



Danish Agency for Science
Technology and Innovation
Ministry of Science
Technology and Innovation



norden
Nordic Council of Ministers



norden
Nordisk InnovationsCenter



Kompetenznetze Deutschland
networking for innovation

Klastry i ich indywidualizm

**Wzrost gospodarczy poprzez polityki klastrowe
ukierunkowane na kreowanie doskonałości w
zarządzaniu klastrami**



Thomas Lämmer-Gamp

Gerd Meier zu Köcker

Thomas Alslev Christensen

Lipiec 2011 r.

Tłumaczenie na j. polski - Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Wydawca

VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT)

Steinplatz 1,

10623 Berlin, Niemcy

www.vdivde-it.de

Dr Gerd Meier zu Köcker

Dyrektor Departamentu „Współpracy międzynarodowej w dziedzinie technologii i klastrów”,
mzk@vdivde-it.de

VDI/VDE-IT – obracanie najnowszych technologii w sukces – to główny dostawca usług w dziedzinie innowacji i technologii.

Nasza firma:

- zapewnia wsparcie i doradztwo w zakresie analizy, finansowania i organizacji innowacji i technologii;
- oferuje rozwiązania odpowiednio dostosowane do każdego etapu procesu innowacji;
- stanowi niezależne i doskonale ugruntowane przedsiębiorstwo o ponad trzydziestoletnim doświadczeniu;
- jako średnie przedsiębiorstwo posiada solidne podstawy finansowe gwarantowane przez licznych partnerów: VDI GmbH oraz VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.;
- posiadając przedstawicielstwa w Berlinie, Monachium i Dreźnie klientów pozostaje w bliskim kontakcie z klientami;
- działa szybko, elastycznie i zawsze pozostaje do dyspozycji klientów.

Nasi klienci w kraju i zagranicą reprezentują najróżniejsze sektory gospodarki: polityki, badań, przemysłu i sektor finansów.

Projekt zainicjowało duńskie Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji, wspierane przez Niemieckie Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii oraz jej krajowy program klastrowy „Initiative Kompetenznetze Deutschland” (Sieć Kompetencji: Niemcy), Nordycką Radę Ministrów oraz Nordyckie Centrum Innowacji (NICe). Projekt przeprowadziła firma VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (wynajęta jako instytucja zarządzająca „Initiative Kompetenznetze Deutschland” (Sieć Kompetencji: Niemcy)) w imieniu duńskiego Ministerstwa Nauki, Technologii i Innowacji oraz Niemieckiego Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Technologii. Partnerami w projekcie są ponadto następujące instytucje:

VINNOVA (Szwecja), Tillväxtverket (Szwecja), Fińska Agencja ds. Technologii i Innowacji (TEKES), fińskie Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki, *Innovation Norway*, Islandzkie Centrum Badań (RAN-NIS), Centrum Innowacji: Islandia, Bawarskie Ministerstwo Spraw Gospodarczych, Infrastruktury, Transportu i Technologii (Niemcy) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Powołując się na niniejszą publikację, proszę cytować w następujący sposób: ***"Lämmer-Gamp, Thomas/Meier zu Köcker, Gerd/Christensen, Thomas Alslev, 2011: Clusters Are Individuals. Creating Economic Growth through Cluster Policies for Cluster Management Excellence, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation/Competence Networks Germany, Copenhagen/Berlin"***.

© VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (VDI/VDE-IT), Berlin, lipiec 2011 r.

Spis treści

Streszczenie	10
1 Wstęp	13
1.2 – Główny temat raportu: doskonałość organizacji zarządzających klastrem i promowanie przez nie programów klastrowych	18
1.3 Metodologia	19
2 Wyniki benchmarkingu organizacji zarządzających klastrem	22
2.1 Portfolio porównawcze	22
2.2. Charakterystyka organizacji zarządzających klastrem oraz ich klastrów	24
2.2.1 Wiek organizacji zarządzających klastrami	24
2.2.2 Wielkość klastrów	26
2.2.3 Skład członkowski	27
2.2.4 Koncentracja regionalna klastrów	30
2.2.5 Finansowanie organizacji zarządzających klastrem.....	30
2.3 Główne wyniki.....	32
2.3.1. Klastry badawcze są znacznie bardziej, niż by się wydawało, podobne do klastrów przemysłowych	32
2.3.2 Klastry w niewielkim lub znacznym stopniu finansowane ze środków publicznych są podobne pod względem struktury i zarządzania, ale różnią się stopniem oddziaływania	35
2.3.3 Widoczność i atrakcyjność klastra oraz wpływ organizacji zarządzającej klastrem na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zależy od kilku czynników	37
2.3.4 Charakterystyka klastra zależy od obszaru technologii, w którym działa	40
2.3.5 Klastry o dużym wpływie na działalność biznesową sektora małych i średnich przedsiębiorstw aktywnie zarządzają klastrem	41
2.4 Główne czynniki determinujące wpływ klastra na działalność biznesową jego członków	44
3 Wyniki benchmarkingu programów klastrowych	46
3.1 Portfolio porównawcze	46
3.2 Charakterystyka programów klastrowych.....	47
3.2.1 Ogólne cele programów klastrowych	47
3.2.2 Koncentracja strategiczna: tworzenie nowych klastrów czy wspieranie dojrzałych	49
3.2.3 – Cele strategiczne związane z liczbą klastrów itp.	50
3.2.4 Odgórne czy oddolne	52
3.2.5 Instrumentarium.....	54
3.2.6 Szczegóły techniczne: okres obowiązywania programów klastrowych oraz aspekty finansowe.....	55
3.3 Główne wyniki.....	59
3.3.1 Poszczególne rodzaje programów klastrowych służą różnym celom	59

3.3.2 Większość programów klastrowych zajmuje wysokie miejsce w agendzie rządowej.....	62
3.3.3 Koordynacja z innymi programami finansowania uwidacznia konieczność wprowadzenia udoskonaleń	63
3.3.4 Internacjonalizacja klastrów jest uznawana za ważną, ale waga wspierania tego aspektu różni się w zależności od programów.....	65
3.3.5 Instytucje wdrażające podejmują bardziej aktywną rolę w rozwoju poszczególnych klastrów	69
3.3.6 W ostatnich latach doskonałość w zarządzaniu klastrami coraz bardziej zyskuje na znaczeniu.....	71
3.3.7 Monitoring i ewaluacja odgrywają istotną rolę, są jednak trudne	72
3.4 Zebrane doświadczenia i ich wpływ na rozwój programu	74
3.5 Najważniejsze elementy Idealnego Programu Klastrowego	75
4. Rekomendacje w zakresie polityki	79
Autorzy.....	82
ZAŁĄCZNIK: Opis programów klastrowych	83

Spis wykresów

Wykres 1: Schemat interwencji klastrowej (VDI/VDE-IT 2010)	17
Wykres 2: Liczba klastrów uczestniczących w badaniu	22
Wykres 3: Wiek organizacji zarządzających klastrami	25
Wykres 4: Wielkość klastrów (pełna liczba zaangażowanych organizacji członkowskich)	27
Wykres 5: Skład członkowski (mediana)	29
Wykres 6: Koncentracja regionalna klastrów	30
Wykres 7: Udział środków publicznych w całkowitym budżecie	31
Wykres 8: Porównanie klastrów badawczych i przemysłowych pod względem strukturalnym	33
Wykres 9: Porównanie klastrów badawczych i przemysłowych pod względem wyników i oddziaływania	34
Wykres 10: Charakterystyka klastrów z niewielkim lub dużym udziałem finansów publicznych	36
Wykres 11: Oddziaływanie klastrów w niewielkiej lub znacznej części finansowanych ze środków publicznych	37
Wykres 12: Skutki wieku i wielkości klastra.....	38
Wykres 13: Wiek i wielkość klastra a stopień instytucjonalizacji.....	38
Wykres 14: charakterystyka klastrów o znacznym wpływie na działalność biznesową sektora MSP ..	40
Wykres 15: Charakterystyka strukturalna klastrów w różnych obszarach technologii	41
Wykres 16: Wpływ i finansowanie prywatne klastrów w różnych obszarach technologii.....	41
Wykres 17: Wpływ zakresu i intensywności usług na działalność biznesową sektora MSP (1)	42
Wykres 18: Wpływ zakresu i intensywności usług na działalność biznesową sektora MSP (2)	43
Wykres 19: Główne czynniki determinujące wpływ na działalność biznesową członków klastra	44
Wykres 20: Znaczenie programu klastrowego w odniesieniu do ogólnej strategii krajowego lub regionalnego rozwoju gospodarczego/ przemysłowego.	63
Wykres 21: Koordynacja programów klastrowych z innymi krajowymi programami rozwoju biznesu ..	64
Wykres 22: Koordynacja programów klastrowych z krajowymi programami infrastrukturalnymi (np. wsparcie uniwersytetów i innych instytucji edukacyjnych)	65
Wykres 23: Koordynacja programów klastrowych z innymi krajowymi programami wsparcia B+R i programami innowacji.....	65
Wykres 24: Wyniki programu w 2009 r.....	89
Wykres 25: Koordynacja Sieci Innowacji: Dania z pozostałymi duńskimi programami grantowymi	91
Wykres 26: Koordynacja Kompetenznetze Deutschland z pozostałymi programami grantowymi	95

Wykres 27: Koordynacja ZIM-NEMO z pozostałymi programami grantowymi	99
Wykres 28: Wyniki programu w 2009 r.	102
Wykres 29: Koordynacja Cluster Offensive Bayern z pozostałymi programami grantowymi	103
Wykres 30: Elementy strategii polityki klastrowej	104
Wykres 31: Ramy organizacyjne strategii polityki klastrowej Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg	105
Wykres 32: Finansowanie projektów klastrowych wspólnym wysiłkiem udziałowców ze strony rządu i klastra - na przykładzie Hamburgskiego Centrum Szkolenia Lotniczego (HCAT)	106
Wykres 33: Koordynacja programu NCE względem innych norweskich programów finansowania ...	114
Wykres 34: Wyniki programu osiągnięte w 2009 r.	118
Wykres 35: Znaczenie programu Arena w ogólnej konfiguracji polityki	119
Wykres 36: Koordynacja programu Arena względem innych norweskich programów finansowania .	120
Wykres 37: Koordynacja Programu Regionalnych Klastrow z innymi szwedzkimi programami finansowania	132
Wykres 38: Centra Wiedzy Specjalistycznej	134
Wykres 39: Struktura fińskiego Klastra Kompetencji	135
Wykres 40: Klastry Kompetencji	136
Wykres 41: Koordynacja programu OSKE z innymi fińskimi programami finansowania	140
Wykres 42: Koordynacja programu SHOK z innymi fińskimi programami finansowania	145
<i>Wykres 43: Wyniki programu uzyskane w 2009 r.</i>	<i>148</i>
<i>Wykres 44: Koordynacja Vaxtarsamningur z innymi krajowymi programami finansowania</i>	<i>150</i>
<i>Wykres 45: Koordynacja Programu Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych z innymi programami finansowania</i>	<i>154</i>
Wykres 46: Koordynacja polskich programów klastrowych z innymi programami krajowymi	158
Wykres 47: Koordynacja programu Grappe d enterprises z innymi programami finansowania	162
Wykres 48 Wyniki programu	165

Spis tabel

Tabela 1: Benchmarking organizacji zarządzających klastrem: wymiary i wskaźniki	20
Tabela 2: Benchmarking programów klastrowych: wymiary i wskaźniki	21
Tabela 3: Liczba klastrow podziale na technologie	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
Tabela 4: Udział finansowania ze środków publicznych w całkowitym budżecie	31

Tabela 5: Omówienie głównych wyników	32
Tabela 6 Usługi organizacji zarządzających klastrem.....	45
Tabela 7: Przegląd programów klastrowych	47
Tabela 8: Ogólne cele programów klastrowych	49
Tabela 9: Koncentracja strategiczna: tworzenie nowych czy wspieranie istniejących organizacji zarządzających klastrami?	50
Tabela 10: Cele strategiczne programów klastrowych związanych z liczbą klastrów, którym ma zostać udzielone wsparcie itp.	52
Tabela 11: Podejście strategiczne: odgórne lub oddolne	54
Tabela 12: Instrumenty programów klastrowych.....	55
Tabela 13: Okres obowiązywania programów klastrowych oraz aspekty finansowe.....	56
Tabela 14: Omówienie głównych wyników.....	59
Tabela 15: Kategorie programów klastrowych	61
Tabela 16: Znaczenie wsparcia działalności międzynarodowej klastrów	66
Tabela 17: Instrumenty wykorzystywane w celu wspierania międzynarodowej działalności klastrów..	67
Tabela 18: Kluczowe nauki dotyczące strategii programu	74
Tabela 19: Kluczowe nauki dotyczące instrumentarium programu.....	75
Tabela 20: Znaczenie Sieci Innowacji: Dania w polityce ogólnej	90
Tabela 21: Znaczenie Kompetenznetze Deutschland w polityce ogólnej	95
Tabela 22: Znaczenie ZIM-NEMO w polityce ogólnej	98
Tabela 23: Znaczenie Cluster Offensive Bayern w polityce ogólnej	103
Tabela 24: Znaczenie strategii polityki klastrowej w polityce ogólnej.....	104
Tabela 25: Wyniki programu osiągnięte w 2009 r.	111
Tabela 26: Znaczenie programu NCE w ogólnej konfiguracji polityki	113
Tabela 27: Znaczenie programu VINNVAXT w ogólnej konfiguracji polityki.....	126
Tabela 28: Koordynacja programu VINNVAXT z innymi szwedzkimi programami finansowania.....	127
Tabela 29: Znaczenie Programu Regionalnych Klastrów w ogólnej konfiguracji polityki	131
Tabela 30: Znaczenie programu OSKE w ogólnej konfiguracji polityki.....	140
Tabela 31: Znaczenie programu SHOK w ogólnej konfiguracji polityki.....	145
Tabela 32: Znaczenie Vaxtarsamningur w polityce ogólnej	149
Tabela 33: Znaczenie Programu Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrów Badawczych w polityce ogólnej	153

Tabela 34: Znaczenie polskich programów dotyczących klastrów w ogólnej konfiguracji polityki.....	158
Tabela 35: Znaczenie programu Grappe d'entreprises w ogólnej konfiguracji polityki	161
Tabela 36: Znaczenie programu Corallia w ogólnej strukturze polityki	166

Spis ramek

Ramka 1: Wyjaśnienie wykresów wykorzystanych do przedstawienie wyników benchmarkingu	23
Ramka 2: Przegląd usług organizacji zarządzających klastrami.....	45

Streszczenie

W polityce gospodarczej oraz polityce innowacji termin „klaster” zwykle odnosi się do geograficznej koncentracji działalności gospodarczej i innowacji. Według obiegowej definicji, klastry wspierają rozwój gospodarczy poprzez specjalizację regionów w takiej działalności, dzięki której firmy uzyskują większą produktywność w wyniku dostępu do zewnętrznych korzyści skali lub innej przewagi konkurencyjnej. Od ponad 15 lat klastry i sieci innowacyjne (konkurencyjne) stają się coraz bardziej istotnym elementem rozwoju gospodarczego i strategii innowacji Unii Europejskiej oraz jej państw członkowskich. Analizy zawarte w niniejszym opracowaniu podważają najbardziej rozpowszechnione i najczęściej powtarzane opinie na temat czynników sprzyjających rozwojowi i innowacjom wewnątrz klastra. Na podstawie największego tego typu benchmarkingu międzynarodowego ponad 140 organizacji klastrów oraz polityk ukierunkowanych na klastry z dziewięciu państw europejskich stwierdzono, że wpływ ekonomiczny klastrów zależy od znacznie większej liczby czynników nie powiązanych ze specjalizacją regionów poprzez koncentrację geograficzną klastra, niż sugerowały to wcześniejsze badania. Z punktu widzenia roli, jaką klaster odgrywa w swoim otoczeniu, doskonałość w zarządzaniu klastrem i gama oraz częstotliwość usług biznesowych organizacji klastra mają zasadnicze znaczenie. W analizach organizacji klastrów i polityk klastrowych zidentyfikowano również wiele innych zmiennych, kluczowych z punktu widzenia rozwoju i charakterystyki klastra – takich jak działalność na forum międzynarodowym, działalność badawczo-rozwojowa, wiek, obszary technologiczne itd.

Duńskie Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji, przy wsparciu niemieckiego Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Technologii, a także niemiecki program klastrowy „Initiative Kompetenznetze Deutschland” (Sieci Kompetencji: Niemcy), Nordycka Rada Ministrów i the *Nordic Innovation* (NICe) zainicjowały projekt „**NGPExcellence - Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland**”. Partnerami w projekcie są ponadto następujące instytucje: VINNOVA (Szwecja), Tillvaxtverket (Szwecja), Fińska Agencja ds. Technologii i Innowacji (TEKES), fińskie Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki, *Innovation Norway*, Islandzkie Centrum Badań (RAN-NIS), Centrum Innowacji Islandia, Bawarskie Ministerstwo Spraw Gospodarczych, Infrastruktury, Transportu i Technologii (Niemcy) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Ogólnym celem projektu jest udział w tworzeniu wyjątkowych klastrów poprzez doskonale zarządzanie i doskonale programy klastrowe. Prowadzony od października 2010 r. do lipca 2011 r. projekt skupia się w szczególności na charakterystyce organizacji zarządzających klastrami i ich wpływie na rozwój klastrów. By umożliwić lepsze zrozumienie strategii, które odniosły sukces oraz usprawnić proces wzajemnego uczenia się pomiędzy autorami programów oraz opracowanie rekomendacji w zakresie „doskonałego” programu klastrowego, ponad 140 organizacji zarządzających klastrami z ośmiu państw oraz 16 programów klastrowych z dziewięciu państw wspierających większość z analizowanych organizacji klastrów poddano analizie porównawczej.

Analizy dostarczyły wielu cennych informacji oraz nowej wiedzy na temat charakterystyki organizacji zarządzających klastrami (koordynatorów klastrów) oraz samych klastrów – takich cech jak wiek, wielkość, skład członkowski, koncentracja regionalna i finansowanie. Główne wnioski z szeroko zakrojonego benchmarkingu organizacji zarządzających klastrami są następujące:

- Klastry badawcze są znacznie bardziej podobne do klastrów przemysłowych niż by to wynikało z poprzednich badań.
- Klastry w niewielkim lub znacznym stopniu finansowane ze środków publicznych są podobne w zakresie struktury i zarządzania, ale różnią się stopniem wpływu na otoczenie.
- Widoczność i atrakcyjność klastra oraz wpływ organizacji zarządzającej klastrem na rozwój sektora MSP zależy od jej wieku i wielkości. Wydaje się, że większe i dojrzałe klastry zapewniają znacznie lepsze warunki do osiągania wyników i wywierania wpływu dzięki działalności organizacji zarządzającej klastrem.
- Działania organizacji zarządzającej klastrem tworzą znacznie lepsze środowisko dla uzyskiwania odpowiednich wyników i wpływu na otoczenie.
- Charakterystyka strukturalna klastra pod kątem m.in. wielkości, struktury zarządzania czy stopnia specjalizacji oraz wpływu pracy organizacji zarządzającej klastrem zależą od technologii, w jakiej klastry działają.
- Klastry charakteryzujące się dużym wpływem na działalność biznesową MSP dysponują aktywną organizacją zarządzającą klastrem zarówno w zakresie oferty jak i częstotliwości usług dla biznesu.

Wyniki analiz zdają się sugerować, że wpływ klastra na działalność biznesową jego członków zależy od kilku kluczowych czynników, zwłaszcza w przypadku MSP. Czynniki strukturalne takie jak wielkość, wiek, zarządzanie i udział prywatnych funduszy w całkowitym budżecie organizacji zarządzającej klastrem jak również rodzaj podmiotu, który decyduje o charakterze klastra (badawczy czy przemysłowy) mają wpływ na zakres i intensywność usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem, a co za tym idzie, na rozwój działalności biznesowej MSP.

Benchmarking 16 programów klastrowych pozwolił na zebranie nowej wiedzy i zapewnił szczegółowy wgląd w charakterystykę programu pod kątem celów, koncentracji strategicznej, instrumentów, grup docelowych, metod ewaluacji, warunków i aspektów finansowych. Główne wnioski z analizy są następujące:

- Różne typy programów klastrowych służą różnym celom, takim jak: regionalny rozwój gospodarczy, rozwój przemysłu krajowego, wykorzystanie badań i rozwoju w działalności komercyjnej oraz promocja sieci i ogólnych kategorii grupowania programów klastrowych.
- Większość programów klastrowych zajmuje poczesne miejsce w agendach rządowych.
- Koordynacja programów klastrowych z innymi programami wsparcia publicznego wymaga poprawy.
- Działalność klastrów na arenie międzynarodowej jest uznawana za niezwykle istotny element, ale wsparcie w tym zakresie znacznie różni się w zależności od programów.
- Autorzy programów odgrywają bardziej aktywną rolę w rozwoju poszczególnych klastrów.
- Doskonałość w zarządzaniu klastrami w ostatnich latach stale zyskuje na znaczeniu.

- Monitoring i ewaluacja mają olbrzymie znaczenie. Ocena wpływu na sektor przedsiębiorstw pozostaje trudna, nie jest jednak niemożliwa. W opracowaniu przedstawiono międzynarodowe dobre praktyki w tym zakresie.

Niniejszy raport przedstawia wnioski dla instytucji wdrażających, szczegółowy przegląd 16. programów klastrowych, a także główne elementy idealnego programu klastrowego w perspektywie ogólnej strategii, grup docelowych, instrumentów i wdrażania.

W raporcie sformułowano osiem rekomendacji politycznych oraz przedstawiono porady w zakresie opracowywania przyszłych programów klastrowych. Rekomendacje te przyczynią się do powstania wyjątkowych, „światowej klasy” klastrów zarządzanych przez doskonałe organizacje:

1. Należy poprawić koordynację programów klastrowych i innych ważnych programów finansowania.
2. Strategie programowe powinny kłaść większy nacisk na indywidualnie dostosowane wsparcie dla klastrów.
3. Programy powinny kierunkować działania na doskonałość w zarządzaniu klastrami.
4. Programy klastrowe powinny rozwijać klastry światowej klasy w tych sektorach przemysłu, które są konkurencyjne na arenie międzynarodowej.
5. Potrzebne jest długofalowe a zarazem elastyczne wsparcie dla klastrów.
6. Monitoring i ewaluacja wyników i wpływu programu są istotne i powinny być przeprowadzane w sposób inteligentny i celowy.
7. Instrumenty wsparcia technicznego mają zasadnicze znaczenie dla promowania aktywności klastrów na arenie międzynarodowej.
8. Różne sektory przemysłu wymagają różnorodnych typów wsparcia działalności międzynarodowej.

1 Wstęp

W polityce gospodarczej oraz polityce innowacji termin „klastery” zwykle oznacza geograficzną koncentrację działalności gospodarczej i innowacyjnej. Michael E. Porter definiuje klastry jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm i instytucji z określonej branży”¹, które współpracują a jednocześnie konkurują ze sobą. Według tej popularnej definicji klastry wspierają rozwój gospodarczy poprzez specjalizację regionów – skupianie się na działalności, w ramach której firmy uzyskują większą produktywność poprzez dostęp do zewnętrznych korzyści skali lub innej przewagi konkurencyjnej.²

W ciągu ostatnich 15 lat klastry zyskują coraz bardziej na znaczeniu jako element rozwoju gospodarczego i strategii innowacji Unii Europejskiej i jej państw członkowskich. Zaangażowanie państw członkowskich w tworzenie polityki klastrowej, zwłaszcza pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. i później oraz rosnąca liczba inicjatyw biznesowych, najlepszych uniwersytetów i instytucji badawczych zaowocowały powstaniem silnych klastrów. Stały się one katalizatorem uwalniającym potencjał gospodarczy i naukowy poszczególnych regionów. Jednak rozwój odpowiednich polityk wciąż jest we wczesnej fazie, choć nabiera tempa.³ Unia Europejska podkreśla znaczenie klastrów dla utrzymania i dalszego rozwoju konkurencyjności gospodarki europejskiej w skali światowej. W 2006 roku UE przyjęła podstawach szeroko zakrojoną strategię innowacji, w której **klastry jako uznano za jeden z dziewięciu priorytetów strategicznych skutecznej promocji innowacji.**⁴

Analizy zawarte w niniejszym raporcie podważają utarte przekonania na temat czynników rozwoju i innowacji w obrębie klastra. Na podstawie największego tego typu międzynarodowego benchmarkingu ponad 140 organizacji klastrów i polityk klastrowych z dziewięciu państw europejskich stwierdzono, że wpływ ekonomiczny klastrów zależy od wielu czynników niepowiązanych ze specjalizacją regionów poprzez koncentrację geograficzną klastra. Doskonałość w zarządzaniu klastrem i oferta oraz częstotliwość usług powiązanych dla przedsiębiorstw stanowią istotne czynniki determinujące jego oddziaływanie na otoczenie. Analizy organizacji klastrów i polityk klastrowych również wskazują na wiele innych czynników kluczowych dla rozwoju i charakterystyki klastra.

Z braku szeroko uznanej **definicji polityki klastrowej**, Christian Ketels definiuje ją jako wszelkie wysiłki rządów, samodzielne i przy współdziałaniu firm, uniwersytetów i innych podmiotów, których celem jest zwiększenie konkurencyjności klastrów.⁵ Szeroka definicja wykracza poza programy finansowania klastrów i obejmuje również działania polityczne z innych obszarów takich jak polityka fiskalna czy rynek pracy. Politykę dotyczącą klastrów należy rozumieć, planować i wdrażać jako politykę strukturalną, która zmienia zachowania firm i instytucji. W tym kontekście pojawiają się dwie przeciwstawne koncepcje polityki

¹ Michael E. Porter, 1998: Clusters and the New Economics of Competition, w: Harvard Business Review, November 1998, s. 78

² OECD, 2009: Clusters, Innovation and Entrepreneurship, s. 26

³ Komunikat Komisji dla Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej, COM (2008) 652 z dn. 17.10.2008, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/clusters/>, s. 3

⁴ Ibid., s. 2

⁵ Christian Ketels, 2010: Cluster Policy: A Guide to the State of the Debate, w: Knowledge and Economy, Springer Publishing, w przygotowaniu

klastrowej: w pierwszej z nich główną dźwignią polityczną jest koncentracja geograficzna. W tym rozumieniu koncentracja geograficzna istotnych podmiotów przyniesie zwiększenie konkurencyjności. Interwencje polityczne powinny zatem skupiać się na uatrakcyjnieniu regionu dla firm, np. poprzez ulgi podatkowe lub darmowy dostęp do infrastruktury. Drugie podejście jako główny czynnik rozwoju postrzega konkurencyjność. W tym podejściu zwiększenie konkurencyjności zaowocuje koncentracją geograficzną istotnych podmiotów, gdy klastery staną się bardziej atrakcyjne dla nowych aktorów. Interwencje polityczne powinny zatem koncentrować się na skupiskach geograficznych, które już zakończyły wczesne fazy rozwoju. Ponieważ w tych środowiskach istnieją podstawowe warunki dla sukcesu gospodarczego, interwencje polityczne (np. finansowanie) powinny wspierać współpracę pomiędzy odpowiednimi podmiotami.⁶

Aby ułatwić dyskusję na temat polityki klastrowej poprzez głębszy wgląd w charakterystykę klastrów i interwencji polityki klastrowej, duńskie Ministerstwo Nauki, Technologii i Innowacji, przy współpracy niemieckiego Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Technologii oraz narodowego programu klastrowego „Initiative Kompetenznetze Deutschland”, Nordyckiej Rady Ministrów i *Nordic Innovation Centre* (NICe), zainicjowały projekt: „NGPExcellence - Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland”. Ogólnym celem tego projektu jest udział w rozwoju najlepszych klastrów poprzez zapewnienie doskonałości w zarządzaniu i w programach klastrowych.

Partnerami w projekcie były ponadto następujące instytucje: VINNOVA (Szwecja), Tillvaxtverket (Szwecja), Fińska Agencja ds. Technologii i Innowacji (TEKES), fińskie Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki, Innovation Norway, Islandzkie Centrum Badań (RAN-NIS), Centrum Innowacji Islandia, Bawarskie Ministerstwo Spraw Gospodarczych, Infrastruktury, Transportu i Technologii (Niemcy) oraz Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP).

Jego cel nawiązuje do działań Europejskiej Grupy ds. Polityki Klastrowej (European Cluster Policy Group – ECPG), powołanej przez Komisję Europejską w październiku 2008 r. Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej składa się z 22 niezależnych ekspertów, którym powierzono zadanie poprawy świadomości Komisji Europejskiej i państw członkowskich na temat współczesnych interwencji politycznych wspierających doskonałość klastrów. Eksperti poproszeni zostali także o sformułowanie rekomendacji w zakresie lepszego projektowania wspólnotowych polityk klastrowych.⁷

Projekt koncentruje się w szczególności na charakterystyce organizacji zarządzających klastrami i ich wpływie na rozwój klastrów. Aby oprzeć analizę o szeroko zakrojone portfolio porównawcze, benchmarkingowi poddano ponad 140 organizacji zarządzających klastrami z ośmiu państw. Ponieważ wiele państwowych programów finansowania wspiera organizacje zarządzające klastrami, w projekcie poddano również benchmarkingowi 16 programów klastrowych z dziewięciu krajów, by umożliwić lepsze zrozumienie strategii, które odniosły sukces i zapewnić instytucjom wdrażającym możliwość wzajemnego uczenia się.

Projekt rozpoczął się we wrześniu 2010 r., a zakończył w lipcu 2011 r. Był skierowany do dwóch grup docelowych: menedżerów i personelu organizacji klastrów i organizacji sieciowych z państw uczestniczących, jak również do instytucji wdrażających i decydentów politycznych odpowiedzialnych za państwowe programy dotyczące klastrów, sieci i polityk

⁶ Ibid.

⁷ Decyzja Komisji z dnia 22 października 2008 r. ustanawiająca Europejską grupę ds. polityki klastrowej (2008/824/WE). Więcej informacji na temat grupy można znaleźć pod adresem: www.proinno-europe.eu/ECPG

klastrowych. Wyniki projektu pozwalają spojrzeć na zagadnienie z nowej perspektywy. Uzyskane materiały zachęcają do promowania doskonałości w zarządzaniu klastrami oraz rozwoju jakości usług klastra i sieci dla przedsiębiorstw. Ponadto projekt przedstawia wnioski i dobre praktyki, które mogą poprawić jakość krajowych programów klastrowych i sieciowych oraz inicjatyw politycznych.



Konferencja NGP Cluster Excellence - maj 2011 r.

Wnioski z projektu zaprezentowano na konferencji NGP Cluster Excellence, która odbyła się w dniach 26 i 27 maja 2011 r. w Kopenhadze. W wydarzeniu wzięło udział ponad 450 uczestników z 27 krajów. W ramach konferencji zorganizowano wiele warsztatów, podczas których dyskutowano zarówno o projekcie jak i na inne tematy związane z klastrami.

Materiały z konferencji i warsztatów dostępne są na stronie: www.clusterexcellence.org.

Klastry (czasem określane także jako sieci regionalne) są, jak już wspomniano, skupiskami geograficznymi powiązanych wzajemnie firm i instytucji z określonej branży. Zarówno twórcy polityki innowacji jak i polityki rozwoju gospodarczego uznają je za instrumenty służące do szeroko rozumianej poprawy innowacyjności i produktywności. Firmy i instytucje badawcze, dzięki wymianie informacji i dobrych praktyk, zwiększają zyski i redukują koszty. Świadcząc wspólnie usługi, korzystają z samych dostawców i podobnej puli informacji. Ich interakcja ułatwia innowacje - częste kontakty umożliwiają oficjalną i nieoficjalną wymianę wiedzy i promują skuteczną i efektywną współpracę pomiędzy instytucjami o wzajemnie uzupełniających się zasobach i umiejętnościach. Kiedy klaster zyskuje pewną masę krytyczną, przyciąga kolejne firmy, inwestorów, usługi i dostawców oraz wykwalifikowane kadry.

Zarówno w krajach rozwiniętych jak i rozwijających się w ciągu ostatnich dwudziestu lat podjęto wiele istotnych działań i inwestycji w zakresie promowania rozwoju gospodarczego i konkurencyjności poprzez rozwój klastrów. Wiele takich działań zakończyło się sukcesem, chociaż struktury, cele i warunki ramowe klastrów oraz poziom i charakter współpracy pomiędzy interesariuszami znacznie się między sobą różnią. Szacuje się, iż obecnie funkcjonuje w Europie kilkanaście tysięcy klastrów.

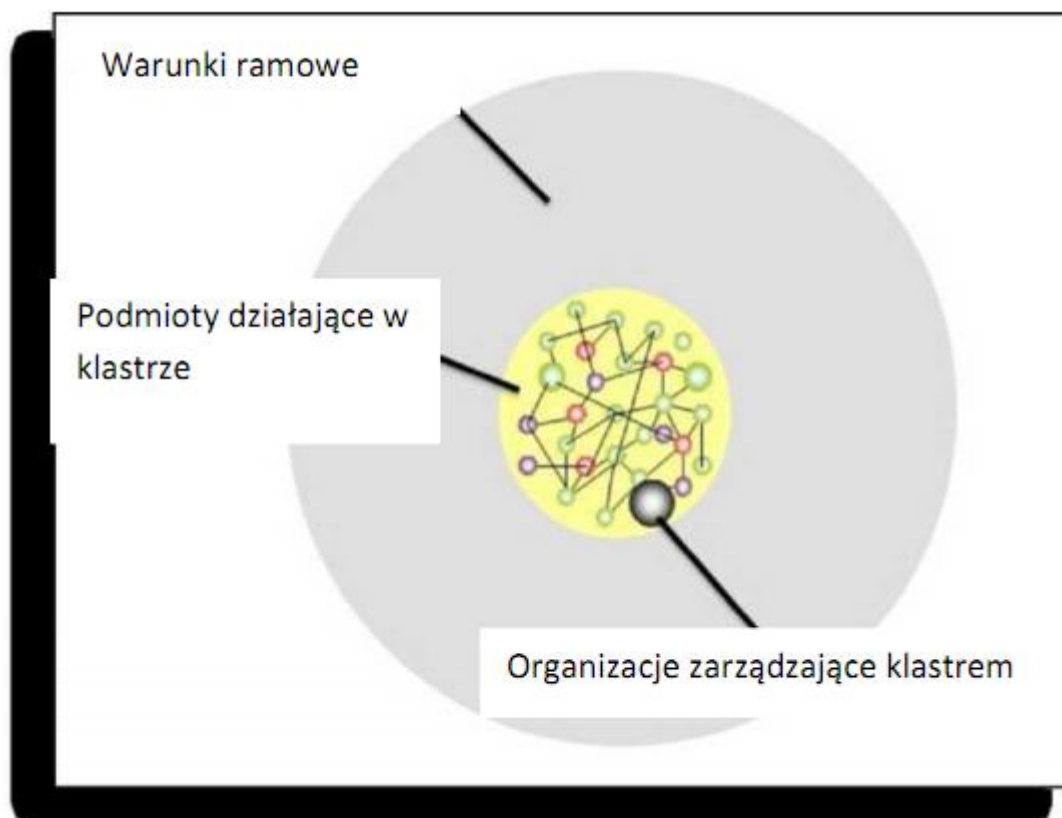
Dawniej w wielu krajach europejskich działania skupiały się na zakładaniu klastrów. Obecnie zadaniem decydentów politycznych i interesariuszy klastrów jest utrzymanie konkurencyjności klastrów w zglobalizowanej gospodarce. Jedynie doskonałe klastry, które mogą rywalizować i rozwijać się w środowisku globalnej gospodarki mogą spełnić oczekiwania decydentów i interesariuszy. Innymi słowy: doskonałość klastrów ma znaczenie. Przyczynia się do zwiększenia dobrobytu w regionach, konkurencyjności firm i lepszego zwrotu inwestycji dla inwestorów. Doskonałość klastrów ma również znaczenie, kiedy dąży

się do uzyskania większej wartości za nakłady poniesione na badania i innowacje ze środków publicznych. Doskonałość jest potrzebna na różnych szczeblach, w tym na poziomie polityki klastrowej, inicjatyw i organizacji klastrów.

Doskonałość klastrów może przyczynić się do utworzenia tzw. klastrów światowej klasy.⁸ Istnieje hipoteza, że przedsiębiorstwa z korzystnych „ekosystemów”, które sprzyjają konkurencyjności, przyczyniają się do rozwoju wiedzy, źródeł finansowania i rynków. Pojęcie doskonałości klastrów dotyczy trzech aspektów ich działalności. Mają one duże znaczenie dla rozwoju klastrów i powinny zostać uwzględnione w interwencjach polityki klastrowej (por. wykres 1).

- **Warunki ramowe:** aby wspierać działalność zrzeszonych firm w konkurencyjnym środowisku, klastry muszą rozwijać się w korzystnych warunkach ramowych. Pewne ogólne warunki ramowe mają znaczenie dla wszystkich klastrów. Są to, między innymi: określona infrastruktura, umiejętności pracowników, instytucje, ale także kwestie uregulowań prawnych, jak migracja zarobkowa czy opodatkowanie. Reformy makroekonomiczne nastawione na stabilizację oraz reformy strukturalne również należą do sprzyjających warunków ramowych
- **Podmioty działające w klastrze:** struktura klastra powinna zawierać silne firmy oraz charakteryzować się dobrą współpracą pomiędzy podmiotami, które go tworzą. Siła jest kombinacją masy krytycznej firm w określonej przestrzeni geograficznej, indywidualnych cech firm oraz zachowania i dynamiki interakcji i współpracy pomiędzy firmami i innymi istotnymi interesariuszami takimi, jak instytucje badawcze i uniwersytety.
- **Organizacja zarządzająca klastrem:** jakość zarządzania klastrem ma zasadnicze znaczenie dla wspierania silnej dynamiki pomiędzy firmami i innymi istotnymi interesariuszami klastra.

⁸ Por. na przykład, biała księga Europa InterCluster na temat "Powstania europejskich klastrów światowej klasy", www.intercluster.eu/images/stories/white_paper/white_paper_the_emerging_of_european_world_class_clusters.pdf



Wykres 1: Schemat interwencji klastrowej (VDI/VDE-IT 2010)

Te trzy aspekty „klastrowej światowej klasy” są wykładnią szerszej idei, której celem jest identyfikacja warunków sprzyjających powstawaniu globalnych korzyści konkurencyjnych. Komisja Europejska wezwała do utworzenia większej liczby klastrowej światowej klasy. Apel ten, acz logiczny, niełatwo wprowadzić w życie. Dla władz publicznych zaangażowanych w kwestie polityki klastrowej, a także dla praktyków w tej dziedzinie, oznacza to istotną zmianę paradygmatu, która może wywrzeć znaczący wpływ na przyszłe wsparcie dla klastrowej. Potrzeba promowania doskonałości klastrowej zyskała wiele uwagi, akceptacji politycznej i szerokiego poparcia ze strony interesariuszy w kontekście wdrożenia europejskiej „szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej”.⁹ Nowa strategia *Europa 2020* bezpośrednio wymienia klastry w ramach inicjatywy „polityka przemysłowa w erze globalizacji” jako istotne elementy otoczenia biznesu, w szczególności dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw.¹⁰ Zatem polityki klastrowej nie powinny być postrzegane jedynie jako potężne narzędzie polityczne służące promowaniu badań, rozwoju i innowacji, ale również jako integralna część polityki przemysłowej mającej na celu przygotowanie Europy do udziału w rynkach globalnych. Ten aspekt jest również odzwierciedlony w raporcie końcowym i rekomendacjach Europejskiej grupy ds. polityki klastrowej.¹¹

⁹ Rada Unii Europejskiej: konkluzje z komunikatu Komisji “W kierunku światowej klasy klastrowej w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej” grudzień 2008 r., <http://register.consilium.europa.eu/pdf/pl/08/st16/st16787.pl08.pdf> lub konkluzje Prezydencji Rady Europejskiej, Bruksela (13/14 marca 2008 r.), <http://register.consilium.europa.eu/pdf/pl/08/st07/st07652.pl08.pdf>

¹⁰ Komunikat Komisji: Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego, zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, COM (2010) 2020 wersja ostateczna, http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm

¹¹ Europejska grupa ds. polityki klastrowej, 2010: Rekomendacje ostateczne – wezwanie do działań politycznych oraz europejskiej grupy politycznej, 2010: skonsolidowane rekomendacje polityczne w zakresie czterech zagadnień, sprawozdania dostępne na stronie

www.proinno-europe.eu/ecpg/newsroom/ecpg-final-recommendations

1.2 – Główny temat raportu: doskonałość organizacji zarządzających klastrem i promowanie przez nie programów klastrowych

Raport ten koncentruje się przede wszystkim na trzecim aspekcie klastrow - organizacji zarządzającej klastrem oraz jej interakcjom z drugim aspektem, czyli podmiotami działającymi w klastrze. Kwestia ta była przez lata lekceważona, gdyż w teorii klastrow sformułowanej przez Portera z różnych przyczyn nie wymieniano organizacji zarządzającej wśród czynników odpowiadających za sukces klastra. Wiele europejskich programów klastrowych koncentruje się na zakładaniu i rozwijaniu organizacji zarządzających klastrem - w ciągu ostatnich kilku lat pojawiły się wyraźne dowody na to, że doskonałość w zarządzaniu klastrem odgrywa kluczową rolę w skutecznym rozwoju klastrow.

W kontekście „klastrow światowej klasy” doskonałość w zarządzaniu klastrem zależy od:

- stworzenia i wdrożenia strategii dalszego rozwoju klastra,
- świadczenia - poprzez zarządzanie klastrem - profesjonalnych usług, które odpowiadają na potrzeby członków klastra,
- zrównoważonego finansowania organizacji zarządzającej klastrem i zapewnienia odpowiednich kadr,
- zasady dodatkowości.

W celu pogłębienia analizy zagadnienia doskonałości w zarządzaniu klastrem oraz szanse na jego promowanie poprzez programy klastrowe, niniejszy raport przedstawia wyniki benchmarkingu:

- ponad 140 organizacji zarządzających klastrem z Danii, Finlandii, Niemiec, Islandii, Norwegii, Polski, Szwecji i Austrii pod względem poziomu rozwoju i prowadzonej działalności,
- 16 programów klastrowych z Danii, Finlandii, Francji, Niemiec, Grecji, Islandii, Norwegii, Polski i Szwecji pod względem przyjętych strategii, wyznaczonych celów i stosowanych instrumentów.
- Organizacje zarządzające klastrami zostały wybrane do benchmarkingu jeżeli były lub są wspierane przez krajowy program klastrowy, którego agencja programowa była partnerem projektu NGPExcellence.¹² Udział w projekcie był dobrowolny. Wybór programów klastrowych wynikał albo z udziału odpowiadającej agencji programowej w konsorcjum projektu NGPExcellence lub z dobrowolnego zgłoszenia ze strony agencji programowych.

Dane do benchmarkingu zebrano w indywidualnych wywiadach z menedżerami klastrow i autorami programów z krajów uczestniczących. Ponadto każdy klastrow otrzymał raport indywidualny analizujący jego mocne i słabe strony. Raporty te są poufne i podane wyłącznie do wiadomości organizacji zarządzającej klastrem. Sformułowano w nich również indywidualne rekomendacje co do poprawy bieżącej sytuacji klastra.

¹² Jeden austriacki klastrow uczestniczył w benchmarkingu, mimo, że nie jest wspierany przez program klastrowy będący częścią konsorcjum projektu NGPExcellence. Klastrow ten uczestniczył w programie, by sprawdzić wytyczne w zakresie wywiadów we wstępnej fazie projektu.

1.3 Metodologia

Benchmarking, czyli innymi słowy analiza porównawcza, polega na porównywaniu struktur, procesów, produktów i usług. Dana organizacja porównywana jest do innych tego rodzaju podmiotów, prowadzących działalność w tym samym obszarze oraz/lub też formuła jej działalności porównywana jest do najlepszych praktyk organizacji prowadzących działalność w innych obszarach (portfolio porównawcze). Klastry mogą być porównywane między sobą, albo z innymi strukturami, jeżeli mają podobne cechy. Celem benchmarkingu jest uczenie się od podobnych organizacji, które osiągają lepsze wyniki, lub od innych podmiotów oraz poprawa własnych struktur, procesów, produktów i usług. Benchmarking identyfikuje podmioty, które osiągają najlepsze wyniki (wzorcy), nie stanowi jednak narzędzia do opracowania list rankingowych, ani nie może zastąpić ewaluacji. To powszechnie stosowana metodologia, która zapewnia możliwości wzajemnego uczenia się poprzez porównanie wskaźników ilościowych.

Benchmarking opiera się na informacjach udzielonych zewnętrznemu ekspertowi benchmarkingowemu przez osoby uczestniczące w wywiadzie. Ekspert nie zawsze otrzymuje szczegółowe uzasadnienie lub dowody poprawności otrzymanych informacji. Zatem oczekuje się, że respondenci udzielą odpowiedzi zgodnie z prawdą i swoją najlepszą wiedzą. Benchmarking jest procesem samooceny, zatem nie może być porównywany do ewaluacji. Ponadto, benchmarking nie kwalifikuje do żadnych rankingów i nie dostarcza żadnych informacji na temat tego czy określone cechy organizacji zarządzającej klastrem czy też programów klastrowych można uznać za pozytywne czy negatywne.

Metodologia niniejszego działania benchmarkingowego została opracowana przez agencję „Kompetenznetze Germany” (Sieci Kompetencji Niemcy), pod patronatem VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. Metodologia benchmarkingu klastrów uwzględniła również nowy paradygmat Europejskiej inicjatywy na rzecz doskonałości klastrów (www.cluster-excellence.eu, projekt finansowany przez Dyрекcję Generalną ds. przedsiębiorstw i przemysłu Komisji Europejskiej).

Dane niezbędne do benchmarkingu organizacji zarządzających klastrem zostały zebrane podczas ustrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich z menedżerami klastrów w ich siedzibach. Wywiady były prowadzone przez ekspertów VDI/VDE Innovation + Technik GmbH lub przez ekspertów partnerów projektu przy współudziale VDI/VDE Innovation + Technik GmbH. Ujednoliconą procedurą analizy danych zapewnia porównywalność wyników i pozwala wyciągnąć wnioski zagregowane dla badanych organizacji.

Benchmarking organizacji zarządzających klastrem koncentrował się na pięciu różnych wymiarach, obejmujących 34 wskaźniki (zob. *Tabela 1*). Organizacje zarządzające klastrem były badane zarówno na tle podobnych sobie organizacji z podobnego obszaru technologicznego jak i wobec całego portfolio porównawczego. Zebrane dane mogą być wykorzystane do opisu i analizy klastra pod względem struktury, zarządzania, aspektów finansowych, usług świadczonych przez organizację zarządzającą, a także pod względem osiągnięć i rozpoznawalności odpowiednio klastra lub organizacji zarządzającej.

Tabela 1. Benchmarking organizacji zarządzających klastrem: obszary i wskaźniki

Wymiary	Wskaźniki
Struktura klastra	Wiek organizacji zarządzającej klastrem
	Forma prawna organizacji zarządzającej klastrem
	Charakter klastra: siły napędzające
	Charakter klastra: Stopień specjalizacji
	Skład członkowski klastra (zaangażowani członkowie)
	Koncentracja regionalna członków klastra (zaangażowani członkowie)
	Wykorzystanie regionalnego potencjału wzrostu
	Międzynarodowi członkowie klastra
	Charakter współpracy między członkami klastra
Zarządzanie klastrem/strategia organizacji klastra	Podział zadań/jasność definicji ról organizacji zarządzającej klastrem i jego członków
	Liczba członków klastra na osobę zatrudnioną (na pełen etat) w organizacji zarządzającej klastrem
	Kompetencje pracowników i rozwój w organizacji klastra
	Procesy planowania strategicznego i wdrażania strategii i planów
	Priorytety tematyczne i geograficzne strategii klastra
Finansowanie zarządzania klastrem	Bieżące źródła finansowania organizacji zarządzającej klastrem
	Udział prywatnego finansowania organizacji zarządzającej klastrem w porównaniu do wieku klastra
	Stabilność finansowa organizacji zarządzającej klastrem
Usługi świadczone przez organizację klastra (zakres i intensywność)	Finansowanie przez strony trzecie
	Rozwój wspólnych technologii, transfer technologii lub badania i rozwój bez finansowania przez strony trzecie
	Informacje, nawiązywanie współpracy i wymiana doświadczeń pomiędzy członkami
	Rozwój zasobów ludzkich
	Rozwój przedsiębiorczości
	Nawiązywanie współpracy i działalność w sieci z zewnętrznymi partnerami/promocja usytuowania klastra
	Internacjonalizacja członków klastra
Osiągnięcia i uznanie organizacji klastra	Intensywność propozycji współpracy z zewnątrz
	Pochodzenie propozycji współpracy z zewnątrz
	Wymiar geograficzny propozycji współpracy z zewnątrz
	Charakterystyka współpracy z zagranicznymi klastrami
	Obecność w mediach
	Wpływ pracy organizację zarządzającą klastrem na działalność badawczo-rozwojową członków klastra
	Wpływ pracy organizację zarządzającą klastrem na działalność biznesową członków klastra
	Wpływ usług dla biznesu świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem na działalność biznesową członków z sektora MSP
	Stopień aktywności międzynarodowej członków klastra
	Wpływ pracy organizacji klastra na działalność międzynarodową członków klastra

Podobne podejście zastosowano w odniesieniu do benchmarkingu programów klastrowych. Oprócz wywiadów bezpośrednich z autorami programów, przeprowadzonych przez ekspertów VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, zgromadzono dalsze dane poprzez kwestionariusz online oraz dzięki analizie dokumentów programowych. Benchmarking programów klastrowych koncentrował się na dwóch wymiarach i dziesięciu wskaźnikach (zob. tabela 2). Zgromadzone dane mogą być wykorzystane do opisu strategii programowej w kategoriach celów, instrumentów, grup docelowych i wdrażania, a także skutków (wyników,

rezultatów i oddziaływania). Zwrócono ponadto uwagę na koordynację programów klastrowych z innymi istotnymi programami.

Tabela 2. Benchmarking programów klastrowych: obszary i wskaźniki

Wymiary	Wskaźniki
Strategiczna budowa programów	Cele programu
	Beneficjenci
	Koncentracja technologiczna i naukowa
	Budżet programu
	Priorytety finansowania
	Instrumenty
	Wyniki, rezultaty i oddziaływanie programu (np. w kategoriach badań i rozwoju, rozwoju biznesu i nadania wymiaru międzynarodowego członkom klastra)
	Procedury wdrażania
	Monitoring i ewaluacja
Kontekst programu	Koordynacja z innymi istotnymi programami

2 Wyniki benchmarkingu organizacji zarządzających klastrem (koordynatorów)

W celu zrozumienia charakterystyki organizacji zarządzających klastrem i ich interakcji z osobami i instytucjami działającymi w klastrze, ponad 140 organizacji zarządzających klastrem poddano analizie pod względem struktury klastra, zarządzania klastrem, finansowania, usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem, oraz osiągnięć i rozpoznawalności takiej organizacji.

Niniejszy rozdział przedstawia wyniki benchmarkingu organizacji zarządzających klastrem. Portfolio porównawcze zostało omówione w rozdziale 2.1, natomiast rozdział 2.2 przedstawia wyniki benchmarkingu w zakresie charakterystyki ogólnej organizacji zarządzających klastrem i samych klastrów. W rozdziale 2.3 opisano główne wyniki, które zapewniają dalszy wgląd w charakterystykę organizacji oraz klastrów. Rozdział 2.4 przedstawia główne czynniki przesądzające o wpływie klastra na aktywność gospodarczą jego członków.

Główne wnioski sformułowano w odniesieniu do różnicy pomiędzy klastrami badawczymi a klastrami przemysłowymi, wpływu organizacji zarządzających klastrem na działalność biznesową oraz badawczo-rozwojową, wpływu obszaru technologii na charakterystykę klastra oraz wpływu usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem na jego rozwój.

2.1 Portfolio porównawcze

Portfolio porównawcze niniejszego projektu w zakresie benchmarkingu obejmuje w sumie 143 klastry z ośmiu krajów (por. *Tabela 2*). Większość badanych klastrów znajduje się w Niemczech (55), Danii (26) i Polsce (20).

Wykres 2. Liczba klastrów uczestniczących w badaniu



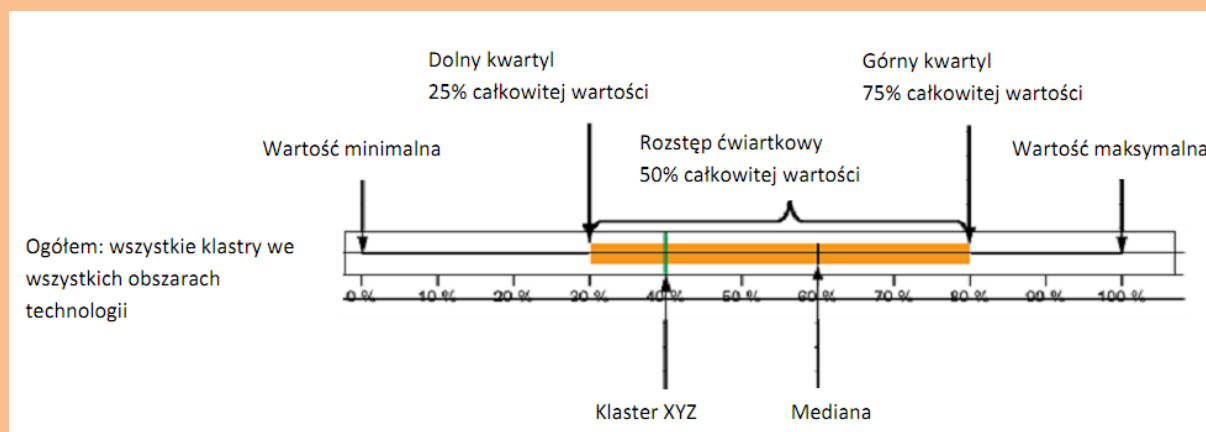
Tabela 3. Liczba klastrów podziale na branże

Obszary technologii	Liczba klastrów	Udział
Lotnictwo i loty kosmiczne	5	3.5 %
Biotechnologia	7	4.9 %
Budownictwo	3	2.1 %
Energia i środowisko	23	16.1 %
Przemysł spożywczy (inny, niż biotechnologia)	11	7.7 %
Zdrowie i nauki medyczne	9	6.3 %
Nauki humanistyczne/społeczne, media, design i innowacje w zakresie usług	15	10.5 %
Informacja i komunikacja	20	14 %
Technologie mikro, nano i optyczne	16	11.2 %
Nowe materiały i chemia	11	7.7 %
Produkcja i usługi inżynieryjne	17	11.9 %
Transport i mobilność	6	4.2 %
RAZEM	143	100 %

Ramka 1. Wyjaśnienie wykresów zastosowanych do przedstawienia wyników benchmarkingu

Wykres pudełkowy

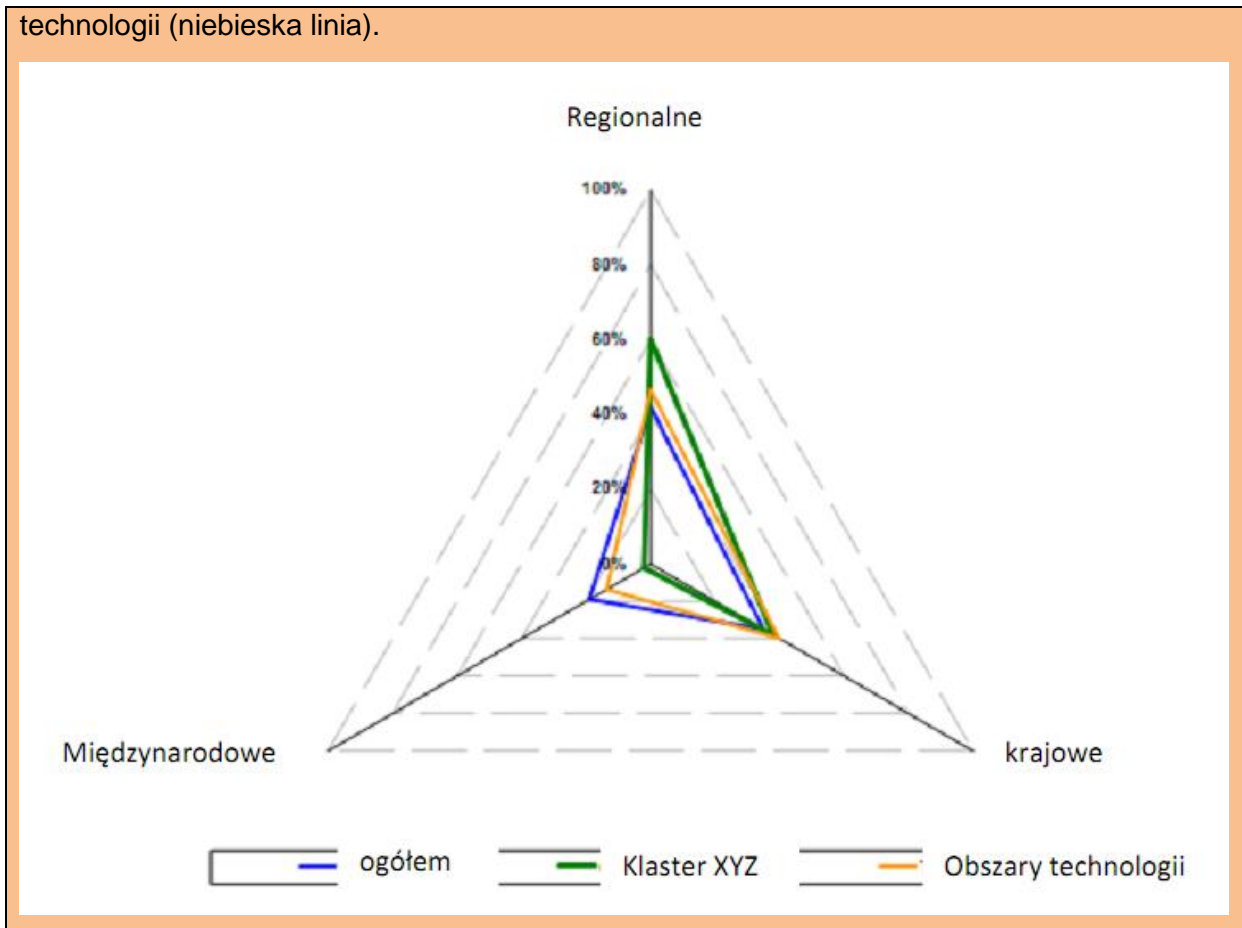
Wykres pudełkowy przedstawia minimalne i maksymalne wartości oraz medianę wyników. Mediana jest wartością numeryczną powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji. Pierwszy kwartył ujmuje najniższe 25 procent, zaś trzeci kwartył najniższe 75 procent danych. Różnica pomiędzy trzecim a pierwszym kwartyłem to tzw. rozstęp ćwiartkowy. Przedstawia on 50% danych.



