

**Badanie ewaluacyjne projektu pn.
„Regionalny System Innowacji Województwa
Małopolskiego. Projekt pilotażowy”**

Raport końcowy

Opracował:

Zespół Konsultantów ITTI



POZNAŃ, STYCZEŃ 2015

STRESZCZENIE

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne dotyczyło ustalenia na ile skuteczne, efektywne i trwałe były działania przeprowadzone w ramach Projektu: „Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego. Projekt pilotażowy” oraz na ile przyczyniły się one do realizacji celu głównego, a także założonych celów szczegółowych Projektu.

Badanie ewaluacyjne skupiło się na analizie przeprowadzonych w ramach Projektu działań, prowadzących do realizacji trzech celów szczegółowych:

- a. Cel nr 1: Identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM;
- b. Cel nr 2: Rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim;
- c. Cel nr 3: Identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.

W trakcie prac ewaluacyjnych wymienione wyżej cele szczegółowe poddane zostały ocenie, w odniesieniu do trzech kryteriów:

- kryterium skuteczności;
- kryterium efektywności;
- kryterium trwałości.

Aby ocenić realizację wspomnianych wyżej celów w ramach poszczególnych kryteriów, podjęto próbę odpowiedzi na szereg pytań badawczych, związanych z poszczególnymi kryteriami oceny.

Pytania służące ocenie skuteczności:

1. Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?
2. Z jakimi problemami spotkano się, dążąc do osiągnięcia rezultatów Projektu?
3. Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody oraz schematy działań?
4. Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?
5. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Pytania służące ocenie efektywności:

1. Czy w ramach realizacji Projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?



2. Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?
3. Czy Projekt był poprawnie zarządzany?
4. Czy/w jakim stopniu wykorzystany został potencjał kadrowy i organizacyjny Zespołu Projektowego?
5. Czy Projekt wykreował wartość dodaną? Jaką?
6. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Pytania służące ocenie trwałości:

1. Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym beneficjentów (wspartych podmiotów) są efektem Projektu?
2. Jak długo poszczególne grupy beneficjentów (wspartych podmiotów) będą wykorzystywały produkty i rezultat Projektu?
3. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego?
4. Które działania/inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
5. Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację Projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

W celu uzyskania odpowiedzi na wspomniane wyżej pytania, posłużono się zróżnicowaną metodyką badawczą. Wykorzystano zarówno analizę danych wtórnych (desk research), jak również zbierano i poddawano analizie dane pierwotne uzyskiwane od różnego typu interesariuszy Projektu w ramach badań ilościowych, a także jakościowych. W celu pozyskania danych pierwotnych, posłużono się metodą CATI, indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), grupowych wywiadów pogłębionych (FGI), wywiadów telefonicznych, wywiadu eksperckiego, oraz diady homogenicznej.

Szczegółowy opis metodyczny badania znajduje się w pierwszej części niniejszego raportu. W dalszej części prezentowane są wnioski płynące z analizy pozyskanych różnymi metodami danych.

Struktura części wynikowej raportu podporządkowana jest trzem kryteriom oceny Projektu. Zebrane dane omawiane są w rozbiciu na kryteria ewaluacyjne, w ramach których starano się uwzględnić, na ile odpowiedzi na poszczególne pytania badawcze wpisują się w realizację celów szczegółowych Projektu.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz stwierdzono, że wszystkie trzy cele szczegółowe Projektu zrealizowane zostały w sposób skuteczny, efektywny i trwałe. Jedynie

w przypadku celu: „Rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim” stwierdzono, iż osiągnięcie wysokiej trwałości realizacji wymaga podjęcia działań w dłuższym horyzoncie. Rekomendowane jest w tym przypadku kontynuowanie działań realizowanych w ramach Projektu w postaci organizacji kolejnych edycji Małopolskich Targów Innowacji oraz Małopolskiego Festiwalu Innowacji.

Ponadto rekomenduje się podjęcie następujących działań mających na celu poprawę stopnia realizacji celów szczegółowych Projektu:

W celu zwiększenia skuteczności:

1. Utworzenie rejestru dobrych praktyk jako wyniku wizyt studyjnych.
2. Zwiększenie działań promocyjnych Inkubatora Pomysłowości.
3. Wprowadzenie periodyku „Innowacyjny Start” na listę czasopism punktowanych MNiSW.
4. Stworzenie spójnej strategii informacji dla wszystkich działań projektowych. Działania promocyjne powinny odnosić się do całości Projektu, a nie poszczególnych jego części.

W celu zwiększenia efektywności:

1. Zwiększenie autonomii decyzyjnej kierownika Projektu.
2. Budowanie szerokiego partnerstwa pomiędzy instytucjami i przedsiębiorstwami w celu zwiększania świadomości i podziału kosztów wspólnych działań.
3. Utrzymanie Zespołu Projektowego dla kontynuacji działań związanych z wdrażaniem RSI WM.
4. Realizacja strategicznego długofalowego programu wspierania innowacji, w ramach którego przeprowadzane będą projekty o krótszym horyzoncie czasowym.

W celu zwiększenia trwałości:

1. Popularyzacja współpracy firm i instytucji otoczenia biznesu.
2. Kontynuacja działań związanych z organizacją Małopolskich Targów Innowacji, Małopolskiego Festiwalu Innowacji oraz Małopolskiego Inkubatora Pomysłowości.

Działania związane z wdrażaniem i monitorowaniem RSI WM w ocenie ewaluatora powinny być kontynuowane albo w ramach budżetu Unii Europejskiej w Horyzoncie 2014 – 2020, albo z budżetu województwa. Wykorzystanie wiedzy i doświadczenia Zespołu Projektowego dla realizacji wspomnianych działań znacząco zwiększy szanse na ich powodzenie.

ABSTRACT

The research concerned evaluation of effectiveness, efficiency and sustainability of the activities carried out in the Project: „The Regional Innovation System of the Małopolska Region. Pilot project” and their contribution to the achievement of the main and specific Project goals.

The evaluation focused on the analysis of activities carried out in the framework of the Project, leading to the achievement of three specific objectives:

- a. Objective 1: Identification and implementation of systemic solutions leading to the effective management and monitoring of the accomplishment of RIS WM;
- b. Objective 2: Development of network cooperation and exchange of information in order to create the conditions for the development of a knowledge - based economy in Małopolska region;
- c. Objective 3: Recognition and gathering knowledge for the implementation of pro-investment functions of the institutions responsible for the development and realization of RIS WM.

The evaluation research focused on specific objectives listed above, in relation to three criteria:

- effectiveness;
- efficiency;
- sustainability.

To evaluate the achievement of above-mentioned objectives within each criterion we attempted to answer the research questions related to three evaluation criteria.

Questions for the assessment of effectiveness:

1. Were the outputs and results of the Project achieved ?
2. What were the problems in seeking to achieve the results of the Project?
3. How effective were the solutions, methods and schema of the Project activities?
4. Has the Project implementation brought negative effects?
5. What changes should be introduced in order to strengthen the effectiveness of building systems to support innovation?

Questions for assessment the efficiency:

1. Did the Project implementation generate savings or additional (unexpected) expenses?



2. Were the Project costs reasonable comparing to the economic and social effects of the implementation?
3. Was the Project managed properly?
4. To what extent was the personnel and organizational potential of the Project team used?
5. Has the project created added value? What kind of added value?
6. What changes should be introduced in order to improve the efficiency of building systems to support innovation?

Questions for assessment the sustainability :

1. What changes in the institutional setting of the beneficiaries (supported entities) are the result of the Project ?
2. How long does each group of beneficiaries (supported entities) will use the products and the result of the Project?
3. To what extent and for what activities the project is justified to the continuation?
4. Which activities/initiatives will continue after cessation of EU funding?
5. Does the knowledge and experience of employees/personnel responsible for the implementation of the Project will be used in other projects of building systems to support innovation?

In order to answer the aforementioned questions, there was used varied research methodology, both secondary data analysis (desk research) as well as analysis of collected primary data, obtained from different types of project stakeholders within the quantitative and qualitative research. In order to obtain primary data, there were used, inter alia, quantitative telephone interviews (CATI), in-depth interviews (IDI), group interviews (FGI), telephone interviews (ITI), expert interview and homogeneous dyads.

A detailed description of the research methodology is presented the first part of this report. The following part of the report presents the conclusions of obtained data analysis.

The structure of the report is subordinated to the three criteria of the evaluation of the Project. The collected data was analyzed with view to meet all evaluation criteria.

On the basis of research and analysis, it was found that all the three specific Project goals has been effectively, efficiently and sustainably reached. Only in the case of the Project goal: „Development of network forms of cooperation and exchange of information in order to create the conditions for the development of a knowledge - based economy in Małopolska region” it was stated, that the achievement of implementation sustainability requires taking actions in the longer term. In this case it is recommended in to continue the activities carried out under the project in the form of the organization of the next edition of the Małopolska Innovation Fair and Małopolska Innovation Festival.

In addition, it is recommended to take the following actions to improve the extent of achievement of the specific objectives of the Project:

Recommendations in order to increase the effectiveness:

1. The establishment of a good practices register as a result of the study visits.
2. Increase the promotional activities of the Ingenuity Incubator.
3. Introduction of the „Innovative Start” journal on the MNiSW scientific journals list.
4. Creation of a coherent information strategy for all project activities. Promotional activities should relate to the whole project and not to its individual parts.

Recommendations in order to increase efficiency :

1. Increasing the decision-making autonomy of the Project manager.
2. Building a broad partnership between institutions and enterprises in order to raise their awareness and sharing of costs of joint activities.
3. Maintain the Project team for the continuation of the implementation of RSI WM.
4. Implementation of the strategic long-term program to support innovation in which the projects will be carried out in a shorter time horizon.

Recommendations in order to increase the sustainability :

1. Popularization of cooperation between companies and business institutions.
2. Continuation of activities related to the organization of the Małopolska Innovation Fair, Małopolska Innovation Festival and Małopolska Ingenuity Incubator.

The activities related to the implementation and monitoring of RSI WM in evaluator opinion should be continued or in the budget of the European Union in Horizon 2014 – 2020, or the budget of the Małopolska Region. Using the knowledge and experience of the project team in these actions will significantly increase their chances of success.

SPIS TREŚCI

Streszczenie	2
Abstract	5
Wykaz skrótów	11
1 Wprowadzenie	12
2 Koncepcja i metodologia badania	13
2.1 Cel badania	13
2.2 Pytania badawcze	13
2.3 Metodologia badania.....	14
2.3.1 Analiza desk research	14
2.3.2 Wywiad telefoniczny (CATI)	17
2.3.3 Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)	19
2.3.4 Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)	19
2.3.5 Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)	20
2.3.6 Wywiad ekspercki.....	21
2.3.7 Obserwacja	21
2.3.8 Diada homogeniczna	21
3 Wyniki badania	23
3.1 Wstępna ocena działań projektowych	23
3.1.1 Stopień osiągnięcia produktów i rezultatów Projektu	23
3.1.2 Działania związane z realizacją celu: Identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM	27
3.1.3 Działania związane z realizacją celu: identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.....	28
3.1.4 Działania związane z realizacją celu: rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim	31
3.1.5 Działania promocyjne.....	32



3.1.6	Problemy podczas realizacji Projektu.....	33
3.2	Ocena skuteczności działań podejmowanych w Projekcie.....	34
3.2.1	Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?	35
3.2.2	Z jakimi problemami spotkano się, dążąc do osiągnięcia rezultatów Projektu? 38	
3.2.3	Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody oraz schematy działań i jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?	38
3.2.4	Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?	48
3.3	Ocena efektywności Projektu	49
3.3.1	Koszty realizacji Projektu.....	49
3.3.2	Czy w ramach realizacji Projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?	53
3.3.3	Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?.....	53
3.3.4	Czy Projekt był poprawnie zarządzany? Czy/w jakim stopniu wykorzystany został potencjał kadrowy i organizacyjny zespołu Projektowego?	55
3.3.5	Czy Projekt wykreował wartość dodaną?	63
3.4	Ocena trwałości Projektu.....	67
3.4.1	Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym beneficjentów (wspartych podmiotów) są efektem Projektu?	67
3.4.2	Jak długo poszczególne grupy beneficjentów będą wykorzystywały produkty i rezultat Projektu?.....	69
3.4.3	Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego i które działania / inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?	70
3.4.4	Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację Projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?	75
4	Wnioski i rekomendacje	77
	Tabela wniosków i rekomendacji	78
5	Aneksy	81
	Aneks nr 1. Kwestionariusz badania ankietowego techniką CATI.....	81
	Aneks nr 2. Scenariusz diady homogenicznej	87



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Aneks nr 3. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z członkami Zespołu Projektowego	90
Aneks nr 4. Arkusz obserwacji.....	92
Aneks nr 5. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI)	95
Aneks nr 6. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z opiekunem projektu	97
Aneks nr 7. Scenariusz telefonicznych wywiadów pogłębionych (TDI)	99
Aneks nr 8. Scenariusz wywiadu eksperckiego	101

WYKAZ SKRÓTÓW

CATI	Wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
FGI	Zogniskowany wywiad grupowy
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony
IP II	Institucja Pośrednicząca II stopnia
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Projekt	Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego. Projekt pilotażowy
RSI WM	Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego
TDI	Telefoniczny wywiad pogłębiony



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1 WPROWADZENIE

Niniejszy dokument stanowi raport końcowy z badania ewaluacyjnego ex-post projektu pn. „Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego. Projekt pilotażowy”.

Badanie zrealizowane zostało na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego przez firmę ITTI Sp. z o.o. w okresie od października do grudnia 2014 roku.

W niniejszym dokumencie znajduje się skrócony opis koncepcji i metodologii realizacji badania, wyniki badania oraz wnioski i rekomendacje. W aneksach zamieszczono wykorzystane narzędzia badawcze.

2 KONCEPCJA I METODOLOGIA BADANIA

2.1 Cel badania

Celem przedmiotowego badania było zebranie informacji umożliwiających bardziej skuteczne i efektywne planowanie oraz realizację projektów wspomagających budowanie systemów innowacji.

Ponadto, w warstwie strategicznej zdefiniowano obliczony na merytoryczne rozliczenie interwencji cel główny, którym było określenie stopnia zgodności przebiegu realizacji i rezultatów Projektu z przyjętymi założeniami.

2.2 Pytania badawcze

Prace zmierzały do udzielenia odpowiedzi na postawione poniżej pytania badawcze.

Kryterium ewaluacyjne nr 1: skuteczność

1. Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?
2. Z jakimi problemami spotkano się, dążąc do osiągnięcia rezultatów Projektu?
3. Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody oraz schematy działań?
4. Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?
5. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Kryterium ewaluacyjne nr 2: efektywność

1. Czy w ramach realizacji Projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?
2. Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?
3. Czy Projekt był poprawnie zarządzany?
4. Czy/w jakim stopniu wykorzystany został potencjał kadrowy i organizacyjny Zespołu Projektowego?
5. Czy w ramach Projektu pojawiła się wartość dodana? Jaka?
6. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Kryterium ewaluacyjne nr 3: trwałość

1. Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym beneficjentów (wspartych podmiotów) są efektem Projektu?

2. Jak długo poszczególne grupy beneficjentów (wspartych podmiotów) będą wykorzystywały produkty i rezultaty Projektu?
3. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego?
4. Które działania/inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
5. Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację Projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

2.3 Metodologia badania

Odpowiedzi na przedstawione pytania badawcze uzyskano dzięki wykorzystaniu zestawu metod badawczych pozwalających na analizę zarówno ilościową, jak również jakościową badanych zjawisk. Szczegółowa metodyka przeprowadzonego badania ewaluacyjnego przedstawiona została Zamawiającemu w dokumencie „Raport metodologiczny”, który jest integralną częścią realizowanego zamówienia.

Poniżej przedstawiono krótki opis zastosowanych metod badawczych, wraz ze szczegółami dotyczącymi grup badawczych, respondentów oraz sposobu realizacji badań

2.3.1 Analiza desk research

W ramach badania Wykonawca wykorzystał wskazane poniżej źródła danych:

- wniosek o dofinansowanie Projektu – wersja pierwotna + 4 aneksy + 2 uchwały;
- okresowe wnioski o płatność składane do IZ II stopnia – 22 sztuki;
- raporty analityczne, badawcze, ewaluacyjne, diagnostyczne i ekspertyzy opracowane w ramach Projektu – 22 sztuki;
- opracowania autoewaluacyjne z poszczególnych edycji Małopolskich Targów i Festiwalu Innowacji – 6 sztuk;
- dokument Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2008-2013 wraz z Programem Wykonawczym 2009-2011;
- opracowania stworzone w ramach Projektu Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2014-2020;
- zewnętrzne, polsko i anglojęzyczne opracowania dotyczące systemów innowacji w regionach oraz realizacji wytycznych w zakresie polityki innowacyjnej, w których została uwzględniona/opisana/oceniona Małopolska – 5 sztuk;
- protokoły/informacje prasowe/prezentacje z posiedzeń Małopolskiej Rady Innowacji – 21 sztuk;
- numery wydawanego w ramach Projektu periodyku nieregularnego „Innowacyjny Start” – 15 sztuk;



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- strategiczne dokumenty Województwa, w których znajdują się wskazania odnośnie polityki innowacyjności – 2 sztuki;
- podstrona internetowa projektu znajdująca się na portalu Wrota Małopolski.

W celu określenia przydatności poszczególnych pozycji zawartych na liście dokumentów objętych analizą desk research, sporządzona została tabela, w której każdemu z materiałów przyznano ocenę z zakresu 0-5 (0 – źródło zupełnie nieprzydatne, 1 – źródło przydatne w bardzo małym stopniu, 2 – źródło przydatne w małym stopniu, 3 – źródło przydatne w umiarkowanym stopniu, 4 – źródło przydatne w dużym stopniu, 5 – źródło przydatne w bardzo dużym stopniu). Takie podejście pozwoliło zdiagnozować, które dokumenty będą szczególnie przydatne do realizacji celu badania, a które mniej.

Tabela 1 Matryca oceny przydatności poszczególnych źródeł w kontekście pytań przypisanych do metody desk research

Pytanie badawcze/Dokument	Wniosek o dofinansowanie Projektu	Okresowe wnioski o płatność	Raporty i ekspertyzy w ramach Projektu	Opracowania auto-ewaluacyjne z poszczególnych edycji	RSI WM 2008-2013	RSI WM 2014-2020	Zewnętrzne opracowania dotyczące systemów innowacji	Materiały z posiedzeń	Numery periodyku „Innowacyjny Start”	Strategiczne dokumenty WM	Podstrona internetowa projektu
1. Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?	5	5	3	5	1	1	0	4	0	0	5
2. Na jakie problemy napotkano, dążąc do ich osiągnięcia?	0	3	3	5	0	1	0	4	1	0	1
3. Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?	0	0	2	4	0	0	1	2	0	0	1
4. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?	0	0	5	2	0	4	5	1	4	1	1
5. Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?	1	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1
6. Czy Projekt był poprawnie zarządzany?	2	1	1	3	0	0	2	3	0	0	2
7. Czy Projekt wykreował wartość dodaną? Jaką?	0	3	1	3	0	1	1	2	0	1	2
8. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?	0	0	4	3	0	3	5	3	4	1	1
9. Jak długo poszczególne grupy beneficjentów (wspartych podmiotów) będą wykorzystywały produkty i rezultat Projektu?	0	0	2	1	0	0	2	1	1	0	1
10. Które działania/inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?	0	0	2	0	0	2	0	0	1	0	1

Należy pamiętać, że dane zawarte w tabeli mają w znacznej mierze charakter poglądowy i nie należy traktować ich jako obligatoryjnego zestawu poziomów wykorzystania poszczególnych dokumentów podczas realizacji badania.

W pracach posłużono się również dokumentami, które nie są uwzględnione w tabeli, ale miały dla znaczący wpływ na formułowanie wniosków, ocen i rekomendacji.

2.3.2 Wywiad telefoniczny (CATI)

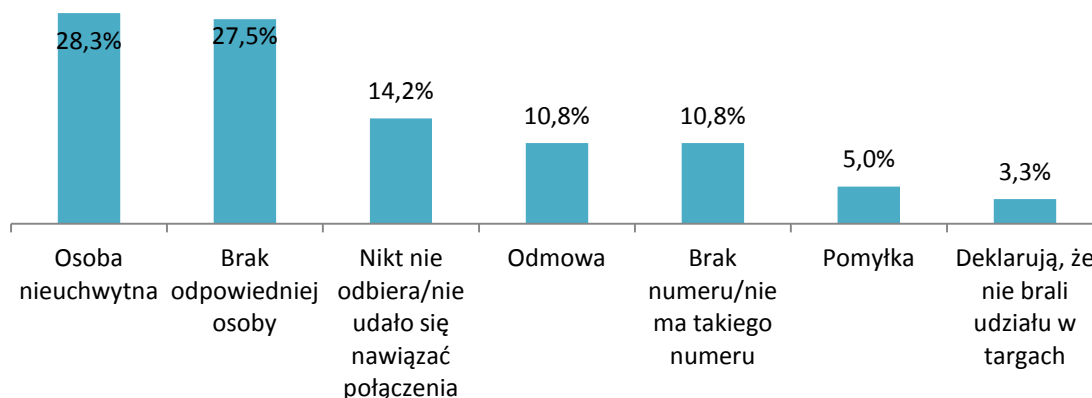
Wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne (ang. Computer-Assisted Telephone Interviewing – CATI) oparte są na schemacie indywidualnego wywiadu kwestionariuszowego prowadzonego przez telefon.

Do przeprowadzenia badania posłużono się próbą badawczą dobraną w sposób celowy. Składały się na nią przedsiębiorstwa i instytucje uczestniczące jako wystawcy w Małopolskich Targach Innowacji na przestrzeni lat 2009 – 2014. Całość docelowej próby badawczej stanowiły 122 przedsiębiorstwa oraz 63 instytucje. Odpowiedzi udało się pozyskać od 65 respondentów, którzy reprezentowali zarówno przedsiębiorstwa (44 respondentów), jak i instytucje (21 respondentów). Uzyskano zwrotność odpowiedzi na poziomie około 30% docelowej próby badawczej, co jest standardowym wynikiem dla tego typu badania. Uzyskane odpowiedzi odzwierciedlają strukturę badanej zbiorowości i pozwalają na wyciągnięcie miarodajnych wniosków.

Głównymi powodami niezrealizowanych wywiadów były problemy z nawiązaniem połączenia, nieobecność pracowników związanych z Małopolskimi Targami Innowacji i odmowa udziału w badaniach.

Poniższy wykres obrazuje przyczyny niezrealizowania ankiet.

Wykres 1. Przyczyny niewypełnienia ankiety

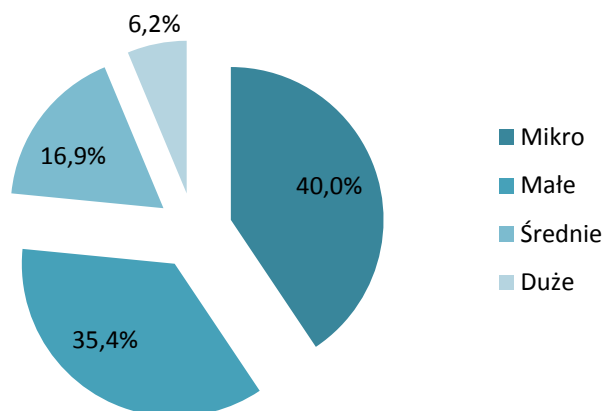


Źródło: opracowanie własne na podstawie CATI.

