

2017

Wdrażanie standardów zarządzania klastrem

Poradnik dla koordynatorów

Publikacja współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój

Tytuł publikacji: Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów.

Wydanie I
Warszawa 2017

Autorzy: Bogdan Kępka, Danuta Kacperek

Koordynacja (PARP): Kinga Gruszecka

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: +48 22 432 80 80, faks: +48 22 432 86 20,

biuro@parp.gov.pl, www.parp.gov.pl

Publikacja dostępna w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl>

Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

SPIS TREŚCI

Streszczenie	7
Executive summary	8
Wstęp	9
Rozdział 1. Standardy zarządzania klastrem.....	17
1.1. Organizacja	22
Podobszar: Podstawy organizacyjne działania	22
Standard: Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	22
Standard: Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra.....	23
Standard: Aktualna baza danych o członkach klastra	23
Standard: Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze.....	24
Podobszar: Strategia działania	25
Standard: Klastrer posiada strategię rozwoju oraz plan działania	25
Standard: Koordynator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra.....	26
1.2. Zasoby.....	26
Podobszar: Zasoby finansowe	26
Standard: Stabilność finansowa	26
Standard: Transparentność operacji finansowych	27
Podobszar: Infrastruktura	27
Standard: Dostępność przestrzeni biurowej	27
Standard: Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej.....	28
Podobszar: Zasoby ludzkie i informacyjne	29
Standard: Dostępność zasobów ludzkich	29
Standard: Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze.....	29
Standard: Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem.....	30
1.3. Procesy	31
Podobszar: Marketing	31
Standard: Wspólny system identyfikacji wizualnej	31
Standard: Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	32
Podobszar: Komunikacja wewnętrzna	32
Standard: Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji.....	33
Standard: Podejmowanie działań na rzecz integracji członków.....	33
Standard: Powołanie grup tematycznych/roboczych	34
Podobszar: Rozwój klastra.....	34
Standard: Monitoring i ewaluacja realizacji strategii	34

Standard: Otwartość struktury klastrowej	35
Standard: Koordynator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością.....	35
Podobszar: Działalność B+R+I, transfer technologii	36
Standard: Wspieranie innowacji w klastrze	36
Podobszar: Zasada zrównoważonego rozwoju	37
Standard: Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)	37
Standard: Upowszechnianie działań pro-środowiskowych	39
1.4. Usługi na rzecz członków klastra	39
Podobszar: Finansowanie projektów	39
Standard: Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	40
Podobszar: Aktywność rynkowa.....	40
Standard: Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	40
Standard: Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach	41
Podobszar: Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking	41
Standard: Wspieranie networkingu i matchmakingu.....	41
Podobszar: Rozwój zasobów ludzkich	42
Standard: Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	42
Standard: Wspieranie internacjonalizacji.....	43
Standard: Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	44
1.5. Współpraca z otoczeniem	44
Podobszar: Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego.....	44
Standard: Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego.....	45
Podobszar: Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu	45
Standard: Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji	45
Podobszar: Współpraca z klastrami	46
Standard: Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami.....	46
Podobszar: Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć	47
Standard: Obecność klastra w mediach	47
Standard: Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową	47
1.6. Wyniki ankiet.....	49
Organizacja	52
Zasoby.....	53
Procesy	54
Usługi na rzecz członków klastra	55

Współpraca z otoczeniem	56
Podsumowanie	57
Rozdział 2. Sposoby realizacji wymagań poszczególnych standardów zarządzania – dobre praktyki ..	58
2.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora.....	58
2.2. Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	59
2.3. Aktualna baza danych o członkach klastra	61
2.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	62
2.5. Klastrer posiada strategię rozwoju oraz plan działania	63
2.6. Koordynator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra	64
2.7. Stabilność finansowa	65
2.8. Transparentność operacji finansowych.....	66
2.9. Dostępność przestrzeni biurowej.....	66
2.10. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej	67
2.11. Dostępność zasobów ludzkich.....	68
2.12. Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze	69
2.13. Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem	71
2.14. Wspólny system identyfikacji wizualnej.....	72
2.15. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą.....	73
2.16. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	74
2.17. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	75
2.18. Powołanie grup tematycznych/roboczych	76
2.19. Monitoring i ewaluacja realizacji strategii.....	77
2.20. Otwartość struktury klastrowej.....	78
2.21. Koordynator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością	79
2.22. Wspieranie innowacji w klastrze	80
2.23. Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR).....	81
2.24. Upowszechnianie działań pro-środowiskowych.....	82
2.25. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania.....	83
2.26. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	84
2.27. Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach.....	85
2.28. Wspieranie networkingu i matchmakingu	86
2.29. Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	87
2.30. Wspieranie internacjonalizacji	87
2.31. Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	88
2.32. Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	89

2.33.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji.....	90
2.34.	Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami	91
2.35.	Obecność klastra w mediach.....	92
2.36.	Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową	92
Podsumowanie		94
Bibliografia.....		95
O autorach.....		96
Załączniki		97
Załącznik 1. Ankieta dla uczestnika warsztatów „Popularyzacja standardów zarządzania klastrem”		97
Załącznik 2. Listy sprawdzające spełnienie standardów		104

STRESZCZENIE

Niniejszy poradnik powstał w oparciu o dokument „Standardy zarządzania klastrem, wersja druga, zaktualizowana” opracowany przez pracowników Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: Dorotę Frączek oraz dr Piotra Kryjoma pod redakcją Joanny Podgórskiej¹.

Standardy zarządzania klastrem powstały w odpowiedzi na zdiagnozowaną przez PARP potrzebę podnoszenia jakości procesów zarządzania w klastrach wynikającą z rozwoju klastrów w Polsce. Stanowią reakcję na zdiagnozowany problem niewystarczającej jakości zarządzania klastrami oraz braku odpowiedniego przygotowania koordynatorów mających kluczowe znaczenie dla rozwoju klastra.

W poradniku zaprezentowano listę zaktualizowanych standardów jako wprowadzenie teoretyczne do tematu zarządzania klastrem, korzyści z podnoszenia jakości zarządzania klastrem oraz różne możliwe sposoby realizacji w praktyce wymagań poszczególnych standardów zarządzania.

Wiedzę zebrano podczas warsztatów dla koordynatorów, gdzie uczestnicy dzielili się doświadczeniem w zakresie wdrożonych w klastrach standardów. Dodatkowym źródłem były strony internetowe oraz przeprowadzona podczas spotkań ankieta oceniająca poziom spełnienia standardów zarządzania w klastrze.

Celem powyższych działań było opracowanie poradnika, który będzie dla koordynatorów użytecznym narzędziem doskonalenia własnego działania, zdobywania wiedzy i uczenia się. Ważną rolę w tym zakresie odgrywają zaprezentowane dobre praktyki wskazane przez uczestników w trakcie warsztatów zidentyfikowane w każdym z 5 obszarów zarządzania klastrem, tj.: organizacji, zasobach, procesach, usługach oraz otoczeniu klastra, a w ramach obszarów – w 19 podobszarach. Łącznie zaprezentowanych zostało 36 dobrych praktyk – po jednej w ramach każdego standardu.

Poradnik składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym przedstawiono standardy zarządzania klastrem w odniesieniu do obszarów i podobszarów, w ramach których zostały zidentyfikowane. Omówione zostały wskaźniki warunkujące spełnienie standardów oraz sposób ich oceny.

W drugim rozdziale przybliżono zagadnienia związane z zarządzaniem inicjatywami klastrowymi oraz przedstawiono doświadczenia polskich klastrów w zakresie spełniania standardów.

Głównym celem poradnika jest:

- dostarczenie koordynatorom klastrów (i nie tylko) narzędzia doskonalenia,
- upowszechnienie wiedzy o profesjonalnym zarządzaniu klastrem,
- przedstawienie najlepszych praktyk i rozwiązań stosowanych wśród klastrów krajowych,
- podniesienie jakości zarządzania w klastrach w Polsce, a tym samym zwiększenie populacji potencjalnych Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK),
- promocja idei klastrów w Polsce.

¹ Więcej: http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/klastry/PARP_Standardy_zarzadzania_klastrem_2016.pdf

EXECUTIVE SUMMARY

The present manual has been based on "Standards in cluster management, second version, improved", the document developed by the employees of the Polish Agency for Enterprise Development (PARP) – Dorota Frączek and Dr. Piotr Kryjom, and edited by Joanna Podgórska.

The standards in cluster management came as a response to the need to raise quality of cluster management processes, which PARP identified and which was the result of clusters' development in Poland. The standards are to address the issue of a long known phenomenon of poor quality in cluster management as well as scarce preparation on the part of cluster coordinators, who happen to perform a key role in cluster development.

The manual displays an updated list of standards which should serve as a theoretical introduction to the topic of cluster management. Moreover, it outlines the benefits from raising quality in cluster management as well as takes note of a variety of ways in which respective management standards can be put to practice.

Knowledge base for the manual was provided by workshops at which participants could share experience about standards they had already implemented in their clusters. An additional source of knowledge was made up by websites as well as an evaluation survey meant to assess the degree of fulfillment of cluster management standards.

The objective of the above-mentioned activities was to develop a manual that would provide coordinators with a useful tool helping them improve their actions, gain knowledge and learn. In this regard, an important role is played by best practices that were pointed out by participants as the workshops proceeded. Good practices were identified in each of 5 areas of cluster management, i.e. organisation, resources, processes, services, as well as cluster environment, and, respectively, in 19 subareas. There is a total of 36 good practices indicated – one for every standard.

The manual is divided into two chapters. Chapter 1 encompasses cluster management standards related to the areas and subareas in which given standards were identified. Indices pointing to either fulfillment or non-fulfillment of standards and their assessment were discussed as well.

Chapter 2 focusses on issues concerning cluster management. Furthermore, it foregrounds experiences of Polish clusters in terms of meeting respective standards.

Main goals of the manual are to:

- provide cluster coordinators (and others) with useful tools to improve their actions,
- disseminate knowledge on professional cluster management,
- present best practices and solutions already applied by clusters operating nationally,
- raise the quality of cluster management in Poland and, as a result, to grow the number of potential Polish National Key Clusters (KKK),
- spread the cluster idea across Poland.

WSTĘP

Inicjatywy klastrowe na całym świecie tworzone są w oparciu o różne źródła finansowania. W krajach Unii Europejskiej – dodatkowo – o zmieniające się programy operacyjne kolejnych okresów programowania. Proces ich budowy i kształtowania w naszym kraju trwa już od kilkunastu lat. Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad kilkaset zidentyfikowanych inicjatyw i przedsięwzięć odwołujących się do koncepcji klastra. Zagłębiając się jednak w cele działania i strukturę podmiotową tych przedsięwzięć zaobserwować można znaczne zróżnicowanie.

Podczas tych kilkunastu lat zostały wypracowane i sprawdzone w działaniu różne modele funkcjonowania organizacji klastrowych. Sięgnięto po doświadczenia z zagranicy, które częściowo sprawdziły się również w Polsce.

Funkcjonowanie klastrów w Polsce ulega nieustannym zmianom. Głównym powodem jest ciągły rozwój ich działalności oraz pojawianie się nowych obszarów wsparcia. Często zmiany wymuszane są polityką państwa, która ukierunkowana jest na podnoszenie poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Jednak wyniki analizy poziomu rozwoju inicjatyw klastrowych wykazały, że w naszym kraju zostały już zbudowane podstawy do funkcjonowania klastrów. Część z nich osiągnęła poziom dojrzałości, część nadal się rozwija, a także wciąż powstają nowe. Dlatego podjęta została decyzja o rozpoczęciu prac nad przygotowaniem standardów działania klastrów². Opracowano więc zestaw zasad określających pożądane cechy zarządzania uwzględniający specyfikę funkcjonowania poszczególnych inicjatyw klastrowych, a dokładniej ich aspekty formalno-prawne, sposób działania, a nawet odmiennosć warunków miejscowych, mających wpływ na sposób i zakres funkcjonowania inicjatywy.

Znaczenie systemów jakości dostrzeżono również w uregulowaniach polityki klastrowej na poziomie unijnym. Jednym z głównych celów Komisji Europejskiej jest promocja wysokiej jakości zarządzania klastrami (ang. *cluster management excellence*). Formą promocji jakości zarządzania jest przyznawanie certyfikatów w postaci brązowych, srebrnych i złotych oznaczeń (ang. *bronze label, silver label, gold label*), nadawanych przez Europejski Sekretariat Analiz Klastrow (ang. *European Secretariat for Cluster Analysis*) w oparciu o benchmarking oraz porównanie do klastrów europejskich i międzynarodowych. Certyfikat jakości zarządzania ESCA przyznawany jest w oparciu o zestaw wskaźników pozwalających oceniać procesy zarządzania danym klastrem. Wskaźniki dotyczą pięciu obszarów działalności klastra: struktury, kadry kierowniczej i współpracy, systemu zarządzania, finansowania, strategii, w tym planów operacyjnych i świadczonych usług oraz osiągnięć i rozpoznawalności. W wybranych krajach posiadanie przez zarządzającego klastrem odznaki jest jednym z warunków skorzystania z programów publicznych wspierających klastry³.

Brązową odznakę jakości mogą otrzymać klastry, które poddadzą się badaniom benchmarkingowym i wykażą gotowość do usprawniania procesów zarządzania klastrem. W imieniu ESCA wywiad prowadzi neutralny ekspert. Weryfikacji podlegają obszary: zarządzanie klastrem, jego struktura, usługi prowadzone przez koordynatora, relacje i interakcje wewnątrz klastra, pozycja klastra i jego dotychczasowe osiągnięcia. Wyniki wywiadu wraz z zaleceniami dotyczącymi możliwości

² Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów, Część diagnostyczna (projekt)*, str. 7, PARP, Warszawa 2014.

³ Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce (wydanie trzecie, zaktualizowane)*, str. 46, PARP, Warszawa 2016.

usprawnienia zarządzania klastrem są przedstawiane w raporcie końcowym. W Polsce ważną odznaką *Bronze Label* posiada 13 klastrów (stan na 24.02.2017 r.):

- Klaster Innowacji w Agrobiznesie
- Bydgoski Klaster Przemysłowy
- Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Budowlany INNOWATOR
- Klaster Innowacyjna Medycyna
- Interizon Pomorski Klaster ICT
- Klaster LifeScience Kraków
- Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych
- Mazowiecki Klaster ICT
- Klaster Logistyczno Transportowy Północ – Południe
- Wschodni klaster na rzecz rozwoju spółdzielczości „Razem”
- Śląski Klaster Lotniczy
- South Poland Cleantech Cluster

Wdrożenie zaleceń z raportu z benchmarkingu skutkuje możliwością ubiegania się o kolejną odznakę – *Silver Label*. Proces jej uzyskania można inicjować po upływie półtora roku do dwóch lat od analizy benchmarkingowej. W pierwszej kolejności należy po raz kolejny poddać się benchmarkingowi. Kolejny etap to wskazanie trzech obszarów, w których koordynator uzyskał postęp. Niezależny audytor analizuje wskazane obszary odnosząc się do wskaźników z poziomu odznaki brązowej. Dodatkowo koordynator musi spełniać koszyk kryteriów podstawowych. Na podstawie raportu przygotowanego przez eksperta, grupa ekspercka ds. *Silver Label* podejmuje ostateczną decyzję. Wśród polskich klastrów *Silver Label* mogą pochwalić się:

- Mazowiecki Klaster BioTechMed,
- Mazowiecki Klaster Chemiczny,
- Mazowiecki Klaster ICT.

Ostatnia – złota odznaka jakości, przeznaczona jest dla organizacji klastrowych charakteryzujących się zaawansowanym stopniem zarządzania klastrem. Organizacje te zobowiązane są do ciągłego doskonalenia swoich struktur organizacyjnych oraz działań operacyjnych. Warunkiem uzyskania odznaki jest spełnienie zestawu 31 wskaźników. Ocena dokonywana jest przez dwóch niezależnych ekspertów i obejmuje obszary: zarządzania klastrem, jego struktury, strategii, finansowania działalności klastra, usług realizowanych na rzecz członków klastra oraz jego pozycja (uznanie).

Z podsumowania benchmarkingu prowadzonego w ramach procedury przyznawania *Bronze Label* wynika, że obszarami które w szczególności wymagają doskonalenia są:

- podnoszenie kompetencji kadr zarządzających klastrami,
- dążenie do osiągnięcia stabilności finansowej,
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna,
- utrzymywanie zrównoważonej struktury aktywnych członków klastrów,
- badanie poziom satysfakcji z uczestnictwa w inicjatywie klastrowej,
- niewystarczające włączanie się klastrów w narodowe i krajowe systemy innowacji⁴.

⁴ Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce* (wydanie trzecie, zaktualizowane), str. 48, PARP, Warszawa 2016.

Wychodząc naprzeciw konieczności poprawienia tego co niedoskonałe i rosnącej potrzebie podnoszenia jakości procesów zarządzania w klastrach, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości opracowała w 2014 roku standardy zarządzania klastrem⁵.

Standardy te należy traktować jako zbiór wytycznych, które wskazują drogę do poprawy funkcjonowania oraz zarządzania. Dzięki ich wdrożeniu wzrasta świadomość misji i celów wynikających ze specyfiki prowadzonej działalności. Wpływa również znacząco na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji dzięki skróceniu czasu realizacji standardowych działań. Wartością dodaną jest widoczna poprawa jakości poszczególnych działań i procesów wewnątrz klastra⁶.

Opracowanie standardów dobrego zarządzania klastrem stanowi element budowy systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów, którzy mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej⁷.

Koordynator – osoba prawna czy fizyczna?

Koordynatorem jest osoba prawna, jednak często w początkowych fazach rozwoju współpracy funkcję koordynatora pełni często nie instytucja, a konkretna osoba określana jako animator klastra⁸. Do ich zadań należy organizacja i animowanie rozwoju interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze. Można wskazać trzy podstawowe modele organizowania współpracy w ramach inicjatywy klastrowej, które różnią się od siebie szczególnie pozycją i rolą koordynatora klastra:

- brak formalnego koordynatora (w szczególności jednego podmiotu prawnego), nieformalna współpraca grupy przedsiębiorstw i innych podmiotów,
- koordynator (działający np. w formie prawnej stowarzyszenia) koncentruje się na działaniach miękkich (sieciowaniu, promocji, reprezentacji, organizacji współpracy), natomiast częścią wykonawczą konkretnych przedsięwzięć (np. w zakresie kształcenia, wspólnych inwestycji) zajmują się inne (istniejące bądź nowo utworzone) podmioty,
- koordynator to silny finansowo podmiot (nowo utworzony lub istniejący), który realizuje zadania koordynacyjne i wykonawcze, np. wspólne inwestycje⁹.

Korzyści z podnoszenia jakości zarządzania klastrem

Do najbardziej uniwersalnych korzyści płynących z wdrożenia standardów zalicza się¹⁰:

- ograniczenie kosztów niezgodności,
- ułatwienie monitorowania i audytowania procesów,
- skrócenie czasu adaptacji do procesu nowych pracowników.

⁵ W postaci dokumentu pod redakcją Piotrowski M., *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2015.

⁶ Mażewska M., Milczarczyk A., *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2013.

⁷ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 3, PARP, Warszawa 2016.

⁸ Hołub-Iwan J., Wielec Ł., *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych, Raport I, Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych*, str.8, PARP, Warszawa 2014.

⁹ Szultka S., *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, str. 29, PARP, Warszawa 2012.

¹⁰ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów, Część diagnostyczna (projekt)*, str. 102-103, PARP, Warszawa 2014.

Zdefiniowane ścieżki proceduralne ograniczają ryzyko popełniania tych samych błędów. W przypadku wystąpienia niezgodności uruchomione zostają działania korygujące, które – podjęte skutecznie – eliminują przyczyny podobnych niezgodności w przyszłości, co w konsekwencji przekłada się na ograniczenie kosztów. Z kolei opomiarowanie procesów pozwala monitorować ich efektywność. Po ustaleniu celów związanych z procesem wystarczy ustanowić punkty kontrolne, w których sprawdzany będzie stan procesu. Systematycznie pozyskiwana wiedza pozwala kontrolować np. terminowość realizacji zadań lub ich jakości.

Wdrożenie standaryzacji procesów jest szczególnie istotne w przypadku dużej fluktuacji kadr i związanej z tym konieczności częstego wprowadzenia nowozatrudnionych pracowników na stanowiska pracy. Dzięki standardom skrócony zostaje czas przygotowania takiego pracownika do samodzielnego wykonywania zadań oraz zmniejsza się liczba niezgodności, których źródłem może być niewiedza i niepewność¹¹.

Korzyści wynikające z wdrożenia standardów w klastrach można skategoryzować według:

- bieżącej działalności klastra,
- kontroli jakości,
- kontaktów z członkami klastra.

W ramach kategorii pierwszej, w wyniku wdrożenia standardów, dzięki uporządkowaniu i powtarzalności poszczególnych czynności, można zwiększyć przewidywalność podejmowanych działań. Zaobserwować można również ułatwienia w funkcjonowaniu klastra oraz zmniejszenie liczby popełnianych błędów.

Następna kategoria – kontrola jakości – umożliwia porównawczą ocenę różnych obszarów funkcjonowania klastra, dzięki czemu koordynator ma możliwość zidentyfikowania słabych stron klastra. Co ważne, standardy zarządzania klastrem umożliwiają dokonanie samooceny, bez udziału eksperta. W niniejszym poradniku dostępne jest w tym celu narzędzie do autoewaluacji (Załącznik 2. Listy sprawdzające spełnienie standardów) wraz z instrukcją pozwalającą rozwiązać wątpliwości lub niejasności. W ramach omawianej kategorii możliwe jest również, poprzez wspomnianą ocenę, dokonanie identyfikacji potrzeb klastra w zakresie obszarów: organizacyjnych, finansowych, rozwojowych. Oczywiście katalog ten jest znacznie szerszy, dla przykładu wymieniono jedynie kilka z obszarów. Zidentyfikowane potrzeby mogą zostać umiejscowione w strategii klastra, wraz z działaniami zmierzającymi do poprawy sytuacji. Wybrane wskaźniki standardu mogą zostać wykorzystane do stworzenia wewnątrzklastrowych systemów oceny poziomu zarządzania w strukturze. Ponadto standardy pozwalają lepiej zrozumieć procesy zachodzące wewnątrz instytucji zarządzającej klastrem, dają możliwość porównania wyników osiąganych przez klaster na tle innych struktur, a w przypadku zmiany koordynatora, dostarczają wiedzę na temat aktywności poprzednich koordynatorów klastra.

Ostatnia z kategorii zapewnia przejrzystość zakresu i poziomu usług dzięki czemu członkowie klastra orientują się, jakiego rodzaju wsparcia mogą oczekiwać od koordynatora. Standardy wpływają na budowanie zaufania i dobrych relacji na linii koordynator członek klastra¹².

¹¹ Batko R., *Korzyści wynikające ze standaryzacji procesów w organizacjach publicznych a zarządzanie jakością*, Konferencja Zamknięcia projektu: E-administracja warunkiem rozwoju Polski. Warszawa.

¹² Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów, część diagnostyczna (projekt)*, str. 203, PARP, Warszawa 2014.

Nowe standardy

W 2015 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła weryfikację wybranych klastrów pod względem spełnienia standardów zarządzania klastrem¹³. Wyniki wykazały, iż tematowi jakości zarządzania klastrem należy poświęcić więcej uwagi, szczególnie wśród klastrów chcących aplikować o status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK).

Klasy klucze postrzegane są jako istotne podmioty wzmacniające inteligentne specjalizacje krajowe i regionalne. Aby mogły się faktycznie nimi stać konieczne jest profesjonalne zarządzanie pozwalające na osiągnięcie rezultatów w takich obszarach jak współpraca B+R+I czy też aktywność na arenie międzynarodowej¹⁴. Dlatego w ogłoszonym w 2016 roku przez Ministerstwo Rozwoju konkursie o status Krajowego Klastra Kluczowego, klasy poddane zostały weryfikacji pod względem¹⁵:

- jakości zarządzania,
- usług świadczonych przez koordynatora, jego stabilności finansowej i dostępnych przez niego zasobów,
- zasobów klastra, w tym udziału środków nie pochodzących ze źródeł publicznych w finansowaniu działalności klastra,
- rozpoznawalności klastra,
- potencjału gospodarczego, eksportowego i innowacyjnego,
- innowacyjności i transferu wiedzy,
- poziomu kooperacji w klastrze (wspólne projekty, wspólne produkty i usługi wprowadzone do oferty, udział w misjach/targach/spotkaniach),
- poziomu internacjonalizacji,
- oceny strategii i planu działania (jakości diagnozy, celów strategicznych, możliwości wdrożenia strategii i deklarowanych wskaźników jej realizacji),

Jedynie 16 klastrom udało się uzyskać status Krajowego Klastra Kluczowego. Na liście znalazły się¹⁶:

- Klaster Dolina Lotnicza, reprezentowany przez Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”
- Klaster Interizon, reprezentowany przez Fundację Interizon
- Klaster Obróbki Metali, reprezentowany przez Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju
- Mazowiecki Klaster ICT, reprezentowany przez Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”
- Polski Klaster Aluminium, reprezentowany przez City Consulting Institute Sp. z o.o.
- Wschodni Klaster Budowlany, reprezentowany przez Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe
- Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”, reprezentowany przez Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”
- Klaster Lifescience Kraków, reprezentowany przez Fundację Klaster LifeScience Kraków

¹³ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 3, PARP, Warszawa 2016.

¹⁴ Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce (wydanie trzecie, zaktualizowane)*, str. 50, PARP, Warszawa 2016.

¹⁵ Hołub-Iwan J., Wielec Ł., *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych Część II: Opis systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.

¹⁶ <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/wsparcie-przedsiębiorczosci/innowacyjnosc/krajowe-klastry-kluczowe/lista-krajowych-klastrow-kluczowych/>

- MedSilesie - Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, reprezentowany przez Górnośląską Agencję Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.
- NUTRIBIOMED Klaster, reprezentowany przez Wrocławski Park Technologiczny S. A.
- Śląski Klaster Lotniczy, reprezentowany przez Federację Firm Lotniczych Bielsko
- Wschodni Klaster ICT, reprezentowany przez Wschodnią Agencję Rozwoju Sp. z o.o.
- Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, reprezentowany przez Centrum Kooperacji Recyklingu- not for profit system Sp. z o.o.
- Klaster Zrównoważona Infrastruktura, reprezentowany przez Instytut Doradztwa Sp. z o.o.
- Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe, reprezentowany przez Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Sp. z o.o.
- Bydgoski Klaster Przemysłowy, reprezentowany przez Bydgoski Klaster Przemysłowy
- Zakłada się, że to właśnie KKK będą otrzymywać wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do wybranych form wsparcia publicznego.

Warto postarać się o zdobycie statusu KKK ponieważ zakłada się, że to właśnie Krajowe Klasy Kluczowe będą otrzymywać wyłączny lub uprzywilejowany dostęp do wybranych form wsparcia publicznego.

Weryfikacja spełnienia standardów zarządzania była również okazją do wprowadzenia modyfikacji w samych standardach. W efekcie zmian połączono standardy „Plan finansowy” i „transparentność operacji finansowych” oraz wprowadzono nowy standard „upowszechnienie działań prośrodowiskowych”. Ostateczna wersja standardów liczy w sumie 78 wskaźników w ramach 36 standardów, pogrupowanych w 19 podobszarów i 5 obszarów¹⁷.

W celu upowszechniania wdrażania standardów, w styczniu 2017 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zamówiła cykl warsztatów dla koordynatorów. Istotą spotkań było przepracowanie standardów zarządzania klastrem przy wykorzystaniu najlepszej wiedzy oraz doświadczenia praktyków i ekspertów krajowych i zagranicznych.

Warsztaty koncentrowały się na wypracowaniu optymalnych, praktycznych rozwiązań pozwalających w przyszłości spełnić standardy których klasy najczęściej nie spełniają (lub mają z nimi istotne problemy), a tym samym poprawić jakość funkcjonowania klastrow. Koordynatorzy dzielili się swoim doświadczeniem w radzeniu sobie z wdrożeniem standardów, a zebrane podczas cyklu warsztatów inspiracje i dobre praktyki zawarte zostały w niniejszym poradniku (Rozdział 2. Sposoby realizacji wymagań poszczególnych standardów zarządzania).

W wydarzeniu uczestniczyli:

1. Klaster "Centrum Bezpieczeństwa Transportu i Diagnostyki Pojazdów"
2. Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu
3. Klaster Roślinnych Produktów Leczniczych i Suplementów Diety
4. Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych
5. Lubelski Klaster Ekoenergetyczny
6. Śląski Klaster Dizajnu
7. Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”
8. Klaster Obróbki Metali

¹⁷ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 3, PARP, Warszawa 2016.