Wykres radarowy

Wykres radarowy jest graficzną prezentacją różnowartościowych danych w formie dwuwymiarowego wykresu danych ilościowych, przedstawionych na osiach wyprowadzonych z tego samego punktu. Na poniższym przykładzie dane dotyczące klastra poddanego benchmarkingowi zaznaczono na zielono i porównano do danych dotyczących klastrów tym samym obszarze technologii (pomarańczowa linia) i wszystkich obszarów

technologii (niebieska linia).



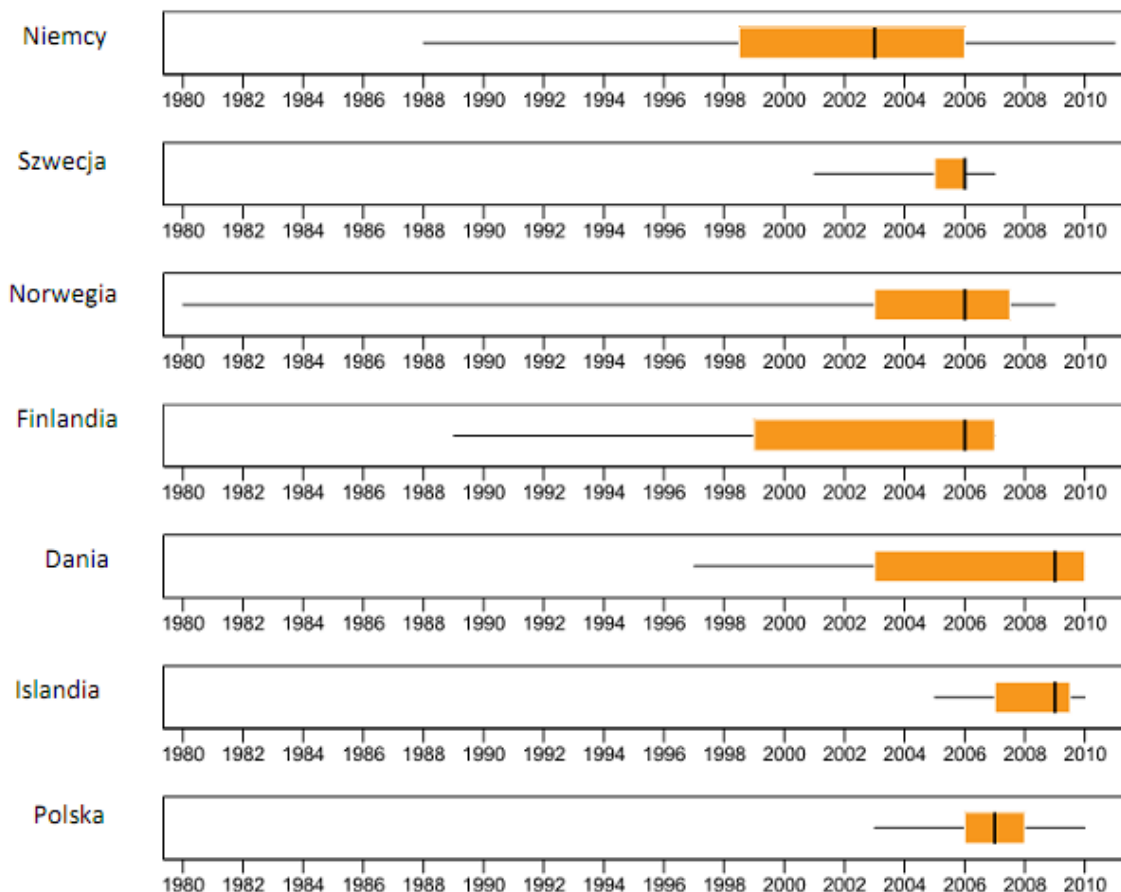
2.2. Charakterystyka organizacji zarządzających klastrem oraz ich klastrow

Niniejszy rozdział przedstawia ogólną charakterystykę organizacji zarządzających klastrami oraz ich klastrow z podziałem na kraje. Znalazły się tu dane na temat:

- wieku organizacji zarządzających klastrami,
- wielkości klastrow,
- składu członkowskiego klastrow,
- koncentracji geograficznej klastrow, oraz
- finansowania organizacji zarządzających klastrem.

2.2.1 Wiek organizacji zarządzających klastrami

Większość organizacji zarządzających klastrami powstała w Niemczech i Finlandii już pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. Następne założono w Danii, Norwegii, Szwecji, Polsce oraz na Islandii (zob. Wykres 3).



Wykres 3. Wiek organizacji zarządzających klastrami

Wykres ten przedstawia rozwój polityki klastrowej w wielu spośród państw uczestniczących w projekcie. Na przykład, o ile polityka klastrowa w Niemczech rozpoczęła się w połowie lat dziewięćdziesiątych, a jej efektem było kilkanaście programów wsparcia zarówno na poziomie federalnym, jak i regionalnym, w innych krajach polityka klastrowa rozwinęła się raczej późno, na początku dwudziestego pierwszego stulecia. Tak było w przypadku Szwecji, czy, jeszcze później, Islandii. Jako że większość organizacji zarządzających klastrami, poddanych benchmarkingowi, we wczesnych fazach rozwoju opierała się głównie na finansowaniu ze środków publicznych, istnieje wyraźna korelacja pomiędzy datą ich powstania, a datą powstania programów finansowania.

Ciekawa obserwacja dotyczy długości procesów instytucjonalizacji klastra. O ile większość klastrów w Niemczech założono w ciągu ośmiu lat pomiędzy rokiem 1998 a 2006, w Finlandii – w latach 1999-2007, długość tych procesów była znacznie krótsza w innych krajach, np. w Polsce zaledwie dwa lata (2006-2008), czy w Szwecji - rok (2005). Jako, że ten wzór nie da się wyjaśnić wpływem programów finansowania (np. poprzez datę publikacji zaproszenia do składania wniosków), najprawdopodobniej inne dynamiki takie, jak określone warunki w poszczególnych sektorach przemysłu również mają wpływ na czas potrzebny na założenia klastra.

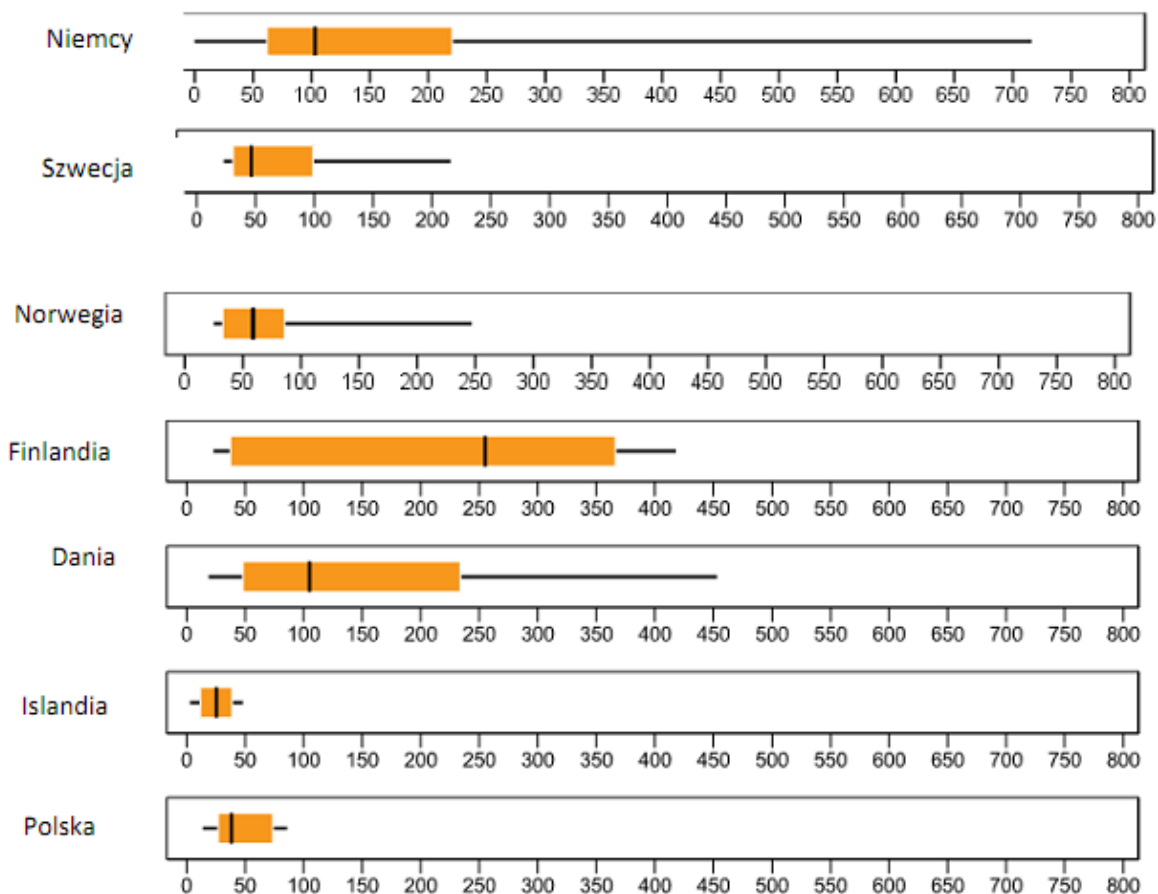
2.2.2 Wielkość klastrów

Dla celów niniejszego projektu wielkość klastrów zmierzono pod względem liczby członków zaangażowanych w pracę organizacji zarządzającej klastrem. Zaangażowana organizacja członkowska, to taka która spełnia przynajmniej jedno z poniższych kryteriów:

- podpisała umowę o członkostwie, list intencyjny lub podobny dokument deklarujący zaangażowanie,
- płaci składkę członkowską lub udziela organizacji zarządzającej regularnego wsparcia finansowego (lub też pomoc rzeczową czy wsparcie personelu),
- aktywnie i regularnie przyczynia się do rozwoju klastra, np. poprzez udział w projektach, warsztatach lub grupach roboczych.

Wykres 4 przedstawia skład członkowski klastrów pod względem całkowitej liczby jego organizacji członkowskich. Całkowita liczba organizacji członkowskich obejmuje podmioty z następujących kategorii: MSP¹³ inne niż MSP, instytucje badawczo-rozwojowe, uniwersytety, instytucje edukacyjne i szkoleniowe, pośrednicy finansowi, konsultanci, agencje rządowe i inne. Wielkość klastra nie ma przełożenia na jego potencjał biznesowy i innowacyjny, czy wykorzystanie tego potencjału. Liczy się jakość organizacji zrzeszonych w klastrze.

¹³ Na podstawie definicji sektora MSP Komisji Europejskiej (rekomendacja 2003/361/WE w sprawie definicji MSP), niniejszy benchmarking uznaje firmę za MSP, jeżeli ma ona nie więcej, niż 250 pracowników.



Wykres 4. Wielkość klastrów (pełna liczba zaangażowanych organizacji członkowskich)

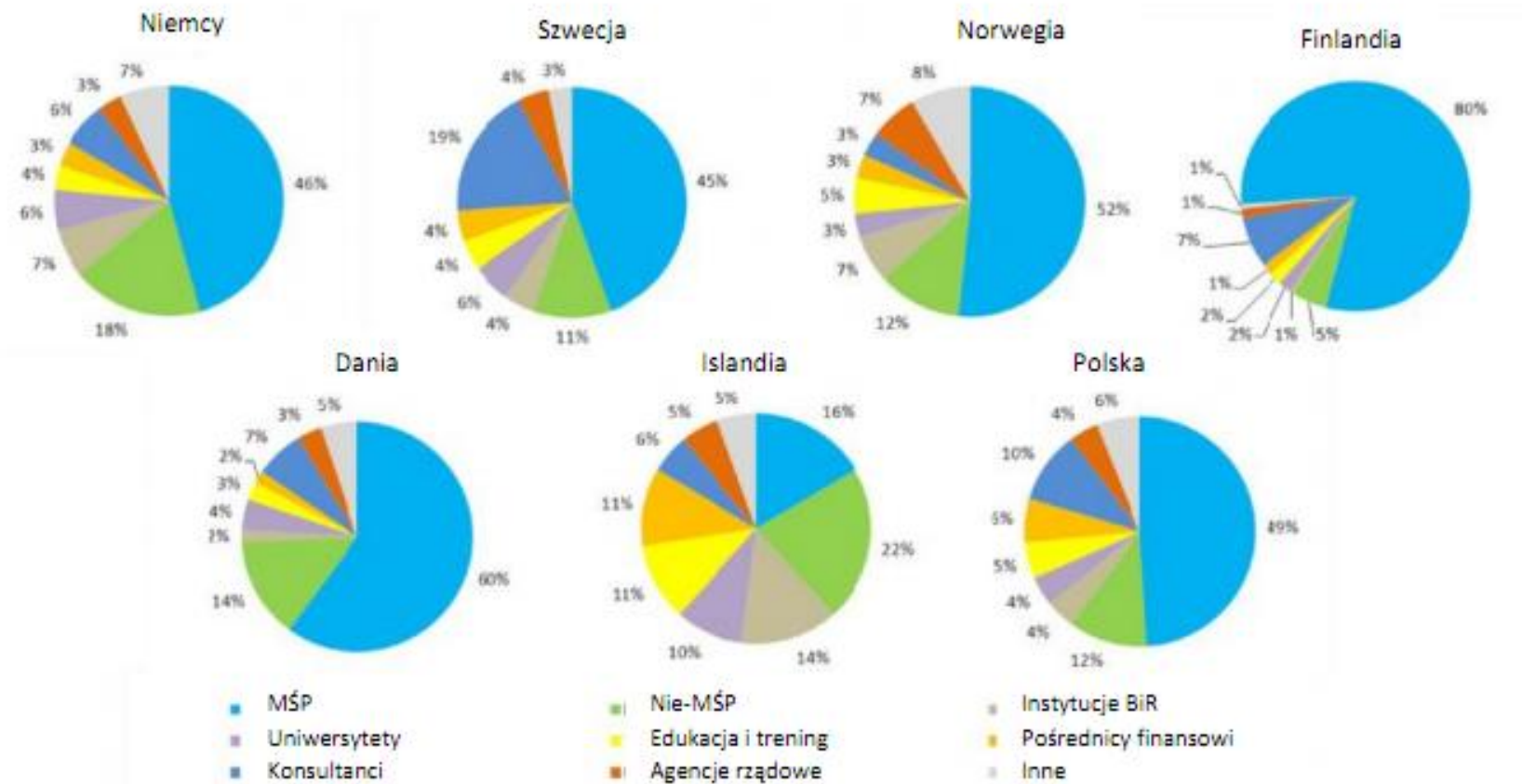
Wielkość klastra nie musi koniecznie zależeć od wielkości gospodarki krajowej. Chociaż gospodarki Niemiec i Danii różnią się znacznie pod względem liczby zaangażowanych podmiotów gospodarczych, klastry w tych dwóch krajach mają podobną wielkość. Rozmiar klastrów w Polsce jest relatywnie nieduży, w porównaniu do polskiej gospodarki, klastry te mogą się jednak rozwijać w przyszłości, biorąc pod uwagę ich niedawny czas powstania oraz okres jaki upłynął od założenia organizacji zarządzającej klastrami. Oczywiście istnieje limit wielkości wytyczony przez gospodarkę, jako że ma ona wpływ na wiele podmiotów w sektorach gospodarki, w których mogą rozwinąć się klastry. Duży rozmiar klastrów fińskich można wyjaśnić faktem, że większość klastrów poddanych benchmarkingowi to przeważnie instytucje koordynujące mniejsze klastry w tym samym sektorze gospodarki; w tym akurat przypadku program finansowania OSKE – „Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej”, wspierający organizacje zarządzające klastrami, wywarł istotny wpływ na wielkość klastrów.

2.2.3 Skład członkowski

Wykres 5 przedstawia typowy skład członkowski klastrów z podziałem na kraje (tylko w przypadku klastrów uczestniczących w projekcie benchmarkingowym).

Za wyjątkiem Islandii, we wszystkich krajach głównym interesariuszem jest przemysł (MSP lub inne). Szwedzkie klastry mają najniższy udział przemysłu (56%, MSP: 45%), natomiast klastry fińskie, gdzie przeważają MSP - najwyższy (93%, MSP: 88%). Udział przemysłu w klastrach islandzkich wynosi zaledwie 38%.

Udział instytucji badawczo-rozwojowych i uniwersytetów różni się znacznie w zależności od kraju. Islandia i Niemcy wykazują najwyższy odsetek (instytucje badawczo-rozwojowe i uniwersytety stanowią odpowiednio 24 i 13% wszystkich interesariuszy), za nimi plasuje się Dania (10%), Szwecja (10%), Norwegia (10%), Polska (8%) i Finlandia (3%). Skład członkowski może zależeć od specyficznych wymogów krajowych programów klastrowych.



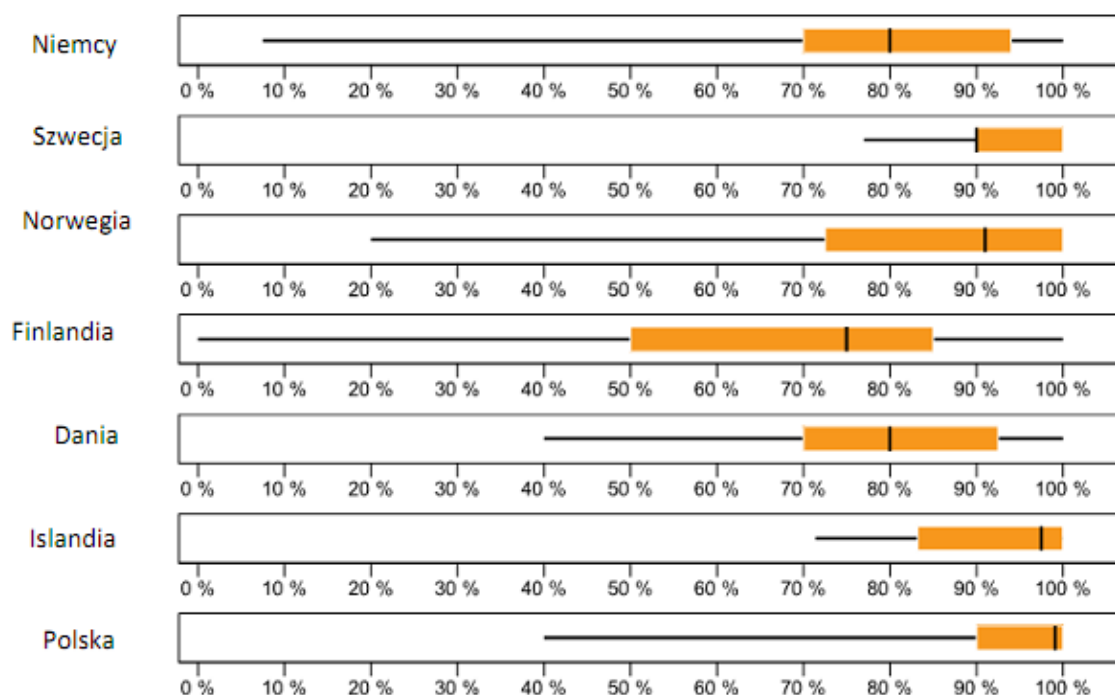
Wykres 5. Skład członkowski (mediana)

2.2.4 Koncentracja regionalna klastrów

Michael E. Porter definiuje klastry jako “ geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm i instytucji z określonej branży”.¹⁴ Im bliższe skupienie tych podmiotów, tym większe prawdopodobieństwo nie tylko interakcji pomiędzy nimi, ale także szansy na wzajemne zaufanie. Współczesne sposoby komunikacji, zwłaszcza przez Internet, ułatwiły w znacznym stopniu komunikację, nie mogą jednak zastąpić bezpośrednich interakcji przy tworzeniu i wdrażaniu projektów, w szczególności, jeżeli pojawiają się problemy do rozwiązania. Osobiste kontakty są w tym kontekście niezwykle istotne, gdyż przyczyniają się do wzrostu zaufania pomiędzy partnerami projektu. Aby projekt odniósł sukces, zaufanie jest niezbędne.

Zbadano zatem poziom zagęszczenia regionalnego poszczególnych klastrów. Wykres 6 przedstawia zestawienie procentowe członków klastra oddalonych o nie więcej niż 150 kilometrów od biura organizacji zarządzającej klastrem, w podziale na kraje. Taką odległość można łatwo i szybko pokonać samochodem lub pociągiem, co ułatwia osobiste kontakty i częste spotkania podmiotów zaangażowanych w działalność klastra.

Wszystkie klastry poddane benchmarkingowi wykazują wysoką gęstość regionalną o wartości mediany przynajmniej 75%. Warunki powodzenia, tj. bliskość przestrzenna organizacji zarządzającej klastrem oraz jego członków były w tym przypadku sprzyjające.



Wykres 6. Koncentracja regionalna klastrów

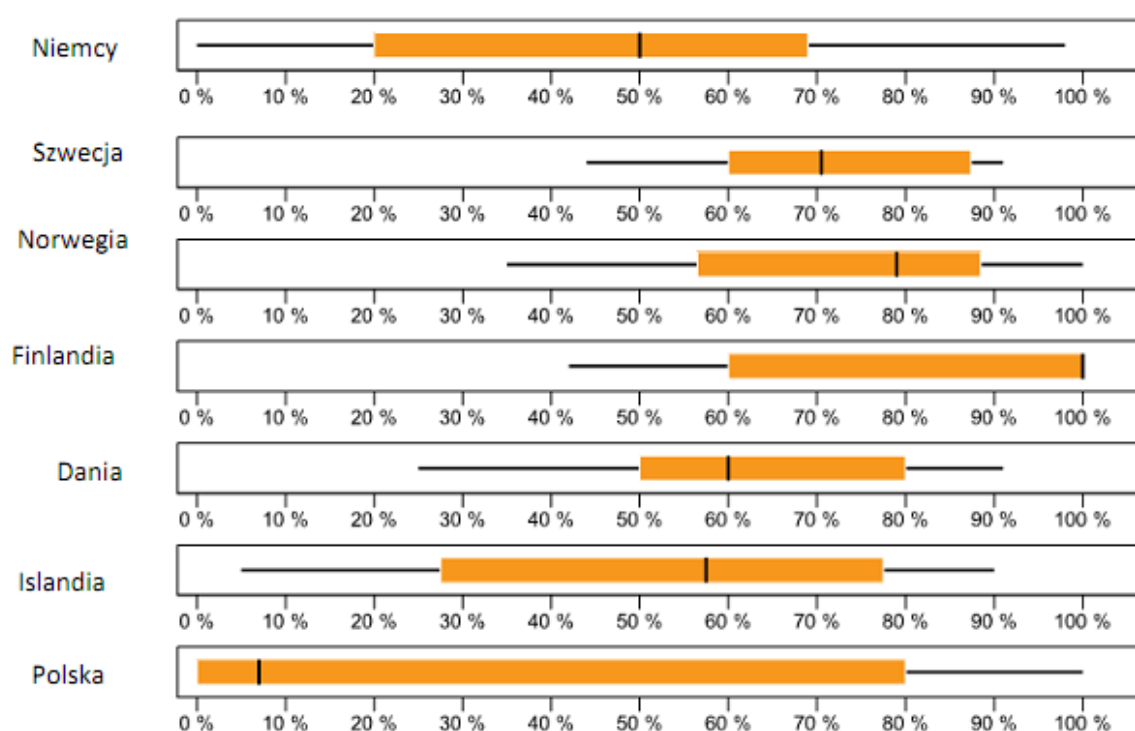
2.2.5 Finansowanie organizacji zarządzających klastrem

Wiele organizacji zarządzających klastrem silnie zależy od finansowania ze środków publicznych – takich kosztów jak koszty personelu, przestrzeni biurowej czy wyposażenia (zob. Wykres 7). Źródła finansowania ze środków publicznych mogą opierać się na

¹⁴ Michael E. Porter, 1998: Clusters and the New Economics of Competition, w: Harvard Business Review, listopad/grudzień 1998, s. 78

bezwrotnym finansowaniu projektów lub finansowaniu instytucjonalnym, np. poprzez oddelegowanie pracowników służby cywilnej do biura zarządzającego klastrem lub zapewnienie przestrzeni biurowej. Źródła i udział finansowania ze środków publicznych zależą w dużej mierze od klastrów i ich indywidualnych środowisk, oraz od programów finansowania ze środków publicznych, które je wspierają (o ile istnieją). Organizacje zarządzające klastrem mogą być finansowane z różnych programów, regionalnych, krajowych i europejskich.

Niewielki udział finansowania ze środków publicznych w polskich organizacjach zarządzających klastrami (wartość mediany w porównaniu do innych krajów) wynika z faktu, iż wiele klastrów wywodzi się z grup firm, które (jak dotąd) nie korzystały z programów finansowania ze środków publicznych, ponieważ nie kwalifikują się do tego (tj. nie stworzyły prawnie zinstytucjonalizowanej organizacji zarządzającej klastrem, która jest podstawowym kryterium kwalifikowalności).



Wykres 7. Udział środków publicznych w całkowitym budżecie

Większość organizacji zarządzających klastrami (77 spośród 143) zależy w ponad 60% od finansowania ze środków publicznych. Budżet 43 organizacji zarządzających klastrami (około jednej trzeciej portfolio porównawczego) zależy w 80% i więcej od finansowania ze środków publicznych. Tylko 29% organizacji zależy w mniej niż 19% od finansowania ze środków publicznych (zob. *Tabela 4*).

Udział finansowania ze środków publicznych w całkowitym budżecie	0 - 19 %	20 - 39 %	40 - 59 %	60 - 79 %	> 80%
Liczba klastrów	29	11	26	34	43

Tabela 4. Udział finansowania ze środków publicznych w całkowitym budżecie

2.3 Główne wyniki

Analiza danych zebranych w procesie benchmarkingu 143 organizacji zarządzających klastrami przyniosła pięć głównych wyników, omówionych szerzej w tym rozdziale. Główne wnioski (zob. *Tabela 5*) dotyczą bardziej szczegółowych informacji na temat charakterystyki klastrów, zwłaszcza w kontekście różnicy pomiędzy klastrami badawczymi a klastrami przemysłowymi, oddziaływania organizacji zarządzających klastrem na działalność biznesową oraz badawczo-rozwojową, wpływu obszaru technologii na charakterystykę klastra oraz wpływu usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem na jego rozwój. Odnośnie do głównych wyników, nie przeprowadzono analizy w rozbiciu na kraje ze względu na brak istotnych różnic w tym zakresie.

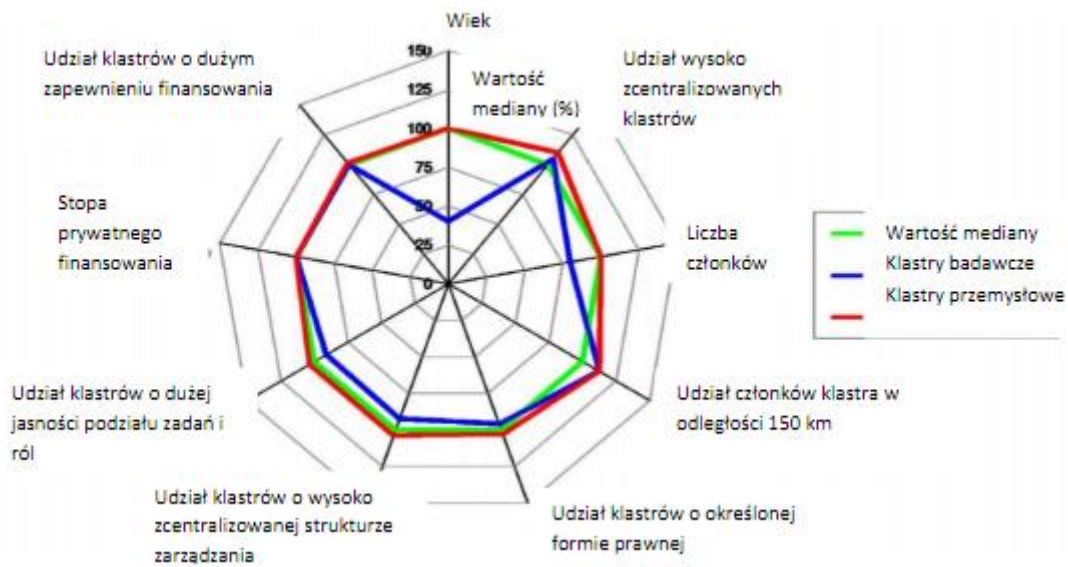
Główne wyniki	
1.	Klastry badawcze są znacznie bardziej, niż by się wydawało, podobne do klastrów przemysłowych
2.	Klastry w niewielkim lub znacznym stopniu finansowane ze środków publicznych są podobne w zakresie struktury i zarządzania, ale różnią się poziomem oddziaływania
3.	Widoczność i atrakcyjność klastra oraz wpływ organizacji zarządzającej klastrem na rozwój sektora MSP zależy od jego wielkości, wieku, struktury, instytucjonalizacji oraz stopnia orientacji przemysłowej.
4.	Charakterystyka klastra zależy od obszaru technologii, w którym działa
5.	Klastry z dużym wpływem na działalność biznesową MSP dysponują aktywną organizacją zarządzającą

Tabela 5. Omówienie głównych wyników

2.3.1. Klastry badawcze są znacznie bardziej, niż by się wydawało, podobne do klastrów przemysłowych

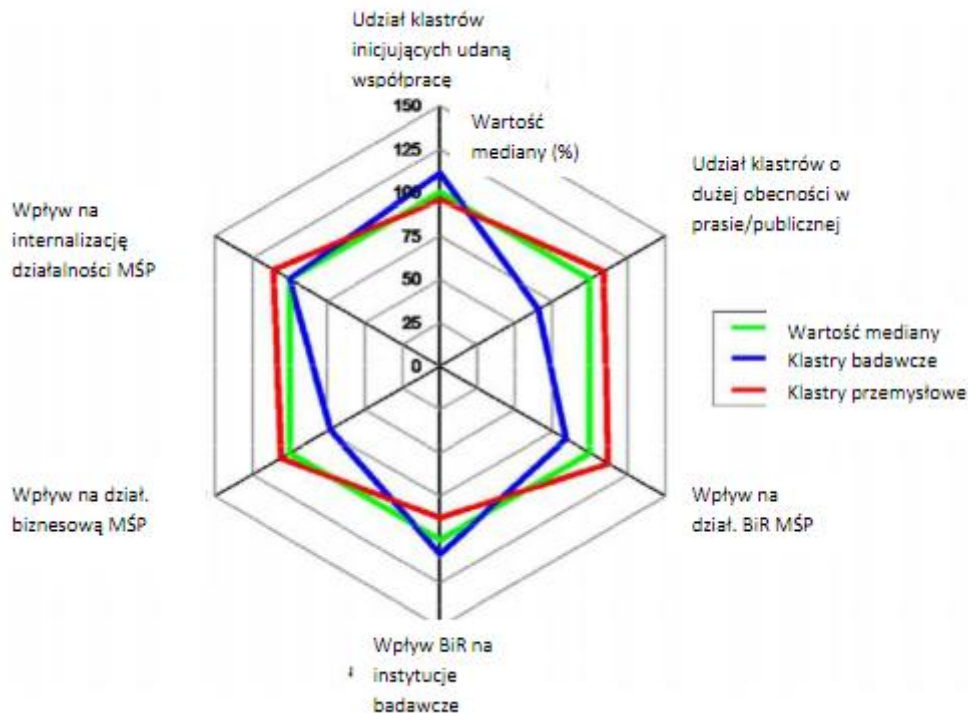
Klastry badawcze, których cele i działalność są wyznaczone przez instytucje badawcze, takie jak instytuty czy uniwersytety, są znacznie bardziej podobne do klastrów przemysłowych, których agendę wyznaczają firmy, niż by to wynikało z poprzednich badań.

Różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami klastrów pod względem strukturalnym takim jak finansowanie, zarządzanie, forma prawna, koncentracja regionalna i stopień specjalizacji, są bardzo niewielkie lub żadne. Klastry badawcze są trochę mniejsze pod względem liczby członków niż klastry przemysłowe. Są one również znacznie od nich młodsze (*Wykres 8*).



Wykres 8. Porównanie klastrów badawczych i przemysłowych pod względem strukturalnym

Chociaż klastry badawcze i przemysłowe mają podobną strukturę, różnią się uzyskiwanymi wynikami i wpływem (zob. Wykres 9). O ile oba typy klastrów są dość podobne, jeżeli chodzi o rozpoczęcie skutecznej współpracy, różnią się znacznie, gdy idzie o wpływ członków klastra. Klastry przemysłowe mają większy wpływ na działalność badawczo-rozwojową i biznesową sektora MSP niż klastry badawcze. Natomiast w przypadku działalności badawczo-rozwojowej instytucji badawczych, wpływ klastrów badawczych jest większy, niż przemysłowych. To oznacza, że określony wpływ klastra na działania biznesowe lub badawczo-rozwojowe jego członków zależy od instytucji wdrażających: jeżeli są to firmy, to więcej zyskują przedsiębiorstwa, jeżeli zaś instytucje badawcze czy uniwersytety, to one więcej zyskują.



Wykres 9. Porównanie klastrów badawczych i przemysłowych pod względem wyników i oddziaływania

Klastry badawcze wywierają znacznie mniejszy wpływ na działalność biznesową sektora MSP niż klastry przemysłowe, różnica jest trochę mniejsza w przypadku wpływu na działalność badawczo-rozwojową. Można to wyjaśnić specyficzną koncentracją na opracowywaniu projektów w klastrach badawczych. Firmy w klastrach z sektora biotechnologii na przykład poświęcają wiele wysiłku na tworzenie leków a mniej na sprzedaż i marketing ponieważ najpierw muszą opracować produkt, który odpowiada standardom farmaceutycznym lub innym, zanim będą mogły wprowadzić produkt na rynek. Często zatem poświęca się mniej uwagi kwestiom sprzedaży i marketingu.

Zbliżone wyniki obu rodzajów klastrów pod względem wpływu na internacjonalizację działań sektora MSP można wyjaśnić specyficznym charakterem klastrów badawczych. Ich członkowie często w mniejszym stopniu koncentrują się na sprzedaży i marketingu, niż na pracy nad produktem, którą często zajmują się w kontekście międzynarodowej współpracy. Sektor biotechnologii może tu ponownie służyć za przykład. Klastry w tym obszarze są zwykle klastrami badawczymi, a ich członkowie z sektora MSP przeważnie współpracują z międzynarodowymi partnerami w projektach badawczo-rozwojowych lub przeprowadzają badania kontraktowe dla wielkich korporacji farmaceutycznych z siedzibą za granicą, np. w Szwajcarii. Dane z benchmarkingu potwierdzają tę hipotezę, która może znaleźć zastosowanie również w odniesieniu do innych sektorów takich, jak sektor mikrotechnologii, nanotechnologii, optyki, czy energii i środowiska (szczegółowe informacje na temat wpływu obszaru technologii na wynik klastrów).

Klastry badawcze pojawiają się w mediach rzadziej, niż przemysłowe. Może to wynikać ze specyficznych zainteresowań klastra w odniesieniu do obecności w mediach i prasie. Klastry przemysłowe i ich członkowie są bardziej zainteresowane częstą i intensywną obecnością w mediach niż klastry badawcze i ich członkowie. Taka obecność w mediach jest niezbędna do sprzedaży i marketingu, tak więc klastry przemysłowe promują działalność, produkty

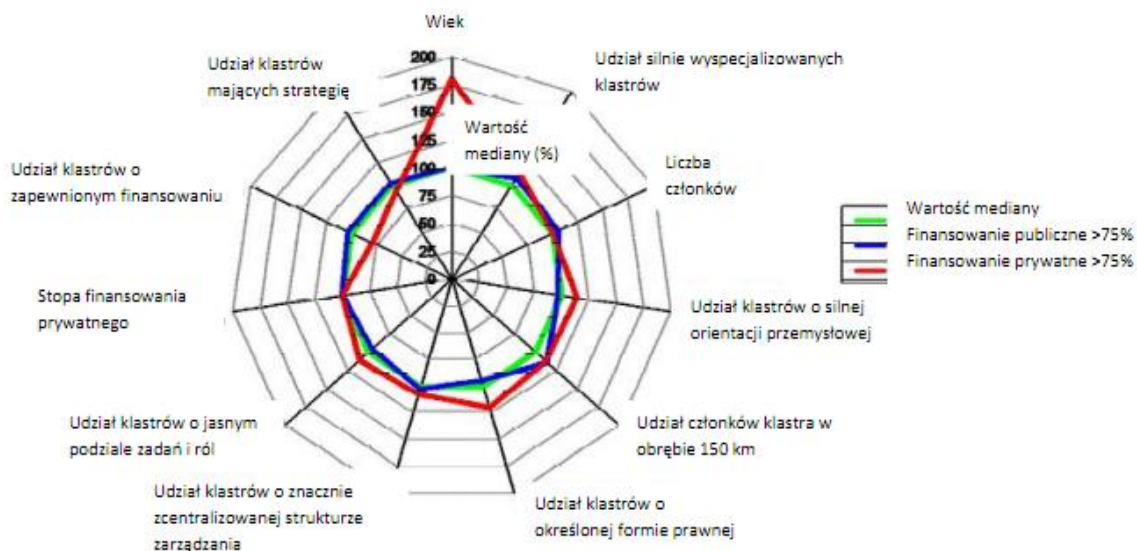
i usługi bardziej aktywnie. Natomiast klastry badawcze i ich członkowie zazwyczaj ograniczają swoje działania do czasopism naukowych i są mniej zainteresowane bardziej intensywną obecnością w mediach. Bardziej interesuje je omawianie wyników badań niż sprzedaż produktów.

2.3.2 Klastry w niewielkim lub znacznym stopniu finansowane ze środków publicznych są podobne pod względem struktury i zarządzania, ale różnią się stopniem oddziaływania

Jeżeli chodzi o strukturę i zarządzanie, klastry w niewielkim stopniu finansowane ze środków publicznych (środki prywatne stanowią ponad 75% całkowitego budżetu organizacji zarządzającej klastrem) oraz znaczny udział środków publicznych (udział środków publicznych w finansowaniu organizacji zarządzającej klastrem wyższy niż 75%) są podobne. Jednak istnieją pewne różnice pomiędzy tymi dwoma rodzajami klastrów (zob. Wykres 10).

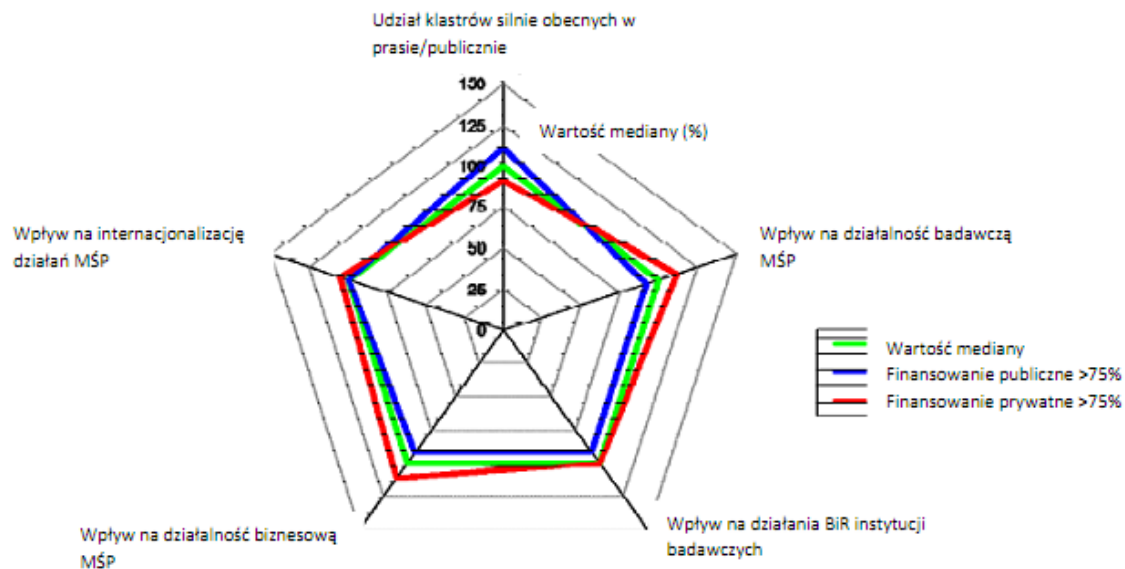
Istnieje więcej klastrów silnie zorientowanych przemysłowo, których organizacje zarządzające klastrem są w ponad 75% finansowane ze środków prywatnych.

- Klastry z organizacją zarządzającą finansowaną w ponad 75% ze środków prywatnych wykazują specyficzną charakterystykę zarządzania częściej, niż klastry, których organizacje zarządzające są finansowane w znacznym stopniu ze środków publicznych. Częściej mają one specjalną formę prawną (np. zarejestrowane stowarzyszenie lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), ich struktura zarządzania jest częściej scentralizowana i istnieje więcej organizacji zarządzających klastrami, które odnotowują jasny podział zadań i ról. Zatem klastry w znacznym stopniu finansowane ze środków prywatnych są częściej znacznie bardziej zinstytucjonalizowane niż klastry w przeważającej części finansowane ze środków publicznych.
- Odnotowano, że sytuacja finansowana organizacji zarządzających klastrami finansowanych w znacznym stopniu z funduszy prywatnych w kolejnych trzech latach będzie mniej stabilna, niż w podobnych organizacjach finansowanych głównie ze środków publicznych.
- Organizacje zarządzające klastrami finansowane przede wszystkim ze środków prywatnych są częściej starsze.



Wykres 10. Charakterystyka klastrów z niewielkim lub dużym udziałem finansów publicznych

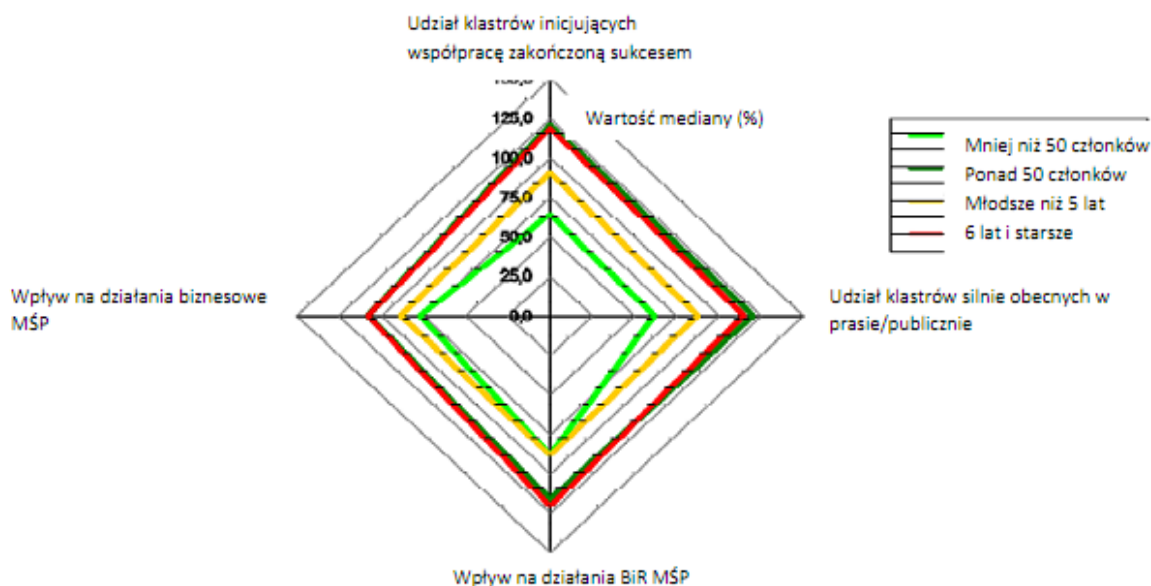
Jeżeli chodzi o wpływ organizacji zarządzających klastrami, te z nich, które mają duży udział finansowania prywatnego, odnotowują lepsze wyniki (zob. Wykres 11). Organizacje zarządzające klastrami, które w znacznym stopniu zależą od prywatnego finansowania, wywierają większy wpływ na działalność badawczo-rozwojową małych i średnich przedsiębiorstw, instytucji badawczych oraz na działalność biznesową sektora MSP na arenie międzynarodowej. Wyjaśnienie tego stanu rzeczy jest oczywiste: prywatni inwestorzy mają jasne oczekiwania co do zwrotu z inwestycji. Publiczne instytucje finansujące również oczekują zysków z inwestycji, ale wywierają na beneficjentów mniejszą presję, szczególnie w przypadku finansowania bezzwrotnego. Prywatnym instytucjom finansowym jest znacznie łatwiej zakończyć wsparcie finansowe w przypadku, kiedy inwestycja się nie zwraca, niż instytucji wdrażającej. Prywatne wsparcie zwykle opiera się na umowie, która jasno określa wyniki i efekty, a także sankcje za brak osiągnięć w tym kierunku. Typowy program finansowania bezzwrotnego również je definiuje, ale nie wprowadza sankcji za niewywiązanie się z założeń projektu.



Wykres 11. Oddziaływanie klastrów w niewielkiej lub znacznej części finansowanych ze środków publicznych

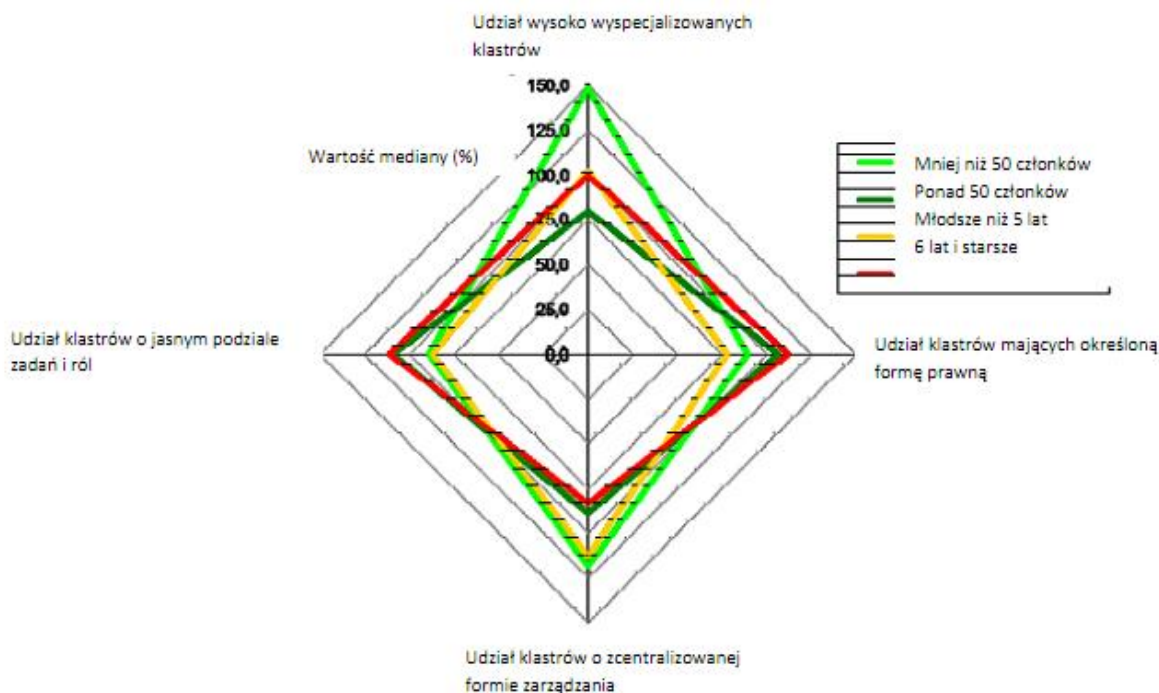
2.3.3 Popularność i atrakcyjność klastra oraz wpływ organizacji zarządzającej klastrem na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zależy od kilku czynników

Istnieje silna korelacja pomiędzy wiekiem i wielkością klastra a wpływem pracy organizacji zarządzającej klastrem na działalność biznesową i badawczo-rozwojową MSP. Klastry pięcioletnie i starsze, zrzeszające ponad 50 członków osiągają znacznie lepsze wyniki od swoich młodszych i mniejszych odpowiedników zarówno pod tym względem, jak i pod względem nawiązanej współpracy, która zakończyła się sukcesem - ich oddziaływanie jest zatem większe. Jest to również wskazówka dla klastrów pod względem atrakcyjności i widoczności w mediach i prasie (zob. Wykres 12). Najwyraźniej większe i starsze klastry stanowią znacznie lepsze środowisko dla osiągnięcia pożądaných wyników i oddziaływania organizacji zarządzającej klastrem.



Wykres 12. Skutki wieku i wielkości klastra

Im starszy i większy jest klaster, tym większy jest stopień jego zinstytucjonalizowania pod względem formy prawnej (w przypadku organizacji zarządzającej klastrem) oraz jasnego podziału zadań i ról (np. dzięki statutom lub umowom) jego części instytucjonalnych takich jak organizacja zarządzająca klastrem, komitet sterujący czy zarząd oraz walne zgromadzenie (zob. Wykres 13).



Wykres 13. Wiek i wielkość klastra a stopień instytucjonalizacji

Przy założeniu, że klastry zarządzane przez organizację zarządzającą klastrem dojrzewają z wiekiem, nic dziwnego, że stopień ich instytucjonalizacji zwiększa się w miarę jak,

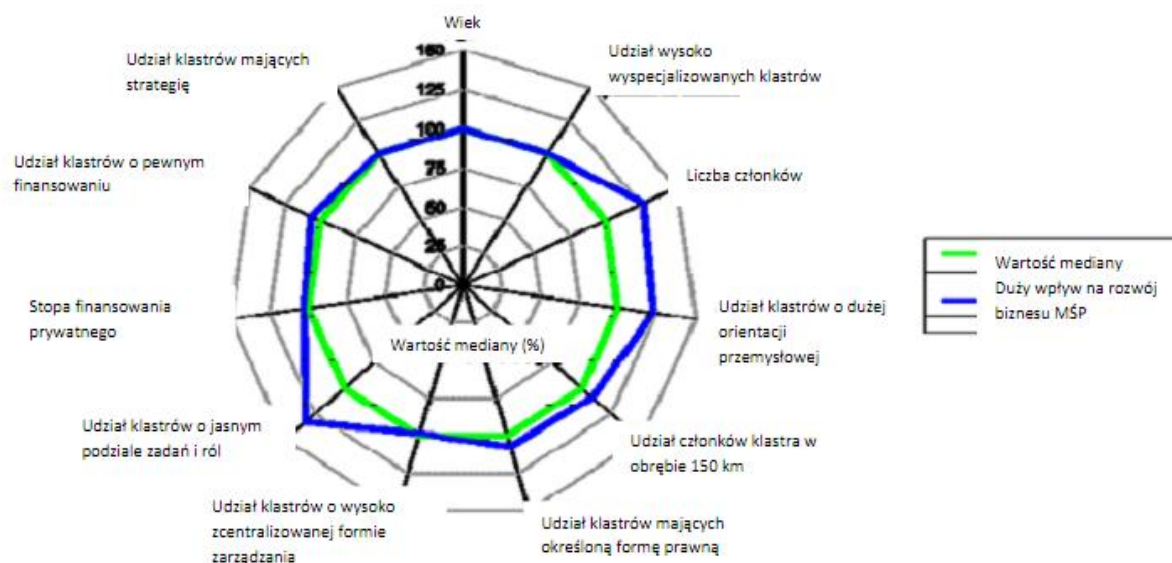
podobnie do innych organizacji, rośnie w nich świadomość, że pewien zestaw zasad jest niezbędnym warunkiem sukcesu. Proces instytucjonalizacji staje się tym bardziej istotny, im większe i bardziej zróżnicowane pod względem struktury organizacji członkowskich stają się klastry. Jasny, wiążący zestaw zasad i instytucji odgrywa istotną rolę w budowaniu i utrzymywaniu zaufania w dużych, heterogenicznych grupach. Im grupa większa i bardziej zróżnicowana, tym bardziej przejawia tendencje do anonimowości, a zatem jest bardziej narażona na niepożądane zachowania. Instytucjonalizacja zasad i procesów niweluje ten efekt i przyczynia się do tworzenia w klastrze kultury zaufania, co w znacznym stopniu ułatwia współpracę jego członków. Jako, że działalność biznesowa i badawczo-rozwojowa w klastrze wymaga relacji opartych na zaufaniu pomiędzy partnerami, nic dziwnego, że starsze i w wysokim stopniu zinstytucjonalizowane klastry wykazują większy wpływ na tę działalność, na przykład w sektorze MSP, niż ich mniejsze i młodsze odpowiedniki.

Większa instytucjonalizacja zasad i procesów wywiera również wpływ na strukturę zarządzania. O ile w mniejszych i młodszych klastrach o mniej rozwiniętej strukturze instytucjonalnej organizacje zarządzające klastrem najwyraźniej działają jako instytucja centralna oraz główny inicjator działań o scentralizowanej strukturze zarządzania, o tyle w większych i starszych klastrach organizacje te wciąż wpływ odgrywają istotną rolę, ale nie są jedynym inicjatorem działań. Im większy i starszy jest klaster, tym mniej scentralizowana pozostaje jego struktura zarządzania oraz współpraca między członkami. W takim środowisku rośnie znaczenie instytucji, gdyż wzrasta ich rola w wytyczaniu kierunku działań członków klastra. Sukces w działaniu organizacji zarządzającej klastrem pod względem wpływu na członków zależy w przypadku zdecentralizowanego środowiska zarządzania od istnienia powszechnie akceptowanych zinstytucjonalizowanych ról i odpowiedzialności.

Innym ciekawym zjawiskiem jest zależność między wielkością klastrów a stopniem specjalizacji w danej dziedzinie (zob. Wykres 13). Wydaje się, że im większy klaster, tym mniej wyspecjalizowany. W większych klastrach więcej podmiotów angażuje się w działania, mają zróżnicowane interesy oraz możliwości współpracy. Ma to przełożenie na bardziej zróżnicowany rozwój portfolio technologii klastra oraz, co za tym idzie, na mniejszy stopień specjalizacji w jednej dziedzinie.

Wniosek, że wielkość i instytucjonalizacja mają istotny wpływ na rozwój sektora MSP jest potwierdzony dalszą analizą strukturalnej charakterystyki klastrów.