Najczęstszymi powodami niezrealizowania ankiety był problem ze skontaktowaniem się z respondentem (28,3%). W chwili nawiązania połączenia, osoby te były na spotkaniach, delegacjach i nie mogły podejść do telefonu.

Przeprowadzono wywiady z przedstawicielami 44 przedsiębiorstw. Na poniższym wykresie przedstawiono procentowe udziały przedsiębiorstw poszczególnych wielkości w badanej grupie.

Wykres 2. Struktura przedsiębiorstw pod względem wielkości (n=44)



Źródło: opracowanie własne na podstawie CATI.

Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa mikro, które zatrudniają od 0 do 9 pracowników. Wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych osób, maleje liczba



przedsiębiorstw danego typu w strukturze odpowiedzi, co odpowiada strukturze sektora przedsiębiorstw w Polsce, pozwalając na wyciąganie wniosków odnoszących się do całej zbiorowości.

2.3.3 Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Indywidualny wywiad pogłębiony opiera się na ustalonym schemacie wątków tematycznych, jednak pytania nie są standaryzowane. W ramach badania ewaluacyjnego przeprowadzono 6 indywidualnych wywiadów pogłębionych:

- 5 IDI o charakterze nieustrukturyzowanym, po jednym z każdym członkiem Zespołu (nie licząc kierownika);
- 1 IDI o charakterze ustrukturyzowanym z przedstawicielem IZ II stopnia.

2.3.4 Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Zogniskowany wywiad grupowy (z ang. *Focus Group Interview*) jest rodzajem badania terenowego, w którym udział bierze kilka osób. Badanie polega na wspólnej dyskusji grupy respondentów/uczestników wywiadu na zadany temat/grupę tematów.

Głównym celem zastosowania tej metody było uzyskanie opinii i pozyskanie wiedzy od głównych beneficjentów Projektu.

W przypadku projektu tego typu, realizowanym na szczeblu regionalnym i zawierającym szereg różnorodnych działań skierowanych do heterogenicznych podmiotów, gdzie korzyści odnoszone przez uczestników mają często charakter pośredni, należałoby mówić bardziej o Interesariuszach projektu, niż o beneficjentach sensu stricte.

Na podstawie analizy materiałów źródłowych zawartych na stronie internetowej Projektu, zidentyfikowano główne grupy Interesariuszy Projektu:

- przedsiębiorstwa (w tym przedsiębiorstwa innowacyjne);
- instytucje otoczenia biznesu;
- jednostki samorządu terytorialnego;
- jednostki badawczo rozwojowe;
- wyższe uczelnie (ich pracownicy, absolwenci i studenci);
- inne jednostki generujące innowacje.

W ramach zidentyfikowanych grup Interesariuszy znajdują się konkretne osoby, przedsiębiorstwa oraz instytucje odnoszące różnego rodzaju korzyści z Projektu, lub takie, których zakres obowiązków związany jest z realizacją Projektu. W dalszych analizach



podmioty uzyskujące bezpośrednie, policzalne korzyści związane z uczestnictwem w Projekcie nazywane będą dla uproszczenia oraz ujednoczenia nomenklatury beneficjentami Projektu.

Zdecydowano się na przeprowadzenia wywiadu z przedstawicielami beneficjentów Projektu, to jest osobami, które odniosły bezpośrednią korzyść płynącą z uczestnictwa w Projekcie.

Dobór uczestników miał charakter celowy, właściwy dla badań jakościowych i był konsultowany z Zamawiającym. Ostatecznie grupa fokusowa składała się z 9 respondentów: uczestników Małopolskich Targów Innowacji (przedstawiciele instytucji i firm), laureatów konkursu Małopolski Inkubator Pomysłowości (doktoranci– przedstawiciele studentów i kadry naukowej uczelni wyższych) oraz przedstawiciela Instytucji Otoczenia Biznesu (Fundusz Kapitału Załączkowego).

2.3.5 Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI)

Badanie techniką TDI (ang. *Telephone In-depth Interview*) polega na przeprowadzeniu indywidualnego, pogłębionego wywiadu telefonicznego.

Przeprowadzonych zostało 8 telefonicznych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów objętych wsparciem w ramach Projektu. Zastosowany został dobór celowy właściwy dla badań jakościowych. Na podstawie analizy strony internetowej „Wrota Małopolski” oraz SOPZ, zidentyfikowano typy beneficjentów, których przedstawiciele poproszeni zostali o udzielenie wywiadu. Zapewniono w ten sposób reprezentację różnych grup beneficjentów.

W toku badań zrealizowano:

- 4 wywiady z uczestnikami Małopolskich Targów Innowacji - przedstawiciele przedsiębiorstw i innych jednostek generujących innowacje;
- 1 wywiad z uczestnikiem wizyt studyjnych - przedstawiciel jednostki samorządu terytorialnego;
- 1 wywiad z laureatką konkursu Małopolski Inkubator Pomysłowości - przedstawiciel uczelni wyższych;
- 1 wywiad z innowacyjną firmą, która nie uczestniczyła w Małopolskich Targach Innowacji - przedstawiciel przedsiębiorstw;
- 1 wywiad z przedstawicielem Funduszu Venture Capital. - przedstawiciel instytucji otoczenia biznesu.



Przyjęta grupa badawcza obejmuje prawie całe spektrum osób i instytucji będących beneficjentami Projektu, pozwalając na wielowymiarową ocenę osiągniętych rezultatów.

2.3.6 Wywiad ekspercki

Wywiady eksperckie są techniką umożliwiającą zebranie wysokiej jakości danych od osób posiadających dużą wiedzę w badanym obszarze problemowym.

Wywiad ekspercki posłużył omówieniu i pogłębieniu wyników badania uzyskanych w toku realizacji innych technik badawczych. Ekspert został poproszony o wyrażenie swojego zdania na temat działań realizowanych w ramach Projektu w kontekście ich skuteczności i efektywności.

Przeprowadzony został 1 wywiad ekspercki ze specjalistą z zakresu rozwoju regionalnego i innowacji. Respondent został wytypowany przez Wykonawcę na podstawie własnego doświadczenia i posiadanych kontaktów, a także na podstawie analizy desk research. Zastosowany został celowy dobór próby, właściwy dla badań jakościowych.

2.3.7 Obserwacja

Obserwacja to technika pozwalająca poznać dane zjawisko w warunkach naturalnych. W ramach przedmiotowego badania zrealizowano nieuczestniczącą obserwację o charakterze jawnym. Oznacza to, że badani znali tożsamość badacza¹.

Badanie dotyczyło Zespołu Projektowego w jego naturalnym środowisku, a więc w biurze Projektu zlokalizowanym w Krakowie. Obserwacja została ustrukturyzowana – badacz posłużył się arkuszem obserwacji – i trwała 2 dni. Jeden z nich został dobrany ze względu na intensywność procesów grupowych – badacz wybrał dzień, w którym byli obecni wszyscy członkowie Zespołu i odbyło się planowane spotkanie Zespołu/narada.

2.3.8 Diada homogeniczna

Respondentami diad w ramach ewaluacji byli kierownik Projektu oraz wskazana przez Zamawiającego osoba zaangażowana w realizację Projektu. Celem zastosowania diady homogenicznej w przedmiotowym badaniu było pozyskanie pełnej informacji od osób odpowiedzialnych za realizację projektu „Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego. Projekt pilotażowy”, zapewniona bowiem została możliwość wzajemnego uzupełniania informacji pomiędzy rozmówcami.

Przeprowadzona została 1 diada homogeniczna z następującymi uczestnikami:

¹ Monika Kostera „Obserwacja i wywiad”, http://www.kostera.pl/documents/Et_MSD2_3_Obs_Wywiad.pdf, dostęp: 20.10.2014r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



- kierownik Projektu;
- dyrektor Departamentu Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.



3 WYNIKI BADANIA

W niniejszym rozdziale zaprezentowano szczegółowe wyniki badania, odnoszące się do przedstawionych wcześniej pytań badawczych. Wraz z wynikami badania, przedstawione zostały wypływające z nich wnioski. Uzyskane wyniki prezentowane są w układzie poszczególnych kryteriów oceny (skuteczności, efektywności, trwałości). Przedstawione wnioski prezentowane są w formie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przy czym w zakresie, w jakim okazuje się to zasadne, dokonany został podział odpowiedzi w taki sposób, aby odzwierciedlały one specyfikę realizacji poszczególnych celów szczegółowych Projektu.

3.1 Wstępna ocena działań projektowych

3.1.1 Stopień osiągnięcia produktów i rezultatów Projektu

Projekt „Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego. Projekt pilotażowy” realizowany jest od roku 2008. Jego celem jest zbudowanie Regionalnego Systemu Innowacji jako układu instytucjonalno-funkcjonalnego w województwie. Szczegółowymi celami wyznaczonymi w Projekcie, są²:

- identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć mają efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM;
- rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim;
- identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.

Dla osiągnięcia założonych efektów, wyznaczonych zostało pięć zadań, w których określone zostały konkretne działania. Dodatkowo, zadania podzielone zostały na mniejsze, bardziej szczegółowe etapy:

Zadanie 1 – Instytucjonalny model zarządzania i monitorowania RSI

- Etap 1 – Organizacja i powołanie instytucjonalnego modelu zarządzania i monitorowania RSI;
- Etap 2 – Wdrożenie modelu zarządzania i monitorowania RSI.

Zadanie 2 – Stworzenie systemu monitoringu i ewaluacji RSI

² Załącznik nr 3 do umowy: Wniosek o dofinansowanie projektu PO KL”, s. 4-10.



- Etap 1 – Poszukiwanie dobrych praktyk systemu monitoringu w Polsce i UE;
- Etap 2 – Analizy i ekspertyzy metodyczne dot. systemu monitoringu i ewaluacji RSI;
- Etap 3 – Opracowanie i wydanie przewodników metodycznych oraz koncepcji systemu zbierania, analizy oraz prezentacji danych).

Zadanie 3 – Analizy i ekspertyzy w kluczowych aspektach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego

- Etap 1 – Analizy i ekspertyzy.

Zadanie 4 – Regionalne porozumienie na rzecz rozwoju

- Etap 1 – Organizacja i przeprowadzenie konferencji;
- Etap 2 – Organizacja i przeprowadzenie Małopolskich Targów Innowacji.

Zadanie 5 – Opracowanie i promocja Projektu

- Etap 1 – Opracowanie i realizacja kampanii promocyjnej.

Początkowo zdefiniowane we wniosku o dofinansowanie produkty i rezultaty, zostały podzielone na dwa typy: twarde i miękkie. Wśród twardych następstw Projektu wymienić można:

- opracowanie i uruchomienie instytucjonalnego modelu zarządzania i monitorowania RSI;
- utworzenie i uruchomienie Biura Zarządzania i Monitorowania RSI;
- stworzenie i wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji RSI;
- opracowanie analizy/ekspertyzy w kluczowych aspektach wdrażania RSI (11 sztuk);
- udział w krajowych i zagranicznych konferencjach i wizytach studyjnych (26 wizyt);
- przygotowanie i przeprowadzenie 2 Małopolskich Targów Innowacji;
- przygotowanie i przeprowadzenie 3 konferencji;
- opracowanie raportu autoewaluacyjnego.

Wyznaczone efekty miękkie to:

- upowszechnienie wizerunku Małopolski jako regionu otwartego na innowacje;
- podniesienie świadomości społeczeństwa Regionu nt. Regionalnego Systemu Innowacji Województwa Małopolskiego.

W czasie trwania Projektu zmieniała się zakładana liczba niektórych działań. Dotyczy to liczby przeprowadzonych Małopolskich Targów Innowacji (początkowo zakładano dwa wydarzenia, następnie liczbę tę podniesiono do siedmiu), konferencji towarzyszącej Małopolskim Targom Innowacji (zakładano trzy, liczba została podniesiona do siedmiu), liczby osób uczestniczących w wizytach studyjnych (zakładano 26, liczba została podniesiona do 44), opracowanych analiz/ekspertyz w kluczowych aspektach wdrażania RSI (zakładano 11 tego typu dokumentów, liczba została podniesiona do 22). Dodatkowymi działaniami, których pierwotnie nie założono, były: organizacja konkursu „Małopolski Inkubator Pomysłowości” (pięć edycji) oraz włączenie do Projektu periodyku „Innowacyjny Start” i wydanie 16 numerów pisma. Wzrost liczby przeprowadzonych działań wynikał z przedłużenia okresu realizacji Projektu, który pierwotnie miał trwać do roku 2011, a jego trwanie przedłużono do roku 2015.

Tabela 2. Osiągnięte wartości wskaźników na II kwartał 2014r.

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta od początku realizacji projektu	Stopień realizacji
Przygotowanie i przeprowadzenie Małopolskich Targów Innowacji	7	6	85,71%
Przygotowanie konferencji towarzyszącej Małopolskim Targom Innowacji	7	6	85,71%
Liczba osób uczestniczących w wizytach studyjnych	44	39	88,64%
Organizacja Posiedzeń Małopolskiej Rady Innowacji	26	20	76,92%
Opracowanie analiz/ekspertyz w kluczowych aspektach wdrażania RSI	22	22	100%
Opracowany raport z autoewaluacji	1	0	0,00%
Organizacja konkursu „Małopolski Inkubator Pomysłowości”	5	4	80,00%
Przygotowanie/opracowanie periodyku „Innowacyjny Start”	16	15	93,75%
Przygotowanie i organizacja Małopolskiego Festiwalu Innowacji	5	4	80%

Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Wartość wskaźnika osiągnięta od początku realizacji projektu	Stopień realizacji
Współorganizacja Konkursu Innovator Małopolski	6	6	100%
Utworzony system zarządzania wiedzą o innowacjach w Małopolsce portal (podstrona internetowa)	1	1	100%
Współorganizacja sympozjum dot. ochrony własności intelektualnej z Urzędem Patentowym RP	5	3	60%

Źródło: Okresowy wniosek o płatność za II kwartał.2014r.

Dane zawarte w tabeli pokazują, że założone wskaźniki zostały zrealizowane w bardzo wysokim stopniu. Wskaźniki dotyczące większości działań do momentu realizacji badania wykonane zostały na poziomie wyższym niż 80%. Prognozować jednak można, że zakładane wartości zostaną osiągnięte w 100%, ponieważ termin realizacji Projektu został przedłużony do końca czerwca 2015 r.

Analiza okresowych wniosków o płatność z lat 2010-2014³ wskazuje na ciągłość i kompleksowość działań, które doprowadzić miały do wykonania wszystkich celów Projektu. Z punktu widzenia realizacji głównego celu Projektu, najistotniejsze były działania zmierzające do spełnienia trzech celów szczegółowych:

- identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM;
- rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim;
- identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.

³ Okresowe wnioski o płatność 09.2008-03.2014r.



3.1.2 Działania związane z realizacją celu: Identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM

Pozyskiwanie wiedzy

Przedstawiciele Zespołu Projektowego uczestniczyli w szeregu szkoleń służących przede wszystkim nabyciu wiedzy niezbędnej do prawidłowego wdrażania i monitorowania RSI, jak również nabywaniu nowych umiejętności technicznych. W ramach realizacji zadań projektowych, przedstawiciele Zespołu Projektowego uczestniczyli w szkoleniach dotyczących public relations, prawa zamówień publicznych, kontroli projektów, ochrony własności intelektualnej, zarządzania ryzykiem, stosowania zasady równych szans i pomocy publicznej w PO KL, linii demarkacyjnych inteligentnych specjalizacji, coachingu, badań ewaluacyjnych. Przeprowadzono również kursy obsługi programów SPSS, CorelDRAW i Photoshop. Członkowie Zespołu Projektu Systemowego brali udział w rozmaitych konferencjach, spotkaniach, posiedzeniach Komisji Rozwoju Regionu, Promocji i Współpracy z Zagranicą, Sejmiku Województwa Małopolskiego. W oparciu o konsultacje z ekspertami polskimi i zagranicznymi (z Niemiec, Szwecji, Danii), tworzona była koncepcja wdrażania i monitorowania Regionalnej Strategii Innowacji.

Konkurs dla doktorantów „Małopolski Inkubator Pomysłowości”

Rokrocznie w okresie 2011-2014 organizowany był konkurs „Małopolski Inkubator Pomysłowości”, skierowany do doktorantów. Uczestnicy opracowywali innowacyjne biznesplany, które wpisują się w jeden z obszarów określonych w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego. Łączna liczba wypłacanych nagród to 180 tys. złotych (odpowiednio 20 tys. złotych za pierwsze, 15 tys. za drugie i 10 tys. za trzecie miejsce w każdej z czterech edycji). Wyniki ogłaszano między innymi w trakcie konferencji tematycznych organizowanych w ramach Małopolskiego Festiwalu Innowacji. Pod kątem spełniania merytorycznych kryteriów, prace oceniała Komisja Konkursowa, w skład której wchodziłi specjaliści z bazy ekspertów Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego, przedstawiciele Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A., Małopolskiego Centrum Przedsiębiorczości i Centrów Transferu Technologii.⁴

⁴ Informacje opracowane na podstawie artykułów zawartych na stronie internetowej „Wrota Małopolski”.



3.1.3 Działania związane z realizacją celu: identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM

Analiza „dobrych praktyk” i prace badawcze

Okresowe wnioski o płatność dostarczają informacji na temat działań podjętych w celu stworzenia systemu monitoringu i ewaluacji RSI⁵. Zasadzał się on na tzw. „dobrych praktykach”, czyli efektywnych i skutecznych zasadach oceny i nadzorowania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce oraz UE, a także na analizie barier zidentyfikowanych przez przedsiębiorców podczas aplikowania o środki unijne. Wykonane zostały także badania dotyczące:

- zamawiania prac dyplomowych w szkołach wyższych w województwie małopolskim przez przedsiębiorstwa;
- monitoringu oraz ewaluacji on-going wdrażania RSI WM;
- roli uczelni wyższych w województwie małopolskim;
- partnerskiej relacji z podmiotami publicznymi i prywatnymi;
- transferu wiedzy w Małopolsce.

Rezultatem analiz są prace takie, jak:

- „Ocena transferu wiedzy i powiązań sfery B+R oraz instytucji otoczenia biznesu z przedsiębiorcami” (2009 r.);
- „Efekty realizacji projektów innowacyjnych, zrealizowanych w ramach środków unijnych, wpisujących się w cele taktyczne RSO WM” (2010 r.);
- „Ocena wdrażania RSI 2008-2013” (2011 r.);
- „Ocena transferu wiedzy i powiązań sfery B+R oraz instytucji otoczenia biznesu z przedsiębiorcami w Województwie Małopolskim w 2012 roku – badanie porównawcze” (2012 r.).

Opracowano również autorskie narzędzie software służące do monitorowania strategii.

⁵ Okresowe wnioski o płatność 09.2008-03.2014r.

Wizyty studyjne

Zgodnie z początkowymi założeniami, Zespół Projektowy uczestniczył w wizytach studyjnych m.in.:

- we Francji w 2009 roku;
- w Szwecji i Niemczech w 2010 roku;
- w Danii w 2011 roku;
- na Słowacji w 2012 roku;
- w Finlandii w 2012 i 2013 roku;
- w Belgii w 2013 i 2014 roku;
- w Hiszpanii w 2013 roku.

Wyjazdy te dostarczyły uczestnikom istotnych wiadomości o budowaniu systemów innowacji w krajach europejskich. W 2013 roku opracowano prognozę oddziaływania na środowisko programu strategicznego RSI, która uwzględniała uwagi Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska. Przeprowadzono również ewaluację ex- ante RSIWM 14-20, dokument ten jest załącznikiem do przyjętej Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego. Istotną rolę pełniło przystąpienie do *Vanguard Initiative for New Growth by Smart Specialisation*, opierającej się na porozumieniu 16 wysoko uprzemysłowionych regionów. Priorytetem działania inicjatywy jest wsparcie odrodzenia przemysłu w Unii Europejskiej w oparciu o nowoczesne technologie. Działania i zasoby skoncentrowane są na współpracy przedsiębiorców, naukowców i regionów w obszarze inteligentnej specjalizacji, co działa na korzyść Małopolski w kontekście zwiększenia konkurencyjności. Znaczącym profitem jest również rozwój współpracy sieciowej i wymiany informacji, które służą tworzeniu sprzyjających warunków dla gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim.

Analizy i ekspertyzy

Opracowanie analiz i ekspertyz w kluczowych aspektach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego zasadało się na wykonanej w początkowym okresie (wrzesień 2008 – marzec 2009 r.) identyfikacji potrzeb badawczych, które wpisywały się w działania Strategii. W roku 2009 wykonano jakościową analizę „Potencjał inicjatyw klastrowych w Małopolsce”, a także badanie dotyczące „Stworzenia i realizacji systemu monitoringu wdrażania RSI WM na lata 2009-2011”. Kolejnymi działaniami były:



- opracowanie ewaluacji on-going „Ocena transferu wiedzy i powiązań B+R oraz IOB z przedsiębiorcami”, na podstawie której wydana została broszura informacyjna;

oraz realizacja badań:

- „Efekty realizacji projektów innowacyjnych, zrealizowanych w ramach środków unijnych, wpisujących się w cele taktyczne RSI WM”;
- „Weryfikacja trendów rozwojowych zachodzących w ramach kluczowych technologii przyszłości dla Małopolski wyznaczonych metodą foresightu w 2010r.”;
- „Identyfikacja trendów technologicznych w obszarze ICT z wykorzystaniem statystyki patentowej”;
- „Charakterystyka dziedzin wytyczonych przez inteligentną specjalizację regionu i rozpoznanie oczekiwań przedsiębiorstw działających w tych dziedzinach”.

Prace dyplomowe, których wyniki mają niebagatelną rolę dla rynku, zostały poddane ocenie potencjału i możliwości wdrożenia na rzecz rozwoju innowacyjności gospodarki województwa małopolskiego. Efekty diagnozy przedstawiono na konferencji w trakcie trwania Małopolskich Targów Innowacji. W procesie analizowania i sporządzania ekspertyz odnoszących się do wdrażania RSI WM, udział brali specjaliści z zakresu innowacyjności, kształtowania klimatu dla prac w obszarze life science, roli klastrów oraz specyfiki ich funkcjonowania w województwie małopolskim, transferu wiedzy i technologii ze świata nauki do świata przemysłu, aktywności patentowej branż ICT, konceptualizacji i operacjonalizacji badań, a także w późniejszym etapie wdrażania opracowania instrumentarium implementacyjnego. Współpraca z ekspertami dotyczyła również wypracowania założeń badawczych, które przyczyniły się do polepszenia działań w ramach projektu „Broker Innowacji jako narzędzie dla efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki Małopolski”, którego celem była integracja środowisk naukowych i biznesowych oraz administracji publicznej.

Pomocne okazały się wizyty studyjne m.in. w Uppsali (2010 r.), Erfurcie (2010 r.), a także kontakt z przedstawicielami Urzędów Marszałkowskich z całej Polski, dzięki którym poddano analizie dobre praktyki w zakresie tworzenia, monitorowania i aktualizacji lokalnych strategii innowacji.

Aby zapewnić możliwie najefektywniejsze i trafne zebranie informacji, zorganizowano konsultacje środowiskowe i społeczne. Formularz tychże konsultacji umieszczono na stronie internetowej www.malopolska.pl i rozesłano do największych przedsiębiorstw, uczelni wyższych i instytutów PAN działających na terenie województwa. Zainteresowani mogli również przedstawić swój pomysł w ramach naboru w Banku Projektów Regionalnych.