9. Klaster Podkarpackie Smaki, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia "Pro Carpathia"
10. Mazowiecki Klaster Efektywności Energetycznej i Odnawialnych Źródeł Energii
11. ICT Polska Centralna Klaster
12. Klaster LifeScience Kraków
13. Klaster Dolina Lotnicza
14. Polski Innowacyjny Klaster Medyczny PIKMED
15. Wschodni Klaster Obróbki Metali
16. Klaster e-Południe
17. Klaster Obszar Zaawansowanych Technologii Bezpieczeństwa i Obronności
18. Klaster Zrównoważona Infrastruktura
19. Klaster Dolina Czystej Energii
20. Śląski Klaster ICT i Multimediów Hub Club
21. MedSilesia - Śląska Sieć Wyrobów Medycznych
22. Małopolski Klaster Poligraficzny
23. Polski Klaster Aluminium
24. Klaster Chemii Specjalistycznej Chem-Ster
25. Śląski Klaster Wodny
26. Silesia Automotive & Advanced Manufacturing
27. South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o.
28. GENOCLUSTER
29. Human Cloud
30. Świętokrzysko-Podkarpacki Klaster Budowlany INNOWATOR
31. Klaster Medyczny MedCluster
32. Ogólnopolski Klaster e-Zdrowie
33. NUTRIBIOMED Klaster
34. Dolnośląski Klaster Lotniczy LSSE
35. Dolnośląski Klaster Motoryzacyjny LSSE
36. Dolnośląski Klaster Edukacyjny LSSE
37. Krajowy Klaster Produktu Regionalnego Lokalnego i Tradycyjnego
38. Klaster Badań i Rozwoju Innowacji
39. Wschodni klaster ICT
40. Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny
41. Zachodniopomorski Klaster Morski
42. Waste-Klaster
43. Lubuski Klaster Energetyki Odnawialnej i Efektywności Energetycznej,
44. Polski Klaster Innowacyjnych Technologii Kuźniczych "HEFAJSTOS"
45. Klaster spożywczy Leszczyńskie Smaki
46. Lubusko-Wielkopolski Klaster Turystyczny Nasze dObra Natury
47. Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski
48. Pomorski Klaster Edukacyjny
49. Interizon - Pomorski Klaster ICT
50. Mazowiecki Klaster Chemiczny
51. Agro Klaster Kujawy - Stowarzyszenie Na Rzecz Innowacji i Rozwoju
52. Klaster Morski Pomorza Zachodniego
53. Bydgoski Klaster Przemysłowy
54. Bydgoski Klaster Informatyczny

55. Spizarnia Kujawsko Pomorska Klaster Spółdzielczy

56. Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe

Zadaniem uczestników było opracowanie planu wdrożenia standardu, lub grupy standardów, możliwych do zastosowania w organizacjach klastrowych, które reprezentują. Plany te opracowane zostały według metody łańcucha krytycznego – narzędzia Teorii Ograniczeń, która jest jedną z najskuteczniejszych metod ukierunkowanych na zakończenie wdrożenia w zakładanym czasie, dającą jednocześnie aktualną informację o kondycji projektu w każdym momencie jego trwania.

Przedstawienie korzyści wynikających z poprawiania poziomu dojrzałości klastrów oraz możliwość wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pozwoliło na wypracowanie skutecznych i możliwych do zastosowania sposobów wdrożenia praktyk zarządzania w polskich klastrach. Więcej szczegółów znajduje się w rozdziale dotyczącym sposobów realizacji wymagań poszczególnych standardów zarządzania.

Niniejszy poradnik składa się z dwóch rozdziałów. W pierwszym przedstawiono standardy zarządzania klastrem w odniesieniu do obszarów i podobszarów, w ramach których zostały zidentyfikowane. Omówione zostały wskaźniki warunkujące spełnienie standardów oraz sposób ich oceny.

W drugim rozdziale przybliżono zagadnienia związane z zarządzaniem inicjatywami klastrowymi oraz przedstawiono doświadczenia polskich klastrów w zakresie spełniania standardów.

ROZDZIAŁ 1. STANDARDY ZARZĄDZANIA KLASTREM

Przyjęta struktura standardów zawiera 5 głównych obszarów, podzielonych na od 2 do 6 podobszarów (łącznie 19 podobszarów), w ramach których wyodrębnionych zostało 36 standardów:

- Obszar organizacja:

Podstawy organizacyjne działania

- Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora
- Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra
- Aktualna baza danych o członkach klastra
- Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze

Strategia działania

- Klastrer posiada strategię rozwoju oraz plan działania
- Koordynator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra

- Obszar zasoby:

Zasoby finansowe

- Stabilność finansowa
- Transparentność operacji finansowych

Infrastruktura

- Dostępność przestrzeni biurowej
- Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej

Zasoby ludzkie i know-how

- Dostępność zasobów ludzkich
- Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze
- Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem

- Obszar procesy:

Marketing i public relations

- Wspólny system identyfikacji wizualnej
- Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą

Komunikacja wewnętrzna

- Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji
- Podejmowanie działań na rzecz integracji członków
- Powołanie grup tematycznych/roboczych

Rozwój klastra

- Monitoring i ewaluacja realizacji strategii
- Otwartość struktury klastrowej
- Koordynator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością

Działalność B+R+I, transfer technologii

- Wspieranie innowacji w klastrze

Zasada zrównoważonego rozwoju

- Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)
- Upowszechnianie działań pro-środowiskowych

- Obszar usługi na rzecz członków klastra:

Finansowanie zewnętrzne

- Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania

Aktywność rynkowa

- Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości
- Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach

Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking

- Wspieranie networkingu i matchmakingu

Rozwój kapitału ludzkiego

- Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra

Internacjonalizacja

- Wspieranie internacjonalizacji
- Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych

- Obszar współpraca z otoczeniem:

Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

- Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu

- Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji

Współpraca z innymi koordynatorami klastrów

- Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami

Rozpoznawalność klastra i osiągnięcia

- Obecność klastra w mediach
- Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową

Do oceny spełnienia standardów przyjmuje się zero-jedynkowy schemat oceny („spełnia”, „nie spełnia”), przy czym możliwe jest wystąpienie trzech scenariuszy¹⁸:

- jeden wskaźnik jest przypisany do danego standardu – spełnienie wymogów określonych we wskaźniku sprawia, że standard jest spełniony,
- dwa alternatywne wskaźniki lub więcej są przypisane do danego standardu – wówczas spełnienie jednego z nich sprawia, że standard jest spełniony,
- dwa wskaźniki lub więcej są obligatoryjne – wówczas muszą zostać spełnione łącznie, aby standard był spełniony.

W zależności od fazy rozwoju klastra dany standard może mieć charakter obligatoryjny albo opcjonalny. Wyszczególniono trzy fazy rozwoju:

- Fazę embrionalną

¹⁸ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 6-7, PARP, Warszawa 2016.

- Fazę rozwoju
- Fazę dojrzałości

Faza embrionalna występuje na początku współpracy kilku (lub kilkunastu) podmiotów z tego samego sektora, których działania realizują wspólne cele. Przykładem takich działań mogą być¹⁹:

- Tworzenie warunków środowiskowych niezbędnych dla rozwoju klastrów (lobbing na rzecz klastra, kontakty z władzami publicznymi).
- Animacja kontaktów z ośrodkami badawczymi w sektorze.
- Stworzenie własnej struktury organizacyjnej i wizerunku marki.
- Przygotowanie strategicznego planu działania i współpracy.
- Wyłanianie liderów będących „lokomotywami” rozwoju klastra.

Faza rozwoju charakteryzuje się przyłączaniem się do klastra kolejnych przedsiębiorstw, w tym również podmiotów z tzw. sektorów pokrewnych i wspomagających, zachęcanych sukcesami firm już funkcjonujących w klastrze. Do aktywności podejmowanych w tej fazie zalicza się:

- Tworzenie relacji partnerstwa i zaufania wśród partnerów.
- Tworzenie i rozwój własnych projektów.
- Kształtowanie stabilnych podstaw finansowania rozwoju działalności klastra.
- Realizacja wspólnej aktywności rynkowej (wspólne zamówienia, marketing itp.).

W fazie dojrzałości klastr osiąga masę krytyczną rozwoju; koncentruje się w nim znaczna liczba przedsiębiorstw, ma on silne powiązania zewnętrzne, powstają w nim nowe podmioty oraz łączą się i przekształcają podmioty już istniejące. Cechami charakterystycznymi klastra w tej fazie są:

- Nowe produkty jako wynik wspólnych inicjatyw.
- Własne patenty i innowacje.
- Przyciągnięcie nowych inwestycji do regionu.
- Internacjonalizacja klastra²⁰.

W zależności od fazy rozwoju klastra, spełnienie minimalnych wskaźników dla standardu może być obligatoryjne lub opcjonalne.

¹⁹ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 5, PARP, Warszawa 2016.

²⁰ Szultka S., *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa 2012.

1.1. ORGANIZACJA

Standardy w obszarze organizacji określają podstawowe wymogi organizacyjne i prawne działania klastrów.

PODOBSZAR: PODSTAWY ORGANIZACYJNE DZIAŁANIA

Podstawy organizacyjne działania odnoszą się do stworzenia ram organizacyjnych i prawnych koordynatora w zakresie realizowanych przez niego działań.

STANDARD: ZDEFINIOWANY ZAKRES OBOWIĄZKÓW I UPRAWNIENÍ KOORDYNATORA

W wyniku przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego (obecnie Ministerstwa Rozwoju) w 2008 roku badań²¹, za najważniejszy czynnik, dzięki któremu inicjatywa klastrowa nabiera rozpędu i rozwija się uznano właśnie koordynatora²². Dlatego już na etapie embrionalnym rozwoju klastra koordynator powinien mieć jasno określone obowiązki i uprawnienia wynikające z pełnionej funkcji. Dokument określający zakres tych uprawnień powinien stanowić więc podstawę funkcjonowania koordynatora.

Wskaźnik:

Dokument określający zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ reprezentujący członków klastra.

Przykładowe dokumenty w których można zawrzeć zapisy w tym zakresie:

- porozumienie o współpracy,
- umowa klastra,
- statut,
- uchwała,
- regulamin,
- kodeks etyczny,
- dokument dedykowany, tj. oddzielny dokument określający zakres uprawnień i obowiązków koordynatora.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

²¹ Hołub-Iwan J., Małachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce, Raport z badań finansowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego*, str. 38, Warszawa 2008.

²² Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 8, PARP, Warszawa 2014.

STANDARD: ZDEFINIOWANA STRUKTURA ORGANIZACYJNA KLASTRA

Ponieważ sposób funkcjonowania organizacji jest podyktowany jej wewnętrzną strukturą organizacyjną, struktura ta powinna ustalać relacje między koordynatorem, animatorem, członkami klastra i jego organami²³.

Wskaźnik:

Aktualny dokument opisujący strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ reprezentujący członków klastra.

Struktura organizacyjna klastra:

- stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora,
- umożliwia funkcjonowanie klastra zgodnie z przepisami prawa,
- umożliwia nadzór i efektywne zarządzanie klastrem.

Zapisy w zakresie m.in. opisu poszczególnych komórek organizacyjnych oraz ich hierarchia, mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastery, jak również innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu).

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: AKTUALNA BAZA DANYCH O CZŁONKACH KLASTRA

Rozwój klastra wymaga wymiany informacji oraz budowania i aktualizowania baz danych członków, które są wykorzystywane przez wszystkie podmioty działające w ramach klastra. Pełna i stale aktualizowana baza danych daje możliwość całkowitego wykorzystania potencjału klastra. Baza powinna mieć charakter publiczny, tj. powinna być dostępna na stronie internetowej klastra.

Wskaźnik:

Aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra.

Baza powinna zawierać co najmniej dane w zakresie:

- adresu oraz strony www członków klastra,
- profil działalności,
- rodzaj i wielkość podmiotu,
- osobę do kontaktu.

Informacje te ułatwiają bieżące wykorzystanie danych, przyspieszają procesy takie jak np. sieciowanie oraz mogą być wykorzystane w celach statystycznych związanych z monitorowaniem rozwoju.

²³ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 16, PARP, Warszawa 2015.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: ZAPOBIEGANIE KONFLIKTOM INTERESU W KLASTRZE

Bardzo ważną kwestią funkcjonowania klastra jest zapobieganie i zarządzanie konfliktem interesów, tym bardziej, że bardzo często członkowie klastra są podmiotami na co dzień ze sobą konkurencyjnymi. Do konfliktu może również dojść w sytuacji, w której koordynator wykorzystałby swoją uprzywilejowaną pozycję w klastrze w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści kosztem innych członków lub też preferował wybranych członków klastra w podejmowanych działaniach. Dlatego należy stworzyć mechanizmy regulujące sposób rozwiązywania konfliktów w klastrze. Ważne, aby zostały one zaakceptowane przez wszystkich członków klastra.

Wskaźniki:

- Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra,

oraz

- Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków klastra kosztem pozostałych podmiotów,
- Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra regulujące sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy wszystkimi członkami (dotyczy również koordynatora).

Przykładowe dokumenty w których można zawrzeć zapisy w tym zakresie:

- porozumienie o współpracy,
- umowa klastra,
- statut,
- uchwała,
- regulamin,
- dokument dedykowany, np. kodeks etyczny.

Dokument taki pozwala zapobiegać sytuacjom konfliktu interesów w klastrze oraz, w przypadku ich wystąpienia, narzuca rozwiązywania w oparciu o uzgodnione mechanizmy.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: STRATEGIA DZIAŁANIA

Strategia działania jest kluczowym dokumentem z punktu widzenia rozwoju klastra. Określa m. in. wizję, misję, zakres działania oraz cele strategiczne i operacyjne.

STANDARD: KLASTER POSIADA STRATEGIĘ ROZWOJU ORAZ PLAN DZIAŁANIA

Każdy klastrowy powinien posiadać strategię rozwoju, którą należy okresowo weryfikować, a w razie konieczności – aktualizować. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków²⁴. Poza w/w informacjami, strategia powinna uwzględniać również: posiadane kluczowe kompetencje, elementy otoczenia zewnętrznego (partnerzy, klienci, lokalizacja, uwarunkowania regionalne) i wewnętrznego (zasoby, profil członków)²⁵. Dokument należy stworzyć w sposób partycypacyjny.

Wskaźniki:

- Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ reprezentujący członków klastra,

oraz

- Strategia została opracowana przy udziale wszystkich członków klastra,

oraz

- Koordynator wraz z członkami klastra okresowo weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości,

oraz

- Istnieje plan działania, zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ, zawierający m.in. cele operacyjne wynikające z przyjętej strategii oraz wykaz projektów/przedsięwzięć z podaniem źródeł finansowania.

Strategia rozwoju jest jednym z najważniejszych dokumentów, gdyż organizuje działalność klastra w długim horyzoncie czasu.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

²⁴ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 14, PARP, Warszawa 2016.

²⁵ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 11, PARP, Warszawa 2014.

STANDARD: KOORDYNATOR PRZESTRZEGA ZAPISÓW OBOWIĄZUJĄCYCH DOKUMENTÓW KLASTRA

Klaster powinien funkcjonować zgodnie ze specyfiką i założeniami dotyczącymi jego działalności, określonymi w dokumentach powołujących klaster do życia oraz strategii rozwoju i planami operacyjnymi.

Wskaźnik:

W celu zapewnienia zgodności działań podejmowanych przez koordynatora z zapisami w/w dokumentów, co najmniej raz w roku członkowie klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra powinni ocenić jego pracę pod tym kątem.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

1.2. ZASOBY

Standardy w obszarze zasobów odnoszą się do zasobów finansowych, infrastrukturalnych i ludzkich klastra.

PODOBSZAR: ZASOBY FINANSOWE

Standardy w zakresie finansów dotyczą zasobów finansowych będących w dyspozycji klastrów, także w aspekcie ich pozyskiwania²⁶.

STANDARD: STABILNOŚĆ FINANSOWA

Każdy koordynator powinien zaplanować dochody i wydatki związane z realizacją przyjętych działań w strategii w sposób realistyczny i wykonalny w istniejących warunkach zewnętrznych i w założonym okresie czasu. Źródłem finansowania działalności koordynatora mogą być własne środki, pochodzące np. ze składek członków klastra. Uzupełnieniem może być prowadzona działalność gospodarcza, z której dochód jest przeznaczany na realizację celów statutowych i działań zaplanowanych w strategii²⁷.

Wskaźnik:

Koordynator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres co najmniej 1 roku.

Stabilność finansowa stanowi podstawę gospodarki finansowej koordynatora w związku z realizacją działań klastra oraz zapewnia jego sprawne funkcjonowanie w długim horyzoncie czasu.

²⁶ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 15, PARP, Warszawa 2016.

²⁷ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 14, PARP, Warszawa 2014.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: TRANSPARENTNOŚĆ OPERACJI FINANSOWYCH

Koordynator powinien zarządzać środkami finansowymi w sposób przejrzysty dla każdego członka klastra. W sytuacji wystąpienia odstępstw od przyjętych planów budżetowych, koordynator zobowiązany jest uzasadnić powstałe odchylenia.

Wskaźniki:

- Na początku roku obrachunkowego koordynator przygotowuje budżet klastra zawierający planowane przychody i wydatki, który podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru,

oraz

- Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu klastra, które podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.

Takie działania pozwalają zachować przejrzystość operacji finansowych.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: INFRASTRUKTURA

Standardy w zakresie infrastruktury dotyczą aspektów związanych z posiadaną do dyspozycji koordynatora infrastrukturą biurową oraz badawczo-rozwojową²⁸.

STANDARD: DOSTĘPNOŚĆ PRZESTRZENI BIUROWEJ

Wielkość powierzchni biurowej, którą dysponuje koordynator oraz podstawowe jej wyposażenie powinny pozwolić na efektywne realizowanie podejmowanych przez jego zadań oraz być zgodne z zapisami strategii rozwoju.

Wskaźniki:

- Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, uregulowany stosownym dokumentem na okres co najmniej kolejnego roku,

oraz

²⁸ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 15, PARP, Warszawa 2016.

- Przestrzeń powinna być adekwatna do potrzeb i zadań realizowanych przez koordynatora, oraz
- Przestrzeń biurowa powinna być zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.

Takim dokumentem regulującym dostęp do przestrzeni biurowej może być np. akt własności, umowa najmu, regulamin wewnętrzny określający zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Z kolei pod pojęciem adekwatności do potrzeb i zadań realizowanych przez koordynatora należy rozumieć m.in.: odpowiednią powierzchnię dostępnej przestrzeni, liczbę pomieszczeń i ich wyposażenie.

Stały dostęp do powierzchni biurowej umożliwia koordynatorowi prowadzenie bieżących działań.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: DOSTĘPNOŚĆ INFRASTRUKTURY LABORATORYJNEJ/BADAWCZEJ

Dostępność infrastruktury laboratoryjnej, badawczej lub laboratoryjno-badawczej powinna być odpowiednią na potrzeby członków klastra, a sama infrastruktura – związana z charakterem prowadzonej działalności. Warunki dostępu członków klastra do infrastruktury powinny być równe dla wszystkich członków, dlatego należy ująć je w wewnętrznym regulaminie.

Wskaźnik:

- Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach,

lub (opcjonalnie)

- Niektórzy członkowie klastra są dysponentami infrastruktury laboratoryjnej/ badawczej, którą udostępniają na równych zasadach pozostałym członkom klastra,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator zawarł długoterminowe umowy z podmiotami zewnętrznymi w stosunku do klastra na udostępnienie członkom klastra infrastruktury laboratoryjno-badawczej.

Dostępność infrastruktury intensyfikuje procesy badawcze i rozwojowe wśród członków klastra.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: opcjonalny

Faza dojrzałości: opcjonalny

PODOBSZAR: ZASOBY LUDZKIE I INFORMACYJNE

Zasoby ludzkie są jednym z podstawowych zasobów klastra. Zalicza się do nich osoby zatrudnione przez koordynatora lub też osoby oddelegowane przez członków klastra do realizacji jego zadań. Natomiast zasobami informacyjnymi są wszelkiego rodzaju dane potrzebne do skutecznego podejmowania decyzji²⁹.

STANDARD: DOSTĘPNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH

Osoby dedykowane realizacji zadań klastra mogą zostać zatrudnione przez koordynatora lub oddelegowane przez członków klastra zarówno w pełnym jak i częściowym wymiarze pracy oraz, w przypadku oddelegowania, niezależnie od formy zatrudnienia. Dodatkowo zasoby ludzkie mogą być tworzone przez osoby współpracujące na zasadzie staży, praktyk czy wolontariatu. Spełnienie standardu nie jest określone minimalną liczbą osób jaką musi dysponować koordynator, a która to niezbędna jest do prawidłowego funkcjonowania klastra. Z tego względu w procesie oceny spełnienia standardu koordynator powinien w sposób rzetelny odnieść się do adekwatności oraz wystarczalności zasobów ludzkich do realizacji zadań, wynikających z przyjętej strategii i zakresu działań³⁰.

Wskaźnik:

Koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do realizacji bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań wynikających z przyjętych dokumentów (np. statut, strategia rozwoju, plan działania). Zasoby ludzkie powinny być dostosowane do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży oraz stopnia rozwoju. Pozwoli to na zapewnienie sprawnej obsługi działalności klastra.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: AKTUALNE BAZY ZASOBÓW I KOMPETENCJI W KLASTRZE

Wiedza nt. istniejących zasobów i kompetencji w klastrze jest bardzo istotna dla rozwoju współpracy biznesowej. Koordynator klastra powinien posiadać więc taką wiedzę i umożliwiać swoimi działaniami inicjowanie i organizację wspólnych przedsięwzięć pomiędzy grupami podmiotów w klastrze.

Wskaźniki:

- Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze,

oraz

²⁹ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 16, PARP, Warszawa 2016.

³⁰ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 21, PARP, Warszawa 2015.

- Koordynator dysponuje aktualną listą zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, którą im udostępnia,

lub (opcjonalnie³¹):

- Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy i informacji, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra.

Bazą kompetencji może być np. lista członków klastra lub osób będących w ich dyspozycji, posiadających określone kompetencje (np. usługi prawne, księgowe, pozyskiwanie funduszy unijnych, tworzenie stron internetowych). Z kolei do listy zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra udostępnioną przez koordynatora można zaliczyć m.in.: zasoby wiedzy, infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej.

Wskaźnik alternatywny, tj. istnienie wewnętrznej elektronicznej platformy wymiany wiedzy i informacji, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra, zostanie spełniony, jeżeli na platformie umieszczane będą aktualne informacje nt. kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (np. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej).

Informacja nt. dostępnych zasobów umożliwia członkom klastra oddzielenie obszarów, w których lepiej współpracować z innymi podmiotami w klastrze, od tych, w których samemu trzeba rozwijać kompetencje i zasoby³².

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: PODNOSZENIE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KLASTREM

Profesjonalny koordynator jest jednym z najważniejszych elementów inicjatywy klastrowej. Powinien wykazywać się odpowiednimi kompetencjami, posiadać szereg umiejętności w zakresie budowania sieci współpracy, negocjacji, umiejętności analitycznych oraz śledzić aktualne uwarunkowania prawne i finansowe funkcjonowania klastrów. Wymaga to stałego podnoszenia poziomu tych umiejętności i kompetencji w różnych obszarach tematycznych³³.

³¹ Alternatywnie spełniony wskaźnik, tj. koordynator spełnia wskaźnik 1 i 2 (*dysponuje aktualną bazą kompetencji oraz aktualną listą zasobów*) lub wskaźnik 3 (*w klastrze istnieje dostępna dla wszystkich członków wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy i informacji*).

³² Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 19, PARP, Warszawa 2014.

³³ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 23, PARP, Warszawa 2015.

Wskaźniki:

- Koordynator identyfikuje potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia jego kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp.,

oraz

- Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje.

Podnoszenie umiejętności i kompetencji koordynatora zwiększa efektywność i jakość procesów zarządzania klastrem.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

1.3. PROCESY

Standardy w zakresie procesów opisują zagadnienia związane z bieżącym funkcjonowaniem klastra i zachodzącymi w jego obrębie procesami³⁴.

PODOBSZAR: MARKETING

Budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności należy do jednych z najważniejszych obowiązków koordynatora. Podstawowym działaniem w tym zakresie powinno być zatem stworzenie systemu identyfikacji wizualnej klastra.

STANDARD: WSPÓLNY SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ

System identyfikacji wizualnej promuje działalność klastra, a równocześnie stanowi istotny element integrujący wszystkie jego podmioty. Działanie pod wspólną marką staje się wyróżnikiem działalności prowadzonej przez koordynatora³⁵.

Wskaźnik:

Istnieje system identyfikacji wizualnej klastra, którego zasady dotyczące sposobu wykorzystywania zostały ustalone we współpracy z członkami klastra.

W minimalnym zakresie system identyfikacji wizualnej powinien zawierać logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Elementy te mogą stanowić element księgi wizualizacji.

³⁴ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 18, PARP, Warszawa 2016.

³⁵ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 21, PARP, Warszawa 2014.

Wspólny system identyfikacji wizualnej jest bardzo ważny, gdyż buduje markę klastra i zwiększa jego rozpoznawalność.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: KOORDYNATOR INICJUJE I WSPIERA DZIAŁALNOŚĆ TARGOWO-WYSTAWIENNICZĄ

Organizacja i obsługa imprez targowo-wystawienniczych jest jednym z efektywniejszych rozwiązań ponoszącym konkurencyjność przedsiębiorstw. Działalność koordynatora w tym obszarze wzmacnia współpracę pomiędzy członkami klastra, pozwala na optymalizację kosztów udziału w wydarzeniu oraz sprzyja budowaniu marki klastra.

Wskaźniki:

- Koordynator inicjuje działalność targowo-wystawienniczą poprzez identyfikację i upowszechnianie informacji na temat wydarzeń, które są związane branżowo z profilem działalności klastra,

oraz

- Koordynator pomaga w organizacji udziału członków klastra w wydarzeniach targowo-wystawienniczych zgodnych z profilem branżowym klastra,

oraz

- Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klaster na zewnątrz.

Przykładami aktywnych działań podejmowanych przez koordynatora są: organizacja punktów wystawienniczych, prezentacja wspólnej oferty klastra, spotkania z podmiotami zainteresowanymi współpracą, zawieranie umów o współpracy.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA

Komunikacja wewnętrzna stanowi niezbędny element prawidłowego funkcjonowania klastra. Może odbywać się w sposób tradycyjny (list, telefon) lub poprzez dostępne rozwiązania elektroniczne (poczta elektroniczna, portale społecznościowe, newslettery, komunikatory). Dobrą praktyką jest jednak podejmowanie przez koordynatora działań na rzecz integracji członków klastra zwiększających ich identyfikacji z klastrem.

STANDARD: STOSOWANIE RÓŻNORODNYCH NARZĘDZI I FORM KOMUNIKACJI

Dobór odpowiednich narzędzi komunikacji powinien być uzależniony od specyfiki klastra i jego potrzeb. Obecnie najefektywniejszym narzędziem wykorzystywanym do codziennej komunikacji wewnętrznej są elektroniczne formy łączności, a w przypadku realizowanych w klastrze projektów – dodatkowo metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu projektami (metoda łańcucha krytycznego, metodyki zwinne, Prince2).

Elektroniczne formy pozwalają zastosować różnorodne rozwiązania, jak elektroniczny newsletter, poczta elektroniczna, komunikatory, portale społecznościowe. W wielu przypadkach elektroniczne narzędzia komunikacyjne wypierają papierowe sposoby komunikacji w ramach klastra. Ich przewagę stanowią szybkość przekazywanych informacji oraz oszczędność³⁶.

Wskaźnik:

Koordynator pozostaje w stałym kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem różnorodnych narzędzi komunikacji, a częstotliwość, forma i zasięg komunikacji są dostosowane do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb jego członków.

Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji zapewnia prawidłowy i efektywny system wymiany informacji wewnątrz klastra.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ NA RZEC INTEGRACJI CZŁONKÓW

Koordynator powinien podejmować działania na rzecz integracji członków klastra, których celem jest m.in. zwiększenie identyfikacji poszczególnych podmiotów z klastrem.

Wskaźnik:

Koordynator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra.

Przykładem są: organizacja wyjazdów integracyjnych, formalnych i nieformalnych spotkań tematycznych, wizyty w siedzibach członków klastra.

