

Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem

Wersja ostateczna

Autorzy:

dr Maciej Piotrowski
dr Michał Thlon
dr Władysław Szajna
dr Mariusz Citkowski
dr Joanna Hołub-Iwan
Artur Kowalczyk
Krystian Krawczyk
Piotr Szawiec
Magdalena Marciniak-Piotrowska

Redaktor:

dr Maciej Piotrowski

Współpraca merytoryczna PARP:

Dorota Frączek
Piotr Kryjom
Grażyna Buczyńska
Joanna Podgórska

Warszawa, grudzień 2014

1. Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem	3
1.1. Wprowadzenie	3
1.1.1. Cel instrukcji.....	3
1.1.2. Cel standardów zarządzania klastrem.....	3
1.1.3. Grupa docelowa	4
1.1.4. Terminologia użyta w standardach	5
1.2. Autoewaluacja z wykorzystaniem narzędzia Excel	6
1.2.1. Sposób użycia.....	6
1.2.2. Szczegółowy opis postępowania.....	7
1.2.3. Wyjaśnienia i wskazówki dotyczące wypełnienia poszczególnych pól arkuszy	9
1.2.4. Wzory arkuszy do wypełnienia.....	19
1.3. Sposób analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz wyniku ogólnego	20

1. Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem

1.1. Wprowadzenie

1.1.1. Cel instrukcji

Celem instrukcji jest przedstawienie użytecznych informacji w procesie autoewaluacji koordynatora pod kątem spełnienia standardów zarządzania klastrem. Instrukcja dostarcza podstawowych informacji nt. opracowanych standardów (celu, odniesienia do innych systemów oceny klastrow, zakresu przedmiotowego), jak również przedstawia sposób przebiegu całego procesu oceny z wykorzystaniem automatycznego narzędzia w formacie Excel, jak również w oparciu o wypełniany ręcznie formularz oceny.

1.1.2. Cel standardów zarządzania klastrem

Standardy zarządzania klastrem zostały oparte na wynikach analiz przeprowadzonych z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na potrzeby realizacji projektu pn. „Standardy zarządzania klastrem”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013.

Standardy mają stanowić odpowiedź na problem słabego zarządzania klastrami i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów. Jest to tym bardziej istotne, że podmioty te mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej. Standardy zarządzania klastrem należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrow, uwzględniające m. in. najlepsze zidentyfikowane praktyki w zakresie ich działalności w Polsce i za granicą.

W związku z powyższym wykorzystaniem standardów zarządzania klastrem realizuje następujące funkcje:

1. **Funkcja edukacyjna.** Standardy zostały opracowane na podstawie szeregu analiz aktualnych dokumentów krajowych i zagranicznych, jak też istniejących systemów oceny i badań benchmarkingowych w zakresie dotyczącym roli koordynatora klastra. Analiza została uzupełniona o krajowe i zagraniczne dobre praktyki i studia przypadku. Dzięki temu standardy są nie tylko instrumentem oceny procesów zarządzania, ale stanowią również obszerny zbiór praktycznej wiedzy w przedmiotowym zakresie.
2. **Identyfikacja słabych stron w zarządzaniu klastrem.** W wyniku przeprowadzenia pełnego procesu autoewaluacji koordynator klastra uzyska informację, które standardy nie zostały spełnione oraz jakie działania powinny być przedmiotem jego aktywności.
3. **Doskonalenie procesów zarządzania klastrem / identyfikacja nowych obszarów zarządzania.** Dołączone dobre praktyki oraz opisy standardów i wskaźników spełnienia mogą stanowić dla koordynatora źródło inspiracji w zakresie doskonalenia procesów zarządzania klastrem. Ponadto ocena spełnienia opcjonalnych standardów dla danej fazy jego rozwoju umożliwi identyfikację nowych obszarów, w których powinno się podjąć działania. Identyfikacja nowych obszarów zarządzania klastrem może być szczególnie ważna z punktu widzenia klastrow znajdujących się w fazie embrionalnej.

Cykliczne dokonywanie oceny pozwoli określić kierunek zmian zachodzących w obszarze zarządzania danym klastrem. Proponuje się coroczne przeprowadzanie autoewaluacji przez koordynatora.

Standardy zostały przygotowane z myślą o koordynatorach, którzy będą wykorzystywać je do autoewaluacji, tj. do samodzielnej oceny procesów zarządzania w klastrze. Na tym etapie nie przewiduje się, aby standardy zostały przedmiotem odgórnej, zewnętrznej oceny klastrow przez instytucje publiczne. Choć na razie nie planuje się, by spełnienie standardów w jakikolwiek sposób warunkowało dostęp do finansowania publicznego, nie można wykluczyć, że w dłuższym horyzoncie czasowym może to zostać uznane za dodatkowy atut koordynatorów.

Należy również odróżnić opracowane standardy zarządzania od innych systemów oceny klastrów/koordynatorów:

1. Benchmarking klastrów w Polsce

Jest to cykliczne badanie stanu rozwoju klastrów w Polsce i zachodzących w nich zmian, obejmujące wypracowanie rekomendacji skierowanych do różnych grup interesariuszy, które są powiązane z klastrami i wspierają ich rozwój. Od przedstawionych standardów Benchmarking odróżnia:

- a) zewnętrzny i określony w czasie proces oceny (raz na dwa lata);
- b) ocena dotyczy przede wszystkim stanu rozwoju klastra, a nie samego procesu zarządzania.

2. System wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych w Polsce

Jest to system przygotowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości przy współpracy z Ministerstwem Gospodarki, który ma na celu wyłonienie Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK), tj. grupy najlepszych klastrów w Polsce. Od przedstawionych standardów system wyboru KKK odróżniają następujące cechy:

- a) proces oceny jest zewnętrzny i kilkietapowy;
- b) uzyskanie statusu KKK ma z założenia wpływać na dostęp do niektórych źródeł finansowania zewnętrznego;
- c) ocena obejmuje przede wszystkim wyniki i osiągnięcia klastra oraz jego strategię i plan działania, a nie pożądane cechy procesów w klastrze czy sposoby ich realizacji (w tym zarządzania).

3. System oceny procesów zarządzania klastrami stosowany przez European Secretariat for Cluster Analysis

Jest to system oceny najbardziej zbliżony do zaproponowanych standardów pod względem realizowanych celów. Od niniejszych standardów system ESCA odróżnia:

- a) zewnętrzny, odpłatny proces oceny;
- b) brak zróżnicowania standardów z uwagi na fazę rozwoju klastra;
- c) trzy poziomy znaku jakości (brązowy, srebrny, złoty);
- d) ocena obejmująca zarówno wyniki i osiągnięcia klastra, jak również pożądane cechy procesu zarządzania i jego sposoby realizacji;
- e) wieloetapowy system oceny w przypadku złotej odznaki (z udziałem ekspertów zewnętrznych i specjalnie do tego powołanych gremiów);
- f) rozpoznawalność znaku jakości przez Komisję Europejską.

Ponieważ niniejsze standardy mają służyć **autoewaluacji**, bardzo ważne jest zachowanie **rzetelności** w ocenie spełnienia wskaźników, szczególnie że większość wskaźników ma **charakter jakościowy**. Wymaga to od koordynatora **rzetelnej oceny** podejmowanych działań w klastrze / wystąpienia określonych sytuacji pod kątem spełnienia danego wskaźnika. Ułatwieniem w procesie oceny są dołączone przykłady spełnienia standardów. Należy także podkreślić, że proces autoewaluacji **nie wymaga** tworzenia dodatkowej dokumentacji potwierdzającej spełnienie standardów czy wskaźników.