Zebrane w ten sposób informacje, pomysły i sugestie posłużyły przygotowaniu ostatecznej wersji dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego na lata 2014 - 2020. Wymiana informacji odbywała się także podczas warsztatów z udziałem ekspertów m.in. z Głównego Instytutu Górnictwa, konferencji m.in. „Regions as Motors of New Growth through Smart Specialisation” oraz inicjatywy *Vanguard Initiative*, m.in. „New Growth by Smart Specialisation” w Brukseli.

Periodyk „Innowacyjny Start”

Istotnym działaniem było podjęcie współpracy z periodykiem „Innowacyjny Start”, który porusza problematykę wspierania, tworzenia i rozwoju nowych firm oraz przedstawia innowacyjność w wybranych branżach gospodarki. W okresie objętym badaniem ukazało się 16 numerów pisma⁶.

3.1.4 Działania związane z realizacją celu: rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim

Kolejnym zadaniem, wyznaczonym według okresowych wniosków o płatność, jest budowanie regionalnego porozumienia na rzecz rozwoju. W ramach realizacji tego celu, organizowane jest od 2009 roku cykliczne wydarzenie konferencyjno-wystawiennicze „Małopolskie Targi Innowacji”, na którym przedstawiciele sektora MŚP, instytucji otoczenia biznesu, świata nauki, firm oraz jednostek badawczo-rozwojowych mają możliwość zaprezentowania swojej oferty. Podmioty mogą bezpłatnie korzystać ze stanowisk wystawienniczych. W ramach wydarzenia odbywają się konferencje, np.:

- „Kryzys gospodarczy – czynnik determinujący do inwestowania w innowacje czy element ograniczający?” w 2009 r.;
- „Być albo nie być, (oto jest) pytanie o współpracę Nauka-Biznes” w 2010 r.;
- „Nauka – Innowacje – Przedsiębiorczość” w 2011 r.;
- „Innowacje – niezbędny czynnik nowoczesnej architektury gospodarczej” w 2012 r.;
- „Młoda przedsiębiorczość” – nowe pokolenie w biznesie” w 2013 r.;
- „Dzisiejsze inspiracje innowacją przyszłości – Małopolska Case Study” w 2014 r.

Zorganizowano panele dyskusyjne, seminaria i warsztaty. Wynikiem Małopolskich Targów Innowacji są raporty autoewaluacyjne, wydawane po każdej z edycji. Bezpośrednie efekty realizacji tych zadań należą do kategorii rezultatów miękkich. Związane są one z budową świadomości istnienia działań publicznych na rzecz rozwoju innowacyjności, budowaniu

⁶ Archiwum strony internetowej „Innowacyjny start”



pozytywnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, instytucjami państwowymi i samorządowymi, oraz szeroko rozumianym otoczeniem biznesu. Istotnym rezultatem tych działań jest tworząca się sieć networkingowa, łącząca przedsiębiorstwa innowacyjne z różnych branż i regionów województwa.

3.1.5 Działania promocyjne

Kolejne zadanie, polegające na opracowaniu i promocji Projektu, zostało zrealizowane poprzez przeprowadzenie kampanii promocyjnych poszczególnych wydarzeń i inicjatyw (przede wszystkim Małopolskich Targów Innowacji i Małopolskiego Festiwalu Innowacji oraz innych, w tym Małopolskiego Inkubatora Pomysłowości, Regionalnej Strategii Innowacji, itd.). Kampanie były oparte na reklamie prasowej, internetowej, outdoorowej. W ich ramach pojawiły się m.in. ogłoszenia prasowe, wkładki do gazet, eksponowane plakaty i billboardy, kolportowane ulotki, katalogi i publikacje (np. Innowacyjny Start). Reklamy pojawiły się na największych informacyjnych portalach internetowych (Onet.pl, Wp.pl), portalach branżowych, lokalnych, społecznościowych, w wyszukiwarce google.pl. Zakrojony na szeroką skalę mailing trafił do dużej grupy odbiorców, przygotowany został spot filmowy, intensywnie współpracowano z mediami. Na potrzeby Projektu prowadzona jest strona internetowa www.imalopolska.eu oraz strona Małopolskiego Festiwalu Innowacji na Facebooku.

W realizacji działań promocyjnych związanych z całością Projektu istotną rolę odgrywała coroczna organizacja Małopolskich Targów Innowacji.

Dogodna lokalizacja miejsca, w którym wydarzenie jest realizowane (Mały Rynek w Krakowie), może przyczynić się do zwiększenia wiedzy mieszkańców odnośnie występowania innowacyjnych branż i przedsiębiorstw w regionie. Ważna jest też świadomość samych przedsiębiorców w kontekście możliwości nawiązywania nowych kontaktów, które dysponują potencjałem współpracy opartej na innowacyjnym podejściu do produkcji, czy świadczenia usług.

Myślę, że Targi Innowacji i Festiwal Innowacji zakorzeniły się w świadomości małopolskich instytucji, przedsiębiorstw nakierowanych na tego typu działania bliżej Urzędu Marszałkowskiego. (IDI)



3.1.6 Problemy podczas realizacji Projektu

W trakcie realizacji Projektu napotkano na kilka problemów natury organizacyjno - formalnej, które jednak nie wpłynęły w znaczący sposób na realizację celu głównego i terminowość jego osiągnięcia.

Pierwszy problem, wymieniany przez respondentów, związany był z przesunięciem terminów realizacji badań, co spowodowało kłopoty przy przenoszeniu środków z budżetu Projektu z jednego roku na drugi. Było to uciążliwe dla osób zajmujących się tym zadaniem, ponieważ trzeba było określić, jakich dokładnie badań dotyczył ten budżet, a ich charakter nie był jeszcze znany. Nie był to problem spowodowany złą, czy niedokładną pracą. Takie sytuacje wpisują się w realizację każdego projektu, dlatego jego ramy powinny być elastyczne, by nie wpływały one negatywnie na pracę Zespołu Projektowego, czy na sam Projekt.

Kolejna problemowa kwestia, którą zdiagnozowali przedstawiciele Zespołu Projektowego, była związana z prawem zamówień publicznych. Pojawiły się trzy opinie, mówiące o wątpliwościach dotyczących jakości wykonywanych zleceń, mimo zapisywania kryteriów jakościowych w przetargach. Były sytuacje, które wskazywały na brak porozumienia co do jakości wykonywanych prac między zamawiającym a wykonawcami. Jak ocenił to jeden z respondentów wywiadu indywidualnego:

Mówiąc o trudnościach, najbardziej sprawiło je nam prawo zamówień publicznych, które powodowało, że pomimo zapisywania kryteriów jakościowych w przetargach oraz pomimo różnych zabiegów, uczyliśmy się co roku na błędach. Problem był z jakością procesów i jakością wykonania. Czasem trudno jest wyegzekwować jakość i wytłumaczyć wykonawcy, czym jest jakość, jeśli nie ma woli współpracy po drugiej stronie. (diada)

Działania Zespołu Projektowego doprowadziły do wyegzekwowania od wykonawców produktów o odpowiedniej jakości, co pozwoliło na osiągnięcie rezultatów Projektu na zakładanym poziomie.

Podsumowując, stwierdzić można, że trudności identyfikowane w toku realizacji Projektu nie miały charakteru znacząco wpływającego na jego wdrażania, a powodowały jedynie drobne opóźnienia w prowadzeniu określonych działań. Ponadto należy podkreślić, że Zespół Projektowy sprawnie radził sobie z niwelacją skutków występujących problemów, a harmonogram Projektu był na tyle elastyczny, że występujące opóźnienia nie zagroziły realizacji celu głównego oraz celów szczegółowych.



3.2 Ocena skuteczności działań podejmowanych w Projekcie

Jednym z zasadniczych kryteriów pozwalających określić zasadność realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych jest skuteczność. Rozumiana jest jako stopień, w jakim założone cele projektowe zostały osiągnięte, tj. na ile analizowane projekty przyniosły przewidywane efekty. Oceny takiej dokonano również w odniesieniu do ewaluowanego projektu „Regionalny System Innowacji”. Punktem wyjścia do jej przeprowadzenia były informacje wskazane wyżej, dotyczące stopnia osiągnięcia założonych produktów i rezultatów Projektu.

Analiza skuteczności działań związanych z realizacją Projektu przeprowadzona została w kontekście realizacji trzech głównych celów:

- identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM;
- rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim;
- identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.

Ocena skuteczności działań związanych z realizacją celów dotyczących identyfikacji i wdrożenia rozwiązań systemowych służących efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI oraz identyfikacji i zgromadzeniu wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM przeprowadzona została przede wszystkim na podstawie analizy desk research oraz częściowo przy zastosowaniu metod jakościowych.

Aby ocenić skuteczność działań projektowych, przeprowadzono badania mające na celu udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?
- Z jakimi problemami spotkano się, dążąc do osiągnięcia rezultatów Projektu?
- Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody oraz schematy działań?
- Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?
- Poniżej przedstawione zostaną wnioski i odpowiedzi na postawione pytania, przy czym w zakresie, w jakim okazuje się to zasadne, dokonany zostanie podział odpowiedzi w taki sposób, aby odzwierciedlały one specyfikę realizacji poszczególnych celów projektu. Wskazane zostanie również jakie zmiany należałoby



wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

3.2.1 Czy osiągnięto produkty i rezultaty Projektu?

Na pytanie to należy odpowiedzieć w kontekście poszczególnych celów Projektu z uwagi na to, że zarówno uzyskane mierniki efektów, jak również mierniki efektów realizacji poszczególnych celów znacznie się od siebie różnią.

Na podstawie analizy desk research, a także opinii pojawiających się w badaniach jakościowych (wywiad ekspercki) można stwierdzić, że w zakresie celu szczegółowego: **„Identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM”**, osiągnięto zakładane produkty i rezultaty Projektu.

Zidentyfikowano i wdrożono systemowe rozwiązania służące zarządzaniu i monitorowaniu [Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego 2014 - 2020](#), które zostały zatwierdzone uchwałą Zarządu Województwa z dnia 3.06.2014. Dokument Strategii powstał dzięki przeprowadzeniu konsultacji społecznych z przedstawicielami szerokiego grona interesariuszy oraz przy wsparciu działającej w ramach Projektu Małopolskiej Rady Innowacji. W trakcie prac nad opracowaniem i wdrożeniem RSI WM przeprowadzono 45 różnego rodzaju konferencji, seminariów, spotkań i warsztatów. W trakcie trzech tur konsultacji społecznych zebrano blisko 170 uwag od różnych instytucji państwowych i samorządowych, firm, oraz instytucji otoczenia biznesu. Przeprowadzono prace skutkujące wyłonieniem inteligentnych specjalizacji dla regionu, które są punktem wyjścia dla tworzenia kryteriów oceny projektów realizowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego. W treści dokumentu strategii zawarte są priorytety, cele rozwojowe ustalone dla województwa małopolskiego. Opracowano również procesy monitorowania wdrażania realizacji poszczególnych celów strategicznych, a także uaktualniania założeń strategicznych dla regionu. Przeprowadzono szeroką akcję informacyjną w celu komunikacji z interesariuszami zarówno Projektu, jak i Strategii. Działa strona internetowa imalopolska.pl, która zbiera większość informacji na temat inicjatyw związanych z promowaniem innowacyjności w regionie małopolskim. Przeprowadzono działania wspierające rozwój innowacyjności w regionie, takie jak Małopolskie Targi Innowacji, Małopolski Festiwal Innowacji, oraz konkurs dla doktorantów, które wpisują się w realizację założeń Regionalnej Strategii Innowacji.



Przy użyciu tych samych metod badawczych, przeanalizowano również stopień realizacji celu: **„Identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM”**.

Po przeanalizowaniu dokumentacji projektowej oraz wytworzonych w trakcie realizacji Projektu publikacji i analiz należy stwierdzić, że zakładane cele w kontekście pozyskiwania wiedzy zostały osiągnięte. Zgromadzono wiedzę potrzebną do przygotowania dokumentacji niezbędnej dla przeprowadzenia całego procesu opracowania i wdrożenia RSI. Przeprowadzono wizyty studyjne, opracowano i opublikowano szereg badań i analiz mających na celu z jednej strony podniesienie świadomości innowacyjnej wśród małopolskich przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu, a z drugiej strony przygotowanie podstaw dla opracowania założeń i rekomendacji wykorzystanych w dokumencie Strategii RSI. Wydano również 15 numerów czasopisma Innowacyjny Start – czasopisma naukowego poruszającego problemy innowacyjności. Osiągnięcie Wszystkich wspomnianych wyżej mierników realizacji celu wymagało zidentyfikowania, pozyskania, usystematyzowania i zastosowania specyficznej wiedzy. Uczestnicy Projektu potrafili dzięki działaniom projektowym wspomnianą wiedzę pozyskać i zastosować w stopniu wystarczającym dla realizacji podstawowych celów Projektu.

Poziom realizacji trzeciego z wspomnianych wyżej celów – **„Rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim”** przeanalizowany został głównie za pomocą metody CATI, oraz wywiadów zogniskowanych (tak indywidualnych, jak i grupowych). Głównym działaniem wpisującym się w realizację tego celu były organizowane wydarzenia/eventy w ramach Małopolskiego Festiwalu Innowacji oraz Małopolskie Targi Innowacji.

Małopolskie Targi Innowacji

Skuteczność wydarzenia, jakim są organizowane rokrocznie Małopolskie Targi Innowacji, oceniona została na podstawie opinii bezpośrednich odbiorców wsparcia, którzy wzięli udział w ankiecie telefonicznej CATI, a także na podstawie opinii uczestników wywiadów pogłębionych (zarówno indywidualnych, jak i telefonicznych) oraz zogniskowanego wywiadu grupowego. Jako punkt odniesienia wykorzystano również raporty z autoewaluacji Projektu odnoszące się właśnie do Małopolskich Targów Innowacji, a także Małopolskiego Festiwalu Innowacji (w raportach autoewaluacyjnych z lat 2012-2014).

W badaniu CATI wzięli udział przedstawiciele 65 przedsiębiorstw uczestniczących w Małopolskich Targach Innowacji na przestrzeni lat 2011 – 2014. Część respondentów

uczestniczyła w więcej niż jednej edycji Targów, co pozwala oceniać długofalową skuteczność tego działania.

Decydując się na udział w Małopolskich Targach Innowacji, wystawcy oczekiwali najczęściej możliwości zaprezentowania swojej firmy/instytucji (63,1%) oraz nawiązania interesujących kontaktów (60%). Poniższa tabela prezentuje szczegółowe odpowiedzi respondentów wraz z podziałem na charakter podmiotu (firma/instytucja).

Tabela 3. Oczekiwania uczestników względem Małopolskich Targów Innowacji (n=65, możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi)

	Przedsiębiorstwo	Instytucja	Ogółem
zaprezentowanie swojej firmy/instytucji	65,9%	57,1%	63,1%
nawiązanie interesujących kontaktów	61,4%	57,1%	60,0%
umocnienie/poprawa wizerunku firmy/instytucji	61,4%	33,3%	52,3%
wzrost wiedzy o innowacjach w branży	31,8%	14,3%	26,2%
wzrost sprzedaży	27,3%	0,0%	18,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI.

Jednym z warunków uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji było świadczenie innowacyjnych usług lub wytwarzanie innowacyjnych produktów. Firmy wystawiające się w ramach imprezy uznać należy za innowacyjne. Wytwarzanie innowacji nie było bezpośrednim zakładanym celem organizacji wydarzenia. Zdecydowano się jednak na zadanie respondentom pytania, czy w wyniku uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji przeprowadzili jakieś innowacje. Niemal 16% udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Dane te wskazują, że Projekt generuje również efekty dodatkowe, niezamierzone. Bezpośrednim celem Projektu i Małopolskich Targów Innowacji nie było bowiem tworzenie/wprowadzanie innowacji przez odbiorców wsparcia, szczególnie, że uczestnikami tego przedsięwzięcia z założenia miały być podmioty, które już działają w obszarze innowacyjności, jednak mimo to – według deklaracji ankietowanych – taki efekt zaistniał. W tym miejscu widać siłę zakładanego do uzyskania efektu networkingu wygenerowanego dzięki nawiązywaniu przez przedsiębiorstwa uczestniczące w Projekcie kontaktów i wymiany informacji pomiędzy nimi.

Uzyskane za pomocą badania CATI wyniki wskazują zatem, że cele i rezultaty Projektu zostały osiągnięte w analizowanym zakresie, jak również wytworzona została wartość dodana nieplanowana na etapie projektowania tego działania.



Reasumując, osiągnięte zostały zakładane cele Projektu w zakresie rozwoju sieciowych form współpracy i wymiany wiedzy. Przeprowadzono działania, których założeniem było stworzenie dobrej atmosfery dla innowacji, a także tworzenia sieci powiązań pomiędzy różnymi uczestnikami procesu innowacji (Małopolskie Targi Innowacji, Małopolski Festiwal Innowacji), wspierano projekty „Broker innowacji jako narzędzie dla efektywnego rozwoju systemu nowoczesnej gospodarki Małopolski”, oraz „SPIN – Model transferu innowacji w Małopolsce”, które skupiają się na łączeniu biznesu i nauki w celu tworzenia nowych innowacyjnych rozwiązań i produktów. Działania projektowe nakierowane są na stałą współpracę pomiędzy wszystkimi inicjatywami wspierającymi rozwój innowacyjności regionu Małopolski, w tym przede wszystkim wspomnianych wyżej inicjatyw. Podejmowane działania mają charakter działań informacyjnych lub komplementarnych w stosunku do tego rodzaju projektów.

3.2.2 Z jakimi problemami spotkano się, dążąc do osiągnięcia rezultatów Projektu?

Problemy pojawiające się w trakcie realizacji zadań projektowych zostały już wymienione we wcześniejszym podrozdziale. Na podstawie analizy wagi problemów, a także opinii respondentów zebranych w trakcie wywiadów z przedstawicielami Zespołu Projektowego, można wysnuć ogólne wnioski na temat pojawiających się w Projekcie komplikacji, bez podziału na szczegółowe cele. We wszystkich przypadkach podstawowe problemy z realizacją Projektu wynikały jedynie z przyczyn formalnych oraz związanych z niską jakością prac wykonywanych przez podmioty zewnętrzne. Pojawiające się problemy nie spowodowały istotnych zmian w harmonogramie realizacji Projektu, ani nie wpłynęły na poziom osiągniętych wskaźników rezultatu. Dla zmniejszenia podatności Projektu na wpływ nieoczekiwanych problemów, istotne znaczenie miał elastyczny harmonogram projektowy, który pozwalał na dostosowywanie się do nowych sytuacji bez konieczności rezygnacji z realizacji zaplanowanych zadań.

3.2.3 Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody oraz schematy działań i jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Ocenę zastosowanych w Projekcie rozwiązań i metod w kontekście realizacji celów projektowych związanych z identyfikacją wiedzy oraz wdrażaniem rozwiązań służących opracowaniu i wdrożeniu RSI WM, oparto głównie na analizie desk research, w mniejszym stopniu wykorzystując badania jakościowe.

Za podstawowy miernik skuteczności realizacji przytoczonych wyżej celów uznać należy fakt przygotowania i wdrożenia dokumentu RSI WM wraz z załącznikami.



Zastosowane metody okazały się na tyle skuteczne, że pozwoliły na osiągnięcie wszystkich założeń Projektu, a przede wszystkim celu podstawowego, jakim było wdrożenie RSI WM. Przeprowadzone wizyty studyjne pozwoliły na zastosowanie dobrych praktyk i sprawdzonych w świecie rozwiązań zarówno w warstwie przygotowania dokumentu RSIWM, jak również pozostałych działań związanych z realizacją Projektu. Zastosowana metodyka działania pozwoliła na przygotowanie i wdrożenie dokumentu na wysokim poziomie merytorycznym, zawierającego elementy niezbędne dla skutecznego wdrażania i monitorowania strategicznych działań zmierzających do podniesienia innowacyjności regionu Małopolski.

Pojawiły się pojedyncze głosy respondentów, mówiące że poziom wykorzystania wiedzy pozyskanej w ramach realizacji tych działań był zbyt niski i nie wdrożono części rozwiązań poddawanych analizom.

Badania i analizy

W Projekcie przeprowadzono szereg badań i analiz, których wyniki opublikowano drukiem lub w formie elektronicznej udostępniono na stronie internetowej Projektu. Na stronie internetowej (imalopolska.pl) znajduje się 25 dokumentów do ściągnięcia w formacie PDF. Wyniki badań i analiz stoją na wysokim poziomie merytorycznym i ściśle wpisują się w cele Projektu, a co za tym idzie miały bardzo istotny wpływ na ich realizowanie. Przeprowadzone analizy przyczyniły się do lepszej identyfikacji czynników mających wpływ na regionalną innowacyjność, pozwoliły oszacować potencjał innowacyjny regionu i dokonać diagnozy aktualnego stanu innowacyjności. Wyniki uzyskane na drodze prowadzonych w ramach Projektu analiz miały istotny wpływ na kształtowanie ostatecznej treści dokumentu RSI WM i przyczyniły się do określenia zakładanych kierunków rozwoju województwa małopolskiego.

Respondenci nie wypowiedzieli się na temat tego, jakie zmiany mogłyby doprowadzić do poprawy realizacji analizowanych celów. Na podstawie analizy przeprowadzonych działań, audytorzy proponują utworzenie rejestru dobrych praktyk, w którym zapisywane byłyby efekty działań związanych z pozyskiwaniem wiedzy. Ma to na celu przede wszystkim identyfikację i archiwizację wiedzy dotyczącej rozwiązań systemowych stosowanych w innych krajach i regionach pozyskiwanej w ramach wizyt studyjnych. Działania takie pozwoliłyby na przeprowadzanie analizy i oceny wielu rozwiązań, na temat których wiedzę pozyskiwano w dłuższym okresie, pozwalając na identyfikację rozwiązań optymalnych z punktu widzenia realizacji celów RSI WM.



Konkurs „Małopolski Inkubator Pomysłowości”

Prowadzony w ramach Projektu od 2011 roku konkurs dla doktorantów „Małopolski Inkubator Pomysłowości” ma wpływ na realizację identyfikacji i budowania wiedzy, a także wdrażanie Strategii Innowacji. Działanie to – obok Małopolskiego Festiwalu Innowacji i Małopolskich Targów Innowacji – stanowi jedno z najlepiej ocenianych przedsięwzięć realizowanych w ramach projektu „Regionalny System Innowacji”, zarówno przez samych organizatorów, jak i odbiorców wsparcia (laureatów). Pozytywne opinie odnoszą się przede wszystkim do wymiernych efektów, jakie przynosi udział w Konkursie.