Podejmowanie działań na rzecz integracji członków klastra zwiększa poziom zaufania i współpracy między członkami klastra.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

³⁶ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 25, PARP, Warszawa 2015.

STANDARD: POWOŁANIE GRUP TEMATYCZNYCH/ROBOCZYCH

Grupy tematyczne pozwalają na lepszą organizację pracy i zaangażowanie osób posiadających najszerszą wiedzę z danej dziedziny, dlatego ich powoływanie jest jak najbardziej wskazane. Grupy mogą powstawać w celu podejmowania i realizowania działań określonych w przyjętej strategii rozwoju, a wiedza i doświadczenie w określonej dziedzinie członków klastra wchodzących w ich skład przekładać się mogą na zwiększenie efektywności działania³⁷.

Wskaźnik:

Koordynator aktywnie wspiera rozwój współpracy w klastrze i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra.

Powoływanie grup zwiększa efektywność działań koordynatora w wybranych obszarach tematycznych.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: ROZWÓJ KLASTRA

Każdy koordynator powinien dążyć do wzrostu ilościowego i jakościowego klastra poprzez m.in. pozyskiwanie nowych członków wpisujących się w jego profil działalności oraz potrzeby (uzupełnianie kompetencji)³⁸.

STANDARD: MONITORING I EWALUACJA REALIZACJI STRATEGII

Monitoring i ewaluacja realizacji dokumentów strategicznych klastra jest bardzo istotnym elementem umożliwiającym jego rozwój w sposób zgodny z przyjętymi założeniami. Koordynator powinien aktywnie korzystać z narzędzi, metod monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii oraz stworzyć system pozwalający na efektywne wykorzystanie pozyskanych informacji³⁹. Kontrola pozwala na doskonalenie jego pracy oraz eliminację słabych stron.

Wskaźniki:

- Koordynator ma wypracowane mechanizmy monitorowania i ewaluacji realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategii oraz założonych wskaźników i stosuje je w praktyce,

oraz

³⁷ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 24, PARP, Warszawa 2014.

³⁸ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 20, PARP, Warszawa 2016.

³⁹ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 26, PARP, Warszawa 2015.

- Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.

Pozyskane podczas kontroli informacje powinny być efektywnie wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: OTWARTOŚĆ STRUKTURY KLASTROWEJ

Pożądanym kierunkiem zmian jest wzrost ilościowy i jakościowy klastra m.in. przez pozyskiwanie nowych członków. Tylko silne klastry mogą mieć realne oddziaływanie na rozwój gospodarczy regionów⁴⁰.

Wskaźniki:

- Koordynator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie przedstawić im korzyści związane z przystąpieniem do klastra,

oraz

- Koordynator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących i stosuje je w praktyce.

Działania wspierające pozyskanie nowych członków klastra zwiększa potencjał gospodarczy klastra i jego oddziaływanie na region.

Status:

Faza embrionalna: obligatoryjny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: KOORDYNATOR POSIADA WDROŻONE MECHANIZMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

System zarządzania jakością jest nierozzerwanie związany z systemem zarządzania w organizacji. Jego wdrożenie ma na celu spełnianie wymagań i oczekiwań klientów (w tym również członków klastra). Usprawnia funkcjonowanie procesów zachodzących w klastrze i minimalizuje ryzyko biznesowe. Wdrożone mechanizmy zarządzania jakością podnoszą jakość funkcjonowania koordynatora.

⁴⁰ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 26, PARP, Warszawa 2014.

Wskaźnik:

- Koordynator prowadzi cykliczną ocenę poziomu satysfakcji z jakości świadczonych przez siebie usług szczególnie na rzecz członków klastra,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością.

Ocena poziomu satysfakcji z jakości świadczonych usług przez koordynatora może się odbywać na podstawie np.: opinii członków klastra, partnerów zewnętrznych, klientów.

Najbardziej popularne systemy zarządzania jakością to:

- ISO 9001 (normy systemu zarządzania),
- Zarządzanie przez jakość (kompleksowe zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością, totalne zarządzanie jakością),
- Lean management (dostosowanie przedsiębiorstwa do warunków gospodarowania panujących na rynku na drodze przekształceń organizacyjnych i funkcjonalnych),
- Six sigma (monitorowanie i ciągła kontrola organizacji w celu eliminowania oraz zapobiegania różnych niezgodności w procesach i powstającym w ich wyniku produktom).

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: opcjonalny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: DZIAŁALNOŚĆ B+R+I, TRANSFER TECHNOLOGII

Każdy koordynator powinien w sposób czynny angażować się w procesy związane z tworzeniem innowacji przez członków klastra⁴¹.

STANDARD: WSPIERANIE INNOWACJI W KLASTRZE

Na proces innowacyjny składają się następujące fazy: inwencja (pomysł), innowacja (wynalazek) i dyfuzja (czyli upowszechnienie). Koordynator powinien w sposób czynny angażować się w procesy związane z tworzeniem innowacji przez podmioty klastrowe. Wsparciem może być:

- udzielanie informacji,
- pośrednictwo w pozyskaniu, wdrożeniu lub sprzedaży innowacyjnych technologii,
- badanie zapotrzebowania członków klastra na innowacje,
- organizowanie audytów innowacyjności,
- zaangażowanie w procesy otwartych innowacji (*Open Innovation*, zakłada wykorzystywanie przez organizacje zarówno rozwiązań opracowanych w ich ramach, jak i pomysłów pozyskanych z zewnątrz) i innowacji napędzanych przez użytkowników (*User-Driven Innovation*, zakłada różne formy ich zaangażowania w proces tworzenia innowacji).

⁴¹ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 21, PARP, Warszawa 2016.

Wskaźnik:

- Koordynator regularnie angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji w klastrze ,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator prowadzi bazę pomysłów, niewykorzystanych innowacji, rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra,

lub (opcjonalnie)

- W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator wspiera tworzenie spółek typu start-up, spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze.

Wspieranie innowacji w klastrze przekłada się na zwiększenie innowacyjności członków klastra.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: ZASADA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Stosowanie zasady zrównoważonego rozwoju w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) znajduje odzwierciedlenie w zapisach licznych regulacji na poziomie UE i kraju. Jednym z założeń CSR jest dobrowolne uwzględnianie interesów społecznych, aspektów środowiskowych czy relacji z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami, w działaniach podejmowanych przez podmioty gospodarcze⁴².

STANDARD: ZGODNOŚĆ Z ZASADAMI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu oznacza, że w swoich działaniach klastrów uwzględnia ochronę środowiska, buduje relacje z otoczeniem oraz dąży do rozwoju zasobów ludzkich. Bardzo ważną rolę odgrywa koordynator, który powinien realizować założenia CSR w swojej codziennej praktyce.

Wskaźnik:

- W strategii i planie rozwoju klastra znajdują się zapisy dotyczące wdrażania w klastrze zasad CSR,

⁴² Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 22, PARP, Warszawa 2016.

lub (opcjonalnie)

- Koordynator aktywnie promuje zasady CSR,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator podejmuje konkretne działania lub wspiera projekty, których celem jest wdrożenie zasad CSR.

Przykładowe zapisy strategii dotyczące wdrażania zasad CSR:

- tworzenie przyjaznych pracownikom miejsc pracy,
- rozwijanie i wdrażanie nowych, przyjaznych dla środowiska technologii,
- zwiększanie efektywności energetycznej,
- ograniczenie zużycia zasobów naturalnych,
- prowadzeniem różnego typu akcji społecznych.

Przykłady działań promujących zasady CSR:

- organizacja spotkań o charakterze szkoleniowym,
- organizacja spotkań o charakterze technologicznym,
- prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR.

Przykłady działań mających na celu wdrożenie zasad CSR:

- pozyskanie środków finansowych na termomodernizację obiektów,
- wdrożenie niskoemisyjnych technologii,
- ograniczenie zużycia zasobów naturalnych.

Przykładowe zapisy statutu w zakresie CSR⁴³:

- dążenie do poprawy stanu środowiska,
- integracja przedsiębiorstw, ośrodków naukowo-badawczych i badawczo-rozwojowych, jednostek edukacyjnych, instytucji i organizacji wspierających rozwój energii odnawialnej,
- edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym ochrony środowiska, gospodarki energią (oszczędzania energii), odnawialnych źródeł energii, oraz możliwości zastosowania tych rozwiązań,
- promocja oraz wspieranie rozwoju odnawialnych źródeł energii oraz racjonalnego gospodarowania energią (oszczędzania energii),
- wspieranie działań na rzecz poprawy efektywności energetycznej,
- wspieranie i promowanie firm, organizacji działających na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz wspieranie innych dziedzin związanych zrównoważonym rozwojem energetyki.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

⁴³ Statutu Stowarzyszenia Dolnośląskiego Klastra Energii Odnawialnej, <http://www.dkeo.pl/html/statut.html>

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: UPOWSZECHNIANIE DZIAŁAŃ PRO-ŚRODOWISKOWYCH

Koordynator powinien realizować działania pro-środowiskowe w swojej codziennej działalności. Powinien być inicjatorem i promotorem rozwiązań uwzględniających ochronę środowiska.

Wskaźnik:

- Koordynator promuje wdrażanie przez członków klastra standardów w zakresie ochrony środowiska oraz oferuje wsparcie przy uzyskaniu certyfikatu np. ISO 14001 i EMAS,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator promuje działania w zakresie technologii i nowoczesnych rozwiązań przyczyniających się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator promuje wprowadzenie ekoprojektowania.

Przykładem inicjatyw promujących działania pro-środowiskowe są:

- programy recyklingowe artykułów biurowych,
- używania energooszczędnego oświetlenia,
- zachęcanie do ograniczenia zużycia wody,
- dwustronne drukowanie,
- wymiana urządzeń biurowych na energooszczędne.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

1.4. USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

Usługi na rzecz członków klastra mogą dotyczyć m. in.: pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych, wsparcia przy ubieganiu się o postępowanie publiczne, wsparcia aktywności rynkowej w obszarze łańcucha wartości, wsparcie procesów internacjonalizacji lub też rozwijania kompetencji.

PODOBSZAR: FINANSOWANIE PROJEKTÓW

Koordynator powinien na bieżąco informować wszystkich członków klastra na temat zewnętrznych źródeł finansowania. Powinien również pełnić aktywną rolę w procesie ich pozyskiwani oraz, w razie konieczności, wspierać podmioty klastrowe przy realizacji projektów finansowanych z tych źródeł.

STANDARD: POZYSKIWANIE ZEWNĘTRZNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

Przykładowym wsparciem w zakresie pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania jest np. wsparcie w przygotowywaniu biznesplanów, wniosków o dofinansowanie, wsparcie w rozpoczęciu współpracy z instytucjami finansowymi (fundusze seed i venture capital, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe). Wsparcie powinno być kontynuowane również w okresie realizacji projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł. Koordynator może ograniczyć się do wsparcia informacyjnego, jednak dobrą praktyką jest zaangażowanie również w część działań projektowych, takich jak np.: rozliczanie, koordynacja, promocja, upowszechnianie wyników.

Wskaźnik:

- Koordynator angażuje się w procesy pozyskiwania prywatnych środków finansowych,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator oferuje usługi w zakresie uzyskania wsparcia z publicznych źródeł dostępnych w kraju i za granicą.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: AKTYWNOŚĆ RYNKOWA**STANDARD: WSPIERANIE CZŁONKÓW KLASTRA W ZAKRESIE ISTNIEJĄCYCH ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI**

Wsparcie ze strony koordynatora w zakresie istniejących łańcuchów wartości może obniżyć koszty działalności. Dzieje się tak w wyniku tworzenia grup zakupowych, umożliwiających uzyskanie niższych cen przy zakupie energii, surowców, materiałów, usług telekomunikacyjnych itp. Koordynator może wspierać członków także w organizowaniu wspólnej sprzedaży produktów. Powyższe efekty są osiąmane poprzez agregację indywidualnego zapotrzebowania i indywidualnej oferty członków klastra oraz negocjacje warunków zakupu i dostaw w imieniu wszystkich członków klastra.

Wskaźnik:

- Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej/ grupowej sprzedaży,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator wspiera inne procesy tworzenia łańcuchów wartości w klastrze.

Do przykładowych innych niż zakupy i sprzedaż procesów tworzenia łańcucha dostaw należą m.in. dystrybucja, logistyka, promocja.

Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości pozwala uzyskać wymierne efekty ekonomiczne związane m.in. z optymalizacją kosztów oraz pozyskiwaniem nowych rynków.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: WSPIERANIE UDZIAŁU W PRZETARGACH PUBLICZNYCH LUB KONKURSACH

Koordynator powinien brać czynny udział w zakresie wspólnego uczestnictwa w przetargach publicznych lub konkursach. Jego rolą może być czynna reprezentacja członków klastra (strona postępowania) lub pośrednictwo w zakresie kojarzenia podmiotów które wejdą w skład konsorcjum.

Wskaźnik:

Koordynator oferuje członkom klastra wsparcie w zakresie uczestnictwa w przetargach lub konkursach.

Poprzez działania tego typu koordynator wspiera procesy uzupełniania się kompetencji i potencjałów poszczególnych członków.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: opcjonalny

Faza dojrzałości: opcjonalny

PODOBSZAR: WYMIANA DOŚWIADCZEŃ I NETWORKING/MATCHMAKING

Każdy koordynator powinien gromadzić wiedzę nt. kompetencji oraz zasobów wewnątrz klastra, a także informacje nt. potrzeb po stronie członków klastra. Tylko wówczas jest w stanie odgrywać efektywną rolę w zakresie wymiany doświadczeń pomiędzy członkami oraz osobami i podmiotami zewnętrznymi. Do jednego z głównych zadań w tym zakresie należy sieciowanie i kojarzenie podmiotów (networking i matchmaking).

STANDARD: WSPIERANIE NETWORKINGU I MATCHMAKINGU

Koordynator powinien aktywnie uczestniczyć w procesach o charakterze networkingowym poprzez np.: wymianę informacji, zasoby, wzajemne poparcie, oraz matchmakingowym przez działania polegające na tworzeniu partnerstw na rzecz realizacji założonych przedsięwzięć. Działania takie korzystnie wpływają na rozwój relacji i kojarzenie partnerów biznesowych.

Wskaźnik:

- Koordynator prowadzi lub organizuje działania networkingowe,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator prowadzi matchmaking.

Przykłady działań networkingowych:

- organizowanie spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi,
- włączanie klastra lub jego członków do krajowych i międzynarodowych sieci i organizacji branżowych.

Działalność w zakresie matchmakingu może obejmować organizację:

- spotkań B2B,
- spotkań B2C,
- misji gospodarczych,
- wizyt studyjnych z udziałem członków klastra.

Zakres powyższych działań powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków .

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH

Koordynator powinien aktywnie włączać się w procesy rozwijania zasobów ludzkich w podmiotach należących do klastra⁴⁴.

STANDARD: ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY CZŁONKÓW KLASTRA

Koordynator powinien przeprowadzać okresowe badania potrzeb szkoleniowych wszystkich członków klastra. Efektem analizy powinny być działania podnoszące kompetencje, wiedzę i umiejętności wewnątrz klastra, a ich częstotliwość i forma powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków. Przykładowymi działaniami jest organizacja szkoleń, warsztatów, wizyt studyjnych. Koordynator powinien również aktywnie śledzić i wyszukiwać oferty edukacyjne dostępne na rynku.

Wskaźnik:

Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie lub podniesienie przez nich (i/ lub ich pracowników) umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych).

⁴⁴ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 34, PARP, Warszawa 2015.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

Podobszar: Internacjonalizacja

Coraz większą rolę w rozwoju klastra odgrywa konieczność wsparcia procesów internacjonalizacji, co często związane jest z poszukiwaniem nowych rynków zbytu dla członków klastra. Koordynator odgrywa tu istotną rolę z uwagi na możliwość organizowania wspólnych działań wszystkich podmiotów klastra.

STANDARD: WSPIERANIE INTERNACJONALIZACJI

Koordynator powinien zachęcać i wspierać swoich członków w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne⁴⁵ poprzez m.in. ich reprezentację w kontaktach międzynarodowych (prowadzenie negocjacji, podpisywanie umów, arbitraż) oraz organizację wyjazdów i przyjazdów przedstawicieli zagranicznych (misje gospodarcze, wizyty studyjne).

Wskaźnik:

- Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator angażuje się w organizację spotkań wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów),

lub (opcjonalnie)

- Koordynator świadczy i/lub pozyskuje usługi na rzecz członków klastra w zakresie internacjonalizacji.

Wsparcie koordynatora może dotyczyć np.:

- współpracy z ośrodkami zagranicznymi i pomoc w analizie rynku zagranicznego,
- ustalenie procedur związanych z założeniem działalności w innym państwie,
- uzyskanie pozwoleń związanych z wykonywaniem działalności poza obszarem kraju,
- w kwestiach rozliczeń międzynarodowych.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

⁴⁵ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* Propozycja standardów zarządzania klastrem, str. 36, PARP, Warszawa 2014.

STANDARD: UDOSTĘPNIONA INFORMACJA NT. KLASTRA W JĘZYKACH OBCYCH

Celem wsparcia członków klastra w zakresie wchodzenia na rynki zagraniczne, koordynator powinien zapewnić funkcjonowanie wielojęzycznej strony internetowej zawierającej ofertę produktowo-usługową wszystkich członków klastra (w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego). Strona powinna zawierać m.in. podstawowe informacje o klastrze i jego potencjale, w tym ofertę produktowo-usługową.

Wskaźniki:

- Klaster dysponuje aktualną stroną internetową przynajmniej w języku angielskim,

oraz

- Klaster posiada i udostępnia aktualną ofertę produktowo-usługową klastra opracowaną co najmniej w języku angielskim.

Obcojęzyczna strona internetowa klastra upowszechnia informacje nt. działalności klastra na arenie międzynarodowej. Pozwala również dotrzeć z ofertą usługowo-produktową do potencjalnych klientów zagranicznych.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

1.5. WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Efektywna współpraca z otoczeniem zewnętrznym klastra (m.in. z jednostkami samorządu terytorialnego, jednostkami naukowymi, instytucjami otoczenia biznesu, koordynatorami innych klastrów) może przynieść obopólne korzyści dla wszystkich stron, dlatego też koordynatorzy klastrów powinni wchodzić z nim w nieustanne interakcje.

PODOBSZAR: WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Klaster powinien wchodzić w intensywne relacje z jednostkami samorządu terytorialnego, aby móc realnie oddziaływać na rozwój swojego regionu. Przy okazji staje się ważnym partnerem m.in. w tworzeniu założeń lokalnych i regionalnych strategii rozwoju i innych dokumentów o charakterze planistycznym⁴⁶.

⁴⁶ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* Propozycja standardów zarządzania klastrem, str. 38, PARP, Warszawa 2014.

STANDARD: NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Wskaźnik:

- Klaster posiada aktualny dokument potwierdzający współpracę z jednostką bądź jednostkami samorządu terytorialnego,

lub (opcjonalnie)

- Klaster lub koordynator w imieniu klastra jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator w imieniu klastra aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu.

Obszarami współpracy klastra i jednostki samorządu terytorialnego mogą być: współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategicznych (np. Regionalna Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa, Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu).

Trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego zwiększa rozpoznawalność klastra i jego oddziaływania na rozwój regionalny.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI NAUKOWYMI I INSTYTUCJAMI OTOCZENIA BIZNESU

Efektywna i trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu umożliwia osiągnięcie realnych korzyści każdej ze stron. Klaster i jego członkowie uzyskują często na preferencyjnych warunkach dostęp do usług badawczych, doradczych, szkoleniowych. Jednostki naukowe i instytucje otoczenia biznesu zyskują klienta o znacznym potencjale w zakresie zleceń oraz możliwość włączania się w procesy gospodarcze⁴⁷.

STANDARD: NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI NAUKOWYMI I INSTYTUCJAMI OTOCZENIA BIZNESU W RAMACH REGIONALNEGO SYTEMU INNOWACJI

Poprzez współpracę z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu koordynator wspiera transfer wiedzy i innowacyjnych rozwiązań techniczno-organizacyjnych do podmiotów klastra. Dzięki takiej współpracy może również udzielać członkom wsparcia w identyfikacji i realizacji potrzeb

⁴⁷ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 39, PARP, Warszawa 2014.

szkoleniowo-doradczych, poprzez potencjalny preferencyjny dostęp członków klastra do usług szkoleniowych, doradczych i badawczych⁴⁸.

Wskaźnik:

- Koordynator posiada aktualny dokument potwierdzający współpracę klastra z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową, która nie należy do klastra, a jej siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych lub instytucji otoczenia biznesu, przy czym podmioty te nie należą do klastra, a ich siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: WSPÓŁPRACA Z KLASTRAMI

Współpraca koordynatorów odgrywa istotną rolę w takich obszarach jak m.in. transfer wiedzy, kształtowanie krajowych i regionalnych polityk w zakresie systemu wspierania klastrów oraz wzajemna wymiana usług⁴⁹.

STANDARD: NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z INNYMI KLASTRAMI

Współpraca i sieciowanie koordynatorów różnych klastrów zwiększa oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne.

Wskaźnik:

- Koordynator posiada aktualny dokument potwierdzający współpracę z innymi klastrami zarówno z kraju, jak i za granicą,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator inicjuje lub uczestniczy w spotkaniach z przedstawicielami innych klastrów,

lub (opcjonalnie)

⁴⁸ Piotrowski M. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*, str. 37, PARP, Warszawa 2015.

⁴⁹ Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów* *Propozycja standardów zarządzania klastrem*, str. 40, PARP, Warszawa 2014.

- Klaster realizuje wspólne projekty z innymi klastrami z kraju i/ lub z zagranicy.

Przykładowym celem spotkań z przedstawicielami innych klastrów może być nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć lub konkretnego projektu. Częstotliwość i zakres spotkań są adekwatne do zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

PODOBSZAR: ROZPOZNAWALNOŚĆ KLASTRA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

Budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności wymaga nawiązania relacji z mediami, szczególnie na poziomie lokalnym i regionalnym⁵⁰.

STANDARD: OBECNOŚĆ KLASTRA W MEDIACH

Obecność w mediach w sposób bardzo korzystny oddziałuje na klaster ponieważ zwiększa rozpoznawalność całego klastra jak i jego członków. Koordynator powinien szczególnie zadbać o relację z regionalnymi i lokalnymi mediami w zakresie publikacji informacji związanych z działalnością klastra, promocją marki klastra oraz jego oferty rynkowej. Na stronie internetowej klastra, w zakładce skierowanej do mediów, powinny znaleźć się elementy identyfikacji wizualnej klastra oraz informacje prasowe nt. wydarzeń związanych z jego działalnością.

Wskaźnik:

- Na stronie internetowej klastra znajduje się zakładka skierowana do mediów,

lub (opcjonalnie)

- Koordynator współpracuje z mediami w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

STANDARD: ROZPOZNAWALNOŚĆ KLASTRA PRZEZ ORGANIZACJE REALIZUJĄCE POLITYKĘ KLASTROWĄ

Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową świadczy o aktywnej promocji klastra. Może być również wynikiem uczestnictwa w badaniach benchmarkingowych na

⁵⁰ Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrami (wersja druga, zaktualizowana)*, str. 29, PARP, Warszawa 2016.

szczeblu krajowym lub europejskim. Istotnym elementem identyfikacji klastra na poziomie krajowym jest obecność na Mapie Klastrow Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Wskaźnik:

- Klastery jest umieszczony na Mapie Klastrow PARP,

lub (opcjonalnie)

- Klastery uczestniczy w badaniach klastrow (np. Benchmarking),

lub (opcjonalnie)

- Klastery bierze aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych przez podmioty realizujących politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym,

lub (opcjonalnie)

- Klastery należy do European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership.

Status:

Faza embrionalna: opcjonalny

Faza rozwoju: obligatoryjny

Faza dojrzałości: obligatoryjny

1.6. WYNIKI ANKIET

Przy okazji organizacji warsztatów upowszechniających wdrażanie standardów zarządzania klastrem zweryfikowano spełnienie poszczególnych standardów w klastrach, które uczestniczyły w wydarzeniu. Weryfikacji zostało poddanych 56 klastrów na ok. 170 zaproszonych do udziału w wydarzeniu.

Ocena poziomu spełnienia standardów zarządzania klastrem została przeprowadzona w oparciu o narzędzie „Ankieta dla uczestnika warsztatów popularyzacja standardów zarządzania klastrem” (Załącznik 1. Ankieta). W procesie oceny badane były następujące obszary:

- organizacja klastra,
- zasoby,
- procesy,
- usługi na rzecz członków klastra,
- współpraca z otoczeniem.

Ankieta składała się z pytań o wszystkie 36 standardy podzielone na 5 obszarów i 19 podobszarów. Ocena spełnienia standardu dokonywana była na podstawie udzielonej odpowiedzi, przy czym do wyboru była odpowiedź: tak, nie oraz nie wiem.

W ankiecie zapytano respondentów również o to czy reprezentowany klaster realizuje kompleksowy proces wdrażania standardów według podręcznika PARP „Standardy zarządzania klastrem” (37 badanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej) oraz poproszono o ocenę każdego z obszarów działalności klastra pod względem ich wpływu na dalszy rozwój organizacji.

Weryfikację standardów przeprowadzono w klastrach:

- zróżnicowanych sektorowo (medycyna, IT, transport i logistyka, chemia, itp.),
- zróżnicowaniu regionalnym klastrów (cała Polska),
- różnej liczba podmiotów klastrowych (od 8 do 120),
- w różnej fazie rozwoju,
- charakteryzujących się różnym doświadczeniem w zakresie realizacji projektów ze środków publicznych.