1.1.3. Grupa docelowa

Niniejsza instrukcja jest skierowana w pierwszej kolejności do koordynatorów klastrów, którzy pragną dokonać autoewaluacji pod kątem spełnienia standardów zarządzania. Adresatem instrukcji mogą być także osoby odpowiedzialne za tworzenie lub wdrażanie polityki klastrowej na poziomie centralnym i regionalnym, jak również podmioty działające w klastrach, w tym przedsiębiorstwa (w szczególności MSP). Instrukcja ma również zastosowanie w przypadku dokonywania ewaluacji przez osoby z zewnątrz przy udziale koordynatora klastra.

1.1.4. Terminologia użyta w standardach

Z uwagi na niejednoznaczność takich terminów, jak „klastery”, „koordynator klastra”, „inicjatywa klastrowa”, przytoczono sposób interpretacji zastosowany w niniejszych standardach.

Klastery – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów, reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha/ów wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i jest ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów uczestniczących w klastrze, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administrację publiczną oraz pozostałe organizacje wspierające¹.

Koordinator klastra (ew. organizacja zarządzająca klastrami, organizacja klastrowa) to podmiot, który organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym skupisku. Koordinator reprezentuje klaster w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje inne funkcje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania klastra. W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, ale konkretna osoba, określana jako animator klastra. Na późniejszym etapie – na poziomie operacyjnym – także należy mówić o osobie, która jest określana mianem koordynatora lub menedżera klastra².

Inicjatywa klastrowa – forma organizacyjna, gromadząca kluczowych graczy klastra na rzecz jego rozwoju³, w tym także pewna formuła partnerstwa, która służy uzgadnianiu, a następnie wdrażaniu działań istotnych dla rozwoju danego skupiska firm i instytucji otoczenia⁴.

Fazy rozwoju klastra – obserwacja rozwoju inicjatyw klastrowych w różnych częściach świata pozwoliła wyróżnić kilka faz ich cyklu życia. **Faza pierwsza (wylegania/inkubacji)** występuje w sytuacji, gdy kilka lub kilkanaście podmiotów zaczyna współpracować w podstawowej branży, wokół której organizuje się powiązanie kooperacyjne, realizując w ten sposób wspólne cele. **Faza rozwoju** charakteryzuje się przyłączaniem się do klastra kolejnych przedsiębiorstw, w tym również podmiotów z tzw. sektorów pokrewnych i wspomagających, zachęcanych sukcesami firm już funkcjonujących w klastrze. **W fazie dojrzałości** klaster osiąga masę krytyczną rozwoju; koncentruje się w nim znaczna liczba przedsiębiorstw, ma on silne powiązania zewnętrzne, powstają w nim podmioty nowe oraz łączą się i przekształcają podmioty w nim istniejące.

¹ Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”, Joanna Hołub-Iwan, Łukasz Wielec, współpraca merytoryczna: Dorota Frączek, Piotr Kryjom (PARP), Warszawa 2014) str. 9

² Op. cit., str. 8

³ Dzierżanowski M (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, PARP, Warszawa 2012, str. 16. Szczegółowo patrz: L. Palmén, Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011. Niektórzy autorzy definiują także inicjatywę klastrową jako „zorganizowane działania na rzecz rozwoju i wzrostu konkurencyjności klastra w regionie, obejmujące przedsiębiorstwa, administrację i/lub środowisko nauki” (Örjan Sölvell, Göran Lindqvist, Christian Ketels, *The Cluster Initiative Greenbook*, Stockholm 2003; tłumaczenie pod tytułem *Zielona księga inicjatyw klastrowych* zrealizowane przez PARP jest dostępne w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl>).

⁴ Dzierżanowski M (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, PARP, Warszawa 2012.

1.2. Autoewaluacja z wykorzystaniem narzędzia Excel

1.2.1. Sposób użycia

Narzędzie w formacie Excel umożliwia przeprowadzenie pełnego procesu autoewaluacji klastra pod kątem stopnia spełnienia standardów zarządzania, dokonanie analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz przedstawienie wyniku ogólnego (sumarycznego).

Instrukcja zawiera następujące elementy:

1. Opis sposobu postępowania w procesie autoewaluacji klastra (wyszczególnienie kolejnych kroków);
2. Wzory arkuszy do wypełnienia z naniesionymi wyjaśnieniami i wskazówkami dotyczącymi wypełniania poszczególnych pól;
3. Wyjaśnienia i wskazówki metodologiczne wspierające interpretację zapisów w standardach.

Do przeprowadzenia autoewaluacji konieczne jest posiadanie programu Excel w wersji 97 lub nowszej. Opracowany arkusz umożliwia automatyzację pewnych elementów procesu ewaluacji, m. in. generowanie podsumowań w oparciu o wprowadzone dane spełnienia standardów.

Najważniejsze funkcje arkusza to:

1. Możliwość przeglądu standardów w formie zbiorczej tabeli (zakładka „Standardy zarządzania”);
2. Ocena spełnienia standardów z wykorzystaniem zaprojektowanego w tym celu formularza (zakładka „Autoewaluacja”);
3. Wygenerowanie automatycznego podsumowania wyników autoewaluacji (zakładka „Raport z autoewaluacji”).

Poniżej zamieszczono podglądowe zrzuty z ekranu tej części arkusza, która umożliwia przegląd standardów w formie zbiorczej tabeli. W dalszej części instrukcji zostały umieszczone zrzuty z ekranu ilustrujące wprowadzanie danych oraz podsumowanie wyników autoewaluacji.

Rysunek 1. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (przegląd standardów)