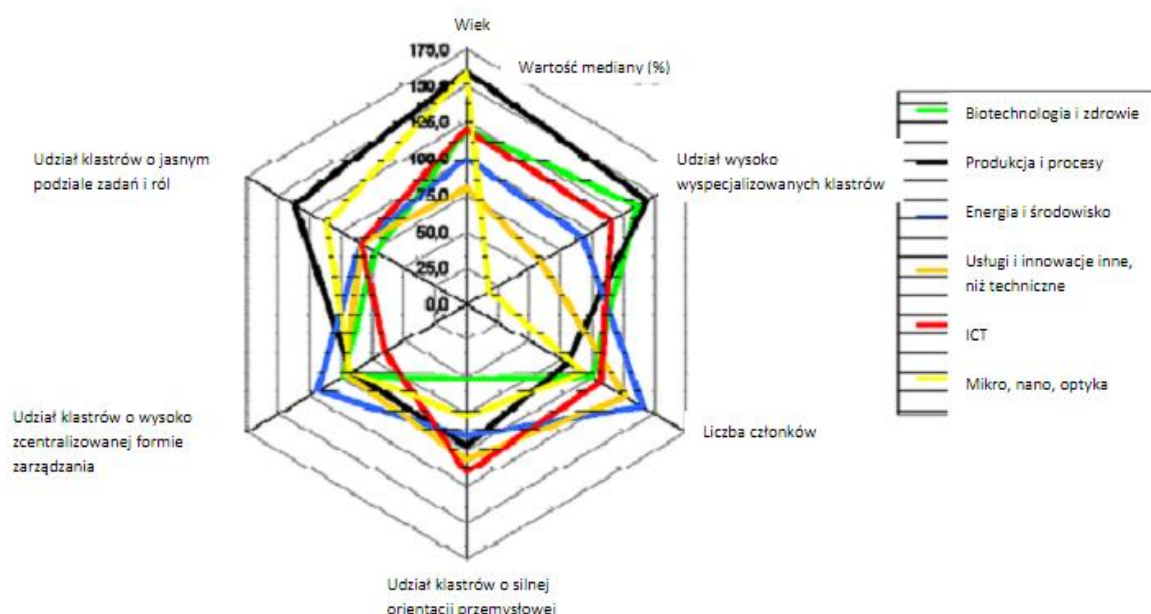
Wykres 14 pokazuje, że klastry które wywierają istotny wpływ na działalność biznesową sektora MSP charakteryzują się większą liczbą członków organizacji członkowskich, częściej ustaloną formą prawną (lub organizacją zarządzającą) oraz jasnym podziałem zadań i odpowiedzialności podmiotów w nich zrzeszonych, w porównaniu z medianą dla wszystkich badanych klastrów. Wykazują one również większą orientację przemysłową oraz koncentrację regionalną.



Wykres 14. Charakterystyka klastrów o znacznym wpływie na działalność biznesową sektora MSP

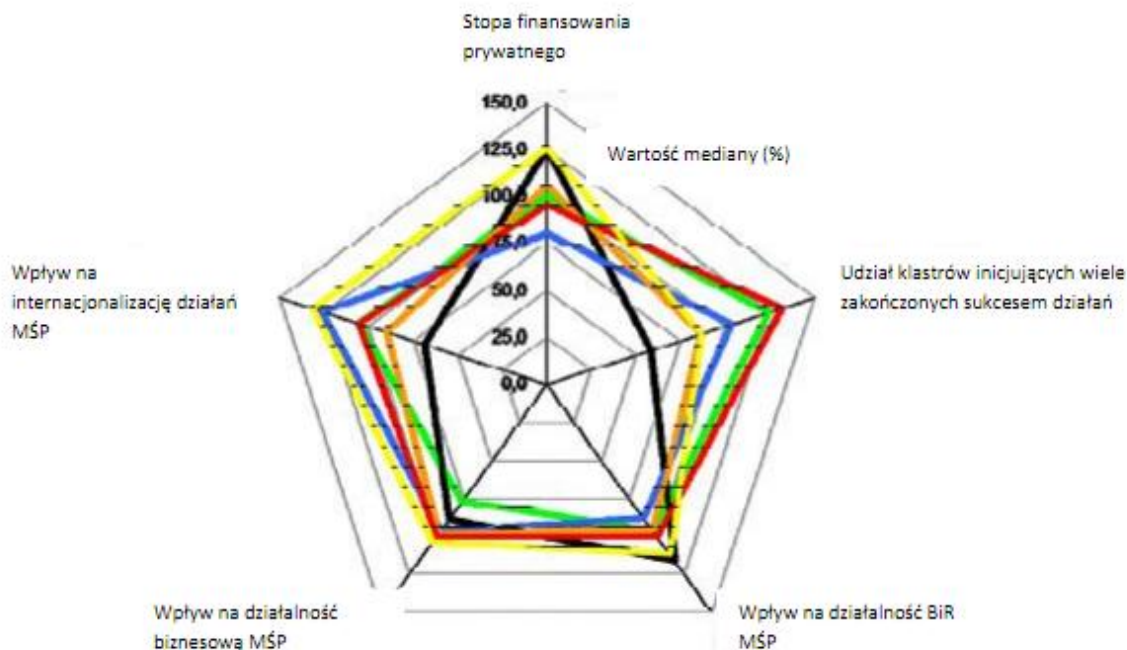
2.3.4 Charakterystyka klastra zależy od obszaru technologii, w którym działa

Charakterystyka klastra w dużym stopniu zależy od obszaru technologii, w którym klastr działa. Wykres 15 przedstawia charakterystykę struktury klastrów z sześciu różnych obszarów technologii. Odmienna struktura takich klastrów odzwierciedla charakter sektorów przemysłu lub dziedzin technologii - na przykład klastry biotechnologiczne są mniej nastawione na przemysł, ponieważ w dzisiejszych czasach biotechnologia jest nadal dziedziną rozwijaną przede wszystkim w instytucjach badawczych oraz na uniwersytetach. Innym przykładem specyficznej charakterystyki są sektory przemysłu energetycznego i środowiska oraz sektory mikrotechnologii, nanotechnologii i optyki. Klastry prowadzące działalność w tych sektorach przemysłu nie są wysoce wyspecjalizowane, ponieważ obracają się w tego rodzaju technologii, która może znajdować zastosowanie w wielu różnych gałęziach przemysłu.



Wykres 15. Charakterystyka strukturalna klastrów w różnych obszarach technologii

Zidentyfikowano również znaczne różnice pomiędzy klastrami w różnych dziedzinach technologii - dotyczące oddziaływania działalności organizacji zarządzającej klastrem oraz udziału finansowania prywatnego organizacji zarządzającej (zob. Wykres 16).

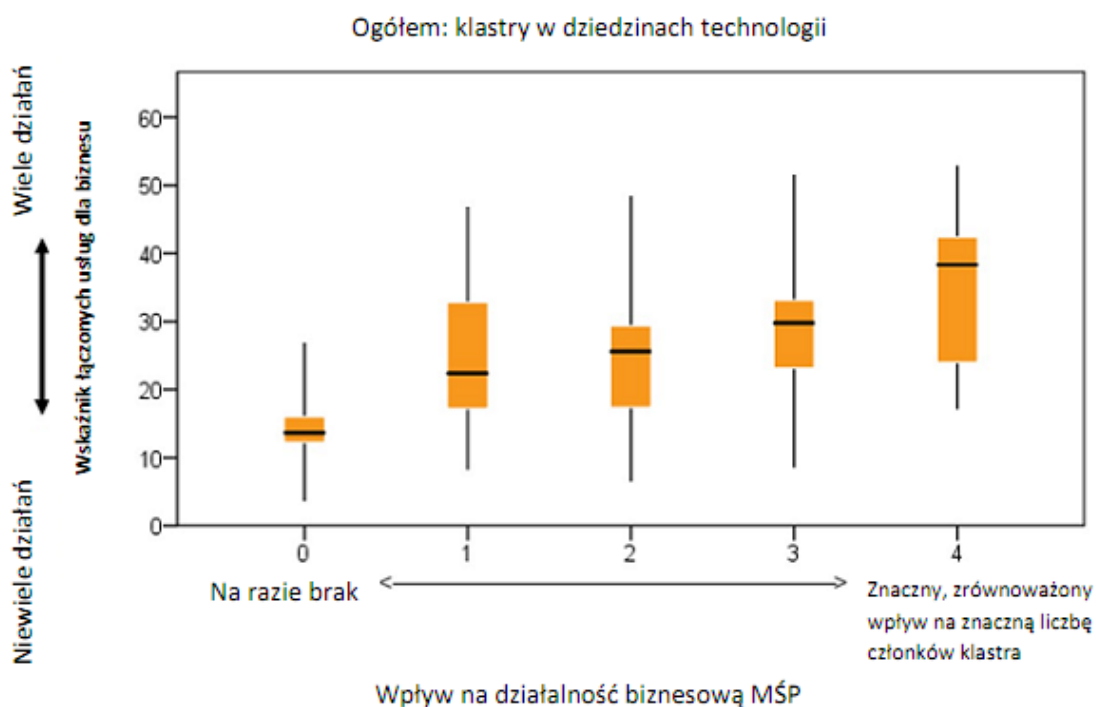


Wykres 16. Wpływ i finansowanie prywatne klastrów w różnych obszarach technologii

Wyniki te pokazują, że sektor przemysłu lub dziedzina technologii, w której działa klastery, ma istotny wpływ zarówno na charakterystykę strukturalną klastra jak i na działalność organizacji zarządzającej klastrem. To ważny wniosek dla rozwoju przyszłych programów klastrowych. Dla zapewnienia odpowiedniego wsparcia dla klastrów zgodnie ze zidentyfikowanymi potrzebami, programy klastrowe muszą brać pod uwagę określone obszary koncentracji technologicznej poszczególnych klastrów.

2.3.5 Klastry o dużym wpływie na działalność biznesową sektora małych i średnich przedsiębiorstw aktywnie zarządzają klastrem

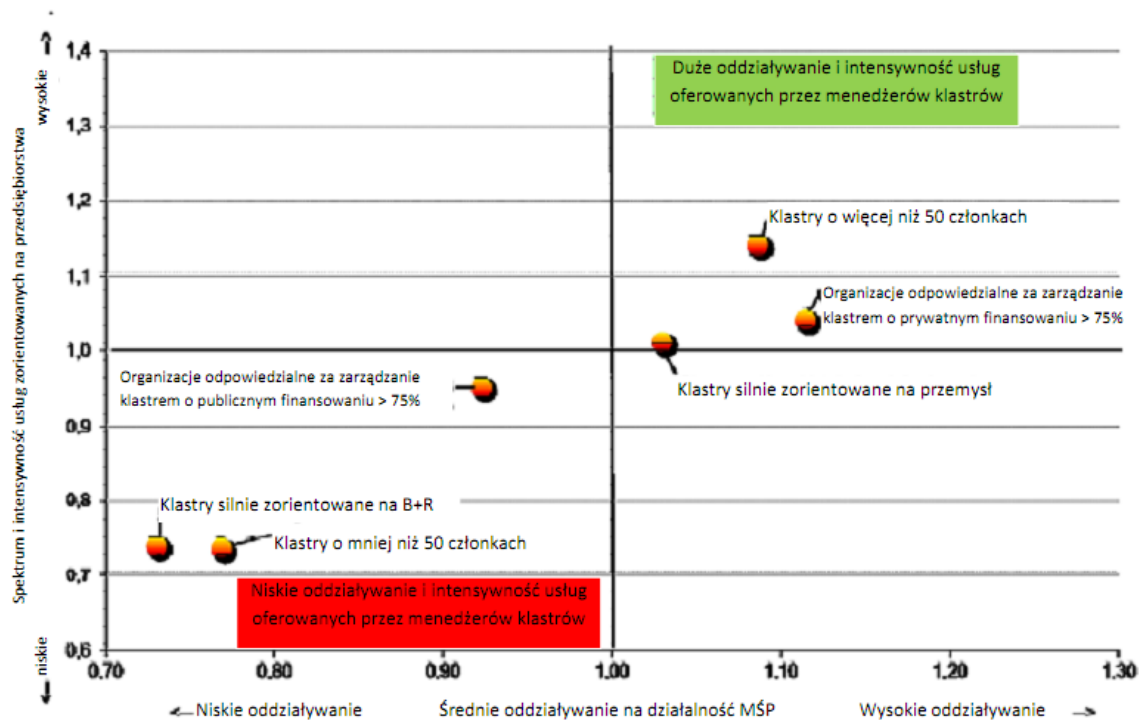
Organizacja zarządzająca klastrem może mieć wpływ na rozwój klastra poprzez świadczenie usług odpowiadających na potrzeby organizacji członkowskich (zob. Ramka 2 – przegląd usług). Analiza wyników benchmarkingu wykazała, że im większa jest aktywność organizacji zarządzającej klastrem w tym zakresie, tym większe oddziaływanie tej organizacji na rozwój działalności biznesowej członków klastra. Zagadnienie to przeanalizowano szczegółowo w odniesieniu do członków sektora MSP poprzez wyliczenie wskaźnika dla usług dla biznesu świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem w powiązaniu z oddziaływaniem działalności organizacji zarządzającej klastrem na działalność biznesową sektora MSP.



Wykres 17. Wpływ zakresu i intensywności usług na działalność biznesową sektora MSP (1)

Analiza tego wzoru określonych typów klastrów pozwala na wyciągnięcie kilku dalszych interesujących wniosków (zob. Wykres 18):

- Większe klastry, liczące ponad 50 organizacji członkowskich, klastry ściśle związane z przemysłem oraz klastry, których organizacje zarządzające są w znacznej części finansowane ze środków prywatnych (udział finansowania ze środków prywatnych w całkowitym budżecie przekracza 75%) charakteryzują się szerszą ofertą i intensywnością usług dla przedsiębiorstw oraz większym oddziaływaniem organizacji zarządzających klastrem na aktywność biznesową MSP. W tego rodzaju klastrach organizacja zarządzająca bardzo aktywnie rozwija ofertę i świadczy usługi dla MSP dążąc do stałego i jak najbardziej efektywnego wspierania ich działalności biznesowej.
- Mniejsze klastry, liczące mniej niż 50 organizacji członkowskich, klastry silnie powiązane z sektorem badawczo-rozwojowym oraz klastry, których organizacje zarządzające są finansowane w przeważającym stopniu ze środków publicznych (udział środków publicznych w całkowitym budżecie jest większy niż 75%) charakteryzują się niewielkim zasięgiem i intensywnością usług dla przedsiębiorstw oraz niewielkim oddziaływaniem organizacji zarządzających klastrem na działalność biznesową sektora MSP. W tego rodzaju klastrach, organizacje zarządzające nie są szczególnie aktywne w rozwijaniu oferty i świadczeniu usług dla MSP ukierunkowanych na wspieranie ich działań biznesowych.



Wykres 18. Wpływ zakresu i intensywności usług na działalność biznesową sektora MSP (2)

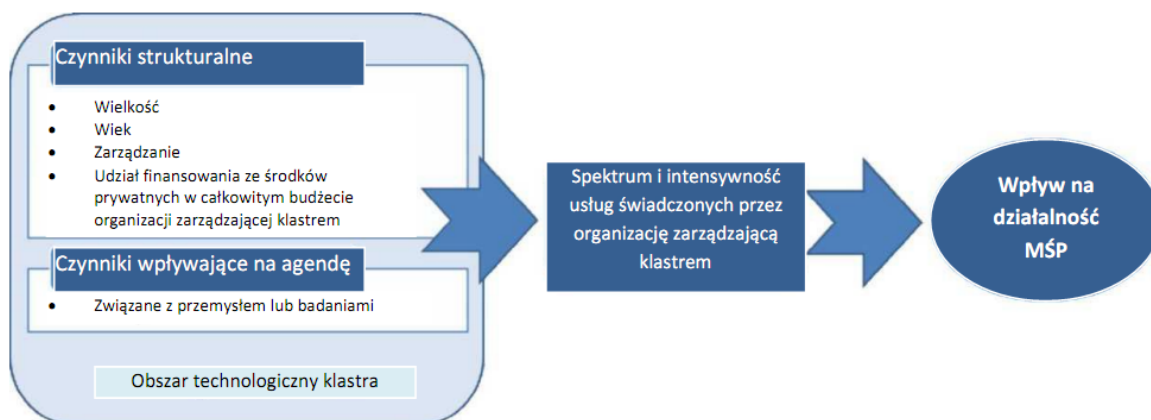
Inne kluczowe wnioski wskazują, iż różnica ta wynika ze specyficznego charakteru różnych typów klastrow – czy to pod względem źródeł finansowania zarządzania klastrem, twórców agendy, czy też ich wielkości:

- Im bardziej organizacja zarządzająca klastrem zależy od prywatnego finansowania, tym bardziej musi uwzględniać potrzeby instytucji finansujących - przeważnie firm o wysokich oczekiwaniach w zakresie zwrotu z inwestycji.
- Im bardziej członkowie klastra są zainteresowani działalnością biznesową zamiast badawczo-rozwojowej, tym bardziej są zainteresowani otrzymywaniem powiązanych usług ze strony zarządu klastra. Nie dziwi zatem, że klastry badawcze, których członkowie są zainteresowani przede wszystkim działalnością badawczo-rozwojową, a w mniejszym stopniu sprzedażą i marketingiem, tworzą takie struktury zarządzania klastrem, które świadczą mniej usług wspierających biznes, ponieważ zapotrzebowanie na tego typu usługi jest ograniczone.
- Wielkość klastra ma znaczenie o tyle, że im więcej organizacji członkowskich liczy dany klastr, tym większa potrzeba koordynacji ich działań. Organizacje zarządzające klastremi muszą odpowiadać na to zapotrzebowanie, tworząc odpowiednie usługi.

2.4 Główne czynniki determinujące wpływ klastra na działalność biznesową jego członków

Wyniki benchmarkingu sugerują, że kilka kluczowych czynników odgrywa istotną rolę w kontekście wpływu klastra na działalność biznesową jego członków. Tyczy się to w szczególności wpływu na działalność biznesową sektora MSP. Czynniki strukturalne takie jak wielkość, wiek, zarządzanie i udział prywatnego finansowania w całkowitym budżecie organizacji zarządzającej klastrem oraz rodzaj autorów programu (interesariusze przemysłowi/z branży badawczej) wywierają wpływ na zakres i intensywność usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem, a co za tymi idzie, na rozwój działalności biznesowej sektora MSP.

Wykres 19 przedstawia relacje przyczynowe między czynnikami strukturalnymi a twórcami programu, usługami i oddziaływaniem: oddziaływanie klastra na działalność biznesową sektora MSP zależy od zakresu i intensywności usług świadczonych przez organizację zarządzającą klastrem, która z kolei zależy od określonej charakterystyki czynników strukturalnych i twórców programu, jak pokazano na wykresie, na co mogą mieć wpływ określone cechy obszaru technologii, w którym działa klastery.



Wykres 19. Główne czynniki determinujące wpływ na działalność biznesową członków klastra

Chociaż te czynniki determinujące stanowią wnioski ogólne, których waga może zależeć od indywidualnego kontekstu danego klastra, w szczególności od dziedziny technologii, w której działa klastery, zapewniają one drogowskaz dla rozwoju programów klastrowych. Z perspektywy ogólnej, wniosek w zakresie benchmarkingu organizacji zarządzających klastrem jest następujący: im dojralsze są klastry pod względem wieku i instytucjonalizacji, im większe pod względem rozmiaru i liczby członków, tym bardziej są one nastawione na przemysł i tym bardziej aktywna jest organizacja zarządzająca klastrem pod względem zakresu i intensywności oferowanych usług, tym większy jej także jej wpływ na rozwój gospodarczy. To główny przekaz dla decydentów politycznych i instytucji wdrażających.

Ramka 2. Przegląd usług organizacji zarządzających klastrami

Usługi dla członków klastrów, świadczone przez organizację zarządzającą są istotnym instrumentem rozwoju klastra. Zapewniają one podstawę intensyfikacji i/lub stabilizacji interakcji między członkami klastra, zmniejszają czas i koszty członków klastra poprzez rozwiązania wysokiej jakości i/lub umożliwienie członkom klastra koncentracji na ich podstawowej działalności.¹⁵ Tabela 6 przedstawia ogólny przegląd usług, które mogą być świadczone przez organizację zarządzającą klastrem w celu wspierania jego rozwoju:

Kategorie usług	Przykłady usług
Pozyskanie finansowania projektów przez stronę trzecią (środki publiczne)	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie projektów badawczo-rozwojowych i innych w imieniu członków klastra • rozpowszechnianie informacji o programach finansowania
Wspólne opracowanie technologii, transfer technologii i projekty badawczo-rozwojowe	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja zespołów do realizacji konkretnych zadań/grup roboczych • zarządzanie projektami w imieniu członków klastra • doradztwo prawne, np. na temat IPR
Wewnętrzne sieci pomiędzy członkami klastra	<ul style="list-style-type: none"> • regularne spotkania, wydarzenia tematyczne/warsztaty dla członków klastra • wewnętrzne newslettery, bazy danych itd.
Rozwój zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> • udział w opracowaniu i wdrażaniu szkoleń zawodowych lub kursów we współpracy z zewnętrznymi partnerami takimi, jak uniwersytety • szkolenia dla członków klastra • rekrutacja personelu w imieniu członków klastra
Rozwój przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> • konsulting i coaching • pozyskanie finansowania (np. <i>venture capital</i>, banki, środki publiczne) w imieniu przedsiębiorców
Ułatwianie nawiązywania relacji i tworzenie sieci z partnerami z zewnątrz/promocja położenia klastra	<ul style="list-style-type: none"> • materiały informacyjne, strona internetowa, publikacje, materiały prasowe • prezentacja klastra i jego członków na targach branżowych lub konferencjach • wydarzenia/warsztaty w celu prezentacji klastra • wydarzenia ułatwiające kontakty/ nawiązywanie partnerstw
Internacjonalizacja klastra	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacja klastra i jego członków na targach branżowych czy konferencjach, wizyty studyjne, działania w sieci • biura i inne stałe przedstawicielstwa za granicą • współpraca z agencjami ds. promocji eksportu

Tabela 6. Usługi organizacji zarządzających klastrem

Więcej informacji na ten temat w: Buhl, Claudia Martina/Meier zu Köcker, Gerd (red.), 2009: Cluster Management Excellence, Vol. 1: Network Services, Competence Networks Germany, Berlin, www.kompetenznetze.de/the-service/order-service/cluster-management-excellence-volume-1-network-services

¹⁵ Sydow, Jörg/Zeichhardt, Rainer, 2009: Importance of Network Services for the Success of Networks, w: Buhl, Claudia Martina/Meier zu Köcker, Gerd (red.), 2009: Cluster Management Excellence, t. 1 : Network Services, Competence Networks Germany, Berlin, s. 20

3. Wyniki benchmarkingu programów klastrowych

W ostatnich latach polityka klastrowa oraz programy klastrowe nabierają coraz większego znaczenia w agendzie politycznej. Jak wspomniano we wstępie, obecnie decydenci polityczni oraz instytucje wdrażające nie stoją przed wyborem dotyczącym utworzenia nowych klastrów, ale zadają sobie pytanie, jak można rozwijać globalną konkurencyjność istniejących już klastrów. W jaki sposób programy klastrowe wspomagają rozwój klastrów rywalizujących w ramach gospodarki światowej? W jaki sposób programy klastrowe przyczyniają się do doskonałości w zarządzaniu klastrami jako warunku do powstania klastrów światowej klasy? Powyższe pytania skłoniły decydentów politycznych oraz instytucje wdrażające z różnych krajów europejskich do zaangażowania się w przeprowadzenie benchmarkingu programów klastrowych, który powinien ułatwić proces wzajemnego uczenia się.

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki benchmarkingu programów klastrowych. W części 3.1 przedstawiono portfolio porównawcze dotyczące 16 programów klastrowych z dziewięciu krajów. Rozdział 3.2 zawiera charakterystykę tych programów pod kątem celów, koncentracji strategicznej, instrumentów, warunków i aspektów finansowych. Główne wnioski z benchmarkingu znajdują się w rozdziale 3.3. Wnioski te lepiej ilustrują różne rodzaje programów klastrowych, ich znaczenie dla agendy politycznej oraz ich koordynację z innymi programami finansowania, wsparcie międzynarodowej działalności klastrów, rolę instytucji wdrażających w odniesieniu do rozwoju klastrów, znaczenie doskonałości w zarządzaniu klastrami dla programów, praktyki dotyczące monitorowania i ewaluacji oraz doświadczenia zdobyte przez instytucje wdrażające. W rozdziale 3.4 przedstawiono główne elementy idealnego programu klastrowego w odniesieniu do jego całościowej organizacji strategicznej, grup docelowych, instrumentów i wdrażania.

3.1 Portfolio porównawcze

Benchmarking obejmował 16 programów klastrowych z Danii, Niemiec, Norwegii, Szwecji, Finlandii, Islandii, Polski, Francji oraz Grecji (zob. Tabela 7). Programy te obejmują szereg różnych przesłanek, celów oraz instrumentów. Ich wspólnym elementem jest rozwój klastrów poprzez wspieranie organizacji zarządzających klastrami.

Kraj	Nazwa programu	Internet
Dania	Sieci Innowacji: Dania (Innovations-netværk Denmark)	www.innovationsnetvaerk.dk
Niemcy	Sieci Kompetencji: Niemcy (Initiative Kompetenznetze Deutschland)	www.kompetenznetze.de
	Clusterpolitische Gesamtstrategie der Freien und Hansestadt Hamburg (Strategia Polityki Klastrów Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg)	www.bwa.hamburg.de
	Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)	www.cluster-bayern.de
	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand -Fördermodul Netzwerkprojekte (ZIM NEMO) (Główny Program na rzecz Innowacji MSP – Projekty Sieciowe Modułu Finansowania)	www.zim-bmwi.de/netzwerkprojekte
Norwegia	Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (NCE)	www.nce.no
	Program Arena (Arena-programmet)	www.arena-programmet.no

Szwecja	Vinnväxt	www.vinnova.se/en/activities/vinnvaxt
	Regionalny Program Klastrowy (Regionalt klusterprogram)	www.tillvaxtverket.se
Finlandia	Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (OSKE, Osaamiske-skusohjelma)	www.oske.net
	Strategiczne Centrum Nauki, Technologii i Innowacji (SHOK, Strategisen huippuosaamisen keskittymät)	www.tekes.fi
Islandia	Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych (Islandzkie Centrum Badań (Rannsóknamiöstöð islands))	www.rannis.is
	Umowy dotyczące Wzrostu na Szczebłu Regionalnym (Vaxtarsamningur)	www.vaxtarsamningur.is
Polska	Polskie Programy Wsparcia Klastrow: Wspieranie rozwoju klastrow o znaczeniu ponadregionalnym oraz tworzenia klastrow w Polsce wschodniej.	www.parp.gov.pl
Francja	Grappe ^enterprises	www.territoires.gouv.fr/grappes-denterprises
Grecja	Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych: Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	www.corallia.org

Tabela 7. Przegląd programów klastrowych

Szczegółowy opis każdego z programów obejmujący cele, instrumenty oraz wyniki znajduje się w załączniku do niniejszego sprawozdania: „Opis programów klastrowych”.

3.2 Charakterystyka programów klastrowych

W niniejszym rozdziale przedstawiono tabelaryczny przegląd różnych programów pod względem:

- ogólnych celów programów klastrowych
- koncentracji strategicznej: tworzenie nowych klastrow czy wspieranie istniejących?
- celów strategicznych programów klastrowych związanych z liczbą klastrow, którym ma zostać udzielone wsparcie itp.
- podejścia strategicznego: odgórnego lub oddolnego
- instrumentów programów klastrowych
- okres obowiązywania programów klastrowych oraz aspektów finansowych

3.2.1 Ogólne cele programów klastrowych

Programy klastrowe objęte benchmarkingiem charakteryzują się zróżnicowanymi zestawami celów ogólnych (zob. Tabela 8). Wszystkie programy zakładają zwiększanie konkurencyjności gospodarki krajowej poprzez umożliwienie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz podmiotami badawczymi. O ile większość programów opiera się na perspektywie krajowej, zaledwie kilka z nich koncentruje się na promocji regionalnych systemów innowacji. Zróżnicowane zestawy celów ogólnych odzwierciedlają również różne rodzaje programów klastrowych pełniące określone funkcje (więcej szczegółów na ten temat przedstawiono w rozdziale 3.3.1 Rodzaje programów klastrowych pełniące różne funkcje).

Nazwa programu	Ogólne cele
Sieci Innowacji: Dania	<ul style="list-style-type: none"> • Wspieranie innowacji oraz badań w duńskich przedsiębiorstwach oraz promocja opartego na wiedzy wzrostu w przemyśle i przedsiębiorczości • Wzmocnienie publiczno-prywatnej interakcji i wymiany wiedzy oraz rozwój badań i innowacji pomiędzy instytucjami naukowymi oraz przedsiębiorstwami
Sieci Kompetencji: Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> • Umożliwienie intensywnej działalności w sieci pomiędzy instytucjami przemysłowymi i naukowymi w celu zwiększenia innowacyjności oraz międzynarodowej konkurencyjności przemysłu niemieckiego • Zwiększenie międzynarodowej renomy klastrów, a tym samym wypromowanie Niemiec jako międzynarodowego centrum innowacji
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej	Umożliwienie wzrostu poprzez utworzenie oraz wzmocnienie opartych na współpracy procesów innowacji oraz internacjonalizacji w klastrach charakteryzujących się jasnymi ambicjami oraz istotnym krajowym oraz międzynarodowym potencjałem wzrostu
Program Arena	Zwiększenie potencjału regionalnego otoczenia biznesu do innowacji oraz tworzenia wartości poprzez wzmocnienie współpracy otoczenia biznesu, placówek edukacyjnych oraz sektora publicznego
Vinnväxt	• Promowanie zrównoważonego wzrostu regionalnego poprzez rozwój konkurencyjnego środowiska badań i innowacji w ramach konkretnych obszarów wzrostu
Regionalny Program Klastrowy	• Wzmocnienie regionalnych systemów innowacji poprzez wspieranie inicjatyw klastrowych mających na celu wzmocnienie potencjału odnowy oraz konkurencyjności poprzez współpracę handlową, rozbudowę oraz działalność w ramach sieci klastrów
OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie nowych innowacji, produktów, usług, tworzenie przedsiębiorstw oraz stanowisk pracy w oparciu o wiedzę specjalistyczną najwyższej jakości • Wspieranie międzyregionalnej specjalizacji oraz podziału obowiązków w celu utworzenia centrów wiedzy specjalistycznej o międzynarodowej konkurencyjności. • Zwiększenie atrakcyjności regionalnego otoczenia biznesu w celu sprowadzenia do regionu międzynarodowych przedsiębiorstw, inwestorów oraz czołowych specjalistów
SHOK – Strategiczne Centrum Nauki, Technologii i Innowacji	• Utworzenie międzynarodowych Strategicznych Centrów Doskonałości w dziedzinach nauki, technologii i innowacji w głównych obszarach kompetencji związanych z przyszłymi potrzebami społeczeństwa oraz sektora biznesowego. Centra te mają za zadanie odnowić klastry przemysłowe oraz wprowadzić radykalne zmiany.
Polskie Programy Wsparcia Klastrowy	• Zwiększenie konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez wspieranie tworzenia oraz rozwoju klastrów na szczeblu krajowym oraz regionalnym
Cluster Offensive Bayern	• Wsparcie globalnej konkurencyjności gospodarki bawarskiej
Strategia Polityki Klastrowy, Hamburg	• Średnio- i długookresowe wsparcie wzrostu gospodarczego oraz zatrudnienia
Umowy dotyczące Wzrostu na Szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur)	• Promowanie innowacyjności oraz wzmocnianie konkurencyjności regionów poprzez działalność w sieci oraz współpracę pomiędzy firmami, instytucjami B+R, uniwersytetami, gminami oraz rządem
Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrowy Badawczych	• Rozwój badań naukowych i technologicznych, wspieranie efektywnej współpracy na szczeblu krajowym oraz międzynarodowym, a także tworzenie wartości oraz inwestycje w badania i innowacje w gospodarce

Grappe ^enterprises	• Rozwój klastrów biznesowych w sektorach gospodarczych o słabej działalności B+R
Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych: Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	• Rozwój greckiego sektora nano/mikroelektronicznych wbudowanych systemów półprzewodników poprzez wykorzystywanie oraz wspieranie struktury klastrow
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM NEMO)	• Rozwój potencjału innowacji oraz konkurencyjności MSP poprzez wspieranie sieci innowacyjnych

Tabela 8. Ogólne cele programów klastrowych

3.2.2 Koncentracja strategiczna: tworzenie nowych klastrow czy wspieranie dojrzałych

Większość programów wspiera zarówno powstawanie nowych organizacji zarządzających klastrami jak i dalszy rozwój organizacji zarządzających istniejącymi dojrzałymi klastrami (zob. Tabela 9). Zaledwie kilka programów koncentruje się albo na tworzeniu nowych organizacji klastrow albo na dalszym rozwoju organizacji istniejących dojrzałych klastrow. Programy te, włącznie z programami niemieckimi Sieci Kompetencji: Niemcy oraz Cluster Offensive Bayern, norweski: Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz Arena, a także islandzkim Programem Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych, skupiają się na tworzeniu nowych organizacji zarządzających klastrami lub na promowaniu poszczególnych branż związanych z klastrami w celu poprawienia globalnej konkurencyjności sektorów przemysłowych istotnych dla całej gospodarki krajowej.

Chociaż tego typu jasno określone konkretne cele zdecydowanie stanowią zaletę programu klastrowego ze względu na koncentrację środków na konkretnych potrzebach klastrow, programy, które jednocześnie zakładają tworzenie nowych organizacji klastrow oraz dalszy rozwój istniejących organizacji dojrzałych klastrow nie muszą koniecznie okazać się nieskuteczne i nieefektywne. W takim przypadku ostatecznie zależy to od stopnia rozwoju strategii oraz instrumentów, a także od tego, czy są one ukierunkowane na potrzeby obu grup docelowych. Jednak ze względu na różne potrzeby organizacji młodych i dojrzałych klastrow, instytucje wdrażające programy muszą podejmować więcej działań w ramach współpracy. W przypadku braku wystarczających zasobów, w szczególności odpowiedniej liczby doświadczonych pracowników, może to mieć negatywny wpływ na efektywność oraz skuteczność programu klastrowego.

Nazwa programu	Utworzenie nowych organizacji klastrow	Dalszy rozwój istniejących organizacji dojrzałych klastrow
Sieci Innowacji: Dania	X	X
Sieci Kompetencji: Niemcy		X
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej		X
Program Arena	X	
Vinnvæxt	X	X
Regionalny Program Klastrowy	X	X
OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej	X	X
SHOK – Strategiczne Centrum Nauki, Technologii i Innowacji	X	X

Polskie Klasterów	Programy Wsparcia		X	X
Cluster Offensive Bayern				X
Strategia Polityki Klasterów, Hamburg			X	X
Umowy dotyczące Wzrostu na Szczecblu Regionalnym (Vaxtarsamningur)			X	X
Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klasterów Badawczych			X	
Grappe ^enterprises			X	X
Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klasterów Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)			X	
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM NEMO)			X	

Tabela 9. Koncentracja strategiczna: tworzenie nowych czy wspieranie istniejących organizacji zarządzających klastrami?

3.2.3 – Cele strategiczne związane z liczbą klastrów itp.

Większość programów nie posiada szczególnych celów strategicznych związanych z liczbą finansowanych klastrów, ograniczeniami obszarów tematycznych oraz zasięgiem najważniejszych sektorów biznesowych (zob. *Tabela 10*).

Jeżeli występują takie cele strategiczne, są one spowodowane wkładem w jednolity krajobraz klastrów (np. w przypadku Sieci Innowacji: Dania zdecydowano o ograniczeniu liczby klastrów ogólnokrajowych) lub w koncentrację działań na najważniejszych sektorach gospodarki (np. Sieci Innowacji: Dania, Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej, Strategia Polityki Klasterów Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg).

Powodem ewentualnej decyzji o ograniczeniu liczby klastrów na obszar tematyczny jest skoncentrowanie działań na pojedynczych klastrach w celu zwiększenia skuteczności oraz efektywności programu oraz masy krytycznej, oddziaływania i jakości poszczególnych organizacji klastrów. W różnym stopniu wpływało to na decyzję instytucji wdrażających programy o strategicznym ograniczeniu całkowitej liczby klastrów wymagających wsparcia.

W odniesieniu do ograniczenia liczby klastrów na obszar tematyczny niektóre instytucje wdrażające zwracały uwagę na fakt, że konieczne jest utrzymanie równowagi pomiędzy skupianiem zasobów na rzecz efektywności oraz skuteczności, a potencjalnymi korzyściami gospodarczymi wynikającymi z konkurencji pomiędzy klastrami w tym samym obszarze tematycznym.

	Czy, biorąc pod uwagę ogólną politykę klastrową kraju oraz w szczególności program klastrowy, istnieje strategia/cel dotycząca/cy krajobrazu klastrów w związku z...		
Nazwa programu	... całkowitą liczbą klastrów?	... ograniczeniem liczby klastrów na obszar tematyczny?	... najważniejszymi sektorami biznesowymi gospodarki?
Sieci Innowacji: Dania	Tak	Nie	Tak
Sieci Kompetencji: Niemcy	Nie	Nie	Nie
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej	Tak	Nie	Tak
Program Arena	Nie	Nie	Tak
Vinnvåxt	Nie	Nie	Nie
Regionalny Program Klastrowy	Nie	Nie	Nie
OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej	Tak	Tak	Tak
SHOK – Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji	Nie	Nie	Nie
Polskie Programy Wsparcia Klastrów	Nie	Nie	Nie
Cluster Offensive Bayern	Nie	Tak	Nie
Strategia Polityki Klastrów, Hamburg	Nie	Tak	Tak
Umowy dotyczące Wzrostu na Szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur)	Nie	Nie	Nie
Program Badań Strategicznych Na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrów Badawczych	Nie	Nie	Nie
Grappe ^enterprises	Nie	Nie	Nie

Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrów Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	nie dotyczy	nie dotyczy	nie dotyczy
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM NEMO)	Nie	Nie	Nie

Tabela 10. Cele strategiczne programów klastrowych związanych z liczbą klastrów, którym ma zostać udzielone wsparcie itp.

Prowadzona z niektórymi instytucjami wdrażającymi dyskusja w sprawie decyzji strategicznej o ograniczeniu liczby klastrów na dany obszar strategiczny porusza bardzo ciekawą kwestię. Według Portera „klastry promują konkurencję i współpracę. Rywale intensywnie walczą o zdobycie i utrzymanie klientów. Bez energicznego współzawodnictwa klastry przestaną funkcjonować”.¹⁶ Porter koncentruje się na konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w ramach klastra. Dlaczego miałyby nie istnieć współzawodnictwo pomiędzy organizacjami zarządzającymi klastrami skoro wnioskuje one o wsparcie publiczne? Konkurencja o ograniczone środki publiczne w związku z decyzją agencji programowej o wsparciu dla jednej organizacji zarządzającej klastrami w obszarze tematycznym XYZ wywiera presję na organizacje zarządzające klastrami, aby koncentrowały swoje działania na obszarach oraz czynnościach, które generują największe korzyści dla członków klastrów. Jeden ze skutków takiego współzawodnictwa to szerszy zakres oraz większa częstotliwość usług dla członków klastrów rozpoczynających działalność gospodarczą, np. MSP (więcej szczegółów dotyczących usług i ich oddziaływania przedstawiono w rozdziale 2.3.5). Chociaż z pewnością istnieją zastrzeżenia związane z takim podejściem, np. w większych krajach funkcjonowanie kilku klastrów w danym obszarze tematycznym może być uzasadnione pod względem gospodarczym ze względu na regionalną koncentrację interesariuszy klastra, ograniczenia środków publicznych do kilku ostatecznych beneficjentów z pewnością zachęciłoby organizacje zarządzające klastrami do rozważenia sposobów na prześcignięcie swoich rywali. Współzawodnictwo zawsze zachęca do ponownego przemyślenia podejmowanych decyzji.

3.2.4 Odgórne czy oddolne

Większość instytucji realizujących programy popiera oddolną strategię wdrażania (zob. Tabela 11). Większość programów wymaga jedynie ogólnych decyzji w sprawie wyboru sektorów czy projektów, które powinny być rozwijane przez organizacje zarządzające klastrami, chociaż ramy prawne programu ustala się poprzez wytyczne. W związku z tym, za realizację programu odpowiada organizacja zarządzająca klastrami. Instytucje wdrażające uzgodniły, że organizacje zarządzające klastrami oraz ich członkowie najlepiej wiedzą,

¹⁶ Michael E. Porter, 1998: Clusters and the New Economics of Competition, w: Harvard Business Review, listopad 1998, s. 78.

którym projektom należy poświęcić uwagę, aby tworzyć wartość lub które modele organizacyjne należy zastosować, aby zapewnić efektywność i skuteczność działań.

W przypadkach, kiedy instytucje wdrażające stosują zarówno podejście odgórne jak i oddolne, to forma oddolna dominuje w programie. W takich przypadkach element odgórny występował albo ze względu na szczególne wymogi instytucji wdrażających dotyczące struktury konsorcjum projektu albo podkreślenie przez nich zainteresowania ingerencją w działalność klastrów, np. w celu doprowadzenia do połączenia z innymi klastrami lub reorientacji strategicznej.

Tylko jeden program klastrowy, Cluster Offensive Bayern, stosuje podejście odgórne. Zarówno obszary przemysłowe wspierające klastry jak i organizacje odpowiedzialne za rozwój klastrów zostały wybrane przez ministerstwo przed rozpoczęciem programu. Jednak Ministerstwo Spraw Gospodarczych, Infrastruktury, Transportu i Technologii nie ingeruje w działalność organizacji zarządzających klastrami.

Nazwa programu	Odgórne	Oddolne
Sieci Innowacji: Dania	X	X
Sieci Kompetencji: Niemcy	nie dotyczy	nie dotyczy
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej		X
Program Arena		X
Vinnvåxt	X	X
Regionalny Program Klastrowy		X
OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej		X
SHOK – Strategiczne Centrum Nauki, Technologii i Innowacji	X	X
Polskie Programy Wsparcia Klastrow		X
Cluster Offensive Bayern	X	
Strategia Polityki Klastrow, Hamburg	X	X
Umowy dotyczące Wzrostu na Szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur)		X
Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych		X
Grappe Enterprises		X
Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	X	X
Zentrales Innovationsprogramm		X

Tabela 11. Podejście strategiczne: odgórne lub oddolne

3.2.5 Instrumentarium

O ile granty to główny instrument niemal wszystkich programów klastrowych, pomoc techniczna na rzecz rozwoju możliwości organizacji zarządzających klastrami oraz ich członków jest stosowana jedynie w przypadku połowy programów (zob. Tabela 12). Wszystkie instytucje wdrażające ustaliły, że pomoc finansowa nie jest wystarczająca dla rozwoju organizacji zarządzających klastrami zdolnych do zapewnienia zrównoważonego rozwoju klastra. Jednak nie wszystkie instytucje wdrażające zapewniają pomoc techniczną na rzecz rozwoju możliwości (np. szkolenia oraz usługi doradcze) wykraczającą poza platformy internetowe oraz regularne spotkania przedstawicieli instytucji wdrażających z menedżerami klastrów. Sieci Kompetencji: Niemcy to jedyny program niezapewniający grantów, a jedynie pomoc techniczną dla organizacji zarządzających klastrami w formie warsztatów, grup roboczych, benchmarkingu, nawiązywania współpracy, a także pojedynczych usług.

W większości przypadków, gdy programy zapewniają pomoc techniczną, jest ona realizowana pomyślnie od początku realizacji programu w ramach strategii programu. Programy nie świadczące pomocy technicznej rozważają jej wprowadzenie (np. islandzki Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrów Badawczych) lub muszą polegać na innych instytucjach niezwiązanych bezpośrednio z programem (np. francuski program Grappe ^enterprises).

Zakres udzielanej pomocy technicznej zależy od zasobów dostępnych dla programów. Podczas gdy program Sieci Kompetencji: Niemcy angażuje ponad 15 osób do organizacji szkoleń i warsztatów, inne programy dysponują mniejszymi zasobami, co skutkuje obniżoną częstotliwością udzielania pomocy technicznej oraz stosowaniem jej w mniejszej skali.

Nazwa programu	Finansowanie	Pomoc techniczna (np. usługi szkoleniowe oraz doradcze)
Sieci Innowacji: Dania	X	X
Sieci Kompetencji: Niemcy		X
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej	X	X
Program Arena	X	X
Vinnväxt	X	X
Regionalny Program Klastrowy	X	X
OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej	X	
SHOK – Strategiczne Centrum Nauki, Technologii i Innowacji	X	
Polskie Programy Wsparcia	X	X

Klastrów		
Cluster Offensive Bayern	X	X
Strategia Polityki Klastrów, Hamburg	X	
Umowy dotyczące Wzrostu na szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur)	X	
Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrów Badawczych	X	
Grappe ^enterprises	X	
Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrów Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	X	nie dotyczy
Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM NEMO)	X	

Tabela 12. Instrumenty programów klastrowych

3.2.6 Szczegóły techniczne: okres obowiązywania programów klastrowych oraz aspekty finansowe

W Tabeli 13 przedstawiono wszystkie programy klastrowe zestawione pod względem okresu obowiązywania, budżetu, rodzaju finansowania, technologii, okresów finansowania, maksymalnej wysokości finansowania oraz struktury finansowania projektów. Programy klastrowe różnią się nie tylko w zakresie założeń i celów, ale także szczegółów technicznych. Programy te bardzo się różnią pod względem maksymalnej kwoty finansowania projektu oraz czasu trwania finansowania. Jedynie kilka programów wspiera inicjatywy klastrowe w 100%, większość współfinansuje je w 50-75% całkowitej wysokości budżetu.

Tabela 13. Okres obowiązywania programów klastrowych oraz aspekty finansowe¹⁷

	Sieci Innowacji: Dania	Sieci Kompetencji: Niemcy	Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej	Program Arena	Vinnväxt
Okres obowiązywania programu	Rok rozpoczęcia: 2005 r., brak daty zakończenia	Od 1997 r.	Rok rozpoczęcia: 2006 r., brak daty zakończenia	Rok rozpoczęcia: 2002 r., brak daty zakończenia	2002-2015
Budżet	10 mln EUR rocznie	1 mln EUR rocznie	8,3 mln EUR rocznie	5 mln EUR rocznie	8,8 mln EUR (79 mln SEK)
Rodzaj finansowania	Granty oraz pomoc techniczna	Finansowanie jedynie dla agencji zarządzającej na rzecz pomocy technicznej. Brak finansowania pojedynczych klastrów.	Granty oraz pomoc techniczna	Granty oraz pomoc techniczna	Granty oraz pomoc techniczna
Czy program posiada szczególny technologiczny punkt widzenia?	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie
Maksymalny okres finansowania projektu	Do czterech lat (po pozytywnych wynikach ewaluacji może zostać przedłużony)	nie dotyczy	Dziesięć lat	Do pięciu lat	Dziesięć lat
Czy została określona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie	nie dotyczy	max. 770 500 EUR rocznie	max. 300 000 EUR rocznie	max. 1,1 mln EUR rocznie
Struktura finansowania projektu	max. 50% wysokości dofinansowania krajowego rządu	nie dotyczy	50% wysokości finansowania z programu NCE	max. 50% wysokości finansowania z programu	max. 50% finansowania z programu

¹⁷ Strategia Polityki Klastrów Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg nie została uwzględniona w tym zestawieniu, ponieważ sama w sobie nie jest programem finansowania. Zawiera szereg różnych programów finansowania na szczeblach ministerialnych i rządowych. Wprowadzenie do Strategii Polityki Klastrów znajduje się w załączniku do niniejszego sprawozdania.

	Regionalny program klastrowy	OSKE – Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej	SHOK - Strategiczne centrum nauki, technologii i innowacji	Polskie programy wsparcia klastrow	
				Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”	Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, Priorytet 1.4 „Promocja i współpraca” Działanie 1.4 „Współpraca – powstawanie i rozwój klastrow”
Okres obowiązywania programu	2005-2010	2007-2013	Od 2006 r.	2007-2013	2009-2015
Budżet	6,8 mln EUR	nie dotyczy	180 mln EUR rocznie	104 mln EUR	11 mln EUR
Rodzaj finansowania	Granty oraz pomoc techniczna	Granty	Granty oraz pożyczki	Granty	Granty
Czy program posiada szczególny technologiczny punkt widzenia?	Nie	Nie	Tak	Nie	Nie
Maksymalny okres finansowania projektu	Trzy lata plus przedłużenie o dwa lata	Jeden rok	Pięć lat	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania.	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania.
Czy została określona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	150 000 EUR rocznie	140 000 EUR	Nie określono maksymalnej kwoty.	5 mln EUR	Nie określono maksymalnej kwoty.
Struktura finansowania projektu	max. 50% finansowania z programu	max. 50% z programu OSKE	Do 75% wkładu z programu SHOK na utworzenie centrów oraz badania przez nie prowadzone.	Do 100% wysokości finansowania z programu	Do 75% wysokości finansowania z programu.

	Porozumienia dotyczące wzrostu na szczeblu regionalnym (Vaxtarsamningur)	Program badań strategicznych na rzecz centrów doskonałości oraz klastrów badawczych	Grappe ^enterprises	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM NEMO)	Cluster Offensive Bayern	Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)
Okres obowiązywania programu	2010-2013 (okres bieżący)	2009-2015	2009 r., brak daty zakończenia	2008-2013	Od 2006 r.	2008-2013
Budżet	3,8 mln EUR	6,8 mln EUR	24 mln EUR	52,2 mln EUR	7 mln EUR rocznie	33 mln EUR
Rodzaj finansowania	Granty	Granty	Granty	Granty	Granty oraz pomoc techniczna	Granty
Czy program posiada szczególny technologiczny punkt widzenia?	Nie	Nie	Nie	Nie	Nie	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania	Siedem lat	Trzy lata	Cztery lata	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania
Czy została określona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie określono maksymalnej kwoty finansowania	3,4 mln EUR	500 000 EUR	350 000 EUR	Nie określono maksymalnej kwoty finansowania	Nie określono maksymalnej kwoty finansowania
Struktura finansowania projektu	max. 50% wysokości finansowania z programu	max. 25% wysokości finansowania z programu	max. 25% wysokości finansowania z programu	W fazie początkowej projekt może otrzymać dofinansowanie do 90% wysokości kosztów kwalifikowalnych na rzecz rozwoju koncepcji sieci, jednak udział finansowania publicznego będzie trzykrotnie zmniejszany w trakcie trwania projektu oraz realizacji koncepcji sieci (70% -> 50% -> 30%).	max. 75% wysokości finansowania z programu, udział ten będzie zmniejszany w trakcie realizacji, ponieważ oczekuje się wzrostu udziału prywatnego dofinansowania klastrów w miarę upływu czasu	max. 75% wysokości finansowania z programu

3.3 Główne wyniki

W wyniku benchmarkingu programów klastrowych opracowano siedem głównych ustaleń omówionych szczegółowo w niniejszym rozdziale (zob. *Tabela 14*). Główne wyniki zapewniają lepszy wgląd w szczególne cechy poszczególnych programów klastrowych oraz wskazówki dotyczące przyszłego rozwoju tych programów.

Główne wyniki	
1.	Poszczególne rodzaje programów klastrowych służą różnym celom:
2.	Większość programów klastrowych zajmuje wysokie miejsce w agendach rządowych
3.	Koordinacja z innymi programami finansowania uwidacznia konieczność wprowadzenia udoskonaleń
4.	Internacjonalizacja klastrów jest uznawana za ważną, ale waga wspierania tego aspektu różni się w zależności od programów
5.	Instytucje wdrażające podejmują bardziej aktywną rolę w rozwoju poszczególnych klastrów
6.	Doskonałość w zarządzaniu klastrami w ostatnich latach coraz bardziej zyskuje na znaczeniu
7.	Monitorowanie i ewaluacja są ważne, choć trudne

Tabela 14. Omówienie głównych wyników

3.3.1 Poszczególne rodzaje programów klastrowych służą różnym celom

Wyróżniamy cztery podstawowe rodzaje programów klastrowych. Oczywiście poszczególne rodzaje programów zazębiają się, przez co jeden program mogą cechować elementy typowe również dla innego programu. Jednakże analiza celów oraz strategii poszczególnych programów klastrowych wyróżnia następujące główne rodzaje programów klastrowych:

• **I) Programy klastrowe dotyczące regionalnego rozwoju gospodarczego:**

Wszystkie programy należące do tej kategorii mają na celu promocję wzrostu regionalnego poprzez rozwój klastrów biznesowych o międzynarodowej konkurencyjności. Programy te cechuje koncentracja na szczególnych regionach ograniczonych geograficznie. Jest kilka sposobów na ustalenie takiego ograniczenia: programy mogą wyznaczyć ograniczenie geograficzne zgodnie z granicami administracyjnymi (jak np. w przypadku niemieckich programów klastrowych poszczególnych krajów związkowych) lub zdefiniować regiony z perspektywy geografii ekonomicznej, np. odwołując się do „regionów funkcjonalnych”¹⁸, niekoniecznie zgodnych z granicami administracyjnymi regionów. W tym kontekście rozwój regionalnych systemów innowacji¹⁹ jest wyraźnie podkreślany w przypadku niektórych programów (szwedzki Vinnväxt oraz Regionalny program klastrowy Tillväxtverket).

¹⁸ Region funkcjonalny to jednostka terytorialna wynikająca z organizacji relacji społecznych i gospodarczych, której granice nie odzwierciedlają charakteru geograficznego ani skutków wydarzeń historycznych. Jest to zatem jednostka funkcjonalnego podziału terytorialnego. Najbardziej typową koncepcją stosowaną w określaniu regionów funkcjonalnych jest koncepcja rynków pracy (OECD, 2002: Redefining Territories. The Functional Regions, s. 11).

¹⁹ Nie ma powszechnie przyjętej definicji regionalnego systemu innowacji. Zbiór publicznych i prywatnych interesów, instytucji formalnych oraz innych organizacji działających zgodnie z ustaleniami organizacyjnymi i instytucjonalnymi, a także relacji

• **II) Programy klastrowe dotyczące rozwoju krajowych gałęzi przemysłu**

Celem programów klastrowych należących do tej kategorii jest rozwój klastrów biznesowych o międzynarodowej konkurencyjności reprezentujących krajowe gałęzie przemysłu. Programy te wspierają już rozwinięte regionalne systemy innowacji w wykorzystywaniu potencjału do dalszego wzrostu na szczeblu krajowym i międzynarodowym. Tego rodzaju programy koncentrują się na zwycięskich klastrach krajowych. Często oparte na założeniach regionalnego rozwoju gospodarczego, wykraczają poza wymiar regionalny, próbując zwalczyć efekt *lock-in* poprzez promocję współpracy z innymi klastrami na szczeblu krajowym i międzynarodowym.

• **III) Programy klastrowe dotyczące komercyjnego wykorzystywania badawczo-rozwojowego potencjału krajowej gospodarki**

Trzecia kategoria programów klastrowych koncentruje się na powstawaniu klastrów lub centrów doskonałości związanych głównie z badaniami lub mających na celu zmniejszenie dystansu pomiędzy sektorem badawczym a sektorem biznesowym. Chociaż wszystkie programy klastrowe łączy wspólny cel promowania wzrostu gospodarczego, programy należące do tej kategorii przywiązują większą wagę do rozwoju sektora badawczego pod względem komercjalizacji wyników B+R.

• **IV) Programy sieciowe na rzecz wsparcia konkurencyjności krajowych gałęzi przemysłu**

Ta kategoria nie obejmuje programów klastrowych w wąskim znaczeniu tego pojęcia, ponieważ promuje powstawanie przemysłowych sieci B+R, niekoniecznie regionalnych, ale nawet ogólnokrajowych. Jednak sieć utworzona przez tego rodzaju program może zapoczątkować klastery.