Wynik spełniania poszczególnych standardów wśród badanych podmiotów przedstawia się następująco:

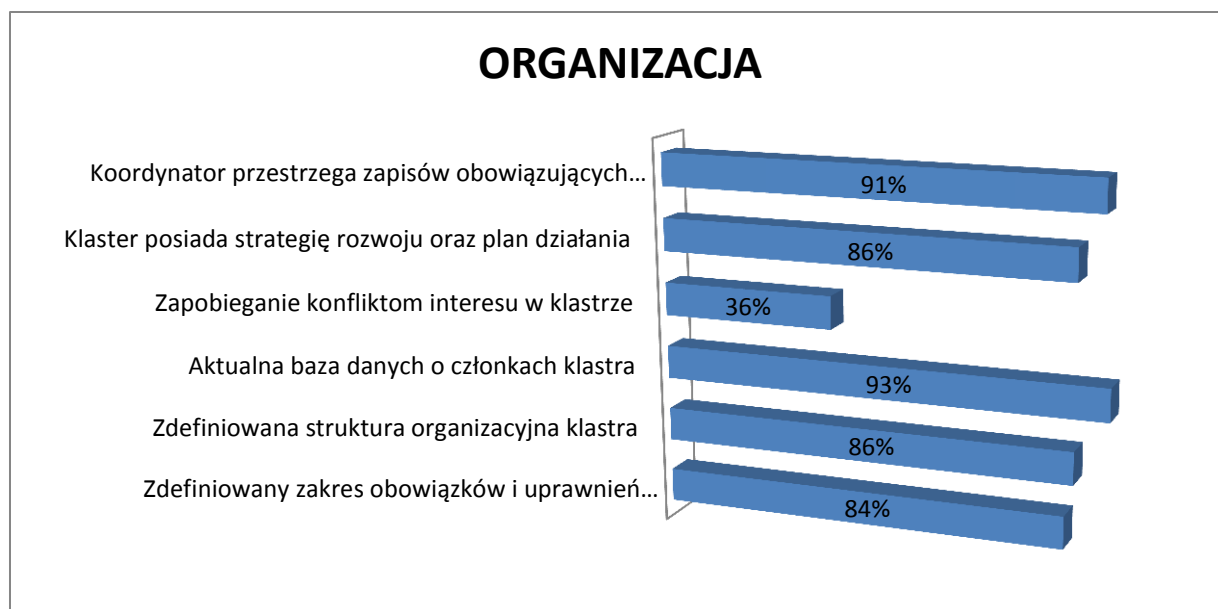
	Nazwa standardu	Liczba klastrów spełniających standard	Poziom spełnienia standardu (%)
1.	Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	49	84,48
2.	Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	50	86,21
3.	Aktualna baza danych o członkach klastra	54	93,10

4.	Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	21	36,21
5.	Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania	50	86,21
6.	Koordinator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra	53	91,38
7.	Stabilność finansowa	39	67,24
8.	Transparentność operacji finansowych	45	77,59
9.	Dostępność przestrzeni biurowej	45	77,59
10.	Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej	32	55,17
11.	Dostępność zasobów ludzkich	46	79,31
12.	Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze	46	79,31
13.	Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem	47	81,03
14.	Wspólny system identyfikacji wizualnej	51	87,93
15.	Koordinator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	45	77,59
16.	Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	52	89,66
17.	Podjęmowanie działań na rzecz integracji członków	52	89,66
18.	Powołanie grup tematycznych/roboczych	44	75,86
19.	Monitoring i ewaluacja realizacji strategii	42	72,41
20.	Otwartość struktury klastrowej	46	79,31
21.	Koordinator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością	16	27,59
22.	Wspieranie innowacji w klastrze	35	60,34
23.	Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)	29	50,00
24.	Upowszechnianie działań pro-środowiskowych	34	58,62
25.	Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	38	65,52

26.	Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	28	48,28
27.	Wspieranie udziału w przetargach publicznych lub konkursach	26	44,83
28.	Wspieranie networkingu i matchmakingu	44	75,86
29.	Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	45	77,59
30.	Wspieranie internacjonalizacji	35	60,34
31.	Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	40	68,97
32.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	50	86,21
33.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji	50	86,21
34.	Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami	46	79,31
35.	Obecność klastra w mediach	48	82,76
36.	Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową	47	81,03

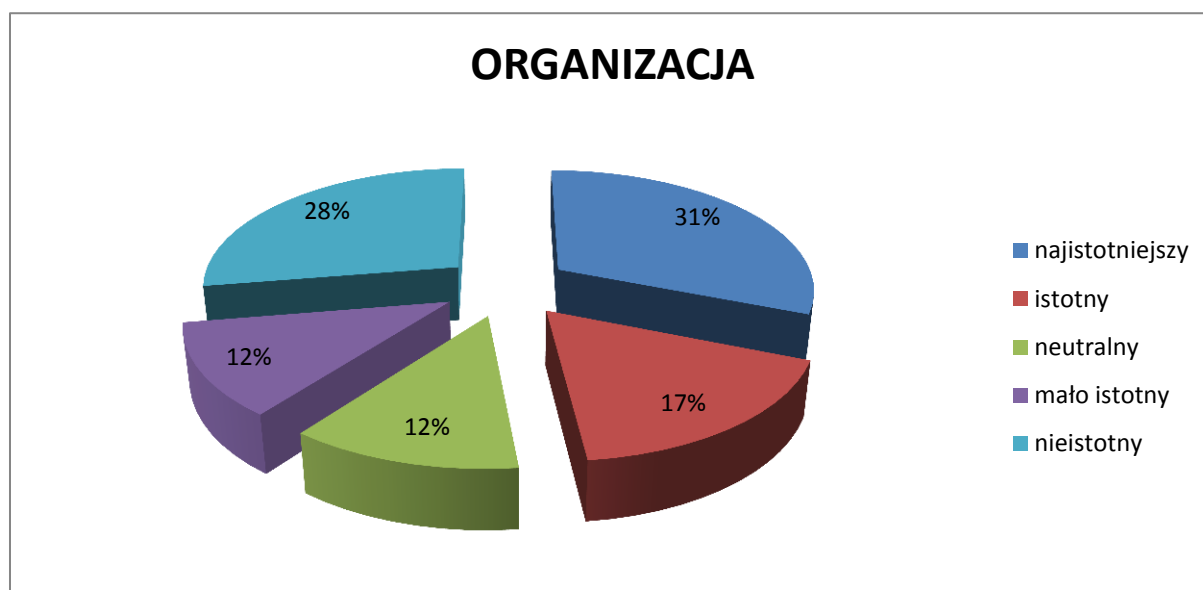
ORGANIZACJA

Najwyższą wartość spełnienia w obszarze organizacji uzyskał standard „aktualna baza danych o członkach klastra” (93%), najniższą – „zapobieganie konfliktom interesu w klastrze”. Zaledwie 36% badanych klastrów spełnia standard w tym zakresie.



RYSUNEK 1 SPEŁNIENIE STANDARDÓW W OBSZARZE ORGANIZACJA

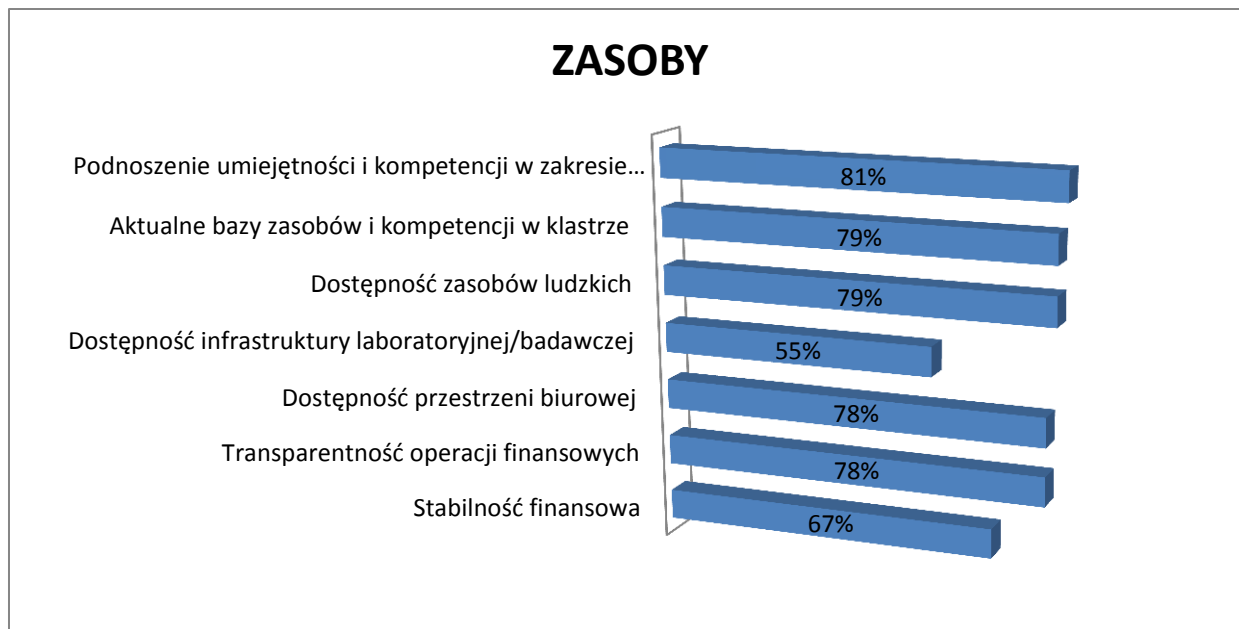
W odniesieniu do istotności obszaru pod względem dalszego rozwoju klastra, 31% badanych uznało, że obszar ten ma najistotniejszy wpływ na dynamikę rozwoju klastra. Co ciekawe, podobny procent ankietowanych (zaledwie 2 osoby mniej) wskazało, że jest to obszar najmniej istotny.



RYSUNEK 2 OCENA ISTOTNOŚCI OBSZARU ORGANIZACJA

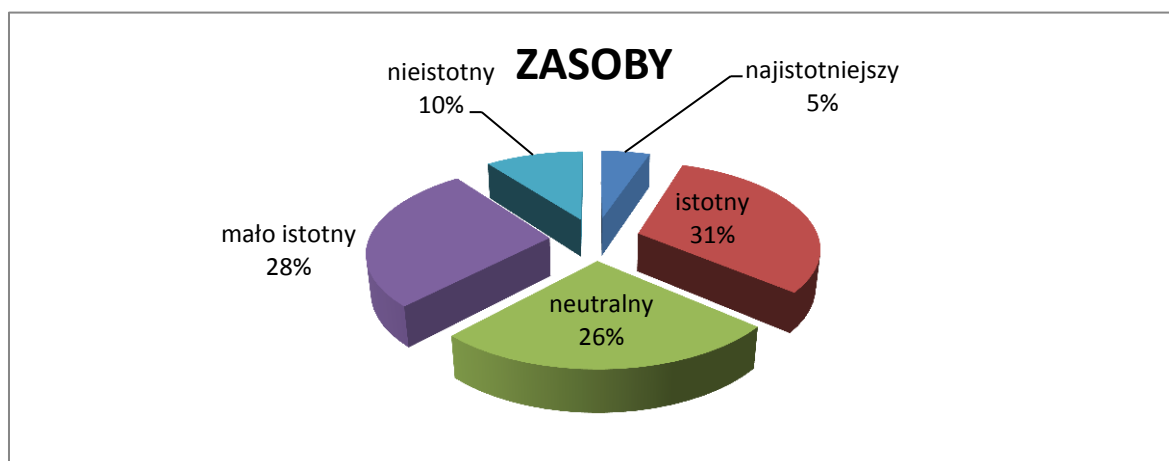
ZASOBY

W obszarze zasoby najwyższy wynik spełnienia uzyskał standard „podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem” (81%), najniższy – „dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej” (55%).



RYSUNEK 3 SPEŁNIANIE STANDARDÓW W RAMACH OBSZARU ZASOBY

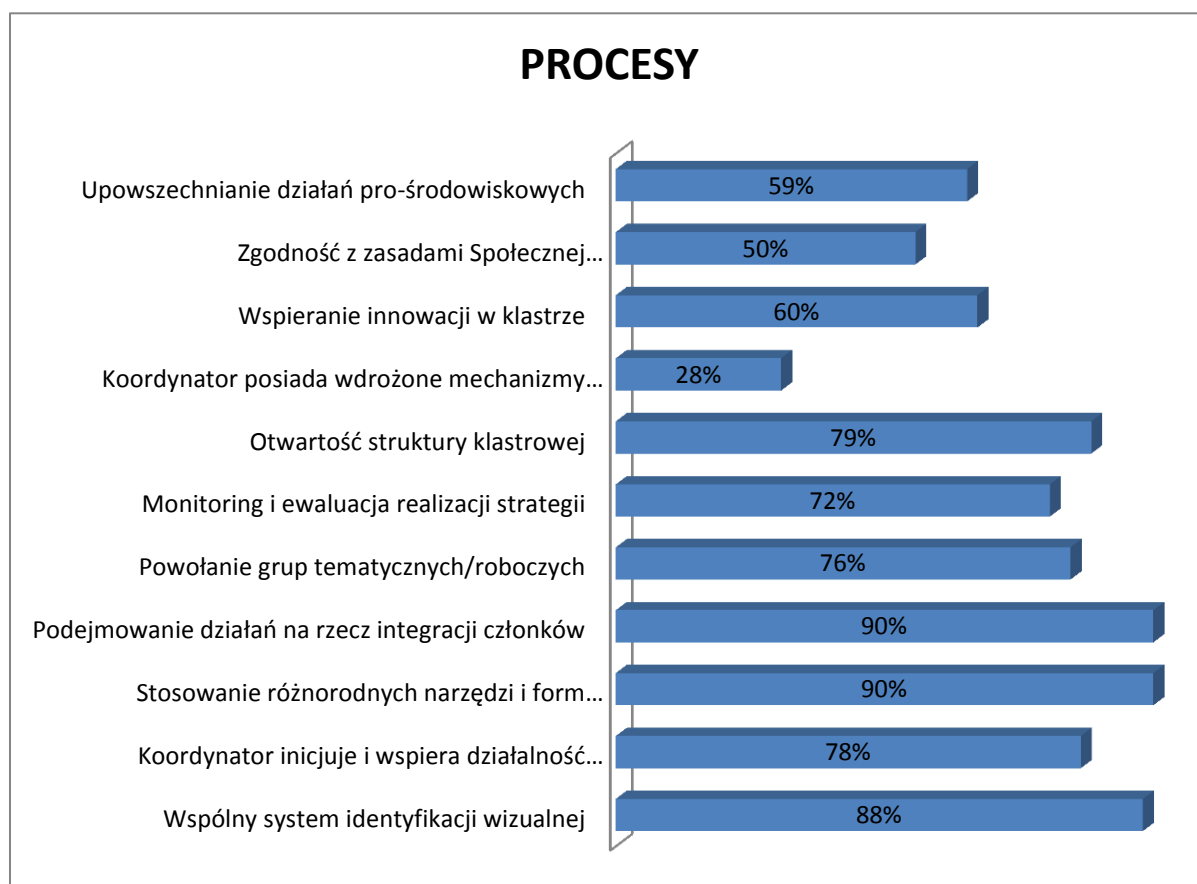
31% badanych uznało, że obszar zasoby ma istotny wpływ na dynamikę rozwoju klastra, 28% było odmiennego zdania i uznało obszar za mało istotny.



RYSUNEK 4 OCENA ISTOTNOŚCI OBSZARU ZASOBY

PROCESY

Wśród najczęściej występujących standardów spełnionych w ramach obszaru procesów, na pierwszym miejscu *ex aequo* wymienić należy standardy „stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji” i „podejmowanie działań na rzecz integracji członków”, a następnie standardy związane z wizualizacją, otwartością struktury, wspieraniem działalności targowo-wystawienniczej. Najniższą wartość uzyskał standard „koordynator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością”.

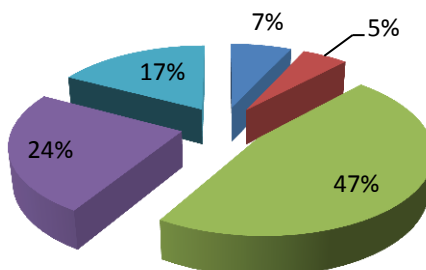


RYSUNEK 5 SPEŁNIANIE STANDARDÓW W OBSZARZE PROCESY

Większość badanych (26 osób) uznała obszar procesy za neutralny pod względem istotności dla dalszego rozwoju klastra. Tylko dla 6 osób obszar ten ma istotne znaczenie w tym zakresie.

PROCESY

■ najistotniejszy ■ istotny ■ neutralny ■ mało istotny ■ nieistotny

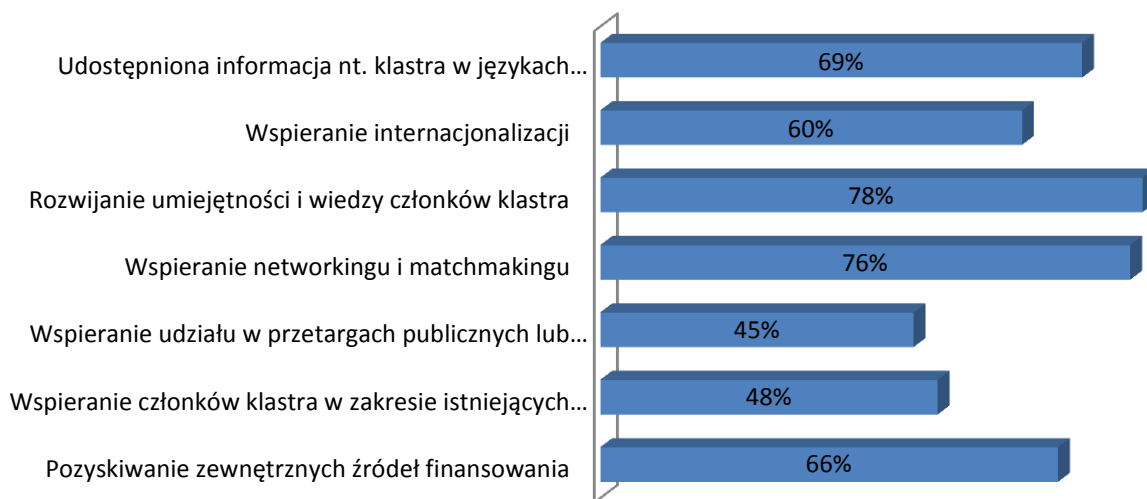


RYSUNEK 6 OCENA ISTOTNOŚCI OBSZARU PROCESY

USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

W obszarze tym oceniano jakie usługi (z katalogu dostępnych usług) oferowane są przez koordynatorów. Wśród standardów z tego obszaru na rzecz członków klastra najczęściej spełnionym standardem okazały się być „rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra” oraz wspieranie networkingu i matchmakingu”. Do najczęściej nie spełnionych należą: „wspieranie udziału w przetargach publicznych i konkursach” oraz „wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości”.

USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

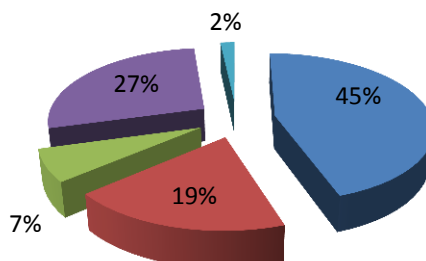


RYSUNEK 7 SPEŁNIENIE STANDARDÓW W OBSZARZE USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

Wśród 56 ankietowanych, aż 25 uważa, że obszar usług ma najistotniejsze znaczenie dla rozwoju klastra. Za mało istotny obszar uznało go 15 osób.

USŁUGI

■ najistotniejszy ■ istotny ■ neutralny ■ mało istotny ■ nieistotny

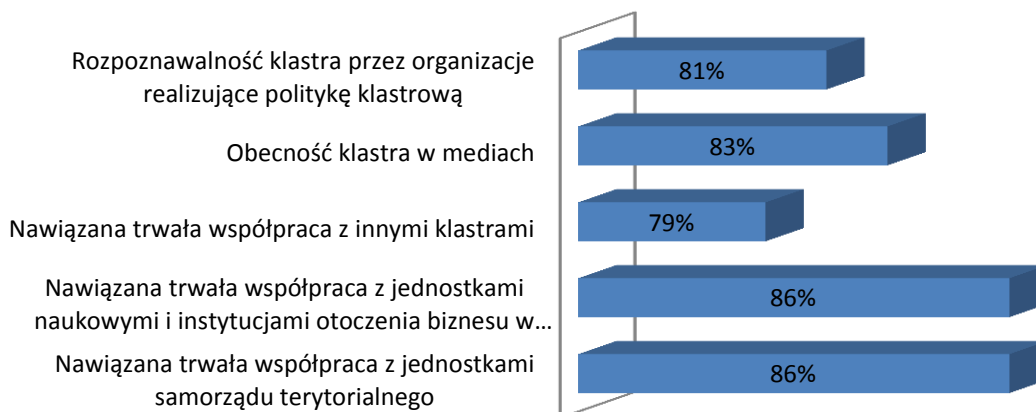


RYSUNEK 8 OCENA ISTOTNOŚCI OBSZARU USŁUGI NA RZECZ CZŁONKÓW KLASTRA

WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

W ramach ostatniego obszaru oceniono interakcje z otoczeniem zewnętrznym klastra. Poziom spełnienia standardów w obszarze współpracy był wysoki – wyniósł średnio 83% dla wszystkich analizowanych w ramach obszaru standardów. Najwyższą wartość uzyskały standardy „nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego” oraz „nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji”. Poziom spełnienia każdego ze standardów wynosił od 79% do 86%.

WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

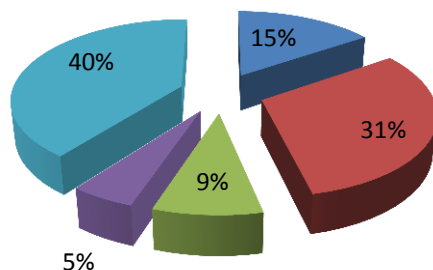


RYSUNEK 9 SPEŁNIANIE STANDARDÓW W OBSZARZE WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

Aż 40% badanych uznało obszar współpracy za nieistotny. 25 osób było odmiennego zdania.

WSPÓŁPRACA

■ najistotniejszy ■ istotny ■ neutralny ■ mało istotny ■ nieistotny

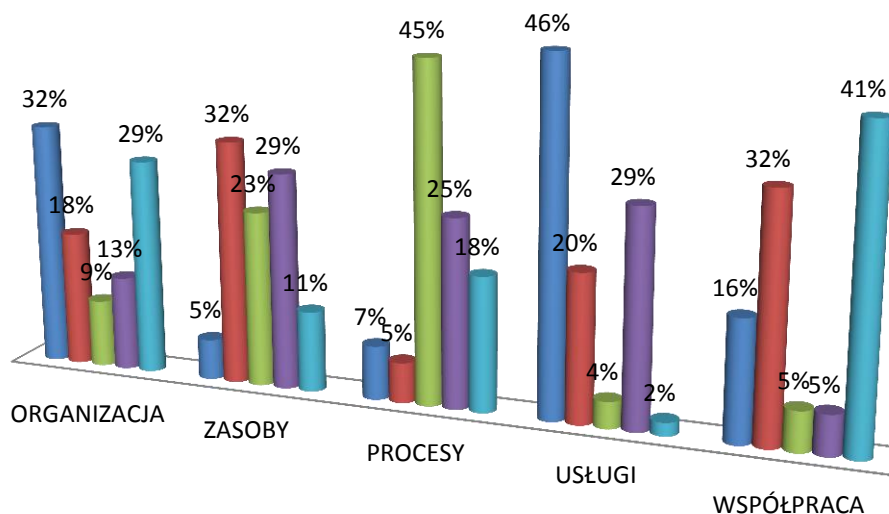


RYSUNEK 10 OCENA ISTOTNOŚCI OBSZARU WSPÓŁPRACA Z OTOCZENIEM

PODSUMOWANIE

Jako najistotniejszy, z punktu widzenia dalszego rozwoju organizacji uznano obszar usług na rzecz członków klastra. Za najmniej istotny – współpracę z otoczeniem.

■ najistotniejszy ■ istotny ■ neutralny ■ mało istotny ■ nieistotny



RYSUNEK 11 OCENA ISTOTNOŚCI STANDARDÓW W OBSZARZE WSZYSTKICH OBSZARÓW

ROZDZIAŁ 2. SPOSOBY REALIZACJI WYMAGAŃ POSZCZEGÓLNYCH STANDARDÓW ZARZĄDZANIA – DOBRE PRAKTYKI

2.1. ZDEFINIOWANY ZAKRES OBOWIĄZKÓW I UPRAWNIENÍ KOORDYNATORA

Dobra praktyka: Zapisy w regulaminie klastra określają zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia



Pełna nazwa klastra: „MedSilesia” Śląska Sieć Wyrobów Medycznych

Strona www: <http://www.medsilesia.com/>

Koordynator: Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.

Cel: Stworzenie podstawy funkcjonowania koordynatora

Dokumentem określającym zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnień jest regulamin klastra. Do obowiązków tych należą: obsługa organizacyjna i administracyjna klastra. Zakres jego uprawnień obejmuje:

- opracowywanie projektów zgłaszanych do dofinansowania ze środków publicznych (krajowych i wspólnotowych),
- współpraca z członkami klastra w ramach projektów rozwojowych,
- obsługa projektów realizowanych w ramach umowy o dofinansowanie,
- monitorowanie realizacji projektów,
- reprezentowanie klastra w kontaktach na zewnątrz,
- prowadzenie strony internetowej klastra,
- podejmowanie inicjatyw określonych w planie działania klastra,
- wydawanie materiałów informacyjnych klastra, organizacja konferencji, seminariów i warsztatów edukacyjnych,
- zgłaszanie do Rady Klastra kandydatów do uczestnictwa w klastrze w celu uzyskania zgody na przyjęcia nowego członka,
- zapewnienie infrastruktury niezbędnej do realizacji podstawowych działań w ramach klastra,
- proponowanie nowych inicjatyw i projektów dotyczących klastra,
- inicjowanie kooperacji z sieciami, klastrami i instytucjami z innych regionów w zakresie wspólnych przedsięwzięć, projektów krajowych i międzynarodowych oraz trwałej współpracy gospodarczej,
- realizacja działań integrujących i wspierających rozwój członków klastra, tj.: organizowanie warsztatów i konferencji tematycznych, informowanie o trendach społecznych,

gospodarczych i technologicznych dotyczących sektora, inicjowanie i opracowywanie koncepcji projektów rozwojowych, animowanie kontaktów formalnych i nieformalnych w sektorze, pomiędzy sektorami oraz pomiędzy środowiskiem biznesowym, naukowym, edukacyjnym i publicznym (szczegółowy zakres i charakter działań ustalane są w oparciu o wyniki cyklicznego rozeznania potrzeb i oczekiwań członków klastra oraz rekomendacje Rady Klastra).

Dokument zawiera opis zasad postępowania do których każdy z członków zobowiązany jest się stosować. Wśród zasad tych znajdziemy: zasadę odpowiedzialności, równości, swobody, ważenia interesu, uczciwości, konkurencji, wzajemnego zaufania, kooperacyjności oraz zasadę transparentności. I choć wszystkie są równie ważne, na szczególną uwagę zasługują te które nakazują równe traktowanie wszystkich członków klastra. Koordynator nie może wykorzystywać uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra. Nie powinien również preferować wybranych członków kosztem pozostałych podmiotów. Koordynator oraz członkowie klastra współpracując ze sobą powinni działać w trosce o wspólny interes, a jednocześnie dbać o wzajemne poszanowanie swoich indywidualnych interesów.

Organem uprawnionym do wprowadzenia zmian w regulaminie jest Rada Klastra składająca się z 3 pracowników członków klastra lub osób związanych z nimi umowami cywilnoprawnymi. Każdy członek klastra może złożyć propozycję zmian w regulaminie koordynatorowi, który przedstawia je Radzie Klastra. Zmian można dokonać większością 2/3 wszystkich głosów w Radzie.

Efekt: czytelny zakres obowiązków i uprawnień koordynatora dostępny dla wszystkich członków klastra, klarowny podział ról i odpowiedzialności w klastrze pomiędzy koordynatora a członków, możliwość poszerzenia zakresu tych obowiązków bez konieczności zwołania Zgromadzenia Klastra.

Źródło: Regulamin klastra „MedSilesia” Śląska Sieć Wyrobów Medycznych dostępny na stronie <http://www.medsilesia.com/>

2.2. ZDEFINIOWANA STRUKTURA ORGANIZACYJNA KLASTRA

Dobra praktyka: Struktura organizacyjna klastra dostępna dla wszystkich na stronie www



Pełna nazwa klastra: Interizon- Pomorski Klaster ICT

Strona www: <http://interizon.pl>

Koordynator: Fundacja Interizon

Cel: Określenie ról, zadań, obowiązków oraz korzyści wynikających z członkostwa w klastrze

Dokumentem opisującym strukturę organizacyjną klastra jest Umowa Partnerstwa (podpisana przez członków klastra). Dodatkowo struktura została szczegółowo przedstawiona i zobrazowana

w Strategii Rozwoju (zatwierdzonej przez Radę Klastra) oraz na stronie www klastra. Struktura obejmuje Zgromadzenie Uczestników (w którego skład wchodzi przedstawiciele wszystkich Uczestników inicjatywy) oraz organ strategiczny – Rada Klastra. Kwestie administracyjne realizowane są przez Administratora. Dla realizacji szczególnych celów Klastra związanych z rozwojem zasobów ludzkich na potrzeby branży i stymulowaniem przedsiębiorczości powstały przy klastrze podmioty dedykowane tym zadaniom: Edukacyjne Centrum Doskonalenia oraz Inkubator ICT. W klastrze funkcjonują Grupy Zadaniowe, tworzone w celu podejmowania współpracy w konkretnym kierunku m.in. inicjowania i rozwoju wspólnych projektów.



1 SCHEMAT ORGANIZACYJNY STRUKTURY POMORSKIEGO KLASTRA ICT

Efekt: dostęp potencjalnych członków klastra do informacji nt. korzyści, a zarazem oczekiwań wynikających z przynależności do inicjatywy, co zmniejsza ryzyko wystąpienia niezrozumienia w przyszłości, możliwość uzyskania składu klastra charakteryzującego się dużym zaangażowaniem członków w działalność klastra. Dodatkowo członkami klastra zostają podmioty, których profil i aktywność wpisują się w sferę wartości, wokół których klaster jest tworzony.

Źródło: Umowa Partnerska Interizon - Pomorski Klaster ICT dostępna na stronie <http://interizon.pl>

2.3. AKTUALNA BAZA DANYCH O CZŁONKACH KLASTRA

Dobra praktyka: Aktualne informacje na stronie www na temat każdego z podmiotów należących do klastra



Pełna nazwa klastra: Śląski Klaster ICT i Multimediiów Hub Club

Strona www: <http://hubclub.pl>

Koordynator: Fundacja INNOVARE

Cel: Ułatwienie bieżącego kontaktu, cele statystyczne związane z monitorowaniem rozwoju, przyspieszenie niektórych procesów (np. sieciowania)

Klaster posiada aktualną bazę danych zawierającą informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra oraz zapewnia dostęp do tego zbioru w trybie online. Na stronie www klastra znajduje się wykaz wszystkich aktualnych członków wraz z logo, danymi teleadresowymi, krótkim opisem profilu działalności, branży oraz oferty usługowej lub produktowej.

