu zależne od właściwego zdefiniowania grupy docelowej, zakładanych efektów działań i dobranie właściwych narzędzi komunikacji.	W ramach badania przesiewowego możliwa weryfikacja skuteczności działań w odniesieniu do przedsiębiorców z inteligentnych specjalizacji. O ile będzie to zakładana grupa docelowa. Taki cel tego badania należy jednak traktować jako

lp.	element logiki interwencji	Komentarz – opis założeń interwencji	Wnioski dla badania przesiewowego
			opcjonalny.
7.	Zgromadzona wiedza dotycząca KIS i podjęte w oparciu o nią decyzje dotyczące ich aktualizacji wspierają zarządzanie KIS	Kluczowe dla tego elementu logiki jest zapewnienie użyteczności gromadzonej wiedzy z punktu widzenia potrzeb informacyjnych i decyzji podmiotów zarządzających KIS.	Brak.
8.	Proces Przedsiębiorczego Odkrywania przełoży się na większe możliwości rozwojowe dla zaangażowanych w niego przedsiębiorstw.	Te możliwości to przede wszystkim nawiązane/pogłębione relacje oraz wiedza. Ważne założenie, że przedsiębiorstwa będą chciały się rozwijać poprzez rozwój wewnętrznej działalności B+R, a nie przez sposoby alternatywne (np. wzrost skali działalności).	Zapewnienie w ramach badania przesiewowego wyboru odpowiednich przedsiębiorstw (mających zgodne z interwencją strategię rozwoju).
9.	Pozostali interesariusze KIS (np. Urzędy Marszałkowskie, IOB, uczelnie) skuteczniej realizują swoje cele.	Ważnym elementem interwencji jest komunikacja i koordynacja działań z pozostałymi interesariuszami.	Brak.
10.	Skuteczniejsze zarządzanie KIS przełoży się na lepiej projektowane i wdrażane interwencje, a przez to bardziej konkurencyjne i innowacyjne przedsiębiorstwa należące do inteligentnych specjalizacji.	W ramach interwencji zakłada się, że KIS przełoży się na wyższej jakości wsparcie. Jest to podstawowe założenia Krajowej Inteligentnej Specjalizacji.	Brak.
11.	Zarówno w przypadku przedsiębiorstw jak i pozostałych interesariuszy (Urzędy Marszałkowskie, IOB, uczelnie), wsparcie przełoży	Dla przedsiębiorców: podmioty uczestniczące w PPO podniosą swoją innowacyjność i konkurencyjność, co w dalszej kolejności przełoży się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności u innych podmiotów w branży. Dla pozostałych podmiotów: podniesienie skuteczności działania podmiotów wspierających innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw przełoży się na wyższą	Brak.

Ip.	element logiki interwencji	Komentarz – opis założeń interwencji	Wnioski dla badania przesiewowego
	się na podniesienie innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.	innowacyjność i konkurencyjność zarówno wspieranych przedsiębiorstw jak i, w dalszej kolejności, innych podmiotów.	

Źródło: opracowanie własne

Ze względu na wskazaną przez Zamawiającego specyfikę podejścia do poddziałania 2.4.2 w niniejszym projekcie (zaprojektowanie narzędzia do pierwszego etapu Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania – Smart Panelu), warto poświęcić więcej uwagi temu etapowi i samemu badaniu przesiewowemu.

Cel badania przesiewowego SMART PANEL

Cel główny: zaangażowanie w Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO) przedsiębiorców o dużym potencjale rozwojowym i innowacyjnym, którzy będą w stanie dostarczyć użytecznej wiedzy dla weryfikacji i aktualizacji inteligentnych specjalizacji (określenie i priorytetyzację obszarów oddziaływania poprzez wybór właściwych inteligentnych specjalizacji, identyfikację nowych inteligentnych specjalizacji). Kluczowe jest wyłonienie kooperantów, którzy mogliby ze sobą współpracować.

Rezultatem badania przesiewowego i IDI ma być wybór minimum 25 podmiotów do każdego Smart Labu. Planowana jest realizacja 20-25 Smart Labów. W każdym z nich weźmie udział ostatecznie 8-15 osób.

Kluczowe charakterystyki wybranych przedsiębiorstw:

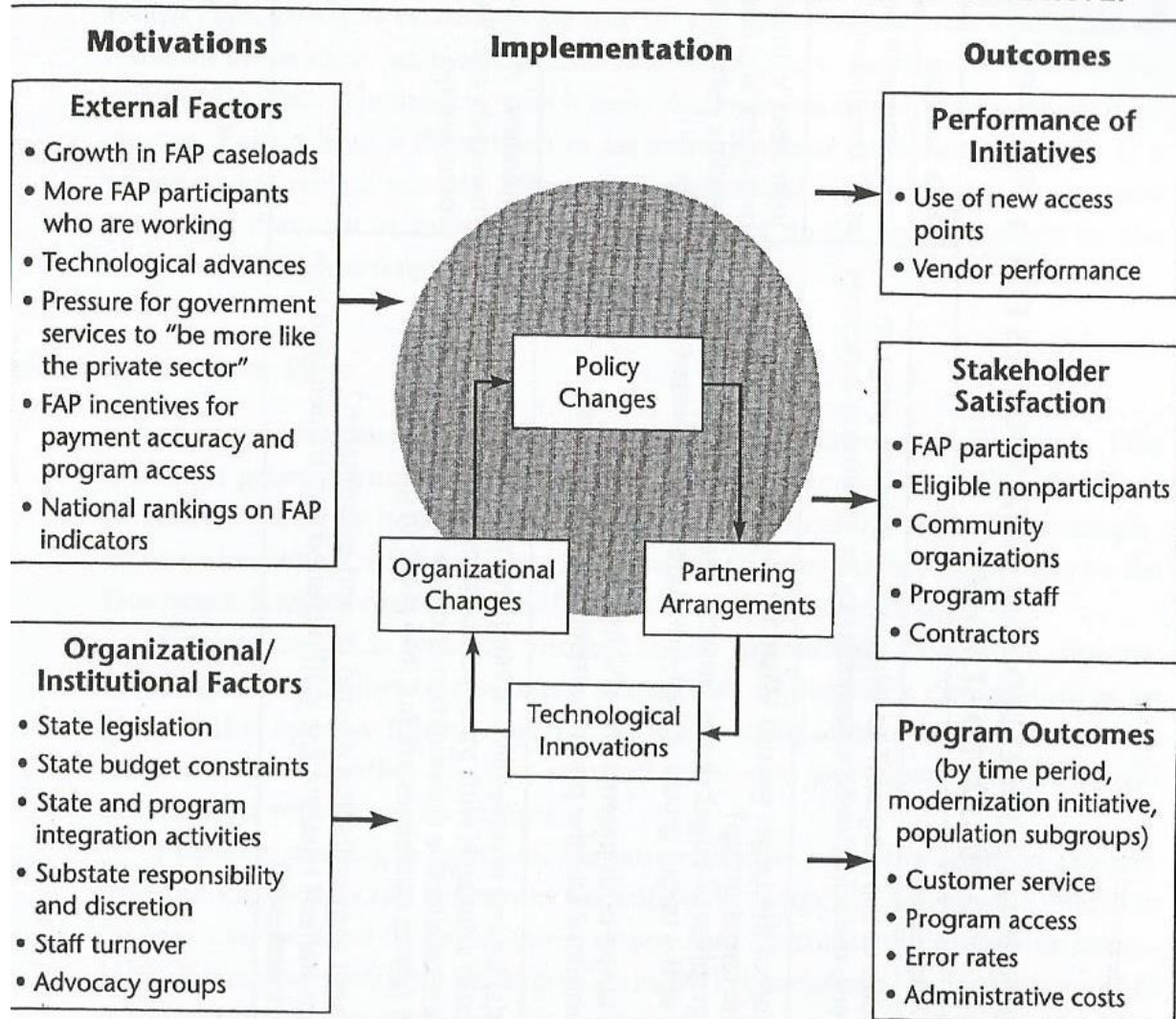
- innowacyjność (średnie firmy - zauważalny gracz) lub potencjał innowacyjny (start –up);
- duży potencjał wzrostu lub pomysł, który może im to umożliwić;
- zainteresowanie współpracą biznesową w obszarze BRI z innymi podmiotami; współpraca ta będzie moderowana przez administracją publiczną i innym podmiotami;
- odpowiedni profil technologiczny i gospodarczy.

Cele szczegółowe badania	Narzędzie	Analiza
<p>1. Analiza indywidualna firm:</p> <p>1.1. Innowacyjność/potencjał innowacyjny – identyfikacja potencjału społeczno-ekonomicznego przedsiębiorstw i aktywności innowacyjnej (doświadczenie w zakresie prowadzenia prac B+R, możliwości techniczne, kapitał ludzki, systemy zarządzania itp., strategia beneficjentów dotycząca wdrażania innowacji, aktualna realizacja, plany na przyszłość, finansowanie);</p> <p>1.2. Potencjał wzrostu – określenie potencjału wzrostu i konkurencyjności firmy (m.in. kondycja finansowa firmy);</p> <p>1.3. Zainteresowanie współpracą – określenie potencjału do współpracy i potencjalnego wkładu na dalszych etapach projektu;</p> <p>1.4. Profil technologiczny i gospodarczy firm - określenie profilu technologicznego i gospodarczego oraz specjalizacji firmy (obecnej, planowanej)</p>	Badanie ilościowe CAWI	analiza statystyczna, analiza ekspercka
<p>2. Analiza „rynku”:</p> <p>2.1. selekcja obszarów specjalizacji gospodarczej lub technologicznej na potrzeby identyfikacji grup projektowych (Smart Labs)</p> <p>2.2. identyfikacja koncentracji (skupisk) firm</p> <p>2.3. analiza porównawcza (Czy nie nakładają się na siebie? Jaki jest rozkład regionalny?)</p>	Badanie ilościowe CAWI, dane zastane	analiza ekspercka (2.1), analiza statystyczna (2.2,2.3)
<p>3. Pogłębienie informacji o firmach (identyczne pytania badawcze, jak w CAWI)</p>	Badania jakościowe IDI	Analiza jakościowa
<p>4. Selekcja do Smart Labu – wyselekcjonowanie grupy przedsiębiorców, którzy otrzymają zaproszenie do udziału w dalszych etapach.</p>	Analiza ekspercka (ekspert-specjalista + analityk)	

Załącznik 2. Przykładowe ramy analityczne dla studium przypadku

Przykład pochodzi z publikacji K. Martinson, C. O'Brien „Conducting case studies” w: „Handbook of Practical Program Evaluation”, red. J.S. Wholey, H.P. Hatry, K. E. Newcomer, Wiley & Sons (2010) s.167

FIGURE 8.1. CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR CASE STUDIES OF FOOD ASSISTANCE PROGRAM MODERNIZATION INITIATIVE.