Programy objęte benchmarkingiem mogą być organizowane zgodnie z poniższymi kategoriami programu:

Rodzaj programu klastrowego	Nazwa i kraj programu klastrowego
Programy klastrowe dotyczące regionalnego rozwoju gospodarczego	• Cluster Offensive Bayern (Niemcy)
	• Hamburgska Strategia Klastrów (Niemcy)
	• Vinnväxt (Szwecja)
	• Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket (Szwecja)
	• Arena (Norwegia)
	• Polskie Programy Wsparcia Klastrów (Polska)
	• Umowy dotyczące Wzrostu na szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur) (Islandia)
Programy klastrowe dotyczące rozwoju	• Sieci Innowacji: Dania

sprzyjającym powstawaniu, wykorzystaniu i rozpowszechnianiu wiedzy jest wspólny dla wszystkich koncepcji. Wymienieni aktorzy generują dominujące systemowe skutki zachęcające przedsiębiorstwa regionalne do rozwoju szczególnych form kapitału otrzymanego z relacji społecznych, norm, wartości oraz współdziałania w ramach wspólnoty w celu wzmocnienia regionalnych możliwości innowacyjnych oraz konkurencyjności (Doloreux, David/Parto, Saaed, 2004: Regional Innovation Systems: A Critical Review, s. 9, United Nations University INTECH Institute for New Technologies Discussion Paper Series, Maastricht).

krajowych gałęzi przemysłu	<ul style="list-style-type: none"> • OSKE – Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (Finlandia) • Sieci Kompetencji: Niemcy • Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (Norwegia) • Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Grecja) • Polskie Programy Wsparcia Klastrow (Polska) • Grappe ^enterprises (Francja)
Programy klastrowe dotyczące komercyjnego wykorzystywania badawczo-rozwojowego potencjału krajowej gospodarki	<ul style="list-style-type: none"> • Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych (Islandia) • Strategiczne Centra Doskonałości (SHOK) (Finlandia)
Programy sieciowe na rzecz wsparcia konkurencyjności krajowych gałęzi przemysłu	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO) (Niemcy)

Tabela 15. Kategorie programów klastrowych

Dobre przykłady połączeń pomiędzy różnymi rodzajami programów klastrowych z ich odpowiednimi założeniami obserwujemy w Norwegii, w Niemczech oraz we Francji:

- Zgodnie ze strategią programową, norweski program Arena może stanowić arenę kwalifikacyjną dla programu Norweskich Centrów Wiedzy Specjalistycznej na rzecz klastrow regionalnych o potencjale rozwojowym, które nie wypracowały jeszcze podstaw strategii i współpracy.
- Wiele klastrow należących do programu Sieci Kompetencji: Niemcy otrzymuje wsparcie od poszczególnych regionalnych programów klastrowych krajów związkowych Niemiec. Co więcej, wielu członków programu Sieci Kompetencji: Niemcy otrzymuje również finansowanie z innych programów rządu federalnego, np. Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) Federalnego Ministerstwa Ekonomii i Technologii (BMWi).²⁰ Niektóre klastry Sieci Kompetencji: Niemcy należą również do Spitzencluster-Wettbewerb Federalnego Ministerstwa Edukacji i Badań Naukowych - programu wspierającego czołowe klastry badawcze w Niemczech.²¹ Otoczenie programu składające się z szeregu programów federalnych i regionalnych dopełnia pomoc techniczną na rzecz rozwoju klastrow poprzez Sieci Kompetencji: Niemcy z grantami z innych programów.
- Klastry należące do programu Sieci Innowacji: Dania mogą również uczestniczyć w innych programach na rzecz wsparcia innowacyjności. Wyróżniamy kilka projektów realizowanych przez członków klastra, a finansowanych z programu duńskiego konsorcjum innowacyjności, podobnego do niemieckiego programu Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO). Niektóre klastry

²⁰ Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) (Główny program na rzecz innowacji MŚP) Federalnego Ministerstwa Ekonomii i Technologii wspiera działania w ramach innowacji poprzez trzy programy: 1) Wsparcie projektów w ramach współpracy (ZIM-KOOP), 2) Wsparcie poszczególnych projektów MŚP (ZIM-Solo) oraz 3) Wsparcie projektów sieciowych (ZIM-NEMO). Więcej szczegółów na temat programu ZIM znajduje się na stronie www.zim-bmwi.de. Więcej informacji na temat trzeciego z powyższych programów, Wsparcie projektów sieciowych (ZIM-NEMO), zawiera załącznik do niniejszego sprawozdania.

²¹ Czterech z dziesięciu obecnych członków Spitzencluster należy również do Kompetenznetze Deutschland. Więcej informacji o Spitzencluster-Wettbewerb na www.bmbf.de/en/10726.php.

należące do programu Sieci Innowacji: Dania uczestniczą również w trzech ważnych duńskich Platformach Strategicznych na rzecz Badań i Innowacji (duńskie klastry SPIR).

- Francuski program Grappe ^enterprises powstał w celu zmniejszenia dystansu pomiędzy programem Pôle de compétitivité wspierającym rozwój klastrów B+R, a sektorem biznesowym poprzez utworzenie klastrów biznesowych Grappe d'entreprises powiązanych z klastrami Pôle de compétitivité.

Tego rodzaju powiązania mogą prowadzić do synergii poprzez wprowadzenie celów uzupełniających oraz linii finansowania. Pod względem ogólnej efektywności i skuteczności oraz zmniejszenia biurokracji może być konieczna specjalna koordynacja w imieniu agencji programowych.

3.3.2 Większość programów klastrowych zajmuje wysokie miejsce w agendzie rządowej

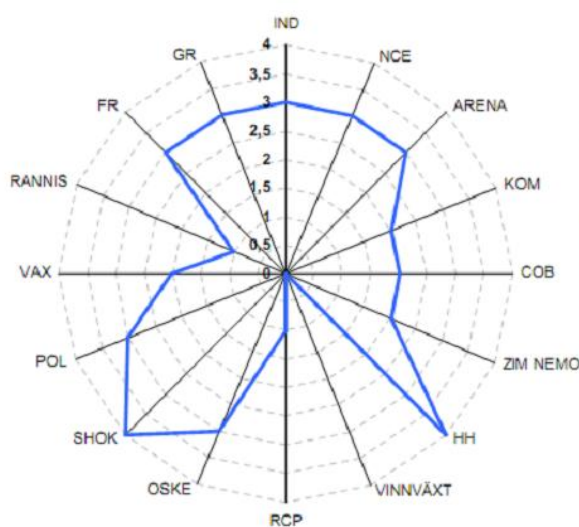
9 na 15 administratorów programów, na pytanie o znaczenie programu w kontekście polityki krajowej i regionalnej²², oceniło program jako ważny lub bardzo ważny dla ogólnej strategii rozwoju gospodarczego i przemysłowego (zob. Wykres 20). Znaczenie programów wpisujących się w ogólną strategię krajową lub istotnych pod względem budżetu oceniono wysoko. Wydaje się, że związek z ogólną strategią krajową lub regionalną jest kluczowym elementem znaczenia programu klastrowego, ponieważ administratorzy, którzy ocenili swoje programy jako średnio istotne bądź nieistotne, argumentowali swoją opinię brakiem tego rodzaju strategii. Niektórzy administratorzy uzasadniali niskie lub średnie znaczenie programów ich niewielkimi budżetami.

Wobec powyższego, znaczenie programu klastrowego należy rozumieć – zgodnie z tą analizą – w kontekście związku z ogólną strategią polityki oraz z dostępnością znacznego budżetu. Niskie znaczenie programu nie powinno być postrzegane jako „brak znaczenia programu klastrowego z rządowego punktu widzenia”. Wszystkie programy klastrowe poddane benchmarkingowi w ramach niniejszego projektu są ważne z rządowego oraz gospodarczego punktu widzenia.

Bardzo dobrym przykładem są dwa szwedzkie programy. Regionalny program klastrowy Tillväxtverket miał na celu koordynowanie regionalnych strategii rozwoju klastrów, innowacyjności oraz zrównoważonego rozwoju. Podobne wnioski obowiązują w przypadku szwedzkiego programu Vinnväxt opracowanego w celu promowania zrównoważonego rozwoju na szczeblu regionalnym poprzez rozwój środowiska badawczego oraz środowiska innowacji o międzynarodowej konkurencyjności w ramach szczególnych obszarów rozwoju.

Jednak niski budżet (np. w przypadku programu Vinnväxt, Regionalnego Programu Klastrowego, islandzkiego Programu Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrów Badawczych lub bawarskiego programu Cluster Offensive) powoduje ograniczenia w związku z liczbą i wielkością klastrów otrzymujących wsparcie i tym samym w związku z oddziaływaniem na rozwój gospodarczy. Jeden z ankietowanych udzielił następującej odpowiedzi: „Przy niewielkim budżecie programu klastrowego nie można przenosić gór”.

²² Większość programów objętych benchmarkingiem w ramach tego projektu to programy rozpoczęte lub wdrażane przez krajowe agencje lub departamenty rządowe. Wyjątek od reguły stanowią programy krajów związkowych Niemiec Cluster Offensive Bayern oraz Clusterstrategie Hamburg.



0 = nieważne => 4 = bardzo ważne

- IND: Siecie Innowacyjności Dania (DK)
- NCE: Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (N)
- ARENA: ARENA (N)
- KOM: Initiative Kompetenznetze Deutschland (D)
- COB: Cluster Offensive Bayern (D)
- ZIM NEMO: Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand – Netzwerkprojekte (D)
- HH: Clusterstrategie Hamburg (D)
- VINNÄXT: Vinnväxt (SE)
- RCP: Regionalny Program Klastrowy (SE)
- OSKE: Program na rzecz Centrów Wiedzy Specjalistycznej (FIN)
- SHOK: Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji (FIN)
- POL: Polskie Programy Wsparcia Klastrow
- VAX: Vaxtarsamningur (IS)
- RANNIS: Islandzkie Centrum Badań (IS)
- FR Grappe d'enterprises (F)
- GR: Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (GR)

Wykres 20. Znaczenie programu klastrowego w odniesieniu do ogólnej strategii krajowego lub regionalnego rozwoju gospodarczego/ przemysłowego.

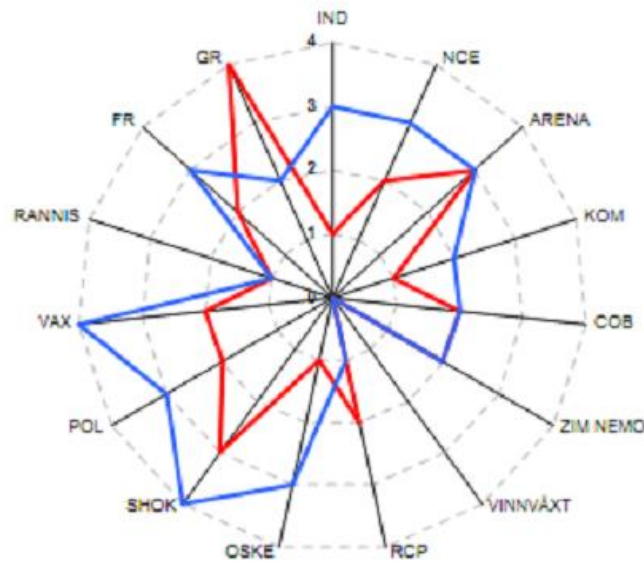
3.3.3 Koordynacja z innymi programami finansowania uwidacznia konieczność wprowadzenia udoskonaleń

Duże znaczenie programu klastrowego nie zawsze przekłada się na dobrą koordynację z innymi programami finansowania umożliwiającymi dodatkowe wsparcie na rzecz rozwoju klastrow poprzez finansowanie projektów biznesowych, B+R oraz infrastrukturalnych (w tym dotyczących infrastruktury edukacyjnej). Wydaje się, że programy klastrowe są znacznie lepiej skoordynowane z innymi krajowymi programami B+R niż z programami biznesowymi i infrastrukturalnymi (zob. Wykresy 21-24).

Chociaż podczas szczegółowej analizy koordynacji z innymi programami należy uwzględnić szczególnie kontekst polityki krajowej oraz poszczególne cele programów klastrowych²³, podczas kolejnej analizy konieczne jest zwrócenie uwagi na finansowanie, ponieważ dobra koordynacja programów finansowania może przyczynić się do zwiększenia efektywności i skuteczności działań w ramach wsparcia publicznego. Dzięki programowi wsparcia klastrow, dodatkowe indywidualne programy B+R i programy innowacyjne dotyczące rozwoju biznesu oraz programy infrastrukturalne mogą odnosić się do konkretnych potrzeb poszczególnych aktorów w ramach klastra. W tym zakresie strategię, instrumenty, ramy czasowe i grupy docelowe programów skoordynowane wymagają koordynacji. Należy

²³ Przykłady: Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket skoncentrowany głównie na regionalnym biznesowym rozwoju gospodarczym nie musi konieczne być dobrze skoordynowany z programami wsparcia B+R. Przykładowo, w programie VINNVÄXT koordynacja z innymi krajowymi i regionalnymi programami promującymi innowację i wzrost miała nastąpić podczas realizacji programu, a nie opracowywania. W związku z tym w wyniku ewaluacji wniosków wyróżniono inicjatywy dotyczące klastrow silnie powiązane z innymi krajowymi inicjatywami, np. centra doskonałości lub inne formy finansowania rozwoju biznesu lub B+R. Działalność inicjatyw dotyczących klastrow ma być skoordynowana z innymi inicjatywami na szczeblu krajowym i regionalnym. To wyjaśnia niski wynik programu VINNVÄXT.

również podjąć wysiłki w celu ograniczenia, na ile to możliwe, obciążenia administracyjnego dla wnioskodawców.



— Koordynacja z programami rozwoju biznesu
 — Znaczenie w odniesieniu do ogólnej strategii rozwoju gospodarczego/ przemysłowego

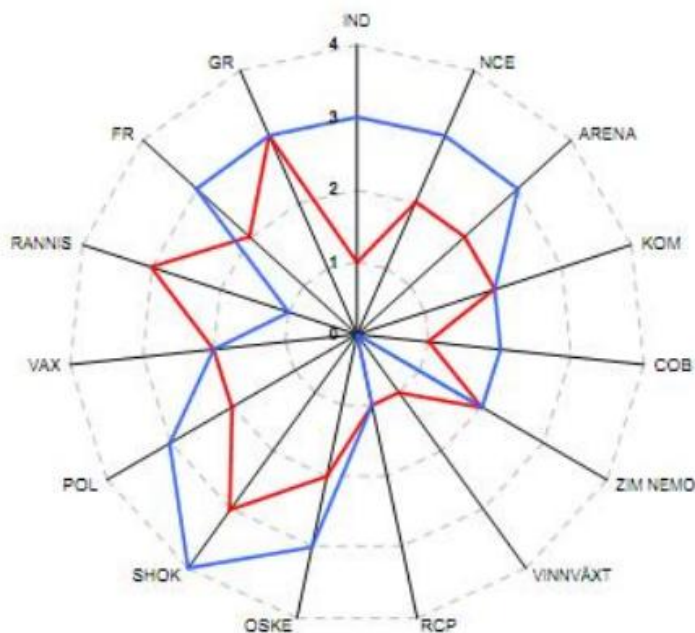
Koordynacja:

0 = słaba => 4 = silna

Znaczenie:

0 = brak => 4 = bardzo duże

Wykres 21. Koordynacja programów klastrowych z innymi krajowymi programami rozwoju biznesu



— Koordynacja z programami infrastrukturalnymi
 — Znaczenie w odniesieniu do ogólnej strategii rozwoju gospodarczego/ przemysłowego

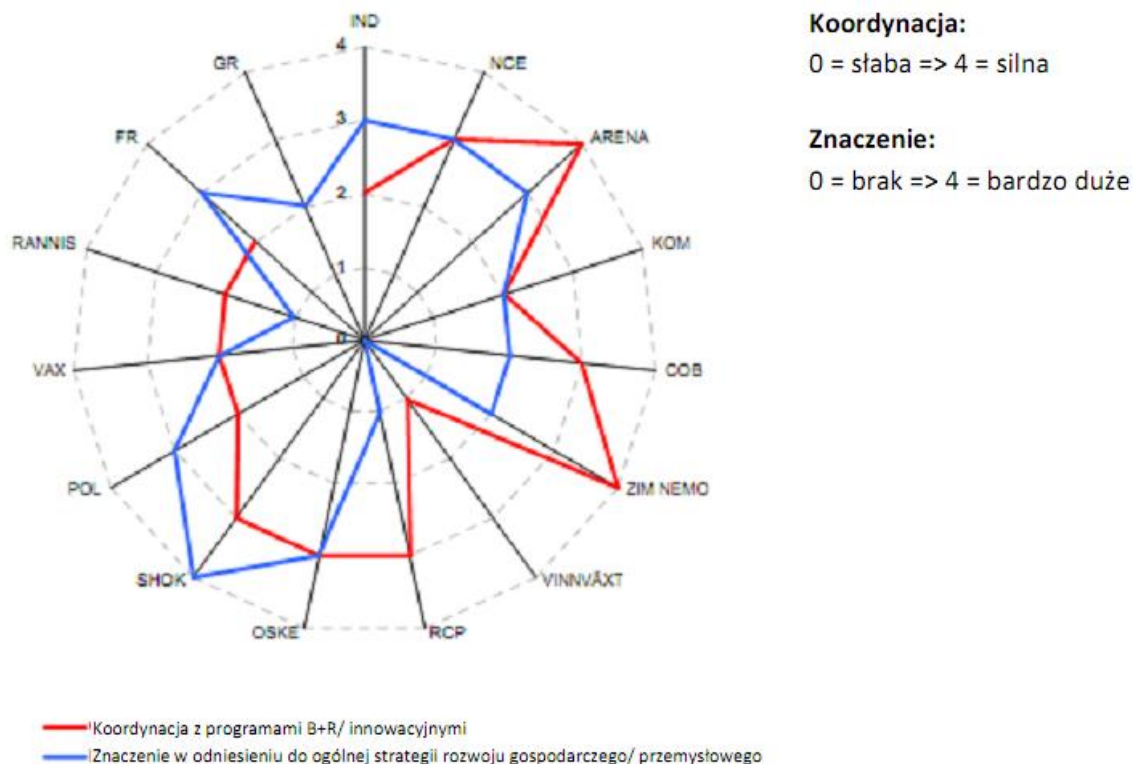
Koordynacja:

0 = słaba => 4 = silna

Znaczenie:

0 = brak => 4 = bardzo duże

Wykres 22. Koordynacja programów klastrowych z krajowymi programami infrastrukturalnymi (np. wsparcie uniwersytetów i innych instytucji edukacyjnych)



Wykres 23. Koordynacja programów klastrowych z innymi krajowymi programami wsparcia B+R oraz programami innowacji

3.3.4 Internacjonalizacja klastrów jest uznawana za ważną, ale waga wspierania tego aspektu różni się w zależności od programów

Instytucje wdrażające postrzegają internacjonalizację klastrów jako ważny cel programów klastrowych. Międzynarodowa konkurencyjność klastrów jest uważana za kluczowy element utrzymania i dalszego rozwoju globalnej konkurencyjności gospodarki krajowej. Z badania można wywnioskować, że wszystkie instytucje wdrażające zgadzają się co do znaczenia umiędzynarodowionych klastrów dzięki instrumentom wsparcia spełniającym potrzeby klastrów. W rezultacie odzwierciedlają to wytyczne programu oraz kryteria ewaluacji wniosków. Jednakże programy różnią się pod względem rzeczywistego znaczenia wsparcia internacjonalizacji oraz instrumentów umożliwiających internacjonalizację klastrów.

W Tabeli 16 przedstawiono wyniki samooceny wystawionej przez administratorów programów w odniesieniu do znaczenia wsparcia działalności międzynarodowej. Administratorów poproszono o wystawienie oceny wsparcia internacjonalizacji programu w skali od 0 do 4:

Znaczenie	Nazwa programu
Duże (od 3 do 4)	Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej
	Polskie Programy Wsparcia Klastrow
	Grappe ^enterprises (Francja)
	Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)
	Sieci Kompetencji: Niemcy
Średnie (2)	Sieci Innowacji: Dania
	Vinnväxt (Szwecja)
	Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket (Szwecja)
	ARENA (Norwegia)
	OSKE – Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (Finlandia)
	Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych (Islandia)
	Umowy dotyczące Wzrostu na szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur) (Islandia)
Małe (1)	ZIM NEMO – Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte
Brak (0)	--

Tabela 16. Znaczenie wsparcia działalności międzynarodowej klastrow

W Tabeli 17 przedstawiono instrumenty wykorzystywane przez programy w celu wsparcia międzynarodowej działalności klastrow:

Nazwa programu	Instrumenty wspierające internacjonalizację klastrow				
	Szkolenia	Finansowanie	Nawiązywanie współpracy oraz seminaria wyjazdowe	Wsparcie poprzez instytucje promujące eksport lub inne zagraniczne instytucje	Współpraca z innymi inicjatywami finansowanymi
Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej	X		X	X	
Polskie Programy Wsparcia Klastrow	X	X	X		
Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)	X	X	X	X	
Sieci Kompetencji: Niemcy	X		X		X
Sieci Innowacji: Dania	X	X	X	X	
Vinnväxt (Szwecja)			X	X	
Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket (Szwecja)			X	X	

ARENA (Norwegia)				X	
OSKE – Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (Finlandia)				X	
Umowy dotyczące Wzrostu na szczeblu Regionalnym (Vaxtarsamningur) (Islandia)			X	X	
ZIM NEMO - Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Netzwerkprojekte			X		

N.B.: Nie wszystkie programy klastrowe udzieliły szczegółowych informacji na temat wykorzystywanych instrumentów.

Tabela 17. Instrumenty wykorzystywane w celu wspierania międzynarodowej działalności klastrów.

Programy o dużym znaczeniu dla internacjonalizacji klastrów zazwyczaj cechują się szczególnym strategicznym podejściem dotyczącym celów programu oraz instrumentów; chociaż, ze względu np. na krótki czas istnienia projektu, nie we wszystkich przypadkach przełożyło się to na dużą liczbę właściwych działań.

Dwa programy o wysokim priorytecie działań internacjonalizacji to Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz Sieci Kompetencji: Niemcy:

- Przykładowo, oparty na międzynarodowej strategii program Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej jest skierowany do regionalnych klastrów o międzynarodowym potencjale wzrostu. Wsparcie koncentruje się na dodaniu wartości do innowacji oraz internacjonalizacji w sektorze biznesowym. Klastry NCE otrzymują regularne wsparcie przy działaniach w ramach internacjonalizacji w formie usług świadczonych przez instytucję zarządzającą programem Innovation Norway.
- Podobnie program Sieci Kompetencji: Niemcy jest oparty na strategii międzynarodowej: program wspiera marketing światowy „Centrum Innowacji Niemcy” (Innovationsstandort Deutschland) poprzez działalność w sieci pomiędzy instytucjami przemysłowymi i badawczymi w celu rozwoju klastrów o międzynarodowej renomie. Program ten nie zapewnia dotacji na zarządzanie klastrami, ale wspiera wymianę doświadczeń pomiędzy klastrami oraz rozwój usług i strategii zarządzania klastrami poprzez pomoc techniczną świadczoną przez wybraną instytucję zarządzającą. W odniesieniu do wsparcia internacjonalizacji klastra uwzględnia się specjalne warsztaty i grupy robocze (np. warsztaty dotyczące współpracy z partnerami z gospodarek wschodzących zorganizowane w kwietniu 2011 r.), a także spotkania sieciowe z przedstawicielami klastrów z innych państw, np. w październiku 2010 r. program Sieci Kompetencji: Niemcy oraz program Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej prowadziły wspólne warsztaty dotyczące działań w ramach internacjonalizacji klastrów z tych dwóch programów. Program Sieci Kompetencji: Niemcy współpracuje również z innymi inicjatywami finansowania wspierającymi internacjonalizację przedsiębiorstw, np. z Inicjatywą Eksportu Efektywności Energetycznej Federalnego Ministerstwa Ekonomii i Technologii (Energy Efficiency Export Initiative).

Dwa powyższe przykłady odzwierciedlają wspólny charakter wszystkich programów o wysokim znaczeniu dla działań w ramach internacjonalizacji klastrów: zestaw instrumentów na rzecz wsparcia działań w ramach internacjonalizacji. Normę stanowią warsztaty i spotkania, chociaż w niektórych przypadkach programy dysponują również budżetem na wydatki związane z podróżami, organizacją spotkań oraz dostępnymi usługami doradczymi w ramach zarządzania klastrami. Tego rodzaju instrumenty cechują w różnym stopniu takie programy jak Sieci Innowacji: Dania, Cluster Offensive Bayern oraz Polskie Programy Wsparcia Klastrow. Poza wykorzystaniem takich instrumentów jak warsztaty, programy Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz Cluster Offensive Bayern tworzą sieć pomiędzy klastrami a instytucjami handlu zagranicznego, odpowiednio w kraju lub w kraju związkowym, w celu wspierania budowy i rozwoju relacji z międzynarodowymi odpowiednikami klastrów. To samo podejście jest wykorzystywane przez programy o średnim znaczeniu działań w ramach internacjonalizacji, np. norweski program ARENA, szwedzki Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket oraz fiński program OSKE.

Powody, dla których administratorzy programów przywiązują średnią uwagę do działań w ramach internacjonalizacji, są różne. W niektórych przypadkach powodem jest krótki okres trwania programu (np. Program Badań Strategicznych na rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych i OSKE). Administratorzy zaznaczyli jednak, że w przyszłości zwiększy się znaczenie internacjonalizacji. W innych przypadkach, np. w programach ARENA, Vinnväxt i Tillväxtverket, głównym celem jest utworzenie klastrów regionalnych, dzięki czemu powstaną regionalne systemy innowacji, które następnie przekształcą się w klastry konkurencyjne na arenie międzynarodowej. Również w tym przypadku administratorzy programów zaznaczyli, że wzrasta znaczenie internacjonalizacji. Jednak obecnie dostępne instrumenty wydają się być rzadziej wykorzystywane w porównaniu do programów o większym znaczeniu internacjonalizacji klastrów.

Podobny wniosek dotyczy programu Sieci Innowacji: Dania. W przeszłości internacjonalizacja klastrów nie miała wielkiego znaczenia w procedurach przetargowych. Jednak w 2010 r. rząd podjął decyzję o konieczności wspierania internacjonalizacji w ramach programu poprzez projekty współpracy międzynarodowej, zwiększony udział w siódmym programie ramowym (FP 7) oraz innych programach międzynarodowych, a także współpracę z klastrami oraz sieciami z innych krajów. Przydzielano również fundusze na działania w ramach internacjonalizacji klastrów Sieci Innowacji. W tym samym roku w Danii utworzono NETMATCH, dzięki czemu powstała specjalna instytucja na rzecz wsparcia internacjonalizacji beneficjentów programu. NETMATCH jest również partnerem w Europejskiej Sieci Regionów.

Wyniki ostatniego badania dotyczącego międzynarodowej działalności klastrów potwierdzają znaczenie wsparcia internacjonalizacji klastrów dostosowanego do konkretnych potrzeb poprzez programy klastrowe.²⁴ Analizie poddano klastry z różnych krajów europejskich, włącznie z klastrami otrzymującymi wsparcie z takich programów jak Sieci Kompetencji: Niemcy, Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej, ARENA oraz Vinnväxt. Wyniki badania potwierdzają, że międzynarodowa działalność związana z zarządzaniem klastrami przekłada się na większą międzynarodową renomę klastrów. Co więcej, przeprowadzone badanie podkreśla, że dobre zarządzanie klastrami może pokonać bariery internacjonalizacji (np.

²⁴ Meier zu Köcker, Gerd/Müller, Lysann/Zombori, Zita, 2011: European Clusters Go International. Networks and Clusters as Instruments for the Initiation of International Business Cooperation

brak funduszy lub zdolności); szczególnie, jeżeli istnieje strategia internacjonalizacji i jest ona realizowana w ramach zarządzania klastrami. Dzięki wytycznym strategii internacjonalizacji menedżerowie klastrów mogą pomyślnie realizować działania na rzecz członków klastrów. Zwiększa to chęć przedsiębiorstw i innych stron zainteresowanych, takich jak instytucje badawcze czy rządowe, do finansowego zaangażowania w międzynarodową działalność klastrów. W związku z tym, rozwój międzynarodowych kompetencji instytucji zarządzających klastrami oraz członków klastrów jest ważnym zadaniem programów klastrowych w odniesieniu do wsparcia internacjonalizacji klastrów. Udostępniono szereg instrumentów, jednak to nie pomoc finansowa jest najważniejsza, ale pomoc techniczna, np. w formie warsztatów i szkoleń dotyczących wsparcia rozwoju strategii oraz umiejętności językowych oraz międzykulturowych.

Pomyślna internacjonalizacja klastrów nie zależy jedynie od profesjonalnego zarządzania klastrami oraz wsparcia z programów klastrowych. Krajowe ramy prawne – zarówno w kraju ojczystym klastra jak i w „kraju docelowym” – również mogą tworzyć bariery dla procesu internacjonalizacji. W szczególności dotyczy to takich dziedzin jak przepisy podatkowe, prawo pracy, prawo imigracyjne oraz prawo spółek. Menedżerowie klastrów często wymieniają również bariery administracyjne, np. napotykaną podczas rejestracji spółki.

3.3.5 Instytucje wdrażające podejmują bardziej aktywną rolę w rozwoju poszczególnych klastrów

Większość ankietowanych instytucji wdrażających potwierdziło, że w ostatnich latach wzrosło znaczenie indywidualnego profesjonalnego wsparcia na rzecz zarządzania klastrami poprzez usługi dostosowane do konkretnych potrzeb. Wiele instytucji wdrażających – w ramach kluczowego aspektu podejścia strategicznego do rozwoju klastrów – od samego początku programu zajmowało aktywne stanowisko w sprawie dialogu z przedstawicielami klastrów, szczególnych kryteriów wsparcia, najlepszych praktyk oraz konsultacji ze specjalistami. Dotyczy to w szczególności szwedzkich programów Vinnväxt i Tillväxtverket, norweskich programów Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz ARENA, niemieckiej inicjatywy Sieci Kompetencji oraz Polskiego Programu Wsparcia Klastrów. W przypadku innych programów instytucje wdrażające były również świadome konieczności aktywnego zaangażowania, ale nie przywiązywały do tego tak dużej uwagi, ponieważ nie było to tak ważne pod względem strategii programu. Jednak w ostatnich latach instytucje wdrażające zgodnie z planem zaangażowały się czynnie w rozwój poszczególnych klastrów. Żadna z instytucji wdrażających nie stwierdziła, że nie ma konieczności aktywnego udziału w rozwoju poszczególnych klastrów. Niektóre jednak przyznały, że należy się na tym bardziej skoncentrować w kontekście przyszłych programów i strategii.

Poszczególne programy dysponują różnymi zestawami dostępnych instrumentów oddziałujących na rozwój poszczególnych klastrów:

- regularne spotkania z przedstawicielami klastrów (zarówno wspólne spotkania z przedstawicielami wszystkich klastrów, jak i obustronne spotkania przedstawicieli klastrów z instytucjami wdrażającymi) oraz warsztaty to instrumenty często wykorzystywane przez większość z instytucji wdrażających (np. Vinnväxt, Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket, Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz ARENA, Cluster Offensive Bayern, Sieci Kompetencji: Niemcy oraz Sieci Innowacji: Dania).

- Co więcej, norweskie NCE i ARENA oferują specjalne narzędzia dla menedżerów klastrów służące wspieraniu rozwoju klastrów. W kontekście programu Sieci Innowacji: Dania NETMATCH opracowuje obecnie podobne narzędzia.
- Przed benchmarkingiem zrealizowanym w ramach NGPExcellence, benchmarking klastrów ułatwiający rozwój klastrów zastosowano jedynie w przypadku dwóch programów: Polskiego Programu Wsparcia Klastrów oraz Sieci Kompetencji: Niemcy.
- Program Sieci Kompetencji: Niemcy oferuje również szereg różnych grup roboczych i seminariów dla menedżerów klastrów. Dotyczą one takich tematów jak stabilne finansowanie, zarządzanie innowacją, zarządzanie jakością, prawo własności intelektualnej, internacjonalizacja, komunikacja i usługi. Pod tym względem program Sieci Kompetencji: Niemcy różni się od innych programów klastrowych, ponieważ nie finansuje zarządzania klastrami, ale jedynie zapewnia indywidualnie dobrane usługi ułatwiające rozwój poszczególnych klastrów. Wraz z rozpoczęciem programu NETMATCH w 2010 r., w ramach programu Sieci Innowacji: Dania powstała analogiczna organizacja wsparcia. We Francji podobne usługi dla klastrów wspieranych w ramach programu Grappe ^enterprises świadczy stowarzyszenie „France Clusters”. Usługi te są również dostępne dla innych klastrów.

Niektóre instytucje wdrażające podkreśliły, że menedżerowie klastrów muszą im ufać. W przeciwnym razie szanse na oddziaływanie na rozwój poszczególnych klastrów będą ograniczone. Menedżerowie klastrów muszą postrzegać instytucje wdrażające jako partnerów w rozwoju i *vice versa*. Jasna oferta usług oraz wdrażanie instrumentów są istotne w procesie budowania zaufania.

Założenia bardziej aktywnej roli instytucji wdrażających programy w rozwoju poszczególnych klastrów mogą być podsumowane w następujący sposób: wspieranie klastrów nie dotyczy jedynie ich ustanowienia, ale również rozwoju doskonale zarządzanych klastrów o międzynarodowej konkurencyjności, mających wpływ na gospodarkę krajową.

W związku z tym aktywne zaangażowanie w rozwój poszczególnych klastrów ma dwa podstawowe wymiary:

- po pierwsze, instytucjom wdrażającym programy zależy na poprawie sprawności zarządzania organizacją klastrów,
- po drugie, instytucje wdrażające programy chcą kierować klastrami w zakresie koncentracji tematycznej i strategicznej.

W odniesieniu do ostatniego punktu, wzajemna wymiana doświadczeń pomiędzy klastrami (zapewnienie klastrów uzupełniającej wiedzy specjalistycznej) również stanowi ważny punkt aktywnej roli instytucji wdrażających programy. Rzeczywiste działania związane z wymianą doświadczeń w poszczególnych programach nie opierają się jednak na parametrach strategicznych otrzymanych np. na podstawie prognozy technologicznej instytucji wdrażających programy. Warsztaty, spotkania sieciowe i fora menedżerów klastrów, regularne spotkania przedstawicieli klastrów z instytucjami programowymi, a także w niektórych przypadkach zaproszenia do składania wniosków i niewielkie fundusze (np. francuski program Grappe ^enterprises, fiński program OSKE – Centra Wiedzy Specjalistycznej oraz szwedzki Regionalny Program Klastrowy Tillväxtverket) to typowe instrumenty stosowane w celu ułatwienia współpracy między klastrami na rzecz wzajemnej wymiany doświadczeń.

3.3.6 W ostatnich latach doskonałość w zarządzaniu klastrami coraz bardziej zyskuje na znaczeniu

Większe znaczenie przykładane przez instytucje wdrażające do doskonałości w zarządzaniu klastrami jest ściśle powiązane z chęcią pełnienia bardziej aktywnej roli w rozwoju poszczególnych klastrów przez te instytucje. Jak już zaznaczono w poprzednim punkcie: wspieranie klastrów nie dotyczy jedynie ich ustanowienia, ale również rozwoju doskonale zarządzanych klastrów o międzynarodowej konkurencyjności, mających wpływ na gospodarkę krajową.

W związku z tym większość instytucji wdrażających zdecydowała się skoncentrować na doskonałości klastrów zamiast na ich liczebności. Wsparcie powinno być udzielane jedynie klastrów o wysokim potencjale rozwoju oraz doskonałych wynikach. Z punktu widzenia niektórych administratorów programów wymaga to stałego wsparcia organizacji zarządzających klastrami w zapewnieniu jakości.

Zgodnie z wynikami badania, w tym kontekście instytucje wdrażające programy odgrywają ważną rolę w rozwoju doskonałości w zarządzaniu klastrami:

- Ważnym elementem takiej działalności, według większości ankietowanych instytucji wdrażających programy, są usługi dobrane do indywidualnych potrzeb, tj. warsztaty i seminaria, benchmarking oraz ciągły dialog z organizacjami klastrów mający na celu dalszy rozwój strategii i prowadzonych działań.
- Niektórzy administratorzy programów wskazywali również wyznaczanie doskonałych organizacji klastrów jako instrument promujący doskonałość w zarządzaniu klastrami. Jednak tylko kilka programów angażuje się w jego rozwój: Sieci Kompetencji: Niemcy oraz Innovation Norway (jako instytucja zarządzająca programem Norweskie Centra Wiedzy specjalistycznej oraz programem ARENA) uczestniczą w Europejskiej Inicjatywie Doskonałości Klastrów (European Cluster Excellence Initiative) mającej na celu opracowanie zestawu wskaźników jakości oraz procedur wzajemnej oceny w związku z zarządzaniem klastrami. Założeniem jest opracowanie materiałów szkoleniowych oraz podejścia związanego z oznaczaniem jakości zarządzania klastrami.²⁵
- Wsparcie finansowe organizacji klastrów powinno zależeć od ich wyników, o czym często wspominali administratorzy programów. Wsparcie finansowe powinno przysługiwać jedynie doskonałym klastrów, a instytucje wdrażające programy zdecydowanie powinny zaprzestać finansowania organizacji klastrów, które nie realizują uzgodnionych celów. Norweskie, szwedzkie i duńskie programy służą jako dobre przykłady realizacji takiego podejścia: chociaż przez okres kilku lat zapewniają granty, finansowanie to jest przyznawane w kilku ratach (etapy finansowania). Przed otrzymaniem środków beneficjenci muszą udowodnić drogą ewaluacji, że działają zgodnie z zapisami umowy w sprawie przyznania dotacji. Jeżeli tak się nie dzieje, instytucja wdrażająca ma prawo zaprzestać finansowania.

W związku z tym wsparcie instytucji wdrażających na rzecz doskonałości w zarządzaniu klastrami ma dwa wymiary: instytucje te powinny z jednej strony wspierać organizacje klastrów poprzez świadczenie usług na rzecz doskonałości w zarządzaniu klastrami,

²⁵ Więcej informacji na temat Europejskiej Inicjatywy Doskonałości Klastrów: www.cluster-excellence.eu; szczegółowe informacje na temat oznakowania jakości zarządzania klastrami: www.cluster-excellence.eu/quality.html.

a z drugiej strony wywierać nacisk na instytucje zarządzające klastrami, motywujące je do dążeń do doskonałości w zarządzaniu klastrami.

3.3.7 Monitoring i ewaluacja odgrywają istotną rolę, są jednak trudne

Niemal wszystkie programy wdrożyły instrumenty i procesy ewaluacji, zarówno w odniesieniu do oceny samego programu, jak i wspieranych inicjatyw klastrowych. Wszyscy decydenci odpowiadający za programy uznają ewaluację za przydatne narzędzia poprawy systemu zarządzania programem i jego skutecznością oraz efektywnością. W tym kontekście decydenci uznają ewaluację kształtującą za bardziej przydatne narzędzie niż ewaluacje *ex-post*, bowiem dostarczają one istotnych informacji w procesie wdrażania programu, które można wykorzystać do wprowadzania bieżącej poprawy programu. Ewaluacje *ex-post* natomiast uważane są za bardziej przydatne przy planowaniu nowego programu lub analizowaniu długoterminowych skutków wsparcia.

Program Sieci Innowacyjności: Dania oraz jego władze, Duńska Agencja Nauki, Technologii i Innowacyjności, to bardzo dobry przykład wykorzystywania rocznych statystyk wykonania oraz badań oddziaływania ekonometrycznego do celów monitorowania i ewaluacji. Od 2006 r. roczna wydajność klastrów wspieranych przez program mierzona jest za pomocą danych ilościowych, np. poprzez wskaźniki liczby nowych usług lub produktów, liczby uczestniczących przedsiębiorstw i instytucji badawczych, liczby projektów współpracy, korzystania z usług (np. nawiązywanie współpracy) oferowane przez zarząd klastrów itp.²⁶ Wyniki rocznej oceny wykonania wykorzystywane są nie tylko do monitorowania wykonania programu w kategoriach ogólnych, lecz także do identyfikacji konkretnych słabych stron klastrów, które potem stanowią cel silnie ukierunkowanych działań opracowanych przez zarządzających programem (np. kursy szkoleniowe lub działania związane z nawiązywaniem kontaktów). W 2011 r. Duńska Agencja Nauki, Technologii i Innowacyjności po raz pierwszy opublikowała analizę oddziaływania programu. Ta analiza ekonometryczna obejmująca 1 225 przedsiębiorstw uczestniczących we wspieranych klastrach wykazała - aby pokazać tylko jeden przykład licznych wyników tej analizy - iż udział przedsiębiorstwa w klastrze zwiększa jego zdolność innowacyjną w krótkim czasie (w porównaniu z przedsiębiorstwami, które nie uczestniczą w programie).²⁷

Wszystkie programy, poza francuskim Grappe d'enterprises, w przypadku którego opracowywanie wskaźników nadal trwa, dysponują systemem wskaźników pozwalających na mierzenie realizacji programu pod względem wyników, rezultatów i oddziaływania. Systemy wskaźników znacznie się różnią pomiędzy poszczególnymi programami - pod względem liczby wskaźników jak i pod względem kompleksowości zestawu tych wskaźników. Nie istnieje jeden, uniwersalny system wskaźników charakterystyczny dla programu klastrowego, bowiem wskaźniki są zawsze zależne od celów konkretnego programu. A zatem to które wskaźniki są stosowane oraz to w jaki sposób są mierzone zależy zawsze od konkretnego programu.

²⁶ Duńska Agencja Nauki, Technologii i Innowacyjności, 2011: Innovation Network Denmark. Performance Accounts 2011, Innovation: Analyse og evaluierung 08/2011

²⁷ Duńska Agencja Nauki, Technologii i Innowacyjności, 2011: The Impacts of Cluster Policy in Denmark. An Impact Study on Behavior and Economic Effects of Innovation Network Denmark

Choć z zasady mierzenie wyników i rezultatów programu klastrowego nie należy do trudnych, wyzwaniem pozostaje mierzenie wpływu ekonomicznego programu. Stosuje się to zarówno do wpływu wspieranych inicjatyw klastrowych – np. pod względem całkowitego budżetu klastrów na działalność B+R generowanego przez wszystkich członków, czy też pod względem liczby innowacji jakie są wynikiem działań inicjatyw klastrowych – oraz ogólnego wpływu systemu wspierania klastrów na gospodarkę państwa. Wyzwaniem przy mierzeniu oddziaływania pozostaje złożoność szerokiej gamy zmiennych wpływających na faktyczne efekty finansowania. Wpływ ekonomiczny można mierzyć np. poprzez ekonometryczną analizę wpływu, należy jednak mieć pełną świadomość ograniczeń tego narzędzia. Po pierwsze, wpływ ekonomiczny programów wsparcia mierzyć można dopiero po pewnym czasie. Zwykle ekonomiczny wpływ poszczególnych działań zmierzyć można dopiero po 5-7 latach w zależności od liczby uczestniczących w klastrze przedsiębiorstw o konkretnych, zarejestrowanych działaniach. W innych przypadkach, wpływ ekonomiczny mierzyć można z wykorzystaniem ekonometrycznej analizy wpływu po znacznie dłuższym czasie, a niekiedy prawdopodobnie dopiero po zakończeniu programu. W tym drugim przypadku wyniki można wykorzystać do zweryfikowania ekonomicznego wpływu programu, nie można ich jednak stosować do re-definiowania strategii programu.

Po drugie, w związku ze znaczną złożonością pomiaru oddziaływania, konieczne jest zbieranie szerokiej gamy różnych informacji od beneficjentów programu. Ponieważ zarówno badania jak i wywiady wymagają zawsze istotnego zaangażowania beneficjentów pod względem wykorzystania zasobów, konieczne jest wyważenie kognitywnego zainteresowania wpływem ekonomicznym programu i zainteresowania zredukowaniem obciążeń dla beneficjentów, które wynikałyby z tak kompleksowych analiz. Dlatego też, Dania może służyć na arenie międzynarodowej za przykład stosowania najlepszych praktyk w zakresie pomiaru wpływu ekonomicznego pomocy publicznej poprzez wykorzystanie centralnych państwowych i komercyjnych systemów rejestracji w celu zbierania informacji koniecznych do takiej analizy. Choć ogranicza to obciążenia nakładane na przedsiębiorstwa i organizacje zaangażowane w analizę, nie może w pełni zastąpić szczegółowych badań i innych typów ewaluacji, ponieważ dostępne bazy danych nie zawierają wszystkich szczegółowych danych potrzebnych zazwyczaj do przeprowadzenia analizy lub ewaluacji określonego programu.

Wielu administratorów programu stwierdziło w trakcie jego realizacji, że zawsze istnieje możliwość wprowadzenia usprawnień jeśli chodzi o monitorowanie i ewaluację programu i inicjatyw klastrowych. Choć większość z nich wystarczało przyjęte zawczasu podejście i instrumenty jakie wskazano, administratorzy stale poszukiwali systemu, który pozwalałby na znalezienie równowagi pomiędzy zaangażowaniem w poszukiwanie informacji związanych z zarządzaniem programem a zaangażowaniem w maksymalne ograniczenie obciążeń dla beneficjentów, związanych z udziałem w procesie monitorowania i ewaluacji. Jednakże nikt nie znalazł idealnego rozwiązania dla najlepszego możliwego systemu.

Benchmarking programów klastrowych i inicjatyw klastrowych uznawano często za bardzo dobre narzędzie wspierania dalszego rozwoju systemów finansowania oraz działalności beneficjentów. Benchmarking pozwala na opracowanie standardów oceny wykonania a co za tym idzie pozwala na identyfikację możliwości poprawy oraz najlepszych praktyk poprzez porównanie z innymi, równorzędnymi podmiotami. Benchmarking to idealne uzupełnienie

ewaluacji kształtującej, wymagające znacznie mniejszego zaangażowania środków niż pełne działania ewaluacyjne.

Narzędzie to stosowały już od 2008 r. Sieci Kompetencji: Niemcy w celu wspierania organizacji klastrowych w ich rozwoju. Podejście to, które stanowiło podstawę dla benchmarkingu klastrów w kontekście projektu NGPExcellence rozwinęło się na przestrzeni lat w szeroko stosowany standard benchmarkingowy w Europie.

Benchmarking programów klastrowych to bardzo istotne narzędzie ułatwiające transgraniczną wymianę doświadczeń i praktyk w Unii Europejskiej. Lepsza współpraca pomiędzy twórcami polityk w tej dziedzinie może przyczynić się do dalszego rozwoju polityk innowacyjności i klastrów w Unii Europejskiej, a co za tym idzie przyczynić się do zachowania i dalszego rozwoju globalnej pozycji konkurencyjnej Unii Europejskiej oraz poszczególnych państw członkowskich.

3.4 Zebrane doświadczenia i ich wpływ na rozwój programu

Administratorzy programów poproszeni zostali o przedstawienie trzech najważniejszych nauk jakie wyciągnięto z realizacji programu od chwili jego uruchomienia. Choć nauki te są zawsze charakterystyczne dla konkretnego programu, ponieważ zarówno polityka krajowa, jak i kontekst ekonomiczny oraz czas trwania programu mają tu kluczowe znaczenie, można jednak zidentyfikować kilka kluczowych nauk wspólnych dla wszystkich programów. Te kluczowe zagadnienia można podzielić na te nauki, które wyciągnięto pod względem strategii programu (zob. Tabela 18) jak również na nauki odnoszące się do instrumentarium programu (zob. Tabela 19).

Kluczowe nauki dotyczące strategii programu	
1.	Wsparcie długoterminowe ma zasadnicze znaczenie jeśli klastry mają powstawać i rozwijać się w zrównoważony sposób.
2.	Program klastrowy powinien być wpisany w regionalną i/lub krajową politykę dotyczącą klastrów, lub też strategię rozwoju gospodarczego.
3.	Systemy finansowania powinny być elastyczne, aby pozwolić na płynne i szybkie dostosowanie wsparcia do zmieniających się warunków gospodarczych.
4.	Klastry znacznie się różnią w zależności od kontekstu w jakim są osadzone (np. historia ich pochodzenia, gospodarka rozwijająca się lub tradycyjna). To wymaga zastosowania różnych mechanizmów wsparcia.
5.	Finansowanie klastrów powinno być uzależnione od ich skuteczności.

Tabela 18. Kluczowe nauki dotyczące strategii programu

Kluczowe nauki dotyczące instrumentarium programu	
1.	Wzajemna wymiana pomiędzy organizacjami odpowiedzialnymi za zarządzanie klastrami oraz sieci menedżerów klastrów powinny być wspierane za pośrednictwem odpowiednich instrumentów.
2.	Zarządy klastrów powinny otrzymywać wsparcie na rozwój usług zapewniających wartość dodaną, jakie można oferować członkom klastra.
3.	Zarządy klastrów powinny otrzymywać wsparcie na rozwój strategii klastrowych.
4.	Zaangażowanie długoterminowe wśród członków klastrów powinno również otrzymywać wsparcie.
5.	Internacjonalizacja klastrów powinna stanowić część strategii klastrów i być wspierana przez właścicieli programów.

6.	Ewaluacja i monitoring mają zasadnicze znaczenie dla sukcesu programu klastrowego. Mierzenie wpływu ekonomicznego i innego rodzaju oddziaływań jest niezwykle trudne, lecz powinno się podejmować próby takich pomiarów.
	Instrumenty finansowania inne niż granty powinny także znajdować zastosowanie we wspieraniu rozwoju klastrów – np. pomoc techniczna lub inwestycje kapitałowe w organizacjach.
8.	Potwierdzanie jakości organizacji klastrowych powinno stać się integralną częścią programów klastrowych.

Tabela 19. Kluczowe nauki dotyczące instrumentarium programu

Większość administratorów programu wskazywało w badaniu, że różnorodne doświadczenia zostały już przełożone na wprowadzone zmiany do programu. Dotyczyło to w szczególności:

- wprowadzenia nowych narzędzi wsparcia i działań,
- zwiększenia uwagi poświęcanej doskonałości w zarządzaniu klastrami np. poprzez bardziej proaktywne zaangażowanie administratorów klastrów w drodze dialogu lub działań benchmarkingowych,
- konsolidacji otoczenia wspieranych klastrów oraz ograniczenie stawek finansowania dla administratorów klastrów.

Większość programów klastrowych będzie w najbliższych latach kontynuowana bez wprowadzania żadnych znacznych zmian. W niektórych przypadkach wybory parlamentarne i trwające lub nadchodzące wybory mogą mieć wpływ na kształt programu.

3.5 Najważniejsze elementy Idealnego Programu Klastrowego

Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej zaleca by stosować trzy główne zasady dotyczące roli programów klastrowych w ogólnym systemie polityk oraz charakteru programów klastrowych. Trzecia zasada nawołuje do realizacji programów klastrowych w zintegrowanych ramach politycznych charakteryzujących się wyraźnym podziałem zadań i odpowiedzialności zarówno w odniesieniu do Komisji Europejskiej, jak i państw członkowskich UE, podczas gdy dwie pierwsze odnoszą się do istotności tego, że programy klastrowe powinny być umiejscowione w ogólniejszym kontekście politycznym i w kontekście odbiorców programów klastrowych.

Ponadto Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej zaleca: „programy klastrowe powinny być wkomponowane w szerszy kontekst polityki gospodarczej, w szczególności skupiając się na podejmowaniu prób poprawy warunków ramowych. Silniejsze warunki ramowe stanowią wsparcie dla tworzenia i rozwoju klastrów, a zatem zwiększają korzyści płynące z programów klastrowych. [...] Programy klastrowe nie mają zastąpić poprawy warunków ramowych, lecz mają być ich uzupełnieniem pozwalającym na osiągnięcie pełnej wartości jeśli jednocześnie realizowane są reformy strukturalne.”²⁸ Europejska Grupa ds. Polityki Klastrowej stwierdziła także, że „programy klastrowe będą przynosić największe korzyści jeśli będą ukierunkowane na klastry wykazujące największą zdolność i chęć odnowy i rozwoju. [...] Zarówno UE jak i państwa członkowskie muszą ponownie ukierunkować programy klastrowe – odchodząc od budowania zdolności i nadrabiania słabych wyników ekonomicznych. Zamiast tego, konieczne jest ukierunkowanie programów na identyfikowanie tych klastrów i działań

²⁸ Europejska grupa ds. polityki klastrowej, 201

klastrowych, gdzie zaangażowanie środków publicznych pozwoli na osiągnięcie największych korzyści.²⁹

Kiedy zapytano administratorów programów o ich opinię na temat tego jak powinien ich zdaniem wyglądać idealny program klastrowy, wskazali oni szeroką gamę pomysłów zgodnych z zaleceniami Europejskiej grupy ds. polityki klastrowej. Podsumowaliśmy te pomysły w czterech szerokich kategoriach (strategia ogólna, grupy docelowe, instrumentarium i realizacja) i poniżej przedstawiamy ogólny zarys idealnego programu klastrowego:

I. Co się tyczy **ogólnej strategii**, program klastrowy powinien być oparty na ośmiu podstawowych zasadach:

1. Program powinien być dostosowany do ogólnych priorytetów polityki gospodarczej i innowacyjnej.
2. Program klastrowy powinien obejmować dłuższą perspektywę czasową – przynajmniej 5 lat – i powinien być oparty na długoterminowym zobowiązaniu odpowiednich grup politycznych.
3. Klastry powinny się wykorzystywać do rozwijania sektorów gospodarki istotnych dla przyszłego rozwoju gospodarki krajowej. Wspieranie przemysłów rozwijających się, jak również wykorzystywanie klastrów do stawiania czoła konkretnym wyzwaniom w dojrzałych gałęziach przemysłu uznano jako jeden z istotniejszych elementów.
4. Rozwijanie programu klastrowego powinno następować zgodnie z podejściem oddolnym w celu uwzględnienia potrzeb rozwojowych przemysłu.
5. Oparty na wiedzy wzrost i komercjalizacja wyników prac B+R powinny być podstawowymi celami programu klastrowego.
6. Internacjonalizacja klastrów powinna stanowić integralną część strategii klastrów w celu wspierania globalnej pozycji konkurencyjnej danej gospodarki krajowej.
7. Wsparcie powinno koncentrować się na doskonałości klastrów i zależeć od uzyskiwanych przez nie wyników.
8. W idealnej sytuacji powinien istnieć tylko jeden program klastrowy: Mniej znaczy więcej.... – mniejsza liczba klastrów oznaczałaby mniejsze wymagania w zakresie koordynacji a co za tym idzie – większą skuteczność i efektywność, co ma szczególne znaczenie w napiętych budżetach jednostek publicznych.

II. **Grupa docelowa programu klastrowego** powinna obejmować najlepsze klastry w kraju, a w szczególności organizacje odpowiedzialne za zarządzanie tymi klastrami.

III. Co się zaś tyczy **instrumentarium programów klastrowych**, stwierdzono, że bezpośrednie wsparcie finansowe realizowane za pomocą grantów nie jest narzędziem wystarczającym dla promowania rozwoju doskonałych klastrów. Klastry, a szczególnie organizacje zarządzające klastrami wymagają także bezpośredniej pomocy poprzez rozwijanie drzemiących w nich możliwości. Warsztaty, seminaria, zestawy narzędzi i tworzenie sieci kontaktów pomiędzy klastrami (zarówno w celu wymiany najlepszych praktyk jak i w celu promowania systemów tworzenia nowych pomysłów) dostosowane do potrzeb organizacji zarządzających klastrami to istotne narzędzia ułatwiające rozwijanie światowej klasy organizacji, które miałyby możliwość dalszego wspierania i rozwijania

²⁹ Ibid., str. 6

konkurencyjnej pozycji członków ich klastrów na świecie. Instrumenty takie jak etykietowanie czy benchmarking również uważa się za niezwykle istotne narzędzia wspierania rozwoju klastrów. Wsparciu temu powinno zawsze towarzyszyć dokonanie przeglądu skuteczności i efektywności klastra.

IV. Charakter realizacji programu klastrowego ma wpływ na wydajność klastrów. Przy tworzeniu programu klastrowego należy brać pod uwagę pięć kluczowych aspektów:

1. Administratorzy programów wskazali, że program musi być inteligentny i prosty, aby można było uniknąć obciążeń administracyjnych dla organizacji klastrowych, które mogłyby wpływać na bieżącą realizację działań.
2. Należy nie tylko ograniczyć biurokrację w zakresie wymagań programowych i procesów, ale również zastosować wymóg elastyczności, by szybko odpowiadać na zmieniające się warunki gospodarcze i środowisko technologiczne, w którym działają klastry.
3. Realizacja programu powinna być wspierana przez opartą na wiedzy infrastrukturę wsparcia, w tym instytucję zarządzającą programem jak również należy zapewnić udział wyspecjalizowanych partnerów takich jak uniwersytety i przedsiębiorstwa doradcze, które wspierałyby klastry w zakresie ich konkretnych potrzeb.
4. Od samego początku program powinien opierać się na jasnych celach, które mogą być zmierzone poprzez zbiór odpowiednich wskaźników, aby zapewnić informacje istotne dla procesu wdrażania. Jednakże wielu administratorów programu wskazało, że jest to jedno z największych wyzwań przy opracowywaniu programu.
5. Wdrażaniu powinna towarzyszyć kształtująca ewaluacja, tworząca rekomendacje do kontynuowania programu. Większość administratorów programu uważała, że ewaluacja *ex-post* nie jest użytecznym narzędziem poprawy wykonania programu ponieważ wyniki takich ocen dostępne są dopiero po zakończeniu realizacji programu, a co za tym idzie mogą być wykorzystane wyłącznie do opracowywania nowych programów.

Niniejszy zarys idealnego programu klastrowego to odzwierciedlenie zainteresowania administratorów programu rozwinięciem programu i wprowadzeniem go na wyższy poziom. Proste pomysły – zgodne z zaleceniami Europejskiej Grupy ds. Polityki Klastrowej – są dostępne i zostały już wdrożone w niektórych programach.

Benchmarking różnych programów klastrowych wykazał wiele punktów wyjścia dla nowych doświadczeń i wymiany doświadczeń między klastrami. Oto kilka przykładów:

- Program Norweskich Centrów Wiedzy Specjalistycznej oraz szwedzki Program Vinnväxt to doskonale przykłady łączenia długoterminowej perspektywy wsparcia z finansowaniem opartym na wynikach.
- Dzięki wprowadzonemu w 2008 r. programowi „Wczesne systemy innowacji” Vinnväxt zapewnia także najlepsze praktyki w zakresie wspierania powstających systemów innowacji z których rozwinąć się mogą nowe gałęzie przemysłu;
- Sieć Kompetencji: Niemcy to przykład najlepszych praktyk w zakresie programu, który zapewnia kompleksową gamę usług dostosowanych do potrzeb rozwijania systemu zarządzania klastrem zamiast finansowania;

- Polski system wspierania klastrów – podobnie jak duński, norweski czy szwedzki – zapewnia szereg przykładów tego, w jaki sposób finansowanie poprzez granty ukierunkowane na tworzenie organizacji zarządzających klastrami może być skoordynowane z szeroką gamą instrumentów pomocy technicznej, takich jak szkolenia dla menedżerów klastrów czy też działania benchmarkingowe.