Konkurs wydaje mi się bardzo ciekawym i chyba najbardziej przynoszącym wymierne korzyści przedsięwzięciem. Z jednej strony zmusza doktorantów, żeby spojrzeli z punktu widzenia przedsiębiorców. Z drugiej strony nie obciąża ich proceduralnie. Z trzeciej - otrzymują konkretną gratyfikację finansową. Z czwartej - nie ma obostrzeń związanych z wydatkowaniem środków, które można otrzymać. Efektywność działania widzę przez pryzmat tego, ilu doktorantów założyło swoje firmy. Z 9 nagrodzonych, zrobiło to już 6. Biorąc pod uwagę, że działają w bardzo innowacyjnym obszarze, bo są to zazwyczaj komercjalizacje prac naukowych – to nie są proste rzeczy. A mimo to w większości zakładają firmy: albo na podstawie zgłoszonego biznesplanu, albo w branży. Nie chodzi o to, żeby z każdego doktoranta robić na siłę biznesmena. Natomiast jest pewna grupa doktorantów, którym taka stymulacja jest potrzebna i daje to konkretny efekt. (IDI)

Wiem, że docieramy z Festiwałem do dużego grona odbiorców. Rozdanie nagród w tym roku było połączone z organizowaną przez województwo Galą Młodego Biznesu, co przełożyło się na wysoką frekwencję. Nagrody wręczał Marszałek i to świetnie się sprawdziło. (IDI)

W konkursie pojawiają się sprecyzowane pomysły i z tego, co wiem, wiele z nich jest realizowanych, wdrażanych w życie – doktoranci otwierają firmy i rozpoczynają własne działalności. (IDI)

Bezpośredni odbiorcy wsparcia konkursowego, czyli małopolscy doktoranci, poza aspektem finansowym, wskazywali na skuteczność Konkursu w obszarze dotyczącym ich odbioru przez inne osoby/institucje. Bycie laureatem Konkursu przekłada się na zwiększenie prestiżu na rynku pracy oraz poważniejsze traktowanie zarówno ze strony inwestorów, jak i potencjalnych współpracowników. Jest to niewątpliwie wartość dodana przedsięwzięcia. Wśród opinii pojawiły się również głosy odnoszące się do wpływu Konkursu na stymulowanie postaw przedsiębiorczych i aktywności biznesowej wśród doktorantów.



Cieszę się, że coś pozytywnego z tego wyszło. Teraz składam zgłoszenia w wielu miejscach, bo to mi pokazało, że jest wiele możliwości na rozwinięcie własnego biznesu. (FGI)

Konkursy bardzo motywują, wyróżnienia zachęcają do dalszej pracy, a na nagrodach można nawet zarobić. Bardzo się cieszę, że przez przypadek trafiłam na tę stronę i dowiedziałam się o konkursie. (FGI)

Mocną stroną konkursu jest to, że uwzględnia grupę, która ma pomysł, czyli doktorantów, a których np. ograniczają środki. Medialność w pewnym sensie też jest plusem, ponieważ ktoś może zwrócić się z chęcią współpracy. Myślę, że to wszystko jest bardzo dobrze zorganizowane. (...) Mnie pozytywnie zaskoczyło to, że zdobyłam uznanie na uczelni, ponieważ zajęłam pierwsze miejsce i byłam pierwszą osobą z mojej uczelni, która wygrała konkurs. (...) To taka dodatkowa gratyfikacja. (TDI)

Ogólna ocena konkursu Małopolski Inkubator Pomysłowości jest bardzo dobra, pojawiły się jednak pewne głosy krytyczne, dotyczące malejącego z roku na rok zainteresowania potencjalnych odbiorców wsparcia. Nie jest wskazane traktowanie tego jako zarzutu wobec samego przedsięwzięcia, co zresztą zasygnalizowane zostało w badaniach jakościowych – kwestia ta wynika raczej z niskiego poziomu zainteresowania doktorantów szeroko pojętym biznesem. Niemniej, ogólnie konkurs Małopolski Inkubator Pomysłowości ocenić należy jako skuteczny i przynoszący założone efekty. Razem z Małopolskim Festiwałem Innowacji i Małopolskimi Targami Innowacji stanowi kluczowy element ewaluowanego Projektu, co znalazło również odzwierciedlenie w opinii przedstawiciela IP II:

Małopolskie Targi Innowacji, Festiwal Innowacji, Inkubator Pomysłowości to takie wizytówki tego Projektu. (IDI)

W perspektywie realizacji ewentualnych projektów kontynuacyjnych, należałoby rozważyć rozszerzenie grupy docelowej, do której kierowany byłby konkurs, np. o absolwentów czy studentów. Ponadto zadbać należy o właściwą i zakrojoną na szeroką skalę promocję Konkursu tak, by podejmowane działania trafiały do potencjalnych odbiorców. Zasugerować można działania zmierzające do ścisłej współpracy z wyższymi uczelniami, w celu rozpowszechnienia wiedzy na temat możliwości przystąpienia do konkursu i uzyskania wsparcia.



Kwartalnik „Innowacyjny Start”

Kolejną inicjatywą, podejmowaną w ramach projektu „Regionalny System Innowacji” jest wydawanie **kwartalnika „Innowacyjny Start”**. W opinii respondenta wywiadu eksperckiego tworzony periodyk nie jest kluczowym elementem ewaluowanego Projektu i trudno jednoznacznie określić jego znaczenie dla budowania regionalnej innowacyjności, jak podkreślał ekspert:

Wydawanie czasopisma, które miało chyba charakter naukowy, to ciekawa inicjatywa, widziałem kiedyś to czasopismo i zapowiadało się powiedzmy nieźle. (...)To działanie wydaje mi się ciekawe, nie jest to może działanie wprost zmierzające do podnoszenia poziomu innowacyjności ono buduje potencjał, stwarza możliwości np. do publikowania i dyseminowania, miejmy nadzieję dobrej jakości artykułów. Nie jest to bezpośrednia innowacyjność, ale stwarza klimat innowacyjności i dlatego wydaje mi się to całkiem ciekawe. (wywiad ekspercki)

Działanie to jednak skutecznie wpisuje się w realizację celu związanego z pozyskiwaniem wiedzy i podnoszeniem świadomości innowacyjnej w regionie. W ocenie ewaluatora jest to platforma, w ramach której możliwe jest kontaktowanie się ze środowiskiem naukowym zaangażowanym w tworzenie innowacyjnych rozwiązań, oraz zainteresowanym problemem szeroko rozumianej innowacyjności. Aby czasopismo miało szerszy wydźwięk i lepiej spełniało swoje funkcje popularyzatorskie, należałoby zastanowić się nad podniesieniem rangi czasopisma, starając się, aby znalazło się na liście czasopism punktowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dzięki temu można by przyciągnąć do czasopisma autorów z większym dorobkiem, tworząc ważne miejsce dla dyskusji naukowej na temat innowacyjności nie tylko w regionie, ale i w całym kraju.

Małopolskie Targi Innowacji

W przypadku odpowiedzi na pytanie o skuteczność działań projektowych oraz możliwe zmiany w kontekście realizacji celu związanego z rozwojem sieciowych form współpracy, oparto się głównie na metodach jakościowych w postaci wywiadów realizowanych w różnych formach jakościowych oraz ilościowych (badanie CATI).

Ocenie ponownie poddawane były realizowane w ramach Projektu Małopolskie Targi Innowacji, które były produktem w największym stopniu realizującym analizowany cel. W trakcie przeprowadzonego badania CATI starano się ocenić poziom zadowolenia



uczestników z udziału w tym przedsięwzięciu. Zdecydowana większość ankietowanych (83,1%) pozytywnie odniosła się do swojego uczestnictwa w imprezie (w tym 27,7% osób było w pełni zadowolonych).

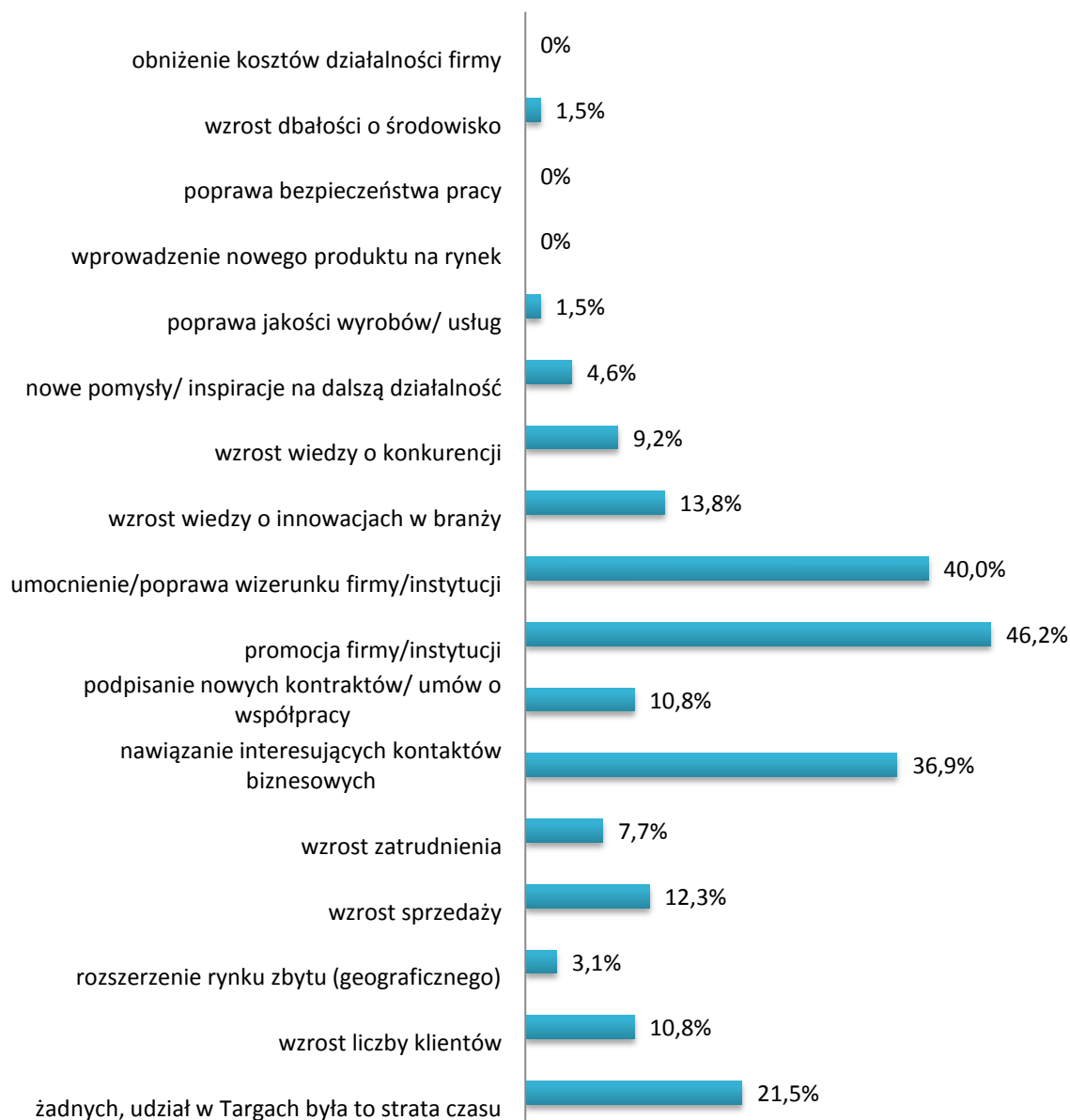
Jak można zauważyć, analizując powyższe wypowiedzi, opinie negatywne i umiarkowane dotyczyły przede wszystkim kwestii: braku branżowości Małopolskich Targów Innowacji. Należy jednak pamiętać, że ideą organizatorów Małopolskich Targów Innowacji nie było ich ubranżowanie (imprezy tematyczne organizowane są przez różnego rodzaju instytucje), lecz stworzenie miejsca spotkań dla wielu różnych podmiotów, dzięki czemu rośnie prawdopodobieństwo stworzenia wartości dodanej na granicy różnych branż. Niemniej, wśród propozycji ewentualnych zmian w sposobie organizacji i prowadzenia Małopolskich Targów Innowacji w ramach niniejszej ewaluacji pojawiały się sugestie respondentów wskazujące na zwiększenie branżowego charakteru imprezy.

Na pytanie o to, czego brakowało na Małopolskich Targach Innowacji, 11 respondentów odparło, że *nie mają żadnych zastrzeżeń*. 28 osób nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie. Pozostałe odpowiedzi pogrupowano w pięć kategorii: nieodpowiednia promocja MTI, brak zainteresowania odpowiednich osób MTI, problemy związane z cateringiem, problemy organizacyjne i inne.

Znaczna część uwag krytycznych dotyczyła kwestii promocji Małopolskich Targów Innowacji. Jest to istotne zagadnienie, na które należy zwrócić szczególną uwagę podczas dalszych działań targowych.

Osoby ankietowane w ramach badania techniką CATI wskazały również korzyści, jakie przyniósł im udział w Małopolskich Targach Innowacji. Szczegóły w tym zakresie przedstawia poniższy wykres.

Wykres 3. Korzyści z uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji (n=65)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI.

Najczęściej wskazywane korzyści, które udało się osiągnąć przedsiębiorstwom dzięki udziałowi w Małopolskich Targach Innowacji, to promocja firmy/institucji (46,2%) oraz umocnienie/poprawa wizerunku podmiotu (40%). Na podobny aspekt wskazywali również niektórzy uczestnicy zogniskowanego wywiadu grupowego oraz respondenci wywiadów techniką TDI, brali biorący czynny udział w Małopolskich Targach Innowacji:



Zrobiliśmy to dla promocji. (...) Dla mnie jest to świetna inicjatywa, promowanie regionalnej innowacji. (FGI)

Oczywiście korzyści promocyjne. Skorzystaliśmy z możliwości darmowego wystawienia się. (...) Była to dla nas działalność promocyjna i nastawiona na PR. (TDI)

Chcieliśmy zaprezentować użytkownikom swoje produkty. (TDI)

[Motywy udziału w Targach to] prezentacja oferty i możliwość zdobycia nowych kontaktów. (TDI)

Należy zwrócić uwagę, że trzy główne korzyści z uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji, czyli: promocja, umocnienie wizerunku oraz nawiązywanie interesujących kontaktów biznesowych, wpisują się w realizację analizowanego celu, a więc tworzenie sieci powiązań pomiędzy firmami i instytucjami wspierających innowacyjność regionu.

Ponad 1/5 badanych uznała swój udział w Małopolskich Targach Innowacji za nieprzynoszący żadnych wymiernych korzyści. Choć jest to wynik dość wysoki, należy uwzględnić czynniki związane ze zróżnicowanym i często wygórowanym poziomem oczekiwań uczestników, których Małopolskie Targi Innowacji nie miały możliwości spełnić przy założonej formule i przyjętej metodologii organizacji. Niemniej, ważnym jest wysłuchanie opinii bezpośrednich odbiorców wsparcia, co pozwoli w przyszłości lepiej i sprawniej przygotowywać tego typu imprezy. O wiodącej roli promocyjnej Małopolskich Targów Innowacji mówił również respondent wywiadu eksperckiego (por. niżej). Podkreślał on, że wydarzenia typu Małopolskie Targi Innowacji nie skutkują charakterystycznymi dla „tradycyjnych” imprez targowych efektami, jak na przykład zawarcie nowych kontaktów biznesowych.

Nie spodziewałbym się, że wystawienie w przestrzeni publicznej punktów informacyjnych instytutów i firm doprowadzi do tego, że będą nawiązywane jakieś kontrakty, ale na pewno może to doprowadzić do tego, że ludzie, którzy tam przyjdą, czegoś się dowiedzą. Żaden poważny inwestor na tego typu imprezę nie przyjedzie, więc rozumiem, że jest to efekt (...) promocyjno-dyseminacyjny.

Jednym z elementów badania CATI było również poproszenie respondentów o odniesienie się do wcześniej przygotowanych stwierdzeń, dotyczących m.in. Małopolskich Targów Innowacji. Poniżej zamieszczono szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów.

Tabela 4. Ocena poszczególnych twierdzeń dotyczących Małopolskich Targów Innowacji (n=65)

Twierdzenia	Ocena					Nie mam zdania	Średnia
	1	2	3	4	5		
Targi Innowacji zwiększyły świadomość pracowników naukowych w zakresie ważności komercjalizacji wyników badań naukowych	9,2%	13,8%	9,2%	26,2%	9,2%	9,2%	3,18
Targi Innowacji zwiększyły świadomość pracowników przedsiębiorstw w zakresie znaczenia współpracy z uczelniami	10,8%	12,3%	9,2%	27,7%	12,3%	27,7%	3,26
Projekt wzmocnił współpracę sfery nauki i sfery biznesu	7,7%	16,9%	29,2%	9,2%	21,5%	15,4%	3,24
Realizacja Małopolskich Targów Innowacji jest potrzebna	1,5%	6,2%	4,6%	20%	60%	7,7%	4,42
Wykorzystaliśmy w praktyce zdobyte na Targach informacje	18,5%	3,1%	15,4%	24,6%	33,8%	4,6%	3,55

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania CATI.

Zaproponowane stwierdzenia zostały ocenione w znacznej mierze wysoko. Porównując średnie ocen, zaobserwować można, że najlepsze opinie uzyskało twierdzenie dotyczące zasadności realizacji Małopolskich Targów Innowacji („realizacja Małopolskich Targów Innowacji jest potrzebna” – 4,42). W drugiej kolejności, wysoką średnią ocenę otrzymała deklaracja, że informacje zdobyte na Małopolskich Targach Innowacji zostały przez uczestników wykorzystane w praktyce (3,55). Niższe oceny uzyskały stwierdzenia odnoszące się do styku sfery biznesu i sfery nauki, i wpływu Małopolskich Targów Innowacji na podnoszenie świadomości (zarówno naukowców, jak i przedsiębiorców) odnośnie znaczenia kooperacji obu obszarów. W przyszłości niewątpliwie wskazanym byłoby położenie większego nacisku na rozwój i wzmocnienie tego aspektu organizacji Małopolskich Targów Innowacji.



Według samego organizatora Targów – przedstawiceli Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego – Małopolskie Targi Innowacji są jednym z najbardziej skutecznych działań prowadzonych w ramach Projektu. Jednak pojedyncze opinie są zróżnicowane, podkreślany jest w nich fakt zadowolenia uczestników wydarzenia oraz wzrastające zainteresowanie udziałem wśród nowych podmiotów. Podobnie pozytywnie o Małopolskich Targach Innowacji wypowiadali się przedstawiciele IP II.

Kolejne lata organizacji Targów pokazują, że mamy coraz więcej firm, które chcą brać w nich udział jako wystawcy. Rośnie także zadowolenie wystawców, ponieważ staramy się co roku podnosić jakość Targów i wychodzić naprzeciw oczekiwaniom uczestników. Targi budują markę.

Co roku badamy opinie wystawców Targów i uczestników. Ogólnie rzecz ujmując, wszystkie oceny wychodzą bardzo dobrze i są pochlebne. (IDI)

To był nasz drugi udział w Targach. (...) Moim zdaniem jest to świetna inicjatywa i promowanie regionalnej innowacyjności. (FGI)

Tego typu imprezy muszą istnieć. Odbywają się one w takiej formie na całym świecie. Trzeba zapraszać osoby/firmy/instytucje, które mogą być zainteresowane tematem. (FGI)

Jak wskazują powyższe opinie oraz przedstawione wcześniej dane ilościowe, Małopolskie Targi Innowacji postrzegane całościowo oceniane są jako pozytywne i potrzebne, jednak w toku badań terenowych pojawiły się również komentarze negatywne:

(...)Mam negatywny stosunek do imprez typu Targi Innowacji.

Też jestem przeciwna. Więcej jestem w stanie załatwić na prywatnym spotkaniu z przedstawicielem jakiejś firmy.

Uważam, że większe działanie marketingowe ma jednorazowe spotkanie, ale unikatowe, nie schematyczne. Trzeba zrobić coś eksperymentalnego, by pokazać region jako innowacyjny.

Targi przede wszystkim są drogie. (...) Trafiają na nie (oprócz inwestorów) przypadkowe osoby. (FGI)

Na podstawie przeprowadzonych badań należy wysnuć wniosek, że działania w zakresie realizacji celu: „Rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie



małopolskim”, uznać można za bardzo skuteczne. Skuteczność tego działania może być zobrazowana liczbą wystawców prezentujących się na Małopolskich Targach Innowacji. We wszystkich edycjach targów udział wzięło prawie 200 instytucji i przedsiębiorstw. Znaczna część z tych podmiotów brała udział w tym wydarzeniu wielokrotnie, traktując je jako istotny czynnik wpływający na możliwości rozwoju sieci powiązań i kooperacji w celu realizacji działań innowacyjnych. Efekty działań zmierzających do realizacji tego celu uważa się za należące do kategorii efektów miękkich. Nie można w miarodajny sposób skwantyfikować faktycznych efektów wynikających dla wystawiających się instytucji i przedsiębiorstw. Z całą pewnością jednak działania te wpłynęły na tworzenie pozytywnego klimatu dla działalności innowacyjnej, oraz podnoszenia świadomości przedsiębiorstw w kwestii strategicznych rozwiązań realizowanych przez władze województwa w celu zwiększania innowacyjności regionu.

3.2.4 Czy realizacja Projektu przyniosła negatywne efekty?

Odpowiedź na to pytanie uzyskana została przede wszystkim poprzez zastosowanie metod jakościowych w postaci wywiadów. Respondenci byli pytani bezpośrednio, czy zauważyli jakieś negatywne efekty wywołane przez Projekt. Nie zanotowano żadnych negatywnych efektów związanych z realizacją któregośkolwiek działania projektowego. Wszystkie działania przynosiły większe lub mniejsze korzyści, zarówno dla beneficjentów projektu, jak również dla podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w realizację działań projektowych.

Podsumowanie

Podsumowując, stwierdzić należy, że w ramach projektu „Regionalny System Innowacji” podejmowano szereg działań, z których większość ocenić można jako skutecznie realizujące zarówno główny cel Projektu, jak również poszczególne cele szczegółowe. Szczególnie należy tu zaznaczyć wdrożenie Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego oraz prace zmierzające do ustalenia inteligentnych specjalizacji regionu, które zaliczać można do kategorii twardych rezultatów projektu o miękkich długofalowych skutkach. Należy podkreślić, że ze względu na specyfikę Projektu, który ma charakter przede wszystkim miękkiej, rzeczywista skuteczność realizowanych inicjatyw może być widoczna dopiero po upływie dłuższego czasu. Podstawowym celem Projektu jest budowanie świadomości innowacyjnej, które trwa latami. W tym kontekście jego realne rezultaty wyraźnie widoczne będą w kolejnych latach, jednak już teraz – jak wskazano powyżej – efekty zastosowanych w Projekcie działań i inicjatyw są dostrzegalne. Co ważne, budowaniu świadomości służy duże zróżnicowanie działań projektowych, skierowanych do różnych grup odbiorców:



O ile rozumiem, jest to stała inicjatywa i ogólnym jej celem jest budowanie szerokiej świadomości i znaczenia innowacji, czy klimatu innowacyjnego. Rozumiem, że te zróżnicowane działania trafiają do różnych grup docelowych, więc jest większa szansa, że efekt zostanie osiągnięty. (wywiad ekspercki)

W przyszłych projektach, podobnych do projektu „Regionalny System Innowacji”, zalecane jest położenie zdecydowanie większego nacisku na współpracę z partnerami i bezpośrednimi odbiorcami działań projektowych. Przygotowanie Projektu powinno odbywać się poprzez bezpośredni kontakt z jego beneficjentami (instytucjami działającymi w obszarze innowacyjności, przedsiębiorcami, decydentami itp.) i „wsłuchiwanie się w głos otoczenia”. Projekt powinien w większym stopniu angażować kluczowych partnerów, stających się poniekąd jego „współwłaścicielami”. Takie założenie pozostawia otwartą kwestię, w jaki sposób skutecznie zachęcić bezpośrednich beneficjentów projektu do aktywnego włączenia się w prowadzone działania, jakie zachęty i bodźce wobec nich zastosować, by dostrzegli realne korzyści płynące z czynnego udziału w Projekcie.

Ponadto konieczne wydaje się wzmocnienie spójności działań promocyjnych prowadzonych w przyszłych projektach – w toku badań jakościowych pojawiły się opinie, że poszczególne inicjatywy są rozpoznawalne, ale jako pojedyncze przedsięwzięcia, nie zaś jako elementy Projektu RSI. Według niektórych respondentów brakuje jednoznacznej informacji, że działania realizowane są w ramach jednego Projektu i wzajemnie się uzupełniają.

