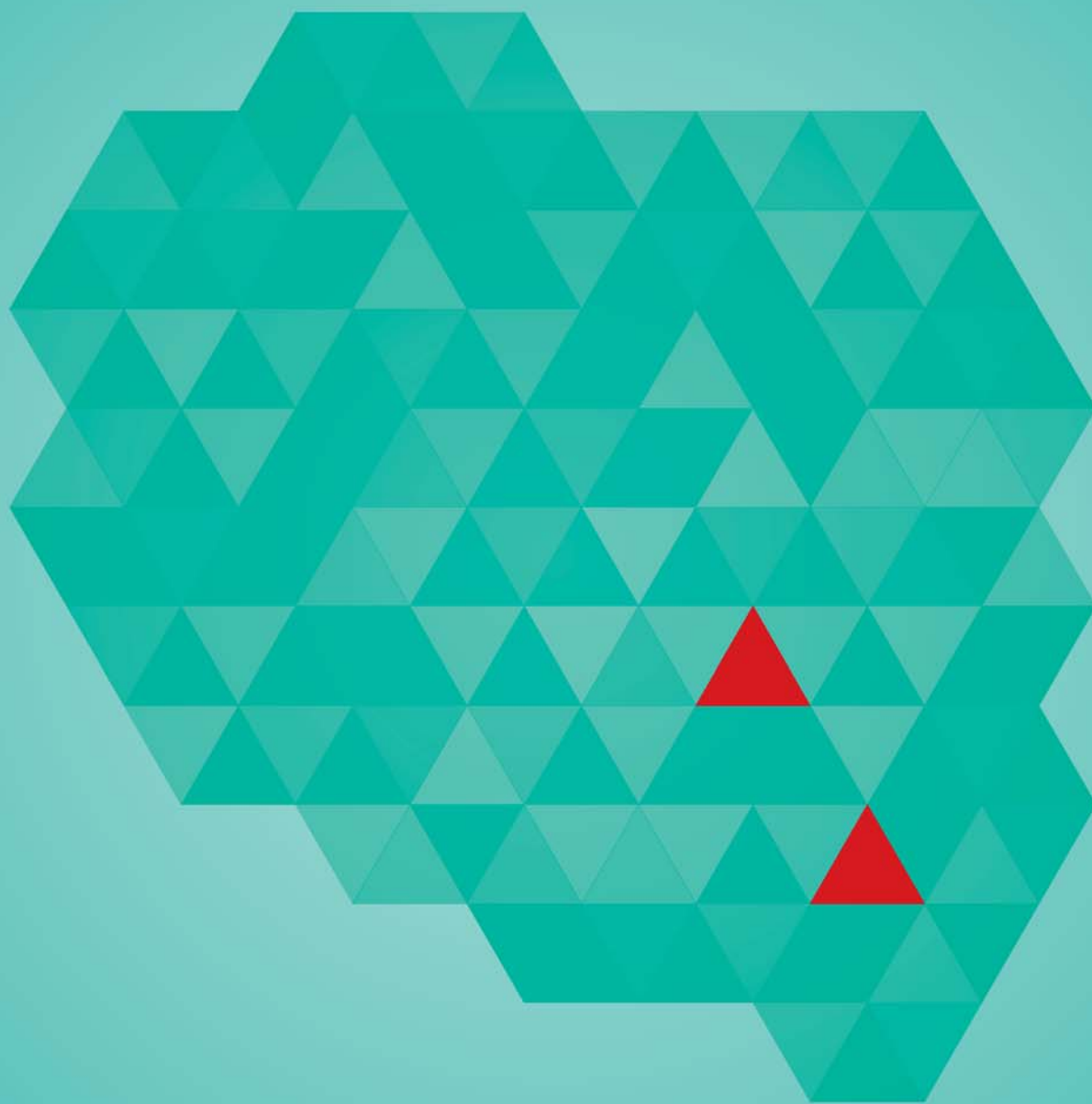


POLAND CATCHING-UP REGIONS

RAPORT PODSUMOWUJĄCY INICJATYWĘ



POLAND CATCHING-UP REGIONS

RAPORT PODSUMOWUJĄCY INICJATYWĘ

Marzec, 2017 r.