To, które z powyższych pomysłów można zastosować w poszczególnych państwach zależy w znacznym stopniu od przyjętej polityki krajowej. Jednakże istnieje szerokie porozumienie pomiędzy twórcami programów dotyczące powyższych elementów idealnego programu klastrowego – dlatego też szanse na realizację takiego programu są niemałe.

4. Rekomendacje w zakresie polityki

Klasy są indywidualne i wymagają indywidualnego wsparcia zrównoważonego rozwoju i zwiększenia konkurencyjności, by stać się klastrami światowej klasy, które utrzymują i rozszerzają globalną konkurencyjność gospodarki Unii Europejskiej - oto najważniejszy wniosek z działania benchmarkingowego obejmującego 143 organizacji zarządzających klastrami z Austrii, Danii, Finlandii, Niemiec, Islandii, Norwegii, Polski i Szwecji.

Wsparcie rozwoju klastrów poprzez programy klastrowe nie powinno zatem ograniczać się do subsydiowania działalności biura oraz wynagrodzeń dla personelu organizacji zarządzających klastrami. Należy również wspierać działania organizacji zarządzających klastrami w zakresie dostarczania produktów i usług odpowiadających na zapotrzebowanie i wnoszących wartość dodaną dla członków klastra, udzielając indywidualnie dostosowanej pomocy technicznej. Warto także tworzyć warunki ramowe sprzyjające działalności klastrów poprzez koordynację polityk i programów klastrowych z innymi istotnymi obszarami i programami politycznymi. Wreszcie, programy klastrowe powinny koncentrować się na wsparciu doskonałości w zarządzaniu klastrami. Jedynie organizacje zarządzające klastrami, które są doskonale zarządzane, mogą rozwijać swoją ofertę wsparcia dla członków klastra. Wsparcie to jest niezbędne, by utrzymać i rozwinąć pozycję konkurencyjną w skali światowej.

Rezultaty analizy porównawczej 16 programów klastrowych z Danii, Finlandii, Francji, Niemiec, Grecji, Islandii, Norwegii, Polski i Szwecji pokazują, że w państwach członkowskich Unii Europejskiej stworzono wiele dobrych programów klastrowych. Wszystkie powyższe programy wspierają cele wyznaczone w niniejszym opracowaniu, jakie powinny stawiać sobie klasy myślące perspektywnie. Jednak istnieje pole do poprawy. W celu poprawy zarówno skuteczności jak i efektywności, programy te mogą uczyć się od siebie wzajemnie i wyciągać wnioski z samej analizy porównawczej. Bez wątpienia, uzyskane wyniki mogą być inspiracją dla wielu innych programów klastrowych, które nie stanowią części projektu NGPExcellence.

Poniższe rekomendacje w zakresie polityki oparte są na wynikach analizy porównawczej klastrów i programów klastrowych. Stanowią one punkt odniesienia dla rozwoju programów klastrowych w przyszłości i przyczynią się do ewoluowania wyjątkowych klastrów „światowej klasy”, prowadzonych przez doskonałe organizacje zarządzające:

1. **Poprawa koordynacji programów klastrowych i innych istotnych programów finansowania.** Należy ograniczyć liczbę skoordynowanych programów, skierowanych do różnych typów klastrów. Ograniczona liczba programów klastrowych, które wspierają powoływanie organizacji zarządzających klastrami jako element ogólnej strategii rozwoju klastra, umożliwi dodatkowe indywidualne programy w zakresie badań i rozwoju/innowacji, rozwoju biznesu i infrastruktury (np. sektora edukacyjnego) odpowiadające na określone potrzeby różnych podmiotów w klastrze. Należy również skoordynować strategię programowe, instrumenty, ramy czasowe i grupy docelowe programów oraz podjąć wysiłki w celu ograniczenia, na ile

to możliwe, obciążenia administracyjnego dla kandydatów. Programy powinny być również powiązane z polityką, która dąży do poprawy warunków ramowych, mających wpływ na rozwój klastra (np. polityka edukacyjna lub pracy).

2. **Indywidualnie dostosowane wsparcie dla klastrów powinno odgrywać istotną rolę w strategii programu.** Wpływ gospodarczy klastra zależy nie tylko od jego wielkości i dojrzałości. W przypadku struktury, zarządzania i wyników klastra, znaczenie ma również domena technologiczna. Programy klastrowe powinny zatem brać pod uwagę różne warunki ramowe sektorów przemysłu i technologii, poprzez udzielanie indywidualnego wsparcia zgodnie z określonymi potrzebami danego klastra.
3. **Programy powinny kłaść nacisk na doskonałość w zarządzaniu klastrami.** Wspieranie klastrów nie dotyczy jedynie ich ustanowienia, ale również rozwoju doskonale zarządzanych klastrów, konkurencyjnych na skalę międzynarodową i mających wpływ na gospodarkę krajową. W tym kontekście finansowanie bezzwrotne organizacji zarządzających klastrami ma mniejsze znaczenie niż ich wspieranie poprzez usługi odpowiednio dostosowane i odpowiadające na potrzeby klastrów i ich członków, takie jak powiązane tematycznie warsztaty i seminaria, benchmarking oraz stały dialog strategiczny służący opracowaniu strategii i wyznaczeniu działań na przyszłość. Wyznaczanie doskonałego zarządzania klastrami stanowi kolejny ważny aspekt w tym kontekście, nie tylko z powodu zwiększania identyfikowalności klastra, ale również ze względu na fakt, że zachęca zarządzających klastrami do doskonałości w zarządzaniu, by zasłużyć na markę i ją utrzymać.
4. **Programy klastrowe powinny rozwijać klastry światowej klasy w sektorach przemysłu, które są konkurencyjne na arenie międzynarodowej.** Nie należy ograniczać rozwoju klastrów do regionalnego rozwoju gospodarczego. Powinny istnieć programy wspierające rozwój klastrów konkurencyjnych na arenie międzynarodowej. Wsparcie powinno koncentrować się na tych branżach przemysłu, w których gospodarka danego kraju wykazuje wyraźną przewagę konkurencyjną na rynku światowym. Doskonałość w zarządzaniu klastrami powinna być priorytetem takich programów.
5. **Potrzebne jest długofalowe i zarazem elastyczne wsparcie dla klastrów.** W celu uzyskania odpowiednich warunków rozwoju wsparcie dla klastrów powinno być udzielane w perspektywie długoterminowej, od pięciu do dziesięciu lat. Ponadto należy nie tylko ograniczyć biurokrację w zakresie wymagań programowych i procesów, ale również zastosować wymóg elastyczności, by szybko odpowiadać na zmieniające się warunki gospodarcze i środowisko technologiczne, w którym działają klastry.
6. **Monitoring i ewaluacja wyników i wpływu programu są istotne i powinny być przeprowadzane w sposób inteligentny i celowy.** Od samego początku program powinien opierać się na jasnych celach, które mogą być zmierzone poprzez zbiór odpowiednich wskaźników, aby zapewnić informacje istotne dla procesu wdrażania.

Wdrażaniu powinna towarzyszyć ewaluacja kształtująca, tworząca rekomendacje do kontynuowania programu. Ważne by zachować równowagę pomiędzy interesem poznawczym autorów programu i decydentów politycznych oraz obciążeniem beneficjentów wynikającym z monitoringu i ewaluacji.

7. **Instrumenty wsparcia technicznego mają znaczenie przy promowaniu aktywności klastrów na arenie międzynarodowej.** Chociaż wsparcie finansowe ze środków publicznych jest z pewnością przydatne do wspierania międzynarodowych projektów organizacji zarządzających klastrami i/lub członków klastra, bardziej istotna jest jednak dostępność wsparcia technicznego, np. poprzez warsztaty i szkolenia wspierające rozwój strategii i kompetencji takich jak umiejętności językowe czy komunikacja międzykulturowa. Dalsze wsparcie w tym zakresie można również zapewniać poprzez krajowe instytucje promujące eksport.

8. **Różne sektory przemysłu wymagają różnorodnych typów wsparcia działalności międzynarodowej.** Istnieją olbrzymie różnice pomiędzy sektorami przemysłu w zakresie efektów zarządzania klastrami dla międzynarodowej działalności MSP. Promocja działalności w zakresie zarządzania klastrami na rzecz nadania klastrami wymiaru międzynarodowego powinna zatem uwzględniać określone warunki ramowe sektorów przemysłu. Autorzy programów powinni opracować odpowiednie instrumenty, mające na celu wspieranie specyficznych potrzeb związanych z zarządzaniem klastrami.

Autorzy



Thomas Lämmer-Gamp jest konsultantem w departamencie współpracy międzynarodowej w zakresie technologii i polityki klastrowej VDI/VDE Innovation + Technik GmbH w Berlinie. Jako ekspert ds. rozwoju i wdrażania programów wsparcia ze środków publicznych od ponad dwunastu lat pracuje nad zagadnieniami polityki rozwoju regionalnego i gospodarczego. Doświadczenie zdobywał w dwóch międzynarodowych firmach konsultingowych oraz Saksońskim Ministerstwie Spraw Gospodarczych i Pracy (niemiecki rząd federalny). Przed podjęciem obecnego zajęcia przez dwa lata pracował jako doradca techniczny ds. współpracy międzynarodowej w Departamencie Nauki i Technologii Republiki Południowej Afryki. Posiada dyplom magistra nauk politycznych, prawa i socjologii Uniwersytetu w Getyndze i jest doktorantem na Freie Universität w Berlinie.

Email: tlg@vdivde-it.de



Doktor Gerd Meier zu Köcker uzyskał tytuł doktorski w zakresie inżynierii materiałowej w 1995 roku, od tego czasu kieruje Departamentem Międzynarodowego Transferu Technologii w Federal Institute for Material Research and Testing (BAM). Od 1999 r. pracuje dla VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, specjalizując się w tej samej dziedzinie. Jako dyrektor Agency Competence Networks Germany odpowiada za zarządzanie inicjatywą w imieniu federalnego Ministerstwa Gospodarki i Technologii (BMW). W 2007 roku został również dyrektorem Instytutu Innowacji i Technologii w Berlinie (IIT Berlin). Jest członkiem różnych klastrowych grup doradczych i europejskiej grupy ds. polityki klastrowej. Jest zaangażowany w różnorodne projekty w zakresie innowacji, konkurencyjności i międzynarodowego transferu technologii.

Email: mzk@vdivde-it.de



Doktor Thomas Alslev Christensen od 2005 r. pracuje jako dyrektor Departamentu ds. Polityki Innowacji w duńskim Ministerstwie Nauki, Technologii i Innowacji. Kieruje sekretariatem Duńskiej Rady ds. Technologii i Innowacji oraz odpowiada za duńskie programy w zakresie polityki innowacji takie, jak duńskie programy sieci innowacji, czy innowacyjnych projektów, duński program studiów doktoranckich w zakresie przemysłu, duński program inkubatorów i duński program GTS (instytuty RTO). Poprzednio pracował w Nordyckiej Radzie Ministrów, Ministerstwie Spraw Gospodarczych i Kancelarii Premiera. Jest również profesorem stowarzyszonym na Uniwersytecie Kopenhaskim. Uzyskał tytuł magistra nauk ekonomicznych na Uniwersytecie Kopenhaskim i doktorat w zakresie międzynarodowej gospodarki w Copenhagen Business School.

Email: tac@fi.dk

ZAŁĄCZNIK: Opis programów klastrowych

Spis treści (Załącznik)

1 Wprowadzenie	85
2 Przegląd programów klastrowych	86
2.1 Dania	86
2.1.1 Innovationsnetværk Danmark (Sieci Innowacji: Dania).....	86
2.2 Niemcy.....	92
2.2.1 Inicjatywa Kompetenznetze Deutschland (Sieci Kompetencji: Niemcy)	92
2.2.2 Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Fördermodul Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO) (Centralny program ds. innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – Moduł finansowania projektów sieciowych (ZIM-NEMO))	96
2.2.3 Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)	99
2.2.4 Strategia polityki klastrowej Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg (Niemcy)	103
2.3 Norwegia.....	107
2.3.1 Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (NCE)	107
2.4 Szwecja	121
2.4.1 VINNVÄXT (Szwecja).....	121
2.4.2 Regionalt klusterprogram (Regionalny Program Klastrowy) (Szwecja)	127
2.5 Finlandia	133
2.5.1 Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (OSKE, Osaamiskeskusohjelma) ...	133
2.5.2 Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji (SHOK, Strati huippuosaamisen keskittymät).....	141
2.6 Islandia	146
2.6.1 Vaxtarsamningur (Umowy Dotyczące Wzrostu).....	146
2.6.2 <i>Program Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych</i>	150
2.7 Polska	155
2.7.1 Polskie Programy Wsparcia Klastrow	155
2.8 Francja.....	159
2.8.1 Grappe d'entreprises	159
2.9 Grecja	163
2.9.1 Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)	163

1 Wprowadzenie

Benchmarking programów klastrowych w ramach projektu "NGPExcellence - Cluster Excellence in the Nordic Countries, Germany and Poland" objął 16 programów z Danii, Niemiec, Norwegii, Szwecji, Finlandii, Islandii, Polski, Francji i Grecji. Wszystkie te programy, mimo różnic w przesłankach, celach i narzędziach, łączy wspieranie klastrów poprzez tworzenie i/lub rozwijanie organizacji zarządzających klastrami.

Charakterystyka ogólna tych programów oraz kluczowe wnioski z benchmarkingu przedstawione są w rozdziale „3. Wyniki benchmarkingu programów klastrowych” w niniejszym raporcie. Załącznik zawiera szczegółowy przegląd każdego programu w kategoriach:

- Cele i uzasadnienie;
- Grupa docelowa;
- Program, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia;
- Instrumenty;
- Wyniki i znaczenie;
- System monitoringu i ewaluacji;
- Kontekst.

Informacje zebrano przy użyciu ankiety online skierowanej do przedstawicieli programów (w listopadzie i grudniu 2010 r.), wywiadów telefonicznych (marzec – kwiecień 2011 r.), oraz analizy wytycznych programu i raportów ewaluacyjnych dostarczanych przez przedstawicieli programów.

2 Przegląd programów klastrowych

2.1 Dania

2.1.1 Innovationsnetværk Danmark (Sieci Innowacji: Dania)

Nazwa programu	Innovationsnetværk Danmark (Sieci Innowacji: Dania)
Państwo	Dania
Dane kontaktowe	Duńska Agencja Nauki, Technologii i Innowacji (DASTI) Dr Thomas Alslev Christensen Kierownik Sekcji Bredgade 40 DK-1260 Copenhagen Tel.: +45 33 92 93 73 Email: tac@fi.de
Strona internetowa	www.innovationsnetvaerk.dk

2.1.1.1. Cele i uzasadnienie programu;

Sieci Innowacji są instrumentem kluczowym we wspieraniu badań i rozwoju w sektorze prywatnym po to, by duńskie firmy i instytucje publiczne należały do najbardziej innowacyjnych na świecie. W tym kontekście Sieci Innowacji mają **dwa cele ogólne**:

- Wzmocnienie innowacyjności i działań badawczych w duńskich firmach – promocja opartego na wiedzy rozwoju w biznesie i przemyśle.
- Wzmocnienie publiczno-prywatnej współpracy pomiędzy instytucjami naukowymi a firmami -dzielenia się wiedzą, rozwoju badań i innowacyjności.

Dążąc do tych celów ogólnych Sieci Innowacji muszą osiągnąć następujące **cele operacyjne**:

- Stworzenie środowisk dla rozwoju wiedzy i dzielenia się wiedzą między firmami, instytucjami naukowymi i innymi zainteresowanymi stronami, co może wzmocnić innowacyjność i wzrost w obszarach, które charakteryzują się szybkim rozwojem przedsiębiorstw i potencjałem rozwojowym.
- Stworzenie efektywnych narzędzi kojarzenia partnerów, które mogą ułatwić firmom uzyskanie od szeregu istniejących instytucji naukowych dostępu do badań i wiedzy w konkretnej dziedzinie.
- Stworzenie stałych ram współpracy między firmami, instytucjami naukowymi i innymi zainteresowanymi partnerami (na przykład z sektora publicznego) w celu zwiększenia wykorzystania w biznesie i przemyśle wiedzy opartej na badaniach naukowych.
- Koordynacja - w większym zakresie - oraz projektowanie prowadzonych przez instytucje naukowe badań i edukacji, zgodnie z potrzebami biznesu i przemysłu.
- Pozyskiwanie potrzebnej wiedzy poza granicami Danii.

2.1.1.2 Grupa docelowa Programu

Sieci innowacji mają dwie główne grupy docelowe:

- Firmy w obszarze zainteresowania sieci, w szczególności małe i średnie przedsiębiorstwa.
- Instytucje badawcze, naukowe i pośrednicy technologiczni, którzy działają w obszarze zainteresowania sieci. Szkoły wyższe zawodowe i inne placówki edukacyjne również będą mogły przystąpić do sieci.

Pozostała grupa docelowa to jednostki zajmujące się promocją biznesową kraju lub regionu, władze regionalne, władze miejskie, organizacje przemysłowe, organizacje zawodowe itp., które mogą przyczynić się do wsparcia rozwoju w głównej grupie docelowej.

Dokładna definicja grupy docelowej sieci innowacji zależy od danej sieci. Grupa docelowa firm musi być odpowiednio liczna – gwarantować „masę krytyczną”.

2.1.1.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres realizacji programu	Rok rozpoczęcia: 2005, data zakończenia nieokreślona
Budżet	10 mln EUR rocznie
Rodzaj finansowania	Granty i wsparcie techniczne
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy są zaproszenia do składania wniosków?	Tak, co drugi rok. Zaproszenia nie mają konkretnego obszaru tematycznego.
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	<ul style="list-style-type: none">• Sieci Innowacji mogą otrzymywać finansowanie przez okres do czterech lat. Początkowo finansowanie jest przyznawane na dwa lata. Przyznanie środków na kolejne dwa lata zależy od pozytywnej oceny.• Po czterech latach Sieć Innowacji może wnioskować o kontynuację finansowania z programu, ale będzie konkurować z innymi Sieciami Innowacji lub wnioskami nowych kandydatów.
Czy istnieje górny limit dofinansowania, o które zgłaszający może wnioskować?	Nie
Struktura finansowa projektów	<ul style="list-style-type: none">• Współfinansowanie rządu krajowego maksymalnie w 50% (Sieć Innowacji: Dania)• Co najmniej 40% współfinansowane przez sektor prywatny• Pozostałe źródła dofinansowania, np. z innych źródeł publicznych (lokalnych, regionalnych lub unijnych)
Najważniejsze kryteria ewaluacji wniosków projektowych	<ul style="list-style-type: none">• Wpływ na sektor przemysłowy i przedsiębiorstwa• Koncentracja na MSP/udział MSP w działaniach

- Transfer wiedzy i technologii
- Budżet (w tym udział dofinansowania prywatnego)
- Struktura i członkowie konsorcjów

2.1.1.4 Instrumenty

Oprócz finansowania z grantów, które przeznaczone jest na stworzenie i zarządzanie Siecią Innowacji oraz prowadzenie działań sieciowych, Duńska Agencja ds. Nauki, Technologii i Innowacji stworzyła dedykowaną agencję NETMATCH, która ma za zadanie wspierać dalszy rozwój indywidualnych Sieci Innowacji.

Granty są przyznawane na:

- Stworzenie i zarządzanie sekretariatem Sieci Innowacji. Działania, które można w tej kategorii wspierać, obejmują m.in. przygotowanie strategii i analiz w obszarze działania sieci, działań sieciowych i PR.
- Działania związane z kojarzeniem partnerów i szerzeniem wiedzy, obejmujące m.in. identyfikację partnerów do współpracy, konferencje, seminaria i inne wydarzenia, doradztwo w kwestii publicznych programów wspierania innowacji i przygotowania wniosku.
- Projekty rozwojowe. W ramach sieci innowacji może powstać wiele specyficznych projektów współpracy lub rozwoju. Projekty muszą być skoncentrowane na wzmacnianiu innowacyjności i potencjału wzrostu w grupie docelowej sieci innowacji, oraz na wzmacnianiu współdziałania między firmami i wymiany wiedzy z instytucjami badawczymi i naukowymi.

Poprzez ustanowienie **NETMATCH** (www.netmatch.nu) przez Duńską Agencję ds. Nauki, Technologii i Innowacji na początku 2010 r. stworzona została dedykowana **agencja wsparcia technicznego** Sieci Innowacji. NETMATCH ma za zadanie rozwijanie i zapewnianie sieciom usług wspierających ich dalszy rozwój. Działalność NETMATCH koncentruje się szczególnie na wsparciu sieci jako krajowych punktów kontaktowych w ich obszarze specjalizacji, kreowanie marki Sieci Innowacji, jak również wspieranie sieci w działaniach międzynarodowych.

2.1.1.5 Wyniki i znaczenie programu.

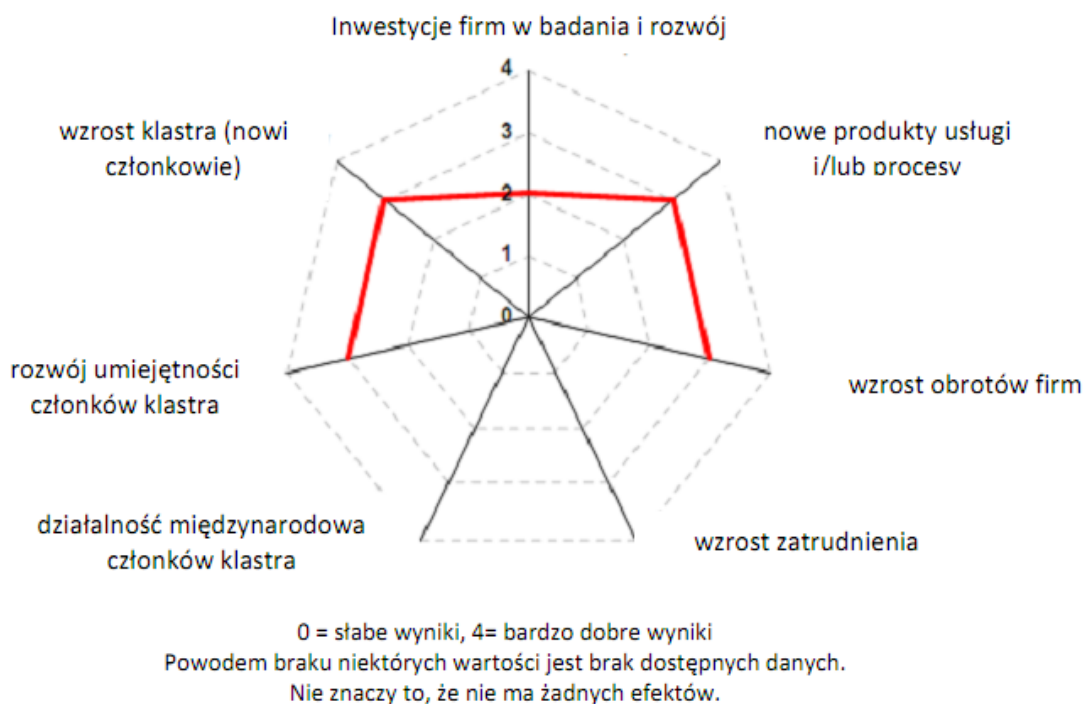
Obecnie istnieją 23 Sieci Innowacji obejmujące cały szereg dziedzin przemysłu, w tym przemysł energetyczny/środowiskowy, spożywczy, technologii informacyjno-komunikacyjnych, mody i projektowania, ekonomii doświadczeń/przemysł rozrywkowy, technologia produkcji i nowe materiały, zdrowie/farmacja/biotechnologia, transport, jak również dziedziny multidyscyplinarne.³⁰

W ostatnich latach Duńska Agencja ds. Nauki, Technologii i Innowacji w celu zwiększenia rozmiaru sieci zmniejszyła ich liczbę z 36 w 2007 r. do 22 w 2009 r., dla uzyskania lepszej

³⁰ Pełna lista duńskich sieci innowacji dostępna pod następującym adresem internetowym <http://en.fi.dk/innovation/innovation-networks-denmark/the-danish-innovation-networks-and-clusters.pdf>

efektywności.³¹ Przedstawiciele programu zgłosili w roku 2009 około 3700 członków 23 Sieci Innowacji, w tym 3059 MSP - liczba ta w okresie 2007-2009 wzrosła o 50%.

Na poniższym wykresie przedstawiono działanie programu w kategoriach wyników osiągniętych w 2009 r., oparte na ocenie dokonanej przez przedstawicieli programu. Wykres przedstawia bardzo dobre efekty programu, w szczególności pod względem wzrostu liczby członków klastrów, nowych produktów, usług i/lub procesów, wzrostu obrotów firm i rozwijania umiejętności przez członków klastrów. Zgodnie z informacjami pochodzącymi od przedstawicieli programów, w 2009 r. ze wsparcia programu skorzystało 114 projektów firm badawczo-rozwojowych i instytucji naukowych.



Wykres 24. Wyniki programu w 2009 r.

Ocena oparta jest na wnioskach z raportu o efektach programu z 2009 r. (*Performance Account*), według których efekty działalności biznesowej napędzanej polityką innowacji są imponujące. Inwestycje publiczne o wartości 8 mln EUR (59,6 mln DKK) w podstawowych grantach dla sieci w 2008 r. spowodowały roczny wzrost płac o 214 517 mln EUR (1,6 mld DKK). 408 z 924 firm biorących udział w projektach partnerskich stworzyło nowe produkty i usługi, 466 firm rozwinęło innowacyjne pomysły, nad którymi będą pracować w przyszłości, a kolejne 632 firmy odniosły korzyści z udziału w Sieciach Innowacji, rozwijając umiejętności lub uzyskując konkretne metody czy narzędzia, które znacząco poprawiają ich zdolność do innowacyjnej pracy.³²

³¹ Duńska Agencja ds. Nauki, Technologii i Innowacji, 2009: Competence Networks in Denmark. Performance Accounts 2009, str. 17

³² Ibid., ss. 23, 28 i 35

2.1.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Monitorowanie efektów jest kluczowym elementem duńskiego programu. Sprawozdanie z wyników, oparte na skomplikowanym systemie wskaźników³³, jest publikowane corocznie.

Do mierzenia wyników programu stosowane są następujące wskaźniki główne:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba sieci • Udział współfinansowania prywatnego • Udział współfinansowania publicznego • Odpowiednia kombinacja partnerów (instytucje badawcze, firmy prywatne, partnerzy publiczni)
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba projektów badawczo-rozwojowych realizowanych w ramach współpracy • Liczba firm prywatnych uczestniczących w działaniach sieciowych (i udział MSP wśród nich) • Liczba firm prywatnych uczestniczących we wspólnych z instytucjami badawczymi projektach badawczo-rozwojowych (i udział MSP wśród nich) • Liczba powstających firm
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost obrotów firm uczestniczących.

Beneficjenci są monitorowani za pomocą regularnych sprawozdań pisemnych oraz niezależnych zadań benchmarkingowych.

Co 5 lat przeprowadzane są niezależne ewaluacje programu.

2.1.1.7 Kontekst programu

Władze programu, poproszone o ocenę znaczenia programu na skali od 0 (bez znaczenia) do 4 (bardzo duże znaczenie) względem ogólnej strategii rozwoju ekonomicznego/przemysłowego oraz innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych, przypisały do obu wymiarów wartość 3 (zob. tabela poniżej). Program, jako element ogólnej krajowej strategii rozwoju, jest ważną częścią polityki wsparcia duńskiej gospodarki i prac badawczo-rozwojowych.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

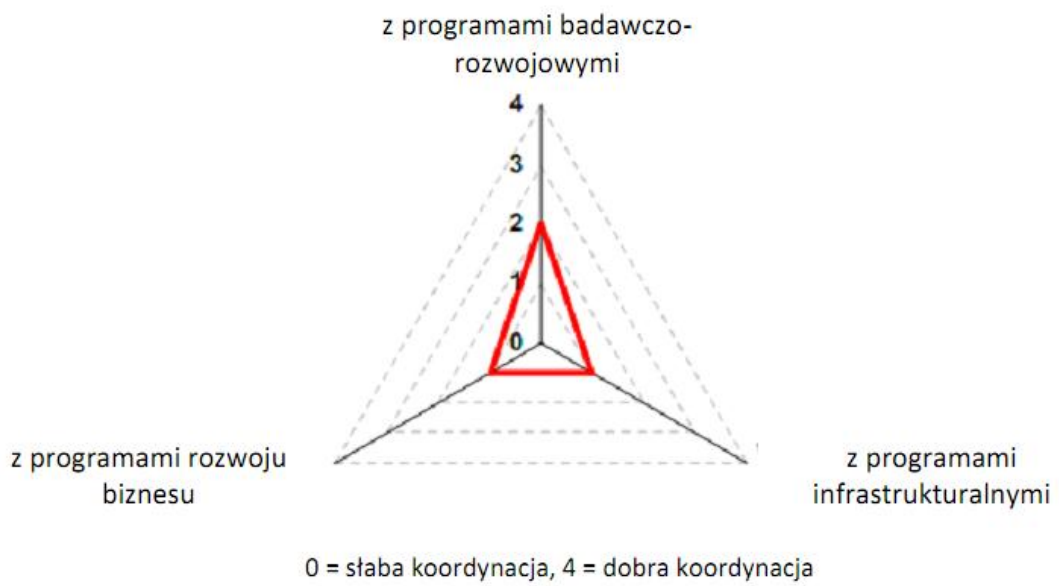
0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 20. Znaczenie Sieci Innowacji: Dania w polityce ogólnej

Mimo że program jest bardzo istotny w kontekście polityki ogólnej, jego koordynacja z innymi programami nie jest optymalna. Przedstawiciele programu, pytani o koordynację programów

³³ Ibid., ss. 64-66

klastrowych z innymi krajowymi programami wsparcia, wskazali, że jest ona raczej słaba (zob. Wykres 25 poniżej)



Wykres 25. Koordynacja Sieci Innowacji: Dania z pozostałymi duńskimi programami grantowymi

2.2 Niemcy

2.2.1 Inicjatywa Kompetenznetze Deutschland (Sieci Kompetencji: Niemcy)

Nazwa programu	Inicjatywa Kompetenznetze Deutschland (Sieci Kompetencji: Niemcy)
Państwo	Niemcy
Dane kontaktowe	Agencja Zarządzająca Niemieckimi Sieciami Kompetencji VDI/VDE Innovation + Technik GmbH Dr Gerd Meier zu Köcker Steinplatz 1 D-10623 Berlin Tel. +49 30 31 00 78 118 Fax +49 30 31 00 78 222 Email: mzk@vdivde-it.de
Strona internetowa	www.kompetenznetze.de

2.2.1.1. Cele i uzasadnienie programu

Celem istnienia Sieci Kompetencji: Niemcy jest stworzenie ligi najlepszych sieci innowacji w Niemczech. Udział w tej inicjatywie jest dla klastra znakiem jakości.

Cele ogólne programu:

- Ułatwienie nawiązywania intensywnych kontaktów między przemysłem a nauką w celu zwiększenia potencjału innowacyjnego i międzynarodowej konkurencyjności niemieckiego przemysłu;
- Zwiększenie widoczności klastrów na arenie międzynarodowej, a co za tym idzie, promocja Niemiec jako międzynarodowego ośrodka innowacji.

Aby wprowadzić te cele w życie, Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii (BMWi) ustanowiło dedykowaną agencję zarządzającą, wspierającą członków programu usługami dostosowanymi do ich potrzeb. Program charakteryzuje się tym, że nie zapewnia klastrom czy organizacjom zarządzającym klastrami finansowania w formie grantów ani jakiegokolwiek innej pomocy finansowej. Wsparcie dla klastrów, a w szczególności organizacji zarządzających klastrami, zapewnia agencja zarządzająca poprzez szereg różnych usług i pomocy technicznej. Obejmują one na przykład grupy robocze i wsparcie indywidualne, warsztaty i konferencje, benchmarking, marketing i PR, oraz wsparcie w działaniach związanych z internacjonalizacją. Usługi i pomoc techniczna świadczone są tylko członkom programu, i nie podlegają opłatom.

Aby przystąpić do programu, organizacje zarządzające klastrami muszą składać wnioski o członkostwo. Kryteria członkostwa to: historia i tempo rozwoju klastra, dobrze określony obszar tematyczny, stopień instytucjonalizacji, zadania i działania organizacji zarządzającej klastrem, skład i współpraca członków oraz stopień internacjonalizacji.³⁴ Członkowie programu mogą także być z niego wykluczeni, jeśli nie spełniają standardów jakościowych. Decyzja o przyjęciu lub nieprzyjęciu do programu podejmowana jest raz w roku przez

³⁴ Szczegółowy opis kryteriów członkostwa dostępny pod adresem: http://www.kompetenznetze.de/initiative/die-aufnahme/aufnahmekriterien_initiativekompetenznetzedeutschland.pdf

niezależny komitet doradczy, którego członkowie wyznaczeni są przez Federalne Ministerstwo Gospodarki i Technologii (BMW). Są oni szanowanymi przedstawicielami środowisk przemysłowych i naukowych. Komitet doradczy bierze również udział w rozwijaniu strategii samego programu.

2.2.1.2 Grupa docelowa Programu

Grupą docelową programu są dojrzałe, dobrze rozwinięte klastry, które mają duży potencjał innowacyjności i wzrostu, reprezentowane przez organizacje zarządzające klastrami.

2.2.1.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres realizacji programu	Od 1997 r.
Budżet	1 mln EUR rocznie na działalność agencji zarządzającej
Rodzaj finansowania	Wsparcie techniczne
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy są zaproszenia do składania wniosków?	nie dotyczy
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	nie dotyczy
Maksymalny okres finansowania projektu	nie dotyczy, ponieważ program nie zajmuje się bezpośrednim finansowaniem klastrów
Czy istnieje górny limit dofinansowania, o które zgłaszający może wnioskować?	nie dotyczy, ponieważ program nie zajmuje się bezpośrednim finansowaniem klastrów
Struktura finansowa projektów	nie dotyczy, ponieważ program nie zajmuje się bezpośrednim finansowaniem klastrów
Najważniejsze kryteria oceny wniosków projektowych	nie dotyczy

2.2.1.4 Instrumenty

Program nie zapewnia klastrów czy organizacjom zarządzającym klastrami finansowania w formie grantów ani jakiegokolwiek innej pomocy finansowej. Daje tylko wsparcie techniczne dla organizacji zarządzających klastrami i członków klastrów poprzez swoją agencję zarządzającą. Zakres wsparcia technicznego jest szeroki i obejmuje następujące środki:

- Grupy tematyczne pracujące nad finansowaniem (np. rozwój usług, kontrola), zarządzaniem innowacjami (tworzenie zestawu narzędzi dla zarządzania innowacjami), klastrami ICT (międzynarodowy atlas kompetencji), doskonałością i jakością zarządzania klastrami oraz oceną znaczenia klastrów w dziedzinie energii i środowiska. Grupy robocze spotykają się regularnie i zajmują się sprawami w zależności od zainteresowania wyrażanego przez organizacje zarządzające klastrami. Program jest elastyczny i daje możliwość tworzenia dodatkowych grup roboczych w każdym momencie.
- Wsparcie indywidualne dla organizacji zarządzających klastrami, w tym wsparcie w rozwoju strategicznym, doradztwo w sprawie restrukturyzacji, łączenia i współpracy.

- Warsztaty i konferencje na tematy takie jak: PR, dalsza edukacja i szkolenia, doskonałość w zarządzaniu klastrami, prawa własności intelektualnej, zrównoważony rozwój lub współpraca klastrów na rynkach wschodzących. Podobnie jak grupy robocze, warsztaty i konferencje odpowiadają na zainteresowanie wyrażone przez organizację zarządzającą klastrem.
- Międzynarodowe działania sieciowe z innymi klastrami lub zainteresowanymi stronami; najnowsze przykłady obejmują wspólne warsztaty Sieci Kompetencji: Niemcy z Norweskiimi Centrami Wiedzy Specjalistycznej poświęcone internacjonalizacji klastrów, aktywność w Korei Południowej – uczestnictwo w Koreańskiej Sieci Współpracy Naukowej z Europejskim Obszarem Badawczym (KORANET), spotkanie z delegacją ekonomiczną z Szanghaju, prezentacja sieci kompetencji na konferencjach międzynarodowych, współpraca z innymi inicjatywami zajmującymi się dofinansowaniem, np. Inicjatywa Eksportu Efektywności Energetycznej Federalnego Ministerstwa ds. Gospodarki i Technologii oraz pośrednictwo w kontaktach *ad hoc* między członkami sieci kompetencji.
- Benchmarking i ocena jakości od 2007 r. Program jest również częścią Europejskiej Inicjatywy Doskonałości Klastrów poprzez swoją agencję zarządzającą.
- Publikacje i badania, np. o doskonałości w zarządzaniu klastrami, rozwoju organizacji zarządzania klastrami i działaniach internacjonalizacyjnych.³⁵

2.2.1.5 Wyniki i znaczenie programu.

Obecnie członkami programu jest 97 klastrów. Są one reprezentowane przez organizacje zarządzające klastrami. Z programu korzysta za pośrednictwem klastrów ponad 450 firm nie będących MSP, ponad 6000 MSP, ponad 1600 instytucji badawczo-rozwojowych i uniwersytetów oraz ponad 1000 firm usługowych.

Program daje wiele pozytywnych rezultatów, które przyczyniają się do osiągnięcia jego celów. Ewaluacja programu doprowadziła do następujących wniosków:³⁶

- Wzrosła jakość pracy organizacji zarządzających klastrami, co przyczyniło się do lepszej współpracy między członkami klastrów poprzez wymianę informacji i doradztwo.
- Reputacja indywidualnych członków oraz klastra jako całości wzrosła, co przełożyło się na lepszą widoczność i rozpoznawalność wśród decydentów i potencjalnych partnerów.
- Zwiększył się zakres współpracy z innymi klastrami i stronami zainteresowanymi, zarówno z Niemiec, jak i z zagranicy.
- Członkowie klastrów doświadczyli wzrostu motywacji i bardziej aktywnie uczestniczą w pracach klastra.

³⁵ Lista publikacji oraz poszczególne dokumenty dostępne są pod adresem: www.kompetenznetze.de/the-service/order-service (język angielski).

³⁶ Agencja ds. projektu w Federalnym Ministerstwie Gospodarki i Technologii (BMW), 2009. Endbericht Evaluation von Konzeption und Wirkungen der BMWi-Initiative "Kompetenznetze Deutschland", s. 37-41

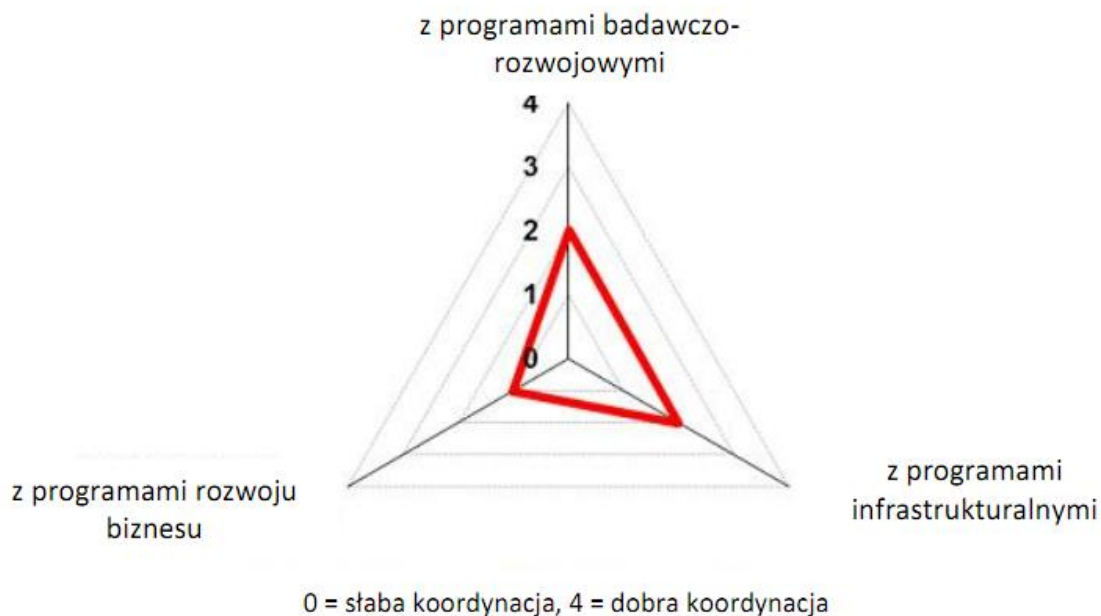
2.2.1.6 Kontekst programu

Mimo że niniejszy program klastrowy jest ważnym programem rządu federalnego, jego znaczenie w kontekście polityki ogólnej jest według przedstawicieli programu raczej ograniczone (zob. *Tabela 21*), co znajduje również odzwierciedlenie w jego koordynacji z innymi programami grantowymi (zob. *Wykres 26*).

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 21. Znaczenie Kompetenznetze Deutschland w polityce ogólnej



Wykres 26. Koordynacja Kompetenznetze Deutschland z pozostałymi programami grantowymi

2.2.2 Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Fördermodul Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO) (Centralny program ds. innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – Moduł finansowania projektów sieciowych (ZIM-NEMO))

Nazwa programu	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand - Fördermodul Netzwerkprojekte (ZIM-NEMO) (Centralny program ds. innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach – Moduł finansowania projektów sieciowych (ZIM-NEMO))
Państwo	Niemcy
Dane kontaktowe	Agencja ds. projektu w Federalnym Ministerstwie Gospodarki i Technologii (BMWi) VDI/VDE Innovation + Technik GmbH Ute Bornschein Steinplatz 1 D-10623 Berlin Tel. +49 30 31 00 78 382 Email: bornschein@vdivde-it.de
Strona internetowa	www.zim-bmwi.de

2.2.2.1. Cele i uzasadnienie programu

Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (Centrala programu ds. innowacji w MSP) została powołana przez rząd federalny w 2008 r. w celu złagodzenia efektów światowego kryzysu ekonomicznego poprzez wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw w ich wysiłkach utrzymania i rozwijania konkurencyjności na rynku międzynarodowym. Oczekuje się, że w wyniku tego wsparcia MSP będą zwiększać swoją aktywność w dziedzinie bliskich potrzebom rynku programów badawczo-rozwojowych oraz w krótszym czasie komercjalizować wyniki badań. Ponadto efektem programu ma być zwiększony zakres współpracy pomiędzy MSP a instytucjami badawczymi.

Program składa się z trzech modułów grantowych, w tym wsparcie dla projektów MSP we współpracy z innymi instytucjami (ZIM-KOOP), wsparcie dla projektów własnych MSP (ZIM-SOLO), oraz wsparcie dla projektów sieciowych (ZIM-NEMO). Ten ostatni moduł grantowy, ZIM-NEMO, jest w niniejszym rozdziale opisany bardziej szczegółowo, jako że służy on wspieraniu rozwoju klastrów.

Celem ogólnym ZIM-NEMO jest wsparcie dla rozwoju sieci innowacji składających się co najmniej z sześciu firm. W kontekście niniejszego programu sieci zdefiniowane są jako oparta na kontrakcie współpraca pomiędzy firmami i instytucjami, które wspierają i uzupełniają się wzajemnie w rozwijaniu technologii.

2.2.2.2 Grupa docelowa Programu

Grupą docelową programu są małe i średnie przedsiębiorstwa, które współpracują z innymi MSP lub instytucjami badawczymi w ramach projektu sieciowego.

2.2.2.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres realizacji programu	2008-2013
Budżet	52,2 mln EUR
Rodzaj finansowania	Granty
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy są zaproszenia do składania wniosków?	Wnioski projektowe można składać w dowolnym momencie
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Trzy lata
Czy istnieje górny limit dofinansowania, o które zgłaszający może wnioskować?	350 000 EUR
Struktura finansowa projektów	Wsparcie finansowe projektu zmniejsza się w miarę upływu czasu: w fazie początkowej projekt może być współfinansowany ze środków publicznych w części do 90% kosztów kwalifikowalnych, aby rozwijać koncepcję sieci, ale udział dofinansowania ze środków publicznych będzie spadał w trzech etapach w trakcie trwania projektu, kiedy koncepcja sieci jest wdrażana (70% →50%→30%.)
Najważniejsze kryteria oceny wniosków projektowych	<ul style="list-style-type: none"> • Wpływ na sektor przemysłowy i firmy • Koncentracja na MSP/udział MSP w działaniach • Transfer wiedzy i technologii • Budżet (w tym udział współfinansowania prywatnego) • Struktura i członkowie konsorcjum • Możliwości rynkowe dla innowacji

2.2.2.4 Instrumenty

ZIM-NEMO przyznaje granty na usługi zarządzania związane z rozwojem koncepcji sieci i jej wdrożeniem. Grant może być przyznany na działania takie jak pozyskiwanie partnerów dla sieci i towarzyszące temu negocjacje kontraktów, analizę mocnych i słabych stron partnerów sieciowych, koordynację projektów badawczo-rozwojowych i badania rynku.

Projekty badawczo-rozwojowe będące bezpośrednim efektem tych działań mogą być finansowane w ramach modułów grantowych ZIM-KOOP i ZIM-SOLO prowadzonych przez Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (Centralę programu ds. innowacji w MSP).

2.2.2.5 Wyniki i znaczenie programu

Na chwilę obecną nie ma dostępnych wyników ewaluacji. Do roku 2009 wsparcie finansowe otrzymało 50 organizacji sieciowych. Reprezentują one razem 29 firm nie będących MSP, 515 MSP, 29 uniwersytetów, 39 instytucji badawczo-rozwojowych i 18 pozostałych udziałowców.

2.2.2.6 System monitorowania i ewaluacji

Program podlega regularnej ewaluacji.

Do monitorowania wyników programu stosowane są następujące wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba sieci • Liczba uczestników • Działania • Plan pracy • Liczba projektów badawczo-rozwojowych • Dalsze działanie sieci po zakończeniu finansowania
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Zrealizowany plan pracy • Liczba projektów badawczo-rozwojowych, których efektem były nowe produkty, usługi techniczne i procesy
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Pozycja na rynku i rozwój gospodarczy o Zwiększenie obrotów i zysków • Zwiększenie obrotów i eksportu produktów opracowanych w ramach projektu • Liczba stworzonych miejsc pracy

Beneficjenci są monitorowani za pomocą przygotowywanych przez siebie regularnych sprawozdań pisemnych.

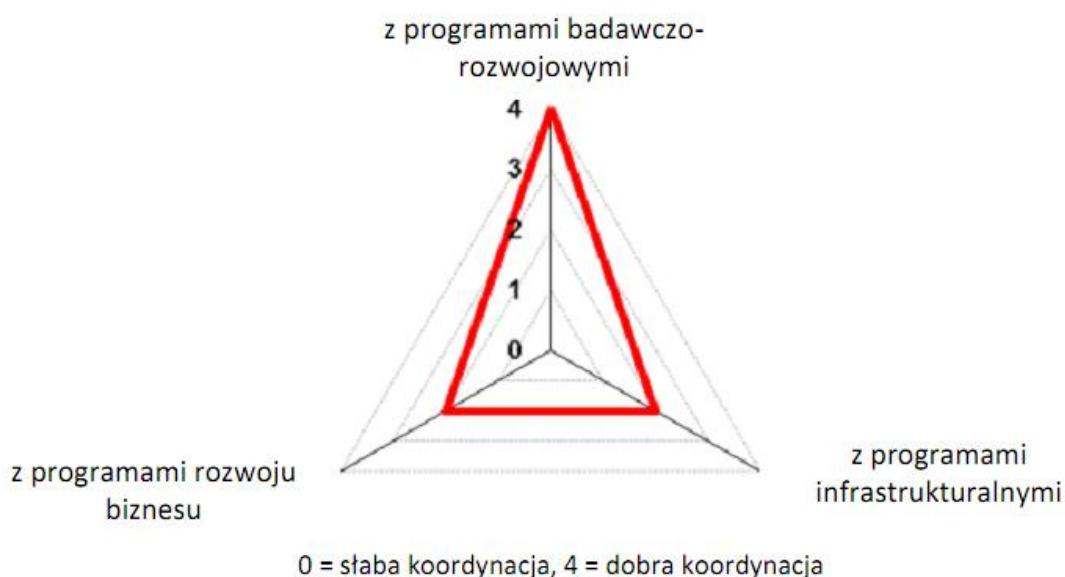
2.2.2.7 Kontekst programu

Mimo że program nie wypada najlepiej w kontekście polityki ogólnej (zob. tabela 22), jego koordynacja z innymi programami badawczo-rozwojowymi jest doskonała (zob. rys. 27).

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 22. Znaczenie ZIM-NEMO w polityce ogólnej



Wykres 27. Koordynacja ZIM-NEMO z pozostałymi programami grantowymi

2.2.3 Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)

Nazwa programu	Cluster Offensive Bayern (Bawarska Inicjatywa Klastrowa)
Państwo	Niemcy, Wolne Państwo Bawaria (kraj związkowy)
Dane kontaktowe	Bawarskie Ministerstwo Gospodarki, Infrastruktury, Transportu i Technologii Departament ds. Inicjatyw Klastrowych i Towarzystwo im. Fraunhofera Dr Rolf Bommer Prinzregentenstr. 28 D-80538 Munchen Tel. 0049 89 2162 22 79 Email: rolf.bommer@stmwivt.bayern.de
Strona internetowa	www.cluster-bayern.de

2.2.3.1. Cele i uzasadnienie programu

Poprzez Cluster Offensive Bayern rząd regionalny kraju związkowego Wolne Państwo Bawaria wspiera powstawanie i rozwój organizacji zarządzających klastrami w 19 gałęziach przemysłu, które są kluczowymi sektorami bawarskiej gospodarki.

Celem ogólnym programu jest wsparcie dla konkurencyjności bawarskiej gospodarki na świecie. W dążeniu do tego celu wyznaczono następujące **cele operacyjne**:

- Wzmocnienie potencjału innowacyjnego i dynamiki poprzez współpracę oraz lepszy i szybszy transfer wiedzy i technologii pomiędzy nauką a przemysłem na korzyść komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych.
- Większa produktywność dzięki współpracy i konkurencji.

- Wzmocnienie atrakcyjności Wolnego Państwa Bawarii i rozwój marki.

W wyniku szeroko zakrojonego badania obejmującego departamenty rządowe i niezależnych ekspertów wyznaczono 19 gałęzi przemysłu, dla których ustanowiono organizacje zarządzające klastrami. Sektory te są pogrupowane w obszarach tematycznych i zawierają

- Obszar tematyczny „Mobilność”: przemysł samochodowy, technologia kolejowa, logistyka, lotnictwo i kosmonautyka oraz nawigacja satelitarna;
- Obszar tematyczny „Materiały”: nowe materiały, substancje chemiczne i nanotechnologia;
- Obszar tematyczny „Człowiek i środowisko”: biotechnologia, inżynieria medyczna, technologie energetyczne, technologie środowiskowe, przemysł drzewny i spożywczy;
- Obszar tematyczny „ICT i inżynieria elektryczna”: Technologie informacyjne i komunikacyjne, technologia czujników, energoelektronika, mechatronika i automatyka;
- Obszar tematyczny „Usługi i media”: usługi finansowe i media.

W latach 2005/2006 rząd złożył propozycje organizacjom, które mogłyby zarządzać klastrami. W wyniku tego odgórnego procesu w 2006 r. powstało 19 organizacji klastrowych. Od tego czasu nie powstało ich więcej, ponadto planowana jest redukcja tej liczby poprzez odcięcie od dalszego finansowania organizacji zarządzających klastrami osiągających słabe wyniki.

2.2.3.2 Grupa docelowa Programu

Grupą docelową programu są firmy zlokalizowane w Wolnym Państwie Bawaria.

2.2.3.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres realizacji programu	Rok rozpoczęcia: 2006, data zakończenia nieokreślona
Budżet	7 mln EUR rocznie
Rodzaj finansowania	Granty i wsparcie techniczne
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy są zaproszenia do składania wniosków?	Nie ma zaproszeń do składania wniosków.
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	nie dotyczy
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie ma maksymalnego okresu finansowania.
Czy istnieje górny limit dofinansowania, o które zgłaszający może wnioskować?	Nie
Struktura finansowa projektów	Maksymalnie 75% funduszy może pochodzić z programu, podczas jego wdrażania ten udział będzie spadał, jako że klastry mają za zadanie zwiększać udział dofinansowania prywatnego w miarę upływu czasu.

- Oddziaływanie na sektor przemysłowy i firmy
- Udział współfinansowania prywatnego
- Struktura i członkowie konsorcjum

2.2.3.4 Instrumenty

Kluczowym elementem programu są **granty** na działanie organizacji zarządzającej klastrem. Obejmują one dofinansowanie kosztów personelu i materiałów, jak również wydatków podróży oraz organizacji imprez. Program obejmował również dostęp na zasadach preferencyjnych do środków na badania i rozwój ze specjalnego funduszu klastrowego.

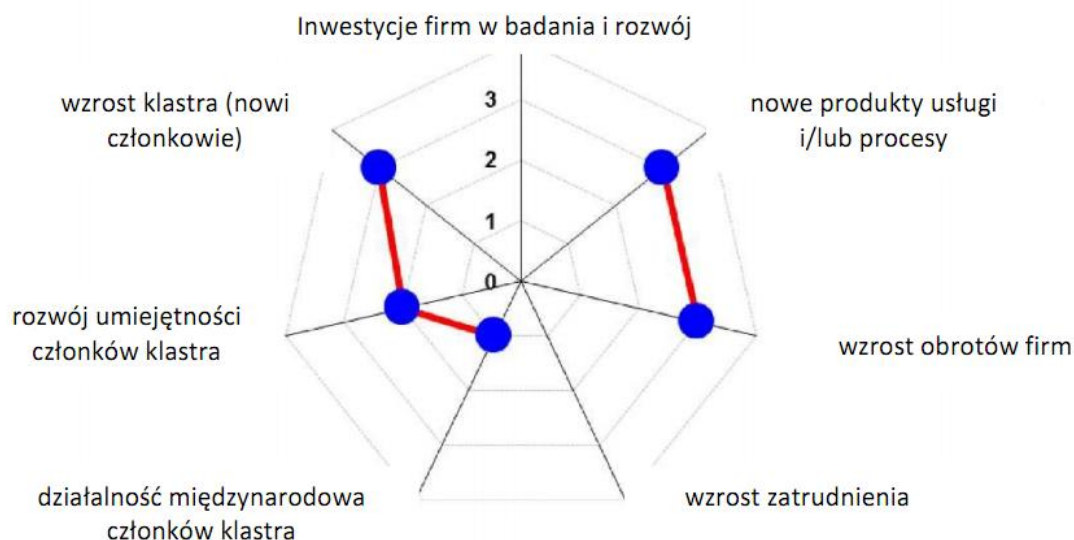
Oprócz grantów, instytucja realizująca program jest bardzo aktywna we wspieraniu indywidualnych inicjatyw klastrowych poprzez różne **środki pomocy technicznej i doradztwo**. Spotkania z menedżerami klastrów odbywają się co dwa miesiące celem omówienia problemów i postępów klastrów, dodatkowo wszyscy menedżerowie klastrów spotykają się z instytucją realizującą program na corocznych, kilkudniowych wyjazdach. Instytucja realizująca program korzysta również z zewnętrznych usług konsultacyjnych, np. warsztaty dla menedżerów klastrów poświęcone internacjonalizacji.

2.2.3.5 Wyniki i znaczenie programu

Program podlega regularnej ewaluacji. Obecnie prowadzona jest ewaluacja mająca na celu analizę wyników organizacji klastrowych i stworzenie wytycznych co do dalszego rozwoju programu do 2015 r. Ewaluacja przeprowadzona w trakcie projektu, w 2008 r., wykazała, że program ma dobre wyniki. Po dwóch latach otrzymywania wsparcia większość organizacji klastrowych osiągnęła wyniki w kategoriach tworzenia struktur sieci i poprawy współpracy między udziałowcami z przemysłu. Klastry odegrały też ważną rolę w rozwoju lokalnej gospodarki w regionie.³⁷

Zdaniem instytucji realizujących program, ma on dobre wyniki w kategoriach: wzrostu klastrów (co odzwierciedla ich atrakcyjność dla podmiotów gospodarczych i badawczych), nowych produktów, usług i procesów, jak również wzrostu obrotów firm (zob. wykres poniżej).

³⁷ Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, 2008: Zwischen-Evaluation der Cluster-Offensive Bayern. Abschlussbericht Dezember 2008



0 = słabe wyniki => 4 – doskonałe wyniki. Powodem braku niektórych wartości jest brak dostępnych danych. Nie znaczy to, że nie ma żadnych efektów.

Wykres 28. Wyniki programu w 2009 r.