Załącznik 3. Przykładowy protokół studium przypadku

Przykład, autorstwa p. Dariusza Szklarczyka z Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych (CEAPP) UJ pochodzi z projektu „SPIN - model transferu innowacji w Małopolsce”.

Misja i cele

Zadaniem Porównawczej Analizy Przypadków jest rozpoznanie i systematyczny opis uwarunkowań zewnętrznych działalności centrów wdrażających Model SPIN, jak też różnic pomiędzy poszczególnymi centrami, które mogą decydować o uzyskaniu różnych efektów końcowych. Wyczerpujący opis konfiguracji rozpatrywanych czynników, w toku analizy danych, zostanie wykorzystany do stopniowego budowania ogólniejszych wniosków dotyczących mechanizmów osiągania różnych efektów z zakresu transferu wiedzy przez poszczególne centra wdrażające Model SPIN.

Cele porównawczej analizy przypadków to:

1. Eksplicacja i opis różnic pomiędzy wdrożeniami Modelu SPIN;
2. Identyfikacja i opis czynników wpływających na zwiększenie transferu wiedzy:
 - a. czynników charakteryzujących centra/wdrożenia,
 - b. czynników charakteryzujących otoczenia centrów,
 - c. konfiguracji czynników wyżej wymienionych;
3. Wyjaśnienie mechanizmów wiążących cechy centrów z cechami otoczenia i wpływających na zwiększenie transferu wiedzy (TW).

Aby osiągnąć te cele należy dopracować narzędzia pomiarowe, m.in. uwzględniając efekty TW specyficzne dla danego obszaru.

W wyniku osiągnięcia celów możliwe będzie:

1. Lepsze zrozumienie specyfiki poszczególnych obszarów;
2. Sporządzenie praktycznych rekomendacji, zarówno na dalszy okres działalności centrów, jak i w zakresie możliwego oddziaływania władz regionalnych na rzecz zwiększania efektów TW.

Pytania badawcze, hipotezy, tezy

Główne pytanie badawcze odpowiada charakterowi pytań typowych dla studiów przypadku i brzmi następująco:

Dlaczego na koniec wdrożenia zaobserwujemy takie a nie inne efekty w zakresie transferu wiedzy?⁸

⁸ Tak sformułowane pytanie, co należy podkreślić, nie stawia przed sobą zadania oceny skuteczności Modelu SPIN w zależności od cech centrów i cech otoczenia: byłoby to niemożliwe ze względu na dużą liczbę uwzględnianych

Ujmując to pytanie w bardziej precyzyjny sposób:

Dlaczego centrum A, działające w otoczeniu O_a osiągnęło w zakresie transferu wiedzy efekty E_a , a centrum B, działające w otoczeniu O_b osiągnęło efekty E_b ?

Z pytania tego wypływają kolejne:

- Jak można scharakteryzować efekty w zakresie transferu wiedzy osiągnięte przez poszczególne centra?
- W jaki sposób mierzyć te efekty?
- Jakie czynniki charakteryzujące centra wdrażające Model SPIN czynią je podobnymi, a jakie różnicują?
- Jakie czynniki charakteryzujące otoczenie centrów wdrażających Model SPIN czynią je podobnymi, a jakie różnicują?
- Jakie konfiguracje czynników charakteryzujących centra wdrażające Model SPIN i czynników charakteryzujących otoczenie centrów wdrażających Model SPIN wpływają na osiągnięcie i poziom poszczególnych efektów w zakresie transferu wiedzy?
- Jakie mechanizmy wiążą ze sobą czynniki charakteryzujące centra i ich otoczenie, decydując o uzyskaniu gorszych bądź lepszych rezultatów?
- W jakim stopniu i przy spełnieniu jakich warunków możliwe byłoby osiągnięcie innych (lepszych) efektów?

Dodatkowo, należy spytać:

Jakie wnioski z odpowiedzi na powyższe pytania wynikają dla ustawienia parametrów konkursów (np. kryteriów dostępowych) na potencjalne, kolejne wdrożenia Modelu SPIN w przyszłości?