Obszar	Podobszar	Standardy	Cele/funkcje	Uzasadnienie	Odniesienie do istniejących źródeł (literatura, strony internetowe, dobre praktyki)	Sposób oceny spełnienia standardu (wykazanie spełnienia standardu)	Realizacja	Ważność	Realizacja
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora.	W wyniku badań przeprowadzonych w ramach projektu „Rozwój klastrów w Polsce” za najważniejszy czynnik rozwoju klastrów, uznano koordynatora. Zakres czynności, które zabieraniem odpowiedzialności przysięgają się do rozwoju inicjatywy klastrów, wiąże się w istocie z zakresem obowiązków i uprawnieniami koordynatora. Koordynator już na etapie embrionalnym rozwoju klastra powinien mieć jasno określone obowiązki i uprawnienia wynikające z pełnienia funkcji. W praktycznym wypadku może to prowadzić do licznych nieporozumień i wątpliwości. Wraz z rozwojem klastra, zakres obowiązków i uprawnień może ewoluować.	Holub-Iwan J., Małachowska M., Rozwój klastrów w Polsce, Raport z badań finansowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008. Bemenek B., Przewodnictwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra, [w:] marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty, pod red. G. Roży, A. Smolek, Szerezy naukowej Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne problemy usług, nr 75, Szczecin 2011.	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienie klastrów, umowa klastra), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała, regulamin). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Stanowi podstawę funkcjonowania koordynatora. Umocniła funkcjonowanie klastra zgodnie z przepisami prawa. Umocniła efektywne zarządzanie klastrami i nadzór.	Sposób funkcjonowania organizacji jest podkrywany jej wewnętrzną strukturą. Dokument określający strukturę organizacyjną powinien zawierać takie elementy, jak: opis poszczególnych komórek organizacyjnych oraz podporządkowanie. Struktura organizacyjna powinna określać relacje pomiędzy koordynatorem, członkami klastra i organami klastra.	Holub-Iwan J., Małachowska M., Rozwój klastrów w Polsce, Raport z badań finansowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008. Bemenek B., Przewodnictwo jako czynnik wzmacniający konkurencyjność klastra, [w:] marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty, pod red. G. Roży, A. Smolek, Szerezy naukowej Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 663, Ekonomiczne problemy usług, nr 75, Szczecin 2011.	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienie klastrów, umowa klastra), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała). Mogą również stanowić osobny dokument.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Ułatwienie bieżącego wykorzystania danych. Cele statystyczne związane z monitorowaniem rozwoju. Przyspieszenie niektórych procedur (np. sieciowania).	Rozwój klastra wynika z wzajemnej wymiany informacji i budowania i aktualizowania baz danych członków, które są wykorzystywane przez wszystkich członków klastra. Posiadanie pełnej i stale aktualizowanej bazy danych o członkach klastra daje możliwość pełnego wykorzystania potencjału klastra.	Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów, PARP, Warszawa 2007. Benchmarking klastrów w Polsce - edycja 2012, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012. Palmen L., Baron M., Przewodnictwo dla animatorów inicjatyw klastrów w Polsce, PARP, Warszawa 2010.	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, czy osoby do kontaktu powinny być opublikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna, pod warunkiem że spełnia takie kryteria, jak: bieżąca aktualizacja i dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomendowane jest zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub formularza do dostępu do strony klastra.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesów w klastrze	Zapobieganie sytuacjom konfliktom interesów w klastrze. Rozwijanie ich w oparciu o ugodowe mechanizmy.	Istotna kwestią funkcjonowania klastra jest zapobieganie i zarządzanie konfliktami interesów, szczególnie w sytuacji gdy wśród członków klastra są podmioty ze sobą konkurujące. Konflikt interesów może się pojawić w sytuacji gdy koordynator wykorzystywałby wiedzę i umiejętności pozostając w klastrze w celu osiągnięcia indywidualnych korzyści kosztem innych członków, lub też preferował wybranych członków klastra w podejmowanych działaniach klastrami innymi. Uzasadnione jest stworzenie mechanizmów zapobiegających przed członkami klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania konfliktów w klastrze. Jedną z możliwości form, jaką może przyjąć ten rodzaj ugodowości to kodeksy wzajemności.	Klastry w Polsce - raport z oceny paneli dyskusyjnych, redakcja: S. Szulca, PARP, Warszawa 2011.	Spełnione łącznie następujące warunki: - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez wykorzystywanie zasobów informacyjnych klastra na własny użytek). - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastrami pozostałych podmiotów. - Istnieje aktualny dokument lub tekst mechanizmu, zapobiegającego przed członkami klastra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

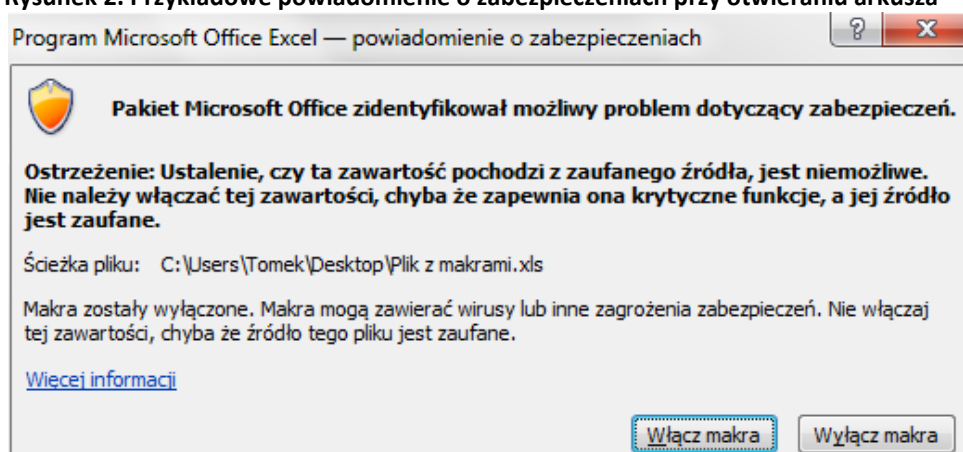
Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

1.2.2. Szczegółowy opis postępowania

Pragnący dokonać autoewaluacji koordynator powinien przejść następujące kroki:

1. **Otworzyć skoroszyt zawierający zestawienie obszarów, standardów oraz wskaźników wraz z ich opisem** [plik o nazwie „Standardy zarządzania klastrem opracowane w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości”]. Aby zapewnić poprawne działanie wszystkich funkcji pliku, należy wyrazić zgodę na uruchomienie makr w otwieranym pliku [wybranie opcji „Włącz makra”]. Może się zdarzyć, że ustawiony poziom bezpieczeństwa na danym komputerze pozwala otworzyć arkusz z domyślnie włączonymi makrami, wówczas komunikat nie wyświetli się.

Rysunek 2. Przykładowe powiadomienie o zabezpieczeniach przy otwieraniu arkusza



Skoroszyt zawiera trzy arkusze:

- a) **„Standardy zarządzania”** – w tym arkuszu umieszczono typologię standardów wraz z przypisanymi wskaźnikami umożliwiającymi zweryfikowanie ich spełnienia. Każdy standard zawiera opis z uwzględnieniem funkcji i celów, sposób obliczania, odwołania do źródeł (literatura, analiza dobrych praktyk, studia przypadku) oraz określenie istotności („Obligatoryjny”, „Opcjonalny”) dla trzech faz (embrionalna, rozwoju, dojrzałości). W standardach przyjęto zróżnicowanie obligatoryjności w zależności od fazy rozwoju klastra. Przed dokonaniem procesu autoewaluacji koordynator powinien określić, która z faz jest najbardziej adekwatna. Należy podkreślić, że dla fazy schyłkowej nie opracowano osobnego zestawu standardów, zakładając, że byłby on zbliżony do założeń przyjętych dla fazy dojrzałości.
 - b) **„Autoewaluacja”** – kwestionariusz podzielony jest na dwie części: w części pierwszej wprowadza się ogólne informacje nt. klastra, natomiast w części drugiej znajdują się standardy w podziale na podobszary i obszary. Dodatkowo umieszczono kolumnę ze wskaźnikami, aby możliwa była ocena ich spełnienia w odniesieniu do danego standardu oraz udzielenie jednoznacznej odpowiedzi w zakresie jego spełnienia („Spełnia”/”Nie spełnia”). Aby został wygenerowany raport podsumowujący, należy wskazać fazę rozwoju klastra oraz spełnienie warunków dla każdego standardu.
 - c) **„Raport z autoewaluacji”** – generowany automatycznie raport podsumowujący proces autoewaluacji. Zawiera m. in. informacje nt. spełnienia poszczególnych standardów i obszarów oraz ogólny wynik. Każdy z ww. arkuszy posiada domyślnie ustawione pole wydruku, obejmujące wszystkie istotne elementy danego arkusza.
2. **W pierwszej kolejności użytkownik powinien wprowadzić podstawowe informacje nt. klastra.** Z menu rozwijanego przy fazach rozwoju, możliwy jest wybór fazy embrionalnej, fazy rozwoju i fazy dojrzałości. Wybór fazy będzie warunkował obligatoryjność lub też opcjonalność standardów w procesie ewaluacji. W przypadku każdego standardu zostały określone minimalne wskaźniki spełnienia, które warunkują odpowiedzi „Spełnia”/”Nie spełnia”.