Strona oferuje możliwość wyfiltrowania firm spełniających określone parametry wyszukiwania poprzez kliknięcie odpowiedniego checkboxu.

Członkowie klastra

☐ Aplikacje mobilne	☐ Aplikacje TV Smart	☐ Aplikacje WEB / Strony internetowe	☐ Automatyka budynkowa
☐ Backup service	☐ Cloud computing	☐ Data Center	☐ E-commerce
☐ E-learning	☐ E-mail marketing	☐ Gry mobilne	☐ Hosting
☐ Infrastruktura IT	☐ Instytucja Otoczenia Biznesu	☐ IP Core	☐ Jednostka naukowa
☐ Kampanie reklamowe	☐ Kampanie SMS	☐ Kolokacja	☐ Kreacja graficzna
☐ Marketing w internecie SEM/SEO	☐ Nearshoring IT	☐ Obsługa informatyczna	☐ Oprogramowanie dedykowane
☐ Outsourcing programistów	☐ Rozszerzona rzeczywistość	☐ Rozwiązania interaktywne	☐ Social Media
☐ System on Chip	☐ Systemy informatyczne	☐ Telekomunikacja	☐ Testowanie oprogramowania
☐ Testy bezpieczeństwa	☐ Wideo produkcja	☐ Wirtualne spacery	☐ Wirtualny doradca
☒ Sortuj A - Z ☐ Sortuj Z - A			
Filtruj Wyczyść			

2 MOŻLIWOŚĆ WYSZUKIWANIA CZŁONKÓW KLASTRA ŚLĄSKI KLASTERY ICT I MULTIMEDIÓW HUB CLUB PO PARAMETRACH

Efekt: budowanie marki oraz wspólnej oferty klastra, zwiększenie renomy i zaufania na rynku, zwiększenie zainteresowania ofertą przedsiębiorstw klastra.

Źródło: strona www klastra Śląski Klaster ICT i Multimediiów Hub Club <http://hubclub.pl>

2.4. ZAPOBIEGANIE KONFLIKTOM INTERESU W KLASTRZE

Dobra praktyka: Klaster posiada dokument „Kodeks etyczny”, który wyznacza standardy postępowania członków klastra i koordynatorów, oraz sposób rozwiązywania konfliktów w klastrze



Pełna nazwa klastra: Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych

Strona www: <http://medycyna.lublin.eu/>

Koordynator: Urząd Miasta Lublin oraz Uniwersytet Medyczny w Lublinie

Cel: Wskazanie sposobu współdziałania w klastrze oraz ścieżki postępowania w sytuacji wystąpienia konfliktu interesów pomiędzy członkami lub koordynatorem a członkami

W klastrze wdrożony został „Kodeks Etyczny” wyznaczający zasady i wartości etyczne łączące wszystkich członków klastra oraz standardy postępowania członków i koordynatora, w tym sposób rozwiązywania ewentualnych sporów i konfliktów.

Każdy członek klastra zobowiązany jest do tworzenia właściwej atmosfery współpracy opartej na zaufaniu, szacunku dla innych i profesjonalizmie oraz działanie w sposób obiektywny, w oparciu o zasadę dobrej wiary. W klastrze należy przestrzegać zasad dobrej komunikacji, dbać o wzajemne relację, nie stosować czynów nieuczciwej konkurencji, unikać sytuacji konfliktowych – a w przypadku ich powstania – dążyć do polubownego rozwiązania sporu. Wszyscy członkowie klastra są zobowiązani do zapoznania się z treścią Kodeksu oraz przestrzegania zawartych w nim zasad. W sytuacji wystąpienia zaostrzonego konfliktu, na wniosek którejkolwiek z zainteresowanych stron, spór rozstrzyga Rada Klastra.

Efekty: przestrzeganie etyki biznesu wzmacnia reputację klastra i integruje środowisko budując wysoki poziom zaufania, przyjęcie postanowień takiego dokumentu stanowi gwarancję realizacji idei transparentności, rzetelności, lojalności, uczciwej konkurencji oraz odpowiedzialności społecznej.

Źródło: Kodeks Etyczny Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych dostępny na stronie <http://medycyna.lublin.eu/>

2.5. KLASTER POSIADA STRATEGIĘ ROZWOJU ORAZ PLAN DZIAŁANIA

Dobra praktyka: Aktualna strategia rozwoju klastra zawierająca analizę/diagnozę, wizję i misję, cele strategiczne oraz plan działania opracowane i aktualizowane w sposób partycypacyjny z udziałem członków klastra



Pełna nazwa klastra: Śląski Klaster Wodny

Strona www: <https://www.slaskiklasterwodny.pl/>

Koordynator: Stowarzyszenie Śląski Klaster Wodny

Cel: Organizacja działalności klastra w długim horyzoncie czasu

Strategia Rozwoju Śląskiego Klastra Wodnego określa m.in. potencjały i kluczowe uwarunkowania rozwoju klastra, cel główny, cele strategiczne i operacyjne oraz kierunki rozwoju klastra w relacjach z otoczeniem i rynkami docelowymi.

Strategia została zbudowana w procesie ekspercko-partycypacyjnym, dzięki czemu stworzono realną szansę na jej skuteczny i efektywny proces wdrażania. Opracowanie dokumentu, wykorzystując przyjęty model, oparto na 3 fundamentach: diagnozie, partycypacji i konsultacji. Na etapie diagnozy dokonano analizy wewnętrznych dokumentów i informacji oraz analizy otoczenia polityczno-prawnego. Rozpoznano również rozwiązania klastrowe w gospodarce wodnej. Następnie przygotowane zostały projekty kolejnych części strategii, które podczas spotkań z podmiotami klastra wnikliwie zweryfikowano, wzbogacając o kolejne pomysły. Na ostatnim etapie tworzenia strategii, projekt dokumentu został poddany konsultacjom z podmiotami klastra. Na tej podstawie stworzona została ostateczna wersja opracowania.

W ramach strategii zaproponowany został również system jej monitoringu, w ramach którego określono zagadnienia:

- wskaźniki realizacji Strategii (uwzględniające cztery aspekty implementacji: poziom współpracy podmiotów klastra, poziom realizacji celów strategicznych, uwarunkowania wdrażania Strategii, poziom realizacji projektów),
- źródła informacji,
- narzędzia pozyskiwania i konsolidacji informacji pochodzącej z różnych źródeł,
- proces decyzyjny związany z monitoringiem.

Efekt: wewnętrzna integracja podmiotów skupionych w klastrze, silniejsze skorelowanie działalności klastra z oczekiwaniami i potrzebami podmiotów tworzących klastery, wykorzystanie i twórcze rozwinięcie doświadczeń z dotychczasowego okresu działalności.

Źródło: Dokument „Strategia Rozwoju Śląskiego Klastra Wodnego” dostępna na stronie <https://www.slaskiklastrowodny.pl/>

2.6. KOORDYNATOR PRZESTRZEGA ZAPISÓW OBOWIĄZUJĄCYCH DOKUMENTÓW KLASTRA

Dobra praktyka: Powołanie komitetu sterującego pełniącego funkcje „komisji rewizyjnej” odpowiedzialnej za monitorowanie i ocenę prac koordynatora



Pełna nazwa klastra: Klaster Chemii Specjalistycznej „CHEM-STER”

Strona www: <http://www.klasterchemster.pl>

Koordynator: Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy Sp. z o.o.

Cel: Zapewnienie zgodności działań podejmowanych przez koordynatora ze strategią i dokumentami powołującymi klaster

Klaster powołał Komitet Sterujący, który tworzą przedstawiciele założycieli klastra (Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy Sp. z o.o. oraz Instytut Ciężkiej Syntezy Organicznej „Błachownia”) wspólnie z przedstawicielem lidera klastra (jeden z członków klastra wybierany w formie uchwały przez Zgromadzenie Członków Klastra) oraz przedstawicielami wybranymi spośród członków klastra.

Jednym z zadań Komitetu Sterującego Klastra jest monitorowanie i ocena prac Koordynatora Klastra oraz postępu realizacji przedsięwzięć podejmowanych w Klastrze. Ponieważ koordynatorem klastra jest Kędzierzyńsko-Kozielski Park Przemysłowy Sp. z o.o., funkcję przewodniczącego Komitetu Sterującego Klastra pełni przedstawiciel drugiego założyciela. Ocenie podlega w szczególności zgodność prowadzonych przez koordynatora działań z zapisami regulaminu klastra, aktualnej strategii i planu działania.

Efekt: motywacja koordynatora klastra do działania, a w efekcie sprawniejsze zarządzanie klastrem, współdziałanie członków klastra, wzrost zaufania między członkami klastra.

Źródło: Regulamin Klastera Chemii Specjalistycznej „CHEM-STER” dostępny na stronie <http://www.klasterchemster.pl>

2.7. STABILNOŚĆ FINANSOWA

Dobra praktyka: Miesięczne składki członkowskie oraz funkcjonujące wewnątrz klastra Grupy Zaawansowanej Współpracy (GWZ), których członkowie mogą ustalać dodatkowe wpłaty z koordynatorem z tytułu podejmowanych w ramach nich dodatkowych działań



Pełna nazwa klastra: Klaster Obróbki Metali

Strona www: <http://metalklaster.pl/>

Koordynator: Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju

Cel: Zapewnienie funkcjonowania koordynatora w długim horyzoncie czasu

Członkowie klastra są obciążani kosztem wynagrodzenia koordynatora za świadczone przez niego usługi. Składka miesięczna uzależniona jest od statusu Partnera i wynosi miesięcznie od 150 zł netto (Mikroprzedsiębiorstwo) do 1500 zł netto (Duże przedsiębiorstwo).

Składka upoważnia również do członkostwa w dowolnej liczbie funkcjonujących w ramach klastra Grup Zaawansowanej Współpracy (GWZ) koordynowanych przez Biuro Klastra w porozumieniu z Zarządem. GWZ są odpowiedzialne za realizację współpracy na wyższym poziomie kooperacji, w obszarach: technologia, w tym obszar badań i rozwoju, informatyzacja, internacjonalizacja, zasoby ludzkie, grupy zakupowe, promocja i marketing. Członkowie GWZ mogą ustalać dodatkowe wpłaty z Koordynatorem z tytułu podejmowanych w ramach nich dodatkowych działań.

Efekt: Trwałe źródło finansowania działań wspierających funkcjonowanie klastra, wpływ członków klastra na jego rozwój.

Źródło: Dokumenty „Regulamin Klastra Obróbki Metali” oraz „Porozumienie o współpracy w ramach Klastra Obróbki Metali” dostępne na stronie <http://metalklaster.pl/>

2.8. TRANSPARENTNOŚĆ OPERACJI FINANSOWYCH

Dobra praktyka: Przedstawianie (w porozumieniu z zarządem klastra) planu finansowego na rok obrotowy zgodnego ze strategią działania, sporządzanie sprawozdania finansowego na zakończenie roku obrotowego z realizacji planu finansowego i uzasadnienia ewentualnych odstępstw od jego realizacji



Pełna nazwa klastra: Klaster Obróbki Metali

Strona www: <http://metalklaster.pl/>

Koordynator: Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju

Cel: Zapewnienie zgodności działań podejmowanych przez koordynatora z planem finansowym

Zakres obowiązków koordynatora obejmuje przedstawianie planu finansowego na rok obrotowy w porozumieniu z zarządem klastra zgodnego ze strategią działania, wyodrębnienie subkonta bankowego na potrzeby klastra i w razie potrzeby dodatkowych subkont oraz zapewnienie dostępu do wyciągów za pomocą platformy internetowej oraz sporządzanie w porozumieniu z zarządem klastra sprawozdania finansowego na zakończenie roku obrotowego z realizacji planu finansowego i uzasadnienia ewentualnych odstępstw od jego realizacji.

Efekty: możliwość szybkiego reagowania w sytuacji odstępstw od planów finansowych, kontrola wydatków.

Źródło: Dokumenty „Regulamin Klastra Obróbki Metali” oraz „Porozumienie o współpracy w ramach Klastra Obróbki Metali” dostępne na stronie <http://metalklaster.pl/>

2.9. DOSTĘPNOŚĆ PRZESTRZENI BIUROWEJ

Dobra praktyka: dostępność przestrzeni biurowej na terenie działań członków klastra dostosowanej do potrzeb i działań koordynatora



Pełna nazwa klastra: Ogólnopolski Klaster e-Zdrowie

Strona www: <http://www.klaster-ezdrowie.pl/>

Koordynator: Data Tachno Park Sp. z o.o.

Cel: Możliwość prowadzenie bieżących działań przez koordynatora

Obsługę organizacyjną i administracyjną klastra odpowiada koordynator klastra, którego biuro mieści się przy ulicy Borowskiej we Wrocławiu, w bezpośrednim sąsiedztwie Uniwersyteckiego Szpitala Medycznego. Warto zauważyć, że aż 70 procent członków klastra prowadzi swoją działalność w odległości do 150 km od jego siedziby.

W zakresie dostępu do wspólnej infrastruktury i świadczonych usług przez koordynatora zobowiązany jest on do prowadzenia platformy internetowej, za pośrednictwem której wszyscy uczestnicy klastra mogą zgłaszać zapotrzebowanie na dostęp do wspólnej infrastruktury i świadczonych przez niego usług, które w miarę dostępności są im udostępniane.

Ponadto, wszyscy członkowie klastra mają dostęp do najnowocześniejszych zasobów teleinformatycznych wspartych infrastrukturą ItQ Datacenter o najwyższym poziomie bezpieczeństwa danych, w tym do: serwerów, macierzy dyskowych, baz danych, systemów archiwizacji, licencji deweloperskich oraz urządzeń kontroli bezpieczeństwa przepływu danych.

Efekty: sprawniejsza komunikacja i współpraca między członkami klastra, dostęp do najwyższej jakości infrastruktury teleinformatycznej, obniżenie kosztów ponoszonych przez członków klastra wytwarzania produktów i usług telemedycznych, możliwość zdalnego weryfikowania prawidłowości działania funkcjonalności oraz poziomu bezpieczeństwa proponowanych przez rozwiązań.

Źródło: Regulamin Ogólnopolskiego Klastra e-Zdrowie dostępny na stronie <http://www.klaster-ezdrowie.pl/>

2.10. DOSTĘPNOŚĆ INFRASTRUKTURY LABORATORYJNEJ/BADAWCZEJ

Dobra praktyka: Koordynator klastra jest dysponentem innowacyjnego Zakładu Doświadczalnego do produkcji suplementów diety, przy czym prawo do korzystania z linii posiadają wszyscy członkowie klastra



Pełna nazwa klastra: NUTRIBIOMED Klaster

Strona www: <http://www.nutribiomed.pl>

Koordynator: Wrocławski Park Technologiczny S.A.

Cel: Intensyfikacja procesów badawczych i diagnostycznych wśród członków klastra

Na terenie Wrocławskiego Parku Technologicznego działa innowacyjny Zakład Doświadczalny do produkcji suplementów diety. Zakład Doświadczalny wyposażony jest w najnowocześniejsze i najwyższej klasy urządzenia pozwalające na prowadzenie pilotażowej produkcji nieobecnych do tej pory na rynku nutraceutyków. Zakład jest osią transferów technologii zachodzących pomiędzy członkami.

Prawo do korzystania z zakładu posiadają wszyscy członkowie klastra na równych zasadach. Ponadto na terenie Parku można skorzystać z nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie urządzeń laboratoryjne, które są przeznaczone do badań szerokiego spektrum substancji.

Dodatkowo laboratoria zajmują się opracowywaniem nowych technologii i doskonaleniem istniejących procesów chemicznych i biotechnologicznych oraz opracowywaniem formułacji myjących i czyszczących. Dla wszystkich członków klastra przyznawane są atrakcyjne rabaty na badania laboratoryjne.

Efekty: wsparcie członków klastra w podejmowanych przez nich działaniach, w szczególności realizowanych projektach, stymulowanie współpracy między członkami klastra, niższe opłaty (lub ich brak) z tytułu korzystania z infrastruktury.

Źródło: Strona www.klastra NUTRIBIOMED <http://www.nutribiomed.pl>

2.11. DOSTĘPNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH

Dobra praktyka: Koordynator dysponuje zespołem niezbędnym do realizacji bieżących i przyszłych zadań



Pełna nazwa klastra: „MedSilesia” Śląska Sieć Wyrobów Medycznych

Strona www: <http://www.medsilesia.com/>

Koordynator: Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju Sp. z o.o.

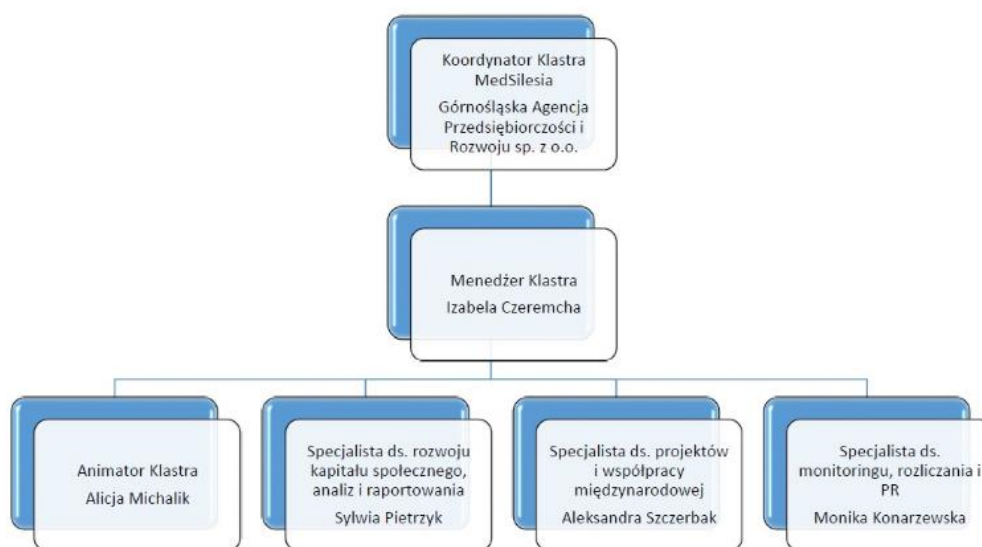
Cel: Zapewnienie sprawnej obsługi działalności klastra

Koordynator klastra dysponuje zespołem, którego kompetencje pozwalają na efektywnie wykonywanie prac wynikających z zapisów regulaminu klastra. Powołany został zespół do spraw realizacji zadań klastra, w skład którego wchodzi:

- Menadżer,
- Animator,
- Specjalista ds. rozwoju kapitału społecznego,
- Specjalista ds. projektów i współpracy międzynarodowej w klastrze,
- Specjalista ds. monitoringu, rozliczania i PR klastra.

Ilość osób w zespole jest dostosowana do potrzeb klastra z uwzględnieniem branży medycznej oraz stopnia jego rozwoju. Struktura zarządzania klastrem została przedstawiona na jego stronie internetowej w zakładce „zarządzanie klastrem”, dzięki czemu każdy członek klastra posiada informację z kim może się skontaktować w razie pytań lub problemów. Struktura dostępna jest

w formie graficznej i przedstawia stanowiska oraz dane osób odpowiedzialnych za poszczególne zadania.



RYSUNEK 12 STRUKTURA ZARZĄDZANIA KLASTREM

Efekt: sprawniejsze zarządzanie klastrem, jasny podział ról i odpowiedzialności, zmniejszenie ryzyka wystąpienia niezrozumienia będącego często wynikiem założenia, że „wszyscy powinni być odpowiedzialni za wszystko”.

Źródło: Strona [www.klastra „MedSilesia”](http://www.klastra„MedSilesia”) Śląska Sieć Wyrobów Medycznych
<http://www.medsilesia.com/>

2.12. AKTUALNE BAZY ZASOBÓW I KOMPETENCJI W KLASTRZE

Dobra praktyka: Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze oraz aktualną listą zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, którą im udostępnia



Pełna nazwa klastra: Klaster Zrównoważona Infrastruktura

Strona www: <http://www.klasterzi.pl>

Koordynator: <http://www.klasterzi.pl>

Cel: Zwiększenie efektywności procesów zachodzących pomiędzy członkami klastra, umożliwienie członkom klastra koncentracji na kluczowych obszarach prowadzonej działalności

Klaster posiada aktualną bazę kompetencji i listę zasobów pozostających w dyspozycji klastra, które udostępnia członkom na równych zasadach. Na stronie [www](http://www.klasterzi.pl) zamieszczona jest informację

o wszystkich członkach wraz z krótkim opisem ich działalności. Dodatkowo, w Strategii Rozwoju, umieszczony został szczegółowy opis kluczowych kompetencji i zasobów klastra. Wśród najważniejszych kompetencji wyróżnia się:

- Wiedzę na temat budownictwa pasywnego i energooszczędnego, oraz najnowocześniejszych rozwiązań i technologii w obszarze automatyki użytkowej,
- Wiedza na temat instrumentów dotacyjnych, aktów prawnych, wytycznych i warunków technicznych,
- Umiejętność zaprojektowania i zbudowania obiektów pasywnych,
- Posiadanie własnej unikalnej technologii budowlanej AD (Autonomiczny Dom) oraz technologii SZB (System Zarządzania Inteligentnym Domem),
- Akredytacja UDT,
- Przynależność do akredytowanych przez Ministerstwo Rozwoju Ośrodków Innowacji,
- Patenty, licencje, certyfikaty (zgłoszenia patentowe, wzory użytkowe, chronione znaki towarowe, ISO 9001, ISO 14001, certyfikaty Passive House Institute, licencje na oprogramowanie Solidworks, Autocad, Inwentor),
- Członkostwo w Stowarzyszeniu KNX i Polish Green Building Council,
- Dokumentacja KNX,
- Posiadanie wspólnej oferty dla klientów poprzez stworzenie łańcucha wartości zbudowanego z usług świadczonych przez poszczególnych członków klastra.

Baza zasobów klastra podzielona jest na trzy części: zasoby ludzkie, finansowe i infrastrukturalne.

Do najważniejszych zasobów ludzkich w ramach klastra zalicza się:

- Wszystkich pracowników firm i instytucji członkowskich klastra,
- Zespół naukowców z Akademii Górniczo-Hutniczej, Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Jagiellońskiego,
- Specjalistów w pozyskiwaniu środków zewnętrznego finansowania rozwoju klastra,
- Specjalistów z uprawnieniami budowlanymi,
- Specjalistów świadczących usługi dla branży OZE,
- Architektów i projektantów budynków pasywnych i instalacji OZE,
- Specjalistów z branży IT,
- specjalistów wiodących producentów pomp ciepła.

W ramach zasobów infrastrukturalnych dostępne są:

- Dwa budynki pasywne (mieszkalny i produkcyjno-biurowy),
- Sprzęt badawczy z branży światłowodowej,
- Budynek pasywny (ośrodek szkoleniowy do branży OZE) z urządzeniami OZE i ścieżką edukacyjną z zakresu płytkiej geotermii,
- Mobilne laboratorium innowacyjnego budownictwa tzw. Mobilna Jednostka Pomiarowa (przewożenie sprzętów do diagnostyki energetycznej domu oraz prezentacji SZB),
- Urządzenia laboratoryjno-badawcze do produkcji elektroniki i weryfikacji jakości prac budowlanych,
- urządzenia do badań termowizyjnych, urządzenia do prób szczelności budynków,
- skanowanie i modelowanie 3D,
- stacje pomiarowe (zestawy urządzeń kontrolno-pomiarowych).

Efekty: wzrost kapitału kulturowego i społecznego w klastrze, rozwój technologii w firmach klastrowych, wzrost zaufania między członkami klastra, świadomość dostępnych zasobów.

Źródło: Dokument „Strategia Rozwoju Zrównoważona Infrastruktura” dostępna na stronie klastra <http://www.klasterzi.pl>

2.13. PODNOSZENIE UMIEJĘTNOŚCI I KOMPETENCJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA KLASTREM

Dobra praktyka: Klaster skoordynował działanie w zakresie rozwoju kadr poprzez powołanie dedykowanego podmiotu – Fundacji Edukacyjne Centrum Doskonalenia



Pełna nazwa klastra: Interizon- Pomorski Klaster ICT

Strona www: <http://interizon.pl>

Koordynator: Fundacja Interizon

Cel: Zwiększanie efektywności i jakości procesów zarządzania klastrem

Klaster skoordynował działanie w zakresie rozwoju kadr poprzez powołanie dedykowanego podmiotu – Fundacji Edukacyjne Centrum Doskonalenia. Fundacja ECD prowadzi skuteczne i systemowe działania związane z dostarczaniem kompetencji pod kątem konkretnych potrzeb firm związanych z nowoczesnymi technologiami. W szkoleniach mogą wziąć udział pracownicy zarówno koordynatora klastra jak i pozostałych jego członków.

Specjalnie dla firm zrzeszonych w klastrze stworzony został projekt ICT Edutech, w ramach którego podmioty mogą skorzystać ze specjalistycznych, technicznych szkoleń branżowych nawet w 100%. Firmy mogą także skorzystać z darmowego dostępu do wybranych szkoleń online oraz uzyskać znaczny rabat na wybrane szkolenia u partnerów klastra (techniczne, zarządzania projektami i in.).

Efekt: wzrost kapitału kulturowego i społecznego w klastrze, rozwój technologii w firmach klastrowych.

Źródło: Strona www klastra Interizon - Pomorski Klaster ICT <http://interizon.pl> oraz strona www Edukacyjnego Centrum Doskonalenia <http://fundacjaecd.pl/>

2.14. WSPÓLNY SYSTEM IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ

Dobra praktyka: System identyfikacji wizualnej klastra dostępny (do pobrania) na stronie [www](http://leszczynskiesmaki.pl) (w kilku wersjach językowych)



Pełna nazwa klastra: Klaster spożywczy Leszczyńskie Smaki

Strona [www](http://leszczynskiesmaki.pl): <http://leszczynskiesmaki.pl>

Koordynator: Leszczyński Centrum Biznesu

Cel: Budowanie marki klastra i zwiększanie jego rozpoznawalności

Aby marka mogła odnieść sukces musi odpowiadać potrzebom klientów, wyróżniać się na tle konkurencji oraz reprezentować silne strony oraz potencjał i zasoby organizacji (firmy). Dlatego w ramach klastra funkcjonują dokumenty „Strategia marki Klastra Leszczyńskie Smaki” oraz „Strategia promocji Klastra Leszczyńskie Smaki” do pobrania przez każdego członka klastra ze strony [www](http://leszczynskiesmaki.pl).

W zgodzie ze strategią klaster przygotował system identyfikacji marki „Leszczyńskie smaki” w postaci dokumentu (podręcznika) opisującego podstawowe elementy identyfikacji marki takie jak: znak marki (logotyp/symbol), reguły jego występowania (pola ochronne, wielkość minimalna, itp.), kolorystyka znaku (warianty), typografia (podstawowa czcionka marki) oraz nośniki identyfikacji zarówno na potrzeby komunikacji B2B (papier firmowy, wizytówki, prezentacja, teczka) oraz B2C (materiały reklamowe, materiały POS).

Efekt: budowa i promocja wspólnej marki klastra, zwiększenie renomy i zaufania na rynku wśród klientów klastra, podnoszenia poziomu znajomości marki i logo klastra.

Źródło: Dokumenty „Strategia marki Klastra Leszczyńskie Smaki” oraz „Strategia promocji Klastra Leszczyńskie Smaki” dostępne na stronie Klastra spożywczego Leszczyńskie Smaki <http://leszczynskiesmaki.pl>

2.15. KOORDYNATOR INICJUJE I WSPIERA DZIAŁALNOŚĆ TARGOWO-WYSTAWIENNICZĄ

Dobra praktyka: Koordynator organizuje wspólne wyjazdy na eventy promocyjne oraz koordynuje część wspólną wydarzenia w przypadku decyzji o odrębnych stanowiskach



Pełna nazwa klastra: Human Cloud

Strona www: <http://humancloud.pl>

Koordynator: Human Cloud

Cel: Pozyskiwanie nowych partnerów, Pozyskiwanie nowych rynków, Budowanie marki klastra i zwiększanie jego rozpoznawalności

Wychodząc na przeciw oczekiwaniom swoich członków koordynator klastra ułatwia dostęp do wybranych wydarzeń branżowych. Koordynator systematycznie informuje o zbliżających się wydarzeniach, a w sytuacji zainteresowania ze strony członków – negocjuje stawki zakupu powierzchni wystawienniczej oraz świadczy wsparcie w zakresie indywidualnie zgłoszonych potrzeb. W praktyce współpraca w tym obszarze wygląda następująco: koordynator oraz pozostali członkowie aktywnie poszukują interesujących wydarzeń, a następnie w porozumieniu decydują o zaangażowaniu w konkretne wydarzenia. Koordynator odpowiedzialny jest wówczas za organizację wspólnego wyjazdu. Jeśli decyzją członków, stanowiska wystawiane są odrębne, każdy podmiot odpowiada za realizację swoich celów, natomiast koordynator odpowiedzialny jest za część wspólną. Jeśli stanowiska firm graniczą ze stoiskiem koordynatora, wówczas jest on podmiotem odpowiedzialnym za całość spraw organizacyjnych.