Ramy teoretyczne

Analizując transfer wiedzy pomiędzy organizacjami (uczelnia – przedsiębiorstwa), zakładamy organizację hipotez badawczych według podziału na:

- 1) zasoby i możliwości organizacji zaangażowanych w transfer,
- 2) naturę transferowanej wiedzy

oraz

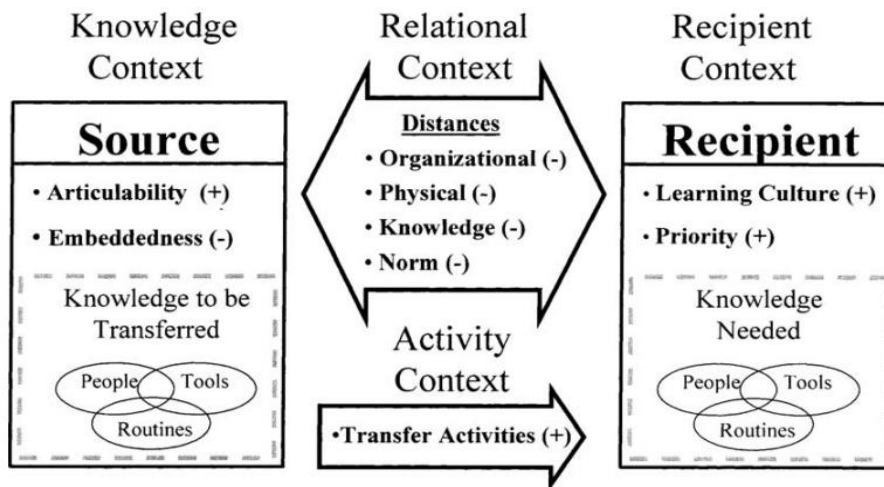
czynników, małą liczbę przypadków i wynikające z tego problemy z rzetelnością oceny. Niemniej, starannie wykonana porównawcza analiza przypadków może nas do takiej oceny przybliżyć.

3) dynamikę stosunków pomiędzy organizacjami (por. Easterby-Smith i inni 2008).

Podobny kierunek poszukiwań sugerują Cummings i Bing-Sheng Teng (2003) wskazując na 9 warunków udanego transferu wiedzy w ramach czterech szerokich kategorii (kontekstów), wśród których wymieniają charakterystyki: 1) wiedzy, 2) odbiorcy wiedzy, 3) relacji pomiędzy nadawcą i odbiorcą wiedzy oraz 4) konkretnych działań, form i przejawów transferu wiedzy. Konteksty te można do pewnego stopnia wiązać z kategoryzacją Bozemana (2000), stosowaną już wcześniej m.in. w diagnozie transferu wiedzy w obszarach technologicznych objętych wdrożeniem Modelu SPIN.

Poniższy schemat zawiera hipotezy dotyczące wpływu wymienionych warunków/czynników na sukces transferu wiedzy. "Plusy" oznaczają, że dany czynnik sprzyja sukcesowi transferu, a "minusy", że czynnik przeszkadza w osiągnięciu sukcesu. Warunkami sprzyjającymi są: komunikowalność wiedzy (w przeciwieństwie do jej "zakorzenienia"), kultura uczenia się i priorytet przyznany pozyskaniu wiedzy przez odbiorcę transferu oraz liczba/zakres działań transferowych. Ponadto, ograniczające dla transferu są wszelkiego rodzaju dystanse i różnice: organizacyjne, fizyczne (np. transfer wiedzy na odległość), w poziomie posiadanej wiedzy czy kulturowe/dotyczące norm.

Rysunek 1 - Dziewięć warunków udanego transferu wiedzy.



Źródło: Cummings, Beng-Sheng Teng 2003.

Kluczowe publikacje:

Konceptualizacja porównawczej analizy przypadków w: Ekspertyza uszczegółwiająca konceptualizację ewaluacji wewnętrznej Modelu SPIN (CEAPP, grudzień 2013).

R. Bekkers, I. M. Bodas Feitas (2008), *Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?* w: *Research Policy* 37, s. 1837-1853.

- J. L. Cummings, Bing-Sheng Teng (2003), *Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success* w: *Journal of Engineering and Technology Management* 20, s. 39-68.
- K. Debackere, R. Veulgelers (2005), *The role of academic technology transfer organizations in improving industry science links* w: *Research Policy* 34, s. 321-342.
- M. Easterby-Smith, M.A. Lyles, E.W.K. Tsang, (2008), *Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects* w: *Journal of Management Studies* 45, s. 677-690.
- N. Hewitt-Dundas (2012), *Research intensity and knowledge transfer activity in UK universities* w: *Research Policy* 41, s. 262-275.
- Y.S. Lee (1996), *'Technology transfer' and the research university: a search for the boundaries of university-industry collaboration* w: *Research Policy* 25, s. 843-863.
- R. Yin (2014), *Case study research: design and methods* (5th ed.), SAGE Publications.

Korzystanie z protokołu studium przypadku

Protokół jest syntetycznym kompendium wiedzy o badaniu i przewodnikiem po procedurach badawczych adresowanym do zespołu badawczego. Zadaniem dokumentu jest jednoznaczne określenie wspólnych ram teoretycznych i kierunków poszukiwań badawczych, w tym m.in. pytań badawczych, źródeł danych, wskazówek dotyczących pozyskiwania, gromadzenia i przechowywania danych oraz postępowania w sytuacjach wykraczających poza standardowe postępowanie badawcze.