Możliwe jest wystąpienie trzech scenariuszy:

- a) Jeden wskaźnik jest przypisany do danego standardu – spełnienie wymogów określonych we wskaźniku sprawia, że standard jest spełniony;
 - b) Dwa lub więcej alternatywne wskaźniki są przypisane do danego standardu – wówczas spełnienie jednego z nich sprawia, że standard jest spełniony;
 - c) Dwa lub więcej wskaźniki są obligatoryjne – wówczas muszą zostać spełnione łącznie, aby standard był spełniony.
- 3. Następnie użytkownik wprowadza z rozwijanej listy odpowiedź dla poszczególnych standardów „Spełnia” albo „Nie spełnia”.**
- 4. Po zakończonym procesie wprowadzania danych arkusz automatycznie wygeneruje raport ilustrujący stopień spełnienia standardów zarządzania.**
- 5. Zapisanie arkusza umożliwia zachowanie wyników.** W przypadku chęci ponowienia autoewaluacji proponuje się zduplikowanie pliku, aby możliwe stało się porównanie zmian. Zaleca się ponawianie autoewaluacji w cyklu rocznym i porównanie uzyskanych wyników. Dzięki temu będzie możliwe zidentyfikowanie zachodzących w klastrze procesów rozwoju oraz określenie nowych celów rozwojowych (np. do umieszczenia w planie działalności na kolejny rok kalendarzowy).

1.2.3. Wyjaśnienia i wskazówki dotyczące wypełnienia poszczególnych pól arkuszy

Arkusz posiada włączoną ochronę i sprawdzanie poprawności dokonywanych wpisów, co minimalizuje ryzyko popełnienia błędów. W przypadku pól z zamkniętą listą możliwych odpowiedzi (fazy rozwoju, spełnienie poszczególnych standardów) użyto rozwijanych list, które uniemożliwiają wpisanie błędnych wartości. Dla każdego ze standardów w osobnej kolumnie zostały opisane minimalne wskaźniki spełnienia, aby możliwe stało się wskazanie odpowiedzi „Spełnia”/”Nie spełnia”.

Tabela 1. Lista standardów wraz z określeniem sposobu oceny ich spełnienia i obligatoryjnością dla określonych faz rozwoju