3.3 Ocena efektywności Projektu

3.3.1 Koszty realizacji Projektu

Całkowita wartość Projektu według wniosku o płatność za drugi kwartał 2014 roku wyniosła **10 382 902,67 zł**.

W ramach przewidzianej kwoty na realizację Projektu założone zostało:

- przygotowanie i przeprowadzenie 7 Małopolskich Targów Innowacji;
- przygotowanie i przeprowadzenie 7 konferencji towarzyszących Małopolskim Targom Innowacji;
- zorganizowanie 26 posiedzeń Małopolskiej Rady Innowacji;
- uczestnictwo 44 osób w wizytach studyjnych;
- opracowanie 22 analiz/ekspertyz w kluczowych aspektach wdrażania RSI;
- opracowanie 1 raportu z autoewaluacji;



- organizacja 5 edycji konkursu „Małopolski Inkubator Pomysłowości”;
- przygotowanie/opracowanie 16 numerów periodyku „Innowacyjny Start”.

W ramach Projektu zrealizowano 5 zadań ujętych we wniosku o dofinansowanie oraz w aneksach rozszerzających zakres poszczególnych zadań. Poniższa tabela zawiera zestawienie wydatków określonych we wniosku o dofinansowanie projektu dla poszczególnych zadań.

Tabela 5. Wydatki przypisane do poszczególnych zadań

Lp.	Zadanie	Opis zadania	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu (PLN)
1.	Instytucjonalny model zarządzania i monitorowania RSI	W ramach tego zadania w drodze przetargu zlecone zostały: autoewaluacja zadań Projektu, wydanie RSI, zakup mebli, oprogramowania, sprzętu komputerowego. Działanie to miało charakter organizacyjny i wynikało z konieczności stworzenia struktury zarządzania Projektem (Biuro Zarządzania i Monitorowania RSI) oraz stworzenia zaplecza merytorycznego w postaci powołania Zespołu Projektowego do realizacji zadań zdefiniowanych w ramach niniejszego Projektu.	3 610 683,76
2.	Stworzenie systemu monitoringu i ewaluacji RSI	Działanie miało na celu zdefiniowanie i wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji dla RSI WM. Bez działającego systemu monitoringu i ewaluacji definiowanie projektów służących wdrażaniu RSI miałyby charakter przypadkowy i niekoniecznie spójny z potrzebami tworzonego systemu innowacji. Stworzenie systemu monitoringu i ewaluacji RSI przeprowadzone zostało w trzech fazach: Faza 1. Poszukiwanie dobrych	1 028 001,08



Lp.	Zadanie	Opis zadania	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu (PLN)
		<p>praktyk systemu monitoringu w Polsce i UE, w tym wizyty studyjne w regionach Polski i UE.</p> <p>Faza 2. Analizy i ekspertyzy metodyczne - opracowanie kluczowych wskaźników oraz pytań ewaluacyjnych w kontekście realizowanych celów taktycznych Strategii;</p> <p>Faza 3. Opracowanie przewodników metodycznych oraz koncepcji systemu zbierania, analizy oraz prezentacji danych, w tym opracowanie narzędzi software do obsługi systemu.</p>	
3.	Analizy i ekspertyzy w kluczowych aspektach wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Małopolskiego	<p>W ramach tego zadania zlecono przygotowania analiz i ekspertyz metodycznych wykonawcy wyłonionemu zgodnie z zapisami Pzp. Zgodnie z wytycznymi zawartymi w RSI, wdrażanie strategii następować powinno poprzez realizację działań/zadań przypisanych zdefiniowanym celom taktycznym Strategii. Chcąc ograniczyć słabą stronę wdrażania RSI, opracowany został cykl(zbiór) ekspertyz/analiz zorientowanych na zgromadzenie wiedzy, w tym zdefiniowanie zakresu przedmiotowego, schematu oraz propozycji oceny i ewaluacji, dla kluczowych inicjatyw wskazanych do realizacji w celach taktycznych RSI.</p>	650 541,97
4.	Regionalne porozumienie na rzecz rozwoju	<p>Celem działania było zbudowanie platformy współpracy pomiędzy głównymi aktorami w regionie w zakresie rozwoju regionalnego</p>	2 064 208,91



Lp.	Zadanie	Opis zadania	Wydatki określone we wniosku o dofinansowanie projektu (PLN)
		i implementacji w regionie działań proinnowacyjnych służących wdrażaniu RSI. Działanie koncentrowało się na organizacji cyklicznych konferencji, Targów Innowacji jako miejsca wymiany informacji i nawiązywania współpracy pomiędzy przedstawicielami biznesu, organizacjami pracodawców, sferą nauki i instytucjami wsparcia biznesu. Ponadto zorganizowany został konkurs Małopolski Inkubator Pomysłowości, którego celem było wyłonienie obiecujących innowacji i technologii mających szansę na wdrożenie, komercjalizację i sukces rynkowy.	
5.	Opracowanie i promocja Projektu	Celem działania było przeprowadzenie szerokiej kampanii informacyjnej zadań w ramach Projektu obejmującej m.in. dystrybucję materiałów informacyjnych, plakatów, broszur, podczas krajowych i zagranicznych konferencji służących promowaniu projektu oraz tworzeniu pozytywnego wizerunku Małopolski w Polsce i Europie.	2 090 157,35

Źródło: Wniosek o płatność za drugi kwartał 2014 roku.

Aby ocenić efektywność działań projektowych, przeprowadzono badania, mające na celu udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy w ramach realizacji Projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?
- Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?



- Czy Projekt był poprawnie zarządzany?
- Czy/w jakim stopniu wykorzystany został potencjał kadrowy i organizacyjny Zespołu Projektowego?
- Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Odpowiedzi na powyższe pytania realizowane są w kontekście przyjętych w Projekcie celów szczegółowych. Podział odpowiedzi w taki sposób, aby odzwierciedlały one specyfikę realizacji poszczególnych celów Projektu, dokonany zostanie w takim zakresie, w jakim konieczne jest zastosowanie zróżnicowanych kryteriów oceny.

3.3.2 Czy w ramach realizacji Projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?

Podczas realizacji Projektu wygenerowano oszczędności, które pozwoliły na przedłużenie czasu jego trwania bez dodatkowego angażowania środków budżetowych województwa.

Wygenerowane oszczędności umożliwiły zorganizowanie jeszcze jednej edycji Małopolskich Targów Innowacji. Ponadto, powstałe oszczędności poprzetargowe zostały zagospodarowane na różne potrzeby bieżące lub dodatkowe produkty i rezultaty, np.: spotkania, konferencje. Ogólna opinia respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady indywidualne, wskazuje, że budżet został zaplanowany adekwatnie do potrzeb i na ten moment jest wykorzystywany zgodnie z planem.

3.3.3 Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji?

Na podstawie analizy zrealizowanych produktów Projektu, dokumentacji projektowej, a także opierając się na wiedzy i doświadczeniu ewaluatorów, próbowano oszacować zasadność wydatków związanych z realizacją celów dotyczących identyfikacji i wdrażania rozwiązań służących zarządzaniu i monitorowaniu RSI oraz gromadzeniu wiedzy.

Z racji swojego czasu trwania oraz ogólnego charakteru celu głównego i celów szczegółowych, Projekt można przypisać raczej do kategorii programów, w ramach których realizowane są konkretne, mniejsze projekty współprzyczyniające się do realizacji głównego celu. Najważniejsze efekty realizowanego Projektu mają charakter miękkiej - tworzą wiedzę, klimat, sieć powiązań, monitorują działania, budują świadomość innowacyjną. Efekty tego typu nie są mierzalne w sposób bezpośredni, a niektóre ujawniają się dopiero w dłuższym horyzoncie czasowym. Analizując strategiczny cel Projektu i jego zakładane długofalowe efekty, mające na celu zmianę specyfiki regionu z typowo przemysłowego na region



innowacyjny, bazujący na wdrażaniu nowych technologii, należy stwierdzić, że koszty Projektu są adekwatne do przewidywanych długofalowych rezultatów. Przy założeniu, że w długim okresie efekty Projektu zostaną osiągnięte i Małopolska stanie się regionem technologicznym, korzyści społeczne z tego płynące wielokrotnie przewyższają wartość wszystkich wydatków związanych z realizacją Projektu (nie tylko nakierowanych na realizację celów szczegółowych).

Bardziej konkretnie można oszacować efektywność wydatków związanych z realizacją celu polegającego na rozwoju sieciowych form współpracy, służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę.

W ramach realizacji zadań projektowych związanych z budowaniem sieciowych form współpracy, najważniejszym działaniem były Małopolskie Targi Innowacji i to przede wszystkim ich efekt będzie analizowany w kontekście badania efektywności Projektu. Odbyło się 7 edycji Małopolskich Targów Innowacji. Podczas każdej edycji organizowane były również konferencje tematyczne. Ze wsparcia skorzystało blisko 200 różnych firm oraz instytucji, w tym szereg z nich wielokrotnie. W każdej edycji Małopolskich Targów Innowacji wsparcie w postaci darmowego stoiska wystawienniczego uzyskało średnio 50 firm i instytucji. Należy zatem rozliczać efektywność kosztową w odniesieniu do 350 jednostek objętych wsparciem w całym okresie. Analizując poziom wydatków na cel zawarty we wniosku o płatność, można określić średni koszt przypadający na jedną wspartą jednostkę. Zakładając, że wydatki związane bezpośrednio z organizacją Małopolskich Targów Innowacji stanowiły około 40 % całkowitych kosztów działania (na które składały się również organizacja konferencji tematycznych w ramach Targów, oraz organizacja konkursu dla doktorantów) wykazanych we wniosku o płatność, jednostkowy poziom wsparcia wyniósł około 2500 zł. Biorąc pod uwagę rynkowe ceny tego typu usług, koszty przypadające na jednostkę należy uznać za stosunkowo niskie. Osiągnięto w związku z tym zakładany skutek przy wykorzystaniu rozsądnych kosztów. Respondenci w badaniach jakościowych bardzo pozytywnie odnosili się do skutków uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji, a przeprowadzona wcześniej analiza skuteczności wykazała, że główny cel Targów został osiągnięty. Analizując zatem uzyskany stosunek społecznego efektu do ponoszonych kosztów, należy stwierdzić, że poziom wydatków związanych z realizacją tego celu jest uzasadniony i adekwatny do osiągniętych rezultatów.



3.3.4 Czy Projekt był poprawnie zarządzany? Czy/w jakim stopniu wykorzystany został potencjał kadrowy i organizacyjny Zespołu Projektowego?

Powyższe pytania potraktowane zostały łącznie. Ocena Zespołu Projektowego nie odnosi się do realizacji poszczególnych celów szczegółowych, lecz przeprowadzona została łącznie dla całego Projektu. Analiza zarządzania Projektem oraz potencjału kadry projektowej przeprowadzona została na podstawie obserwacji prac Zespołu oraz podczas wywiadów indywidualnych.

Z przeprowadzonej w ramach niniejszej ewaluacji obserwacji wynika, że aspekty związane z zarządzaniem Projektem można ocenić pozytywnie.

Kierowanie Projektem przebiega w zorganizowany sposób. Stworzony został dokładny harmonogram działań. Poszczególni członkowie Zespołu są odpowiedzialni za realizację konkretnych zadań. Odgórnie ustalony został system zastępstw, pozwalający zapewnić ciągłość pracy. Organizowane są spotkania, na których omawiany jest postęp w pracach oraz podejmowane są próby bieżącego rozwiązywania pojawiających się problemów, dzięki czemu możliwe jest unikanie opóźnień w realizacji zadań. Spotkania grupowe przebiegają według ustalonego planu, są uporządkowane. Na podstawie przeprowadzonej obserwacji stwierdzono, iż każdy uczestnik spotkania wypowiadał się w przewidzianym dla niego czasie, możliwe było podejmowanie dyskusji w trakcie omawiania zadań poszczególnych członków Zespołu Projektowego.

Przeprowadzona obserwacja pozwoliła na stwierdzenie, że kierownik oraz pozostali pracownicy we właściwy sposób zarządzają Projektem, mają poczucie kontroli nad bieżącymi działaniami oraz nad całością zadań. O prawidłowym zarządzaniu Projektem świadczy także postęp rzeczowy, stopień osiągnięcia wskaźników i postęp finansowy.

Z indywidualnych wywiadów pogłębionych wynika, że istotną kwestią w zakresie zarządzania projektami jest to, aby cały Zespół wiedział, jakie cele i rezultaty należy osiągnąć, realizując poszczególne zadania. Założenie to jest osiągnięte za sprawą wspólnego wyznaczania celów przez Zespół, a nie tylko i wyłącznie narzucanych odgórnie wytycznych. Dzięki temu wszyscy członkowie Zespołu Projektowego dokładnie je znają i wiedzą, w jaki sposób dążyć do ich osiągnięcia.



Idealnie zarządzany projekt to taki, gdzie wszyscy rozumieją cele i potrzeby, identyfikują się z nimi i dążą do osiągnięcia efektów. Ważne, żeby były w projekcie elementy stałe i takie, które są wyzwaniem i motywują do pracy. (...)Generalnie mogą uznać ten Projekt za pozytywny i dobrze zarządzany. (IDI)

Słabą stroną zarządzania Projektem jest decyzyjność. Ze względu na strukturę oraz regulacje wewnętrzne Urzędu Marszałkowskiego, kierownik Zespołu Projektowego, pomimo wysokiej odpowiedzialności, nie ma pełnej decyzyjności. Zwiększenia autonomii Zespołu Projektowego, oraz przekazanie Kierownikowi Projektu większych uprawnień decyzyjnych, mogłoby usprawnić prace.

Dodatkową kwestią obniżającą efektywność zarządzania są regulacje wynikające z faktu, że Urząd Marszałkowski jest instytucją publiczną o sprecyzowanych, wewnętrznych regulacjach. Procesy decyzyjne oraz wszelkie kwestie związane z formalnościami, składaniem wniosków, kwestie podpisów przez upoważnione osoby stanowią barierę dla efektywnego i skutecznego zarządzania projektami.

Ocena Zespołu Projektowego

Zespół projektowy powołany do realizacji Projektu funkcjonuje w ramach struktury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego składa się z sześciu osób:

- kierownika Biura;
- specjalisty ds. obsługi projektu;
- 2 specjalistów ds. innowacji;
- specjalisty ds. monitoringu i ewaluacji. Stanowisko wyodrębnione na potrzeby Projektu;
- specjalisty ds. promocji. Zakres obowiązków:

Potencjał Zespołu Projektowego oceniony został wysoko, zarówno w obszarze pracy zespołowej, jak i indywidualnej poszczególnych członków Zespołu. Poniższa tabela przedstawia ocenę pracy zespołowej dokonaną podczas obserwacji.



Tabela 6. Ocena pracy zespołowej

Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
Współpraca członków grupy (komunikatywność, przekazywanie uwag). Przepływ informacji w grupie. Możliwość omówienia pomysłów z innymi	4,5	<ul style="list-style-type: none"> - śmiałe zgłaszanie propozycji i pomysłów, - brak obaw odnośnie wygłaszania własnych opinii, nawet jeśli są one odmienne od zdania reszty, - opinie (nawet te, które były odmienne) nie były krytykowane przez grupę, - prowadzone były dyskusje, nikt nie narzucał reszcie grupy swojego zdania, - zaobserwowano duże zaangażowanie w kwestie zgłaszane przez innych członków Zespołu (nawet jeśli nie dotyczyły zakresu obowiązków danego pracownika), - wzajemne „podchwytywanie” poruszanych wątków/tematów.
Atmosfera w grupie	4	<ul style="list-style-type: none"> - atmosfera nie jest formalna, ale nie jest też przesadnie swobodna, - pojawiały się żarty rozluźniające atmosferę, - zaobserwowano raczej pozytywne stosunki pomiędzy członkami Zespołu.
Organizacja pracy grupy – określenie celów, zadań, zasobów, oczekiwań itp., identyfikacja priorytetów	5	<ul style="list-style-type: none"> - przygotowany harmonogram zadań, - konsultacje/omawianie zadań z poszczególnymi członkami Zespołu, - wysyłka maili z celem spotkania.
Umiejętność rozwiązywania problemów	5	<ul style="list-style-type: none"> - konsultacje w grupie, - prowadzone dyskusje, zarówno pomiędzy poszczególnymi członkami



Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
		Zespołu, jak i w większej grupie, - burze mózgow nastawione na rozwiązanie problemów, - brak oporów przez zadawaniem pytań, - wzajemna pomoc w rozwiązywaniu problemów, - dzielenie się własnymi doświadczeniami i przemyśleniami, co prowadziło do rozwiązania problemów.
Lider (samoistny czy wyznaczony?) – stosunek członków grupy do lidera	5	- lider wyznaczony przez strukturę Zespołu, - nie zdiagnozowano funkcjonowania w grupie lidera samoistnego, - pozytywny stosunek lidera do pozostałych osób, - zróżnicowane, ale ogólnie pozytywne, podejście poszczególnych członków Zespołu do lidera, - lider wraz z pozostałymi osobami tworzą rzeczywisty Zespół, a nie zespół tylko z nazwy, - brak dystansu pomiędzy liderem a członkami Zespołu, wzajemne podejście partnerskie.
Podział zadań, wyraźne sprecyzowanie zadań, delegowanie zadań, odpowiedzialność, reakcja pracowników	5	- szczegółowe omawianie zadań poszczególnych członków Zespołu na spotkaniu, - wyraźny podział zadań pomiędzy poszczególnych członków Zespołu (który częściowo wynika ze struktury Zespołu), - problematyczne kwestie, dotyczące zadań poszczególnych pracowników, omawiane wspólnie,



Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
		<ul style="list-style-type: none"> - duże zaangażowanie kierownika w zadania Zespołu, - brak sztywnego delegowania zadań – każdy członek Zespołu sam wie, które zadanie leży w jego gestii i sam podejmuje się jego realizacji.
Podział czasu pomiędzy faktyczną pracą a kwestie poboczne (np. „ploteczki”)	5	<ul style="list-style-type: none"> - bardzo duże skupienie na pracy, - luźniejsze rozmowy Zespołu i tak dotyczyły realizowanej pracy.
Czas przeznaczony na przerwy	5	<ul style="list-style-type: none"> - czas przeznaczony na przerwy adekwatny do czasu pracy, - przerwy na posiłki.
<i>Dodatkowe uwagi audytora</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> - podczas spotkania Zespołu zaobserwowano, że wszyscy członkowie Zespołu wraz z kierownikiem przygotowali się wcześniej do spotkania, zabrali ze sobą materiały, które chcieli omówić oraz przygotowane przez siebie notatki, - wszyscy pracownicy przyszli na spotkanie Zespołu z notatnikami, w których notowali ustalenia poczynione w trakcie spotkania, - bardzo miła atmosfera na spotkaniu Zespołu, - wyłapywanie pewnych kwestii i korygowanie/uzupełnianie ich przez pozostałych członków Zespołu, - uporządkowane spotkanie, prowadzone zgodnie z przygotowaną agendą, brak chaosu, - członkowie nie przerywali sobie nawzajem, zaobserwowano wysoką kulturę osobistą oraz kulturę



Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
		wypowiedzi, - atmosfera umożliwiła swobodę wypowiedzi, toczono otwarte dyskusje, wymieniano bez obaw poglądy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji

Z powyższej tabeli wynika, że wszystkie poddane obserwacji aspekty zostały ocenione wysoko bądź bardzo wysoko. Aż 6 na 8 ocenianych aspektów otrzymało najwyższe noty. Średnia ocena z wszystkich aspektów poddanych obserwacji wynosi 4,8.

Kwestie takie jak komunikacja i współpraca, zostały wypracowywane przez Zespół. Osiągnięcie wysokiego poziomu w tych kwestiach było procesem czasochłonnym. Obecnie wypracowany jest poziomem satysfakcjonującym i pozytywnie wpływa na pracę Zespołu.

Kluczową kwestią, która została zaobserwowana w ramach niniejszej ewaluacji jest to, że wszyscy członkowie Zespołu chętnie biorą udział w dyskusjach, przedstawiają swoje opinie, nawet sprzeczne z opinią większości, co jest bardzo istotne dla pracy Zespołu. Atmosfera umożliwiająca swobodną wymianę myśli i poglądów sprzyja bowiem kreatywnemu podejściu do pracy i do rozwiązywania problemów. Tylko w takich warunkach mogą powstawać nowe pomysły i rozwiązania.

Rozmowy w ramach Zespołu Projektowego również zostały pozytywnie ocenione w badaniach jakościowych. Respondenci zwracali uwagę, że takie spotkania umożliwiają dzielenie się wiedzą, a także generują nowe pomysły. Dodatkowo zapewnia to spojrzenie na omawiany problem z innej perspektywy.

Ważne jest, aby w ramach Zespołu prowadzić rozmowy na zasadzie spotkań grupowych, gdzie każdy ma możliwość wypowiedzenia się i pokazania swojego pomysłu. Wiele pomysłów to wkład członków Zespołu. Ktoś realizuje swój obszar pracy w ramach Zespołu, natomiast podczas spotkań pracownicy mają możliwość wniesienia czegoś nowego - niekoniecznie do działu, w którym dana osoba pracuje. Nie chcemy, aby osoby w pracy zamykały się tylko do tego, co w danym projekcie realizują. Ludzie mają różnego rodzaju zainteresowania, uczestniczą w różnych spotkaniach i tak naprawdę mogą podpatrzeć, czy usłyszeć coś

ciekawego. Spotkania zespołowe są szansą, aby się czymś podzielić, czy zaproponować – to zostało ujęte w projekcie na przyszłą perspektywę. (diada)

Ze względu na korzyści, jakie wnoszą spotkania grupowe i wspólne omawianie problemowych kwestii, warto kontynuować ten rodzaj pracy przy realizacji przyszłych projektów.

Podczas obserwacji oceniona została także indywidualna praca członków Zespołu. Poniższa tabela przedstawia zbiorcze oceny dla poszczególnych aspektów. Posłużono się skalą porządkującą, gdzie 1 oznaczało: „Wymaga zdecydowanej poprawy”, a 5 oznaczało: „Idealnie”.

Tabela 7. Ocena pracy indywidualnej - średnia

Oceniany aspekt	Średnia ocena
Zaangażowanie w wykonywaną pracę	4,6
Znajomość zadań – czy wie co ma robić? Jak często zadaje innym pytania dotyczące wykonywanej pracy?	4,8
Wpływ członka Zespołu na ogólną atmosferę w grupie	4,2
Stosunek do innych pracowników /umiejętność współpracy	4,4
Stosunek innych pracowników do członka Zespołu	4,3
Umiejętność rozwiązywania problemów	4,8
Komunikatywność	4,8
Dzielenie się wiedzą z innymi	4,6
Chęć pomocy innym ze strony członka Zespołu – czy inni współpracownicy proszą członka Zespołu o pomoc/radę?	4,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji

Średnia ocen we wszystkich ocenianych aspektach przekracza 4, co oznacza, że należy pozytywnie ocenić indywidualną pracę członków Zespołu Projektowego. Najniżej oceniony został aspekt wpływu członków Zespołu na ogólną atmosferę w grupie (średnia 4,2), a najwyższą znajomość zadań, umiejętność rozwiązywania problemów oraz komunikatywność (średnia 4,8).