© 2017 International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
1818 H Street NW, Washington DC 20433
Telephone: 202-473-1000; Internet: www.worldbank.org

Some rights reserved
1 2 3 4 15 14 13 12

This work is the product of the staff of the World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent. The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgement on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Nothing herein shall constitute or be considered to be a limitation upon or waiver of the privileges and immunities of The World Bank, all of which are specifically reserved.

Rights and Permissions



This work is available under the Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (CC BY 3.0 IGO) <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. Under the Creative Commons Attribution license, you are free to copy, distribute, transmit, and adapt this work, including for commercial purposes, under the following conditions:

Translations – If you create a translation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This translation is an adaptation of an original work by The World Bank and should not be considered an official World Bank translation. The World Bank shall not be liable for any content or error in this translation.*

Adaptation – If you create an adaptation of this work, please add the following disclaimer along with the attribution: *This is an adaptation of an original work by The World Bank. Views and opinions expressed in the adaptation are the sole responsibility of the authors of the adaptation and are not endorsed by The World Bank.*

Administration Agreement between the European Commission and the International Bank for Reconstruction and Development concerning the Part II Europe 2020 Programmatic Single-Donor Trust Fund

Trust Fund (No.TF072592)
(EC Contract No CCI2014)



PODZIĘKOWANIA

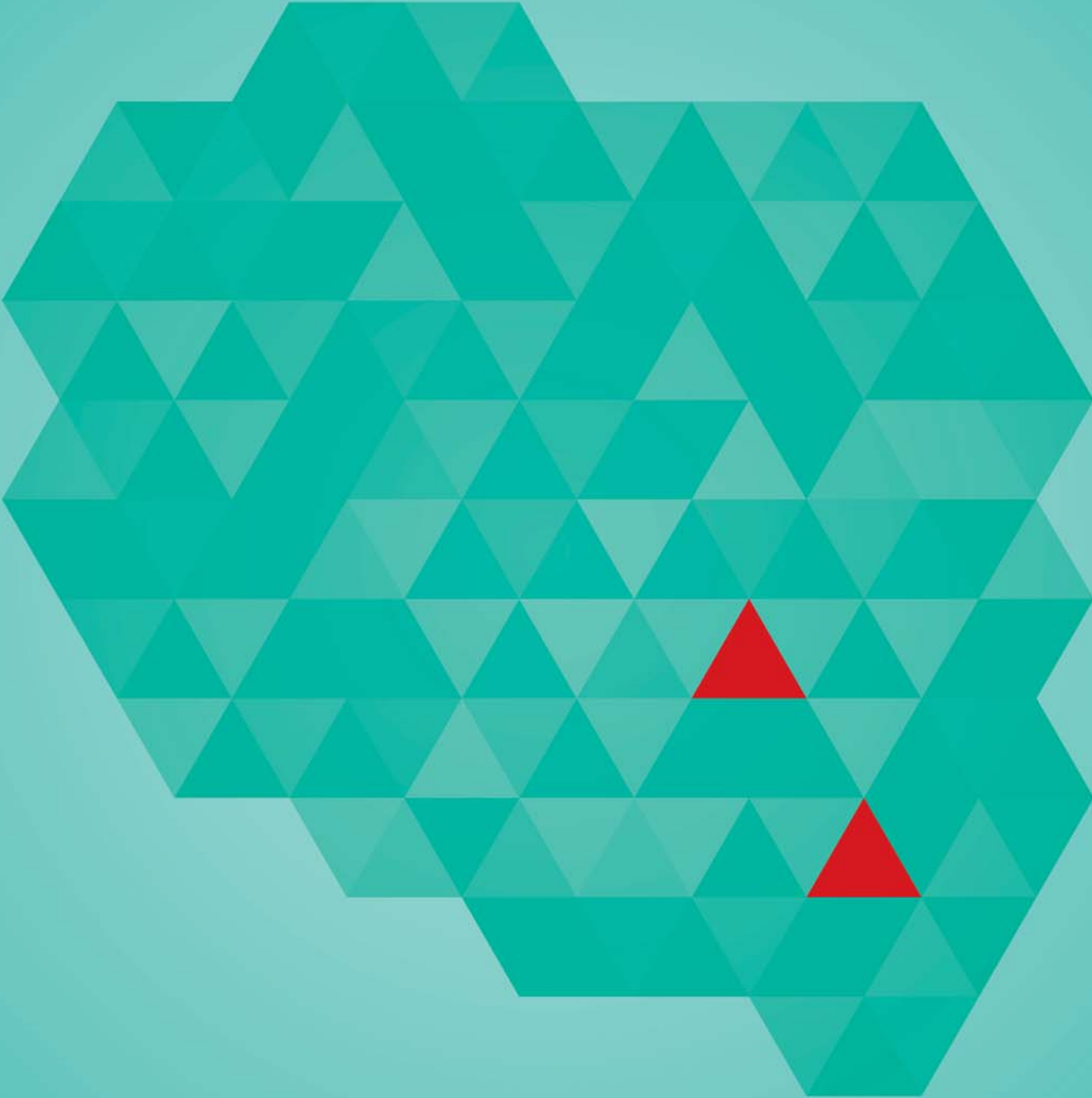
Poniższy raport przygotował zespół prowadzony przez Paula Krissa i Marcela Ionescu-Heroiu w skład którego weszli: Grzegorz Wolszczak, Margo Hoftijzer, Dorota Tekieli-Bisińska, Elista Panayotova, Austin Kilroy, Maciej Drozd, Dmitry Sivaev, Anwar Aridi, Jerzy Toborowicz, Wojciech Sacha, Jan Szczucki, Maciej Gajewski, Piotr Stronkowski, Dariusz Wiatr, Krzysztof Malicki, Andrzej Kaznowski, Michał Żukowski, Jakub Rozenbaum, Maciej Gruza, Tomasz Kałużny.