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowe, umowy klastra), jak również dotyczyć innych dokumentów (np. statutu, uchwały, regulaminu). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez jego członków i/lub organ nadzorczy. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienia klastrowego, umowy klastra) oraz mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statutu, uchwały) lub osobny dokument.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra. Podstawowe dane nt. członków klastra, takie jak: dane teleadresowe, profil działalności czy osoby do kontaktu, powinny być opublikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna pod warunkiem, że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizację, dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomenduje się zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci po12dstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Spełnione są łącznie wskaźniki: — Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez używanie zasobów informacyjnych klastra tylko na własny użytek). — Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji, aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra kosztem pozostałych podmiotów. — Istnieje aktualny dokument lub też mechanizmy zaaprobowane przez członków	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	klustra i/lub organ nadzorczy, które regulują sposób rozwiązywania i zarządzania konfliktem interesów pomiędzy koordynatorem a poszczególnymi członkami klastra lub też pomiędzy samymi członkami (np. kodeks etyczny).			
1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Istnieje aktualna strategia rozwoju klastra, zatwierdzona przez członków klastra i/lub jego organ nadzorczy, która zawiera m. in. następujące elementy: wizję i misję, cele strategiczne, cele operacyjne, plan działania (przy czym plan działania może być oddzielnym dokumentem). — Strategia została opracowana w sposób partycypacyjny, tj. z udziałem członków klastra mających realny wpływ na poszczególne zapisy. — Koordynator wraz z członkami klastra weryfikuje aktualność strategii rozwoju oraz analizuje potencjalne kierunki rozwoju klastra w przyszłości. Częstotliwość weryfikacji strategii i aktualizacji powinna być adekwatna do stopnia jego rozwoju, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, podejmowanych działań, jak również do potrzeb jego członków.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią	Nie rzadziej niż raz w roku członkowie klastra i/lub organ nadzorczy oceniają działalność koordynatora pod kątem zgodności prowadzonych przez niego działań z zapisami dokumentów powołujących klastry do życia, z aktualną strategią i planami operacyjnymi. Ocena może mieć również charakter bieżący.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
2.1.1. Plan finansowy	Istnieje plan finansowy zatwierdzony przez członków klastra i/lub jego organ nadzorczy, który określa jego przewidywane dochody i wydatki na bieżący rok kalendarzowy.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
2.1.2. Trwałe źródło finansowania klastra	Koordynator posiada trwałe źródła finansowania działań związanych z bieżącą działalnością klastra na okres kolejnych 12 miesięcy. Można do nich zaliczyć składki członków czy też prowadzoną działalność gospodarczą, z której dochód jest przeznaczony na cele statutowe klastra.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
2.1.3. Transparentność operacji finansowych i zgodność z planem finansowym	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Po zakończeniu roku obrachunkowego koordynator przedstawia członkom klastra zestawienie uzyskanych przychodów i poniesionych kosztów związanych z działalnością klastra. — Zrealizowane operacje finansowe powinny wynikać z przyjętego planu finansowego. Wszelkie odstępstwa podlegają uzasadnieniu. — Sprawozdanie finansowe jest zatwierdzane przez członków klastra lub też	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	wyłoniony przez nich organ do sprawowania nadzoru nad koordynatorem (np. przez komisję rewizyjną, jeżeli koordynator ma status stowarzyszenia).			
2.2.1. Stały dostęp do wydzielonej przestrzeni biurowej	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator posiada stały dostęp do przestrzeni biurowej, który jest uregulowany stosownym dokumentem prawnym, np. aktem własności, umową najmu lub regulaminem wewnętrznym określającym zasady korzystania z przestrzeni biurowej. Kwestia dostępu powinna być uregulowana na okres min. kolejnych 12 miesięcy. — Przestrzeń powinna być adekwatna do potrzeb danego koordynatora pod względem powierzchni, liczby pomieszczeń i ich wyposażenia, do działań podejmowanych przez koordynatora oraz potrzeb jego członków. — Przestrzeń biurowa jest zlokalizowana w regionie geograficznego skupienia członków klastra.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
2.2.2. Dostępność infrastruktury laboratoryjnej/badawczej dla członków klastra	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: — Koordynator klastra jest dysponentem infrastruktury laboratoryjnej/badawczej (np. pozyskanej z funduszy UE), do której dostęp mają członkowie klastra na transparentnych i równych zasadach. — Koordynator współpracuje w sposób ciągły z jednostkami naukowymi (m. in. jednostkami organizacyjnymi uczelni, instytutami badawczymi, jednostkami PAN, przedsiębiorstwami posiadającymi status centrum badawczo-rozwojowego), będącymi członkami klastra lub też nie, dzięki czemu członkowie klastra uzyskują dostęp do infrastruktury laboratoryjnej/badawczej.	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny
2.3.1. Zasoby ludzkie w dyspozycji koordynatora	W momencie dokonywania ewaluacji koordynator dysponuje zasobami ludzkimi niezbędnymi do pełnienia bieżących zadań administracyjnych w klastrze oraz podejmowania działań zgodnych z przyjętą strategią klastra i jego działalnością statutową. Zasoby ludzkie powinny być wystarczające i adekwatne do potrzeb klastra z uwzględnieniem reprezentowanej branży, stopnia rozwoju czy też podejmowanych działań.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
2.3.2. Koordynator posiada aktualną bazę zidentyfikowanych zasobów i kompetencji w klastrze	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator dysponuje aktualną bazą kompetencji w klastrze. Może to być np. lista osób/członków klastra, którzy deklarują wsparcie w określonych dziedzinach (np. w tworzeniu stron internetowych, księgowości, usług prawnych). — Koordynator dysponuje aktualną listą innych zasobów pozostających w dyspozycji	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	<p>członków klastra, która jest im udostępniona. Do ww. zasobów można zaliczyć (w zależności od specyfiki działalności klastra): infrastrukturę lokalową, badawczą, posiadany sprzęt i urządzenia, posiadane technologie, prawa własności intelektualnej, przemysłowe itp.</p> <p>Alternatywnie spełniony jest poniższy wskaźnik:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Istnieje wewnętrzna elektroniczna platforma wymiany wiedzy, do której dostęp mają wszyscy członkowie klastra. Platforma zawiera aktualne informacje nt. bazy kompetencji w klastrze oraz innych zasobów (m. in. infrastruktury lokalowej, badawczej, posiadanego sprzętu i urządzeń, technologii, praw własności intelektualnej i przemysłowej itp.). 			
2.3.3. Koordynator aktywnie podnosi swoje umiejętności i kompetencje związane z zarządzaniem klastrem	<p>Spełnione są łącznie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Koordynator posiada zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe swojego personelu oraz na bieżąco analizuje możliwości podnoszenia kwalifikacji w oparciu o dostępne oferty szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyt studyjnych itp. — Pracownicy koordynatora aktywnie uczestniczą w wydarzeniach podnoszących umiejętności i kompetencje (np. w szkoleniach, wizytach studyjnych, warsztatach szkoleniowych). Ich częstotliwość i forma jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań, zmian zachodzących w jego strukturze i otoczeniu zewnętrznym, jak również do potrzeb jego członków. 	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.1.1. Wspólny system identyfikacji wizualnej	<p>Istnieje system identyfikacji wizualnej, zawierający m. in. logo, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Zasady sposobu jego wykorzystywania ustalane są przez członków klastra.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.1.2. Koordynator inicjuje i wspiera działalność targowo-wystawienniczą	<p>Koordynator bierze aktywny udział w targach lub innych wydarzeniach branżowych, reprezentując klastr. W tym przypadku aktywny udział oznacza: przeprowadzenie prezentacji nt. oferty rynkowej, przygotowanie stoiska handlowego, targowego lub wystawienniczego, odbycie spotkań z przedstawicielami zainteresowanych podmiotów zewnętrznych czy też podpisanie umowy ramowej o współpracy. Częstotliwość i forma udziału w ww. wydarzeniach powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra oraz potrzeb jego członków.</p>	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny
3.2.1. Stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	<p>Koordynator pozostaje w kontakcie z członkami klastra za pośrednictwem różnorodnych form komunikacji, np. spotkań bezpośrednich, e-maili, telefonu,</p>	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	telekonferencji, komunikatorów, portali społecznościowych, newslettera. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji (wszyscy członkowie/wybrane grupy) należy dostosować do realizowanych działań, zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb informacyjnych jego członków. Zakłada się jednak, że min. 1 raz w roku powinno zostać zorganizowane spotkanie, na które zostaną zaproszeni wszyscy członkowie klastra (np. rada klastra).			
3.2.2. Podejmowanie działań na rzecz integracji członków	Koordinator w sposób regularny realizuje działania na rzecz integracji członków klastra (np. organizację formalnych i nieformalnych spotkań, rad klastra, wyjazdów integracyjnych, wizyt u poszczególnych członków itp.). Częstotliwość i forma tych działań powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań oraz potrzeb jego członków.	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.2.3. Powołane grupy tematyczne i/lub robocze	Koordinator aktywnie wspiera tworzenie współpracy i koordynuje ją w ramach grup tematycznych i/lub roboczych złożonych z przedstawicieli członków klastra. Skala działania w tym zakresie jest adekwatna do stopnia rozwoju klastra, podejmowanych działań i potrzeb członków.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.3.1. Prowadzenie monitoringu i ewaluacji działań w zakresie realizacji strategii	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Posiadanie mechanizmu monitorowania i ewaluacji realizacji celów strategii i założonych wskaźników. Do obowiązków koordynatora należy prowadzenie monitoringu realizacji strategii i planu działania, a w szczególności monitorowanie wskaźników osiągnięcia celów i realizacji projektów. Pozyskane informacje powinny być efektywnie wykorzystane do wprowadzania działań zaradczych i korygujących. — Wyniki monitorowania i ewaluacji są omawiane na spotkaniach z udziałem członków klastra i mogą stanowić podstawę do zamiany sposobu działania.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.3.2. Prowadzenie działań mających na celu pozyskanie nowych członków klastra	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordinator posiada aktualną ofertę dla nowych członków i jest w stanie im przedstawić korzyści związane z przystąpieniem do klastra. — Koordinator ma ustalone mechanizmy i zasady przyjmowania nowych członków, które pozwalają na obiektywną ocenę podmiotów kandydujących do wstąpienia. W przypadku klastrów na etapie fazy embrionalnej i rozwoju należy także spełnić dodatkowy wskaźnik (łącznie z dwoma ww.): — Koordinator podejmuje aktywne działania skierowane do podmiotów – potencjalnych członków klastra, mające na	Obligatoryjny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	celu ich pozyskanie (np. spotkania bezpośrednie, przesłanie oferty, prezentację korzyści przystąpienia do klastra w trakcie konferencji i spotkań).			