Przeprowadzone w ramach niniejszej ewaluacji badania jakościowe pozwoliły zdiagnozować dodatkowe aspekty dotyczące Zespołu Projektowego. Niewątpliwą zaletą jest fakt, że w Zespole nie występują ciągłe rotacje, dzięki czemu wiedza z zakresu komunikacji, polityki regionalnej, dokumentacji unijnej, innowacji, którą posiadają członkowie Zespołu jest na bieżąco wykorzystywana. Nie ma przerw wynikających z konieczności wdrażania nowych osób.



Praca, jaką wykonują członkowie Zespołu Projektowego, wymaga ciągłego poszerzania wiedzy. Otwartość na wiedzę jest widoczna wśród członków Zespołu Projektowego.

Pomimo, że członkowie Zespołu mają wyraźnie przypisane zadania, a zakres obowiązków jest rozdzielony pomiędzy zajmowane stanowiska, konieczna jest ścisła współpraca. Ze specyfiki Projektu wynika bowiem wzajemne powiązanie wielu zadań.

W ramach Zespołu został wypracowany system zastępstw. Każdy z pracowników w razie nieobecności może przekazać swoje zadanie konkretnej osobie z Zespołu, co pozwala uniknąć tworzenia się zaległości, czy opóźnień w realizacji poszczególnych działań.

Kwestią, która w tym zakresie wymagałaby poprawy, jest zwiększenie liczby osób w Projekcie. Są okresy, w których Zespół jest obciążany za dużą ilością obowiązków. Charakterystyka Projektu wiąże się bowiem z nierównomiernym obciążeniem członków Zespołu pracą.

Przygotowanie merytoryczne i kompetencje pracowników zostały ocenione pozytywnie. Pracownicy posiadają wiedzę i doświadczenie zarówno w zakresie pracy w instytucji, jaką jest Urząd Marszałkowski, prowadzenia projektów dofinansowanych z funduszy unijnych, jak i w tematyce innowacji.

Potencjał Zespołu jest duży, jednak ze względu na strukturę instytucji, jaką jest Urząd Marszałkowski, oraz ramy wyznaczone przez zakres Projektu i jego budżet, nie jest on całkowicie wykorzystany. Zwiększenie autonomii i samodzielności decyzyjnej członków Zespołu Projektowego, a w szczególności kierownika Projektu pozwoliłoby na lepsze wykorzystanie potencjału Zespołu.

Wiedza i doświadczenie Zespołu Projektowego oraz wypracowane efektywne formy współpracy pomiędzy członkami są cennym zasobem, który należałoby wykorzystać przy realizacji innych projektów. Doświadczenie zdobyte przez zespół podczas realizacji Projektu o tak trudnej tematyce, jaką są innowacje, stanowi wartość dodaną, której nie miałby nowy zespół powołany do realizacji projektów o podobnej tematyce.

Planowane jest wykorzystanie potencjału Zespołu w przyszłości. Zakłada się, że część działań zostanie udoskonalona i będzie możliwa ich kontynuacja w przyszłej perspektywie. Przewidywane jest ubieganie się o dalsze finansowanie ze środków unijnych na realizację tego typu projektów, aby województwo małopolskie podtrzymało aktywność w zakresie innowacji i kontynuowało projekty wspomagające budowanie systemu innowacji. Podejmowane będą próby ubiegania się o środki w trybie konkursowym.



Zdecydowanie rekomenduje się utrzymanie Zespołu Projektowego w celu realizacji przyszłych projektów związanych z podnoszeniem innowacyjności regionu. Niewykorzystanie wiedzy i doświadczenia członków Zespołu Projektowego byłoby znaczącym marnotrawstwem cennych zasobów kadrowych.

3.3.5 Czy Projekt wykreował wartość dodaną?

Obok założonych we wniosku o dofinansowanie produktów i rezultatów, Projekt wygenerował również wartość dodaną, co zdiagnozowane zostało w toku badań jakościowych w procesie niniejszej ewaluacji.

Za kluczową wartość dodaną uznane zostało wyodrębnienie i ukształtowanie się Małopolskiego Festiwalu Innowacji, który nie był pierwotnie zakładany w Projekcie. Co ważne, idea ta zaangażowała więcej instytucji niż się spodziewano, Festiwal wypracował własną markę wysokiej jakości i stał się rozpoznawalny.

[Wartość dodana?] Kwestia rozbudowy idei Festiwalu Innowacji, który w ogóle nie był założeniem projektowym. Były nim tylko Targi Innowacji, wokół niego zrodziła się idea dużo, dużo szersza. Na szerszą skalę angażującą więcej instytucji, niż w Projekcie było przygotowane. (IDI)

Cały Festiwal Innowacji, satysfakcja z tego, co robimy dzięki Projektowi. (diada)

Tutaj powiedziałbym o Festiwalu Innowacyjności, który nie był założony, a miło wszystkich zaskoczył. Dzięki Targom Innowacji możemy wypromować również to drugie wydarzenie, jakim jest Festiwal Innowacji. Za te same środki finansowe, zorganizować coś nowego i ciekawego. (IDI)

Co niezwykle istotne, realizator Projektu, czyli Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, przekazał Festiwalowi nazwę oraz ugruntowaną markę, zapewnił koordynację wszystkich działań natomiast organizacja poszczególnych wydarzeń oraz ponoszenie ich kosztów leżało po stronie podmiotów-partnerów.

Festiwal Innowacji to działanie, które wyszło przy realizacji Projektu. Okazało się, że wiele instytucji jest w stanie współpracować przy jednym wydarzeniu, przy minimalnej ilości formalności, bo te instytucje podpisują z nami tylko porozumienia, które są bardzo krótką deklaracją i bez wkładu pieniężnego ze strony województwa. To bardzo ciekawe, że robią to za swoje pieniądze, a to co my im dajemy, to marka „Małopolski Festiwal Innowacji” i promocja pod wspólnym parasolem Festiwalu Innowacji. To ma charakter promocyjny.



Od początku, kiedy powstał Festiwal, z roku na rok jest coraz więcej chętnych, wynosi to około 50% co roku. (IDI)

Dla mnie najbardziej namacalny rezultat, to taki, że mamy Festiwal, którego od początku w ogóle nie planowaliśmy. To jest coś, co się urodziło w trakcie realizacji Projektu. Jakby mi ktoś powiedział 4 lata temu, że będziemy mieć 30 partnerów, którzy za swoje pieniądze będą robić wydarzenia i będą chcieli włączyć do naszej inicjatywy, to bym nie uwierzyła. To jest chyba najbardziej skuteczna rzecz, jesteśmy rozpoznawalni, wiemy, że partnerzy chcą z nami współpracować. (IDI)

Projekt w trakcie wdrażania rozwinął się, wartość dodana powstała dzięki różnym instytucjom, które nie finansowały Projektu i Projekt nie finansował ich aktywności w naszych działaniach. Mam na myśli Festiwal Innowacji, który zawierał ponad 30 instytucji, które organizują same różnego rodzaju spotkania promujące wynalazczość i nowoczesne podejście do własnej aktywności zawodowej i naukowej. (diada)

Opinie zdecydowanej większości respondentów badań jakościowych na temat Małopolskiego Festiwalu Innowacji są pozytywne, dostrzegany jest spory rozmach oraz rosnąca popularność tego przedsięwzięcia i jego rozpoznawalność w regionie, a także niewątpliwe efekty, jakie przynosi wydarzenie (m.in. budowanie świadomości innowacyjnej wśród różnorodnych podmiotów).

Festiwal jest dobrze znany w województwie, to jest jakiś wyznacznik. (IDI)

Festiwal wydaje mi się całkiem fajnym wydarzeniem. My zaczynaliśmy od 2011 roku od Festiwalu, od kilku wydarzeń i to się rozrastało. W ostatnim roku mieliśmy 118 wydarzeń. (...) Coraz więcej instytucji, firm, chce się w to angażować. Oddźwięk jest bardzo pozytywny. Skoro chcą to robić, to widać, że jest też zainteresowanie adresatów tych działań. (IDI)

Przyrosty partnerów są bardzo duże i pokazuje to, że formuła cieszy się dużym zainteresowaniem. (IDI)

Z analizy wypowiedzi odnoszących się do Małopolskiego Festiwalu Innowacji wynika, iż uznawany jest on za jedno z najskuteczniejszych działań projektu „Regionalny System Innowacji”. Pomimo, iż wydarzenie to pojawiło się w Projekcie jako wartość dodana rekomenduje się, by zostało ono ujęte w ewentualnych projektach kontynuacyjnych, nawet jeśli nie mogłyby one być finansowane z środków zewnętrznych. Niniejsza sytuacja udowadnia, że nie wszystkie działania i ich efekty można przewidzieć w momencie tworzenia założeń projektu. Tym samym, w procesie realizacji tak złożonego i długoterminowego



przedsięwzięcia, jak Projekt „Regionalny System Innowacji”, konieczne jest wyczerlenie na pojawiające się możliwości oraz ich pełnowartościowe wykorzystanie, przekładające się na zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonych działań projektowych.

Dla jednego z respondentów wywiadów techniką IDI, wartością dodaną jest fakt, że wśród laureatów konkursu Małopolski Inkubator Pomysłowości wiele osób założyło własne firmy, mimo że nie przewidziano wskaźnika, który by to objął.

Dla respondentów diady wartością dodaną są również kwestie związane z Regionalną Strategią Innowacji:

Wartością dodaną dla mnie jest cały proces aktualizacji RSI, który trwał 3 lata. Cały proces napisania nowego RSI, wyłonienie inteligentnych specjalizacji, proces przedsiębiorczego odkrywania, który został podsumowany dla Komisji, tego nie ma we wniosku, ale powstało w ramach Projektu, przez pracę ludzi w tym departamencie. Kolejną wartością dodaną jest przedmiot RSI i (to, że)(...)poddawaliśmy się zewnętrznej ocenie tego, co robimy i w jaki sposób, aby rekomendacje dostać, czy są to rzeczywiste kierunki. (diada)

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że efekty realizacji zadań projektowych uzyskane zostały w sposób efektywny. Zakładane społeczne korzyści długookresowe znacząco przewyższają wszystkie poniesione w ramach Projektu wydatki. Środki Projektowe wydatkowane były w sposób zaplanowany, zgodny z zakładanymi celami i adekwatnie. Zespół Projektowy wykazał się dużym profesjonalizmem w realizacji zadań projektowych, zwiększając w trakcie trwania Projektu swoje kompetencje, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane przy realizacji przyszłych działań zmierzających do zwiększenia innowacyjności regionu Małopolski.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów, można wysnuć również wnioski na temat zmian, jakie należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji.

Z wywiadów jakościowych przeprowadzonych z członkami Zespołu Projektowego wynika, że efektywność mogłaby zostać zwiększona poprzez realizację Projektu w podziale na kilka mniejszych i okresowo krótszych projektów. Możliwe byłoby wtedy szybsze ocenianie końcowych efektów Projektu, po którym podejmowane byłyby decyzje o kontynuowaniu, zaprzestaniu bądź modyfikacji poszczególnych działań.



Przez pryzmat działań operacyjnych, wniosek taki wydaje się słuszny, zwiększa bowiem elastyczność i umożliwia szybką modyfikację działań, a także eliminację tych, które nie przynoszą zakładanych efektów.

Z przeprowadzonego wywiadu eksperckiego wynika jednak, że efektywniejsze jest realizowanie dłuższych projektów.

... dłuższe projekty są lepsze, ponieważ można więcej zaplanować, z większym rozmachem, jest większa stałość. Można zgromadzić wiedzę organizacyjną, ludzie się uczą i zdobywają kompetencje, więc łatwiej zachować widoczność dla szerszej publiczności. Spadają też wtedy koszty stałe, ponieważ nie trzeba robić wielu rzeczy, które robi się przy uruchamianiu i wygaszaniu projektu. (wywiad ekspercki)

Stanowisko to obrazuje bardziej strategiczne podejście do realizowanych projektów, mających na celu długofalowe efekty.

W związku z powyżej przedstawionymi danymi, rekomenduje się w przyszłości realizację długookresowego programu wspierania innowacyjności, w ramach którego przeprowadzano by krótsze projekty wpisujące się w realizację zakładanego programu. W przypadku kontynuacji tego typu projektów w przyszłości, warto kłaść nacisk na działania takie, jak Małopolski Festiwal Innowacji, które nie są finansowane wyłącznie przez Projekt. Małopolski Festiwal Innowacji realizowany jest w partnerstwie przez ponad 30 instytucji, które organizują różnego rodzaju spotkania mające na celu promocje innowacyjności oraz wzrost świadomości w tym obszarze. Przykład Małopolskiego Festiwalu Innowacji pokazuje, że efektywne mogą być działania, których Urząd Marszałkowski jest inicjatorem oraz które realizowane są pod marką tej instytucji, a niekoniecznie są przez nią finansowane.

Zdaniem eksperta należy budować jak najszersze partnerstwa, jednak nie można zakładać, że takie działania będą finansowane tylko przez partnerów, bez wkładu publicznego.

Na pewno zawsze warto myśleć o budowie jak najszerszych partnerstwa. Tylko pytanie: czy jest to realne? czy w danym regionie jest na tyle dużo instytucji mających swoje zasoby, które chcą przeznaczyć coś na tego typu działania? W szczególności rozumiem, że chodzi tu o prywatne źródła działania, ponieważ co to za różnica czy finansuje Urząd Marszałkowski, czy jakaś instytucja, która bierze pieniądze z budżetu państwa czy budżetu województwa czy miasta. Wydaje mi się, że może być to trudne i pewnie w efekcie trzeba będzie pomyśleć o formie przejściowej tzn. jakieś współfinansowanie, ponieważ bez wkładu publicznego takich inicjatyw nie będzie miał kto robić, nie będą się same finansować (wywiad ekspercki)



Jak wynika z wywiadu grupowego, Małopolska jest istotnym ośrodkiem naukowym w Polsce, posiada silną bazę akademicką oraz zaplecze instytucjonalne, co potencjalnie umożliwi budowanie tego typu partnerstwa.

3.4 Ocena trwałości Projektu

W celu dokonania oceny trwałości Projektu wykorzystano głównie metody jakościowe. Na podstawie zebranych informacji, postarano się udzielić odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym beneficjentów są efektem Projektu?
- Jak długo poszczególne grupy beneficjentów będą wykorzystywały produkty i rezultat Projektu?
- Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego?
- Które działania/inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
- Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

Ocena trwałości przeprowadzona została bez podziału na trwałość realizacji poszczególnych szczegółowych celów Projektu. Wszystkie wnioski w tym zakresie odnoszą się do Projektu jako całości, chyba że istnieje szczególne uzasadnienie dla wnioskowania w zakresie realizacji konkretnego celu szczegółowego.

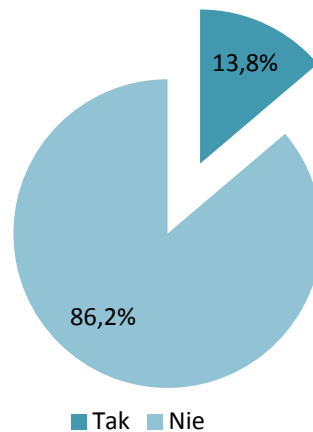
3.4.1 Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym beneficjentów (wspartych podmiotów) są efektem Projektu?

Jednym z efektów Projektu jest nawiązanie przez bezpośrednich beneficjentów współpracy z instytucjami otoczenia biznesu, co było możliwe dzięki uczestnictwu w Małopolskich Targach Innowacji. Przedstawiciele firm i instytucji, które brały udział w organizowanych w ramach Projektu Małopolskich Targach Innowacji, zapytani zostali o to, czy uczestnictwo to przyniosło im korzyść w postaci nawiązania takiej współpracy z IOB⁷. Poniższy wykres przedstawia rozkład odpowiedzi na tak sformułowane pytanie.

⁷ Treść pytania: Czy dzięki uczestnictwu w Targach, nawiązaliście Państwo współpracę z instytucjami otoczenia biznesu takimi jak np. Centra Transferu Technologii, Agencje Rozwoju Regionalnego, klastry, inkubatory, parki naukowo-technologiczne itp.?



Wykres 4. Nawiązanie współpracy z IOB dzięki uczestnictwu w MIT (n=65)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie CATI

Blisko 14% badanych przyznało, że dzięki udziałowi w Małopolskich Targach Innowacji, udało się nawiązać współpracę z instytucjami otoczenia biznesu, takimi jak Centra Transferu Technologii, Agencje Rozwoju Regionalnego, klastry, inkubatory, parki naukowo-technologiczne, itp.

Najwięcej respondentów nawiązało współpracę z Centrami Transferu Technologii Uniwersytetu Jagiellońskiego i Politechniki Krakowskiej. Współpraca z innymi typami Instytucji Otoczenia Biznesu reprezentowana była przez pojedyncze przypadki. Respondentów poproszono również o ocenę współpracy z tymi instytucjami. Posłużono się w tym przypadku skalą porządkującą od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „bardzo złą”, a 5 „bardzo dobrą”. Oceniane instytucje uzyskały oceny od 3 do 4,5.

Uczestnictwo w Małopolskich Targach Innowacji zwiększa współpracę przedsiębiorstw i Instytucji Otoczenia Biznesu ale wskaźnik ten jest dość niski. Jeżeli jednak współpraca taka jest podejmowana, to oceniana jest stosunkowo wysoko. Należy podjąć wysiłki idące w kierunku popularyzacji współpracy przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu, dzięki czemu rozszerzać się będzie sieć powiązań wpływających na zwiększenie poziomu innowacyjności w regionie.

3.4.2 Jak długo poszczególne grupy beneficjentów będą wykorzystywały produkty i rezultat Projektu?

Poszczególne działania realizowane w ramach Projektu charakteryzują się różnym okresem oddziaływania na beneficjentów. W toku badań ilościowych i jakościowych zapytano respondentów o trwałość poszczególnych działań projektowych.

Jeśli chodzi o realizowane w ramach ewaluowanego Projektu Małopolskie Targi Innowacji, oceniane w toku badania ilościowego techniką CATI, największa liczba ankietowanych (niemal 34%) uznała, że korzyści płynące z uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji mają charakter średnio trwały.

W odniesieniu do konkursu Małopolski Inkubator Pomysłowości, w ocenie jednego z laureatów udział w tym przedsięwzięciu będzie procentował tak długo, jak długo on sam podejmować będzie działania związane z własnym pomysłem biznesowym. Jednakże kontakty nawiązane w wyniku uczestnictwa i rozpoczęcie w związku z tym współpracy z różnymi podmiotami mogą, w opinii respondenta, przełożyć się na rezultaty długofalowe.

Poniższa tabela przedstawia horyzont bezpośredniego oddziaływania najważniejszych działań projektowych.

Tabela 8. Horyzont bezpośredniego oddziaływania najważniejszych działań projektowych

Działanie	Horyzont bezpośredniego oddziaływania
Małopolskie Targi Innowacji	Średni
Badania i analizy	Długi
Regionalna Strategia Innowacji	Długi
Wizyty studyjne	Krótki
Małopolski Inkubator Pomysłowości	Średni

Źródło: Opracowanie własne

Można zaobserwować, że większość działań ma bezpośrednie oddziaływanie liczone w średnim i długim horyzoncie czasowym, co pozwala mieć uzasadnione przekonanie dotyczące możliwej realizacji głównego celu Projektu, jakim jest budowa innowacyjnej gospodarki województwa małopolskiego.

W opinii ewaluatora Projektem o największej trwałości jest Regionalna Strategia Innowacji. Wdrożenie Strategii, oraz systemu jej monitorowania zapewnią długotrwały wpływ



na realizowanie regionalnej polityki innowacyjności i pozwala na dostosowywanie działań w celu osiągnięcia celów wyznaczonych w długim horyzoncie czasowym.

Co ważne, obok twardych produktów i rezultatów Projektu, osiąmane są również efekty miękkie, trudno mierzalne. Przede wszystkim dotyczy to budowania świadomości odnośnie znaczenia innowacyjności i współpracy w tym obszarze różnych podmiotów i instytucji. Jak wskazał jeden z respondentów indywidualnych wywiadów pogłębionych:

Jeżeli ten Projekt faktycznie zmienia coś w odbiorze społecznym innowacji, (...) podnoszeniu świadomości przedsiębiorców, jest to wartość. (...) Z badań wynikało, że poziom świadomości się podnosi. Więc jest to efekt długoterminowy. Jeżeli to działa, to na pewno zostanie. (IDI)

Ten długofalowy, miękki efekt, mimo iż wymyka się technikom pomiarowym, traktować można jako jeden z najważniejszych efektów realizowanego Projektu. Jak już podkreślano wcześniej, zmiana orientacji w kierunku innowacyjnego regionu wymaga czasu i praca u podstaw w celu budowania świadomości przynosi efekty, ujawniające się dopiero w wieloletnim horyzoncie czasowym.

3.4.3 Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego i które działania / inicjatywy będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?

W grudniu 2013 r. Rada Unii Europejskiej zatwierdziła nowe przepisy dotyczące kolejnej rundy inwestycji w ramach unijnej polityki spójności na lata 2014 – 2020. Władze krajowe i regionalne w całej Europie opracują strategię na rzecz inteligentnej specjalizacji w procesie „przedsiębiorczych odkryć” w celu wykorzystania europejskich funduszy strukturalnych i innowacyjnych w sposób bardziej efektywny oraz zwiększenia synergii między różnymi politykami unijnymi, krajowymi i regionalnymi, a także inwestycjami publicznymi i prywatnymi.

W ramach zatwierdzonych przepisów konieczne staje się realizowanie działań zmierzających do osiągnięcia celów wskazanych przez Komisję Europejską jako kluczowe dla rozwoju innowacyjności na szczeblu regionalnym. Szczególnie uwzględnić należy działania wspierające tzw. poczwórną helisę łączącą przedsiębiorców, naukowców, administrację publiczną i obywateli w procesie kreowania i komercjalizacji innowacji. W ramach Projektu podejmowane były działania, które wpisują się w realizację celów nakreślonych przez Komisję Europejską, w związku z czym zasadnym byłaby ich kontynuacja.

Uzasadnienie dla realizacji projektu (lub projektów) kontynuacyjnego (kontynuacyjnych) w odniesieniu do ewaluowanego projektu pilotażowego pn. „Regionalny System Innowacji”



diagnozowane było w toku badań terenowych, przede wszystkim indywidualnych wywiadów pogłębionych, a także badania ilościowego techniką CATI (w kontekście Małopolskich Targów Innowacji), diady oraz telefonicznych wywiadów pogłębionych i pośrednio zogniskowanego wywiadu grupowego.

Wśród odpowiedzi respondentów wywiadów indywidualnych **jako działania, których kontynuacja jest uzasadniona w dalszej perspektywie czasowej, wskazywano przede wszystkim: Małopolski Festiwal Innowacji, Małopolskie Targi Innowacji oraz konkurs Małopolski Inkubator Pomysłowości.** Rekomendowanie to wynika z ich rozpoznawalności oraz wymiernych efektów, jakie przynoszą.