Zespół pragnie wyrazić wdzięczność pani komisarz Corinie Crețu za powołanie tej pionierskiej Inicjatywy oraz panu ministrowi Jerzemu Kwiecińskiemu z Ministerstwa Rozwoju za udzieloną pomoc, a także Patrickowi Amblardowi, Wolfgangowi Munchowi, Justynie Podralskiej, Magdalenie Horodyńskiej i Karolinie Tilman z Komisji Europejskiej za nieocenione zaangażowanie i wsparcie w trakcie całej Inicjatywy.

Raport został napisany pod nadzorem i ze wsparciem szerszego grona menadżerów i koleżanek i kolegów z Banku Światowego: Arup Banerji, Marina Wes, David Sislen, Carlos Pinerua, Cristian Aedo, Paulo Correa, Jean-Francois Marteau, Christian Bodewig, Isfandyar Zaman Khan i John Nasir. Pragniemy również podziękować Agnieszce Boratyńskiej, Barbarze Nowakowskiej, Małgorzacie Michnowskiej i Piotrowi Bezmianowi za ich doskonałe i niezawodne wsparcie na każdym kroku prac, a także pozostałym koleżankom i kolegom z Banku Światowego, którzy przyczynili się do realizacji Inicjatywy: Patrizia Poggi, Daria Goldstein, Małgorzata Garlicka, Małgorzata Bargilewicz, Filip Kochan, Adina Vintan, George Maier, Marius Cristea.