Koordynator systematycznie organizuje spotkania dla zainteresowanych członków klastra na których przedstawiane są możliwości uzyskania wsparcia – zarówno merytorycznego, jak i finansowanego z najbliższego otoczenia klastra (np. wykład dotyczący możliwości po pozyskaniu w regionie funduszy unijnych). Koordynator jest współorganizatorem oraz czynnie uczestniczy w wydarzeniach branżowych takich jak np. European Start-up Days, Międzynarodowe Targi Innowacji Gospodarczych i Naukowych INTARG 2016, EMEA Gartner Sourcing & Strategic Vendor Relationships. Summit.

Efekty: wzrost zaufania między członkami klastra, budowanie marki klastra oraz wspólnej oferty klastra.

Źródło: Strona www klastra Human Cloud <http://humancloud.pl>

2.16. STOSOWANIE RÓŻNORODNYCH NARZĘDZI I FORM KOMUNIKACJI

Dobra praktyka: Koordynator klastra zapewnia efektywną komunikację między członkami klastra, poprzez spotkania, webinaria i inne narzędzia wspomagające komunikację



Pełna nazwa klastra: Human Cloud

Strona www: <http://humancloud.pl>

Koordynator: Human Cloud

Cel: Zapewnienie prawidłowego i efektywnego systemu wymiany informacji wewnątrz klastra stały kontakt z wszystkimi członkami klastra

W codziennych kontaktach z członkami klastra koordynator stosuje różnorodne narzędzia komunikacji takie jak: e-maile, telekonferencje, komunikatory, portale społecznościowe, newsletter. Dodatkowo, kilka razy do roku organizowane są spotkania branżowe oraz towarzyskie podsumowujące dotychczasowe wyniki klastra.

Jednak w ramach realizowanych przez klaster projektów, o ile jest to możliwe, stosowana jest metodologia Agile (lub jej modyfikacje), która narzuca krótkie odstępy czasowe pomiędzy przydzielaniem zadań a weryfikacją efektów. Takie podejście projektowe jest przydatne szczególnie wtedy gdy zespoły są lokalnie rozproszone, jednak znakomicie sprawdzi się również w pracy „zespołu stacjonarnego”. Scrum narzuca z kolei zwięzłość wypowiedzi i krytyczny stosunek do podejmowanych działań i otrzymywanych rezultatów. Wspomaga także zdecydowanie grupowe podejmowanie decyzji i zobowiązań w zespole.

Klaster Human Cloud jest jednym z większych klastrów IT, a jego członkowie realizują wiele projektów międzynarodowych. Wprowadzenie Agile/Scrum w połączenie z pracą zdalną pozwala na efektywniejsze wykorzystanie potencjału zespołu. Uzupełnienie spotkań o środki komunikacji elektronicznej powoduje, że praca w międzynarodowym zespole nie stanowi przeszkody, a bariery komunikacyjne zanikają. Klaster jest jednym z większych klastrów IT realizujących wiele projektów międzynarodowych.

Efekty: rozliczanie z efektów, sprawny przepływ informacji wewnątrz klastra, sprawniejsza komunikacja i współpraca między członkami klastra, brak barier w komunikacji w zespołach międzynarodowych.

Źródło: Strona www klastra Human Cloud <http://humancloud.pl>

2.17. PODEJMOWANIE DZIAŁAŃ NA RZECZ INTEGRACJI CZŁONKÓW

Dobra praktyka: Regularne wieczorne spotkania integracyjne



Pełna nazwa klastra: Bydgoski Klaster Przemysłowy

Strona www: <http://www.klaster.bydgoszcz.pl>

Koordynator: Bydgoski Klaster Przemysłowy

Cel: Zwiększanie poziomu zaufania i współpracy pomiędzy członkami klastra

Koordynator regularnie realizuje działania na rzecz integracji członków klastra poprzez organizację formalnych i nieformalnych spotkań.

Koordynator organizuje regularne spotkania wieczorne spotkania integracyjne oraz różnego typu, inne spotkania towarzyskie.

Koordynator organizuje również wyjazdy krajowe i zagraniczne celem zwiedzania tamtejszych lokalnych firm. Systematycznie organizowane są również śniadania biznesowe które podzielone są na część wykładową (prezentacja firm oraz wystąpienia ekspertów branżowych) oraz część dyskusyjną (np. na temat możliwości w zakresie pozyskiwania środków unijnych, aktualnych konkursów, realizacji strategii, zrealizowanych działaniach).

Ponadto z okazji swojego jubileuszu klaster zorganizował uroczystą galę oraz bal na który zaprosił członków wraz z osobami towarzyszącymi oraz wszystkich zainteresowanych spoza klastra.

Efekt: sprawniejsza komunikacja i współpraca między członkami klastra, zwiększenie poziomu internacjonalizacji klastra, wzrost zaufania między członkami klastra.

Źródło: Strona www Bydgoskiego Klastra Przemysłowego <http://www.klaster.bydgoszcz.pl>

2.18. POWOŁANIE GRUP TEMATYCZNYCH/ROBOCZYCH

Dobra praktyka: Grupy Tematyczne Klastra (SIG) odpowiadające kierunkom rozwoju określonym w ramach Inteligentnej Specjalizacji Nauki o Życiu w Małopolsce



Pełna nazwa klastra: Klastr LifeScience Kraków

Strona www: <http://lifescience.pl/>

Koordynator: Fundacja LifeScience Kraków

Cel: Zwiększanie efektywności działań klastra w wybranych obszarach tematycznych

W ramach klastra funkcjonują Grupy Tematyczne (SIG) odpowiadające kierunkom rozwoju określonym w ramach Inteligentnej Specjalizacji Nauki o Życiu (life science) w Małopolsce, tzn. dla każdego strategicznego kierunku rozwoju w obszarze life science tworzony jest zespół składający się z przedstawicieli firm i instytucji bezpośrednio zainteresowanych współpracą w danej specjalizacji. Obecnie w klastrze aktywnych jest pięć grup tematycznych:

- SIG – Aktywne i zdrowe życie,
- SIG – Badania nad rozwojem leków,
- SIG – Digital Health & Big Data,
- SIG – Innowacyjny Szpital,
- Zespół Innowacji Klastra (ZIN),
- SIG – Tech Transfer ZIN.

Każda grupa powstała w określonym celu oraz każda zawiera szczegółowy opis podmiotów, które mogą wejść w skład grupy.

Efekt: zacieśnianie współpracy w obrębie klastra, integracja i rozwój współpracy przedstawicieli sfery biznesu i nauki w ramach prac B+R.

Źródło: Strona www Klastra LifeScience Kraków <http://lifescience.pl/>

2.19. MONITORING I EWALUACJA REALIZACJI STRATEGII

Dobra praktyka: Monitorowanie i ewaluacja realizacji strategii prowadzonych działań



Pełna nazwa klastra: Klaster Zrównoważona Infrastruktura

Strona www: <http://www.klasterzi.pl>

Koordinator: <http://www.klasterzi.pl>

Cel: Doskonalenie pracy koordynatora, eliminacja słabych stron

Niezbędnym narzędziem oceny stopnia realizacji strategii rozwoju klastra powinien być stale prowadzony monitoring. W związku z tym w ramach dokumentu „Strategia rozwoju Klastra Zrównoważona Infrastruktura” opracowany został system jej wdrażania i monitoringu. Program monitoringu obejmuje skutki podejmowanych działań oraz ogólny poziom rozwoju klastra. Zaprojektowany został w oparciu o trzy poziomy:

- Poziom wskaźników koncentrujących się na ocenie poziomu rozwoju klastra,
- Poziom zbiorczych wskaźników produktów i rezultatów oraz oddziaływania,
- Poziom wskaźników produktów i rezultatów mających swoje źródło w efektach poszczególnych realizowanych zadań strategicznych.

Na poziomie pierwszym ocenie podlega poziom rozwoju inicjatywy klastrowej oraz poziom rozwoju członków klastra – indywidualnych firm, jednostek naukowo-badawczych i instytucji otoczenia biznesu.

W ramach poziomu drugiego określono szczegółowo obszary (merytoryczny, główny) działania klastra podlegające ocenie, zdefiniowano wskaźniki, jednostki pomiaru oraz źródła za pomocą których dokonana będzie ocena.

Wskaźniki z poziomu trzeciego są monitorowane w oparciu o karty projektu. W ustalonym okresie (co roku lub raz na 2-3 lata), na który opracowywany jest plan operacyjny klastra, zdefiniowane zostają projekty do realizacji na ten właśnie okres, zawierające opisy szczegółowych zadań strategicznych. Każdy zdefiniowany projekt w planie operacyjnym posiada kartę projektu zawierającą m.in. tytuł projektu, opis realizowanych zadań strategicznych, proponowane źródła finansowania, nazwy podmiotów realizujących projekt oraz zdefiniowane szczegółowe wskaźniki realizacji tych zadań w projekcie.

Efekt: motywacja członków klastra do działania, współdziałanie członków klastra, wzrost zaufania między członkami klastra.

Źródło: Dokument „Strategia Rozwoju Klastra Zrównoważona Infrastruktura” dostępny na stronie <http://www.klasterzi.pl>

2.20. OTWARTOŚĆ STRUKTURY KLASTROWEJ

Dobra praktyka: Aktualna oferta dla nowych członków wraz z informacją o korzyściach związanych z przystąpieniem do klastra, ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra



Pełna nazwa klastra: Bydgoski Klastr Przemysłowy

Strona www: <http://www.klastr.bydgoszcz.pl>

Koordynator: Bydgoski Klastr Przemysłowy

Cel: Zwiększanie potencjału gospodarczego klastra i jego oddziaływania na region

Koordynator posiada aktualną ofertę dla nowych członków dostępną na stronie internetowej klastra. Wskazuje się również korzyści związane z przystąpieniem do klastra, którymi są:

- udział w imprezach targowo-wystawienniczych, misjach gospodarczych, seminariach, warsztatach, spotkaniach, dyskusjach, szkoleniach wewnątrz klastra dotyczących tematyki branży i zarządzania w przedsiębiorstwie,
- udział w konferencji branżowych,
- możliwość skorzystania z dostępnego zaplecza badawczego,
- możliwość korzystania z platformy intranetowej przekazu informacji m.in. w obszarze transferu nowych technologii,
- udział w spotkaniach dyskusyjnych i wizytach w firmach należących do klastra w celu wypracowywania wspólnych przedsięwzięć rozwojowych członków klastra,
- możliwość wyjazdów na targi i misje o charakterze międzynarodowym w celu prezentacji oferty handlowej oraz nawiązania współpracy z partnerami handlowymi.

Aby zostać członkiem klastra należy uiścić składkę członkowską, której wysokość uzależniona jest od rodzaju podmiotu (przedsiębiorstwo, instytucja, inny podmiot posiadający osobowość prawną, a osoba fizyczna) oraz wielkości zatrudnienia. Ponadto, każdy nowo przyjęty członek zobowiązany jest uiścić wpisowe w wysokości rocznej składki członkowskiej, a wraz z deklaracją należy przedłożyć przynajmniej dwie rekomendacje od obecnych członków klastra.

Efekt: ocena korzyści potencjalnego członka, jasne mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków.

Źródło: Strona www Bydgoskiego Klastra Przemysłowego <http://www.klastr.bydgoszcz.pl>

2.21. KOORDYNATOR POSIADA WDROŻONE MECHANIZMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Dobra praktyka: Certyfikat ISO 9001:2008



Pełna nazwa klastra: Polski Klaster Aluminium

Strona www: <http://www.polskiealuminium.pl>

Koordynator: City Consulting Institute Sp. z o.o.

Cel: Podnoszenie jakości funkcjonowania koordynatora

Klaster posiada certyfikat potwierdzający zgodność Systemu Zarządzania Jakością z normą ISO 9001:2008 w zakresie usług consultingowych i szkoleniowych.

System zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001:2008 jest międzynarodowym standardem funkcjonowania przedsiębiorstw. Certyfikat honorowany jest krajach Unii Europejskiej, Stanach Zjednoczonych oraz wielu innych państwach na całym świecie, które wprowadziły publikacje ISO do użycia w gospodarce. Przedsiębiorstwo, które wdrożyło system zarządzania jakością wg powyższej normy potwierdza skuteczność jego funkcjonowania oraz udowadnia klientom swoją wiarygodność. Certyfikat potwierdza, że przedsiębiorstwo działa w sposób zorganizowany, gwarantując tym samym klientom wysoką jakość wyrobów i usług.

Efekt: zaufanie wśród klientów oraz innych przedsiębiorców, zwiększenie konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym.

Porada eksperta: Chcąc ubiegać się o certyfikat ISO 9001:2008 należy:

- Przeprowadzić analizę wstępną i ocenić zgodność funkcjonującego w firmie systemu z wymaganiami normy.
- Powołać Pełnomocnika ds. Systemu Jakości i sporządzić zarządzenia.
- Przeprowadzić cykl szkoleń dla zarządu, personelu kierowniczego i pracowników.
- Zidentyfikować i przeanalizować procesy realizowane w firmie.
- Opracować dokumentację systemu zarządzania jakością (procedury, formularze, księga jakości).
- Wdrożyć dokumentację do użytku.
- Przeprowadzić audyty wewnętrzne określające stan funkcjonowania systemu zarządzania jakością.
- Podjąć działania korygujące i zapobiegawcze.
- Przeprowadzić przegląd zarządzania podsumowującego wdrożenie systemu.

Skuteczne wdrożenie gwarantuje gotowość do auditu certyfikującego, którego efektem jest uzyskanie certyfikatu potwierdzającego wdrożenie systemu zgodnie z wymogami ISO 9001:2008.

Źródło: Strona www Polskiego Klasteru Aluminium <http://www.polskiealuminium.pl>

2.22. WSPIERANIE INNOWACJI W KLASTRZE

Dobra praktyka: Garaż Life Science (przedsięwzięcie, które odpowiada na oczekiwania środowisk Do-It-Yourself (DIY), tworzonych przez pasjonatów nauk przyrodniczych i medycznych, którzy – chcąc zajmować się hobbystycznie innowacyjnymi pomysłami – napotykają podstawową barierę dla rozwijania swoich pasji w postaci braku dostępu do infrastruktury i aparatury umożliwiających eksperymentowanie w odpowiednich i bezpiecznych warunkach)



Pełna nazwa klastra: Klaster LifeScience Kraków

Strona www: <http://lifescience.pl/>

Koordynator: Fundacja LifeScience Kraków

Cel: Rozwijanie innowacyjności członków klastra poprzez wykorzystanie otwartych innowacji i innowacji tworzonych przez użytkowników

Z inicjatywy Fundacji Klaster LifeScience (FKLS) oraz Garażu Złożoności UJ (GZ) przy współpracy z Jagiellońskim Centrum Innowacji (JCI) powstało pierwsze w Polsce przedsięwzięcie typu Bio.Hacker.Space - Garaż Life Science, które odpowiada na oczekiwania środowisk Do-It-Yourself (DIY), tworzonych przez pasjonatów nauk przyrodniczych i medycznych, którzy – chcąc zajmować się hobbystycznie innowacyjnymi pomysłami – napotykają podstawową barierę dla rozwijania swoich pasji w postaci braku dostępu do infrastruktury i aparatury umożliwiających eksperymentowanie w odpowiednich i bezpiecznych warunkach.

Na program Garażu LifeScience składają się: kompletne laboratorium, biblioteka techniczna oraz koncepcja działania oferująca przestrzeń dla osób z inwencją chcących uczyć się i eksperymentować z własnymi pomysłami w dziedzinie biologii, chemii, biotechnologii i techniki.

W ramach Garażu LifeScience prowadzone będą działania animacyjne stymulujące i wspierające kreatywność uczestników, dzięki czemu zyskają oni możliwość uczenia się, eksperymentowania i rozwijania pomysłów w bezpiecznym i wspomagającym środowisku. Rezultatem programu będą nowe pomysły na innowacyjne rozwiązania w dziedzinie life science, które następnie będą rozwijane przy zaangażowaniu innych środków i instytucji, jak np. JCI Venture.

Celem wspólnego przedsięwzięcia jest: promocja przedsiębiorczości akademickiej, edukacja w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości, wsparcie rozwoju innowacyjnych projektów środowisk DIY oraz wsparcie rozwoju i komercjalizacji indywidualnych projektów z dziedziny life science.

W Garażu LifeScience realizowane są działania wspierające proces innowacji poprzez:

- Partycypacyjne generowanie pomysłów (ideation),
- Eksperymentowanie z pomysłami (exploration),
- Demonstracje nowych rozwiązań technik i technologii (demonstration),
- Edukację w zakresie zastosowania nowych technik i technologii (education).

Liderem przedsięwzięcia jest FKLS, a patronuje mu Miasto Kraków.

Efekt: zacieśnienie współpracy w obrębie klastra, połączenie promocji klastra z promocją regionu, rozwój technologii w firmach klastrowych i wzrost zaufania między członkami klastra, ułatwienie członkom klastra prowadzenia działalności biznesowej, rozwój powiązań na linii nauka–biznes.

Źródło: Strona [www Klaster LifeScience Kraków](http://lifescience.pl/) <http://lifescience.pl/>

2.23. ZGODNOŚĆ Z ZASADAMI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR)

Dobra praktyka: Koordynator realizuje projekty polegające na wdrożeniu CSR oraz opracował strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, w której wyznaczono cele w tym zakresie do 2022 roku



Pełna nazwa klastra: Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu

Strona www: <http://www.klasterodpadowy.com>

Koordynator: Centrum Kooperacji Recyklingu- not for profit system Sp. z o. o.

Cel: Realizacja założeń społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), korzyści wizerunkowe i ekonomiczne (np. oszczędność energii)

Koordynator klastra opracował „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu”, w której wyznaczono cele w tym zakresie do 2022 roku. W strategii uwzględniono społeczne, etyczne i środowiskowe aspekty działalności gospodarczej oraz zadania pozwalające na osiągnięcie równowagi pomiędzy efektywnością i dochodowością organizacji a interesem społecznym.

Koordynator wdrożył System Zarządzania Jakością zgodny z normą ISO 9001:2008 oraz rozpoczął aktywne działania służące budowaniu coraz lepszych relacji z odbiorcami świadczonych usług, zarówno wewnątrz klastra jak i z nowymi podmiotami promując ideę CSR w działalności gospodarczej. Koordynator promuje również wdrożenie ISO wśród innych członków klastra. Za ważne uznaje określenie, a następnie wdrażanie polityki środowiskowej wśród partnerów, gdyż takie działania przyczynią się do jasnego zdefiniowania odpowiedzialności, lepszej identyfikacji procesów oraz wypracowania procedur, które pomogą organizacjom w korzystaniu z tego, co w nich najlepsze, umożliwiając im osiągnięcie odpowiedniej wiedzy związanej z procesem dostarczania produktów i świadczenia usług klientom.

Efekt: rozwój i wdrażanie nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych, świadomość członków klastra wpływu działalności na środowisko, wzrost zaufania między członkami klastra, zwiększenie konkurencyjności na rynkach zagranicznych, oszczędności.

Źródło: Dokument „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu” dostępna na stronie <http://www.klasterodpadowy.com>

2.24. UPOWSZECZNIANIE DZIAŁAŃ PRO-ŚRODOWISKOWYCH

Dobra praktyka: Koordynator promuje wdrażanie przez członków klastra standardów w zakresie ochrony środowiska oraz oferuje wsparcie przy uzyskaniu certyfikatu



Pełna nazwa klastra: Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu

Strona www: <http://www.klasterodpadowy.com>

Koordynator: Centrum Kooperacji Recyklingu- not for profit system Sp. z o. o.

Cel: zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, korzyści wizerunkowe i ekonomiczne (np. oszczędność energii)

Koordynator klastra jest inicjatorem i promotorem eko-biura wśród małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach działań promocyjnych koordynator zorganizował cykl szkoleń dla członków klastra oraz przeprowadził otwarty dialog z pracownikami i społeczeństwem na temat środowiska naturalnego.

W ramach „Ekologicznego biura” zostały wprowadzone inicjatywy dotyczące m.in.:

- programu recyklingowego artykułów biurowych,
- eko-driving,
- używania energooszczędnego oświetlenia,
- zachęcania do ograniczenia zużycia wody,
- drukowania dwustronne,
- zakupu nowych energooszczędnych urządzeń.

Efekt: rozwój i wdrażanie nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych, świadomość członków klastra i ich pracowników wpływu działalności na środowisko, zwiększenie konkurencyjności na rynkach zagranicznych, oszczędności.

Źródło: Dokument „Strategie społecznej odpowiedzialności biznesu” dostępna na stronie <http://www.klasterodpadowy.com>

2.25. POZYSKIWANIE ZEWNĘTRZNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

Dobra praktyka: Pomoc w pozyskiwaniu dostępnych źródeł w kraju i za granicą



Pełna nazwa klastra: Wschodni Klaster ICT

Strona www: <http://ecict.eu>

Koordynator: Wschodnia Agencja Rozwoju

Cel: Pozyskiwanie środków na realizację inwestycji przez członków klastra

W odpowiedzi na konkurs w ramach Działania 9.3 Rozwój przedsiębiorczości Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego, Koordynator klastra złożył, opracowany przy wsparciu merytorycznym i organizacyjnym członków klastra, wniosek o dofinansowanie projektu „Stratup na start”, który po pozytywnej ocenie skierowany został do dofinansowania.

Wartość projektu wynosi 1 9755 00,00 zł, w tym 98 775,00 zł stanowi wkład własny. Dominującym zakresem interwencji w ramach projektu jest praca na własny rachunek, przedsiębiorczość i tworzenie przedsiębiorstw, w tym innowacyjnych, mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

Wschodni Klaster ICT złożył również wniosek o międzynarodowy projekt „CLUSGRID”, który wygrał konkurs COSME Cluster Excellence w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw oraz małych i średnich firm. Partnerami projektu są klastry z Francji, Hiszpanii i Bułgarii.

Celem projektu jest poprawa zarządzania Klastrem oraz poprawa usług świadczonych na rzecz MŚP zrzeszonych w Klastrze, a działaniami przewidzianymi do realizacji:

- benchmarking Klastrow,
- szkolenia członków Klastrow,
- wizyty studyjne członków Klastra,
- upowszechnianie rezultatów projektu.

Efekt: wzrost zaufania między członkami klastra, zwiększenie internacjonalizacji klastra i ułatwienie członkom klastra prowadzenia działalności biznesowej za granicą, rozwój współpracy z zagranicznymi podmiotami, zacieśnienie współpracy w obrębie klastra.

Źródło: Strona www Wschodniego Klastra ICT <http://ecict.eu>, wyniki konkursu ze strony www.funduszeuropejskie.gov.pl

2.26. WSPIERANIE CZŁONKÓW KLASTRA W ZAKRESIE ISTNIEJĄCYCH ŁAŃCUCHÓW WARTOŚCI

Dobra praktyka: Wspólne zakupy i sprzedaż



Pełna nazwa klastra: Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”

Strona www: <http://zielonachemia.eu>

Koordynator: Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „ZIELONA CHEMIA”

Cel: Uzyskanie wymiernych efektów ekonomicznych związanych m.in. z optymalizacją kosztów oraz pozyskiwaniem nowych rynków

W odpowiedzi na potrzeby członków, w ramach klastra powstały cztery platformy współpracy.

Ponieważ w klastrze reprezentowane są firmy aktywne na poszczególnych etapach łańcucha wartości produkcji i sprzedaży nawozów, klaster zapewnia im odpowiednią platformę wymiany doświadczeń, analizy trendów rynkowych oraz rozwoju nowych produktów, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom rynkowym. Projekty badawcze realizowane w ramach wewnętrznej współpracy mają skupiać się na alternatywnym wykorzystaniu zidentyfikowanych frakcji pojawiających się na poszczególnych etapach produkcji nawozów w innych procesach chemicznych.

Drugą z oferowanych platform współpracy jest platforma opakowaniowa, w ramach której 37 firm współpracuje w ramach łańcucha wartości nad tworzeniem nowych rozwiązań w obszarze biotworzyw oraz inteligentnych i aktywnych opakowań. W ramach platformy klaster oferuje członkom: webinaria nt. najnowszych trendów w przemyśle opakowaniowym, przygotowanie i wdrażanie projektów demonstracyjnych, organizacje wspólnych wyjazdów na targi i spotkania branżowe, wspomaganie składania projektów międzynarodowych oraz wsparcie przy identyfikowaniu lub rozwiązywaniu problemów technologicznych.

Platforma energetyczna powstała w celu poprawy efektywności energetycznej w przemyśle chemicznym poprzez:

- tworzenie konsorcjów naukowo-przemysłowych,
- realizację krajowych i międzynarodowych projektów badawczych,
- demonstracje w przedsiębiorstwach będących członkami klastra.

Klaster zakłada poszerzenie grona swoich członków o jednostki naukowe i przedsiębiorstwa, które uzupełnią w klastrze obecnie brakujące kompetencje.

Ostatnia platforma powstała ponieważ klaster planuje stać się znaczącym krajowym centrum kompetencji w zakresie technik odzysku materiałów i ich ponownego wykorzystania w procesach chemicznych i energetycznych. Głównym motorem rozwoju filaru będą konsorcja naukowo-przemysłowe kreujące nowe łańcuchy wartości w ramach projektów badawczo-rozwojowych i inwestycyjnych.

Efekt: zacieśnianie współpracy w obrębie klastra, integracja i rozwój współpracy przedstawicieli sfery biznesu i nauki w ramach prac B+R, wzrost zaufania między członkami klastra, zwiększenie internacjonalizacji klastra i ułatwienie członkom klastra prowadzenia działalności biznesowej za granicą.

Źródło: Strona [www Zachodniopomorskiego Klastra Chemicznego „Zielona Chemia”](http://www.ZachodniopomorskiegoKlastraChemicznego„ZielonaChemia”)
<http://zielonachemia.eu>

2.27. WSPIERANIE UDZIAŁU W PRZETARGACH PUBLICZNYCH LUB KONKURSACH

Dobra praktyka: Informowanie o aktualnych konkursach



Pełna nazwa klastra: Klaster "Centrum Bezpieczeństwa Transportu i Diagnostyki Pojazdów"

Strona www: <http://www.klastercentrum.pimot.eu>

Koordynator: Przemysław Instytut Motoryzacji

Cel: Wsparcie procesów uzupełniania się kompetencji i potencjałów poszczególnych członków

Koordynator klastra regularnie umieszcza na swojej stronie internetowej aktualne ogłoszenia o konkursach realizowanych w ramach krajowych i regionalnych programów operacyjnych (RPO WM: Poddziałanie 3.2.2 Internacjonalizacja przedsiębiorstw- Typ projektów „Internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez wzrost eksportu towarów i usług”, RPO WL: Działanie 3.7 Wzrost konkurencyjności MŚP, PO IR: Poddziałanie 3.2.2 Kredyt na innowacje technologiczne) wraz z informacją nt.:

- Do kiedy należy składać wnioski,
- Maksymalnej wartości projektu,
- Kto może składać wnioski,
- Na co można otrzymać dofinansowanie.

Koordynator informuje również o projektach realizowanych przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz oferuje pomoc w przygotowaniu wniosków członkom klastra oraz innym przedsiębiorstwom z branży zainteresowanym pozyskaniem dotacji.

Efekt: bieżący dostęp członków klastra do informacji nt. możliwości pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, sprawny przepływ informacji, stymulowanie współpracy między członkami klastra, zwiększenie poziomu internacjonalizacji klastra, wzrost zaufania między członkami klastra.