3.3.3. Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: — Koordynator prowadzi cykliczną analizę i/lub pomiar jakości świadczonych usług. Analiza/pomiar odbywa się z udziałem członków klastra i/lub organizacji z otoczenia zewnętrznego, a jej/jego częstotliwość i zakres powinny być adekwatne do stopnia rozwoju klastra, posiadanej oferty usług oraz potrzeb członków. — Koordynator posiada wdrożony system zarządzania jakością. Przykładem może być wdrożenie standardu ISO 9001:2000 lub zbliżonego.	Opcjonalny	Opcjonalny	Obligatoryjny
3.4.1. Wspieranie procesów innowacyjnych w klastrze	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: — Koordynator w sposób regularny angażuje się w procesy związane z tworzeniem innowacji (np. przekazuje wiedzę i informacje, promuje innowacje, inicjuje zmiany, pośredniczy w pozyskaniu technologii, know-how, poszukuje odbiorcy na daną technologię, organizuje warsztaty eksperckie lub też wymianę ekspertów w ramach staży). Skala tych działań powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra oraz potrzeb członków. — Koordynator prowadzi bazę pomysłów/niewykorzystanych innowacji/rozwiązań, do której dostęp mają członkowie klastra. — W ramach struktury klastra funkcjonuje organ opiniujący i dokonujący wyboru innowacji interesujących z punktu widzenia rozwoju klastra. — Koordynator wspiera tworzenie spółek typu spin-off/spin-out w celu komercjalizacji pomysłów opracowanych w klastrze (mogą to być np. odpryskowe pomysły dużych przedsiębiorstw).	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
3.5.1. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR)	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: — W posiadanej strategii rozwoju znajdują się zapisy dotyczące działań CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych itp.). — Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR poprzez np. organizację spotkań o charakterze szkoleniowym lub też technologicznym.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	<p>Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.</p> <p>— Koordynator wspiera realizację działań, których celem jest realizacja zasad CSR (np. prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR, pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych itp.).</p> <p>Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.</p>			
4.1.1. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <p>— Koordynator oferuje usługi informacyjne nt. możliwości uzyskania wsparcia z funduszy UE, uwarunkowań prawnych i finansowych itp.</p> <p>— Koordynator wspiera przygotowanie wniosków o dofinansowanie i/lub biznesplanów, których zakres jest zgodny z przyjętą strategią rozwoju klastra i potrzebami jego członków. W przypadku pozyskania środków koordynator oferuje wsparcie przy realizacji tych projektów (np. przy koordynacji, rozliczaniu, upowszechnianiu wyników).</p> <p>— Koordynator angażuje się w procesy pozyskania środków finansowych z funduszy seed i venture capital, funduszy pożyczkowych i poręczeniowych na potrzeby rozwoju klastra, w tym realizacji przedsięwzięć. Skala podejmowanych działań jest adekwatna do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
4.2.1. Wspieranie członków klastra w zakresie istniejących łańcuchów wartości	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <p>— Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnych zamówień (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne zapotrzebowanie członków klastra, negocjując warunki zakupu w imieniu grupy zakupowej).</p> <p>— Koordynator wspiera procesy dokonywania wspólnej sprzedaży (np. będąc stroną postępowania, agregując indywidualne oferty podmiotów klastrowych, negocjując warunki dostawy w imieniu członków klastra).</p> <p>— Koordynator wspiera jakiegokolwiek inne poza zakupem i sprzedażą procesy tworzenia wartości w klastrze (np. w obszarze logistyki, promocji, dystrybucji).</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
4.2.2. Wsparcie udziału w przetargach	<p>Koordynator oferuje wsparcie w zakresie uczestnictwa w przetargach lub konkursach (np. będąc stroną postępowania, udzielając</p>	Opcjonalny	Opcjonalny	Opcjonalny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
publicznych lub konkursach	wsparcia informacyjnego o aktualnych przetargach, kompletując dokumentację). Skala i zakres podejmowanych przez niego działań powinien być adekwatny do faktycznych potrzeb członków klastra i aktualnej sytuacji rynkowej.			
4.3.1. Koordynator prowadzi działania w obszarze networkingu i matchmakingu	Spełnione są łącznie następujące wskaźniki: — Koordynator wspiera członków w zakresie działań o charakterze networkingu. Może to sprowadzać się m. in. do organizowania spotkań mających na celu nawiązanie współpracy pomiędzy członkami klastra i/lub pomiędzy członkami klastra a podmiotami zewnętrznymi. Zakres działań powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. — Koordynator prowadzi działania o charakterze matchmakingu. Działalność w tym zakresie może się też sprowadzać do zorganizowania misji gospodarczych lub wizyt studyjnych z udziałem członków klastra i podmiotów zewnętrznych. Zakres działań powinien być adekwatny do poziomu rozwoju klastra i potrzeb członków klastra.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
4.4.1. Koordynator prowadzi działania na rzecz rozwoju umiejętności i wiedzy swoich członków	Koordynator angażuje się w organizację wydarzeń skierowanych do członków klastra, mających na celu nabycie przez nich nowych umiejętności lub wiedzy (np. szkoleń, warsztatów szkoleniowych, wizyty studyjnej). Ich częstotliwość i forma powinna być adekwatna do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży, zachodzących zmian w otoczeniu zewnętrznym klastra oraz potrzeb samych członków.	Opcjonalny	Obligatoryjny	Opcjonalny
4.5.1. Usługi koordynatora w zakresie wsparcia internacjonalizacji	Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników: — Koordynator angażuje się w organizację wyjazdowych (dla członków klastra) lub przyjazdowych (z udziałem przedstawicieli zagranicznych podmiotów) misji gospodarczych/wizyt studyjnych. Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. — Koordynator reprezentuje członków klastra w kontaktach międzynarodowych (np. w prowadzeniu negocjacji, badaniu rynku, zamówieniu usług, ustalaniu warunków kontraktu, arbitrażu). Częstotliwość i zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków. — Koordynator uczestniczy w pracach międzynarodowych organizacji i sieciach współpracy. Zakres podejmowanych działań w tym zakresie powinien być adekwatny do	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	poziomu rozwoju klastra i potrzeb jego członków.			
4.5.2. Wielojęzyczna informacja nt. klastra	<p>Spełnione są łącznie następujące wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Istnieje min. dwujęzyczna (j. polski + j. angielski) strona internetowa klastra zawierająca aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra. — Koordynator posiada aktualną ofertę produktowo-usługową członków klastra w formie katalogu, bazy danych czy folderu reklamowego, opracowaną w min. j. angielskim. 	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
5.1.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami samorządu terytorialnego	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z jednostką samorządu terytorialnego w takich obszarach, jak współorganizacja wydarzeń, działania promocyjne, opiniowanie i współtworzenie dokumentów planistycznych i strategii. — Koordynator jest partnerem władz samorządowych przy realizacji wspólnych projektów (np. organizacji imprez regionalnych, warsztatów, konferencji, inwestycji itp.) — Koordynator aktywnie uczestniczy w procesach współtworzenia lub też konsultacji dokumentów o charakterze strategicznym dla rozwoju regionu (np. Regionalna Strategia Innowacji, Regionalna Strategia Rozwoju Województwa..., Projekt Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa..., Strategia Rozwoju Miasta/Gminy/Powiatu...). 	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
5.2.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z jednostkami naukowymi i/lub instytucjami otoczenia biznesu	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z instytucją otoczenia biznesu i/lub jednostką naukową. — Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z tymi instytucjami w celu zapoznania się z aktualną ofertą lub uzgodnienia zasad współpracy. Częstotliwość, forma i zakres kontaktów powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb uczestników. — Koordynator realizuje wspólne przedsięwzięcia z udziałem jednostek naukowych i/lub instytucji otoczenia biznesu, których beneficjentem są członkowie klastra (przykładowo mogą to być projekty badawczo-rozwojowe). Częstotliwość, forma i zakres projektów powinny być adekwatne do poziomu 	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Standardy	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Faza embrionalna	Faza rozwoju	Faza dojrzałości
	rozwoju klastra, reprezentowanej branży i potrzeb uczestników.			
5.3.1. Koordynator w sposób trwały współpracuje z koordynatorami innych klastrów	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Koordynator posiada aktualną umowę, porozumienie, list intencyjny lub też inny dokument potwierdzający współpracę z koordynatorem/ami innych klastrów. — Koordynator w sposób regularny uczestniczy w spotkaniach z przedstawicielami innych klastrów, inicjując je lub też przy okazji wydarzeń organizowanych z myślą o klastrach (np. na podsumowaniu benchmarkingu klastrów). Przykładowym celem spotkań może być wzmocnienie roli klastrów w regionach czy też nawiązywanie współpracy pomiędzy klastrami na rzecz realizacji wspólnych przedsięwzięć. Częstotliwość i zakres spotkań powinny być adekwatne do poziomu rozwoju klastrów w Polsce oraz zgłaszanych potrzeb współpracy pomiędzy klastrami. — Koordynator uczestniczy w realizacji wspólnych projektów z koordynatorem innego klastra. 	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
5.4.1. Obecność w mediach	<p>Spełnione są alternatywnie wskaźniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Koordynator posiada na stronie WWW klastra zakładkę skierowaną do mediów, w której umieszczone są m. in. elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny opis klastra, jak też informacje nt. bieżących wydarzeń związanych z jego działalnością. — Koordynator współpracuje z mediami na poziomie regionalnym (z prasą, radiem, telewizją, portalami internetowymi) w zakresie upowszechniania informacji nt. klastra i podejmowanych przez niego działań. Elementem tej współpracy może być np. przygotowanie materiałów prasowych dostosowanych do potrzeb mediów czy też działalność publicystyczna. <p>Spełnienie tego wskaźnika nie dotyczy sytuacji, gdy koordynator zamawia płatną reklamę czy też artykuł sponsorowany.</p>	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny
5.4.2. Rozpoznawalność klastra przez organizacje tworzące politykę klastrową	<p>Spełniony jest jeden z alternatywnych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Klaster jest umieszczony na Mapie Klastrów PARP. — Klaster uczestniczy w badaniach klastrów (może to być Benchmarking Klastrów w Polsce lub też jakiegokolwiek inne badania realizowane z udziałem klastrów). — Klaster bierze aktywny udział w wydarzeniach organizowanych przez podmioty tworzące politykę klastrową na poziomie regionalnym i krajowym. 	Opcjonalny	Obligatoryjny	Obligatoryjny