Zespół jest wdzięczny wszystkim partnerom za wsparcie okazane podczas realizacji działań, doskonałą współpracę na każdym z etapów prac, a także za pasję w działaniach na rzecz rozwoju swoich regionów i instytucji. Na szczególne podziękowanie zasługują: Danuta Cichoń, Bartosz Jadam, Anna Lorynowicz, Agnieszka Łapa-Krzywonos oraz Jerzy Baran z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego; Grzegorz Orawiec, Tomasz Janusz, Sylwia Mucha, Kamila Kępczyńska-Kaletka, Stanisław Janiszewski, Aleksandra Marcinkowska oraz Małgorzata Muzoń z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego; Renata Calak, Joanna Kościcka-Posiewka, Anna Banaszczyk, Piotr Krasuski, Paweł Zdun, Hanna Kądziała oraz Beata Pojawa z Ministerstwa Rozwoju; minister Łukasz Piebiak oraz Aneta Jakubiak-Mirończuk z Ministerstwa Sprawiedliwości; Mariusz Oleksy, Grzegorz Budzik, Maciej Szałacha, Artur Polakiewicz oraz Agnieszka Łabaj z Politechniki Rzeszowskiej; Sylwester Czopek, Józef Cebulski, Barbara Oskroba oraz Grzegorz Wisz z Uniwersytetu Rzeszowskiego; Wergiliusz Gołąbek, Agata Jurkowska-Gomułka, Grzegorz Karpiuk oraz Wojciech Pitura z Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania; członkowie grupy roboczej ds. kształcenia i szkolenia zawodowego: Joanna Żurawka, Renata Antos, Dominik Kraska, Dariusz Dąbrowski, Aleksandra Marcinkowska, Stanisław Piskorek, Małgorzata Krawczyk-Blicharska, Bogumiła Wyrzykowska, Mariusz Urbański, Marianna Poddębniak, Tomasz Tworek, Marcin Perz, Miłosz Pamuł, Anna Jastrzębska, Czesław Golis, Krzysztof Łysak, Dorota Tekieli-Bisińska, Bartłomiej Zarzycki, Edyta Smolich, Mariusz Majewski, Michał Zubek, Jerzy Krawczyk, Katarzyna Bilska; przedstawiciele władz lokalnych Staszowa i Sandomierza: Leszek Kopeć, Marek Bronkowski, Michał Skotnicki, Stanisław Masternak, Benedykt Kozieł, Marian Łatkowski; przedstawiciele przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu: Michael Sven Popiel de Boisgelin, Marian Guz, Wojciech Skowron, Karol Kaczmarek, Marek Mika, Halina Siemaszko, Janusz Stasiak; Marek Ignor z Dolnośląskiego Funduszu Rozwoju oraz przedstawiciele wszystkich pośredników finansowych wdrażających projekty w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007-2013; pracownicy sądów w Kielcach, Krakowie, Rzeszowie i Białymstoku: Tomasz Wojciechowski, Bogumiła Majcher-Gniewek, Lesław Zawada, Grażyna Gubernat, Wojciech Major, Jan Klocek, Halina Ciągło, Anna Rurarz, Justyna Bartkiewicz-Dąbek, Katarzyna Dąbrowska-Doroszczyk, Bożena Koncerewicz, Paweł Hempel, Iwona Ciborowska; a także zespół badaczy przygotowujących analizy dla obu województw, w składzie: Tomasz Komornicki, Konrad Czapiewski, Grzegorz Gorzelak, Maciej Smętkowski i Adam Płoszaj.

Raport ukończono w marcu 2017 roku.



SPIS TREŚCI

Inicjatywa Komisji Europejskiej: Regiony rozwijające się w Polsce – podsumowanie /9

Informacje ogólne /10

Dlaczego Polska została wybrana do programu pilotażowego /11

Dlaczego wybrano województwa podkarpackie i świętokrzyskie /12

Dlaczego do świadczenia pomocy technicznej wybrano Bank Światowy /12

Jak określono zakres prac? /13

Wdrażanie projektu /14

Kluczowe czynniki sukcesu /15

Kolejne kroki /16

Podsumowanie wyników /19

Kształcenie i szkolenie zawodowe (woj. świętokrzyskie) /21

Definicja problemu /22

Proces /22

Rezultaty /23

Wnioski /25

Podkarpackie Centrum Innowacji (woj. podkarpackie) /27

Definicja problemu /28

Proces /29

Rezultaty /30

Wnioski /34

Aktywizacja przedsiębiorczości w słabiej rozwiniętych regionach (woj. podkarpackie i świętokrzyskie) /37