PROCEDURY ZBIERANIA DANYCH

Organizacja procesu zbierania danych

Działania badawcze w ramach PAP można podzielić na 5 etapów:

1. Skatalogowanie i systematyzacja cech charakteryzujących otoczenia centrów i poszczególne centra (przypadki).
2. Opracowanie zestawu szczegółowych pytań badawczych i hipotez dotyczących interakcji pomiędzy charakterystykami otoczenia i charakterystykami centrów.
3. Analiza cech centrów, cech otoczenia, ich interakcji oraz efektów osiągniętych przez poszczególne centra w trakcie trwania projektu.
4. Systematyzacja efektów osiągniętych przez poszczególne centra.
5. Opracowanie wniosków na temat zależności pomiędzy różnymi centrami i ich otoczeniem a osiągniętymi efektami na podstawie zidentyfikowanych procesów pośredniczących w postaci raportu.

Zbieranie danych będzie mieć miejsce na **etapie 1, 2 (deskrypcja, eksploracja) i 5 (konfirmacja, weryfikacja wniosków)**. W prace badawcze na tych etapach zaangażowany będzie cały Zespół

Badawczy SPIN - CEAPP. Kroki 1-2 to "faza 1", praca w obrębie poszczególnych przypadków, a 3-5 to "faza 2", praca na połączonym materiale z 4 przypadków (multi-case analysis). W realizację fazy 1 będą zaangażowani przede wszystkim opiekunowie obszarów (przy konsultacji koordynatora PAP). Faza 2 to przede wszystkim indywidualna, analityczna praca kierownika zadania badawczego przy wsparciu opiekunów obszarów (m.in. realizacja IDI i Zogniskowanych Wywiadów Grupowych - FGI w ramach weryfikacji wniosków opracowanych w ostatnim etapie, dopracowywanie wniosków).

W stosunku do wcześniejszych prac w projekcie, proces zbierania danych powinien być wystandaryzowany, przede wszystkim ze względu na potrzebę zapewnienia możliwości porównywania przypadków. Oznacza to, że wszystkie ewentualne usprawnienia narzędzi, sposobu pozyskiwania danych, pomysły lub odstępstwa powinny być zgłaszane koordynatorowi prac badawczych.

W ramach prac badawczych nad PAP wprowadzone zostają 2 nowe elementy:

1) próba standaryzacji subiektywnych (i niejednokrotnie trudno mierzalnych) ocen opiekunów obszarów dotyczących charakterystyk centrów, ich otoczenia oraz osiągniętych efektów z zakresu transferu wiedzy.

Służyć temu będą narzędzia przypisane do etapu 1:

- a) tabela prawdy dla wdrożenia
- b) tabela prawdy dla otoczenia
- c) tabela efektów.

Element ten ma pomóc uporządkować wiedzę opiekunów obszarów i uwspólnić ich sposób myślenia o obszarze i wdrożeniu, po to by optymalnie wykorzystać te doświadczenia do wyjaśnienia efektów transferu wiedzy w poszczególnych centrach.

2) regularne prowadzenie w trakcie procesu zbierania danych notatek badawczych w postaci iteracyjnie rozbudowywanego (elementy, ale przede wszystkim opis relacji wykorzystujący m.in. wybrane cytaty z badań) modelu logicznego efektów transferu wiedzy osiągniętych w poszczególnych centrach.

Wzorzec służący do prowadzenia opisu relacji pomiędzy elementami modelu logicznego stanowi, podobnie jak wspomniane wyżej narzędzia, załącznik do protokołu.

Uzupełnione narzędzia badawcze (ich ostateczna wersja, po modyfikacjach w ramach dyskusji zespołowej) przechodzą do etapu 3, gdzie rozpoczyna się analiza bazująca na wielu przypadkach.

Plan zbierania danych

Zbieranie danych w ramach etapów 1, 2 i 5 można podzielić na 2 typy działań: badania wtórne i pierwotne.

Badania wtórne (etap 1, w mniejszym stopniu 2):

Co badamy?	Czego szukamy?
Sprawozdawczość	Wartości wskaźników efektów TW, śladów zależności pomiędzy poszczególnymi opóźnieniami, brakami a efektami
Dokumentacja centrum, w tym m.in. raporty autoewaluacyjne	Czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających (również potencjalnie) na osiągnięte efekty
Diagnoza obszaru, raporty branżowe, opracowania eksperckie	Cech charakterystycznych otoczenia, potencjalnie wpływających na efekty w zakresie TW
Wariant obszarowy	Cech charakterystycznych centrum, potencjalnie wpływających na efekty w zakresie TW, odstępstw od wariantów zdiagnozowanych w toku ewaluacji
Dane zastane	Przed wszystkim wskaźników określających potencjał odbiorców i nadawców TW
Wyniki analizy sieci	Pozycji centrum w sieci oraz cech sieci jako parametrów potencjalnie wpływających na TW

Badania pierwotne (etap 5, w mniejszym stopniu 2):

Kogo badamy?	Czego szukamy?
Personel centrum (w tym również kierownictwo)	Przed wszystkim rozwinięcia, pogłębienia i weryfikacji wątków autoewaluacyjnych, ze szczególnym naciskiem na ocenę własnych efektów
Kierownictwo centrum	J.w., dodatkowo ocena współpracy z innymi jednostkami i władzami uczelni, naukowcami
Naukowcy współpracujący z centrum	Przed wszystkim oceny warunków współpracy z centrum, zarówno po stronie centrum, jak i jednostki macierzystej
Eksperti związani z obszarem (najlepiej, żeby taka osoba miała przynajmniej podstawową wiedzę o działalności centrum: założeniach, realizowanych działaniach, osiągniętych efektach)	Przed wszystkim weryfikacji hipotez dotyczących wpływu otoczenia na efekty osiągane przez centrum, przewidywań dotyczących przyszłości centrum, określenia kluczowych barier, błędów, niekorzystnych decyzji

Przygotowanie do zbierania danych

Przed przystąpieniem do zbierania danych konieczne jest:

- 1) Uważne przestudiowanie protokołu studium przypadku.
- 2) Zapoznanie się z narzędziami załączonymi do protokołu (ich ostateczną wersją).