2.2.3.6 System monitorowania i ewaluacji

Program podlega regularnej ewaluacji przez niezależnych konsultantów. W 2008 r. przeprowadzono ewaluację projektu w trakcie jego trwania, kolejną zaś w 2011 r.

Do monitorowania wyników programu stosowane są następujące wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba członków • Liczba konferencji i ich uczestników • Liczba projektów, ich uczestników i wielkość projektu • Uzyskane fundusze federalne i unijne • Liczba spotkań i ich uczestników • Odwiedziny na stronie internetowej
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Udział samofinansowania • Historie sukcesów
Oddziaływanie	• --

Beneficjenci programu są monitorowani za pomocą regularnych pisemnych sprawozdań własnych, przy użyciu programów komputerowych przez instytucję realizującą program, regularnych niezależnych ewaluacji oraz zadań benchmarkingowych.

2.2.3.7 Kontekst programu

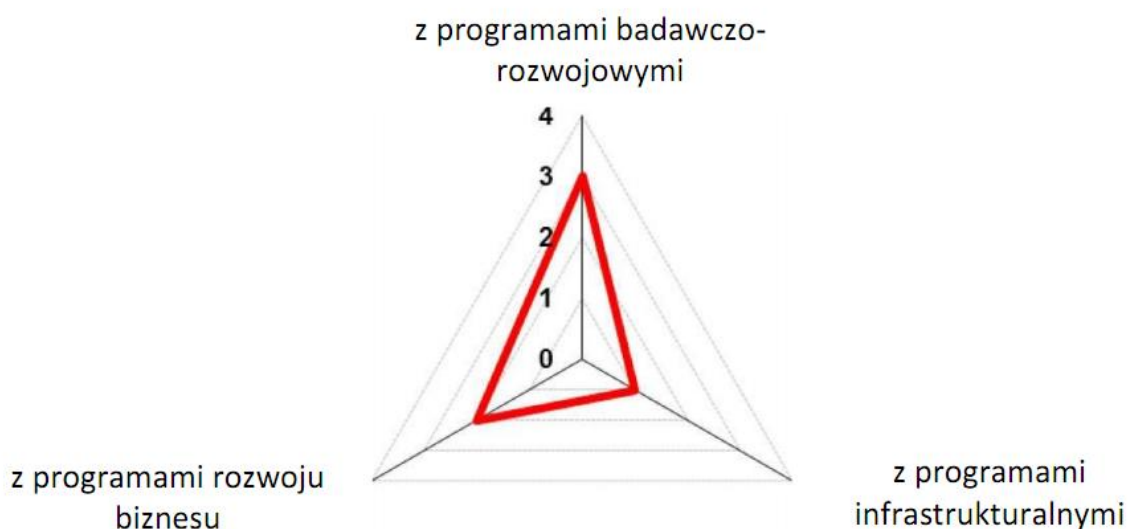
Program jest częścią strategii polityki innowacji rządu regionalnego Wolnego Państwa Bawaria. Przedstawiciele programu jednak ocenili jego znaczenie jako raczej średnie, ponieważ budżet programu, jak na jego zasięg i czas trwania, był względnie niewielki.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 23. Znaczenie Cluster Offensive Bayern w polityce ogólnej

Przedstawiciele programu, pytani o jego koordynację z innymi programami grantowymi, zgłosili dobrą koordynację z innymi programami badawczo-rozwojowymi i rozwoju biznesu, podczas gdy koordynację z programami infrastrukturalnymi ocenili raczej słabo.



0 = słaba koordynacja, 4 = dobra koordynacja

Wykres 29. Koordynacja Cluster Offensive Bayern z pozostałymi programami grantowymi

2.2.4 Strategia polityki klastrowej Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg (Niemcy)

Nazwa programu	Clusterpolitische Gesamtstrategie (Strategia Polityki Klastrowej)
Państwo	Niemcy, Wolne i Hanzeatyckie Miasto Hamburg (kraj związkowy)
Dane kontaktowe	Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg (Ministerstwo Ekonomii, Transportu i Innowacji) Stabsstelle Clusterpolitik (Dział Polityki Klastrowej) Gönke Tetens Alter Steinweg 4 20459 Hamburg Tel: +49 40 428 41 1429 Email: goenke.tetens@bwvi.hamburg.de
Strona internetowa	www.hamburg.de/cluster

Podstawy pod strategię polityki klastrowej w Wolnym i Hanzeatyckim Mieście Hamburg zostały położone w 2002 r. w koncepcji ogólnej rozwoju ekonomicznego "Metropole

Hamburg - Wachsende Stadt" (Metropolia Hamburg - miasto, które się rozwija). W tej długoterminowej koncepcji przewiduje się dalszy rozwój tych inicjatyw klastrowych, które już powstały – w roku 1997 (inicjatywa klastrowa "IT i media") i w 2001 (inicjatywa klastrowa „Przestrzeń powietrzna”) – jako przedsięwzięcia na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego władz miasta i udziałowców z sektorów nauki i przemysłu. Inicjatywę klastrową „Nauki przyrodnicze” założono w 2004 r., a „Logistyka” w roku 2006. W efekcie rozbudowania w 2008 r. koncepcji ogólnej rozwoju ekonomicznego (nowy tytuł: „Hamburg. Wachsen mit Weitsicht” (Hamburg. Wzrost i dalekowzroczność), ustanowiono dalsze inicjatywy klastrowe: w roku 2009 (Ochrona zdrowia), 2010 (Sektor kreatywny i energia odnawialna) oraz 2011 (Przemysł morski). Wszystkie osiem inicjatyw klastrowych działa na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego i działa w sektorach zarówno tradycyjnych (np. przemysł morski, lotnictwo), jak i nowych (takich jak sektor kreatywny) – są one uważane za sektory przemysłu kluczowe dla przyszłego rozwoju ekonomicznego miasta Hamburg.

W kwietniu 2010 r. Senat (rząd) Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg przyjął „Clusterpolitische Gesamtstrategie” (Strategię polityki klastrowej) mającą na celu wykorzystanie inicjatyw klastrowych dla rozwoju ekonomicznego w jeszcze większym stopniu. Sześć przedstawionych poniżej elementów strategii ma służyć osiągnięciu celu ogólnego – średnio- i długoterminowego wsparcia dla wzrostu gospodarczego i zatrudnienia:

Strategia polityki klastrowej					
Wytyczne dla inicjatyw klastrowych	Standardowy system ewaluacji	Dalszy rozwój portfolio inicjatyw klastrowej	PR ogólnej polityki klastrowej	Sieci międzyklastrowe	Projekty międzyklastrowe

Źródło: Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, 2011

Wykres 30. Elementy strategii polityki klastrowej

Według przedstawicieli rządu odpowiedzialnych za politykę klastrową jest ona bardzo ważnym elementem zarówno w kontekście ogólnej strategii rozwoju ekonomicznego miasta Hamburg, jak i ze względu na istniejące programy badawczo-rozwojowe i innowacyjne (zob. tabela 8 poniżej).

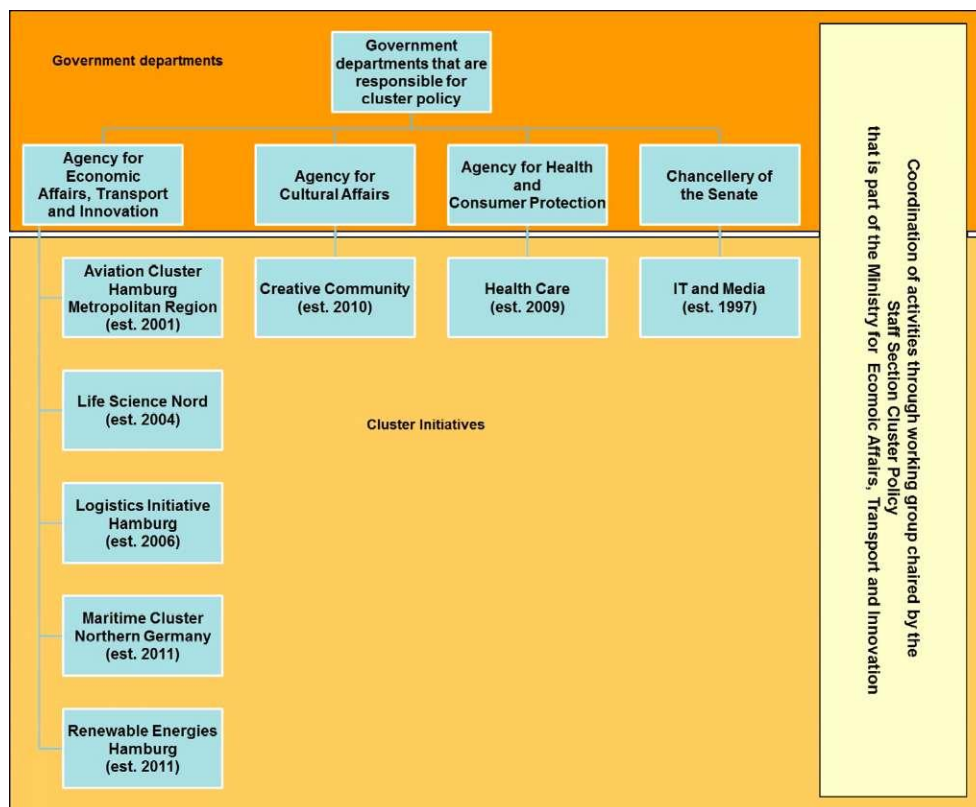
Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 24. Znaczenie strategii polityki klastrowej w polityce ogólnej

Odpowiedzialność za politykę klastrową jest podzielona pomiędzy ministerstwa rządu Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg (zob. rys. poniżej). Sprawy techniczne i finansowe inicjatyw klastrowych leżą w gestii różnych ministerstw, natomiast za koordynację ogólną polityki klastrowej odpowiada Dział Polityki Klastrowej w ramach Ministerstwa Ekonomii, Transportu i Innowacji.) Do celów koordynacji działań i umożliwienia dzielenia się najlepszymi praktykami między różnymi departamentami rządowymi

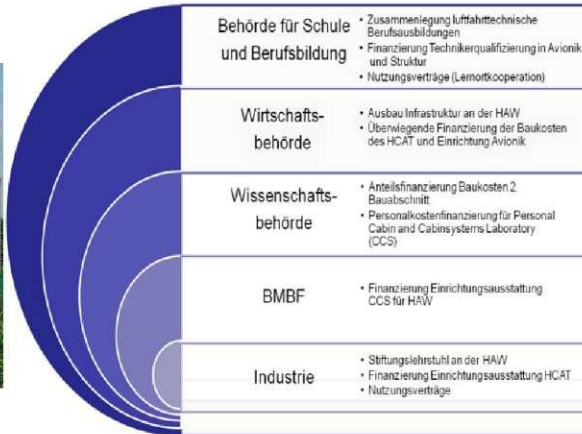
i inicjatywami klastrowymi powołano w 2010 r. grupę roboczą, prowadzoną przez Dział Polityki Klastrowej Ministerstwa Ekonomii, Transportu i Innowacji. Działania tej grupy koncentrują się w szczególności na tematach takich jak badania i rozwój, innowacje, szkolenia, edukacja, internacjonalizacja, strategia i kontrola. Koordynuje ona również projekty wewnątrzklastrowe, aby ułatwić wymianę pomysłów na rozwój nowych innowacji i rynków.



Wykres 31. Ramy organizacyjne strategii polityki klastrowej Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg

Inicjatywy klastrowe zdefiniowane w kontekście strategii polityki klastrowej to zasadniczo projekty w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego obejmujące odpowiedni departament rządu i zainteresowane podmioty z sektorów nauki i przemysłu. Otwiera to możliwości dostępu do finansowania np. dla agencji zarządzających klastrami, jednak projekty klastrowe są finansowane albo za pośrednictwem innych programów klastrowych lub pozostałych programów Wolnego i Hanzeatyckiego Miasta Hamburg, rządu federalnego lub Unii Europejskiej; lub też uzyskują finansowanie i wsparcie z innych źródeł. Doskonałym przykładem jest Hamburgskie Centrum Szkolenia Lotniczego (HCAT) Klastra Lotniczego Regionu Metropolitalnego Hamburg www.hcat-hamburg.de, które finansowane jest wspólnie przez ministerstwa rządowe i przemysł.

Finansowanie projektów klastrowych wspólnym wysiłkiem udziałowców ze strony rządu i klastra - na przykładzie Hamburgskiego Centrum Szkolenia Lotniczego (HCAT).



Wykres 32. Finansowanie projektów klastrowych wspólnym wysiłkiem udziałowców ze strony rządu i klastra - na przykładzie Hamburgskiego Centrum Szkolenia Lotniczego (HCAT)

Ministerstwo Ekonomii, Transportu i Innowacji stworzyło ustandaryzowany system ewaluacji polityki klastrowej, inicjatyw klastrowych i zarządzania klastrami - wdrażanie systemu ma się rozpocząć w 2012 r.

2.3 Norwegia

2.3.1 Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (NCE)

Nazwa programu:	Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej (NCE)
Kraj	Norwegia
Dane kontaktowe	Innovation Norway Olav Bardalen P.O. Box 448 Sentrum NO-0104 Oslo Tel.: +47 958 58 649 Email: olav.bardalen@innovasjon Norge.no
Strona internetowa	www.nce.no

2.3.1.1 Cele i uzasadnienie Programu

Program jest ukierunkowany na klastry regionalne, które bazują na przedsiębiorstwach i mają potencjał w zakresie rozwoju międzynarodowego. Klastry powinny funkcjonować jako motor rozwoju przemysłowego poprzez tworzenie regionalnego otoczenia biznesu za pomocą współpracy między firmami, naukowcami i władzami publicznymi.

W tym kontekście **celem nadrzędnym programu NCE** jest sprzyjanie wzrostowi poprzez tworzenie i wzmacnianie innowacji bazujących na współpracy i procesów internacjonalizacji w ramach klastrów wyraźnie dążących do sukcesu i wykazujących znaczny potencjał do wzrostu w skali krajowej i międzynarodowej. Cel nadrzędny wspierają następujące **cele operacyjne programu**:

- Program wzbudzi zainteresowanie i zaangażowanie w rozwój klastrów o potencjale do wzrostu.
- Program przyczyni się do osiągnięcia wyraźnie określonych efektów dzięki: znacząco poprawionej współpracy i infrastrukturze w ramach klastrów, podniesieniu zdolności innowacyjnej, wyższemu poziomowi internacjonalizacji, wyższemu stopniowi atrakcyjności oraz poprawie konkurencyjności i tworzeniu wartości dla klastrów.
- Program przyczyni się do zgłębienia w ważnym stopniu procesów rozwoju bazującego na współpracy w klastrach regionalnych, wskutek czego nastąpi rozwój modeli operacyjnych i poprawa wiedzy wynoszonej w polityki.

Aby przyczynić się do osiągnięcia celów programu, klastry w ramach NCE muszą działać zgodnie z następującymi **celami określonymi dla konkretnych klastrów**:

- zwiększenie współpracy między uczestnikami w ramach klastrów i między klastrem a zewnętrznymi podmiotami, firmami, organizacjami itp.,
- podniesienie zdolności i działań innowacyjnych w oparciu o współpracę między przedsiębiorstwami a B+R,
- zwiększenie międzynarodowego zaangażowania w postaci rozszerzenia działalności na rynki międzynarodowe, intensywniejsza współpraca z ośrodkami wiedzy, inwestycje zagraniczne itp.,

- wzrost liczby i rozbudowa składu uczestników w klastrach, w tym liczby nowozakładanych przedsiębiorstw,
- podniesienie poziomu konkurencyjności i tworzenia wartości bazujących na procesach innowacyjności i internacjonalizacji.

Każdy klastery w ramach NCE określa się za pomocą następujących kryteriów:

1. Koncentracja na aspekcie biznesowym i technologicznym:

Każde poszczególne NCE tworzy się na bazie głównych technologicznych i biznesowych działań klastrów. Koncentrując się na trwałym wzroście opartym na innowacyjności w skali krajowej i międzynarodowej, działania te związane są z dobrze ugruntowaną aktualną pozycją konkurencyjną, którą można stale rozwijać. Główne działania mogą się opierać na:

- konkretnym rodzaju technologii lub dziedzinie wiedzy, lub na połączeniu obu tych elementów, przy jednoczesnym istnieniu ustalonych lub potencjalnych zastosowań w jednym lub kilku segmentach rynku,
- określonej branży lub połączeniu jednej lub kilku takich branż, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na określony segment rynku,
- współpracy w ramach wydajnych łańcuchów wartości.

2. Koncentracja geograficzna:

Każde poszczególne NCE zakłada się w ramach geograficznie ograniczonego klastra. Takie bliskie położenie odzwierciedla:

- fizyczną koncentrację najważniejszych firm i powiązanych z nimi organizacji i instytucji rozwoju w klastrach,
- naturalne interakcje funkcjonalne między uczestnikami klastrów, konkretną współpracę oraz naturalny obszar/zakres społeczności,
- naturalna wspólna kultura dialogu i współpracy, wspólne sieci społeczne – innymi słowy sieć społeczno-kulturowa między członkami/uczestnikami klastra.

3. Grupy uczestników klastrów:

Każde NCE opiera się na koncentracji firm i określonych funkcji wsparcia wraz z szerokim składem. Za pomocą tej kluczowej zasady klastry dodatkowo definiuje się na podstawie:

- liczby firm i składu grup firm,
- odpowiednich dostawców badań, edukacji i innych usług związanych z wiedzą,
- odpowiednich instytucji finansowych,
- odpowiednich organów i agencji rządowych/publicznych zajmujących się rozwojem,
- nawiązanych relacji między takimi uczestnikami klastrów, w tym instytucji pośredniczących.

2.3.1.2 Grupa docelowa programu

Główną grupę docelową programu stanowią grupy firm, które tworzą trzon klastra regionalnego. Obejmuje ona w szczególności firmy reprezentujące w większości działania innowacyjne i tworzenie wartości w każdym głównym obszarze działalności klastra i stanowiące kluczową siłę napędową klastra. Poza tymi tak zwanymi „głównymi firmami” do głównej grupy docelowej zaliczają się również „firmy powiązane”, które dostarczają towary i świadczą usługi na rzecz „głównych firm”.

Poza główną grupą docelową program wspiera również organizacje, które bezpośrednio przyczyniają się do rozwoju klastra. Ta drugorzędna grupa docelowa obejmuje instytucje B+R, placówki edukacyjne (szkoły i placówki na poziomie powyżej gimnazjum), instytucje wspierające współpracę w ramach klastra, agencje rządowe i organy rozwojowe, jak również sektor finansowy.

2.3.1.3 Okres obowiązywania Programu, aspekty finansowe i tryb składania wniosków

Okres obowiązywania Programu	Rok rozpoczęcia: 2006, brak terminu zakończenia
Budżet	8,3 mln EUR rocznie (65 mln NOK rocznie)
Rodzaj finansowania	Finansowanie bezzwrotne, pomoc techniczna
Czy program jest ukierunkowany na konkretną technologię?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Nabory wniosków organizowano w 2006, 2007 i 2009. Nie było w nich określonych obszarów tematycznych.
Czy z wnioskodawcami prowadzony jest dialog na temat korekty ich wniosków przed ostatecznym złożeniem wniosku?	Nie
Maksymalny okres finansowania projektu	10 lat. Okres trwania projektu podzielony jest na 3 okresy obowiązywania umowy (3,5, 3 i 3,5 roku). Na koniec każdego okresu obowiązywania umowy przeprowadzana jest zewnętrzna ewaluacja jako podstawa do przedłużenia okresu obowiązywania umowy na następny okres.
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Tak, maksimum. 770 500 EUR rocznie (6 mln NOK rocznie)
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> • 50% finansowania z programu NCE • 50% środków prywatnych (mogą je wnieść jako wkład rzeczowy firmy uczestniczące w projekcie)
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na branżę przemysłową • Oddziaływanie na społeczeństwo (wpływ inny niż ekonomiczny) • transfer wiedzy lub technologii • struktura i członkowie konsorcjum • orientacja międzynarodowa • ukierunkowanie na innowacje • istniejące powiązania

2.3.1.4 Instrumenty

Poza finansowaniem bezzwrotnym na powołanie i zarządzanie organizacją klastrową program NCE oferuje również pomoc techniczną dla poszczególnych klastrów NCE.

Pomoc bezzwrotna udzielana jest na następujące działania:

- Zarządzanie procesem: W jego skład wchodzi osoba zaangażowana w proces zarządzania, za jego pomocą wdrażane są uzgodnione działania i obejmuje on również dokument i sprawozdanie z działań i wyników.
- Tworzenie sieci: Są to działania mające na celu wzmocnienie dialogu i współpracy firm oraz otoczenia wiedzy w ramach poszczególnych klastrów oraz w powiązaniu ze środowiskiem zewnętrznym.
- Procesy obejmujące analizę i realizację strategii: Procesy mające na celu poszerzenie zrozumienia i opracowanie konkretnych zasadniczych aspektów pracy w ramach NCE.
- Komunikacja: Działania marketingowe i komunikacyjne ukierunkowane na potencjalnych nowych członków w przypadku każdego klastra, jak również potencjalni klienci, otoczenie wiedzy (edukacja, badania) i inwestorzy.
- Działania szkoleniowe i edukacyjne: Opracowanie różnych działań na rzecz rozwoju kompetencji we współpracy z placówkami edukacyjnymi i innymi rodzajami otoczenia wiedzy.
- W ramach programu NCE można opracowywać koncepcje projektów i sugestie aż do momentu wyznaczenia właściciela projektu i możliwości przeprowadzenia ewaluacji projektu pod kątem uzyskiwania środków ze zwykłych źródeł finansowania. Może to obejmować opracowanie koncepcji i projektów wstępnych dla innowacyjnych projektów opierających się na współpracy lub dla nowych koncepcji biznesowych; opracowanie wniosku na rozszerzenie badań.

Poza finansowaniem bezzwrotnym eksperci z Innovation Norway udzielają również **pomocy technicznej**. Grupa docelowa składa się głównie z menedżerów projektu i zespołów organizacji klastrowych, ale grupy przedsiębiorstw lub uczestnicy z dziedziny wiedzy/edukacji/B+R również mogą czerpać korzyści ze specjalnych usług.

Kluczowe elementy pomocy technicznej to:

- organizacja i koordynacja miejsca do regularnych, wspólnych spotkań w celu rozwoju dialogu i współpracy między projektami NCE,
- planowanie i organizacja kursów i seminariów, w tym opracowywanie projektów związanych z kluczowymi tematami w odniesieniu do działań w ramach projektów NCE,
- stały dialog oraz działania uzupełniające poszczególne NCE ze strony podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie programem,
- usprawnianie komunikacji w odpowiednimi krajowymi i międzynarodowymi służbami w ramach systemu agencji,
- usprawnianie komunikacji w odpowiednimi sieciami krajowymi i międzynarodowymi,
- znormalizowane narzędzia do zarządzania i sprawozdawczości,
- komunikacja i przekazywanie informacji za pośrednictwem strony internetowej,

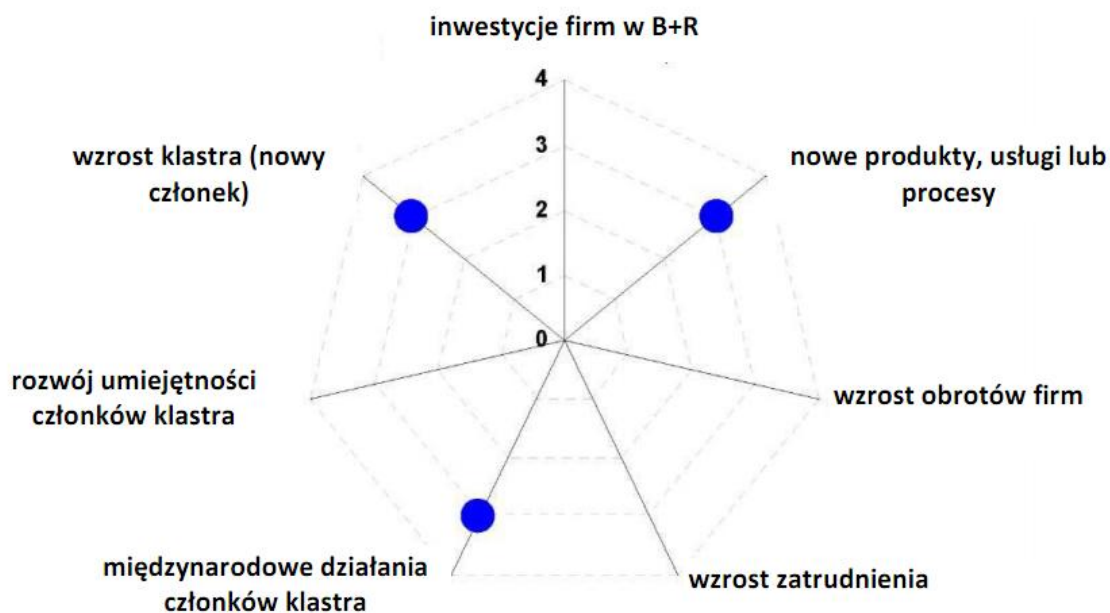
- aktywne tworzenie profili krajowych i międzynarodowych za pośrednictwem różnych kanałów agencji.

2.3.1.5 Rezultaty i oddziaływanie programu

Obecnie istnieje 12 Norweskich Centrów Wiedzy Specjalistycznej działających w różnych branżach, w tym oprzyrządowanie, sektor gospodarki morskiej, mikro- i nanotechnologia, produkcja i inżynieria, zdrowie, paliwo i energia, turystyka i akwakultura.³⁸

W 2009 r. w jednym z Norweskich Centrów Wiedzy Specjalistycznej uczestniczyło 530 firm (z czego 480 to MSP), 10 uczelni wyższych, 60 instytucji B+R (z których wszystkie specjalizowały się w badaniach stosowanych), 20 usługodawców w zakresie szkoleń i kształcenia, 10 pośredników finansowych, 20 konsultantów i 30 podmiotów publicznych takich jak samorządy czy też szpitale. W samym 2009 r. w ramach Programu, wsparcia udzielono na 100 projektów B+R, realizowanych przez firmy i instytucje B+R lub uczelnie wyższe. Około połowa z nich by nie istniała, gdyby nie działania zarządów klastrów.

Wykres poniżej przedstawia wyniki programu pod względem rezultatów osiągniętych w 2009 r. w oparciu o ocenę przeprowadzoną przez administratorów programu. Z wykresu wynika, że rezultaty programu były bardzo dobre. Program miał znaczący wpływ pod względem rozwoju nowych produktów, usług lub procesów oraz wzrostu klastrów i działań członków klastrów w skali międzynarodowej.



0 = wyniki są słabe => 4 = wyniki są doskonałe

Brakujące wartości wynikają z braku danych. Nie oznacza to, że efekty nie wystąpiły w ogóle.

Tabela 25. Wyniki programu osiągnięte w 2009 r.

³⁸ Więcej informacji na temat Norweskich Centrów Wiedzy Specjalistycznej można uzyskać pod adresem: http://ekstranett.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta_56536.aspx.

2.3.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Na szczeblu programu odbywają się następujące działania ewaluacyjne:

- Ewaluacja procesów w ramach programu przeprowadzana jest w celu dostarczenia na bieżąco zarządowi programu zaleceń mających na celu poprawę strategicznego rozwoju programu.
- Główna ewaluacja zostanie przeprowadzona po okresie pięciu lat prowadzenia działań (zaplanowana na 2011 r.) w celu przeprowadzenia analizy osiągniętych wyników i rezultatów.
- Sprawozdanie z realizacji programu publikowane jest co roku, a powiadomienie na ten temat przekazywane jest w postaci sprawozdań rocznych klastrów NCE.

W celu zmierzenia wyników programu stosowane są następujące główne wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none">• Liczba partnerów i uczestników (firmy, B+R, inne)• Liczba partnerów międzynarodowych• Liczba sieci/forów/miejsc spotkań• Liczba uczestników w ww. działaniach• Liczba innowacyjnych projektów: a) z partnerami B+R oraz b) z partnerami międzynarodowymi• Finansowanie w ramach programu B+R• Finansowanie unijne• Liczba projektów w zakresie internacjonalizacji• Liczba projektów w zakresie budowania kompetencji/wiedzy
Wyniki	<ul style="list-style-type: none">• Intensywniejsza współpraca• Poprawiona infrastruktura współpracy• Lepsze zdolności innowacyjne• Lepsza orientacja międzynarodowa• Lepszy dostęp do zasobów wiedzy• Wyższa atrakcyjność dla inwestorów
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none">• Lepsze tworzenie wartości• Większa innowacyjność

Poza regularnymi spotkaniami z przedstawicielami inicjatyw klastrowych ich wyniki są monitorowane i poddawane ewaluacji w następujący sposób:

- Na koniec każdego roku w ramach projektu należy złożyć sprawozdanie opisujące następujące elementy: działania w ramach projektu (w oparciu o znormalizowane wskaźniki działania), wyniki projektu (w oparciu o znormalizowane wskaźniki wyników), określone działania i wyniki w ramach projektu (w oparciu o plan projektu), samoocenę jakości i postępów w procesie rozwoju (w oparciu o znormalizowane procedury samooceny) oraz omówienie ciekawych wyników dostosowanych do zewnętrznych prezentacji.
- Ewaluacja osiągniętych wyników jako podstawa do przedłużenia umowy. Przedłużenie umowy w ramach programu z poszczególnymi projektami NCE będzie się odbywać na podstawie dwóch sprawozdań: a) na koniec okresu obowiązywania

umowy w ramach poszczególnych projektów NCE składana jest własna ocena wyników i opis pozytywnych efektów, do których program się przyczynił. Te cele, strategie i plany działań, które sformułowano na podstawie pierwotnych umów, będą stanowić podstawę do przeprowadzenia ocen. b) W ramach programu NCE będzie również przeprowadzana ewaluacja poszczególnych działań i wyników projektów. Dokumentacja własna projektów będzie stanowić podstawę do ewaluacji, lecz mogą one również gromadzić własne dane w celu zapewnienia podstawy do oceny.

2.3.1.7 Kontekst programu

Na prośbę o dokonanie oceny znaczenia programu w skali od 0 (bez znaczenia) do 4 (bardzo duże znaczenie) w związku z ogólną strategią rozwoju gospodarczego/przemysłowego oraz w związku z innymi programami w zakresie B+R/innowacji, władze programu przyznały 3 punkty każdemu elementowi (zob. tabela poniżej).

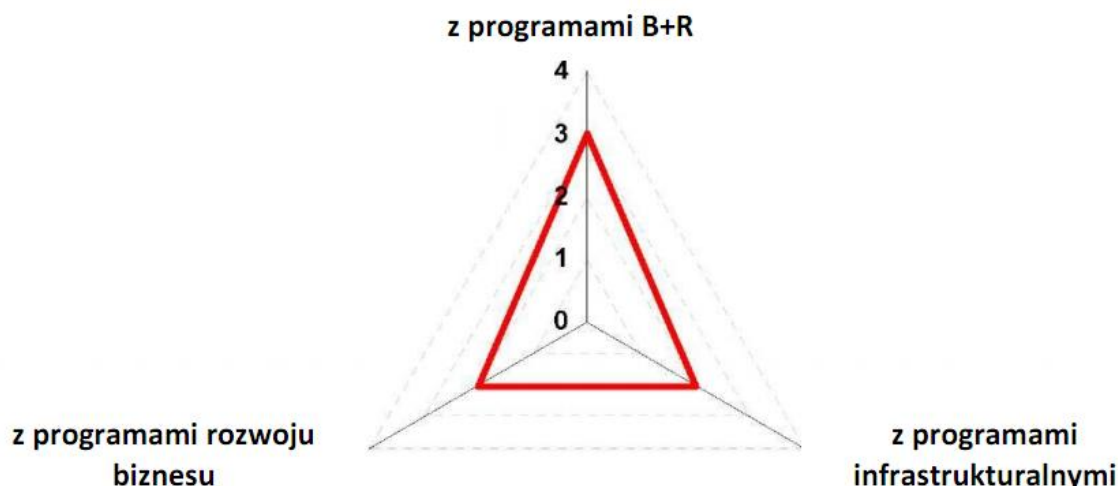
Fundament programu NCE stanowią ogólne strategiczne dokumenty określające jego politykę. Obejmują one w szczególności Norweską Białą Księgę nr 20 (2004-2005) w sprawie zaangażowania w badania, która podkreśla stymulowanie innowacji poprzez współpracę między przedsiębiorstwami a liderami w zakresie wiedzy w obrębie danego obszaru geograficznego lub danej branży. Program NCE jest jedną z kluczowych inicjatyw w tym względzie. W rządowym sprawozdaniu z postępów w sprawie polityki innowacyjnej z 2005 r. program konkretnie odnosił się do nowego narzędzia polityki innowacyjnej.

Jak duże jest znaczenie programu kłastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 26. Znaczenie programu NCE w ogólnej konfiguracji polityki

Na pytanie o koordynację programu NCE względem innych krajowych programów dotyczących wsparcia, urzędnicy programu wskazali na dobrą koordynację programów w zakresie B+R, natomiast koordynacja względem programów rozwojowych biznesu i programów infrastrukturalnych może mieć potencjał do dalszej poprawy (zob. Wykres 33).



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 33. Koordynacja programu NCE względem innych norweskich programów finansowania

Program NCE, ustanowiony wskutek wspólnych starań agencji rządowych: Innovation Norway, Norweskiej Organizacji Współpracy Rozwoju Przemysłowego (SIVA) i Rady Naukowej Norwegii, w konsekwencji tej współpracy jest dobrze skoordynowany z innymi powiązanymi programami w zakresie rozwoju klastrów, w tym:

- Programem Rady Naukowej Norwegii „Ośrodki innowacji opartych na badaniach (SFI)”, który ma na celu budowę i wzmacnianie norweskich grup badawczych, które ściśle współpracują z partnerami z branży innowacyjnej i innowacyjnymi przedsiębiorstwami publicznymi.³⁹ W niektórych klastrach NCE biorą udział Ośrodki innowacji opartych na badaniach (SFI), które otrzymują wsparcie ze strony Rady Naukowej Norwegii. Dzięki temu powstaje synergia między programem klastrowym ukierunkowanym na przemysł (programem NCE) z jednej strony a programem ukierunkowanym bardziej na badania (programem Ośrodki innowacji opartych na badaniach) z drugiej oraz
- Programem rozwoju klastrów ARENA, który również powstał w konsekwencji wspólnych starań tych trzech agencji, ale w przeciwieństwie do programu NCE wsparcie w jego ramach przeznaczone jest dla szeregu klastrów i udzielane jest na początkowych etapach rozwoju klastra. Program ten może funkcjonować jako arena kwalifikacyjna dla programu NCE w przypadku klastrów regionalnych o potencjale rozwoju, które jeszcze nie stworzyły zaawansowanych podstaw współpracy i strategii.

³⁹ Celem działalności ośrodków innowacji opartej na badaniach (SFI) jest tworzenie i wzmacnianie norweskich grup badawczych działających w ściślejszej współpracy z partnerami z innowacyjnych sektorów przemysłu i innowacyjnych przedsiębiorstw publicznych. Dalsze informacje dostępne są pod adresem internetowym www.forskningssradet.no/servlet/Satellite?c=Page&cid=1224067021109&p=1224067021109&pagename=sfi%2FHovedsidemal.

2.3.2 Arena-programmet (Program Arena)

Nazwa programu:	Arena-programmet (Program Arena)
Kraj	Norwegia
Dane kontaktowe	Innovation Norway Olav Bardalen P.O. Box 448 Sentrum NO-0104 Oslo Tel.: +47 958 58 649 Email: olav.bardalen@innovasjon Norge.no
Strona internetowa	www.arenaprogrammet.no

2.3.2.1 Cele i uzasadnienie programu

Program Arena, który powstał na bazie kilku regionalnych projektów pilotażowych mających na celu poprawę interakcji między przemysłem, instytucjami B+R i sektorem publicznym, ustanowiono w 2002 r. aby wesprzeć wieloletnie procesy rozwojowe w regionalnym otoczeniu biznesu.

Nadrzędnym celem programu jest wzmocnienie zdolności regionalnego otoczenia biznesu do tworzenia innowacji i wartości poprzez wzmacnianie współpracy między otoczeniem biznesu, placówkami edukacyjnymi i sektorem publicznym. Cel nadrzędny programu wspiera kilka **celów operacyjnych**, w tym:

1. Intensywniejsza współpraca wewnętrzna i zewnętrzna za pomocą:

- stałych, zorganizowanych punktów spotkań i konferencji,
- większego zaufania i zredukowanych barier między uczestnikami,
- nowych lub wzmocnionych relacji z uczestnikami zewnętrznymi, zarówno w skali krajowej jak i międzynarodowej;

2. Koncentracja na innowacjach i współpracy:

- grupy współpracujące ze sobą w celu osiągnięcia innowacji,
- określone projekty innowacyjne opierające się na współpracy między kilkoma uczestnikami,
- biorące udział w tych działaniach firmy wykazujące duży talent i działania w zakresie innowacji;

3. Koncentracja na instytucjach B+R ukierunkowanych na biznes oraz placówkach edukacyjnych:

- większe zaangażowanie ze strony instytucji B+R w procesy i projekty rozwojowe,
- większe zaangażowanie ze strony placówek edukacyjnych w celu wsparcia dostępu do wykwalifikowanych pracowników;

4. Większa świadomość znaczenia długookresowej współpracy w branży, placówkach edukacyjnych i sektorze publicznym dzięki określonym inicjatywom w zakresie współpracy i procesom zainspirowanym przez doświadczenia i metody pracy w ramach programu ARENA.

5. Pogłębiona wiedza i większe zaangażowanie ze strony systemu pomocy publicznej:

- pogłębiona wiedza na temat inicjatyw rządowych,
- lepsze interakcje i wykorzystanie środków w ramach systemu pomocy publicznej,
- lepsza koncentracja na rozwoju klastrów w obrębie regionów.

Dzięki otwarciu na inicjatywy projektów we wszystkich norweskich regionach i sektorach (w tym w ramach projektów międzyregionalnych i międzysektorowych) w ramach programu można udzielić wsparcia na rzecz regionalnego otoczenia biznesu, które jest na początkowym etapie rozwoju pod względem rynku i technologii. Wsparcie jest również możliwe w przypadku bardziej dojrzałego regionalnego otoczenia biznesu, które ma aspiracje do odnowy w odniesieniu do ugruntowanych rynków i technologii. Kluczowe kryterium wyboru w przypadku wsparcia stanowi potencjał rozwoju projektu oraz jego możliwości, jeśli chodzi o inicjowanie i wzmacnianie procesu rozwoju.

Jeśli inicjatywa w ramach projektu pochodzi z dobrze ugruntowanego sektora, musi za podstawę mieć regionalne strategie rozwoju. Nie jest to konieczne, jeśli inicjatywa w ramach projektu odbywa się w sektorze lub środowisku, które nadal znajdują się na wczesnym etapie rozwoju.

2.3.2.2 Grupa docelowa programu

Do grupy docelowej programu zaliczają się grupy firm, stosowni dostawcy wiedzy oraz instytucje publiczne, które tworzą trzon regionalnego klastra biznesu. Grupa musi cechować się regionalną koncentracją swoich członków, przynależnością do tej samej branży, łańcuchem wartości, rynkiem i obszarem specjalizacji. Jej członkowie muszą identyfikować się poprzez wspólne interesy, które stanowią podstawę dla lepszych interakcji i współpracy. Firmy muszą znajdować się w centrum tej grupy, natomiast B+R i placówki edukacyjne oraz instytucje rządowe to podmioty wspierające firmy.

2.3.2.3 Okres obowiązywania programu, aspekty finansowe i tryb składania wniosków

Okres obowiązywania Programu	Rok rozpoczęcia: 2002, brak terminu zakończenia
Budżet	(5 mln EUR rocznie)
Rodzaj finansowania	Finansowanie bezzwrotne, pomoc techniczna
Czy program jest ukierunkowany na konkretną technologię?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Tak, raz w roku. Nabory wniosków nie miały określonych obszarów tematycznych.
Czy z wnioskodawcami prowadzony jest dialog na temat korekty ich wniosków przed ostatecznym złożeniem wniosku?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Maksymalnie 5 lat. Finansowanie udzielane jest przez 3 lata, ale można je przedłużyć o 2 lata.
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Maks. 300 000 EUR rocznie
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none">• Min. 50% finansowania z programu Arena• Min. 50% środków prywatnych (mogą je wnieść jako wkład rzeczowy firmy uczestniczące w projekcie)

Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu

- Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy
- Oddziaływanie na społeczeństwo (wpływ inny niż ekonomiczny)
- transfer wiedzy lub technologii
- struktura i członkowie konsorcjum

2.3.2.4 Instrumenty

Wsparcie na rozwój klastrów udzielane jest w ramach programu Arena w postaci finansowania bezzwrotnego i pomocy technicznej.

Finansowanie bezzwrotne udzielane jest na następujące działania:

- zarządzanie procesami rozwoju,
- organizowanie miejsc spotkań i sieci,
- opracowywanie strategii i wsparcia analitycznego,
- komunikacja i promocja,
- rozwój wiedzy,
- opracowanie koncepcji i projektu na wczesnym etapie (wstępne opracowania i projekty).

Faktyczne procesy rozwoju oraz ustanowienie zarządzania infrastrukturą fizyczną nie kwalifikują się do wsparcia w ramach programu Arena. Finansowanie tych działań musi pochodzić ze środków prywatnych i publicznych programów finansowych.

Do instrumentów obejmujących **pomoc techniczną** zaliczają się:

- profesjonalne miejsca spotkań dla menedżerów/partnerów projektu, spotkań w ramach projektów, warsztatów i wizyt studyjnych,
- narzędzia wsparcia w postaci podręczników i modeli roboczych,
- wymiana doświadczeń za pośrednictwem strony internetowej programu oraz na inne sposoby,
- usługi doradcze dla menedżerów projektów, w tym profesjonalne doradztwo (w cztery osoby), wskazówki od kolegów i coaching,
- kursy w zakresie rozwoju klastrów (z innymi grupami docelowymi),
- współpraca z innymi odpowiednimi krajowymi i międzynarodowymi służbami.

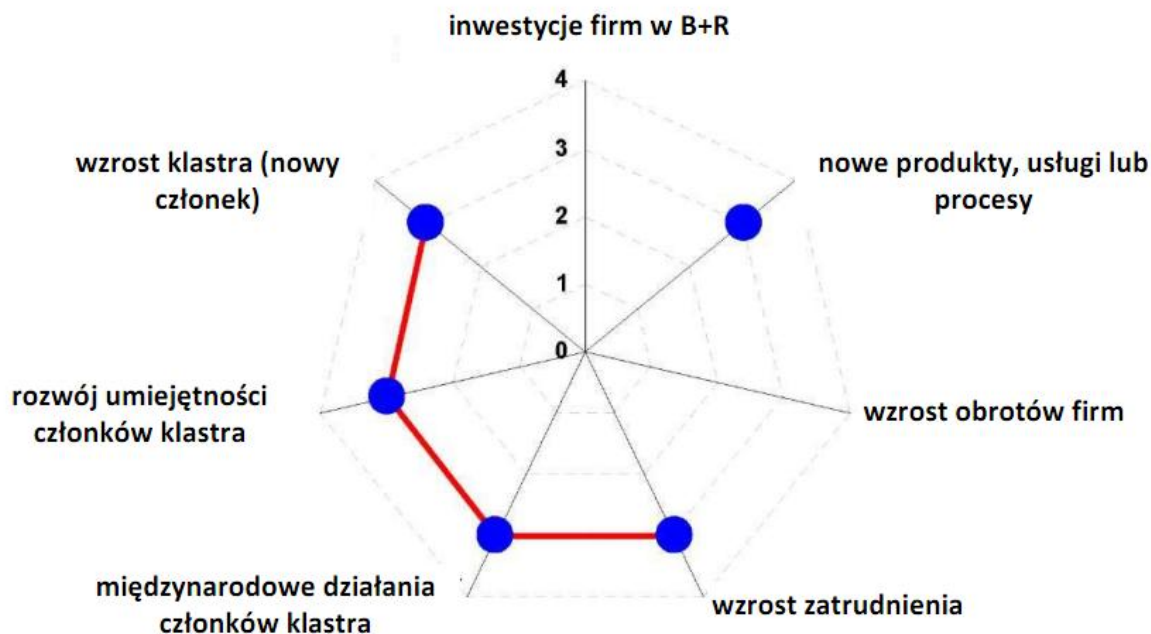
Profesjonalne wsparcie organizowane jest za pomocą programu „arena szkoleniowa”.

2.3.2.5 Rezultaty i znaczenie programu

W ramach programu wsparcie udzielane jest dla 18 organizacji klastrowych z wielu różnych sektorów.⁴⁰ Łącznie w 2009 r. w klastrach uczestniczyło ponad 940 firm (w tym 900 MSP), 18 uczelni wyższych, 100 instytutów badań stosowanych, 40 usługodawców w zakresie szkoleń i kształcenia, 10 konsultantów/agencji zajmujących się komunikacją i 50 podmiotów publicznych. W 2009 r. w ramach klastrów wsparcia udzielono na 80 projektów B+R, w których udział brały firmy i instytuty badawcze/ uczelnie wyższe. W tym samym roku członkowie klastrów stworzyli 1250 nowych miejsc pracy.

⁴⁰ Omówienie klastrów dostępne jest pod adresem www.arenaprogrammet.no.

Według administratorów programu w programie osiągnięto bardzo dobre wyniki, jeśli chodzi o nowe produkty, procesy lub usługi, wzrost obrotów firm, wzrost zatrudnienia, działania międzynarodowe członków klastrów, rozwój umiejętności członków klastra i wzrost klastra pod względem liczby członków (zob. wykres poniżej).



0 = wyniki są słabe => 4 = wyniki są doskonałe

Brakujące wartości wynikają z braku danych. Nie oznacza to, że efekty nie wystąpiły w ogóle.

Wykres 34. Wyniki programu osiągnięte w 2009 r.

2.3.2.6 System monitorowania i ewaluacji

Program podlega regularnej ewaluacji w celu przeprowadzenia oceny jego organizacji, realizacji i wyników/efektów. Jak dotąd ewaluacje przeprowadzono za okres 2003-2005 i 2006-2007. Kolejną ewaluację zainicjowano w 2010 r. w celu przeprowadzenia oceny wyników i efektów programu.

Do mierzenia wyników programu stosowane są następujące główne wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba inicjatyw klastrowych, w ramach których złożono wnioski o udzielenie wsparcia w ramach programu • Liczba forów, sieci i miejsc spotkań • Liczba innowacyjnych projektów w zakresie współpracy • Liczba firm • Liczba projektów w zakresie internacjonalizacji • Liczba projektów w zakresie budowania kompetencji/szkoleń • Liczba działań w zakresie komunikacji/tworzenia profili

Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Zmniejszone bariery współpracy / większe zaufanie w ramach klastra • Nowe i mocniejsze powiązania z partnerami zewnętrznymi w kraju • Nowe i mocniejsze powiązania z partnerami zagranicznymi • Lepsze zdolności i działania innowacyjne w firmach partnerów • Większe zaangażowanie ze strony instytucji B+R w rozwój klastra • Większe zaangażowanie placówek edukacyjnych / lepsze programy edukacyjne
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Lepsze zdolności w klastrze w zakresie tworzenia innowacji i wartości • Pogłębiona wiedza i oraz metody i narzędzia na rzecz szybszego rozwoju • Wkład w doskonalenie polityki

Poza regularnymi spotkaniami z administratorami programu, wyniki inicjatyw klastrowych są monitorowane i poddawane ewaluacji w oparciu o regularne sprawozdania. Zaliczają się do nich:

- Sprawozdanie roczne zawierające podsumowanie i ewaluację działań i wyników, dane ilościowe i znormalizowane na temat uczestników projektu, działań i wyników, jak również sprawozdanie z dwóch wybranych działań bądź wyników, które mogą okazać się interesujące dla innych.
- Sprawozdanie z wyników jako podstawa do corocznego przedłużenia finansowania i umów. Sprawozdania z wyników koncentrują się na realizacji uzgodnionych celów.
- Sprawozdanie końcowe zawierające podsumowanie i ewaluację wyników w ramach projektu po jego zakończeniu. Sprawozdanie to zawiera informacje na temat tego, w jaki sposób można kontynuować procesy rozwojowe po okresie objętym programem Arena.
- Ewaluacja końcowa, stanowiąca ewaluację zewnętrzną projektu po jego zakończeniu. Ewaluacja jest zlecana i opłacana w ramach projektu.

2.3.2.7 Kontekst programu

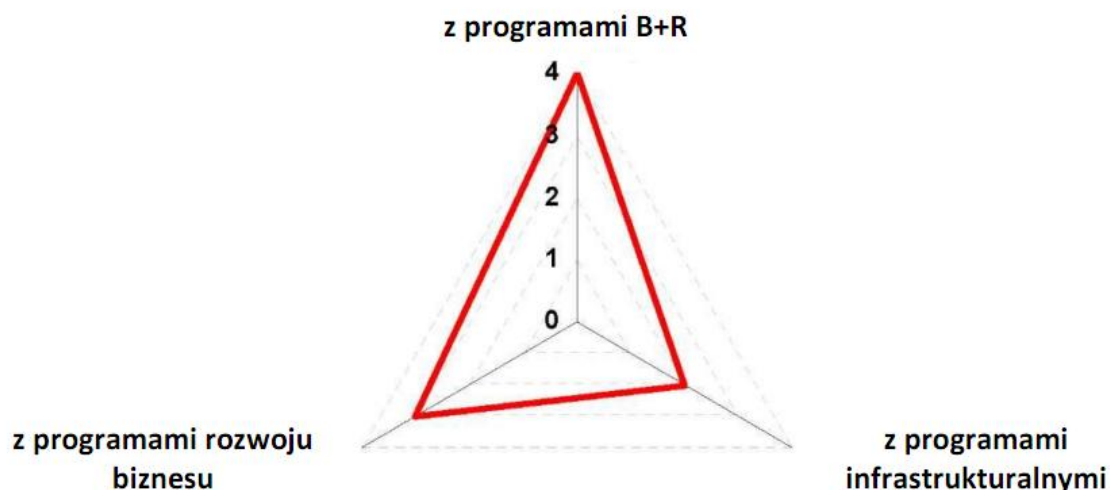
Na prośbę o ocenienie znaczenia programu w skali od 0 (bez znaczenia) do 4 (bardzo duże znaczenie) w związku z ogólną strategią rozwoju gospodarczego/przemysłowego oraz w związku z innymi programami w zakresie B+R/innowacji, władze programu oceniły go jako ważny jeśli chodzi o ogólną krajową strategię rozwoju gospodarczego/przemysłowego, natomiast jako mniej ważny w przypadku programów w zakresie B+R/ innowacji (zob. tabela poniżej).

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = zupełnie nieistotny => 4 = bardzo ważny

Wykres 35. Znaczenie programu Arena w ogólnej konfiguracji polityki

Z perspektywy administratorów programu, program Arena jest dobrze skoordynowany z norweskimi programami finansowania, w szczególności z programami B+R, w przypadku których koordynację ocenia się jako „doskonałą” (zob. wykres poniżej). Współwłasność programu po stronie Innovation Norway, Rady Naukowej Norwegii i Norweskiej Organizacji Współpracy Rozwoju Przemysłowego (SIVA) to z pewnością atut. Jak już wskazano w analizie programu przeprowadzonej przez Norweskie Centra Wiedzy Specjalistycznej, program Arena może funkcjonować jako arena kwalifikacyjna dla programu NCE w przypadku klastrów regionalnych o potencjale rozwoju, które jeszcze nie stworzyły zaawansowanych podstaw współpracy i strategii.



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 36. Koordynacja programu Arena względem innych norweskich programów finansowania

2.4 Szwecja

2.4.1 VINNVÄXT (Szwecja)

Nazwa programu	VINNVÄXT
Państwo	Szwecja
Dane kontaktowe	Vinnova Göran Andersson Menedżer programu Mäster Samuelsgatan 56 SE-101 58 Stockholm Tel.: +46 8 473 30 83 Email: goran.andersson@vinnova.se
Strona internetowa	www.vinnova.se/en/activities/vinnvaxt

2.4.1.1. Cele i uzasadnienie programu

Celem ogólnym programu VINNVÄXT jest promocja zrównoważonego wzrostu w regionach poprzez rozwijanie konkurencyjnych środowisk badawczych i innowacyjnych w ramach określonych obszarów wzrostu. Kompetencja tych środowisk w dziedzinie najnowszych odkryć będzie wzmacniana poprzez przydzielane w zależności od potrzeb fundusze na badania i rozwój oraz strategiczne wysiłki zmierzające do stworzenia efektywnych systemów innowacji w regionach. Na podstawie wyników współzawodnictwa wybrano pewną liczbę regionów, które uzyskały wsparcie. Każdy zwycięzca w ciągu 10 lat ma stać się w ramach swojej dziedziny konkurencyjny na rynku międzynarodowym.

Aby osiągnąć konkurencyjność międzynarodową, każdy region musi osiągnąć następujące **cele operacyjne**:

- Nauka i edukacja w określonych obszarach wzrostu w regionie rozwinięte zgodnie z najwyższymi międzynarodowymi standardami.
- Efektywne współdziałanie i wzajemne uczenie się od siebie pomiędzy różnymi właściwymi jednostkami i organizacjami (firmami, instytutami badawczo-rozwojowymi, szkołami wyższymi, uniwersytetami itd.)
- Rozwinięta infrastruktura systemu innowacji w regionie – wszystkie komponenty o wysokim standardzie, zarówno każdy z osobną, jak i jako całość. Wymaga to koordynacji środków i inwestycji z sektorów prywatnego, publicznego i nauki, oraz ze sfery polityki. Środki takie mogą obejmować wsparcie dla nowych firm pączkujących z instytutów badawczych lub innych firm, kapitał podwyższonego ryzyka, pośrednictwo techniczne i kompetencyjne, powiązania między firmami, wspólne działania marketingowe, rekrutacja osób o najwyższych kompetencjach oraz zapewnianie lokali, terenu, środków komunikacji itd.

W kontekście niniejszego programu „regiony” nie oznaczają „regionów administracyjnych” (np. miasto czy okręg), lecz „regiony funkcjonalne”. To nie granice administracyjne, lecz geografia liczy się przy budowaniu kapitału społecznego i zaufania pomiędzy zainteresowanymi stronami w regionach. Podczas wdrażania programu podejście to zostało zastosowane zarówno do wspierania inicjatyw władz miejskich (np. klaster Uppsala BIO), jak i dużych inicjatyw regionalnych (np. klaster Innowacje w procesach IT). Fundusze mogą być

wykorzystywane w szerokim zakresie projektów i działań w zależności od istniejących możliwości i słabych stron regionalnego systemu innowacji.⁴¹

Po wybraniu trzech najlepszych inicjatyw w 2003 r., pięciu w 2004 r. i czterech w 2008 r., w ramach specjalnego zaproszenia do składania wniosków „Wczesne systemy innowacji” wybrano dla odmiany więcej systemów innowacji znajdujących się w początkowej fazie rozwoju.

2.4.1.2 Grupa docelowa programu

Grupą docelową programu są konsorcja regionalne składające się z firm, jednostek badawczo-rozwojowych oraz instytucji publicznych (metoda potrójnej helisy).

2.4.1.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres realizacji programu	2002-2015
Budżet	8,8 mln EUR (79 mln SEK)
Rodzaj finansowania	Granty i wsparcie techniczne
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy są zaproszenia do składania wniosków?	Zaproszenia do składania wniosków zostały ogłoszone w latach 2002, 2003 i 2008. Nie miały one konkretnych obszarów tematycznych.
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	10 lat. Finansowanie jest przydzielane na okresy 3,5-letnie i beneficjenci muszą składać raporty co trzy lata, aby udowodnić, że poczynili postępy i kwalifikują się do finansowania w kolejnym okresie.
Czy istnieje górny limit dofinansowania, o które zgłaszający może wnioskować?	1,1 mln EUR rocznie (10 mln SEK rocznie)
Struktura finansowa projektów	<ul style="list-style-type: none"> • Maksymalnie 50% funduszy pochodzi z programu • Min. 50% funduszy regionalnych (gotówka lub wkład rzeczowy)
Najważniejsze kryteria ewaluacji wniosków projektowych	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na sektor przemysłowy i firmy • Oddziaływanie społeczny (efekty nie związane z ekonomią) • Koncentracja na MSP/udział MSP w działaniach • Wiarygodność partnerstwa instytucji w modelu potrójnej helisy

2.4.1.4 Instrumenty

Program VINNVÄXT oferuje zarówno granty, jak i pomoc techniczną (wsparcie procesu) wybranym regionom.