Definicja problemu /38

Proces /40

Rezultaty /41

Wnioski /44

Ułatwienie rejestracji spółek (woj. podkarpackie i świętokrzyskie) /45

Definicja problemu /46

Proces /46

Rezultaty /50

Wnioski /51

Instrumenty finansowe (woj. podkarpackie) /53

Definicja problemu /54

Proces /54

Rezultaty /55

Wnioski /56

INICJATYWA KOMISJI EUROPEJSKIEJ: REGIONY ROZWIJAJĄCE SIĘ W POLSCE – PODSUMOWANIE

Informacje ogólne

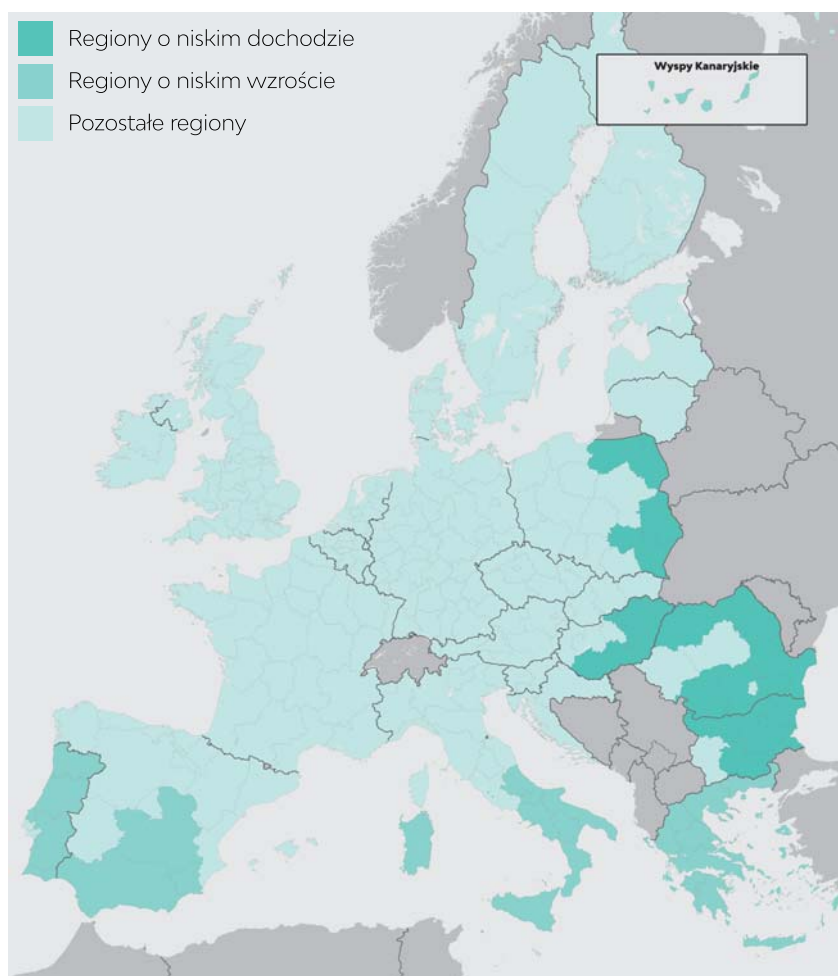
Zadaniem polityki spójności UE jest redukcja różnic w rozwoju i zmniejszenie nierówności pomiędzy poszczególnymi krajami członkowskimi i regionami. W tym zakresie alokowano około 454 miliardy euro z europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych, aby pomóc regionom UE poprawić konkurencyjność w okresie programowania 2014–2020. Jednak z powodu skutków kryzysu ekonomicznego z 2008 roku oraz wielu problemów strukturalnych nie wszystkie regiony UE były w stanie w pełni wykorzystać tę szansę.