3) Zapoznanie się z literaturą i innymi źródłami wskazanymi w protokole.

Wskazana również, jako punkt wyjścia, jest ocena efektów osiągniętych przez centrum w danym punkcie czasu i przygotowanie roboczej, wyjściowej wersji modelu logicznego (chodzi tu o pkt 1) podpunkt a) przećwiczenie sporządzania modelu na własny użytek, a przede wszystkim o pkt 1) podpunkt b) dokumentację swoich wyjściowych, roboczych hipotez w oparciu o dotychczasowe odczucia, wrażenia i działania projektowe).

Na Dropboxie zostanie utworzony katalog "PAP" wraz z obszarowymi podkatalogami, określającymi źródła danych. Pierwszym zadaniem będzie wypełnienie poszczególnych katalogów odpowiednimi danymi. Wskazane jest również stosunkowo szybkie przygotowanie przez opiekunów obszarów propozycji osób do badań pierwotnych (w szczególności chodzi tu o naukowców i ekspertów), zaczynając od szerokiej listy osób uznanych za istotne dla uzyskania odpowiedzi na pytania badawcze.

SZCZEGÓLWE PYTANIA BADAWCZE – OPERACJONALIZACJA

Uwaga: Zgodnie z założeniami dokumentu, pytania zawarte w poniższym zestawieniu są pytaniami adresowanymi do badacza/y, nie do informatorów. Zaleca się dobór treści i brzmienia pytań adresowanych bezpośrednio do informatorów w zależności od konkretnej sytuacji badania. Pomocne w zadaniu konkretnych pytań, ukierunkowaniu rozmowy itp. są podpowiedzi zawarte w kolumnie "Potencjalne wskaźniki".

Pytanie badawcze	Szczegółowe pytanie	Potencjalne wskaźniki	Potencjalne źródła
Jak można scharakteryzować efekty w zakresie transferu wiedzy osiągnięte przez poszczególne centra?	Jakie efekty mierzone przy pomocy 5 wskaźników efektów TW osiągnęło centrum?	Na podstawie sprawozdawczości	Sprawozdawczość
	Czy te efekty, biorąc pod uwagę specyficzne uwarunkowania centrum są duże czy małe?	Jak ocenia się pod tym względem personel centrum? Jak duża jest różnica pomiędzy efektami osiągniętymi a zakładanymi? Czy różnica ta jest uzasadniona? Inne	Raporty autoewaluacyjne centrów, wywiady z personelem centrum, sprawozdawczość Inne
	Czy wystąpiły dodatkowe, nieujęte wcześniej w ewaluacji wewnętrznej	Czy pojawiły się przypadki nawiązania nieformalnej, obiecującej współpracy?	Wywiady z personelem centrum

	efekty z zakresu transferu wiedzy?	Czy pojawiły się pomysły biznesowe wykraczających poza strukturę centrum, alternatywne wobec centrum? Inne	
W jaki sposób mierzyć te efekty?	Czy przyjęte wskaźniki efektów transferu wiedzy oddają wszystkie skuteczne działania centrum z zakresu TW?	W jaki sposób personel i osoby współpracujące z centrum definiują skuteczność swoich działań, sukces, transfer wiedzy? Inne	Wywiady z personelem centrum, FGI/mini FGI
Jakie czynniki charakteryzujące centra wdrażające Model SPIN czynią je podobnymi, a jakie różnicują?	W jaki sposób centrum: -współpracuje z innymi jednostkami uczelni?	Czy relacje centrum do innych jednostek są sformalizowane? Czy centrum uzyskuje konieczne wsparcie ze strony innych jednostek (np. wsparcie informatyczne, pomoc prawna)? Czym powodowane są ewentualne trudności we współpracy?	Dokumentacja centrum, wywiady z personelem centrum, wywiady z kierownictwem centrum
	- definiuje zasady współpracy z przemysłem/odbiorcami, na których się opiera?	Czy jest to jedynie niepisany know-how, czy również spisane procedury? Jakie są podstawowe zasady współpracy, do jakich odwołuje się centrum? Na jakie wartości zwracana jest uwaga personelu (np. terminowość, jakość usług?) A może istnieją formalne procedury, ale brakuje know-how?	Dokumentacja centrum, wywiady z personelem centrum
	- zachęca naukowców do współpracy?	Czy mają one wymiar finansowy? W jakim stopniu? Czy centrum potrafiło zachęcić naukowców	Wywiady z kierownictwem centrum, wywiady z naukowcami