Myślę, że Festiwal Innowacji ma świetną markę i jest bardzo dobrze rozpoznawany. Powinien być w podobnej formule. Bo jeśli poprzednio formuła się sprawdzała, to warto ją kontynuować. Powinna być wciągana większa liczba partnerów. To jest jeden dobry kierunek. Co by jeszcze należało utrzymać – konkurs, to na pewno. (IDI)

Na pewno konkurs, bo on wydaje mi się najbardziej racjonalny i przynoszący efekty. Dajemy komuś pieniądze i oni tworzą coś rzeczywistego, firmę, działalność. Możliwe, że kogoś zatrudnią. (...) Konkurs jest ciekawy, pobudza przedsiębiorczość, a o to nam chodzi. Kolejne, to na pewno Festiwal. Jeśli chodzi o Targi, one są fajne, tylko już w Zespole jesteśmy nimi zmęczeni. Po prostu w kółko robimy to samo. A Festiwal pojawił się dopiero w 2011 roku. To nie jest jeszcze rutyna, bo pewne rzeczy nią już są. Obstawiałabym konkurs plus Festiwal. (IDI)

Dobrze by było zachować flagowe działania: Targi, Festiwal. Nad konkursem trzeba by było się zastanowić, raczej zostawić, ale na pewno zmienić formułę. (IDI)

Takie, które przynoszą największy efekt, czyli konkurs, oczywiście zmodyfikowany. Ale też Festiwal, RSI – to jest konieczność, również dokumentowanie, monitorowanie stanu wdrażania, monitorowanie inteligentnych specjalizacji. (...) Oraz oczywiście współpraca z przedsiębiorcami. Czy to będzie miało formę Targów Innowacji, czy jakąś inną. To jest kwestia do zastanowienia się. To są najbardziej wartościowe działania. (IDI)

Tam, gdzie są działania misyjne, których na rynku brakuje. Instytucja publiczna oczywiście realizuje pewne zadania, które niekoniecznie przynoszą zysk komercyjny, natomiast są potrzebne dla podnoszenia wiedzy i świadomości społeczeństwa, a chcemy aby z tej wiedzy korzystała jak największa liczba osób. (...) To, co chcemy kontynuować i powinno być kontynuowane, to wszelkie działania, które prowadzą do stwarzania możliwości [funkcjonowania] platform i współpracy, interakcji, ściągania ciekawych osób ze świata nauki



i biznesu, którzy mają coś ciekawego do powiedzenia, mają co przekazać innym, mogą stanowić wzór, od których można się czegoś nauczyć i dowiedzieć. (diada)

Powyższe cytaty wskazują wyraźnie, iż konieczne wydaje się kontynuowanie działań, których dotychczasowa realizacja przyniosła w ocenie respondentów najlepsze efekty, a ich podjęcie w największym stopniu oddziaływało na odbiorców oraz na poziom świadomości innowacyjnej w województwie małopolskim. Jak wskazywano – określona i stosowana formuła omawianych działań okazała się skuteczna i z tego względu należałoby ją utrzymać. Niektórzy respondenci sugerowali jednak, by formuła prowadzenia takich przedsięwzięć, jak Małopolskie Targi Innowacji czy Konkurs, została zmieniona. Jednak bezpośredni uczestnicy (laureaci) Konkursu pozytywnie odnieśli się do dotychczas stosowanej formuły.⁸

Także przedstawiciele IP II pozytywnie odnieśli się do organizacji Małopolskiego Festiwalu Innowacji i efektów, jakie on przyniósł:

Z twardych rzeczy, zgadzam się, że Festiwal Innowacji, to pozytywna sprawa – myślenie strategiczne w zakresie tych branż i strategii innowacyjnych. (IDI)

Warto zwrócić uwagę na fakt, że opinie respondentów wywiadów pogłębionych odnośnie zasadności kontynuowania określonych działań są w większości jednomyślne. Sugerują kontynuowanie Małopolskich Targów Innowacji, Małopolskiego Festiwalu Innowacji, oraz Małopolskiego Inkubatora Pomysłowości. Jednocześnie są to działania oceniane przez respondentów jako prezentujące wysoki poziom skuteczności. Należy jednak pamiętać, że badane podmioty nie do końca mogły się wypowiadać na temat wszystkich działań Projektu, gdyż albo nie miały świadomości ich istnienia, albo nie brały bezpośredniego udziału w powstawaniu, bądź też nie odczuwały bezpośrednich korzyści z nich płynących. Rekomendowane do kontynuacji działania są działaniami najbardziej widocznymi i mającymi wydzźwięk medialny. Jednak z punktu widzenia długookresowej strategii regionalnej, należy kontynuować także działania o charakterze mniej widowiskowym, za to w istotny sposób wpisujące się w realizację głównego celu, jakim jest zmiana charakterystyki przemysłowej regionu w kierunku rozwijania inteligentnej specjalizacji.

W ocenie ewaluatora poza już wspomnianymi, kontynuowane powinny być również działania służące monitorowaniu poziomu wdrażania RSI WM, a także zwiększające bazę wiedzy na temat innowacyjności w regionie.

⁸ Na podstawie wywiadów jakościowych: TDI oraz FGI.



Jak podkreślił ekspert biorący udział w niniejszym badaniu, z punktu widzenia skuteczności działań i efektów ważna jest ich kontynuacja, nie zaś rozpoczynanie zupełnie nowych przedsięwzięć (z wyjątkiem tych działań, które okazują się mało skuteczne/efektywne).

Lepiej zachować kontynuację, niż zrobić przerwę i zacząć coś innego, ponieważ [dla] stabilności tradycja ma swoje znaczenie, np. młodzi ludzie, decydując o swojej przyszłości, czy chcą zostać naukowcem, czy kimś innym, wiedząc, że jest jakaś dodatkowa pula na wsparcie, np. przez takie konkursy, będą to uwzględniać przy podejmowaniu decyzji. Jeśli będzie się to zmieniać, jest mniejsza szansa, że dotrze to do społeczeństwa i ludzie nie będą wiedzieć o tego typu inicjatywach. Byłbym za kontynuacją działań, chyba że są one nieefektywne albo gdy konkurują z innymi działaniami, które już są robione, ale mają małą efektywność. Takie należałoby wygaszać i być może nawet w ciągu trwania projektu, jeśli jest on bardzo długi. (wywiad ekspercki)

Jeśli chodzi o konkretne działania czy inicjatywy podejmowane w ramach projektu „Regionalny System Innowacji”, to w chwili obecnej trudno jednoznacznie określić, które z nich mają szansę funkcjonować (i na jaką skalę) w sytuacji, gdy nie będą mogły być finansowane ze środków unijnych. Przede wszystkim zależne jest to od stanowiska Zarządu Województwa – czy zdecyduje się on kontynuować określone działania ze środków budżetowych, a także, w jakim stopniu i zakresie wdrażane będą projekty kontynuacyjne, finansowane ze środków unijnych. Propozycja takiego projektu została zgłoszona osobom decyzyjnym w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego – wskazane do realizacji działania w znacznym stopniu pokrywają się z działaniami podejmowanymi w obecnym Projekcie.⁹

Zdaniem większości respondentów wywiadów pogłębionych, **największe szanse na ewentualną kontynuację poza systemem finansowania unijnego mają** dwa działania podejmowane w obecnie realizowanym Projekcie: **Małopolski Festiwal Innowacji** oraz **konkurs Małopolski Inkubator Pomysłowości**. Niektórzy wskazywali również na **Małopolskie Targi Innowacji**. Za kontynuacją tych przedsięwzięć przemawiają przede wszystkim ich popularność, pewne zakorzenienie się w świadomości odbiorców, „medialność”:

Które działania mają szanse na kontynuację, mimo zaprzestania dofinansowania ze środków unijnych?

Myślę, że Festiwal albo Targi. To są imprezy dość kosztowne. Z całego kosztorysu projektowego to są rokrocznie najwyższe koszty. Nie sama organizacja stoisk

⁹ Na podstawie indywidualnych wywiadów pogłębionych.



wystawienniczych, ale promocja. Nie każdego na to stać. Nasza promocja jest dość kosztowna. Myślę, że województwu może zależeć, żeby być rozpoznawalnym regionem otwartym dla innowacji. Więc mogłyby być Targi, Festiwal i konkurs. (IDI)

To przede wszystkim Targi. Mieliśmy głosy, że udało się znaleźć jakichś inwestorów, kontrahentów i to w wielu przypadkach. (IDI)

Myślę, że Festiwal Innowacji. (...)Targi Innowacji i Festiwal Innowacji zakorzeniły się w świadomości małopolskich instytucji, przedsiębiorstw nakierowanych bliżej Urzędu Marszałkowskiego na tego typu działania. (IDI)

Jeden z respondentów wywiadów techniką IDI wskazał także na wysoką efektywność (stosunek nakładów do efektów) Festiwalu i Konkursu, która również potwierdza zasadność kontynuacji tych działań nawet w sytuacji braku finansowania zewnętrznego:

Wydaje mi się, że kwestia związana z nakładami, to konkurs i Festiwal są najmniej kosztowne. (...) One być może mają największą szansę na kontynuację z budżetu województwa. (IDI)

Należy jednak zauważyć, że nie wszyscy uczestnicy wywiadów jakościowych techniką IDI są pozytywnie nastawieni do kontynuacji powyżej wskazanych działań. Pojawiły się również głosy sugerujące zasadnicze przeformułowanie sposobu realizacji Małopolskiego Festiwalu Innowacji, jeśli miałby być on kontynuowany:

A festiwal na przykład?

Nie wiem, powiem szczerze. Na pewno jakieś kontakty się nawiązały, ale w mniejszym stopniu, niż podczas Targów. Co mi się nie podoba w Festiwalu? (...) Za dużo jest konferencji, warsztatów, które przynoszą niewiele skutków. Fajnie było podczas Festiwalu Innowacji, kiedy rzeczywiście były dni otwarte firm, instytucji, spotkania biznesowe, czy laboratoria. Naprawdę warsztaty, ale nie na zasadzie „słuchamy osoby, która mówi”, tylko pracujemy razem.

Czyli takie działania praktyczne?

Tak, praktyczne i nastawione na kooperację. (IDI)

Jak wskazano wcześniej, decyzja, które i na jaką skalę działania projektowe będą kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych, pozostaje wciąż otwarta i uzależniona jest od czynników takich, jak ewentualna realizacja projektu

kontynuacyjnego finansowanego z funduszy unijnych oraz stanowisko Zarządu Województwa odnośnie wysokości środków budżetowych, możliwych do przeznaczenia na ten cel.

[Odnosnie kontynuacji działań] nie mamy żadnej informacji, ale wynika to przede wszystkim ze środków finansowych. Programy Operacyjne nie są jeszcze zatwierdzone, więc na razie nie ma źródła finansowania. Teoretycznie może być finansowanie z budżetu województwa, ale jeżeli będą środki unijne, to władze województwa będą korzystały z tych środków, a nie z własnego budżetu. (IDI)

Zgodnie z informacjami pozyskanymi w toku badań jakościowych (wywiadów techniką IDI), w odniesieniu do niektórych zadań Projektu wiadomo już, że będą one kontynuowane – dotyczy to przede wszystkim systemu monitoringu Regionalnej Strategii Innowacji oraz działań związanych z inteligentnymi specjalizacjami. Kontynuacja tych przedsięwzięć nie wynika jednak z postanowień Zarządu Województwa, lecz z zobowiązań zewnętrznych województwa wobec Komisji Europejskiej.

Nieco ponad 72% ankietowanych w ramach badania CATI pozytywnie odniosło się do ponownego uczestnictwa w Małopolskich Targach Innowacji, przy założeniu, że targi te pozostałyby bezpłatne. W sytuacji wprowadzenia nawet minimalnej odpłatności, chęć uczestnictwa w wydarzeniu tego typu znacząco spada – łącznie 20% respondentów zdecydowałoby się na udział. Pokazuje to, że ważnym aspektem dla odbiorców wsparcia jest jego bezkosztowość. Wynikać to może między innymi z faktu, że podmioty uczestniczące np. w Małopolskich Targach Innowacji nie dysponują wystarczającymi środkami, by sfinansować swój udział w takim przedsięwzięciu i w tym kontekście bezpłatność działań jest dla nich kluczowa.

3.4.4 Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację Projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?

W trakcie analizowania efektywności działań projektowych, ocenie poddany został Zespół Projektowy. Profesjonalizm i kompetencje jego członków ocenione zostały bardzo wysoko i okazały się jednym z kluczowych czynników powodzenia zarówno poszczególnych działań projektowych, jak również Projektu jako całości. Analiza trwałości wskazuje, że większość działań projektowych powinna być kontynuowana w celu osiągnięcia długookresowych efektów wzrostu innowacyjności regionu. Opierając się na całości wcześniej formułowanych wniosków dotyczących efektywności oraz trwałości działań projektowych, należy stwierdzić, że niewykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników odpowiedzialnych za realizację



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projektowi odbiłoby się negatywnie dla powodzenia podejmowanych w przyszłości projektów kontynuacyjnych, lub dla przeprowadzenia innych projektów wspomagających budowanie systemu innowacji. Stabilność składu Zespołu Projektowego wskazywana była jako jeden z kluczowych czynników sukcesu dla wszystkich działań projektowych, w związku z czym likwidacja Zespołu, traktowana być powinna jako marnotrawstwo cennych zasobów kadrowych.

Podsumowanie

Przy założeniu braku możliwości pozyskania środków z Unii Europejskiej na kontynuację zadań projektowych, w budżecie województwa należy uwzględnić konieczność ponoszenia wydatków związanych z realizacją strategicznego celu, jakim jest zwiększenie innowacyjności regionu. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego wymaga stałego przeglądu i aktualizacji w związku z zachodzącymi w otoczeniu zmianami. Konieczne są stałe prace nad wyborem inteligentnych specjalizacji, aby były one autentycznym motorem rozwoju województwa. Konieczne jest zapewnienie finansowania systemu monitorowania RSI WM oraz zapewnienie realizowania działań, które w największym stopniu przyczyniają się do podnoszenia świadomości innowacyjnej, a także podejmowania działań zmierzających do intensyfikacji komunikacji pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w proces innowacji. W związku z tym sugeruje się utrzymanie finansowania dla wszelkich działań związanych z realizacją Małopolskich Targów Innowacji, a także Małopolskiego Festiwalu Innowacji, jako działań, które charakteryzują się wysokim poziomem skuteczności i efektywności.



4 WNIOSKI I REKOMENDACJE

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych oraz analizy dostępnej dokumentacji, oceniono skuteczność, efektywność i trwałość realizowanych działań w kontekście spełnienia trzech celów szczegółowych Projektu:

- identyfikacja i wdrożenie systemowych rozwiązań, które służyć będą efektywnemu zarządzaniu i monitorowaniu procesu wdrażania RSI WM;
- rozwój sieciowych form współpracy i wymiany informacji służących tworzeniu warunków do rozwoju gospodarki opartej o wiedzę w województwie małopolskim;
- identyfikacja i zgromadzenie wiedzy kluczowej dla realizacji pro-innowacyjnej funkcji instytucji odpowiedzialnych za opracowanie i wdrażanie RSI WM.

W tekście dokumentu opisano przesłanki jakimi kierował się ewaluator formułując wnioski na temat poziomu skuteczności, efektywności i trwałości działań służących realizacji wyżej wspomnianych celów. W poniższej tabeli przedstawiono najważniejsze wnioski i rekomendacje zebrane w trakcie badania i odpowiednio pogrupowane.

TABELA WNIOSKÓW I REKOMENDACJI

Kryterium oceny	Cel szczegółowy	Wnioski	Rekomendacje
Skuteczność	Cel nr 1	Cel zrealizowany skutecznie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utworzenie rejestru dobrych praktyk jako wyniku wizyt studyjnych 2. Zwiększenie działań promocyjnych Inkubatora Pomysłowości 3. Wprowadzenie periodyku „Innowacyjny Start” na listę czasopism punktowanych MNiSW 4. Stworzenie spójnej strategii informacji dla wszystkich działań projektowych Działania promocyjne powinny odnosić się do całości projektu a nie poszczególnych jego
	Cel nr 2	Cel zrealizowany skutecznie	
	Cel nr 3	Cel zrealizowany skutecznie	

			części
Efektywność	Cel nr 1	Cel zrealizowany efektywnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększenie autonomii decyzyjnej kierownika Projektu 2. Budowanie szerokiego partnerstwa pomiędzy instytucjami i przedsiębiorstwami w celu zwiększania świadomości i podziału kosztów wspólnych działań 3. Utrzymanie Zespołu Projektowego dla kontynuacji działań związanych z wdrażaniem RSI WM 4. Realizacja strategicznego długofalowego programu wspierania innowacji w ramach którego
	Cel nr 2	Cel zrealizowany efektywnie	
	Cel nr 3	Cel zrealizowany efektywnie	

			przeprowadzane będą projekty o krótszym horyzoncie czasowym
Trwałość	Cel nr 1	Wysoka trwałość realizacji	1. Popularyzacja współpracy firm i instytucji otoczenia biznesu. 2. Kontynuacja działań związanych z organizacją Małopolskich Targów Innowacji, Małopolskiego Festiwalu Innowacji, oraz Małopolskiego Inkubatora Pomysłowości
	Cel nr 2	Średnia trwałość realizacji. Warunkiem trwałości jest kontynuacja działań. Gdy działania zostaną zaniechane poziom realizacji celu zacznie spadać.	
	Cel nr 3	Wysoka trwałość realizacji	



5 ANEKSY

Aneks nr 1. Kwestionariusz badania ankietowego techniką CATI

MAŁOPOLSKIE TARGI INNOWACJI – CZY WARTO BYŁO?

Dzień dobry, nazywam się.... , dzwonię z firmy ITTI Sp. z o.o. Nasza firma realizuje obecnie na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Woj. Małopolskiego badanie ewaluacyjne dotyczące Regionalnego Systemu Innowacji. Chciał(a)bym prosić Panią/Pana o opinie na temat Targów Innowacji, w których Państwo uczestniczyli.

Badanie jest całkowicie anonimowe, a Pani/Pana opinie przyczynią się do lepszego organizowania podobnych imprez w przyszłości.

1. Ile razy Pani/Pana firma/instytucja uczestniczyła jako wystawca w Małopolskich Targach Innowacji? *(wpisać liczbę)* *(informacja uzupełniana przez ankietera na podstawie bazy)*
2. W którym roku/latach uczestniczyliście Państwo w Targach? *(możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi) – informacja uzupełniana przez ankietera na podstawie bazy*
 - a. 2009
 - b. 2010
 - c. 2011
 - d. 2012
 - e. 2013
 - f. 2014
3. Jakie mieliście Państwo oczekiwania dotyczące udziału w Targach?
 - a. nawiązanie interesujących kontaktów
 - b. wzrost wiedzy o innowacjach w branży
 - c. zaprezentowanie swojej firmy/instytucji
 - d. umocnienie/poprawa wizerunku firmy/instytucji
 - e. wzrost sprzedaży
 - f. inne (jakie?)
4. *Pytanie zadawane tylko przedsiębiorcom:* Czy Państwa firma wskutek uczestnictwa w Targach przeprowadziła jakieś innowacje?
 - a. nie (przejdź do pyt. 6)
 - b. tak (przejdź do pyt. 5)



5. *Pytanie zadawane tylko przedsiębiorcom: Jaki charakter miały te innowacje? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)*

- a. **procesowy** – wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania (produkcji) wyrobów/usług lub metod logistyki/dystrybucji lub systemów (metod) utrzymania lub operacyjnych
- b. **produktowy** – wprowadzenie nowych lub/i istotnie ulepszonych wyrobów/usług
- c. **organizacyjny** – nowe zasady działania np. system zarządzania łańcuchem dostaw, gruntowne przekształcenie procesów w firmie, systemy „odchudzonej produkcji”; nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników np. nowy system odpowiedzialności pracowników, pracy zespołowej, decentralizacji; nowe metody organizacyjne w zakresie stosunków z otoczeniem, np. aliance, outsourcing, podwykonawstwo
- d. **marketingowy** – wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej np. w zakresie konstrukcji produktów, opakowań, dystrybucji, promocji, kształtowaniu cen
- e. inne (jakie?)

6. Jak Pani/Pan ogólnie ocenia – z perspektywy czasu – swój poziom zadowolenia z uczestniczenia w Małopolskich Targach Innowacji? (Proszę ocenić w skali od 1 – zupełnie niezadowolony, do 5 – w pełni zadowolony)

Jeśli w pyt. 6 wystawiona ocena jest na poziomie 1-3, to przejść do pyt. 7, jeśli 4-5, to do 8

7. Jakie warunki musiałyby być spełnione, by poziom Pani/Pana zadowolenia z udziału w Targach był wyższy? (pytanie otwarte)

.....

Proszę ocenić poniższe aspekty Małopolskich Targów Innowacji, w których Państwo uczestniczyli (Proszę ocenić w skali od 1 – bardzo zły, do 5 – bardzo dobry) W przypadku ocen 1 i 2 przy poszczególnych elementach należy dopytać o przyczyny takiej oceny.

dostępność informacji o Targach	
promocja Targów	
warunki dot. możliwości udziału w Targach	
kultura osobista/zachowanie organizatorów Targów	



katalog wystawców	
elementy wyposażenia stoiska	
catering	
możliwość otrzymania pomocy ze strony organizatorów Targów	

8. Czego P. zdaniem brakowało na Targach? *(pytanie otwarte)*

.....

9. Czy i jakie korzyści udało się osiągnąć Pani/Pana firmie/instytucji dzięki udziałowi w Targach? *(przeczytać i zaznaczyć znakiem X wszystkie, które wskaże respondent) – możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi*

a. żadnych, udział w Targach była to strata czasu

b.

wzrost liczby klientów	
rozszerzenie rynku zbytu (geograficznego)	
wzrost sprzedaży	
wzrost zatrudnienia	
nawiązanie interesujących kontaktów biznesowych	
podpisanie nowych kontraktów/ umów o współpracy	
promocja firmy/instytucji	
umocnienie/poprawa wizerunku firmy/instytucji	
wzrost wiedzy o innowacjach w branży	
wzrost wiedzy o konkurencji	
nowe pomysły/ inspiracje na dalszą działalność	
poprawa jakości wyrobów/ usług	
wprowadzenie nowego produktu na rynek	
poprawa bezpieczeństwa pracy	
wzrost dbałości o środowisko	
obniżenie kosztów działalności firmy	
inne (jakie? <i>Proszę wpisać</i>)	



10. Biorąc pod uwagę korzyści z udziału w Targach, jak Pani/Pan ocenia ich trwałość dla Państwa przedsiębiorstwa/instytucji: *od 1 – korzyści są jednorazowe, do 5 – korzyści mają charakter trwały (długookresowy, strategiczny)*
-

11. W jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi twierdzeniami (*od 1 – zdecydowanie nie, do 5 – zdecydowanie tak; 9 – nie wiem, brak zdania*)

Małopolska to region wciąż zamknięty na innowacje	
Targi Innowacji zwiększyły świadomość pracowników naukowych w zakresie ważności komercjalizacji wyników badań naukowych	
Targi Innowacji zwiększyły świadomość pracowników przedsiębiorstw w zakresie znaczenia współpracy z uczelniami	
Wdrażanie innowacji jest łatwe	
Projekt wzmocnił współpracę sfery nauki i sfery biznesu	
Dzięki innowacjom firmy są bardziej konkurencyjne	
Realizacja Małopolskich Targów Innowacji jest potrzebna	
Wykorzystaliśmy w praktyce zdobyte na Targach informacje	

12. Czy dzięki uczestnictwu w Targach, nawiązaliście Państwo współpracę z instytucjami otoczenia biznesu takimi jak np. Centra Transferu Technologii, Agencje Rozwoju Regionalnego, klastry, inkubatory, parki naukowo-technologiczne itp.?

- a. nie (przejdź do pyt. 17)
b. tak (przejdź do pyt. 15)

13. Z jakimi **instytucjami otoczenia biznesu** współpracuje bądź współpracowała Państwa firma/instytucja (*chodzi o współpracę nawiązaną dzięki Małopolskim Targom Innowacji*) i jak oceniają Państwo tę współpracę (*w skali od 1 – bardzo źle, do 5 – bardzo dobrze*)

Nie czytać kafeterii, tylko po wskazaniu przez respondenta danego typu podmiotu, dopytać o jaki konkretnie chodzi.