Źródło: Strona [www Klastera "Centrum Bezpieczeństwa Transportu i Diagnostyki Pojazdów"](http://www.KlasteraCentrumBezpieczeństwaTransportuIDiagnostykiPojazdów)
<http://www.klastercentrum.pimot.eu>

2.28. WSPIERANIE NETWORKINGU I MATCHMAKINGU

Dobra praktyka: Koordynator organizuje i prowadzi działania networkingowe i matchmakingowe



Pełna nazwa klastra: South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o.

Strona www: <http://spcleantech.pl/>

Koordynator: NordicHouse Sp. z o.o.

Cel: Rozwój relacji i kojarzenie partnerów biznesowych

Klaster łączy w procesie kojarzenia przedsiębiorstwa z uzupełniającymi się zasobami R&D, technologiami czy innymi mocnymi stronami, które mają zamiar odkrycia wzajemnych korzyści ze współpracy R&D czy partnerstwa biznesowego. Technologie oraz eventy kojarzenia biznesu, inne działania i spokrewnione inicjatywy organizowane w ramach klastra dają innowatorom możliwość gromadzenia i wymiany informacji, sieciowania i kontaktów z potencjalnymi partnerami, klientami lub ewentualnymi pracownikami, promują ich badania, organizacje lub innowacje oraz stwarzają możliwość rozmów na temat współpracy R&D czy projektów biznesowych.

Działania Klastra na rzecz kojarzenia i sieciowania zawierają:

- konferencje i eventy- regularne uczestnictwo w spotkaniach śniadaniowych, seminariach, wykładach i lunchach, prowadzonych przez uczestników klastra, zewnętrznych partnerów, przedstawicieli świata nauki, itp.
- kontakty biznesowe - koncentracja na rozwoju relacji z istotnymi (z punktu widzenia strategii klastra) osobami, które zmagają się z podobnymi wyzwaniami,
- udział w spotkaniach partnerów zewnętrznych,
- grupy sieciowe - możliwość poznania szerokiego grona przedstawicieli małych i średnich firm,
- kontakty osobiste i eventy socjalne - sieciowanie poprzez innych członków jako sposób na zacieśnienie silnych relacji biznesowych.

Efekty: nowe możliwości rozwoju całego klastra, jak i indywidualnie wszystkich jego członków, stworzenie bazy klientów, nowych dostawców, potencjalnych pracowników, inwestorów oraz partnerów biznesowych, rozwój powiązań na linii nauka–biznes w oparciu o wspólnie realizowane projekty badawcze.

Źródło: Strona www klastra South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o. <http://spcleantech.pl/>

2.29. ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI I WIEDZY CZŁONKÓW KLASTRA

Dobra praktyka: Podnoszenie umiejętności, wiedzy i kompetencji członków klastra



Pełna nazwa klastra: Mazowiecki Klastr Chemiczny

Strona www: <http://www.klastrchemiczny.com>

Koordynator: Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny S.A.

Cel: Rozwijanie zasobów ludzkich

W ramach działalności klastra organizowane są otwarte warsztaty, szkolenia, seminaria, różnego rodzaju konferencje tematycznych (np. „Współpraca - Ekspansja – Rozwój”), cyklicznych spotkań (np. ŚNIADANIE R&D CLUB) i inne imprezy, dedykowane innowacyjności i przedsiębiorczości, kierowane głównie członków klastra, jednak partnerzy klastra również mogą wziąć w nich udział.

Równocześnie koordynator klastra wraz z jego członkami systematycznie biorą udział w wyjazdach studyjnych (m.in. do Niemiec) oraz organizują takie wizyty w siedzibie koordynatora (np. wizyta przedstawiciela belgijskiego regionu Walonia), żeby poznać najlepsze praktyki, które mogłyby być zastosowane również w Polsce.

Efekty: wsparcie członków klastra w podejmowanych przez nich działaniach (w szczególności realizowanych projektach), trwałe podniesienie poziomu kształcenia teoretycznego i praktycznego, wzrost zaufania między członkami klastra, ułatwienie członkom klastra prowadzenia działalności biznesowej.

Źródło: Strona www Mazowieckiego Klastra Chemicznego <http://www.klastrchemiczny.com>

2.30. WSPIERANIE INTERNACJONALIZACJI

Dobra praktyka: Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych



Pełna nazwa klastra: South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o.

Strona www: <http://spcleantech.pl/>

Koordynator: Nordichouse Sp. z o.o.

Cel: Wspieranie członków klastra w zakresie internacjonalizacji działalności

Koordynator organizuje wyjazdowe wizyty studyjne, spotkania oraz misje gospodarcze. W ostatnich latach wybrani członkowie klastra mieli okazję odwiedzić m.in. Chiny w ramach Scouting Mission

zorganizowanej przez EU Gateway, programu wsparcia firm europejskich na rynkach azjatyckich. Korzyściami wynikającymi z uczestnictwach w misji biznesowej były:

- uprzywilejowany dostęp do skoncentrowanych możliwości biznesowych,
- ukierunkowane spotkania z potencjalnymi partnerami biznesowymi i kluczowe kontakty,
- łatwo dostępna wiedza o rynku,
- niskie koszty wejścia,
- międzynarodowe wsparcie coachingowe na temat prowadzenia biznesu w Chinach.

Podobne inicjatywy miały miejsce w ramach organizacji przyjazdowych misji, wizyt studyjnych i spotkań. Koordynator gościł w swojej siedzibie przedstawicieli ze Danii, Szwecji, USA i wielu innych.

Efekt: zwiększenie poziomu internacjonalizacji klastra, wzrost zaufania członków klastra, ułatwienie członkom klastra prowadzenie działalności biznesowej za granicą, rozwój współpracy z zagranicznymi podmiotami.

Źródło: Strona [www.klastra South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o.](http://www.klastra South Poland Cleantech Cluster Sp. z o.o. http://spcleantech.pl/) <http://spcleantech.pl/>

2.31. UDOSTĘPNIONA INFORMACJA NT. KLASTRA W JĘZYKACH OBCYCH

Dobra praktyka: Obcojęzyczna strona internetowa z aktualną ofertą klastra



Pełna nazwa klastra: NUTRIBIOMED Klaster

Strona www: <http://www.nutribiomed.pl>

Koordynator: Wrocławski Park Technologiczny S.A.

Cel: Upowszechnianie informacji nt. działalności klastra na arenie międzynarodowej, docieranie z ofertą usługowo-produktową do potencjalnych klientów zagranicznych

Strona www klastra stworzona jest w dwóch językach: polskim i angielskim, przy czym wersja druga nie jest pełnym odzwierciedleniem pierwszej. Na stronie znajdują się informacje o klastrze, w tym lista partnerów (wyświetlana za pomocą listy rozwijanej), dostępnej infrastruktury laboratoryjno-badawczej (Zakład Doświadczalny, Laboratorium) oraz oferta produktowo-usługowa.

Strona klastra wyświetlana w języku angielskim wskazuje natomiast dane klastra, informację nt. oferty (do pobrania katalog ofertowy w wersji anglojęzycznej) oraz, co bardzo istotne, wykaz wszystkich członków klastra, tak, aby każdy podmiot zagraniczny poznał jego całkowity potencjał.

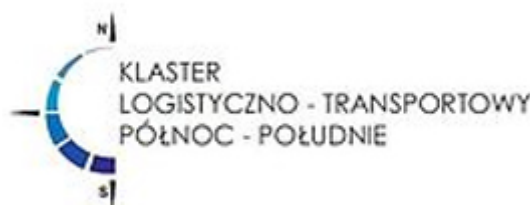
Takie działanie powoduje, że obraz klastra w oczach potencjalnych partnerów/klientów zagranicznych jest spójny, a jego oferta jest przemyślana, co potwierdzają umieszczone na stronie – w sposób uporządkowany – informacje na ten temat.

Efekt: rozwój współpracy z zagranicznymi podmiotami.

Źródło: Strona *www.klastra NUTRIBIOMED* Klaster <http://www.nutribiomed.pl>

2.32. NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Dobra praktyka: Aktualne listy rekomendacyjne



Pełna nazwa klastra: Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe

Strona www: <http://www.klasterlogtrans.pl>

Koordynator: Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Sp z o.o.

Cel: Zwiększanie rozpoznawalności klastra i jego oddziaływania na rozwój regionalny

Klaster jest inicjatywą wpisującą się w strategię rozwoju miasta Gdańsk i regionu, dlatego uzyskał oficjalne poparcie Prezydenta Miasta Gdańsk, wyrażone listem rekomendacyjnym. Również Ministerstwo Transportu pozytywnie oceniło inicjatywę klastra powołania Przedstawicielstwa Polskiej Gospodarki Morskiej i Sektora Logistyki w Pradze.

Klaster czynnie współpracuje z przedstawicielami z kraju (np. Pomorska Grupa Kompetencji Klastrowych przy Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku, Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Słupska Specjalna Strefa Ekonomiczna w Słupsku, Związek Miast i Gmin Morskich w Gdańsku) i z zagranicy (Hiszpania, Estonia, Włochy, Dania, Niemcy, Szwecja, Węgry, Rumunia, Norwegia, Słowenia).

Klaster czynnie uczestniczy w spotkaniach organizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego celem wspópromocji regionu (np. spotkanie z Misją Gospodarczą ChRL z miasta Dalian zorganizowane w Urzędzie Marszałkowskim, spotkanie w sprawie wniosków Klastra do projektu horyzont 2020 stowarzyszenia regionów korytarza transportowego Bałtyk-Adriatyk).

Efekt: skuteczne reagowanie na pojawiające się ryzyka (szanse i zagrożenia) związane m.in. z uwzględnieniem branży, w której aktywny jest klaster na liście specjalizacji wspieranych w przyszłości ze środków publicznych, silniejsze skorelowanie działalności klastra z oczekiwaniami i potrzebami podmiotów w otoczeniu klastra, wpływ na politykę regionalną.

Źródło: Strona *www.Klastra Logistyczno-Transportowego Północ – Południe* oraz newsletter dostępny na <http://www.klasterlogtrans.pl>

2.33. NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI NAUKOWYMI I INSTYTUCJAMI OTOCZENIA BIZNESU W RAMACH REGIONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

Dobra praktyka: Projekty w partnerstwie z jednostkami naukowymi nie należącymi do klastra



Pełna nazwa klastra: Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych

Strona www: <http://klastermalopolski.pl>

Koordynator: Urząd Miasta Lublin oraz Uniwersytet Medyczny w Lublinie

Cel: Zapewnienie członkom klastra dostępu do specjalistycznych usług szkoleniowych, doradczych i/lub badawczych

W ramach realizacji projektu „Opracowanie innowacyjnej technologii wytwarzania mikrosond laserowych służących do diagnostyki nowotworowej” partnerstwo utworzyły podmioty: firma SDS Optic Sp z o.o., jednostki naukowe: Uniwersytet Medyczny w Lublinie, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Uniwersytet Medyczny we Wrocławiu oraz klaster Polskie Centrum Fotoniki i Światłowodów. Przy czym dwa ostatnie nie należą do klastra Lubelska Medycyna – Klaster Usług Medycznych i Prozdrowotnych.

W wyniku zrealizowanych prac B+R powstanie prototyp komercyjnego urządzenia, mikrosondy laserowej, umożliwiający wykrywanie markerów nowotworowych HER2 i CCL5 oraz ilościowe wykrywanie przenikania substancji leczniczych do guza nowotworowego podczas opracowywania terapii przeciwnowotworowych. Opracowana technologia będzie innowacją o znaczeniu międzynarodowym. Celem współpracy jest wzmocnienie pozycji międzynarodowej Polski w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych w dyscyplinach nauki objętych projektem, a także rozpoczęcie działalności eksportowej, opartej o sprzedaż ww. urządzenia.

Efekty: ułatwienie członkom klastra prowadzenie działalności biznesowej w kraju i za granicą, rozwój współpracy z zagranicznymi podmiotami, rozwój powiązań na linii nauka–biznes w oparciu o wspólnie realizowane projekty badawcze.

Źródło: Strona www Lubelskiej Medycyny – Klastra Usług Medycznych i Prozdrowotnych [www: http://klastermalopolski.pl](http://klastermalopolski.pl)

2.34. NAWIĄZANA TRWAŁA WSPÓŁPRACA Z INNYMI KLASTRAMI

Dobra praktyka: Realizacja projektów partnerskim z klastrami z kraju i z zagranicy



Pełna nazwa klastra: Mazowiecki Klaster Chemiczny

Strona www: <http://www.klasterchemiczny.com>

Koordynator: Płocki Park Przemysłowo-Technologiczny S.A.

Cel: Współpraca ponadklastrowa na rzecz transferu wiedzy i zwiększenia oddziaływania na otoczenie zewnętrzne

Klaster podpisał list intencyjny z The North East of England Process Industry Cluster – NEPIC, który jest największym klastrem przemysłowym w Wielkiej Brytanii, zrzeszającym ponad 420 regionalnych firm, wśród których znajdują się czołowi liderzy branży chemicznej, petrochemicznej, farmaceutycznej, biotechnologicznej i energetycznej. Wybór Klastra Przemysłu Przetwórczego Północno-Wschodniej Anglii (ang. The North East of England Process Industry Cluster – NEPIC) jako partnera kooperacyjnego podyktowany był przede wszystkim charakterem i profilem jego działalności.

Celem współpracy jest podjęcie wspólnych działań na rzecz tworzenia i rozwoju procesów gospodarczych opartych na nowoczesnych technologiach, innowacyjnych projektach badawczo-rozwojowych, efektywnego zarządzania klastrami oraz budowa trwałego partnerstwa międzynarodowego oraz podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych poprzez ich internacjonalizację.

Efekty: zwiększenie poziomu internacjonalizacji klastra, ułatwienie członkom klastra prowadzenie działalności biznesowej za granicą, rozwój współpracy z zagranicznymi podmiotami.

Źródło: Strona www Mazowieckiego Klastra Chemicznego <http://www.klasterchemiczny.com>

2.35. OBECNOŚĆ KLASTRA W MEDIACH

Dobra praktyka: Zakładka „Media o nas” zawierająca informacje o klastrze ukazujące się w mediach



Pełna nazwa klastra: Klaster e-Południe

Strona www: <http://www.e-poludnie.pl>

Koordynator: Stowarzyszenie na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego „e-Południe”

Cel: Budowanie marki klastra oraz zwiększanie jego rozpoznawalności

Na stronie internetowej klastra, w zakładce media (wybór z listy rozwijanej „Klaster”) umieszczone zostały informacje: logo klastra oraz jego koordynatora, materiał w postaci filmu promującego działalność klastra oraz wykaz wszystkich dotychczas pojawiających się wzmianek nt. klastra. Dodatkowo umieszczono kontakt dla mediów.

Efekt: zwiększenie rozpoznawalności klastra.

Strona www klastra e-Południe <http://www.e-poludnie.pl>

2.36. ROZPOZNAWALNOŚĆ KLASTRA PRZEZ ORGANIZACJE REALIZUJĄCE POLITYKĘ KLASTROWĄ

Dobra praktyka: Rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową



Pełna nazwa klastra: Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe

Strona www: <http://www.klasterlogtrans.pl>

Koordynator: Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych Sp z o.o.

Cel: rozpoznawalność klastra przez organizacje realizujące politykę klastrową

Klaster umieszczony jest na Mapie Klastrow prowadzonej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Ponadto, klaster otrzymał status Krajowego Klastra Kluczowego.

Efekt: budowa i promocja marki klastra, zwiększenie renomy i zaufania na rynku wśród klientów klastra, podnoszenia poziomu znajomości marki i logo klastra, zwiększenie konkurencyjności na rynku krajowym i zagranicznym.

Źródło: Strona [www.Klastra Logistyczno-Transportowego Północ – Południe](http://www.klastralogistyczno-transportowego.pn.pl) oraz newsletter dostępny na <http://www.klastralogtrans.pl>, strona www.parp.gov.pl

PODSUMOWANIE

Zawarte w poradniku opisy standardów i wskaźników ich spełnienia, a wszystko to podparte dobrymi praktykami, powinno stanowić dla koordynatora źródło inspiracji w zakresie doskonalenia procesów zarządzania klastrem. Ponadto, ocena spełnienia opcjonalnych standardów dla danej fazy jego rozwoju, daje możliwość identyfikacji nowych obszarów, w których powinny zostać podjęte działania.

Aby określić kierunek zmian zachodzących w procesie zarządzania w klastrze należy cyklicznie dokonywać jego oceny. Ponieważ nie przewiduje się, aby standardy stały się przedmiotem oddzielnej, zewnętrznej oceny klastrów przez instytucje publiczne, proponuje się samodzielne coroczne przeprowadzanie takiej autoewaluacji.

Obecnie nie planuje się również, by spełnienie standardów w jakikolwiek sposób warunkowało dostęp do finansowania zewnętrznego, nie można jednak wykluczyć, że w przyszłości może to zostać uznane za dodatkowy atut koordynatorów.

W ocenie spełnienia wskaźników bardzo ważne jest zachowanie rzetelności, szczególnie że większość wskaźników ma charakter jakościowy. Wymaga to od koordynatora solidnej oceny podejmowanych działań w klastrze. Ułatwieniem w procesie oceny są przytoczone w rozdziale drugim poradnika przykłady spełnienia standardów.

Dołączone dobre praktyki oraz opisy standardów i wskaźników spełnienia powinny stanowić dla koordynatora źródło inspiracji w zakresie doskonalenia procesów zarządzania klastrem.

BIBLIOGRAFIA

1. M. Piotrowski (red.), Standardy zarządzania klastrem, PARP, Warszawa 2015.
2. J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”, PARP, Warszawa 2014.
3. M. Dzierżanowski (red.), Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej, PARP, Warszawa 2012.
4. S. Szultka (red.), Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych, PARP, Warszawa 2012.
5. A Nowakowska (red.), Benchmarking klastrow: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrow w Polsce, PARP, Warszawa 2010.
6. B. Plawgo, Benchmarking klastrow w Polsce – edycja 2014, PARP, Warszawa 2014.
7. Piotrowski M. (red.), Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów, Część diagnostyczna (projekt), PARP, Warszawa 2014.
8. Palmen L., Baron M., „Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce” (wydanie trzecie, zaktualizowane), PARP, Warszawa 2016.
9. Mażewska M., Milczarczyk A., Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2013.
10. Podgórska J. (red.), Standardy zarządzania klastrem (wersja druga, zaktualizowana), PARP, Warszawa 2016.

O AUTORACH

Bogdan Kępka - animator, ekspert ds. clusteringu, współautor wielu dokumentów organizacyjnych i strategii dla klastrów, ekspert w dziedzinie klastrów biznesowych.

Danuta Kacperek - konsultant biznesowy, doradca w zakresie zarządzania organizacją, certyfikowany kierownik projektu z wieloletnim doświadczeniem, szkoli przedsiębiorców, menedżerów i kierowników projektów.

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1. Ankieta dla uczestnika warsztatów „Popularyzacja standardów zarządzania klastrem”

ANKIETA DLA UCZESTNIKA WARSZTATÓW „POPULARYZACJA STANDARDÓW ZARZĄDZANIA KLASTREM”

1. NAZWA reprezentowanego Klastra:
2. Nazwa Koordynatora Klastra (instytucji)
3. Imię i nazwisko reprezentanta Klastra
Pełniona w klastrze funkcja (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź):
☐ Prezes
☐ Menadżer
☐ Animator
☐ Specjalista
☐ inna (proszę nazwać/opisać funkcję)
4. Czy znane jest Panu/Pani zagadnienie „Standardy Zarządzania Klastrem”? (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)
☐ TAK
☐ NIE
5. Czy reprezentowany przez Pana/Panią Klastre realizuje kompleksowy proces wdrażania standardów Klastra według podręcznika PARP „Standardy Zarządzania Klastrem” (2015 lub 2016)? (proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź)
☐ TAK
☐ NIE
6. Czy Koordynator Klastra w ramach swoich działań posiada lub realizuje: (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi w ramach poszczególnych obszarów)

w ramach obszaru „Organizacja”

Podstawy organizacyjne działania:

- a. Czy Państwa Klastre posiada zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- b. Czy Państwa Klastre posiada zdefiniowaną strukturę organizacyjną klastra?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
Jeżeli TAK gdzie jest ona dostępna.....
- c. Czy Państwa Klastre posiada aktualną bazę danych o członkach klastra?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- d. Czy Państwa Klastre posiada system zapobiegania konfliktom interesu w klastrze?
☐ TAK

- ☐ NIE
☐ NIE WIEM

Strategia działania:

- e. Czy Państwa Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- f. Czy Koordynator Klastra przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

w ramach obszaru „Zasoby”

Zasoby finansowe

- a. Czy Klaster posiada stabilność finansową?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- b. Czy w Klastrze funkcjonuje transparentność operacji finansowych?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Zasoby Infrastrukturalne:

- c. Czy Państwa Klaster posiada własne biuro?
☐ TAK
☐ NIE
W przypadku odpowiedzi TAK: Czy do biura mają dostęp członkowie Klastra?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- d. Czy Państwa klaster posiada w swoich zasobach dostępność do infrastruktury laboratoryjnej/badawczej?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Zasoby ludzkie i informacyjne

- e. Czy członkowie Państwa Klastra mają dostęp do dedykowanych zasobów ludzkich (menadżer, animator, Prezes, Kierownik grupy roboczej etc.)?
☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

W przypadku odpowiedzi TAK: Gdzie jest uwidoczniony wykaz kluczowych zasobów Państwa Klastra?

- f. Czy w Państwa Klastrze są realizowane zadania związane z podnoszeniem umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem np. poprzez udział w szkoleniach, warsztatach, seminariach etc?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

w ramach obszaru „Procesy”

Procesy marketingowe

- a. Czy Państwa klastery posiada wspólny system identyfikacji wizualnej (strona internetowa, logotyp, księga znaków, znaki towarowe Klastra etc.)?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- b. Czy Koordynator Państwa Klastra inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- c. Czy Państwa Klastery posiada wielojęzyczną stronę internetową?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Procesy komunikacji wewnętrznej

- d. Czy Koordynator Państwa Klastra stosuje różnorodne narzędzia i formy komunikacji z członkami klastra?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

jeżeli TAK to jakie?.....

- e. Czy Koordynator Klastra podejmuje działania na rzecz integracji członków Klastra?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- f. Czy Koordynator Klastra powołuje grupy tematyczne/robocze np. na potrzeby projektów?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Procesy rozwoju Klastra

- g. Czy Koordynator Klastra prowadzi monitoring i ewaluację realizacji strategii Klastra?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- h. Czy Koordynator Klastra prowadzi politykę otwartości struktury klastrowej?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- i. Czy Koordynator Klastra posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Procesy wsparcia działalności B+R+I, transfer technologii w klastrze

- j. Czy w Państwa Klastrze odbywa się proces wspierania innowacji w klastrze przez koordynatora?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- jeżeli TAK to przy pomocy jakich narzędzi?

Procesy związane z zasadami zrównoważonego rozwoju

- k. Czy Koordynator Klastra realizuje działania związane z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM
- l. Czy Koordynator Klastra upowszechniania działania pro środowiskowe?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

w ramach obszaru „Usługi na rzecz członków Klastra”

Finansowanie projektów

- a. Czy Koordynator Klastra pozyskuje zewnętrzne źródła finansowania działań Klastra?
- ☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Aktywność rynkowa Klastra

- b. Czy Koordynator Klastra wspiera członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości rynkowych (np. prowadzi grupę zakupową etc)?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- c. Czy Koordynator Klastra wspiera udział w przetargach publicznych lub konkursach?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

jeżeli TAK to w jaki sposób?

Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking

- d. Czy Koordynator Klastra wspiera działania networkingu i matchmakingu?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Rozwój zasobów ludzkich

- e. Czy Koordynator Klastra wspiera rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

jeżeli TAK, to przy pomocy jakich narzędzi? (np. Baza wiedzy, inne)

Internacjonalizacja Klastra

- f. Czy Koordynator Klastra wspiera proces internacjonalizacji Klastra?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

jeżeli TAK, to w jaki sposób?

- g. Czy Koordynator Klastra udostępnia informację nt. klastra w językach obcych?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

w ramach obszaru „Współpraca z otoczeniem”

Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego

- a. Czy Koordynator nawiązuje trwałą współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu

- b. Czy Koordynator nawiązuje trwałą współpracę z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Współpraca z klastrami

- c. Czy Klaster współpracuje z innymi klastrami?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć

- d. Czy Klaster jest obecny w mediach?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

jeśli TAK to w jakich?.....

- e. Czy Klaster jest rozpoznawalny przez organizacje realizujące politykę klastrową (np. Ministerstwo Rozwoju, Urząd Marszałkowski)?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- f. Czy dane Klastra są umieszczone na mapie klastrów?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

- g. Czy Klaster posiada odznakę jakości ESCA?

☐ TAK
☐ NIE

W przypadku odpowiedzi TAK proszę zaznaczyć jaką:

☐ SILVER LABEL
☐ GOLD LABEL

- h. Czy w Klastrze jest osoba pełniąca rolę animatora klastra?

☐ TAK
☐ NIE
☐ NIE WIEM

7. Proszę o ocenę każdego z obszarów działalności klastra pod względem ich wpływu na dalszy dynamiczny rozwój organizacji (udzielenie odpowiedzi następuje poprzez zaznaczenie pola odpowiadającego właściwej ocenie uczestnika- wg. dostępnej skali)

Obszary	1- Najistotniejszy obszar	2- Istotny obszar	3- Neutralny obszar	4- Mało istotny obszar	5- Nieistotny obszar
Organizacja					
Zasoby					
Procesy					
Usługi na rzecz członków Klastra					
Współpraca z otoczeniem					

ZAŁĄCZNIK 2. LISTY SPRAWDZAJĄCE SPEŁNIENIE STANDARDÓW

Celem załącznika jest wsparcie osób w zakresie dokonania autoewaluacji procesów zarządzania w danym klastrze pod kątem spełnienia opracowanych standardów zarządzania oraz przy wykorzystaniu dołączonego narzędzia – listy sprawdzającej.

Narzędzie skierowane jest do koordynatorów klastrów, którzy pragną dokonać autoewaluacji pod kątem spełnienia aktualnych standardów. Adresatem narzędzia mogą być jednak również osoby odpowiedzialne za tworzenie lub wdrażanie polityki klastrowej. Możliwe jest również dokonanie ewaluacji przez osoby z zewnątrz klastra (np. eksperci w zakresie klasteringu) przy udziale koordynatora klastra.

Do przeprowadzenia autoewaluacji wystarczy wydrukowanie arkusza oraz dokonanie samodzielnego podsumowania wyników.

Narzędzie podzielone jest na 3 części:

- Informacje podstawowe,
- Lista standardów wraz z określeniem sposobu oceny ich spełnienia – do wyboru w zależności od fazy rozwoju klastra,
- Podsumowanie.

Sposób analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz wyniku ogólnego

Wskazanie odpowiedzi „spełnia” generuje wartość 1. Wartości w obrębie każdego obszaru i podobszaru należy zsumować i odnieść do liczby standardów dla danej fazy: jeżeli suma z spełnionych standardów jest równa liczbie standardów wówczas można mówić o spełnieniu standardów na poziomie wszystkich obszarów i podobszaru.

I. Informacje podstawowe:

Nazwa klastra	
Koordynator klastra	
Data przeprowadzenia autoewaluacji	
Forma prawna klastra	
Liczba uczestników klastra	
Faza rozwoju klastra	

II. Lista standardów wraz z określeniem sposobu oceny ich spełnienia (do wyboru A, B lub C):

A. FAZA EMBRIONALNA

L.p.	Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnia	Nie spełnia
Obszar: Organizacja				
Podobszar: Podstawy organizacyjne działania				
1.	Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.		
2.	Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który opisuje strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.		
3.	Aktualna baza danych o członkach klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, rodzaj i wielkość podmiotu, zatrudnienie, czy osoba do kontaktu, powinny być publikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizacja oraz dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci		

		podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.			
4.	Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek).		
			Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.		
			Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny).		
Obszar: Organizacja					
Podobszar: Strategia działania					
5.	Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ reprezentujący członków klastra, która zawiera m. in.: analizę/diagnozę, wizję i misję, cele strategiczne.		
			Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z		

			udziałem członków klastra; członkowie klastra mają realny wpływ na poszczególne zapisy.		
			Koordinator wraz z członkami klastra okresowo weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji jest adekwatna do zmian zachodzących w strukturze klastra i jego otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków.		
			Istnieje plan działania, zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ, zawierający m.in. cele operacyjne wynikające z przyjętej strategii oraz wykaz projektów/przedsięwzięć z podaniem źródeł finansowania.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby finansowe					
6.	Transparentność operacji finansowych	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Na początku roku obrachunkowego koordinator przygotowuje budżet klastra zawierający planowane przychody i wydatki, który podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
			Po zakończeniu roku obrachunkowego koordinator przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu klastra, które podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo		

			organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby ludzkie i informacyjne					
7.	Dostępność zasobów ludzkich	Koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do realizacji bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań wynikających z przyjętej strategii klastra i planu działania. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży/sektora oraz stopnia rozwoju.			
8.	Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator identyfikuje potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia jego kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp.		
			Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych), których częstotliwość i forma są adekwatne do podejmowanych przez klaster działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Komunikacja wewnętrzna					
9.	Stosowanie różnorodnych narzędzi i form	Koordynator pozostaje w stałym kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem różnorodnych narzędzi komunikacji np.			

	komunikacji	spotkań, e-maili, telefonu, telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) są dostosowane do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb jego członków. Zakłada się jednak, że min. jeden raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra.		
10.	Podjęmowanie działań na rzecz integracji członków	Koordinator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizuje formalne i nieformalne spotkania, w tym spotkania organów klastra, wyjazdy integracyjne, wizyty u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań jest adekwatna do potrzeb członków klastra.		
Obszar: Procesy				
Podobszar: Rozwój klastra				
11.	Otwartość struktury klastrowej	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordinator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie przedstawić im korzyści związane z przystąpieniem do klastra.	
			Koordinator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących i stosuje je w praktyce.	