		<p>uznawanych za nieskorych do współpracy? Jeżeli tak to jak?</p> <p>Czy centrum podjęło próbę wypracowania modelu współpracy rozwiązującego potencjalny konflikt interesów jednostek uczelni?</p>	
	- profiluje swoją ofertę	<p>Czy jest ona niszowa, adresowana do wąskiego grona odbiorców, czy wręcz przeciwnie, do szerokiego?</p> <p>Jakiego typu odbiorcy są/byli najbardziej zainteresowani ofertą? A na jakich odbiorcach najbardziej centrum zależy?</p> <p>Na jakim etapie rozwoju jest oferta - czy jest to usługa/produkt gotowa/y do zastosowania?</p>	Dokumentacja centrum, wywiady z personelem centrum
	- przekazuje swoją ofertę?	<p>Czy przekaz opiera się głównie na bezpośrednich spotkaniach, czy zdalnie?</p> <p>Czy technologia jest dobrze opisana?</p> <p>Czy i jak odbiorcy wiedzy korzystają z opracowanych materiałów?</p>	Dokumentacja centrum, wywiady z personelem centrum
	Jakie cechy posiada kierownictwo i personel centrum?	<p>Jak ważna jest osoba "gwiazdy" - profesora?</p> <p>Jaki jest wiek i doświadczenie naukowe kierownictwa?</p> <p>Jakie jest doświadczenie biznesowe kierownictwa, personelu centrum?</p>	Dokumentacja centrum
	Jak podejmowane są decyzje w centrum?	<p>Czy proces podejmowania decyzji jest sformalizowany? Scentralizowany? Zmonopolizowany? Rozproszony?</p>	Wywiady z personelem i kierownictwem centrum

		<p>Jaki wpływ na podejmowanie ważnych decyzji ma personel centrum?</p> <p>Jaki wpływ na podejmowanie ważnych decyzji ma/miała do tej pory Rada Centrum?</p>	
	Z jak wielu narzędzi/form/aktywności w dziedzinie TW korzysta centrum?	<p>Jakie to aktywności (np. konferencje, działalność brokera) i które z nich są priorytetowe?</p> <p>Które są/były najskuteczniejsze?</p>	Dokumentacja centrum, wywiady z personelem i kierownictwem centrum
	Jaką pozycję w sieci kontaktów zajmuje centrum?	<p>Czy jest to pozycja centralna czy peryferyjna?</p> <p>Jakie postępy poczyniło centrum w trakcie wdrożenia? Jak zmieniła się jego pozycja?</p>	Analiza sieci
Jakie czynniki charakteryzujące otoczenie centrów wdrażających Model SPIN czynią je podobnymi, a jakie różnicują?	Jak silne są systemowe/institutionalne bariery współpracy naukowców z przemysłem?	Jakie bariery tego typu w przypadku działalności centrum są najważniejsze?	Diagnoza, wywiady z personelem centrum, wywiady eksperckie
	Jak silna jest presja na innowacje w obszarze działalności centrum?	<p>Czy innowacyjność w tym obszarze/jej konieczność jest dyskutowana w mediach?</p> <p>Czy są dostępne źródła finansowania w tej dziedzinie?</p> <p>Jak duże korzyści społeczne może przynieść innowacja w danej dziedzinie?</p>	Diagnoza, opracowania eksperckie
	Jak mocno dyscyplina jest związana z przemysłem?	<p>Czy współpraca jednostek naukowych z przemysłem w tej dziedzinie jest powszechna?</p> <p>Na czym polegają związki dyscypliny z przemysłem? Czy przyjmują one postać pośrednią (kształcenie kadr, publikacje) czy bezpośrednią (wspólne projekty, prowadzenie działalności</p>	Diagnoza, opracowania eksperckie

		przez naukowców itp.) Czy istnieje (lokalnie) tradycja współpracy przemysłu z uczelnią/ami w danej dziedzinie? Wspólne działania, inicjatywy?	
Jaki jest potencjał absorpcyjny dla wiedzy wśród odbiorców?	Jaki jest dominujący model kultury organizacyjnej odbiorców? Jakiej wielkości przedsiębiorstwa dominują w branży? Kim są, czym charakteryzują się strategiczni partnerzy centrum (odbiorcy, przedsiębiorcy)?	Diagnoza, opracowania eksperckie, wywiady z personelem centrum, m.in. z brokerem	
Jakie są relacje pomiędzy odbiorcami/przedsiębiorcami w branży?	W jakim stopniu odbiorcy są powiązani kontaktami, "usieciowieni"? Jaki jest poziom konkurencyjności w branży? Czy na rynku rywalizuje ze sobą wiele firm, czy może jest on zdominowany przez jednego, kilku przedsiębiorców?	Raporty branżowe, wywiady eksperckie, analiza sieci	
Jakie są cechy jednostek naukowych i/lub naukowców współpracujących z centrum?	Jak jednostki naukowe współpracujące z centrum (np. wydziały uczelni) są nastawione do TW? Jak postrzegana jest jakość badań prowadzonych we współpracujących jednostkach (ewentualnie pod szyldem centrum) - publikacje, cytowania itp.? Czy naukowcy współpracujący z centrum posiadają doświadczenie biznesowe, a jeżeli tak, to jakie? Jak można określić	Dane zastane, wywiady z personelem centrum, wywiady z naukowcami	