W rezultacie Corina Crețu, Komisarz ds. Polityki Regionalnej, wraz z grupą zadaniową ds. poprawy wdrożenia rozpoczęła

Inicjatywę na rzecz regionów rozwijających się (ang. *Lagging Regions Initiative*).

Celem Inicjatywy jest określenie czynników ograniczających wzrost w regionach słabiej rozwiniętych oraz zapewnienie ukierunkowanej pomocy i działań mających na celu odblokowanie ich potencjału rozwojowego. W ramach tego działania, regiony słabiej rozwinięte otrzymują wsparcie, w które zaangażowane jest szerokie grono interesariuszy (administracja regionalna i lokalna, instytucje edukacyjne, instytucje wsparcia biznesu, MŚP, przedsiębiorcy, inwestorzy, organizacje pozarządowe, międzynarodowe instytucje finansowe), a celem jest pomoc w znalezieniu odpowiedzi na konkretne wyzwania stojące przed regionami. Dzięki takiemu wsparciu, Inicjatywa ma pomóc zmaksymalizować wpływ inwestycji regionalnych. W UE zidentyfikowano dwa rodzaje regionów słabiej rozwiniętych:

Rysunek 1. Regiony słabiej rozwinięte w UE



Źródło: DG REGIO

REGIONY O NISKIM WZROŚCIE, które obejmują regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej, które nie zrównały się z unijną średnią w latach 2000–2013 w krajach członkowskich i które posiadają PKB na mieszkańca wrażonym paritetem siły nabywczej (PPS) poniżej średniej UE w 2013 roku. Do tej grupy należą prawie wszystkie regiony słabiej rozwinięte i w fazie przejściowej w Grecji, Włoszech, Hiszpanii i Portugalii.

REGIONY O NISKIM DOCHODZIE, które obejmują wszystkie regiony z PKB na mieszkańca (wyrażonym w PPS) poniżej 50% unijnej średniej w 2013 roku. Grupa ta obejmuje słabiej rozwinięte regiony Bułgarii, Węgier, Polski i Rumunii.

Polska i Rumunia są pierwszymi krajami fazy pilotażowej tej Inicjatywy, z udziałem dwóch regionów w każdym z nich – województw świętokrzyskiego i podkarpackiego w Polsce oraz regionu północno-zachodniego i północno-wschodniego

w Rumunii. W Polsce inicjatywa Regiony Rozwijające się była realizowana w partnerstwie z Bankiem Światowym, a w Rumunii działania koordynowane były przez Wspólne Centrum Badawcze Komisji

Europejskiej. Po zrealizowaniu projektu w czterech wybranych regionach o niskim dochodzie w Polsce i Rumunii, Komisja Europejska planuje także wybrać regiony o niskim wzroście.

Dlaczego Polska została wybrana do programu pilotażowego

Wybór Polski był celowy z uwagi zarówno na rozmiar kraju, jak i szeroki zakres wyzwań stojących przed jej poszczególnymi regionami oraz z powodu niezwyklej historii rozwoju kraju. Gospodarka polska nabrała impetu na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku i kontynuowała wzrost w nowym tysiącleciu. W 2004 roku Polska dołączyła do UE, a w 2008 oficjalnie stała się krajem o wysokim dochodzie, według metody Atlasu uwzględniającej DNB na mieszkańca stosowanej przez Bank Światowy. W konsekwencji Polska dołączyła do grupy państw, którym w ostatnich dekadach udało się wyjść z „pułapki średniego dochodu”. Polska jest więc jednym z bardzo niewielu dużych krajów (populacja około 38 milionów w 2014 roku), które dobrze poradziły sobie z tą transformacją¹.