Instytucje otoczenia biznesu:	Współpraca Wstaw x	Ocena współpracy (od 1 do 5)
1. Centra Transferu Technologii		
Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego (CITTRU)		
Centrum Transferu Technologii Akademii Górniczo-Hutniczej		
Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej		



Centrum Transferu Technologii Medycznych Park Technologiczny		
Branżowy Punkt Kontaktowy Ds. Programów Unii Europejskiej Przy Platformie Technologicznej Odlewnictwa Polskiego		
Centrum Nowych Technologii Komputerowych Metalurgii i Inżynierii Materiałowej		
Inne		
2. Agencje Rozwoju Regionalnego		
Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.		
Agencja Rozwoju Gospodarczego Kraków-Wschód Sp. z o.o.		
Agencja Rozwoju Małopolski Zachodniej S.A.		
Agencja Rozwoju Miasta S.A.		
Agencja Rozwoju Regionu Kluczewskiego S.A.		
Agencja Rozwoju Spółdzielczości – Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy Delegatura Regionalna w Krakowie		
Małopolska Agencja Energii i Środowiska Sp. z o.o.		
Myślenicka Agencja Rozwoju Gospodarczego Sp. z o.o.		
Sądecka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.		
Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.		
3. Klastry		
MedCluster - Klaster Medycyna Polska Południowy - Wschód		
Klaster Edutainment		
Małopolski Klaster Poligraficzny		
Małopolski Klaster Technologii Informacyjnych		
Klaster Life Science Kraków		
Tarnowski Klaster Przemysłowy S.A.		
Klaster Multimediów i Systemów Informacyjnych		
E –klaster Małopolski Klaster Informatyczny		
Małopolsko-Podkarpacki Klaster Czystej Energii (MPKCE)		
Międzyregionalny Klaster Innowacyjnych Technologii MINATECH		
Klaster Europejskie Centrum Gier		
Strefa Dizajnu		
Fundacja Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego INRET		
Klaster Informatyczny TRIDENT		



4. Inkubatory Technologiczne (centrum technologiczne)		
5. Izby Gospodarcze		
6. Biuro Karier		
7. Krakowski Park Technologiczny		

14. Co spowodowało, że ocena współpracy z(dopytać w przypadku oceny od 1 do 3), jest na takim poziomie? Jak można poprawić tę współpracę?

.....

15. Czy i w jakim stopniu chciałaby/chciałby Pani/Pan w przyszłości ponownie uczestniczyć w podobnych Targach? (od 1 – zdecydowanie nie, do 5 – zdecydowanie tak)

16. Gdyby udział w Targach Innowacji w 2015 roku był płatny (na poziomie kosztów udziału w standardowych targach), to w jakim stopniu Państwa firma/instytucja chciałaby w nich uczestniczyć? (od 1 - zdecydowanie nie będziemy w nich uczestniczyć, do 4 – zdecydowanie chętnie weźmiemy w nich udział)

Metryczka

M1. Jaką podmiot Państwo reprezentują (nie zadawać tego pytania, ale uzupełnić z bazy)

- a. przedsiębiorstwo
- b. instytucja

M2. Branża (w przypadku przedsiębiorstwa)

M3. Liczba zatrudnionych pracowników

M4. Jakie stanowisko zajmuje Pani/Pan w firmie/instytucji?

- a. członek zarządu/właściciel/współwłaściciel
- b. wyższa kadra zarządzająca/ dyrektor
- c. średni szczebel zarządzania (np. kierownik działu, zespołu)
- d. specjalista /Pracownik szeregowy
- e. inne (jakie?)

Aneks nr 2. Scenariusz diady homogenicznej

(założenie: badanie przeprowadzone po badaniu metodą obserwacji zespołu Projektowego)

Data badania

Godzina rozpoczęcia Godzina zakończenia

Imię i nazwisko audytora

Wstęp

Przedstawienie się

Przedstawienie techniki, za pomocą której realizowane jest badanie

Prośba do uczestników, aby brali czynny udział w dyskusji, wypowiedzianie bez skrępowania swoich opinii, nawet gdy są one odmienne od opinii drugiego dyskutanta.

Informacja o długości spotkania – nie dłużej niż 75 minut

Prośba o wyrażenie zgody na nagrywanie przebiegu spotkania

Ocena pracy kierowanego Zespołu – ocenia kierownik (tabela może stanowić punkt wyjścia do zbiorczych wybranych wyników uzyskanych z badania członków Zespołu)

Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
Współpraca członków grupy (komunikatywność, przekazywanie uwag). Przepływ informacji w grupie. Możliwość omówienia pomysłów		
Organizacja pracy grupy – określenie celów, zadań, zasobów, oczekiwań itp., identyfikacja priorytetów		
Podział zadań, wyraźne sprecyzowanie zadań, delegowanie zadań, odpowiedzialność, reakcja pracowników		



Zaangażowanie Zespołu w wykonywaną pracę		
Umiejętność zarządzanie czasem (robienie na „ostatnią chwilę” czy „wyrabianie się” z zadaniami na czas)		
Umiejętność pracy pod presją czasu		
Rozwiązywanie problemów		
Dzielenie się wiedzą między członkami Zespołu oraz między Zespołem a kierownikiem		
<i>Ewentualne dodatkowe kwestie</i>		

1. Jakie cechy powinny posiadać IDEALNIE przygotowane i zarządzane projekty, podobne do projektu Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego?
2. Jak Państwa zdaniem należy ocenić przygotowanie i zarządzanie tym konkretnym Projektem?
3. Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody, schematy działań? *(uwaga: dopytaj o poszczególne działania w Projekcie: Model zarządzania i monitorowania RSI, analizy i ekspertyzy, konferencje, Broker Innowacji, Małopolski Festiwal Innowacji, Małopolskie Targi Innowacji, periodyk Innowacyjny Start, inne),*
4. Czy osiągnięto produkty i rezultaty projektu? Czy wystąpiły problemy z osiągnięciem któregoś produktu/rezultatu? Jeśli tak – z czego wynikały? Jakie działania podjęto, by problemy te zminimalizować/zniwelować?
5. Czy realizacja projektu przyniosła negatywne efekty, jeśli tak, to jakie?
6. Jakie wystąpiły inne problemy podczas realizacji Projektu (których się nie spodziewano)? Jak sobie z nimi poradzono? Jak wpłynęły one na proces realizacji Projektu?
7. A jakie niespodziewane, dodatkowe korzyści przyniósł Projekt?



8. Czy w ramach realizacji projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki? Z czego to wynikało?
9. Jak Państwo oceniają liczbę zatrudnionych w Projekcie pracowników (za mało/ za dużo/ w sam raz) i ich kompetencje (wystarczające/ za wysokie/ za niskie)?
10. Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację projektu zostaną wykorzystane w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
11. *(nawet jeśli jest idealnie)* Co można by było zrobić, by jeszcze bardziej udoskonalili pracę w Zespole Projektowym? W jaki sposób można byłoby jeszcze lepiej wykorzystać potencjał pracowników?
12. Co można byłoby zmienić/ poprawić / udoskonalić podczas realizacji tego typu projektów w przyszłości? Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
13. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest Państwa zdaniem realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)? Dlaczego właśnie do tych?
14. Które działania/inicjatywy mogą Państwa zdaniem być kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
15. Pozostałe uwagi – czy chcą Państwo coś dodać?



Aneks nr 3. Scenariusz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z członkami Zespołu Projektowego

1. Jakie cechy powinny posiadać IDEALNIE przygotowane i zarządzane projekty, podobne do projektu Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego?
2. Jak Pana/Pani zdaniem należy ocenić przygotowanie i zarządzanie tym konkretnym Projektem?
3. Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody, schematy działań? Które działania Pani/Pana zdaniem okazały się szczególnie skuteczne i efektywne? Dlaczego właśnie te? (*uwaga: dopytaj o poszczególne działania w Projekcie: Model zarządzania i monitorowania RSI, analizy i ekspertyzy, konferencje, Broker Innowacji, Małopolski Festiwal Innowacji, Małopolskie Targi Innowacji, periodyk Innowacyjny Start, inne*)
4. Czy osiągnięto produkty i rezultaty projektu? Czy wystąpiły problemy z osiągnięciem któregoś produktu/rezultatu? Z czego one wynikały?
5. Czy realizacja projektu przyniosła negatywne efekty? Jeśli tak – jakie?
6. A jakie niespodziewane, dodatkowe korzyści przyniósł Projekt?
7. Jakie wystąpiły problemy podczas realizacji Projektu (których się nie spodziewano)? Jak sobie z nimi poradzono? Jak wpłynęły one na proces realizacji Projektu?
8. Jak Pan/i ocenia liczbę zatrudnionych w Projekcie pracowników (za mało/ za dużo/ w sam raz) i ich kompetencje? (wystarczające/ za wysokie/ za niskie). Jak Pan/Pani ocenia swój wkład w zarządzanie Projektem? Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Zespołem Projektowym?
9. Czy wiedza i doświadczenie pracowników/osób odpowiedzialnych za realizację projektu zostanie wykorzystana w realizacji innych projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
10. (*nawet jeśli jest idealnie*) Co można by było zrobić, by udoskonalić pracę w Zespole Projektowym? W jaki sposób można byłoby lepiej wykorzystać potencjał pracowników?
11. Co można byłoby zmienić/ poprawić / udoskonalić podczas realizacji tego typu projektów w przyszłości? Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
12. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest Pana/i zdaniem realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)? Dlaczego właśnie tych?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



13. Które działania/inicjatywy mogą Pani/Pana zdaniem być kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
14. Pozostałe uwagi – czy chciałby Pan/i coś dodać?

Aneks nr 4. Arkusz obserwacji

Data obserwacji

Godzina rozpoczęcia obserwacji..... Godzina zakończenia obserwacji

Imię i nazwisko audytora

Ocena pracy zespołowej

Okoliczności dokonania oceny (np. narada/zebranie)

Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
Współpraca członków grupy (komunikatywność, przekazywanie uwag). Przepływ informacji w grupie. Możliwość omówienia pomysłów z innymi		
Atmosfera w grupie		
Organizacja pracy grupy – określenie celów, zadań, zasobów, oczekiwań itp., identyfikacja priorytetów		
Umiejętność rozwiązywania problemów		
Lider (samoistny czy wyznaczony?) – stosunek członków grupy do lidera		
Podział zadań, wyraźne sprecyzowanie zadań, delegowanie zadań, odpowiedzialność, reakcja pracowników		
Podział czasu pomiędzy faktyczną pracą a kwestie poboczne (np. „ploteczki”)		
Czas przeznaczony na przerwy		

<i>Dodatkowe uwagi audytora</i>		
---------------------------------	--	--

Uwaga: obserwacja poszczególnych pracowników ma charakter anonimowy, tzn. w arkuszu nie wskazywać, którego konkretnie pracownika ocena dotyczy. Każdy pracownik zostanie oceniony odrębnie.

Ocena pracy indywidualnej

Członek nrZespołu Projektowego		
Oceniany aspekt	Ocena od 1- wymaga zdecydowanej poprawy, do 5 - idealnie	Komentarz uzasadniający wystawioną ocenę
Zaangażowanie w wykonywaną pracę		
Znajomość zadań – czy wie co ma robić? Jak często zadaje innym pytania dotyczące wykonywanej pracy?		
Umiejętność zarządzania czasem (robienie na „ostatnią chwilę” czy „wyrabianie się” z zadaniami na czas)		
Umiejętność pracy pod presją czasu		
Wpływ członka Zespołu na ogólną atmosferę w grupie		
Stosunek do innych pracowników /umiejętność współpracy		
Stosunek innych pracowników do członka Zespołu		
Umiejętność rozwiązywania problemów		



Komunikatywność		
Dzielenie się wiedzą z innymi		
Chęć pomocy innym ze strony członka Zespołu – czy inni współpracownicy proszą członka Zespołu o pomoc/radę?		
<i>Dodatkowe uwagi audytora</i>		

Dodatkowy komentarz audytora do całości obserwacji



Aneks nr 5. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI)

Wstęp (5 minut)

Przedstawienie się osoby prowadzącej wywiad

Przedstawienie celu spotkania

Przedstawienie się uczestników dyskusji

Przedstawienie zasad udziału w spotkaniu, w tym prośba o branie czynnego udziału w dyskusji, wypowiedzianie bez skrępowania swoich opinii, nawet gdy są one odmienne od opinii pozostałych dyskutantów

Informacja o długości spotkania – nie dłużej niż 120 minut

Prośba o wyrażenie zgody na nagrywanie przebiegu spotkania

Pytania wprowadzające (15 minut)

1. Proszę w kilku zdaniach opowiedzieć o tym, w jakich działaniach w ramach Projektu „Regionalny System Innowacji” brali Państwo udział lub w jaki sposób zostali Państwo wsparci?
2. Jakiego rodzaju wsparcie Państwo otrzymali?
3. *Do osób, które formalnie zdecydowały się wziąć udział w projekcie (nie były „mimowolnymi” odbiorcami działań projektowych):* Dlaczego zdecydowali się Państwo wziąć udział w Projekcie?
4. W jaki sposób/ skąd – z jakich źródeł dowiedzieli się Państwo o Projekcie?
5. Jakich oczekiwali Państwo korzyści/efektów z tytułu realizacji projektu?

Pytania zasadnicze (90 minut)

6. Czy rzeczywiste skutki/efekty są takie, jakich Państwo oczekiwali? Tzn. na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody, schematy działań?
7. *ewentualnie: dopytać* Dlaczego Projekt nie spełnił oczekiwań?
8. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność (*stopień osiągnięcia celów*) projektów wspomagających budowanie systemów innowacji? Co jest najłagodniejszą stroną takich projektów?
9. Czy Projekt przyniósł Państwu jakieś dodatkowe korzyści, których się Państwo nie spodziewali? Jakież?
10. Jakie koszty ponieśli Państwo z tytułu uczestnictwa w Projekcie? Czy ponieśli Państwo jakieś straty?



11. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność (*stosunek nakładów do efektów*) projektów wspomagających budowanie systemów innowacji? Co by Państwo zasugerowali podmiotom realizującym tego typu projekty?
12. Czy i jakie zmiany dostrzegają Państwo w swoim otoczeniu (w zakresie „podmiotów otoczenia biznesu”, z którymi Państwo współpracują), a które to zmiany są efektem Projektu?
13. Jak długo będzie dla Państwa „procentowa” udział w Projekcie? Czy efekty są krótkotrwałe, czy długookresowe/strategiczne?
14. Jakiego dalszego wsparcia Państwo oczekują? Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)?
15. Jakie nowe działania powinny być Państwa zdaniem podejmowane w tego typu projektach?
16. Które działania/inicjatywy będziecie kontynuowali pomimo zaprzestania wsparcia ze środków unijnych?

Podsumowanie i ewentualne dopytanie osób, które wyrażą chęć dodania jakiejś uwagi/komentarza (10 minut)

Podziękowanie za udział w badaniu



Aneks nr 6. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z opiekunem projektu

Data badania

Godzina rozpoczęcia Godzina zakończenia

Imię i nazwisko audytora

Wstęp

Przedstawienie się

Prośba do nieskrępowanej opinii

Informacja o długości spotkania – nie dłużej niż 60 minut

Prośba o wyrażenie zgody na nagrywanie przebiegu spotkania

1. Jakie cechy powinny posiadać IDEALNIE przygotowane i zarządzane projekty, podobne do projektu Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego?
2. Jak Pana/Pani zdaniem należy ocenić przygotowanie i zarządzanie tym konkretnym Projektem?
3. Na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody, schematy działań? Które działania P. zdaniem okazały się szczególnie skuteczne i efektywne? Dlaczego właśnie te? (*uwaga: dopytaj o poszczególne działania w Projekcie: Model zarządzania i monitorowania RSI, analizy i ekspertyzy, konferencje, Broker Innowacji, Małopolski Festiwal Innowacji, Małopolskie Targi Innowacji, periodyk Innowacyjny Start, inne*)
4. Czy osiągnięto produkty i rezultaty projektu? Czy wystąpiły problemy z osiągnięciem któregoś produktu/rezultatu? Z czego one wynikały?
5. Czy realizacja projektu przyniosła negatywne efekty, jeśli tak, to jakie?
6. A jakie niespodziewane, dodatkowe korzyści przyniósł Projekt?
7. Jakie wystąpiły problemy podczas realizacji Projektu (których się nie spodziewano)? Jak sobie z nimi poradzono? Jak wpłynęły one na proces realizacji Projektu?
8. Czy zaplanowany kosztorys Projektu odpowiadał rzeczywistym wydatkom i ponoszonym kosztom? Czy w ramach realizacji projektu wygenerowano oszczędności bądź dodatkowe (nieprzewidziane) wydatki?
9. Jak ocenia Pan/Pani współpracę z Zespołem Projektowym? Co można by było zrobić, by udoskonalić współpracę z Zespołem Projektowym? W jaki sposób można byłoby jeszcze lepiej wykorzystać potencjał pracowników zatrudnionych przy ocenianym projekcie?



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Małopolska



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



10. Co można byłoby zmienić/ poprawić / udoskonalić podczas realizacji tego typu projektów w przyszłości? Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
11. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest Pana/Pani zdaniem realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)? Dlaczego właśnie tych?
12. Które działania/inicjatywy mogą Pani/Pana zdaniem być kontynuowane po zaprzestaniu ich finansowania ze środków unijnych?
13. Pozostałe uwagi – czy chciał(a)by Pan/Pani coś dodać?



Aneks nr 7. Scenariusz telefonicznych wywiadów pogłębionych (TDI)

Dzień dobry, nazywam się.... , dzwonię z firmy ITTI Sp. z o.o. Nasza firma realizuje obecnie na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Woj. Małopolskiego badanie ewaluacyjne dotyczące projektu „Regionalny System Innowacji”. Chciał(a)bym prosić Panią/Pana o opinie na temat tego Projektu, w którym Państwo uczestniczyliście jako beneficjent.

Badanie jest całkowicie anonimowe, a Pani/Pana opinie przyczynią się do lepszego zarządzania podobnymi projektami w przyszłości. Czy mogę zająć Pani/Panu kilkanaście minut?

1. Odbiorcami (formalnymi lub „mimowolnymi”) jakich działań w ramach Projektu „Regionalny System Innowacji Województwa Małopolskiego” byli Państwo?
2. Jakiego rodzaju wsparcie Państwo otrzymali?
3. *Do osób, które formalnie zdecydowały się wziąć udział w projekcie (nie były „mimowolnymi” odbiorcami działań projektowych):* Dlaczego zdecydowali się Państwo wziąć udział w projekcie?
4. Jakich oczekiwaliście korzyści/efektów z tytułu przystąpienia do projektu?
5. Czy rzeczywiste skutki/efekty są takie, jakich Państwo oczekiwali? Tzn. na ile skuteczne okazały się zastosowane rozwiązania, metody, schematy działań?
6. Dlaczego Projekt nie spełnił oczekiwań/ *dopytać ewentualnie:* w jakim obszarze Projekt nie spełnił w dostatecznym stopniu oczekiwań?
7. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć skuteczność (*stopień osiągnięcia celów*) projektów wspomagających budowanie systemów innowacji? Co jest najsłabszą stroną takich projektów?
8. A co jest ich najmocniejszą stroną?
9. Czy Projekt przyniósł Państwu jakieś dodatkowe korzyści, których się Państwo nie spodziewali? Jakież?
10. Jakie koszty ponieśli Państwo z tytułu uczestnictwa w Projekcie? Czy ponieśli Państwo jakieś straty?
11. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność (*stosunek nakładów do efektów*) projektów wspomagających budowanie systemów innowacji? Co by Państwo



- zasugerowali podmiotom realizującym tego typu projekty w kontekście ponoszonych kosztów?
12. Czy i jakie zmiany dostrzegają Państwo w swoim otoczeniu (w zakresie instytucji otoczenia biznesu, np. CTT, klastry, inkubatory technologiczne itd., z którymi współpracujecie), a które to zmiany są efektem Projektu?
 13. Jak długo będzie dla Państwa „procentowa” udział w Projekcie? Czy efekty są krótkotrwałe, czy długookresowe/strategiczne?
 14. Jakiego dalszego wsparcia Państwo oczekują? Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest Państwa zdaniem realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)?
 15. Jakie nowe działania powinny być Państwa zdaniem podejmowane w tego typu projektach?
 16. Które działania/inicjatywy będziecie kontynuowali pomimo zaprzestania wsparcia ze środków unijnych?

Podziękowanie za poświęcony czas i udział w badaniu.



Aneks nr 8. Scenariusz wywiadu eksperckiego

(wersja robocza, do ewentualnej aktualizacji po zakończeniu pierwszego etapu badań)

Przedstawienie się

Podziękowanie za zgodę na udział w badaniu

Prośba o nieskrępowane wyrażenie swoich opinii

Prośba o wyrażenie zgody na nagrywanie przebiegu spotkania

Typ idealny projektu wspomagającego budowanie systemów innowacji

Proszę dokończyć zdania:

Idealny projekt wspomagający budowanie systemów innowacji powinien

Największymi wadami takich projektów są

Rozwiązania, które są skuteczne w tego typu projektach to

Dopytać – czy chciał(a)by Pan/Pani coś jeszcze dodać ogólnie odnośnie projektów typu RSI?

Ewaluowany projekt

1. Na ile Pani/Pana zdaniem skuteczne okazały się zastosowane w Projekcie rozwiązania, metody, schematy działań? (*uwaga: dopytaj o poszczególne działania w Projekcie: Model zarządzania i monitorowania RSI, analizy i ekspertyzy, konferencje, Małopolski Festiwal Innowacji, Małopolskie Targi Innowacji, periodyk Innowacyjny Start, inne*)
2. Czy realizacja tego typu projektów może przynieść negatywne efekty? Jakież? Z czego one wynikają? Jak im przeciwdziałać?
3. Jakie czynniki utrudniają długotrwałe oddziaływanie projektu? Czy efekty projektu nie będą zmarnowane? Co się zmarnowało/zmarnuje i dlaczego? Co należałoby zrobić, by efekty projektu były trwałe?
4. Czy koszty Projektu są uzasadnione w świetle ekonomicznych i społecznych efektów realizacji? (*ekspertowi zostanie przedstawiony kosztorys Projektu na podstawie wniosku o dofinansowanie*) Jeśli nie, to które koszty są nieuzasadnione? Co można było zrobić lepiej przy poniesionych kosztach lub co przy osiągniętych efektach można było zrobić taniej? Czy na coś przewidziano za mało lub za dużo pieniędzy?



5. Czy projekt był poprawnie zarządzany? Jeśli nie, to jakie są jego słabe strony w tym zakresie? Na jakie kwestie należy zwrócić szczególną uwagę w procesie zarządzania tego typu projektem?
6. Jakie zmiany w otoczeniu instytucjonalnym wspartych podmiotów mogą być efektem tego typu projektów?
7. Na ile i w odniesieniu do jakich działań Projektu uzasadniona jest P. zdaniem realizacja projektu(ów) kontynuacyjnego(ych)?

Przyszłość

8. Jakie zmiany należałoby wprowadzić, aby zwiększyć efektywność projektów wspomagających budowanie systemów innowacji?
9. W jakim kierunku **postępować będą** zmiany przyczyniające się do wzrostu skuteczności, efektywności i trwałości podejmowanych działań?

Podziękowanie za udział w badaniu.