Źródło: opracowanie własne.

1.2.4. Wzory arkuszy do wypełnienia

Aktualny wygląd arkusza do autoewaluacji (zrzut z ekranu).

Rysunek 3. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (formularz do wprowadzenia danych – informacje ogólne na temat klastra)



Standardy zarządzania klastrem
opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości
Narzędzie do autoewaluacji koordynatora

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

Informacje ogólne n/t klastra

Nazwa klastra:	
Koordynator klastra:	
Forma prawna klastra:	
Sektor(y) reprezentowany przez uczestników klastra:	
Liczba członków klastra:	
Szacunkowe łączne zatrudnienie w podmiotach tworzących klastery:	
Data przeprowadzenia autoewaluacji:	2014-12-
Faza rozwoju klastra:	← prosimy kliknąć pole obok celem wybrania fazy rozwoju z listy rozwijanej.
<i>(prosimy kliknąć pole obok celem wybrania fazy rozwoju z listy rozwijanej)</i>	Faza rozwoju będzie wpływała na ocenę spełnienia standardów dla poszczególnych faz. Wybierz fazę rozwoju, aby zobaczyć w tym miejscu opis cech charakterystycznych tej fazy.

Ocena spełnienia standardów zarządzania klastrem

Informacja uzupełniająca:

1. Przed rozpoczęciem procesu autoewaluacji rekomendujemy zapoznanie się z publikacją dotyczącą standardów zarządzania klastrem oraz z instrukcją do autoewaluacji.
2. Należy dokonać oceny każdego standardu wybierając jedną z dwóch opcji „Spełnia” / „Nie spełnia”. Należy ocenić spełnienie **wszystkich standardów**.
3. W ocenie spełnienia standardów prosimy o rzetelne ustosunkowanie się do zaproponowanych wskaźników pod kątem adekwatności działań podejmowanych przez koordynatora klastra w odniesieniu do jego stanu rozwoju, branży czy też potrzeb członków klastra. W przypadku wątpliwości proponujemy zapoznanie się z opisem danego standardu w zakładce "Standardy zarządzania" oraz z opisem przykładów spełnienia standardu zawartych w publikacji.
4. Zależnie od wybranej fazy rozwoju klastra, część standardów będzie miała charakter **obligatoryjny**, a pozostałe **opcjonalny**. W ocenie należy odnieść się do każdego ze standardów, także tych opcjonalnych. Ocena "Nie spełnia" dla standardu opcjonalnego w danej fazie rozwoju, nie ma negatywnych konsekwencji dla oceny podobszaru i obszaru, w których się dany standard znajduje. Pozostawienie do oceny standardów opcjonalnych ma walor edukacyjny - pokazuje możliwe i jednocześnie pożądane kierunki rozwoju działań koordynatora w przyszłości.
5. Ocena spełnienia standardu ma charakter **deklaracyjny**. W procesie autoewaluacji nie jest wymagane przedstawianie czy też dołączanie jakichkolwiek dokumentów potwierdzających spełnienie standardu.
6. Ocena spełnienia standardów jest dokonywana w oparciu o odpowiedzi, których udziela koordynator na poziomie pojedynczych standardów, wyprowadzając z rozwijanej listy jedną z możliwych opcji "Spełnia" / "Nie spełnia". W raporcie podsumowującym z autoewaluacji zostanie w sposób procentowy określony poziom spełnienia standardów w podziale na poszczególne obszary (oceniwane podlegać będą tylko standardy obligatoryjne dla danej fazy). Ponadto w formie uzupełnienia, pojawi się informacja o stopniu spełnienia standardów opcjonalnych dla danej fazy rozwoju.

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

Rysunek 4. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (formularz do wprowadzenia danych – ocena spełnienia standardów)

Obszar	Podobszar	Standard	Sposób oceny spełnienia standardu (wskaźniki spełnienia standardów)	Istotność standardu dla wybranej fazy rozwoju	Ocena (prosimy kliknąć pola poniżej celem oceny spełnienia standardu z listy rozwijanej)
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Istnieje dokument, który określa zakres obowiązków koordynatora i jego uprawnienia, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienie klastrowe, umowa klastra), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała, regulamin). Zakres uprawnień i obowiązków koordynatora może być osobnym dokumentem.		
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Istnieje aktualny dokument, który zawiera strukturę organizacyjną klastra, zatwierdzony przez członków klastra i/lub organ nadzorczy klastra. Zapisy w tym zakresie mogą być przedmiotem dokumentu powołującego klastr (np. porozumienie klastrowe, umowa klastra), jak również mogą stanowić przedmiot innych dokumentów (np. statut, uchwała). Mogą również stanowić osobny dokument).		
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Istnieje aktualny zbiór danych zawierający informacje na temat każdego z podmiotów należących do klastra.. Podstawowe dane nt. członków klastra takie jak: dane teleadresowe, profil działalności, czy osoby do kontaktu powinny być opublikowane na stronie WWW. Forma zbioru danych jest dowolna, pod warunkiem że spełnia takie kryteria, jak bieżąca aktualizacja i dostęp do bazy wszystkich członków klastra. Rekomendowane jest zapewnienie dostępu do zbioru danych w trybie online, np. w postaci podstrony klastra lub też pliku do ściągnięcia ze strony klastra.		
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w klastrze	Spełnione łącznie wskaźniki: - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji w klastrze w celu budowania przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych członków klastra (np. poprzez wykorzystywanie zasobów informacyjnych klastra na tylko własny użytek). - Koordynator nie wykorzystuje uprzywilejowanej pozycji aby preferować wybranych członków i/lub grupy członków klastra		

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

1.3. Sposób analizy wyników w poszczególnych obszarach oraz wyniku ogólnego

Analiza spełnienia standardów zarządzania z wykorzystaniem Arkusza Excel do autoewaluacji koordynatora klastra dokonuje się w sposób automatyczny. Wybór fazy rozwoju klastra sprawia, że część standardów staje się obligatoryjna dla danej fazy, a pozostała część opcjonalna. Należy przypomnieć, że użytkownik arkusza ocenia spełnienie standardu wybierając jedną z dwóch opcji: „Spełnia” albo „Nie spełnia”. Aby przejść do podsumowania, konieczne jest dokonanie oceny spełnienia wszystkich standardów (także opcjonalnych dla wybranej fazy). Analiza wyników odbywa się wg następującego schematu:

- Dla standardów obligatoryjnych w danej fazie zliczana jest liczba ocen „Spełnia” i „Nie spełnia” – ogółem oraz w podziale na obszary.
- Dla standardów opcjonalnych analogicznie, zliczana jest liczba ocen „Spełnia” i „Nie spełnia - ogółem oraz w podziale na obszary.
- Obliczone wartości są prezentowane w postaci następujących podsumowań:
 - Liczba obligatoryjnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra;
 - Liczba standardów obligatoryjnych, które zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt 3a.);
 - Liczba standardów obligatoryjnych, które nie zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt 3a.);
 - Liczba opcjonalnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra;
 - Liczba standardów opcjonalnych, które zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt 3d.);
 - Liczba standardów opcjonalnych, które nie zostały spełnione (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt 3d.).
- Ponadto prezentowane są dodatkowe podsumowania:
 - Liczba obligatoryjnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra, w podziale na obszary: „Organizacja”, „Zasoby”, „Procesy”, „Usługi na rzecz członków klastra”, „Współpraca z otoczeniem”;

- b. Liczba standardów obligatoryjnych, dla których zostały spełnione kryteria w podziale na wskazane obszary (prezentowana dodatkowo w postaci wskaźnika procentowego w odniesieniu do liczby z pkt. 4a.);
 - c. Wykres radarowy ilustrujący spełnienie standardów obligatoryjnych w podziale na obszary.
5. Standardy zarządzania klastrem uznaje się za spełnione tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy spełnione są standardy na poziomie wszystkich obszarów.
 6. Spełnienie standardów na poziomie obszaru jest możliwe tylko i wyłącznie w sytuacji spełnienia standardów na poziomie wszystkich podobszarów wchodzących w skład danego obszaru.
 7. Spełnienie standardów na poziomie podobszaru jest możliwe tylko i wyłącznie w przypadku spełnienia wszystkich standardów dla danego podobszaru.
 8. W ostatniej części podsumowania dla każdego standardu jest przypisany wynik (jedna z czterech możliwości: „Spełnia obligatoryjny”, „Nie spełnia obligatoryjnego”, „Spełnia opcjonalny”, „Nie spełnia opcjonalnego”).

Poniżej przedstawiono zrzuty z ekranu ilustrujące ocenę spełnienia standardów.

Rysunek 5. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (fragment raportu podsumowującego poziom spełnienia standardów – część pierwsza)

Standardy zarządzania klastrem
opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości
Raport z autoewaluacji koordynatora
Projekt „Standardy zarządzania klastrem” jest współfinansowany współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

Informacje wprowadzające

Nazwa klastra:	brak danych
Koordinator klastra:	brak danych
Data przeprowadzenia autoewaluacji:	2014-12-17
Forma prawna klastra:	brak danych
Sektor(y) reprezentowane przez uczestników klastra:	brak danych
Liczba członków klastra:	brak danych
Szacunkowe łączne zatrudnienie w podmiotach tworzących klastry:	brak danych
Faza rozwoju klastra:	Faza rozwoju

Podsumowanie autoewaluacji

	Liczba	Wartość w %
Liczba obligatoryjnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra:	32	100,00%
Liczba standardów obligatoryjnych, dla których zostały spełnione kryteria:	31	96,88%
Liczba standardów obligatoryjnych, dla których nie zostały spełnione kryteria:	1	3,13%
Liczba opcjonalnych standardów dla wybranej fazy rozwoju klastra:	4	100,00%
Liczba standardów opcjonalnych, dla których zostały spełnione kryteria:	2	50,00%
Liczba standardów opcjonalnych, dla których nie zostały spełnione kryteria:	2	50,00%

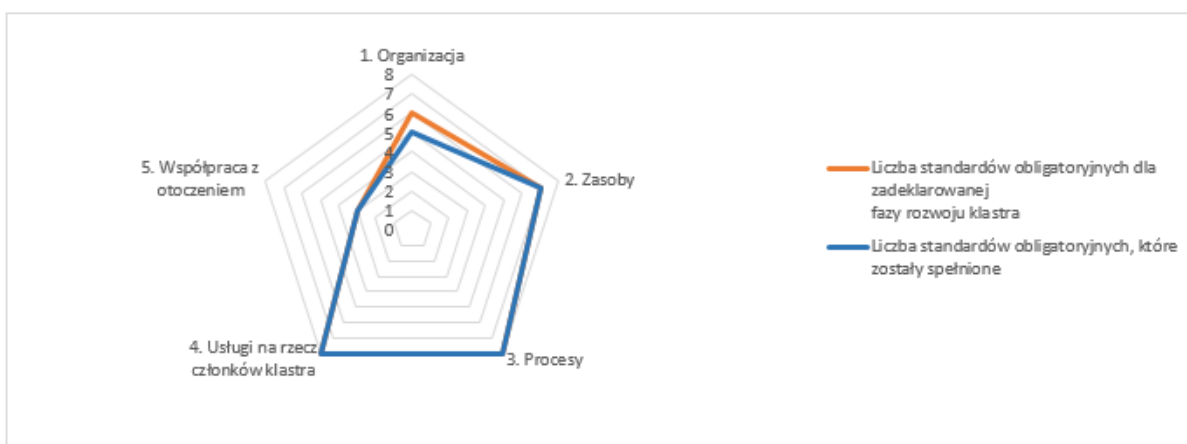
Autoewaluacja Koordynatora pod kątem spełnienia standardów zarządzania klastrem zakończyła się wynikiem negatywnym. Z łącznej liczby 32 obligatoryjnych standardów Koordynator pozytywnie zweryfikował wskaźniki spełnienia 31 z nich, co stanowi 96,88%. Do uzyskania pozytywnego wyniku autoewaluacji konieczne jest spełnienie wskaźników dla pozostałych obligatoryjnych standardów.

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.

Rysunek 6. Zrzut z ekranu arkusza do autoewaluacji koordynatora (fragment raportu podsumowującego poziom spełnienia standardów – część druga)

Podsumowanie szczegółowe autoewaluacji w podziale na obszary standardów

Obszar standardów	Liczba standardów obligatoryjnych dla zadeklarowanej fazy rozwoju klastra	Liczba standardów obligatoryjnych, które zostały spełnione	% spełnienia standardów na poziomie obszaru	Spełnienie standardów w danym obszarze
1. Organizacja	6	5	83,33%	Nie spełnia
2. Zasoby	7	7	100,00%	Spełnia
3. Procesy	8	8	100,00%	Spełnia
4. Usługi na rzecz członków	8	8	100,00%	Spełnia
5. Współpraca z otoczeniem	3	3	100,00%	Spełnia



Podsumowanie szczegółowe autoewaluacji w podziale na standardy (możliwe filtrowanie wg dowolnej kolumny)

Obszar	Podobszar	Standard	Typ	Spełnienie standardu
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.1. Zdefiniowany zakres obowiązków i uprawnień koordynatora	Obligatoryjny	Spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.2. Struktura organizacyjna klastra	Obligatoryjny	Spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.3. Koordynator posiada aktualną bazę danych członków klastra	Obligatoryjny	Spełnia
1. Organizacja	1.1. Podstawy organizacyjne działania	1.1.4. Zapobieganie konfliktom interesu w	Obligatoryjny	Spełnia
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.1. Aktualna strategia rozwoju klastra	Obligatoryjny	Nie spełnia
1. Organizacja	1.2. Strategia działania	1.2.2. Działalność koordynatora jest zgodna z zapisami dokumentów powołujących klastry i z aktualną strategią	Obligatoryjny	Spełnia

Źródło: Arkusz Excel do autoewaluacji koordynatora klastra.