		<p>dyspozycyjność naukowców współpracujących z centrum?</p> <p>Jakie inne cechy posiadają naukowcy (m.in. wiek, tytuł, prestiż, znane nazwisko, status wynalazcy itp.)</p>	
	<p>Jakie są możliwości bezpośredniego kontaktu centrum z odbiorcami?</p>	<p>Czy centrum od odbiorców (zwłaszcza kluczowych) dzieli duży dystans geograficzny?</p> <p>Czy centrum posiada personel dedykowany do bezpośrednich spotkań z klientem, zwłaszcza w siedzibie klienta? Czy personel ten jest wystarczający?</p>	<p>Dokumentacja centrum</p>
<p>Jakie konfiguracje czynników charakteryzujących centra wdrażające Model SPIN i czynników charakteryzujących otoczenie centrów wdrażających Model SPIN wpływają na osiągnięcie jakich efektów w zakresie transferu wiedzy?</p>	<p>Jakie konfiguracje wiążą się z lepszymi efektami?</p> <p>Jakie konfiguracje wiążą się z gorszymi efektami?</p> <p>Jakie konfiguracje nie są pokryte przez 4 przypadki centrów wdrażających Model SPIN?</p> <p>Czy wśród niepokrytych konfiguracji występują czynniki, o których na podstawie literatury przedmiotu wiadomo, że są kluczowe dla efektów? Jakie to czynniki?</p>	<p>Wystąpienie których czynników wiąże się z lepszymi efektami?</p> <p>Wystąpienie których czynników wiąże się z gorszymi efektami?</p> <p>Czy wśród wyodrębnionych wskaźników można wytypować czynniki konieczne i/lub wystarczające do wystąpienia określonego efektu?</p>	<p>Tabele prawdy, zredukowane tabele prawdy, literatura przedmiotu</p>
<p>Jakie mechanizmy decydują o uzyskaniu gorszych, a jakie o uzyskaniu lepszych rezultatów?</p>	<p>Jakie są zależności pomiędzy czynnikami występującymi w konfiguracjach przynoszących lepsze/gorsze efekty?</p> <p>Czy można wskazać takie czynniki, potencjalnie wpływające na efekty, na które można oddziaływać/którymi można</p>	<p>Jakie czynniki występują w roli mediatorów i moderatorów obserwowanego łańcucha zależności?</p> <p>Czy w trakcie wdrożenia została zaobserwowana zmiana efektów w wyniku zmiany konkretnego czynnika/zestawu czynników?</p>	<p>Literatura przedmiotu, wywiady eksperckie, wywiady z personelem centrum</p>

	manipulować?		
W jakim stopniu i przy spełnieniu jakich warunków możliwe byłoby osiągnięcie innych (lepszyc) efektów?	Jaką zmianę przyniosłyby określone oddziaływania/zmiany w wybranych czynnikach? Od jakich innych czynników byłby uzależniony wpływ takiej zmiany?	Jakie zasoby są kluczowe dla wprowadzenia skutecznej zmiany? Kto może oddziaływać na ich poziom/posiada tego typu zasoby?	Literatura przedmiotu, wywiady eksperckie

WSKAZÓWKI DO PISANIA RAPORTU

Głównymi odbiorcami raportu są:

- lider projektu SPIN - Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM)
- centra wdrażające Model SPIN
- zespół badawczy CEAPP UJ
- ewaluator zewnętrzny projektu

Raport ma spełnić następujące oczekiwania odbiorców:

UMWM

- powstanie praktycznych rekomendacji w zakresie możliwego oddziaływania UMWM na rzecz zwiększenia efektów wdrożenia Modelu SPIN,
- określenie sposobu ustawienia parametrów konkursów pod kątem potencjalnych wdrożeń Modelu SPIN w przyszłości.

Centra wdrażające Model SPIN

- lepsze zrozumienie specyfiki poszczególnych obszarów technologicznych (otoczenia),
- wypracowanie wniosków na dalszy okres działalności centrów.

CEAPP UJ

- identyfikacja konfiguracji cech centrów i cech ich otoczenia prowadzących do większych efektów w zakresie transferu wiedzy oraz wyjaśnienie zaobserwowanych zależności.

Ewaluator

- określenie wpływu zdiagnozowanych mechanizmów na efektywność transferu wiedzy i określenie relacji pomiędzy dokonaną diagnozą a ostateczną wersją Modelu SPIN.

Prowadząc prace badawcze, warto uwzględnić planowaną strukturę raportu badawczego:

- 1) Konceptualizacja porównawczej analizy przypadków (opis najważniejszych założeń metodologicznych).
- 2) Czym różnią się centra wdrażające Model SPIN? Opis cech centrów i ich otoczenia.
- 3) Osiągnięcia centrów wdrażających Model SPIN – dlaczego są takie i czy w danych warunkach można było więcej osiągnąć?
- 4) Wnioski dla Modelu SPIN i wariantów obszarowych - sformułowanie propozycji zmian na poziomie treści Modelu.
- 5) Rekomendacje w zakresie warunków wstępnych i wdrażania Modelu SPIN - jakie działania mogą podnieść skuteczność wdrożenia Modelu SPIN?