III. Podsumowanie

	Liczba spełnionych standardów	Liczba nie spełnionych standardów	Liczba standardów
Wynik (liczbowo)	A	B	C
			11
Wynik (procentowo)	(A/C)	(B/C)	100%

B: FAZA ROZWOJU

L.p.	Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)		Spełnia	Nie spełnia
Obszar: Organizacja					
Podobszar: Podstawy organizacyjne działania					
1.	Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.			
2.	Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który opisuje strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.			
3.	Aktualna baza danych o członkach klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, rodzaj i wielkość podmiotu, zatrudnienie, czy osoba do kontaktu, powinny być publikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizacja oraz dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.			
4.	Zapobieganie konfliktom	Spełnione są łącznie	Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w		

	interesu w klastrze	wskaźniki:	klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek).		
			Koordinator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.		
			Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny).		
Obszar: Organizacja					
Podobszar: Strategia działania					
5.	Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ reprezentujący członków klastra, która zawiera m. in.: analizę/diagnozę, wizję i misję, cele strategiczne.		
			Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra; członkowie klastra mają realny wpływ na poszczególne zapisy.		

			Koordynator wraz z członkami klastra okresowo weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji jest adekwatna do zmian zachodzących w strukturze klastra i jego otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków.		
			Istnieje plan działania, zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ, zawierający m.in. cele operacyjne wynikające z przyjętej strategii oraz wykaz projektów/przedsięwzięć z podaniem źródeł finansowania.		
6.	Koordynator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra	Nie rzadziej niż raz w roku członkowie klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra oceniają pracę koordynatora pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klaster do życia oraz z aktualną strategią i planem działania. Ocena może mieć również charakter bieżący.			
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby finansowe					
7.	Stabilność finansowa	Koordynator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres co najmniej kolejnych 12 miesięcy. Można do nich zaliczyć składki członków czy też prowadzoną działalność gospodarczą klastra, z której dochód jest przeznaczony na cele statutowe klastra.			
8.	Transparentność	Spełnione są łącznie	Na początku roku obrachunkowego koordynator		

	operacji finansowych	wskaźniki:	przygotowuje budżet klastra zawierający planowane przychody i wydatki, który podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
			Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu klastra, które podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Infrastruktura					
9.	Dostępność przestrzeni biurowej	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, uregulowany stosownym dokumentem, np. aktem własności, umową najmu lub regulaminem wewnętrznym określającym zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Kwestia dostępu powinna być uregulowana na okres min. kolejnych 12 miesięcy.		
			Przestrzeń powinna być adekwatna m.in. pod względem powierzchni, liczby pomieszczeń i ich wyposażenia do potrzeb danego koordynatora, działań podejmowanych przez niego oraz potrzeb członków klastra.		
			Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia		

			członków klastra.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby ludzkie i informacyjne					
10.	Dostępność zasobów ludzkich	Koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do realizacji bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań wynikających z przyjętej strategii klastra i planu działania. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży/ sektora oraz stopnia rozwoju.			
11.	Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze. Może to być np. lista osób/członków klastra, którzy dysponują określonymi kompetencjami (np. w tworzeniu stron internetowych, księgowości, usługach prawnych).		
			Koordynator dysponuje aktualną listą zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, którą im udostępnia. Do ww. zasobów można zaliczyć (w zależności od specyfiki działalności klastra): zasoby wiedzy, infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej itp.		

		Alternatywnie spełniony jest wskaźnik:	Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy i informacji, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma zawiera aktualne informacje nt. kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (m. in. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej itp.).		
12.	Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator identyfikuje potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia jego kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp. Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych), których częstotliwość i forma są adekwatne do podejmowanych przez klaster działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Marketing					
13.	Wspólny system identyfikacji wizualnej	Istnieje system identyfikacji wizualnej klastra zawierający m. in. logo, kolorystykę, wzory prezentacji itp. Zasady sposobu jego wykorzystywania zostały ustalone we			

		współpracy z członkami klastra.			
14.	Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator inicjuje działalność targowo-wystawienniczą poprzez identyfikację i upowszechnianie informacji na temat wydarzeń, które są związane branżowo z profilem działalności klastra.		
			Koordynator pomaga w organizacji udziału członków klastra w wydarzeniach targowo-wystawienniczych zgodnych z profilem branżowym klastra.		
			Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klaster na zewnątrz. W tym przypadku aktywny udział oznacza: przeprowadzenie prezentacji nt. oferty rynkowej klastra, przygotowanie stoiska handlowego, targowego lub wystawienniczego, odbycie spotkań z przedstawicielami zainteresowanych podmiotów zewnętrznych czy też podpisanie umowy ramowej o współpracy. Istotne jest, aby aktywność koordynatora była związana z promocją klastra i jego marki. Częstotliwość i forma udziału w ww. wydarzeniach powinna być adekwatna do potrzeb członków klastra.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Komunikacja wewnętrzna					
15.	Stosowanie różnorodnych narzędzi i	Koordynator pozostaje w stałym kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem			

	form komunikacji	różnorodnych narzędzi komunikacji np. spotkań, e-maili, telefonu, telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) są dostosowane do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb jego członków. Zakłada się jednak, że min. jeden raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra.		
16.	Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	Koordinator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizuje formalne i nieformalne spotkania, w tym spotkania organów klastra, wyjazdy integracyjne, wizyty u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań jest adekwatna do potrzeb członków klastra.		
17.	Powołanie grup tematycznych/roboczych	Koordinator aktywnie wspiera rozwój współpracy w klastrze i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra. Skala tych działań jest adekwatna do potrzeb członków klastra.		
Obszar: Procesy				
Podobszar: Rozwój klastra				
18.	Monitoring i ewaluacja realizacji strategii	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordinator ma wypracowane mechanizmy monitorowania i ewaluacji realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategii oraz założonych wskaźników i stosuje je w praktyce. Pozyskane informacje powinny być efektywnie wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących.	

			Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.		
19.	Otwartość struktury klastrowej	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordinator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie przedstawić im korzyści związane z przystąpieniem do klastra.		
			Koordinator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących i stosuje je w praktyce.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Działalność B+R+I, transfer technologii					
20.	Wspieranie innowacji w klastrze	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator regularnie angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji w klastrze (np. przekazuje wiedzę i informacje, promuje innowacje, inicjuje zmiany, pośredniczy w pozyskaniu technologii lub know-how, poszukuje odbiorcy na daną technologię, organizuje warsztaty eksperckie lub też wymianę ekspertów w ramach staży). Skala tych działań powinna być adekwatna do potrzeb członków klastra.		
			Koordinator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają		

			członkowie klastra.		
			W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra.		
			Koordinator wspiera tworzenie spółek typu start-up, spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw lub uczelni – członków klastra).		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Zasada zrównoważonego rozwoju					
21.	Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	W strategii i planie rozwoju klastra znajdują się zapisy dotyczące wdrażania w klastrze zasad CSR związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.		
			Koordinator aktywnie promuje zasady CSR poprzez np. organizację spotkań o charakterze szkoleniowym lub też technologicznym czy prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra,		

			reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.		
			Koordinator podejmuje konkretne działania lub wspiera projekty, których celem jest wdrożenie zasad CSR (np. pozyskanie środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.). Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.		
22.	Upowszechnianie działań pro-środowiskowych	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator promuje wdrażanie przez członków klastra standardów w zakresie ochrony środowiska oraz oferuje wsparcie przy uzyskaniu certyfikatu np. ISO 14001 i EMAS.		
			Koordinator promuje działania w zakresie technologii i nowoczesnych rozwiązań przyczyniających się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne.		
			Koordinator promuje wprowadzenie ekoprojektowania, tzn. zidentyfikowanie aspektów środowiskowych związanych z produktem i uwzględnienie ich już na etapie powstawania projektu.		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					

Podobszar: Finansowanie projektów					
23.	Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinatorem angażuje się w procesy pozyskiwania prywatnych środków finansowych m.in. z funduszy seed i venture capital, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych na potrzeby rozwoju klastra oraz włącza się aktywnie w realizację przedsięwzięć finansowanych z tych źródeł. Skala podejmowanych działań jest adekwatna do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordinatorem oferuje usługi w zakresie uzyskania wsparcia z publicznych źródeł dostępnych w kraju i za granicą. W przypadku pozyskania środków, koordinator oferuje wsparcie przy realizacji konkretnych projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników).		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Aktywność rynkowa					
24.	Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinatorem wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowania członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).		
			Koordinatorem wspiera procesy dokonywania wspólnej/grupowej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania,		

			agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).		
			Koordinator wspiera inne - poza zakupem i sprzedażą - procesy tworzenia łańcuchów wartości w klastrze (np. w obszarze dystrybucji, logistyki, promocji, dystrybucji).		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking					
25.	Wspieranie networkingu i matchmakingu	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:	Koordinator prowadzi lub organizuje działania networkingowe. Może to być m. in. organizowanie spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi czy włączanie klastra lub jego członków do krajowych i międzynarodowych sieci i organizacji branżowych. Zakres działań jest adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordinator prowadzi matchmaking. Działalność w tym zakresie może obejmować organizowanie np. spotkań B2B, B2C, misji gospodarczych lub wizyt studyjnych z udziałem członków klastra, które mają na celu dopasowanie i uzgodnienie obszarów współpracy. Zakres działań jest adekwatny do poziomu		

			rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Rozwój zasobów ludzkich					
26.	Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie lub podniesienie przez nich (i/ lub ich pracowników) umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych). Ich częstotliwość i forma są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu			
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Internacjonalizacja					
27.	Wspieranie internacjonalizacji	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. prowadzenie negocjacji, podpisywanie umów, arbitraż). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordynator angażuje się w organizację wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów) misji gospodarczych/wizyt studyjnych/impresach targowo-wystawienniczych. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		

			Koordynator świadczy i/lub pozyskuje usługi na rzecz członków klastra w zakresie internacjonalizacji: poszukiwanie partnerów zagranicznych, badania rynku, wsparcie negocjacji, założenie działalności na nowym rynku zagranicznym, doradztwo prawno-podatkowe, arbitraż, organizacja kanałów dystrybucji, reklama i marketing, wsparcie sprzedaży. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
28.	Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:	Klaster dysponuje aktualną stroną internetową przynajmniej w języku angielskim, zawierającą m.in. podstawowe informacje o klastrze i jego potencjale, w tym ofertę produktowo-usługową.		
			Klaster posiada i udostępnia aktualną ofertę produktowo-usługową klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną co najmniej w języku angielskim.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego					
29.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Klaster posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z jednostką/-ami samorządu terytorialnego w		

			takich obszarach, jak np. współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategicznych.		
			Klaster/ Koordynator w imieniu klastra jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.).		
			Koordynator w imieniu klastra aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu (np. Regionalna Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa, Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa, Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu).		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu					
30.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę klastra z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową, która nie należy do klastra, a jej siedziba znajduje się w regionie lokalizacji		

			klastra.		
			Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy. Częstotliwość, forma i zakres kontaktów są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.		
			Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych i/lub instytucji otoczenia biznesu, które nie należą do klastra, a ich siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra. Beneficjentem tych przedsięwzięć są członkowie klastra (przykładowo mogą to być projekty badawczo-rozwojowe). Częstotliwość, forma i zakres są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z klastrami					
31.	Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z innymi klastrami zarówno z kraju, jak i za granicą.		
			Koordynator inicjuje lub uczestniczy w spotkaniach z		

			przedstawicielami innych klastrów. Przykładowym celem spotkań może być nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć/ konkretnego projektu. Częstotliwość i zakres spotkań są adekwatne do zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami.		
			Klaster realizuje wspólne projekty z innymi klastrami z kraju i/ lub z zagranicy.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć					
32.	Obecność klastra w mediach	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Na stronie WWW klastra znajduje się zakładka skierowana do mediów, w której umieszczone są m. in. elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny opis klastra, jak też informacje prasowe nt. bieżących wydarzeń związanych z jego działalnością.		
			Koordynator współpracuje z mediami (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań. Elementem tej współpracy może być np. przygotowanie materiałów prasowych dostosowanych do potrzeb mediów, pozyskiwanie patronatów medialnych, czy też działalność publicystyczna. Spełnienie		

			tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.		
33.		Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrow PARP.		
			Klaster uczestniczy w badaniach klastrow (może to być np. Benchmarking Klastrow w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrow).		
			Klaster bierze aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych przez podmioty realizujących politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym (np. wystąpienia, udział w panelach ekspertów, etc.).		
			Klaster należy do European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership.		

IV. Podsumowanie

	Liczba spełnionych standardów	Liczba nie spełnionych standardów	Liczba standardów
Wynik (liczbowo)	A	B	C
			33
Wynik (procentowo)	(A/C)	(B/C)	100%

C. FAZA DOJRZAŁOŚCI

Lista standardów wraz z określeniem sposobu oceny ich spełnienia:

L.p.	Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Spełnia	Nie spełnia
Obszar: Organizacja				
Podobszar: Podstawy organizacyjne działania				
1.	Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.		
2.	Zdefiniowana struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który opisuje strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ reprezentujący członków klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.		
3.	Aktualna baza danych o członkach klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, rodzaj i wielkość podmiotu, zatrudnienie, czy osoba do kontaktu, powinny być publikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizacja oraz dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.		

4.	Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek).		
			Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów.		
			Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny).		
Obszar: Organizacja					
Podobszar: Strategia działania					
5.	Klaster posiada strategię rozwoju oraz plan działania	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ reprezentujący członków klastra, która zawiera m. in.: analizę/diagnozę, wizję i misję, cele strategiczne.		
			Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra; członkowie klastra mają		

			realny wpływ na poszczególne zapisy.		
			Koordinator wraz z członkami klastra okresowo weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji jest adekwatna do zmian zachodzących w strukturze klastra i jego otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków.		
			Istnieje plan działania, zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ, zawierający m.in. cele operacyjne wynikające z przyjętej strategii oraz wykaz projektów/przedsięwzięć z podaniem źródeł finansowania.		
6.	Koordinator przestrzega zapisów obowiązujących dokumentów klastra	Nie rzadziej niż raz w roku członkowie klastra i/lub organ reprezentujący członków klastra oceniają pracę koordynatora pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klaster do życia oraz z aktualną strategią i planem działania. Ocena może mieć również charakter bieżący.			
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby finansowe					
7.	Stabilność finansowa	Koordinator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres co najmniej kolejnych 12 miesięcy. Można do nich zaliczyć składki członków czy też prowadzoną działalność gospodarczą klastra, z której dochód			

		jest przeznaczony na cele statutowe klastra.			
8.	Transparentność operacji finansowych	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Na początku roku obrachunkowego koordynator przygotowuje budżet klastra zawierający planowane przychody i wydatki, który podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
			Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przygotowuje sprawozdanie z wykonania budżetu klastra, które podlega zatwierdzeniu przez członków klastra albo organ powołany przez nich do sprawowania nadzoru.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Infrastruktura					
9.	Dostępność przestrzeni biurowej	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, uregulowany stosownym dokumentem, np. aktem własności, umową najmu lub regulaminem wewnętrznym określającym zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Kwestia dostępu powinna być uregulowana na okres min. kolejnych 12 miesięcy.		
			Przestrzeń powinna być adekwatna m.in. pod względem powierzchni, liczby pomieszczeń i ich wyposażenia do potrzeb danego koordynatora, działań podejmowanych przez niego oraz potrzeb członków klastra.		

			Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.		
Obszar: Zasoby					
Podobszar: Zasoby ludzkie i informacyjne					
10.	Dostępność zasobów ludzkich	Koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do realizacji bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań wynikających z przyjętej strategii klastra i planu działania. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży/ sektora oraz stopnia rozwoju.			
11.	Aktualne bazy zasobów i kompetencji w klastrze		Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze. Może to być np. lista osób/członków klastra, którzy dysponują określonymi kompetencjami (np. w tworzeniu stron internetowych, księgowości, usługach prawnych).		
		Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator dysponuje aktualną listą zasobów pozostających w dyspozycji członków klastra, którą im udostępnia. Do ww. zasobów można zaliczyć (w zależności od specyfiki działalności klastra): zasoby wiedzy, infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej itp.		

		Alternatywnie spełniony jest wskaźnik:	Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy i informacji, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma zawiera aktualne informacje nt. kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (m. in. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej itp.).		
12.	Podnoszenie umiejętności i kompetencji w zakresie zarządzania klastrem	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator identyfikuje potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia jego kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp. Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych), których częstotliwość i forma są adekwatne do podejmowanych przez klastery działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Marketing					
13.	Wspólny system identyfikacji wizualnej	Istnieje system identyfikacji wizualnej klastra zawierający m. in. logo, kolorystykę, wzory prezentacji itp. Zasady sposobu jego wykorzystywania zostały ustalone we			

		współpracy z członkami klastra.			
14.	Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordynator inicjuje działalność targowo-wystawienniczą poprzez identyfikację i upowszechnianie informacji na temat wydarzeń, które są związane branżowo z profilem działalności klastra.		
			Koordynator pomaga w organizacji udziału członków klastra w wydarzeniach targowo-wystawienniczych zgodnych z profilem branżowym klastra.		
			Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klaster na zewnątrz. W tym przypadku aktywny udział oznacza: przeprowadzenie prezentacji nt. oferty rynkowej klastra, przygotowanie stoiska handlowego, targowego lub wystawienniczego, odbycie spotkań z przedstawicielami zainteresowanych podmiotów zewnętrznych czy też podpisanie umowy ramowej o współpracy. Istotne jest, aby aktywność koordynatora była związana z promocją klastra i jego marki. Częstotliwość i forma udziału w ww. wydarzeniach powinna być adekwatna do potrzeb członków klastra.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Komunikacja wewnętrzna					
15.	Stosowanie różnorodnych narzędzi i	Koordynator pozostaje w stałym kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem			

	form komunikacji	różnorodnych narzędzi komunikacji np. spotkań, e-maili, telefonu, telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) są dostosowane do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb jego członków. Zakłada się jednak, że min. jeden raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra.		
16.	Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	Koordinator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizuje formalne i nieformalne spotkania, w tym spotkania organów klastra, wyjazdy integracyjne, wizyty u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań jest adekwatna do potrzeb członków klastra.		
17.	Powołanie grup tematycznych/roboczych	Koordinator aktywnie wspiera rozwój współpracy w klastrze i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra. Skala tych działań jest adekwatna do potrzeb członków klastra.		
Obszar: Procesy				
Podobszar: Rozwój klastra				
18.	Monitoring i ewaluacja realizacji strategii	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordinator ma wypracowane mechanizmy monitorowania i ewaluacji realizacji działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategii oraz założonych wskaźników i stosuje je w praktyce. Pozyskane informacje powinny być efektywnie wykorzystywane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących.	

			Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zmiany sposobu działania.		
19.	Otwartość struktury klastrowej	Spełnione są łącznie wskaźniki:	Koordinator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie przedstawić im korzyści związane z przystąpieniem do klastra.		
			Koordinator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków klastra, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących i stosuje je w praktyce.		
20.	Koordinator posiada wdrożone mechanizmy zarządzania jakością	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator prowadzi cykliczną ocenę poziomu satysfakcji z jakości świadczonych przez siebie usług szczególnie na rzecz członków klastra. Ocena odbywa się na podstawie opinii członków klastra, czy partnerów zewnętrznych/ innych klientów, a jej częstotliwość i zakres powinny być adekwatne do stopnia rozwoju klastra, posiadanej oferty usług oraz potrzeb członków.		
			Koordinator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie normy ISO 9001:2000 lub zbliżonego.		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Działalność B+R+I, transfer technologii					

21.	Wspieranie innowacji w klastrze	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator regularnie angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji w klastrze (np. przekazuje wiedzę i informacje, promuje innowacje, inicjuje zmiany, pośredniczy w pozyskaniu technologii lub know-how, poszukuje odbiorcy na daną technologię, organizuje warsztaty eksperckie lub też wymianę ekspertów w ramach staży). Skala tych działań powinna być adekwatna do potrzeb członków klastra.		
			Koordinator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra.		
			W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra.		
			Koordinator wspiera tworzenie spółek typu start-up, spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw lub uczelni – członków klastra).		
Obszar: Procesy					
Podobszar: Zasada zrównoważonego rozwoju					
22.	Zgodność z zasadami Społecznej Odpowiedzialności	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych	W strategii i planie rozwoju klastra znajdują się zapisy dotyczące wdrażania w klastrze zasad CSR związane		

	Biznesu (CSR)	wskaźników:	np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.		
			Koordinator aktywnie promuje zasady CSR poprzez np. organizację spotkań o charakterze szkoleniowym lub też technologicznym czy prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.		
			Koordinator podejmuje konkretne działania lub wspiera projekty, których celem jest wdrożenie zasad CSR (np. pozyskanie środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.). Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb jego członków.		
23.	Upowszechnianie działań środowiskowych pro-	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych	Koordinator promuje wdrażanie przez członków klastra standardów w zakresie ochrony środowiska oraz oferuje wsparcie przy		

		wskaźników:	uzyskaniu certyfikatu np. ISO 14001 i EMAS.		
			Koordynator promuje działania w zakresie technologii i nowoczesnych rozwiązań przyczyniających się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne.		
			Koordynator promuje wprowadzenie ekoprojektowania, tzn. zidentyfikowanie aspektów środowiskowych związanych z produktem i uwzględnienie ich już na etapie powstawania projektu.		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Finansowanie projektów					
24.	Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordynator angażuje się w procesy pozyskiwania prywatnych środków finansowych m.in. z funduszy seed i venture capital, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych na potrzeby rozwoju klastra oraz włącza się aktywnie w realizację przedsięwzięć finansowanych z tych źródeł. Skala podejmowanych działań jest adekwatna do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordynator oferuje usługi w zakresie uzyskania wsparcia z publicznych źródeł dostępnych w kraju i za granicą. W przypadku pozyskania środków, koordynator oferuje wsparcie przy realizacji konkretnych		

			projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników).		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Aktywność rynkowa					
25.	Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowania członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).		
			Koordinator wspiera procesy dokonywania wspólnej/grupowej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).		
			Koordinator wspiera inne - poza zakupem i sprzedażą - procesy tworzenia łańcuchów wartości w klastrze (np. w obszarze dystrybucji, logistyki, promocji, dystrybucji).		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Wymiana doświadczeń i networking/matchmaking					
26.	Wspieranie networkingu i matchmakingu	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:	Koordinator prowadzi lub organizuje działania networkingowe. Może to być m. in. organizowanie spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi		

			czy włączanie klastra lub jego członków do krajowych i międzynarodowych sieci i organizacji branżowych. Zakres działań jest adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordinator prowadzi matchmaking. Działalność w tym zakresie może obejmować organizowanie np. spotkań B2B, B2C, misji gospodarczych lub wizyt studyjnych z udziałem członków klastra, które mają na celu dopasowanie i uzgodnienie obszarów współpracy. Zakres działań jest adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Rozwój zasobów ludzkich					
27.	Rozwijanie umiejętności i wiedzy członków klastra	Koordinator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie lub podniesienie przez nich (i/ lub ich pracowników) umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych). Ich częstotliwość i forma są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu			
Obszar: Usługi na rzecz członków klastra					
Podobszar: Internacjonalizacja					
28.	Wspieranie internacjonalizacji	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. prowadzenie negocjacji, podpisywanie umów,		

			arbitraż). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordinator angażuje się w organizację wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów) misji gospodarczych/wizyt studyjnych/imprezach targowo-wystawienniczych. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
			Koordinator świadczy i/lub pozyskuje usługi na rzecz członków klastra w zakresie internacjonalizacji: poszukiwanie partnerów zagranicznych, badania rynku, wsparcie negocjacji, założenie działalności na nowym rynku zagranicznym, doradztwo prawno-podatkowe, arbitraż, organizacja kanałów dystrybucji, reklama i marketing, wsparcie sprzedaży. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie są adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.		
29.	Udostępniona informacja nt. klastra w językach obcych	Spełnione są łącznie następujące	Klaster dysponuje aktualną stroną internetową przynajmniej w języku angielskim, zawierającą m.in.		

		wskaźniki:	podstawowe informacje o klastrze i jego potencjale, w tym ofertę produktowo-usługową.		
			Klaster posiada i udostępnia aktualną ofertę produktowo-usługową klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną co najmniej w języku angielskim.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego					
30.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Klaster posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z jednostką/-ami samorządu terytorialnego w takich obszarach, jak np. współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategicznych.		
			Klaster/ Koordynator w imieniu klastra jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.).		
			Koordynator w imieniu klastra aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu (np. Regionalna		

			Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa, Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa, Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu).		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu					
31.	Nawiązana trwała współpraca z jednostkami naukowymi i instytucjami otoczenia biznesu w ramach regionalnego systemu innowacji	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę klastra z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową, która nie należy do klastra, a jej siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra.		
			Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy. Częstotliwość, forma i zakres kontaktów są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.		
			Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych i/lub instytucji otoczenia biznesu, które nie należą do klastra, a ich siedziba znajduje się w regionie lokalizacji klastra. Beneficjentem tych przedsięwzięć są członkowie		

			klastra (przykładowo mogą to być projekty badawczo-rozwojowe). Częstotliwość, forma i zakres są adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb członków klastra.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Współpraca z klastrami					
32.	Nawiązana trwała współpraca z innymi klastrami	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Koordinator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z innymi klastrami zarówno z kraju, jak i za granicą.		
			Koordinator inicjuje lub uczestniczy w spotkaniach z przedstawicielami innych klastrów. Przykładowym celem spotkań może być nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć/ konkretnego projektu. Częstotliwość i zakres spotkań są adekwatne do zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami.		
			Klaster realizuje wspólne projekty z innymi klastrami z kraju i/ lub z zagranicy.		
Obszar: Współpraca z otoczeniem					
Podobszar: Rozpoznawalność klastra i jego osiągnięć					
33.	Obecność klastra w mediach	Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Na stronie WWW klastra znajduje się zakładka skierowana do mediów, w której umieszczone są m. in. elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny		

			opis klastra, jak też informacje prasowe nt. bieżących wydarzeń związanych z jego działalnością.		
			Koordinator współpracuje z mediami (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań. Elementem tej współpracy może być np. przygotowanie materiałów prasowych dostosowanych do potrzeb mediów, pozyskiwanie patronatów medialnych, czy też działalność publicystyczna. Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordinator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.		
34.		Spełniony jest co najmniej jeden z alternatywnych wskaźników:	Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrow PARP.		
			Klaster uczestniczy w badaniach klastrow (może to być np. Benchmarking Klastrow w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrow).		
			Klaster bierze aktywny udział w przedsięwzięciach organizowanych przez podmioty realizujących politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym (np. wystąpienia, udział w panelach ekspertów, etc.).		

			Klaster należy do European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership.		
--	--	--	--	--	--

V. Podsumowanie

	Liczba spełnionych standardów	Liczba nie spełnionych standardów	Liczba standardów
Wynik (liczbowo)	A	B	C
			34
Wynik (procentowo)	(A/C)	(B/C)	100%