Granty są przyznawane na następujące działania:

- Rozwój danego systemu innowacji – fundusze na
 - Zarządzanie procesami
 - Procesy zorientowane na przyszłe działania i scenariusze technologiczne

⁴¹ Vinnova, 2010: VINNVÄXT at the Halfway Mark. Experiences and Lessons Learned, s. 7

- Analizy i wyznaczanie strategii osiągnięcia poziomu międzynarodowego przez system innowacji
- Uruchomienie programów badawczych i wykorzystanie wiedzy eksperckiej na polach edukacji, organizacji sieci i przywództwa
- Tworzenie warunków dla edukacji i innowacji.
- Programy badawcze odpowiadające na potrzeby w ramach danego obszaru wzrostu, poprzez projekty wspólne szkół wyższych/universytetów i firm.

W początkowej fazie wsparcia finansowanie nakierowane jest na rozwój danego systemu innowacji, podczas gdy przygotowywane są odpowiadające na potrzeby programy badawcze. W trakcie trwania okresu wsparcia regiony mają za zadanie pokryć większość kosztów dalszego rozwoju systemu innowacji, a fundusze VINNVÄXT przeznaczone będą na programy badawczo-rozwojowe odpowiadające na potrzeby.

Oprócz grantów regiony otrzymują wsparcie techniczne. Obejmuje ono

- Szkolenia prowadzone przez Instytut Dahmén⁴² mające na celu wsparcie procesu edukacji transgranicznej i interdyscyplinarnej, poświęconej procesom rozwoju regionów, systemom innowacji w regionach i klastrach opartym na wiedzy.
- Sieć Menedżerów Procesów jako forum wymiany doświadczeń między menedżerami procesów, konsultantami, naukowcami i innymi zainteresowanymi stronami. Prace w tej sieci skoncentrowane były na rozwoju sieci, wskaźnikach sukcesu i sposobach wymiany pomysłów w ramach regionalnego systemu innowacji. Sieć ta również jest organizowana przez Instytut Dahmén.
- Poradnik "Mobilizacja wzrostu w regionach – procesy rozwoju regionalnego, klastry i systemy innowacji" wydany przez Instytut Dahmén mający wspomagać zarówno praktyków, jak i decydentów w pracach nad rozwojem klastrów.

2.4.1.5 Wyniki i znaczenie programu

Obecnie istnieje 12 organizacji klastrów, skupiających 512 firm (z których 411 to MSP), 15 uczelni, cztery instytucje badawcze i ponad 100 podmiotów publicznych.

W sprawozdaniu z oceny opublikowanym przez Vinnova w 2010 r. („VINNVÄXT na półmetku”), gdzie dokonano analizy 8 z 12 klastrów, zidentyfikowano następujące rezultaty i oddziaływania w odniesieniu do celu ogólnego programu, czyli rozwoju regionalnego systemu innowacji:⁴³

- W trzech z ośmiu organizacji klastrów wzrosła liczba członków. Przynajmniej w tych przypadkach zainteresowane strony dostrzegają korzyści z uczestnictwa w organizacji klastra, co wiąże się z opłacaniem składek członkowskich.
- Profil B+R wielu regionów został wzmocniony poprzez ustanowienie ośrodków badawczych w odpowiednich regionalnych obszarach tematycznych. Jednak oceniający doszli do wniosku, że trudno jest określić, w jakim stopniu przyczyniły się do tego podejmowane inicjatywy.

⁴² Instytut Dahmen (DI) to organizacja sieciowa działająca na rzecz zwiększenia wiedzy na temat rozwijania szwedzkich polityk innowacyjności jak i promowania regionalnego i krajowego rozwoju gospodarczego Szwecji. Dalsze informacje dostępne są na stronie www.dahmeninstitutet.se.

⁴³ Vinnova, 2010: VINNVÄXT na półmetku - Doświadczenia i wnioski, s. 34-35

- Istnieją przykłady na zwiększenie inwestycji podmiotów publicznych w działania na rzecz wzmocnienia działań organizacji klastrów w odpowiednich obszarach tematycznych.
- Istnieją dowody na zmianę sposobu myślenia interesariuszy, którzy podporządkowują swój osobisty interes ogólnemu interesowi klastra.

Według sprawozdania z oceny za 2010 r., większość inicjatyw obejmuje działania na rzecz umiędzynarodowienia klastra. Działania obejmują m.in. eksport i promocję inwestycji, udział w targach i konferencjach, wyjazdy delegacji, jak również, w niektórych przypadkach, opracowanie strategii internacjonalizacji. Zakres działań dotyczących internacjonalizacji różni się między klastrami, niektóre skupiają się na działaniach regionalnych zanim podejmą działania na skalę międzynarodową, inne są działającą bardzo aktywnie, zwłaszcza te z branży międzynarodowej, takie jak Uppsala BIO, Biomedical Development w zachodniej Szwecji i Robotdalen.⁴⁴

Wszystkie inicjatywy rozwijają portfolio projektów B+R w celu wspierania rozwoju regionalnego systemu innowacji. Liczba projektów różni się między klastrami; niektóre finansują dużo projektów (co może spowodować ryzyko podkrytycznego finansowania poszczególnych projektów), podczas gdy inne koncentrują się na niewielkiej liczbie dużych projektów posiadających znaczne zasoby finansowania. Tylko kilka inicjatyw klastrowych wydaje się mieć wyraźną strategię dotyczącą sposobu w jaki ich portfolio projektów B+R powinno przyczynić się do pozycjonowania regionalnych podmiotów w skali międzynarodowej.⁴⁵

W odniesieniu do rozwoju przemysłowego i komercjalizacji wyników, inicjatywy klastrowe przeprowadzają szereg działań. Mimo, że inicjatywy klastrowe mają różne interesy w komercjalizacji wyników B+R, większość z nich jest aktywna w tej dziedzinie. Sześć z ośmiu pierwszych regionów ogłosiło założenie nowych firm opartych na ich działalności. Liczba nowopowstałych firm waha się od jednej do jedenastu w sześciu klastrach. Trzech z czterech zwycięzców konkursów ogłosiło utworzenie jednej nowej spółki. Na wydajność w niektórych regionach może mieć wpływ słabo rozwinięta infrastruktura komercjalizacji i promocji nowych firm, jednak organizacje klastrów odgrywają aktywną rolę w rozwoju takiej infrastruktury, co może przyczynić się do zwiększenia liczby nowopowstałych firm.⁴⁶

Osiem pierwszych inicjatyw klastrowych VINNVAXT, które powstały w 2003 i 2004 roku opracowało w sumie 56 nowych towarów, 10 nowych usług i 60 nowych procesów produkcji towarów i usług w latach 2008/2009 (szwedzki rok budżetowy). Jednak większość tych towarów, usług i procesów zostało opracowanych tylko przez dwie inicjatywy.⁴⁷ Cztery inicjatywy VINNVAXT, które powstały w ramach programu naboru „Wstępnych Systemów Innowacji” w 2008 roku opracowało w sumie dwa nowe produkty i dwa nowe procesy w latach 2008/2009. Połowa z tych nowych rozwiązań pochodzi od jednej inicjatywy klastrowej.⁴⁸

⁴⁴ Ibid., s. 23-25

⁴⁵ Ibid., s.29

⁴⁶ Ibid., s. 30-31

⁴⁷ Ibid., s. 165

⁴⁸ Ibid., s. 171

2.4.1.6 System monitorowania i ewaluacji

W celu zmierzenia wyników programu stosowane są następujące główne wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Działania wykonywane przez inicjatywy klastrowe: • Regionalne i krajowe procesy strategiczne • Regionalne fora spotkań • Komunikacja i promocja • Zapewnianie kompetencji • Finansowanie projektów B+R • Internacjonalizacja • Integracja perspektywy płci • Badania inspirowane przez potrzeby • Wspieranie tworzenia nowych przedsiębiorstw • Rozwój istniejącego przemysłu i/lub sektora publicznego • Działania na rzecz nauczania indywidualnego, monitorowania i oceny
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na poziom priorytetów i konkretne działania podejmowane przez podmioty regionalne w celu stymulowania obszaru tematycznego klastra: • Liczba aktywnie zaangażowanych firm • Liczba projektów i treść projektów • Finansowanie rozwoju i utrzymania infrastruktury dla procesów B+R (instrumenty, badania itp.) • Liczba nowych patentów/produktów/procesów/prototypów opracowanych w ramach działaniach współfinansowanych przez inicjatywę klastrową • Liczba publikacji naukowych i innych publikacji (z uwzględnieniem, czy są one publikowane wspólnie przez podmioty naukowe i przemysłowe) • Liczba nowych firm utworzonych w wyniku działań klastra lub wsparcia klastra • Liczba zaangażowanych naukowców i egzaminowanie doktorantów • Inwestycje wewnętrzne • Tworzenie firm lub rozwój istniejących firm • Liczba, rodzaj i tematyka utworzonych sieci, których spotkania odbywają się regularnie
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na B+R • Zwiększenie wiedzy opartej na działalności B+R istotnej dla klastra poprzez wzmocnienie i koncentrację zaplecza B+R w regionie oraz kontakty międzynarodowe i krajowe, które zostały udostępnione i są wykorzystywane • Oddziaływanie na komercjalizację • Modernizacja przedsiębiorstw o zwiększonej wartości dodanej opartej o produkty B+R • Międzynarodowe badania konkurencyjności i innowacji (klaster)

Z wyjątkiem firm zaangażowanych w działalność klastra, żadne inne wskaźniki ekonomiczne się są stosowane, ponieważ trudno jest ustalić wyraźny ciąg przyczynowo-skutkowy pomiędzy działaniami inicjatyw klastrowych i ich wpływem na gospodarkę.

Beneficjenci są monitorowani w ramach regularnie składanych pisemnych sprawozdań, regularnych spotkań z instytucjami realizującymi programy, monitorowania komputerowego, przeprowadzanie niezależnych okresowych ocen oraz indywidualnych kontaktów z przedstawicielami inicjatyw.

Co 36 miesięcy przeprowadzane są niezależne oceny programów.⁴⁹

2.4.1.7 Kontekst programu

Na prośbę o ocenienie znaczenia programu w skali od 0 (zupełnie nieistotne) do 4 (bardzo ważne) w związku z ogólną strategią rozwoju gospodarczego/przemysłowego oraz w związku z innymi programami w zakresie B+R/innowacji, urzędnicy programu uznali, że program VINNVAXT jest nieistotny (zob. tabelę poniżej). Wyjaśniono to, argumentując, że debata na temat polityki klastrów rozpoczęła się w Szwecji dopiero niedawno i brak ogólnych ram w zakresie polityki innowacji dla przypisywania znaczenia dla programu. Program jest również niewielki pod względem budżetu. Budżet VINNVAXT w wysokości SEK 80 mln wynosi około 4 procent całego budżetu VINNOVA który z kolei stanowi ok. 6-7 procent całego krajowego budżetu B+R w Szwecji.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 27. Znaczenie programu VINNVAXT w ogólnej konfiguracji polityki

Brak ogólnych ram dla koordynacji polityki wyjaśnia także bardzo słabą koordynację programu VINNVAXT z innymi szwedzkimi programami finansowania, które zostały wskazane przez urzędników programu. Pewna koordynacja z innymi programami jednak istnieje (np. z Regionalnym Programem Klastrowym Tillvaxtverket). Brak koordynacji jest do pewnego stopnia spowodowany tym, że VINNVAXT nie jest programem skierowanym na odgórne segmenty biznesu lub technologii. Nawet, jeżeli program VINNVAXT jako taki nie jest skoordynowany z innymi programami krajowymi, od inicjatyw wymaga się koordynacji ich projektów i działań z istniejącym systemem wspierania innowacji. Wymaga się też od nich identyfikacji problemów i rozpoczęcia działań np. odniesienia się do problemu wąskich gardeł, znalezienia rozwiązań w celu wypełnienia luki brakujących funkcji i dalszego promowania zidentyfikowanych potencjałów dla innowacji i wzrostu.

⁴⁹ Sprawozdania z ocen dostępne są na www.vinnova.se/en/Activities/VINNVAXT/Publications/.

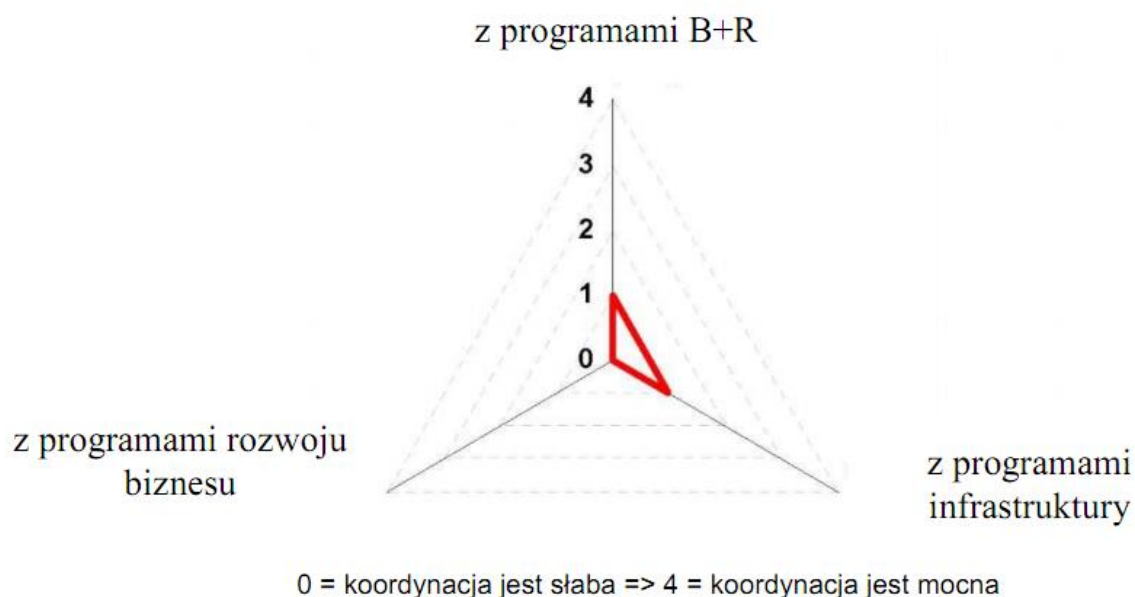


Tabela 28. Koordynacja programu VINNVAXT z innymi szwedzkimi programami finansowania

2.4.2 Regionalt klusterprogram (Regionalny Program Klastrowy) (Szwecja)

Nazwa programu:	2.4.2 Regionalt klusterprogram (Regionalny Program Klastrowy)
Kraj	Szwecja
Dane kontaktowe	Szwedzka Agencja ds. Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego (Tillvaxtverket) Ewa Andersson Box 4044 S-102 61 Stockholm Tel.: +46 8 681 94 51 Email: ewa.andersson@tillvaxtverket.se
Strona internetowa	www.tillvaxtverket.se

2.4.2.1. Cele i uzasadnienie programu

Regionalny Program Klastrowy ma na celu wzmocnienie regionalnych systemów innowacji poprzez wspieranie inicjatyw klastrowych, które wzmocniają zdolność do odnowy i konkurencyjności poprzez współpracę handlową, rozwój klastrów i sieci (**cel ogólny**). Odnoszący sukcesy klaster jest uważany za ważne źródło regionalnego i krajowego wzrostu gospodarczego i potężne narzędziem dla osiągnięcia międzynarodowej konkurencyjności. W związku z tym konkretne **cele operacyjne** programu obejmują:

- Wsparcie międzynarodowej konkurencyjności inicjatyw klastrowych i zaangażowanych w nie firm w zakresie eksportu, sprzedaży, liczby kontaktów międzynarodowych, nabywania, zakładania firm, redukcji kosztów eksportu itp.
- zwiększenie wiedzy i rozwoju metod regionalnych klastrów, tj. wzrost świadomości w inicjatywach klastrowych i ich regionach na temat potencjału dla rozwoju gospodarczego.

Program jest skierowany do biznesowych inicjatyw klastrowych, których zarządy znajdują się w Szwecji. Udział firm i ich zdolności odnawiania produktów, usług i aplikacji stanowią podstawowe kryteria uzyskania wsparcia. Wymaga się od nich współpracy z lokalnymi i regionalnymi podmiotami oraz uniwersytetami w celu stworzenia platformy zrównoważonego rozwoju.

Od momentu powstania, program wspierał głównie dojrzałe inicjatywy klastrowe o dobrze rozwiniętej współpracy między zainteresowanymi stronami, które miały reputację w swojej dziedzinie wiedzy i były w fazie internacjonalizacji i rozwoju biznesu. Jednak wsparcia udzielano także inicjatywom klastrowym w początkowej fazie rozwoju, gdy ich wysiłki koncentrowały się na twórczych powiązaniach między różnymi sektorami przemysłu z odpowiednimi dziedzinami wiedzy. W trakcie jego trwania, działania programu zaczęły się skupiać na łączeniu rozwiniętych klastrów ze sobą i z podmiotami badawczymi w celu wspierania rozwoju nowych możliwości biznesowych i rozwoju przemysłu.

2.4.2.2 Grupa docelowa Programu

Grupą docelową programu są biznesowe inicjatywy klastrowe, które są wspierane przez instytucje edukacyjne (np. uniwersytety) i instytucje publiczne.

2.4.2.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres obowiązywania Programu	2005 do 2010
Budżet	6.8 mln EUR (61 mln SEK)
Rodzaj finansowania	Finansowanie bezzwrotne, pomoc techniczna
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Nie ma zaproszeń do składania wniosków.
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Trzy lata oraz przedłużenie o dwa lata.
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	150 000 EUR rocznie
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> • Maksymalnie 50% funduszy pochodzi z programu • min. 50% z dofinansowania sektora prywatnego lub lokalnego/regionalnego sektora publicznego przez UE
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy • Koncentracja na MSP/udział MSP w działaniach • Długoterminowe zaangażowanie regionalnych podmiotów

2.4.2.4 Instrumenty

Poza dotacjami na utworzenie i zarządzanie inicjatywami klastrowymi i mniejszymi projektami (np. na komercjalizację wyników badań, internacjonalizację i promocję organizacji klastra) Tillvaxtverket zapewnia pomoc techniczną poprzez seminaria i szkolenia, jak również usługi doradcze dla poszczególnych klastrów. Instytucja realizująca program również odgrywa aktywną rolę w łączeniu inicjatyw klastrowych z innymi inicjatywami i decydentami na szczeblu regionalnym i krajowym; w tym kontekście Tillvaxtverket współpracuje na przykład z Reglab w Szwecji.⁵⁰ Według sprawozdania z oceny z 2010 r. „sposób zarządzania programem [instrumenty pomocy technicznej w celu wspierania rozwoju wiedzy] za pomocą ciągłego dialogu z menedżerami inicjatyw i procesów, stanowi główną różnicę w porównaniu z innymi programami. Jest to ważny powód, dla którego wsparcie zostało tak dobrze przyjęte przez inicjatywy. [...] Zwiększenie wiedzy doprowadziło do lepszego wykorzystania różnych narzędzi, takich jak biznesplany i strategie”.⁵¹

2.4.2.5 Wyniki i znaczenie programu

W 2010 roku programu wspierał 19 inicjatyw klastrowych z różnych sektorów przemysłu.⁵² Klastry różnią się pod względem liczby aktywnych członków i składu klastra. W ramach średniokresowej oceny programu (obejmującej dwanaście inicjatyw klastrowych, które otrzymały fundusze w latach 2006-2008) stwierdzono, że we wszystkich inicjatywach przedsiębiorstw, środowiska akademickie i podmioty publiczne ściśle współpracowały. W trakcie realizacji programu środowiska biznesowe stopniowo zaczęły odgrywać coraz bardziej aktywną rolę w zarządzaniu klastrami oraz w realizacji działań. Uznały one wartość dodaną wynikającą z ich udziału. W rezultacie inicjatywy stały się bardziej biznesowe i pracują intensywniej nad internacjonalizacją. Przedsiębiorstwa uczestniczące w inicjatywach stwierdziły, że widoczne są pozytywne skutki członkostwa w klastrze dotyczące nowych transakcji, klientów i rynków. Trzy czwarte ankietowanych firm stwierdziło, że ich oczekiwania wobec członkostwa w klastrze zostały spełnione w sposób zadowalający lub bardzo zadowalający. Firmy, które były partnerami w jednej z inicjatyw klastrowych rozwijały się w szybszym tempie niż porównywalne firmy w danej branży na szczeblu krajowym. Jednak tylko dojrzałe inicjatywy klastrowe rozwinęły krajową lub międzynarodową perspektywę, podczas gdy klastry na wczesnym etapie rozwoju miały charakter bardziej regionalny.⁵³

Pomoc techniczna dla wspierania metodologii i rozwoju wiedzy miała największy wpływ na inicjatywy klastrowe, a wsparcie finansowe z programu było najważniejsze we wczesnych etapach rozwoju klastrów.⁵⁴ W sprawozdaniu z oceny stwierdzono, że po początkowym etapie, program powinien zaprzestać finansowania a podmioty lokalne i regionalne powinny zacząć finansować inicjatywę klastrową razem z członkami klastra.⁵⁵ Inicjatywy klastrowe w

⁵⁰ Opis działalności Reglab znajduje się na stronie www.reglab.se

⁵¹ Tillvaxtverket, 2010: Halvtidsutvärdering Klusterprogrammet 2006-2010 (Ocena Programu Klastrów 2006-2010), s. 19

⁵² Lista wszystkich inicjatyw klastrowych znajduje się pod adresem <http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/klusterprogrammet/lankartillklusterinitiativenikluststerprogrammet.4.21099e4211fdb8c87b800017784.html>

⁵³ Tillvaxtverket, 2010: Halvtidsutvärdering Klusterprogrammet 2006-2010 (Ocena Programu Klastrów 2006-2010), s. 17, 19, 22-23, 26

⁵⁴ Ibid., s. 30

⁵⁵ Ibid., s. 21

dalszym ciągu są silnie uzależnione od regionalnych funduszy publicznych w swojej działalności. Choć nierealistyczna jest możliwość finansowania inicjatyw klastrowych i ich działalność w całości ze składek członkowskich i dochodów z zewnętrznych projektów, istnieje potrzeba długoterminowego finansowania ze środków publicznych.⁵⁶

2.4.2.6 System monitorowania i ewaluacji

W celu zmierzenia wyników programu stosowane są następujące główne wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Liczba inicjatyw klastrowych i fora spotkań, które są finansowane Liczba finansowanych działań wynikających z potrzeb Cele finansowania, tj. wielkość lub wypłacone środki Liczba spotkań w ramach sieci inicjatyw klastrowych w celu wymiany wiedzy i doświadczeń (co najmniej dwa rocznie) Liczba przeprowadzonych badań w dziedzinach, które są kluczowe dla inicjatyw klastrowych, regionów i agencji Wdrożenie międzynarodowych badań porównawczych i wymiany doświadczeń przez OECD, UE i TCI
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> 70 procent firm z inicjatyw klastrowych "powinno zwiększyć zdolność do odnowy poprzez nowe produkty/usługi/procesy 70 procent firm z inicjatyw klastrowych zwiększyło swoje obroty. • Firmy powinny mieć lepszy wynik niż ogólny wskaźnik branży. 70 procent inicjatyw klastrowych powinno przyciągnąć zasoby w postaci większej liczby przedsiębiorstw (nowe firmy, spin-offy, inwestycje zagraniczne) lub zasobów B+R 70 procent inicjatyw klastrowych powinno pracować nad kwestiami zrównoważonego rozwoju z punktu widzenia rentowności 80 procent inicjatyw klastrowych rozszerzyło współpracę międzynarodową, 70 procent powinno wziąć udział w programach UE 90 procent inicjatyw klastrowych, powinno posiadać wiedzę/doświadczenia w celu wsparcia agencji lub innych inicjatyw klastrowych za pośrednictwem spotkań sieci 80 procent instytucji uważa, że współpraca przyczyniła się do stworzenia wartości dodanej i uzyskania ważnych informacji na temat klastrów i innowacji
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> 70 procent inicjatyw klastrowych zwiększyło konkurencyjność na arenie międzynarodowej wkład w rozwój wiedzy i metod dla procesów klastra 70 procent inicjatyw klastrowych i promotorów regionalnych stwierdziło, że zdobyło wiedzę o rozwoju klastrów Zwiększenie koordynacji pomiędzy regionalnymi i krajowymi wysiłkami skoncentrowanymi na klastrach i innowacji

⁵⁶ Ibid., s. 7

Beneficjenci są monitorowani w ramach regularnie składanych pisemnych sprawozdań, regularnych spotkań z instytucjami realizującymi programy oraz niezależnych okresowych ocen.

Co 24 miesiące przeprowadzane są niezależne oceny programów.

2.4.2.7 Kontekst programu

Przedstawiciel programu ocenił jego przydatność dla ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego jako niską, ponieważ nie jest on obecnie osadzony w ogólnej strategii, jako że Szwecja nie posiada obecnie narodowej strategii rozwoju innowacji. Jednak nie oznacza to, że rząd szwedzki nie przywiązuje wagi do polityki w zakresie klastrów. Już w 2001 r. komunikat rządu w sprawie polityki rozwoju regionalnego podkreślił znaczenie połączenia prac na rzecz klastrów i systemów innowacji z programami rozwoju regionalnego.⁵⁷ Rozwój krajowej polityki w zakresie klastrów niedawno nabrał nowego rozmachu, tak więc ocena urzędnika może ulec zmianie. Niskie znaczenie w stosunku do innych programów B+R/innowacji zostało wyjaśnione strategiczną tematyką programu, która dotyczy rozwoju firm, a w mniejszym stopniu dotyczy B+R i innowacji (patrz *Tabela 29* poniżej).

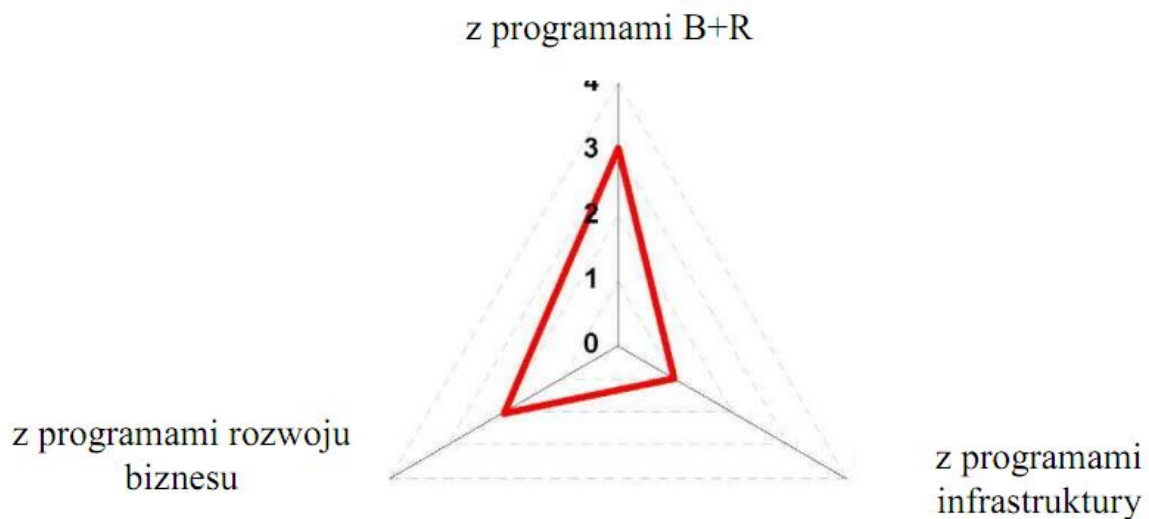
Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 29. Znaczenie Programu Regionalnych Klastrów w ogólnej konfiguracji polityki

Bez względu na jego małe znaczenie, program jest, zgodnie z opinią urzędnika, dobrze skoordynowany z innymi krajowymi programami B+R, a koordynacja z innymi programami na rzecz rozwoju biznesu jest - biorąc pod uwagę strategiczną tematykę programu - zaskakująco słaba (patrz rysunek poniżej).

⁵⁷ Ibid., s. 8 (Komunikat rządowy 2001/02: 4: En politik for tillvaxt och livskraft i hela landet (Polityka na rzecz wzrostu i dobrobytu w całym kraju)



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 37. Koordynacja Programu Regionalnych Klastrow z innymi szwedzkimi programami finansowania

2.5 Finlandia

2.5.1 Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (OSKE, Osaamiskeskusohjelma)

Nazwa programu	Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej (OSKE, Osaamiskeskusohjelma)
Kraj	Finlandia
Dane kontaktowe	Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki Riikka Pellikka P.O. Box 32 FI-00023 Government Tel.: +358 50 302 7671 Email: riikka.pellikka@tem.fi
Strona internetowa	www.oske.net

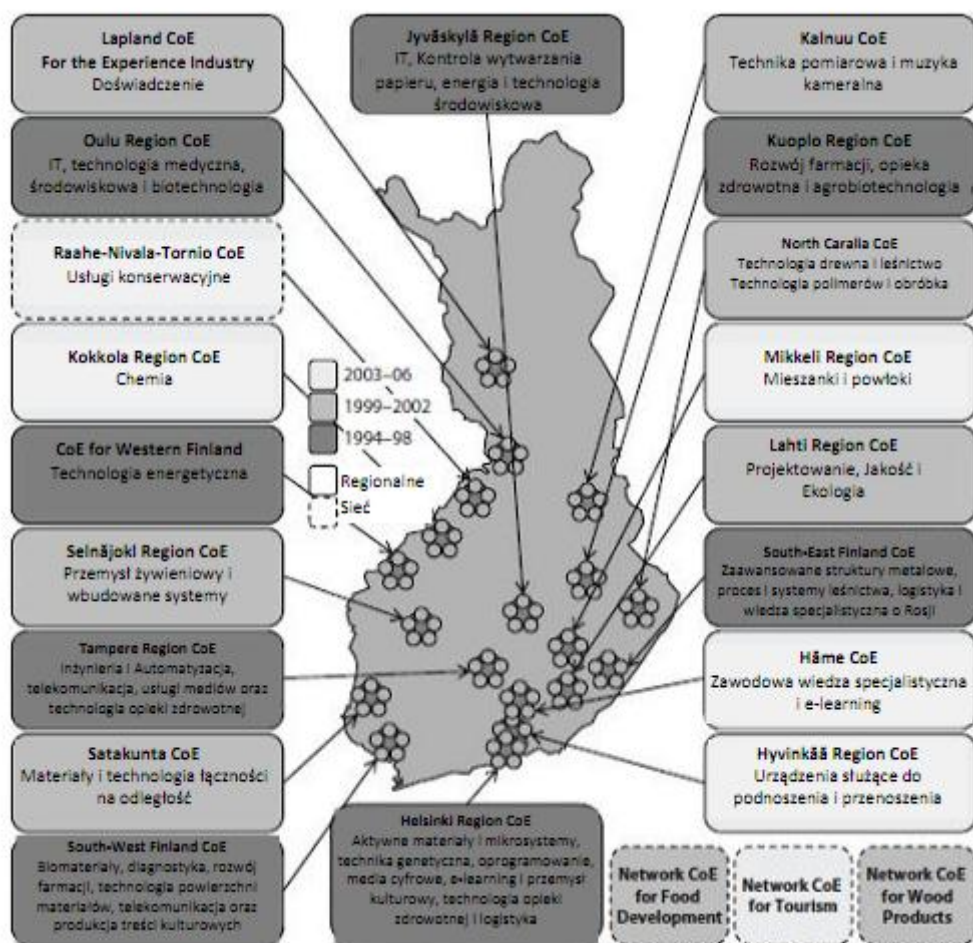
2.5.1.1 Cele i uzasadnienie programu⁵⁸

W oparciu o ustawę o rozwoju regionalnym (602/2002) Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej ma na celu skoncentrowanie zasobów i działań regionalnych na obszarach o znaczeniu strategicznym. Poprawi to warunki rozwoju i inwestowania w działania biznesowe i badawcze o międzynarodowej konkurencyjności wymagające wysokiego poziomu wiedzy specjalistycznej. Historia programu sięga do 1994 r. Można ją podzielić na dwa okresy:

Program OSKE 1994-2006

Ogólnym założeniem programu OSKE w tym okresie było wsparcie rozwoju gospodarki regionalnej poprzez pomoc dla centrów wiedzy specjalistycznej. Główną funkcją centrum wiedzy specjalistycznej było nawiązanie oraz koordynowanie współpracy pomiędzy instytucjami badawczymi, uniwersytetami, centrami technologicznymi, sektorem biznesowym oraz poszczególnymi jednostkami finansowania w wybranych dziedzinach wiedzy specjalistycznej. Centra były zazwyczaj kierowane przez publiczną jednostkę non-profit. Każde centrum realizowało własny program oparty na potrzebach rozwojowych przedsiębiorstw oraz innych instytucji w ramach regionalnego systemu innowacji, do którego należały. W związku z tym programy realizowane przez centra wiedzy specjalistycznej różniły się między sobą pod względem strategii i celów w zależności od sytuacji w regionie.

⁵⁸ Rząd Finlandii, 2005: Osaamiskeskusohjelma 2007-2013, Valtioneuvoston erityisohjelmat: Alueiden kehittämislaki (602/2002), Valtioneuvoston (1224/2002) (Program ośrodków wiedzy fachowej na lata 2007-2013). Specjalne programy rządowe: Ustawa o rozwoju regionalnym (602/2002), Dekret rządu (1224/2002)



Wykres 38. Centra Wiedzy Specjalistycznej

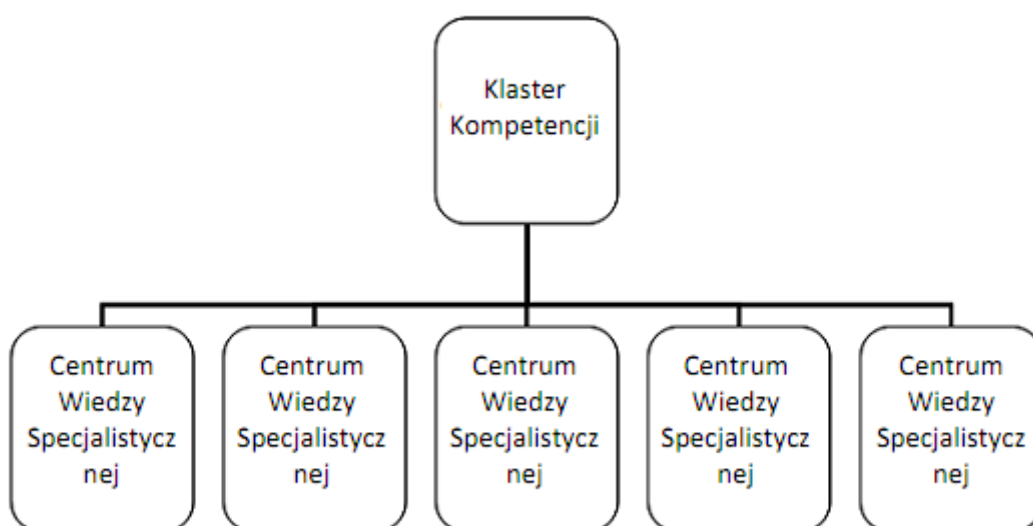
Program udzielający wsparcia 22 centrom wiedzy specjalistycznej w całym kraju (zob. Wykres 38) zakończył się sukcesem, ponieważ zachęcił regiony do przeznaczenia ograniczonych zasobów na konkretne mocne strony i szanse. Program ten miał istotny wpływ na wzrost zatrudnienia, rozwój umiejętności oraz regionalne możliwości wykorzystania zasobów badawczych i rozwojowych poprzez tworzenie klastrów opartych na kompetencji. W tym kontekście program przyczynił się również do powstania stałych modeli operacyjnych pogłębiających współpracę pomiędzy poszczególnymi organizacjami.

Z biegiem lat zmieniał się charakter centrów wiedzy specjalistycznej. Początkowo koncentrowały się one na rozwoju zasobów regionalnych, a następnie przekształciły się z organizacji rozwoju w organizacje wiedzy specjalistycznej w odpowiednich dziedzinach kompetencji. Wypracowały sobie silną pozycję – nie tylko na szczeblu regionalnym, ale w wielu przypadkach także krajowym. Współpraca pomiędzy centrami z różnych regionów utrzymywała się na niskim poziomie, a z perspektywy międzynarodowej centra te były stosunkowo nieznaczącymi graczami.

Program OSKE 2007-2013

Program OSKE, początkowo jako program rozwoju regionalnego, wymagał adaptacji w celu sprostania wymaganiom stawianym centrům wiedzy specjalistycznej. Główny wyzwania dotyczyły skutecznego wykorzystania regionalnych synergii, rozwoju wspólnych modeli operacyjnych, identyfikacji i rozwoju klastrów o międzynarodowym znaczeniu, a także współpracy międzynarodowej przy projektach badawczych i rozwojowych. Obecnie, program OSKE koncentruje swoje działania i tworzy synergię pomiędzy centrami wiedzy specjalistycznej.

Ważną cechą nowego programu OSKE nie jest tworzenie klastrów, ale koordynacja już istniejących klastrów regionalnych, Centrów Wiedzy Specjalistycznej powstałych przed 2006 r., poprzez nową organizację patronacką zw. Klastrem Kompetencji.



Wykres 39. Struktura fińskiego Klastra Kompetencji

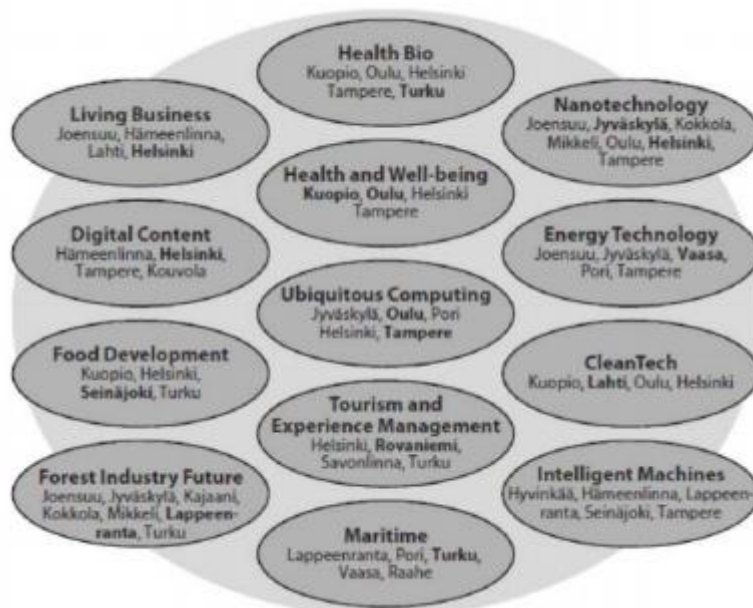
Klastry Kompetencji jako organizacje patronackie Centrów Wiedzy Specjalistycznej

W ramach programu powstały nadrzędne klastry kompetencji gromadzące kluczowe organizacje w centrach wiedzy specjalistycznej w poszczególnych regionach w celu współpracy oraz realizacji programów rozwoju strategicznego. Klaster kompetencji umożliwi bardziej skuteczne wykorzystanie rozproszonych zasobów krajowych dotyczących wiedzy specjalistycznej oraz zwiększy „masę krytyczną” wymaganą do rozwoju badań i produktu, przez co uatrakcyjni centra wiedzy specjalistycznej. Klastry kompetencji zgromadzą rozproszone zasoby regionalne, zwiększą skuteczność ich wykorzystywania oraz utworzą nowy skuteczny kanał rozpowszechniania wiedzy oraz wiedzy specjalistycznej na rzecz regionalnego sektora przedsiębiorczości oraz badań. Krajowa współpraca klastrowa najlepszych centrów wiedzy specjalistycznej odciągnie uwagę regionów od wzajemnej konkurencji na rzecz wzmocnienia konkurencji międzynarodowej. Współpraca klastrowa pomiędzy centrami wiedzy specjalistycznej wzmocni regionalną specjalizację oraz podział

obowiązków. Działalność sieciowa zachęci również uniwersytety do specjalizacji w dziedzinie badań, przez co zwiększy współpracę pomiędzy instytucjami z różnych regionów.

Klaster kompetencji, zarządzany przez koordynatora klastra z Centrum Wiedzy Specjalistycznej, obejmuje uzupełniające dziedziny wiedzy specjalistycznej z przynajmniej dwóch centrów wiedzy specjalistycznej z różnych obszarów. Obecnie program ten realizuje 13 krajowych klastrów kompetencji (zob. Wykres 40), z których każdy obejmuje od czterech do siedmiu regionalnych centrów wiedzy specjalistycznej⁵⁹. Zamiast rozwijać cały sektor przemysłowy, klastry kompetencji skupiają się na rozwoju jego bardziej funkcjonalnych obszarów wiedzy specjalistycznej na najwyższym szczeblu lub nowych obiecujących sektorów, które warto rozwijać. Dzięki temu centra mogą wspólnie pracować nad rozwojem konkurencyjności i przedsiębiorczości całego klastra. Dziedziny wiedzy specjalistycznej uwzględnione w klastrach mogą obejmować nie tylko sektory technologiczne, ale także sektory usług czy tzw. sektory kreatywne.

W klastrze kompetencji musi funkcjonować zespół zarządzający odpowiedzialny za kontrolę oraz nadzór nad działalnością klastra (i koordynatora). W razie potrzeby w klastrze może również powstać komitet, którego posiedzenia będą odbywały się rzadziej, wyznaczający cele operacyjne oraz zwiększający zaangażowanie poszczególnych organizacji.



Wykres 40. Klasyfikacja 13 krajowych klastrów kompetencji

Znaczenie Centrów Wiedzy Specjalistycznej dla Klastrów Kompetencji

Centrum Wiedzy Specjalistycznej reprezentuje wysokiej klasy wiedzę specjalistyczną w zakresie klastra umiejętności o dużym znaczeniu na szczeblu krajowym. Centrum Wiedzy Specjalistycznej to sieć organizacji w regionie, która wraz z innymi stronami klastra kompetencji realizuje krajowy Program na rzecz Centrum Wiedzy Specjalistycznej w oparciu

⁵⁹ Więcej informacji na temat poszczególnych klastrów kompetencji na stronie internetowej: www.oske.net/en/competence_clusters/.

o własną działalność dotyczącą regionalnej sieci przedsiębiorstw, uniwersytetów, instytutów badawczych oraz centrów technologicznych. Cele i procedury centrów wiedzy specjalistycznej są określone w oparciu o potrzeby i możliwości przedsiębiorstw i innych uczestników systemów innowacji – zarówno na szczeblu regionalnym jak i na poziomie klastra.

Centrum Wiedzy Specjalistycznej pełni następujące funkcje:

- Wykorzystanie i rozpowszechnianie wysokiej klasy wiedzy specjalistycznej w ramach danego klastra kompetencji i regionu.
- Zwiększenie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, jednostkami badawczymi, edukacyjnymi oraz innymi publicznymi instytucjami w dziedzinach wiedzy specjalistycznej o znaczeniu strategicznym.
- Opracowanie długookresowej strategii innowacji w oparciu o potrzeby i możliwości regionu wraz z innymi centrami wiedzy specjalistycznej należącymi do danego klastra.
- Przygotowanie szeregu publiczno-prywatnych projektów bazujących na przedsiębiorstwach na rzecz realizacji strategii innowacji (Program Kłastrów Kompetencji) oraz przyspieszenie rozwoju regionalnego.
- Przyspieszenie wzrostu i internacjonalizacji w istniejących przedsiębiorstwach z dużym potencjałem rozwoju oraz zwiększenie wykorzystania publicznych i prywatnych usług dotyczących innowacji.
- Promowanie rozwoju kreatywnych środowisk innowacyjnych charakteryzujących się skuteczną współpracą oraz dynamicznym rozwojem.

W centrum wiedzy specjalistycznej musi funkcjonować zespół zarządzający odpowiedzialny za kontrolę oraz nadzór nad wdrażaniem organizacji w trakcie trwania programu. W centrum może również powstać komitet wyznaczający cele operacyjne oraz zwiększający zaangażowanie poszczególnych organizacji w regionie.

Cele programu OSKE

Ogólne cele programu OSKE to:

- tworzenie nowych innowacji, produktów, usług, przedsiębiorstw i stanowisk pracy w oparciu o wysokiej klasy wiedzę specjalistyczną,
- wspieranie międzyregionalnej specjalizacji oraz podziału obowiązków w celu utworzenia międzynarodowych konkurencyjnych centrów wiedzy specjalistycznej, oraz
- zwiększenie atrakcyjności regionalnych środowisk innowacyjnych w celu przyciągnięcia do regionu międzynarodowych firm, inwestycji oraz czołowych specjalistów.

W ramach realizacji powyższych celów Program OSKE:

- skoncentruje się na rozwoju wybranych klastrów kompetencji oraz centrów wiedzy specjalistycznej na wysokim międzynarodowym poziomie,
- wykorzysta wysokiej klasy regionalną wiedzę specjalistyczną, aby wzmocnić długookresową konkurencyjność przedsiębiorstw oraz utworzyć nowe przedsiębiorstwa,
- zwiększy krajową i międzynarodową działalność siecią centrów wiedzy specjalistycznej,
- zbierze wszelkie dostępne regionalne, krajowe i unijne zasoby na rzecz rozwoju wybranych głównych sektorów, oraz
- zapewni lepsze przygotowanie regionów do wykorzystania krajowego i międzynarodowego finansowania B+R.

2.5.1.3 Okres obowiązywania programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres obowiązywania programu	2007-2013
Budżet	
Rodzaj finansowania	Granty
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Nie
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	12 miesięcy
Czy została określona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	140 000 EUR
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> • Połączenie finansowania publicznego z poszczególnych ministerstw oraz regionalnych organów władzy. • maksymalnie 50% z programu OSKE
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy • transfer wiedzy lub technologii

2.5.1.2 Grupa docelowa programu

Grupą docelową programu są Centra Wiedzy Specjalistycznej.

2.5.1.4 Instrumenty

Podstawowe finansowanie jest przeznaczone na rozwój klastrów kompetencji oraz związanych z nimi centrów wiedzy specjalistycznej zatwierdzonych dla programu. Podstawowe finansowanie ze środków publicznych może zostać przeznaczone na koordynację klastrów kompetencji i centrów wiedzy specjalistycznej (działania organizacyjne,

administracyjne i komunikacyjne dotyczące współpracy pomiędzy organizacjami), a także na przygotowanie projektów opartych na celach programu i na częściowe finansowanie projektów wysokiego szczebla.

2.5.1.5 Wyniki i znaczenie programu

Program OSKE wzmacnia współpracę pomiędzy Centrami Wiedzy Specjalistycznej i tym samym przyczynia się do dalszego umacniania i wykorzystywania regionalnego potencjału innowacyjnego. Program aktywizuje regiony, sprawiając, że koncentrują się na mocnych stronach, a także pomaga im zrozumieć swoją rolę w krajowym systemie innowacji. Chociaż oczekiwania w związku z większymi i bardziej „potężnymi” projektami nie zostały jeszcze zrealizowane (nastąpi to w przyszłości ze względu na czasochłonność opracowania takich projektów), program można uznać za sukces w związku z umożliwieniem realizacji projektów międzysektorowych.⁶⁰ Powodem niewielkiej liczby projektów odzwierciedlających masę krytyczną innowacji „na dużą skalę” może być fakt, że „wiele podmiotów zainteresowanych nie uważa wszystkich Centrów Wiedzy Specjalistycznej objętych klastrami kompetencji za centra doskonałej jakości. Na podstawie rozważań polityki regionalnej wybrano klastry, które nie uznano za doskonałe. [...] Różnice w jakości utrudniają współpracę pomiędzy Centrami Wiedzy Specjalistycznej w ramach konkretnego Klastra Kompetencji”.⁶¹ W związku z tym program ten wspiera szereg „nieuporządkowanych klastrów [...], których nie można (jeszcze) określić mianem doskonałych i gotowych do rywalizacji międzynarodowej”.⁶² Jednak „funkcja patronacka programu OSKE sprzyja powiązaniom pomiędzy przedsiębiorstwami z bardziej ‘odległych’ obszarów a przedsiębiorstwami z bardziej zaawansowanych obszarów miejskich”.⁶³

2.5.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Do mierzenia wyników programu stosowane są następujące wskaźniki główne:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Stanowiska pracy • Nowe sieci • Produkty • Usługi • Procesy
Wyniki	• Konkurencyjne finansowanie z krajowych i międzynarodowych sieci i zasobów
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Lepsze zatrudnienie • Wzrost gospodarczy

Monitorowanie beneficjentów odbywa się w drodze regularnych pisemnych sprawozdań, cyklicznych spotkań z instytucją wdrażającą program, regularnych niezależnych ewaluacji oraz regularnego niezależnego benchmarkingu.

Co 3 lata przeprowadzane są niezależne ewaluacje programu.

⁶⁰ E-mail od Riikka Pellikka i Pirjo Kutinlathi, Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki

⁶¹ Patries Boekholt, 2010: The OSKE Program in International Perspective, w: Ministerstwo Zatrudnienia i Gospodarki, 2010: Osaamisklusterit alueiden voimien yhdistäjänä. Osaamiskeeskusohjelma (2007-2013) väliarviointi, pp. 35-36

⁶² Ibid., s. 37-38

⁶³ Ibid. s. 38

2.5.1.7 Kontekst programu

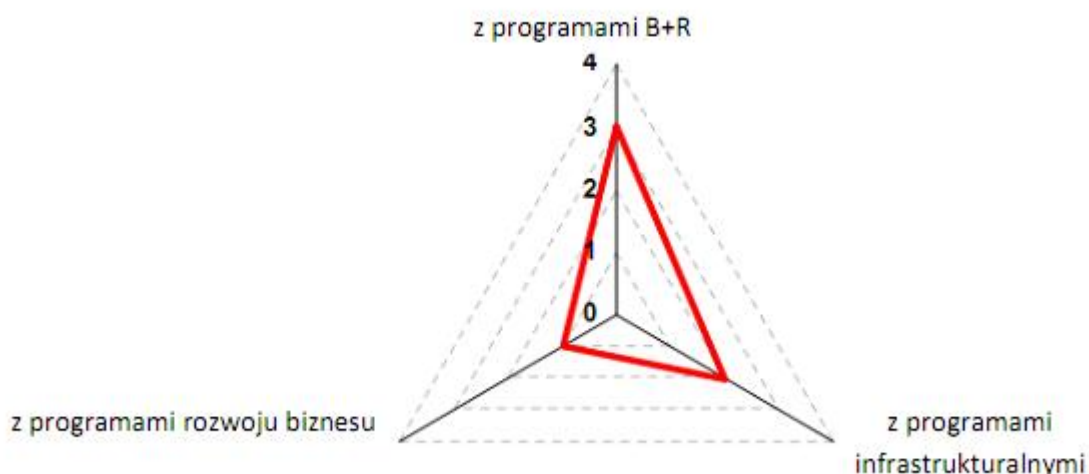
Program OSKE to ważny filar krajowej polityki innowacji oraz, w szczególności, krajowej strategii rozwoju regionalnego. Jest to główny program w zakresie rozwoju regionów poprzez zastosowanie koncepcji klastrów. Jest połączeniem wsparcia dla oddolnego regionalnego rozwoju klastrów i scentralizowanego podejścia, zgodnie z którym rząd wspiera konkretne gałęzie przemysłu krajowego poprzez zastosowanie kryteriów technologicznych lub kryteriów dotyczących jakości sieci jako podstawę do podjęcia decyzji o udzieleniu wsparcia.⁶⁴

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innowacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 30. Znaczenie programu OSKE w ogólnej konfiguracji polityki

Koordinacja programu z innymi programami finansowania zależy od polityki. O ile koordynacja z innymi krajowymi programami B+R jest oceniana dobrze, koordynacja z programami infrastrukturalnymi i w szczególności z programami rozwoju biznesu wymaga dopracowania w celu zwiększenia synergii pomiędzy poszczególnymi programami.



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 41. Koordynacja programu OSKE z innymi fińskimi programami finansowania

⁶⁴ Ibid., s. 35

2.5.2 Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji (SHOK, Strati huippuosaamisen keskittymät)

Nazwa programu	Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji (SHOK, Strati huippuosaamisen keskittymät)
Kraj	Finlandia
Dane kontaktowe	Tekes - Fińska Agencja ds. Technologii i Innowacji Marita Paasi Kyllikinportti 2 FI-00101 Helsinki Tel.: +358 1060 55 724 Email: marita.paasi@tekes.fi
Strona internetowa	www.tekes.fi/en/community/Strategic Centres for Science_ Technology and Innovation/360/Strategic Centres for Science_ Technology and Innovation/1296

2.5.2.1 Cele i uzasadnienie programu⁶⁵

Korzenie programów SHOK sięgają rezolucji rządu z dnia 7 kwietnia 2005 r. w sprawie rozwoju strukturalnego publicznego systemu badawczego. Postanowienie to zakładało utworzenie i łączenie w ramach strategii krajowej centrów doskonałości w dziedzinie nauki, technologii i innowacji (STI) o międzynarodowej konkurencyjności pod nadzorem fińskiej Rady ds. Polityki Naukowej i Technologicznej. W czerwcu 2006 r. przedstawiono strategię opracowania programu Strategicznych Centrów Nauki, Technologii i Innowacji (SHOK).

Ogólnym celem programu jest ustanowienie międzynarodowych Strategicznych Centrów Doskonałości w dziedzinach nauki, technologii i innowacji (STI) w kluczowych obszarach kompetencji w odniesieniu do przyszłych potrzeb sektora biznesowego oraz społeczeństwa. Od powstałych centrów oczekuje się odnowienia klastrów przemysłowych oraz wprowadzenia radykalnych innowacji. Podjęto decyzję o utworzeniu Strategicznych Centrów w dziedzinie energii i środowiska, metalurgii i inżynierii mechanicznej, klastrów leśnych, zdrowia i dobrobytu oraz branży/usług telekomunikacyjnych.

W ramach realizacji ogólnego celu należy zrealizować następujące **cele operacyjne**:

1. Zaangażowanie czołowych fińskich przedsiębiorstw, uniwersytetów, instytutów badawczych i organizacji finansujących w działalność i realizację celów Centrów oraz przeznaczenie przez nie środków na wybrane strategicznie Centra najwyższej jakości o międzynarodowym standardzie.
2. Zaangażowanie Centrów w dynamiczną i interaktywną działalność BRI, której wyniki zostaną efektywnie i rozlegle wykorzystane. Działalność badawcza Centrów zrealizuje potrzeby społeczeństwa i sektora biznesowego w okresie od pięciu do dziesięciu lat.

⁶⁵ Fińska rada ds. polityki naukowej i technologicznej, 2006: Strategiczne centra doskonałości na stronie STI i Tekes ([www.tekes.fi/en/community/Strategic Centres for Science Technology and Innovation \(SHOK\)/360/Strategic Centres for Science Technology and Innovation \(SHOK\)/1296](http://www.tekes.fi/en/community/Strategic_Centres_for_Science_Technology_and_Innovation_(SHOK)/360/Strategic_Centres_for_Science_Technology_and_Innovation_(SHOK)/1296)).

3. Przyciągnięcie czołowych innowacyjnych przedsiębiorstw oraz najwyższej rangi ekspertów z całego świata do Finlandii za pomocą wysokiej jakości kompetencji w dziedzinie nauki, technologii i innowacji oraz jej reputacji.

Strategiczne Centra Nauki, Technologii i Innowacji kwalifikują się do wsparcia z programu SHOK, jeżeli spełniają następujące kryteria:

- Strategiczne Centra Doskonałości w dziedzinach nauki, technologii i innowacji (STI) muszą mieć duże znaczenie w odniesieniu do potencjału gospodarki krajowej oraz społeczeństwa, a także inwestycji w B+R,
- Centra muszą dysponować wystarczającymi zasobami ludzkimi i finansowymi. Zaraz po rozpoczęciu i stabilizacji działań całkowity budżet każdego centrum powinien wynosić ok. 50-100 mln EUR rocznie w zależności od zakresu i rodzaju działalności,
- Centra muszą opierać się na wnioskach niezbędnych w odniesieniu do przyszłości danej dziedziny. Podejście związane z wnioskami oznacza, że działalność BRI każdego centrum opiera się na połączeniu różnych kompetencji. Zgodnie z ważną rolą działalności innowacyjnej, centra są uzupełniane przez środowiska operacyjne, w których można pilotować i testować nowe wnioski i pomysły w możliwie rzeczywistych warunkach,
- Główna kompetencja centrów musi znajdować się w Finlandii. Wszystkie centra muszą wykazywać potencjał przynależności do grona najlepszych na świecie. Centra muszą być wiarygodne i znane na szczeblu międzynarodowym. Muszą także wykazywać zdolność przyciągania najlepszych specjalistów i przedsiębiorstw w danej dziedzinie z całego świata. Dlatego, muszą należeć do sieci globalnych i aktywnie współpracować z innymi międzynarodowymi jednostkami,
- Centra opierają się na dużym zaangażowaniu kluczowych przedsiębiorstw, uniwersytetów, instytutów badawczych, instytucji finansowych i ministrów w odpowiednich dziedzinach. Ich działania i finansowanie są z natury długoterminowe. Dzięki temu centra mogą utrzymać określony poziom konkurencyjności. Centra i zaangażowane strony muszą mieć jasną, wspólną wizję ukierunkowaną na realizację celów oraz spójną strategię.

2.5.2.2 Działalność Strategicznych Centrów Nauki, Technologii i Innowacji

Każde Centrum Strategiczne wykazuje interdyscyplinarne podejście oraz obejmuje różne sektory przemysłowe i społeczne. Komercjalizacja badań poprzez nowe technologie i innowacje jest w centrum działalności centrów prowadzonej przez specjalny program badawczy. Dzięki programom badawczym opracowywanym wspólnie przez interesariuszy klastrów centra będą mogły wytworzyć wystarczającą masę krytyczną i połączyć wszechstronne kompetencje w celu uzyskania światowej klasy wiedzy specjalistycznej oraz osiągnięć na skalę globalną. Powinny umożliwić długotrwałe badania strategiczne i przyczynić się do przyspieszenia procesu innowacji. Centra prowadzą badania strategiczne, przed komercyjne i z zasady niezwiązane z krótkoterminowymi celami rynkowymi. Celem badań jest spełnienie potrzeb przemysłu i społeczeństwa fińskiego w perspektywie pięciu do dziesięciu lat.

Prace centrum koordynuje spółka z ograniczoną odpowiedzialnością działająca na zasadach non-profit będąca wspólną własnością interesariuszy centrum, w tym przedsiębiorstw, uniwersytetów i instytutów badawczych. Co więcej, każde centrum jest właścicielem rzeczywistej organizacji badawczej. Centra zapewniają stałe forum współpracy i współdziałania dla firm i organizacji badawczych. Dostawcy technologii, usługodawcy i użytkownicy końcowi współpracują ze sobą w ramach programów badawczych poszczególnych centrów promujących popyt na innowacje i ukierunkowanie procesów innowacji na użytkowników. Centra będą również pełnić rolę furtyki do międzynarodowej współpracy oraz ścieżki szkoleń i rekrutacji. Tekes uczestniczy także w koordynacji centrów oraz w forum współpracy centrów.

Organizacje finansowania publicznego zaangażowały się w długoterminowe finansowanie centrów. Głównymi organizacjami finansującymi centra są Tekes i Akademia Finlandii⁶⁶. Tekes wspiera programy badawcze centrów oraz projekty rozpoczęte przez przedsiębiorstwa, a Akademia Finlandii finansuje badania prowadzone w obszarach działalności centrów.

2.5.2.3 Grupa docelowa programu

Grupy odpowiednich przedsiębiorstw, uniwersytety i instytuty badawcze.

2.5.2.4 Okres obowiązywania programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres obowiązywania Programu	Od 2006 r.
Budżet	180 mln EUR rocznie
Rodzaj finansowania	Granty oraz pożyczki
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Tak (energia i środowisko, wyroby metalowe i inżynieria mechaniczna, klastry leśne, zdrowie i dobre samopoczucie oraz branży/usług telekomunikacyjnych)
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Nie. Wnioski projektowe można składać w dowolnym momencie.
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	60 miesięcy
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie określono maksymalnej kwoty.
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none"> • Do 75% wkładu z programu SHOK na utworzenie centrów oraz badania przez nie prowadzone. • Dodatkowo do finansowania SHOK, dodatkowe projekty badawcze/ innowacyjne są finansowane z innych programów krajowych (np. przez Akademię Finlandii) lub unijnych. • Oczekiwane dofinansowanie ok. 40% badań.
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na sektor przemysłowy i

⁶⁶ Akademia Finlandii finansuje badania naukowe wysokiej jakości, a także pełni rolę specjalisty ds. nauki i polityki naukowej. Więcej informacji: www.aka.fi/en-GB/A/Academy-of-Finland/.

wniosków w ramach projektu	przedsiębiorstwa <ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na społeczeństwo • Transfer wiedzy lub technologii
----------------------------	--

2.5.2.5 Instrumenty

Wsparcie finansowe zapewnione jest na tworzenie centrów i prowadzenie badań przez te centra. Tekes zapewnia także wsparcie techniczne poprzez koordynację centrów oraz udział w forum współpracy centrów.

2.5.2.6 Wyniki i znaczenie programu

Istnieje sześć Strategicznych Centrów Nauki, Technologii i Innowacji w obszarze energii i środowiska, metalurgii i inżynierii mechanicznej, klastrów drzewnych, zdrowia i dobrobytu, jak również przemysłu/usług ICT⁶⁷. 128 przedsiębiorstw zaangażowało się w centra i stworzyło 13 programów badawczych (dane za 2009 r.). W każdym Strategicznym Centrum rocznie wydaje się na badania około 40-60 mln EUR.⁶⁸ Ewaluację wyników oraz wpływu programu zaplanowano na lata 2012-2013.

Do mierzenia wyników programu stosowane są następujące wskaźniki główne:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie nowych partnerstw publiczno-prywatnych • Tworzenie wspólnych badań długoterminowych • Zwiększenie inwestycji i zasobów w dziedzinie B+R • Poprawa jakości, poziomu ryzyka i działalności RTI
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Wyniki programów RTI SHOK: • Nowe produkty i usługi, innowacje procesów, patenty, internacjonalizacja oraz efekty kontaktów sieciowych, wzrost i innowacje w biznesie. • Wyniki programów klastrowych SHOK: • Poprawa współpracy i widoczności klastrów, przyspieszenie procesów innowacji
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Odnowa klastrów i gałęzi przemysłu • Stworzenie nowych krajowych obszarów kompetencji • Promowanie wzrostu gospodarczego i zatrudnienia

2.5.2.7 System monitorowania i ewaluacji

Beneficjenci są monitorowani w ramach regularnie składanych pisemnych sprawozdań, regularnych spotkań z instytucjami realizującymi programy oraz niezależnych ocen okresowych.

⁶⁷ Opis centrów:

www.tekes.fi/en/community/Strategic_Centres_for_Science_Technology_and_Innovation_%28SHOK%29/360/Strategic_Centres_for_Science_Technology_and_Innovation_%28SHOK%29/1296.

⁶⁸ www.tekes.fi/en/community/How_do_Strategic_Centres_work/631/How_do_Strategic_Centres_work/1557

Ewaluacja całego programu SHOK jak również indywidualnych klastrów SHOK planuje się w roku 2011 a przeprowadzone zostaną w latach 2012-2013. Ostateczny zestaw wskaźników wykorzystanych w ewaluacji jest w trakcie przygotowywania.

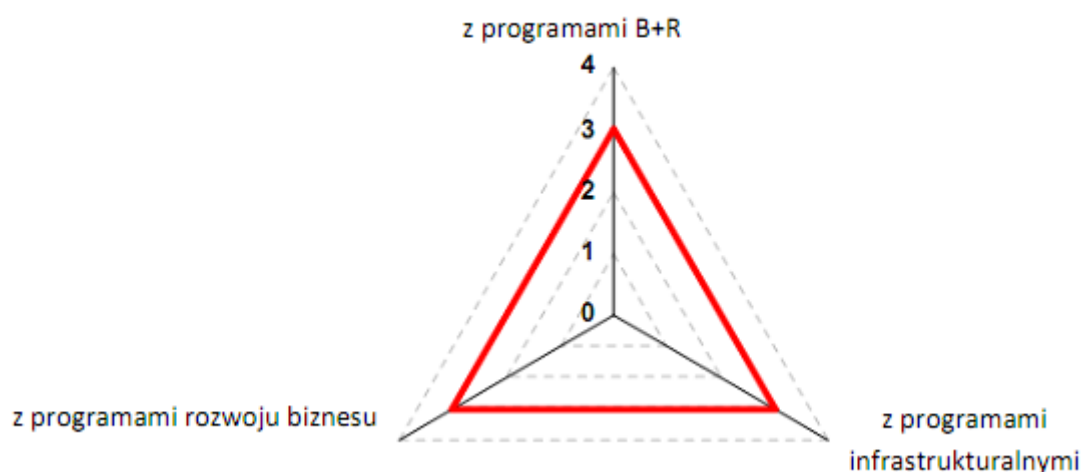
2.5.2.8 Kontekst programu

Istotność programu SHOK dla całej polityki jest bardzo wysoka i odzwierciedla się także w dobrej koordynacji programów (zob. tabela i wykres poniżej).

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 31. Znaczenie programu SHOK w ogólnej konfiguracji polityki



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 42. Koordynacja programu SHOK z innymi fińskimi programami finansowania

2.6 Islandia

2.6.1 Vaxtarsamningur (Umowy Dotyczące Wzrostu)

Nazwa programu	Vaxtarsamningur (Umowy Dotyczące Wzrostu)
Kraj	Islandia
Dane kontaktowe	Ministerstwo Przemysłu, Energii i Turystyki Elvar Knútur Valsson Arnarhvoli IS-150 Reykjavik Tel. +354 545 8500 Faks +354 562 1289 Email: elvar.knutur.valsson@idn.stjr.is
Strona internetowa	www.vaxvest.is, www.vaxtarsamningur.is

2.6.1.1 Cele i uzasadnienie programu

Nadrzędnym celem programu jest promowanie innowacji i poprawa konkurencyjności regionów poprzez tworzenie sieci kontaktów oraz wewnątrzklastrową współpracę między firmami, instytucjami badawczo-rozwojowymi, uczelniami wyższymi, gminami i rządem. W dążeniu do tego celu wyznaczono następujące **cele operacyjne**:

- Wzmacnianie współpracy między firmami, uczelniami i agencjami rządowymi w celu zwiększenia innowacyjności i wspierania rozwoju firm i gałęzi przemysłu.
- Promowanie i wspieranie klastrów i inicjatyw klastrowych w regionie oraz regionalnej wiedzy specjalistycznej w wyznaczonych ośrodkach.
- Zwiększenie liczby firm, miejsc pracy oraz podaży regionalnych produktów i usług.
- Wspieranie działań promujących eksport.
- Udział w projektach międzynarodowych w celu wspierania internacjonalizacji ośrodków regionalnych.
- Pozyskiwanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz wiedzy specjalistycznej.

Program kładzie szczególny nacisk na wspieranie regionalnych przewag konkurencyjnych, jak np. energii odnawialnej, żywności, turystyki, rybołówstwa, rolnictwa, technologii medycznej, czystych technologii oraz biotechnologii.

W ramach wdrażania programu Ministerstwo Przemysłu zawiera tzw. „umowy dotyczące wzrostu” z agencjami rozwoju regionalnego. Umowy te określają obowiązki zarówno ministerstwa jak i danej agencji rozwoju regionalnego. Rola ministerstwa ogranicza się do sprawowania nadzoru i zapewniania środków na projekty, natomiast za rzeczywiste wdrażanie projektów odpowiada agencja:

- Ministerstwo Przemysłu wyznacza pięć osób do sprawowania zarządu w ramach danej umowy oraz finansuje maksymalnie 50% kosztów kwalifikowanych poszczególnych projektów, przygotowywanych w kontekście umów dotyczących wzrostu.

- Agencja rozwoju regionalnego jest odpowiedzialna za realizację umowy. Zajmuje się publikacją otwartych naborów wniosków, rozpatruje wnioski o dotacje i przedkłada projekty zarządowi do ewaluacji końcowej. Koszty administracyjne umów pokrywane są z budżetu rocznego agencji rozwoju regionalnego, który jest finansowany z ogólnego budżetu państwa.

2.6.1.2 Grupa docelowa programu

Grupą docelową programu są przedsiębiorstwa, instytucje badawczo-rozwojowe, uczelnie wyższe oraz gminy, które biorą udział w inicjatywach na rzecz rozwoju regionalnego.

2.6.1.3 Okres obowiązywania programu, aspekty finansowe i tryb składania wniosków

Okres obowiązywania Programu	2010–2013 (bieżący okres finansowania)
Budżet	3,8 milionów EUR (645 milionów ISK)
Rodzaj finansowania	Granty
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Trzy razy do roku
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie ma maksymalnego okresu finansowania.
Czy wyznaczono maksymalną kwotę finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie wyznaczono maksymalnej kwoty.
Struktura finansowania projektów	Maksymalnie 50% finansowania pochodzi z programu
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na branżę i firmy • Pozycja MSP lub udział MSP w działaniach • Struktura i członkowie konsorcjum

2.6.1.4 Instrumenty

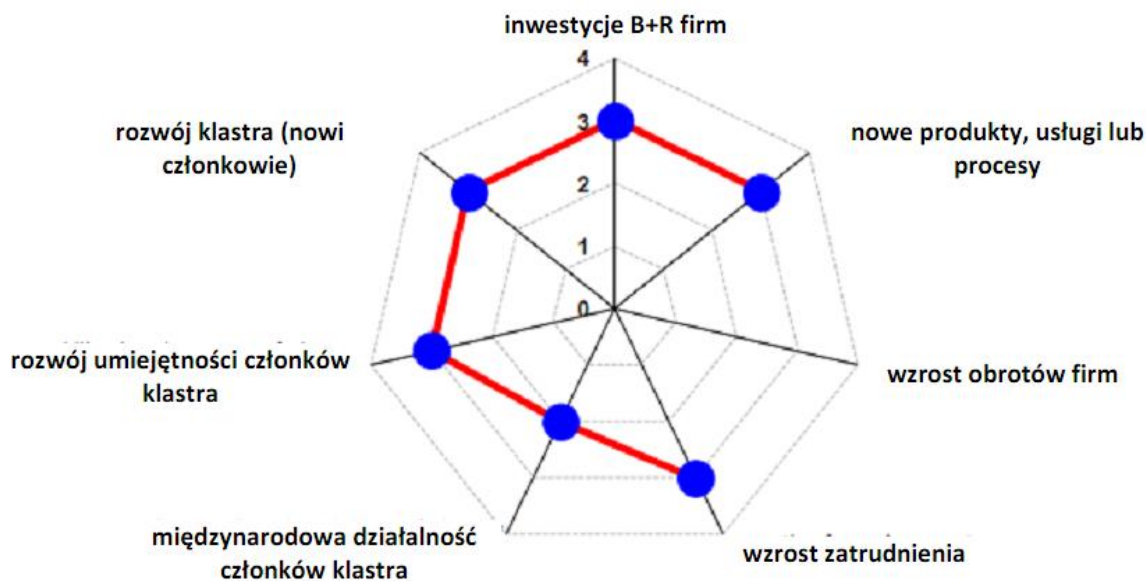
Program oferuje **granty** dla projektów, które skupiają się na innowacji, badaniach i rozwoju, kładąc nacisk na promocję/sprzedaż/eksport nowych bądź ulepszonych produktów lub usług.

Koszty kwalifikowane to na przykład wynagrodzenia i świadczenia, usługi zewnętrzne, koszty podróży i spotkań, badań marketingowych, biznesplanów, rozwoju produktów/usług oraz działań eksportowych. Umowy dotyczące wzrostu nie przewidują finansowania inwestycji w materiały, sprzęt lub inne wkłady, które są częścią produktu przeznaczonego na sprzedaż oraz inwestycji w proces produkcji, w tym w budynki i ich wyposażenie.

2.6.1.5 Wyniki i znaczenie programu

Od 2009 r. 15 organizacji klastrów skorzystało z programu. W skład jednego z klastrów wchodziło 300 MSP i 10 firm nie będących MSP oraz trzy uczelnie wyższe, dziewięć instytucji badawczych i 30 podmiotów publicznych. W 2009 r. wsparcie z programu otrzymało 16 projektów badawczo-rozwojowych. Przedstawiciele programu uważają, że odniósł on

sukces, jeżeli chodzi o inwestycje w badania i rozwój, nowe produkty/usługi, wzrost zatrudnienia, rozwój umiejętności oraz inicjatyw klastrowych (patrz wykres poniżej).



0 = wyniki są słabe => 4 = wyniki są doskonałe

Brakujące wartości wynikają z braku danych.

Nie oznacza to, że efekty nie wystąpiły w ogóle.

Wykres 43. Wyniki programu uzyskane w 2009 r.

2.6.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Program podlega ewaluacji raz na 24 miesiące.

Do monitorowania wyników programu stosowane są następujące wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Liczba nowych produktów lub usług Liczba projektów doktorskich, które wniosły wkład w inicjatywę sektora prywatnego/klastra w regionie Liczba firm typu spin-off Mierniki jakościowe: pomiar wartości gospodarczej powyższych wskaźników

Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba projektów wspólnych/ opartych na współpracy firm • Liczba projektów opartych na modelu potrójnej helisy • Całkowita liczba firm aktywnie uczestniczących w projektach • Średnia liczba firm uczestniczących we wspartych projektach • Granty współfinansowane uczestniczących firm: udział procentowy finansowania prywatnego i publicznego • Całkowita kwota otrzymanych międzynarodowych grantów/ otrzymanego finansowania (na przykład nabory wniosków organizowane na zasadzie konkursu) • Średni budżet wspieranych projektów
Oddziaływani e	<ul style="list-style-type: none"> • Liczba utworzonych nowych miejsc pracy w wyniku inicjatyw klastrowych • Liczba firm typu spin-off/nowych przedsiębiorstw • Oddziaływanie na stopę bezrobocia • Wskaźnik jakościowy: postrzeganie korzyści (przez uczestników, interesariuszy).

Monitorowanie beneficjentów polega na regularnym przygotowywaniu przez nich raportów, organizowaniu spotkań z instytucjami realizującymi program oraz przeprowadzaniu niezależnych ewaluacji.

2.6.1.7 Kontekst programu

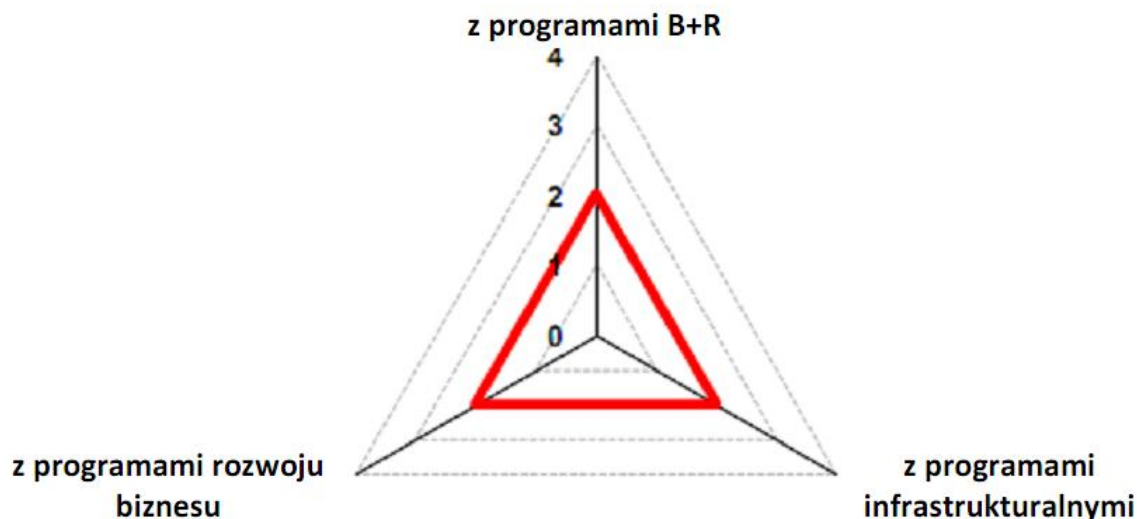
Mimo że program jest ważnym programem rozwoju regionalnego Ministerstwa Przemysłu, Energii i Turystyki, jego znaczenie w ogólnej polityce krajowej jest przeciętne.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 32. Znaczenie Vaxtarsamningur w polityce ogólnej

Zdaniem przedstawicieli programu jego koordynacja nie jest ani mocna ani słaba. Jednak poprawa koordynacji mogłaby skutkować większą efektywnością i skutecznością programu.



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 44. Koordynacja Vaxtarsamningur z innymi krajowymi programami finansowania

2.6.2 Program Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych

Nazwa programu:	Program Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych
Kraj	Islandia
Dane kontaktowe	Islandzkie Centrum Badań (RANNIS) Thorvaldur Finnbjörnsson Kierownik ds. Analiz, Ewaluacji i Wskaźników Laugarvegi 13 IS-101 Reykjavik Tel. +354 515 5808 Email: thorvald@rannis.is
Strona internetowa	www.rannis.is

2.6.2.1 Cele i uzasadnienie programu

W grudniu 2007 r. Islandzka Rada ds. Polityki Naukowo-Technologicznej (STPC) wydała decyzję wyznaczającą naukowe i gospodarcze obszary, w których kraj miał szansę osiągnąć globalną przewagę konkurencyjną.⁶⁹ Kluczowym czynnikiem w tym przypadku była współpraca między przedsiębiorstwami, uczelniami, instytucjami publicznymi i grupami społecznymi. STCP stwierdziła również, że wysokiej jakości personel, obiekty i wyposażenie nie są dostępne we wszystkich dziedzinach nauki w społeczności liczącej ok. 5 000 etatów w zakresie badań naukowych. Międzynarodowa współpraca i wysiłki interdyscyplinarne są ważnymi środkami zaradczymi w tym zakresie.

Zgodnie z decyzją STPC najważniejsze obszary działalności są następujące:

⁶⁹ The Science and Technology Policy Council of Iceland: Challenges and Objectives in Science, Technological Development and Innovation, grudzień 2007 r.

- Rozwój badań nad edukacją w celu poprawy systemu kształcenia i jego czasu reakcji na rosnące zapotrzebowanie na wiedzę, wydajność, kreatywność, aktywność i elastyczność.
- Promowanie innowacyjności jako realnej alternatywy dla inwestowania oraz zachęcanie inwestorów krajowych i zagranicznych do wspierania innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym MSP.
- Umożliwianie badań nad dziedzictwem narodowym, starymi dokumentami, kulturą literacką, językiem oraz kulturą nowoczesną, ze szczególnym uwzględnieniem obecnych inicjatyw międzynarodowych oraz promowania wizerunku Islandii jako dynamicznego i patrzącego w przyszłość państwa.
- Propagowanie badań nad skutecznymi alternatywami w zakresie zapobiegania epidemiom społecznym oraz ochrony zdrowia, rehabilitacji, innowacyjnych podejść do usług zdrowotnych, środków farmaceutycznych oraz bezpiecznej żywności.
- Rozwój badań na rzecz zrównoważonego wykorzystania lądowych, morskich i oceanicznych zasobów naturalnych.
- Rozwój badań multidyscyplinarnych, przy intensywnym wsparciu prywatnym, w zakresie potencjalnie znaczącego wpływu globalnego ocieplenia na środowisko społeczne i naturalne.
- Rozwój badań nad strukturą społeczeństwa, ze szczególnym uwzględnieniem jego cech charakterystycznych i niepowtarzalności.
- Pobudzanie zainteresowania sektorem kreatywnym, w którym innowacje, najnowocześniejsze technologie, wydarzenia kulturalne i rozrywka łączą się z działaniami gospodarczymi i inwestycjami, tworząc nowe przedsiębiorstwa i nowe możliwości zatrudnienia.

W tym kontekście Islandzkie Centrum Badań (RANNIS), agencja rządowa podlegająca Ministerstwu Edukacji, Nauki i Kultury, stworzyło w 2008 r. **"Program Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych"**. **Nadrzędnym celem programu** jest rozwijanie badań naukowych i technologicznych, promowanie skutecznej współpracy między różnymi podmiotami na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz wpieranie tworzenia wartości i inwestowania w badania i innowacje. Centra doskonałości lub klastry badawcze, które otrzymają wsparcie finansowe, powinny mieć możliwość zaistnienia na arenie międzynarodowej.

Na początku RANNIS ogłosiło nabór wniosków w odniesieniu do centrów doskonałości lub klastrow badawczych. W celu dalszego rozwoju wniosków 10 z nich miało możliwość otrzymania wsparcia w wysokości 5 600 EUR (1 000 000 ISK). Kompletne wnioski należało złożyć do października 2008 r. W 2009 r. planowano przeznaczyć od dwóch do czterech grantów na współpracę w zakresie badań i innowacji. Beneficjenci mogą otrzymywać maksymalnie 80 milionów ISK rocznie, przez nie więcej niż siedem lat. Ostatecznie finansowanie przyznano trzem centrom doskonałości i klastrom badawczym: GEORG - Geothermal Research Group, IIIM - Icelandic Institute for Intelligent Machines oraz EDDA - Centre of Excellence in Critical Contemporary Research na Uniwersytecie Islandzkim.

2.6.2.2 Grupa docelowa programu

Program ma za zadanie wspierać współpracę podobną do tej, która ma miejsce w klastrach zrzeszających przedsiębiorstwa, uczelnie i instytucje badawcze.

2.6.2.3 Okres obowiązywania programu, aspekty finansowe i tryb składania wniosków

Okres obowiązywania Programu	2009–2015
Budżet	6,8 milionów EUR (1,12 mld ISK)
Rodzaj finansowania	Granty
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Tak (zorganizowano nabór wniosków na początku programu)
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	7 lat
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	3,4 mln EUR (560 mln ISK)
Struktura finansowania projektów	<ul style="list-style-type: none">• Maksymalnie 25%
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none">• Oddziaływanie na branżę i firmy• Oddziaływanie na społeczeństwo (wpływ inny niż gospodarczy)• Pozycja MSP lub udział MSP w działaniach• Obszar technologiczny lub badawczy klastra• Transfer wiedzy lub technologii

2.6.2.4 Instrumenty

Program oferuje granty wspierające zakładanie/ funkcjonowanie organizacji zarządzającej klastrem, wspólne projekty badawczo-rozwojowe, komercjalizację wyników badań, uczestnictwo MSP, szkolenie i edukację oraz internacjonalizację.

2.6.2.5 Wyniki i znaczenie programu

Ze względu na młody wiek programu (początek w 2009 r.) nie ma jeszcze wyników i oddziaływania, które można by zmierzyć. Finansowanie zostało przyznane trzem centrom doskonałości i klastrom badawczym: GEORG - Geothermal Research Group, IIIM - Icelandic Institute for Intelligent Machines oraz EDDA - Centre of Excellence in Critical Contemporary Research na Uniwersytecie Islandzkim. W sumie w ich skład wchodzi osiem MSP, trzy firmy nie będące MSP, dwie instytucje badawczo-rozwojowe oraz trzech dostawców usług szkoleniowych i edukacyjnych.

2.6.2.6 System monitorowania i ewaluacji

Ewaluacja programu zostanie przeprowadzona po trzech latach.

Do monitorowania wyników programu stosowane są następujące wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none">• Publikacje• Uczestnicy szkoleń

	<ul style="list-style-type: none"> • Nowe przedsiębiorstwa
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost liczby naukowców w dziedzinach specjalistycznych • Wzrost liczby nowych miejsc pracy • Wzrost liczby nowych przedsiębiorstw • Korzyści edukacyjne • Współpraca międzynarodowa
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> • Zrównoważone klastry we wspartych obszarach • Wpływ społeczny i gospodarczy • Większa konkurencyjność we wspartych obszarach • Tworzenie międzynarodowych sieci kontaktów

Beneficjenci są monitorowani na podstawie przygotowywanych przez nich raportów, regularnych spotkań z instytucjami realizującymi program oraz niezależnych ewaluacji.

2.6.2.7 Kontekst programu

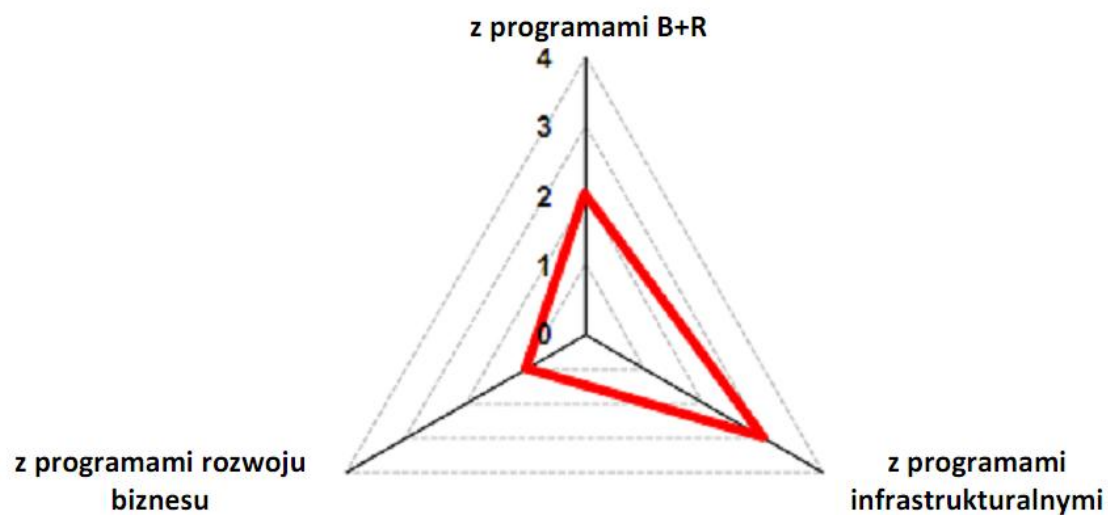
Zdaniem przedstawicieli programu jest on wciąż w fazie eksperymentalnej ze względu na swój „klastrowy” charakter. Mimo że program jest ważny z punktu widzenia polityki, jego skromny budżet ogranicza jego znaczenie w ogólnej polityce.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 33. Znaczenie Programu Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych w polityce ogólnej

Przedstawiciele programu, zapytani o jego koordynację z innymi programami finansowania, potwierdzili dobrą koordynację z programami infrastrukturalnymi oraz wskazali na raczej słabą koordynację z programami rozwoju biznesu.



0 = koordynacja jest słaba => 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 45. Koordynacja Programu Badań Strategicznych Na Rzecz Centrów Doskonałości oraz Klastrow Badawczych z innymi programami finansowania.

2.7 Polska

2.7.1 Polskie Programy Wsparcia Kłastrów

Nazwa programu:	Polskie Programy Wsparcia Kłastrów (różne programy)
Kraj	Polska
Dane kontaktowe	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Grażyna Buczyńska Główny Ekspert w Zespole Innowacji i Technologii ul. Pańska 81/83 PL-00-834 Warszawa Tel. +48 22 432 80 80 Fax +48 22 432 62 20 Email: grazynabuczynska@parp.gov.pl
Strona internetowa	www.parp.gov.pl

2.7.1.1 Cele, uzasadnienie, grupy docelowe i instrumenty

Polski rząd uważa wspieranie kłastrów za „ważny element składowy w kilku dziedzinach polityki gospodarczej, szczególnie w tych związanych z innowacjami, rozwojem regionalnym i przemysłem”.⁷⁰ Cechą charakterystyczną polityki kłastrów w Polsce jest zainteresowanie rządu łączeniem kłastrów i polityki dotyczącej kłastrów z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych.⁷¹ Są to obszary, w których działalność może być prowadzona na preferencyjnych warunkach określonych w ustawie o specjalnych strefach ekonomicznych z 20 października 1994 roku.⁷² 4 września 2006 r. rząd przyjął "Strategię zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013", która wskazała na potrzebę wspierania kłastrów.

Wspieranie kłastrów odbywa się w ramach zestawu **różnych dotacji i programów pomocy technicznej**. Obejmują one:

- **Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”**, obejmuje koordynatorów kłastrów wspierając inwestycje, szkolenia, doradztwo i działania w zakresie internacjonalizacji. Budżet tego programu (tylko Działanie 5.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka) wynosi 104,3 mln PLN na lata 2007-2013.

Ogólnym celem tego działania jest wsparcie rozwoju kłastrów krajowych oraz zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez wspieranie współpracy między firmami oraz między firmami a instytucjami otoczenia biznesu, w tym instytucjami naukowymi. Wsparcie jest dostępne dla koordynatorów takiej współpracy (koordynatorów kłastrów), którzy wykonują swoje zadania nie dla zysku lub przeznaczają zysk na cele związane z zadaniami realizowanymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Beneficjentem może być

⁷⁰ Ministerstwo Gospodarki, 2010: Krajowy Program Reform: Europa 2020 - Klastry: Polityki Rozwoju Gospodarczego oparta na klastrach, s. 2

⁷¹ Ibid s.13

⁷² Omówienie: Polska Agencja Innowacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIiZ), 2009: Przewodnik po specjalnych strefach ekonomicznych w Polsce

fundacja, zarejestrowane stowarzyszenie, spółka akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, instytucja B+R lub organizacja przedsiębiorców. Kwalifikowane są projekty obejmujące co najmniej 10 firm, z których co najmniej 50 % to małe i średnie przedsiębiorstwa oraz co najmniej jedna instytucja B+R i jedna instytucja wsparcia biznesu. W celu ułatwienia rozwoju klastrów ponadregionalnych, uczestnicy projektu muszą pochodzić z co najmniej dwóch województw, a ich łączny udział w sprzedaży poza granicami regionu musi wynosić co najmniej 30 %.

Maksymalna kwota dofinansowania projektu (do 100 procent całkowitych kosztów projektu) wynosi 5 mln EUR (20 mln PLN) na inwestycje, 250 000 EUR (1 mln PLN) na szkolenia związane z inwestycjami, 5% całkowitych wydatków kwalifikowanych na wydatki operacyjne i administracyjne, 100 000 EUR (400 000 PLN) na usługi doradcze.

- W celu wspierania **rozwoju regionalnych klastrów**, rząd przygotował **Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013**, Priorytet 1.4 „*Promocja i współpraca*” Działanie 1.4 „*Współpraca - tworzenie i rozwój klastrów*”. Program jest ograniczony do wschodniej części kraju, do województw warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, lubelskiego, świętokrzyskiego i podkarpackiego. Głównym beneficjentem jest menedżer klastra, który koordynuje klaster składający się z przedsiębiorców, uczelni wyższych i agencji na rzecz rozwoju innowacji i rozwoju regionalnego. Program dysponuje budżetem w wysokości 11 mln EUR i wspiera projekty o wartości co najmniej 500 000 EUR (2 mln PLN) i maksymalnym udziale dofinansowania programu równym 75 proc.
- Wsparciu tworzenia i rozwoju klastrów poprzez dotacje w ramach programów, które zostały krótko opisane powyżej, służy również szereg różnych projektów pomocy technicznej. Projekty te są, podobnie jak programy dotacji, częścią ogólnopolskiego programu rozwoju, którym w tym konkretnym przypadku jest **Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Działanie 2.1.3** „*Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw*”. Zakończone i nadal realizowane środki pomocy technicznej obejmują:
 - Zapewnienie klastrom i ich menedżerom informacji na temat możliwości poprawy wydajności i pogłębienia wiedzy na temat stanu rozwoju i potencjału polskich klastrów. PARP zleciła projekt analizy porównawczej w tym zakresie w 2008 roku. Wyniki zostały opublikowane w 2010 r.⁷³
 - PARP zorganizowała liczne regionalne konferencje, pokazy klastrów i grupy robocze zajmujące się problematyką klastrów w celu ułatwienia wymiany informacji i tworzenia projektów. Ponadto PARP publikuje raporty i zagraniczne publikacje na temat klastrów.
 - W ramach projektu PARP „*Współpraca polskich przedsiębiorstw*” zaoferowano szkolenia i usługi doradcze dla koordynatorów klastrów i pracowników firm, które są członkami klastra lub potencjalnymi członkami klastra.

⁷³ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010: Benchmarking klastrów w Polsce 2010

2.7.1.2 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

W poniższych tabelach przedstawiono informacje na temat dwóch programów wsparcia:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”
- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, Priorytet 1.4 „Promocja i współpraca” Działanie 1.4 „Współpraca - tworzenie i rozwój klastrów”.

Nazwa programu	Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”
Okres obowiązywania Programu	2007-2013
Budżet	104 mln EUR
Rodzaj finansowania	Dotacje
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Dwa razy w roku
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie ma maksymalnego okresu finansowania.
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	5 mln EUR
Struktura finansowania projektów	Dotacja do 100 procent wydatków
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy • Koncentracja na udział MSP w działaniach • transfer wiedzy lub technologii • Budżet • struktura i członkowie konsorcjum • Potencjał dla innowacji

Nazwa programu	Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, Priorytet 1.4 „Promocja i współpraca” Działanie 1.4 „Współpraca - tworzenie i rozwój klastrów”.
Okres obowiązywania Programu	2009-2015
Budżet	11 mln EUR
Rodzaj finansowania	Dotacje
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Raz w roku
Czy z wnioskodawcami prowadzony jest dialog na temat korekty ich wniosków przed ostatecznym złożeniem wniosku?	Nie
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie ma maksymalnego okresu finansowania.
Czy jest ograniczona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie ma maksymalnej kwoty

Struktura finansowania projektów	Dotacja do 75 procent wydatków
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na udział MSP w działaniach transfer wiedzy lub technologii • struktura i członkowie konsorcjum

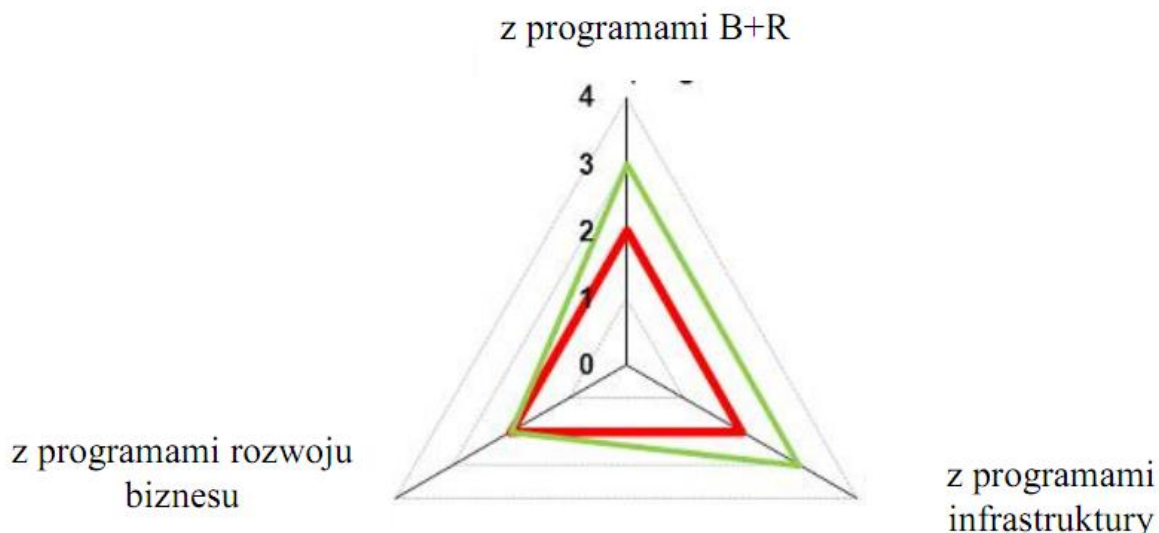
2.7.1.3 Kontekst programu

Polskie programy klastrowe są raczej instrumentem rozwoju gospodarczego Polski, a nie instrumentami ułatwiającymi działalność B+R, jak wskazuje ich znaczenie w ogólnej konfiguracji polityki. Jednak nie oznacza to, że działalność B+R nie ma znaczenia w kontekście strategii rozwoju gospodarczego.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 34. Znaczenie polskich programów dotyczących klastrów w ogólnej konfiguracji polityki
 Koordynacja polskich programów klastrowych z innymi programami finansowania może być opisana jako poprawna, co nie jest zaskakujące, zważywszy na wagę jaką rząd przywiązuje do klastrów jako narzędzia rozwoju gospodarczego.



Czerwona linia: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Działanie 5.1 „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym”

Zielona linia: Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013, Priorytet 1.4 „Promocja i współpraca” Działanie 1.4 „Współpraca - tworzenie i rozwój klastrów”.

0 = koordynacja jest słaba 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 46. Koordynacja polskich programów klastrowych z innymi programami krajowymi

2.8 Francja

2.8.1 Grappe d'entreprises

Nazwa programu:	Grappe d'entreprises
Kraj	Francja
Dane kontaktowe	DATAR - Délégation interministérielle à l'Aménagement du territoire et à l'Attractivité Régionale Constance Arnaud Menedżer Polityki Klastrowej Tel. +33 1 40 65 10 87 Email: constance.arnaud@datar.gouv.fr
Strona internetowa	http://territoires.gouv.fr/grappes-dentreprises

2.8.1.1. Cele i uzasadnienie programu

Program Grappe d'entreprises realizuje ogólny cel rozwoju klastrów biznesowych w sektorach gospodarki o słabej działalności badawczo-rozwojowej. Sektory te albo nie są objęte programem Pôles de compétitivité⁷⁴ lub nie mają odpowiedniej masy krytycznej by kwalifikować się jako Pôles de compétitivité.

W celu zwiększenia efektywności i skuteczności wsparcia, klastry w obu programach, Grappe d'entreprises i Pôles de compétitivité, mają współpracować. Klastry z Grappe d'entreprises odniosą korzyści ze współpracy w zakresie B+R, a klastry z Pôles de compétitivité mogą odnieść korzyści z dodatkowych możliwości komercjalizacji wyników działalności B+R.

Termin klastrów biznesowych należy rozumieć jako ogólne określenie konkretnej kategorii klastrów. Klastry biznesowe będące przedmiotem zainteresowania programu mogą być definiowane w następujący sposób:

- składają się one głównie z mikro-przedsiębiorstw/MSP, które są aktywne w tym samym zakresie działalności; w stosownych przypadkach integrują się z dużymi firmami; współpracują lub wdrażają zarządzanie szkoleniami, pracą i umiejętnościami, innowacjami i organizacjami badawczymi, zgodnie z własnym kontekstami i inicjatywami;
- są związane z jednym terytorium, co ułatwia bliskie relacje między ich członkami, oraz jest istotne dla danej sieci biznesowej;
- świadczą usługi dla firm, które mogą obsługiwać wszystkie ich potrzeby poprzez łączenie lub działania zbiorowe, zwłaszcza w odniesieniu do innowacji we wszystkich jej formach⁷⁵, miejsc pracy i umiejętności, organizacji pracy, rozwoju międzynarodowego, komunikacji, aspektów środowiskowych;

⁷⁴ Pôles de compétitivité odnosi się do klastrów, które są finansowane w ramach rządowego programu o tej samej nazwie. Szczegółowe informacje na temat programu pôles de compétitivité znajdują się na stronie <http://competitivite.gouv.fr/>.

⁷⁵ Technologicznych, organizacyjnych (struktury korporacyjnej, organizacji pracy, zarządzania wiedzą, relacji z partnerami zewnętrznymi, itp.), marketingowych, usługowych, społecznych, terytorialnych itp.

- Mają określoną strukturę zarządzania, gdzie przedsiębiorcy odgrywają wiodącą rolę, ze wspólnie opracowaną strategią realizowaną za pośrednictwem wspólnego planu działania;
- Wszystkie przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa produkcyjne, wolne zawody, usługodawcy, produkcja rzemieślnicza, itd.), we wszystkich działaniach (handlowych, przemysłowych, rzemiosła, turystyki, sztuki, rolnictwa, usług, itp.) i na wszystkich terytoriach, (miejskie, podmiejskie, wiejskie), zarówno metropolii jak i za granicą;
- Nawiązują kontakty i współpracują z podmiotami publicznymi i prywatnymi z danego obszaru

Wybór beneficjentów został przeprowadzony w dwóch etapach. Po pierwszym naborze do wsparcia wybrano 42 spośród 112 wniosków. Mają one następujące cechy:

- Ponad 30 procent tych klastrów znajduje się w sektorach działalności związanych z e-gospodarką, zieloną gospodarką, branżą kultury i sztuki lub w sektorze usług. Udział pozostałych gałęzi przemysłu, które obecnie stanowią podstawę gospodarki francuskiej, jak sektor przetwórstwa żywności, mechaniki, budownictwa, ochrony zdrowia i farmacji, w wybranych wnioskach wynosi ok. 60 proc.
- Wybrane klastry biznesowe stanowią wzór w zakresie utrzymywania kontaktów z innymi podmiotami w ich regionie, świadczenia usług dla ich organizacji członkowskich, celów rynkowych i proponowanych strategii a także skuteczności ich struktury zarządzania.
- Ponad połowa wybranych klastrów biznesowych nawiązała już współpracę partnerską z klastrami konkurencyjności.

2.8.1.2 Grupa docelowa programu

Grupą docelową programu są grupy przedsiębiorstw, podmioty B+R, instytucje szkoleniowe i inne podmioty, które chcą współpracować w klastrze biznesowym. Struktura zarządzania w klastrze musi być niezależna od władz publicznych i organizacji zawodowych/konsularnych oraz kierowana przez przedsiębiorcę. Klastry, które już otrzymały wsparcie z programu Pôles de compétitivité nie kwalifikują się do wsparcia.

2.8.1.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres obowiązywania Programu	2009, data zakończenia nieokreślona
Budżet	EUR 24 mln
Rodzaj finansowania	Dotacje
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Nie
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Nabory wniosków przeprowadzono na początku programu
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	36 miesięcy
Czy jest ograniczona maksymalna kwota	EUR 500 000

finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	
Struktura finansowania projektów	Do 25% wydatków
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy

2.8.1.4 Instrumenty

W ramach programu przyznawane są dotacje dla inwestycji materialnych i niematerialnych, pracowników oraz na pokrycie ogólnych kosztów operacyjnych w odniesieniu do koordynacji i zarządzania w klastrze oraz dla projektów współpracy realizowanych przez członków klastra. Projekty muszą być wskazane w planie działania dla projektu.

2.8.1.5 Wyniki i znaczenie programu

Program rozpoczął się w 2009 r., tak więc nie można w obecnej chwili zmierzyć jego wyników i oddziaływania.

2.8.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Organizacja zarządzająca programem pracuje obecnie nad systemem wskaźników do oceny skuteczności programu.

2.8.1.7 Kontekst programu

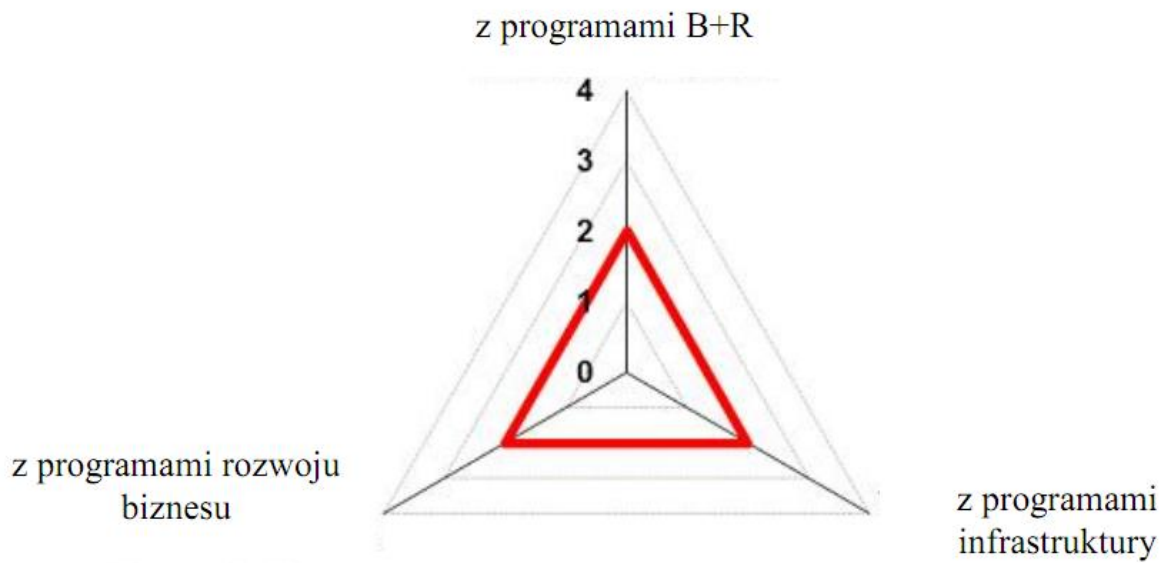
Według urzędników programu jest on bardzo ważny w ogólnym kontekście polityki krajowej, ponieważ uzupełnia program Pôles de compétitivité w zakresie wspierania MSP.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2		4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X		

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 35. Znaczenie programu Grappe d'entreprises w ogólnej konfiguracji polityki

Bez względu na duże znaczenie programu w ogólnym kontekście polityki krajowej, według opinii urzędników programu koordynacja programu pozostaje raczej na średnim poziomie.



0 = koordynacja jest słaba ... 4 = koordynacja jest mocna

Wykres 47. Koordynacja programu Grappe d enterprises z innymi programami finansowania

2.9 Grecja

2.9.1 Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)

Nazwa programu	Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych (Działanie pomocowe na rzecz mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych)
Kraj	Grecja
Dane kontaktowe	Corallia - Grecka Inicjatywa dotycząca Klastrow Technologicznych Dr Kinos Vogiatzis Inicjatywa klastrowa: Dyrektor ds. Technologii i Działań klastrowych Sorou 12 GR-15125 Maroussi, Ateny, Grecja Tel. +30 210 63 00 770 Fax +30 210 61 98 818 Email: n.vogiatzis@corallia.org
Internet	www.corallia.org

2.9.1.1 Cele i uzasadnienie programu

Program realizowany przez Corallia - Grecką Inicjatywę dotyczącą Klastrow Technologicznych pod auspicjami Greckiego Ministerstwa Rozwoju. Misją Inicjatywy Klastrowej Corallia jest rozwijanie i tworzenie klastrow innowacyjności w tych sektorach gdzie Grecja może w niedalekiej przyszłości uzyskać silną pozycję konkurencyjną na świecie. W tym kontekście Corallia stanowi formę hybrydową, łączącą właściciela programy i organizację zarządzającą klastrem.

Program „Działanie pomocowe na rzecz Mikroelektroniki i systemów zagnieżdżonych” ukierunkowano na rozwój sektora półprzewodników i Nano/mikroelektroniki w Grecji, poprzez wykorzystanie i wspieranie systemu tworzenia klastrow pozwalający na wzrost i zrównoważony rozwój. Program ukształtowano zgodnie z czterema głównymi liniami działania, w tym trzema rodzajami interwencji, mianowicie (1) dotacje typu „seed” wspierające tworzenie nowych innowacyjnych przedsiębiorstw, (2) realizacja najnowszych projektów współpracy w dziedzinie B+R oraz (3) wspólne działania kapitałowe w dziedzinie B+R uzupełniane przez (4) czwarty horyzontalny kierunek działań na który składać się będzie zestaw działań pomocowych wspierających ogólnie rozwój działalności gospodarczej i innowacje. Wszystkie działania zapewniające finansowanie programu realizowane są w ramach systemu klastrow dążącego do zapewnienia współpracy pomiędzy silnie konkurującymi przedsiębiorstwami, ekonomii skali i ekonomii zakresu, jak i transfery wiedzy pomiędzy członkami klastra, prowadzącej do tworzenia nowych produktów i lepszego dostosowania do nowych technologii.

2.9.1.2 Grupa docelowa programu

Organizacje kwalifikujące się do uczestniczenia w programie i uzyskania finansowania w formie grantów z programu to różnego rodzaju i wielkości przedsiębiorstwa (mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa) jak również instytucje akademickie i badawcze.

2.9.1.3 Okres realizacji programu, aspekty finansowe i procedura zgłoszenia

Okres obowiązywania programu	2008-2013
Budżet	33 mln EUR
Rodzaj finansowania	Granty
Czy program działa w konkretnym obszarze technologicznym?	Tak
Czy występuje w nim nabór wniosków?	Tak
Czy istnieje dialog ze zgłaszającymi w kwestii poprawiania wniosków przed ich ostatecznym złożeniem?	Tak
Maksymalny okres finansowania projektu	Nie przewidziano maksymalnego okresu finansowania.
Czy została określona maksymalna kwota finansowania, o którą może ubiegać się wnioskodawca?	Nie określono maksymalnej kwoty.
Struktura finansowania projektów	max. 75% wysokości finansowania z programu
Najważniejsze kryteria ewaluacyjne dla wniosków w ramach projektu	<ul style="list-style-type: none">• Oddziaływanie na branżę przemysłową i firmy• Technologia lub obszar naukowy klastra:• Doskonałość w dziedzinie RTD

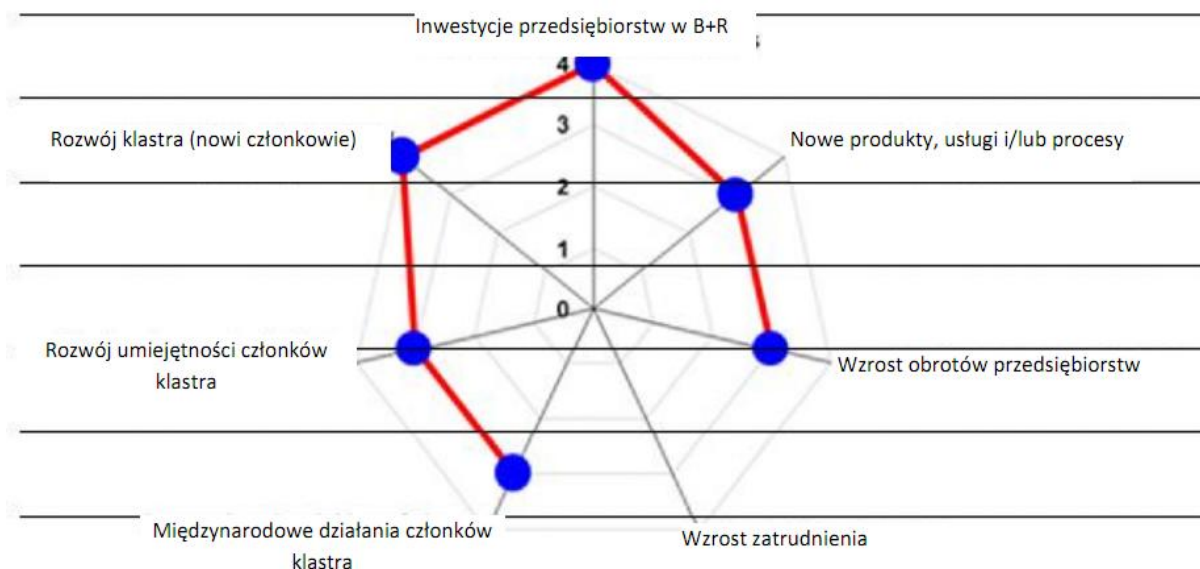
2.9.1.4 Instrumenty

Program zapewnia finansowanie w formie grantów na rzecz rozpowszechniania wiedzy, realizacji wspólnych projektów firm, instytucji badawczych i wyższych uczelni w dziedzinie B+R, rzeczowe inwestycje zmierzające do zwiększenia możliwości sektora B+R, działania ukierunkowane na internacjonalizację działalności, szkolenia i kształcenie, wspieranie powstających przedsiębiorstw i doradztwo w zakresie praw własności intelektualnej.

2.9.1.5 Wyniki i znaczenie programu

Na chwilę obecną nie ma dostępnych wyników ewaluacji. Od czasu uruchomienia programu koordynowanego przez Corallia - Grecką Inicjatywę dotyczącą Kłastrów Technologicznych, skorzystało na nim: 40 MSP, trzy nie-MSP, 12 uniwersytetów, jedna jednostka B+R, jeden dostawca usług szkoleniowych oraz siedem organizacji doradczych (dane za rok 2009).

Wykres 48 przedstawia wyniki programu w oparciu o ocenę przeprowadzoną przez administratorów programu.



Wykres 48. Wyniki programu

2.9.1.6 System monitorowania i ewaluacji

Program poddany zostanie ocenie dwukrotnie w czasie jego realizacji (co ok. 24 miesiące).

Do monitorowania wyników programu stosowane są następujące wskaźniki:

Wskaźniki	
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Liczba patentów Liczba szkoleń Liczba wspólnych projektów współpracy Liczba doktoratów Liczba nowopowstałych MSP
Wyniki	<ul style="list-style-type: none"> Procent wzrostu przychodów Procent wzrostu eksportu Procent wzrostu zatrudnienia Procent wzrostu FDI Procent zastosowanych standardów jakości
Oddziaływanie	<ul style="list-style-type: none"> Internacjonalizacja Rozwój klastra Oddziaływania społeczne Przenikanie wiedzy w obrębie klastrów

Beneficjenci są monitorowani za pomocą regularnych niezależnych ewaluacji oraz zadań benchmarkingowych.

2.9.1.7 Kontekst programu

Program jest istotny z punktu widzenia ogólnego kontekstu politycznego w związku z jego znaczeniem dla regionalnego rozwoju gospodarczego (zob. Tabela 36). W warunkach greckich, program przyczynił się do powstania projektów referencyjnych z dwóch powodów:

Był to pierwszy program wywodzący się z inicjatywy oddolnej w Grecji, bowiem zainteresowane podmioty zostały włączone w proces tworzenia od samego początku. Przeprowadzono także szeroko zakrojone konsultacje. Stanowi on również znaczną zmianę w myśleniu politycznym, skupia się bowiem na tych obszarach gospodarczych, w których Grecja dysponuje przewagą konkurencyjną, podczas gdy wcześniej programy koncentrowały się raczej na finansowaniu „wszystkiego po trochu”, co prowadziło do znacznie niższej efektywności i skuteczności finansowania.

Jak duże jest znaczenie programu klastrowego w kategorii...	0	1	2	3	4
ogólnej krajowej strategii rozwoju gospodarczego/przemysłowego?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>
...innych programów badawczo-rozwojowych/innovacyjnych?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>

0 = bez znaczenia -> 4 = bardzo duże znaczenie

Tabela 36. Znaczenie programu Corallia w ogólnej strukturze polityki