Polska osiąga także bardzo dobre wyniki w zakresie absorpcji funduszy unijnych. W okresie programowania 2007–2013 otrzymała najwyższą alokację funduszy strukturalnych w UE (około 67 miliardów euro). Skuteczność Polski w tej dziedzinie w ostatnich latach jest godna uwagi, jednak stałym wyzwaniem w kontekście polityki spójności KE jest kwestia oddziaływania funduszy unijnych na założone cele. W okresie programowania 2007–2013 Polska wykorzystała większość środków z UE alokowanych w ramach różnych programów operacyjnych. Duży odsetek tych środków został przeznaczony na eliminowanie luki infrastrukturalnej, czyli rozwój

między innymi infrastruktury transportowej, miejskiej, wodnej, kanalizacyjnej, śródlądowej, edukacyjnej, sanitarnej.

W okresie programowania 2014–2020 nastąpiło przesunięcie zainteresowania z obiektów twardej infrastruktury na rozwój systemowych aspektów konkurencyjności, innowacyjności i przedsiębiorczości. Zmiana ta stanowi potwierdzenie, że chociaż konsolidacja osiągniętych postępów jest kluczowa, równie ważne jest, aby polityka spójności osiągała silniejszy efekt dźwigni niż w innych krajach członkowskich UE (np. Grecji, Portugalii, Hiszpanii czy Włoszech). Kraje te poczyniły ogromne inwestycje w infrastrukturę transportową i inną, jednak nie poprawiły istotnie jakości kapitału ludzkiego i otoczenia biznesu. Celem zmiany polityki jest także określenie sposobów, jak Polska może w krótkim czasie zacząć konkurować z najprężniejszymi gospodarkami świata.

Rząd Polski oraz Komisja Europejska były szczególnie zainteresowane znalezieniem sposobów na poprawę sytuacji w regionach słabiej rozwiniętych, przyspieszeniem rozwoju oraz podniesieniem innowacyjności ich gospodarek. W związku z tym, w kwietniu 2016 roku, komisarz Crețu oficjalnie otworzyła Inicjatywę na rzecz regionów słabiej rozwiniętych wraz z marszałkiem Adamem Jarubasem w województwie świętokrzyskim i marszałkiem Władysławem Ortyłem w województwie podkarpackim.

¹ Większość państw, które uniknęły pułapki średniego dochodu to państwa-miasta (np. Singapur, Hong Kong, Tajwan) lub stosunkowo nieduże kraje (np. Izrael, Litwa, Łotwa, Estonia, Słowenia)

Dlaczego wybrano województwa podkarpackie i świętokrzyskie

Zgodnie z definicją regionów słabiej rozwiniętych Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej (DG REGIO) w 2016 roku w Polsce istniało pięć regionów NUTS 2 (województw) uznawanych za słabiej rozwinięte (tj. ich PKB na mieszkańca (PPS) wynosił poniżej 50% średniej UE): warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzyskie i podkarpackie. W celu skuteczniejszego zmierzenia się z wyzwaniami stojącymi przed tymi regionami, rząd polski stworzył oddzielny krajowy program operacyjny – PO Polska Wschodnia z alokacją 2 miliardów euro na okres programowania 2014–2020. Ponadto Komisja Europejska szuka sposobów, aby te fundusze mogły przynieść największe możliwe oddziaływanie, poprzez skoncentrowanie wysiłków na określonych wąskich gardłach i wyzwaniach oraz identyfikacji sposobów, w jaki te wąskie gardła mogą zostać usunięte i jak sprostać istniejącym wyzwaniom.

Zespół ds. Polski DG Regio przygotował szczegółowe analizy wszystkich pięciu słabiej rozwiniętych regionów Polski. Województwa podkarpackie i świętokrzyskie zostały wybrane do programu pilotażowego Inicjatywy na rzecz regionów słabiej rozwiniętych z uwagi na stosunkowo różne wyzwania stojące przed

nimi, pomimo bliskości geograficznej, oraz potencjał przeniesienia istotnych doświadczeń uzyskanych w ramach Inicjatywy na inne regiony. Na przykład w województwie podkarpackim w ostatnich latach odnotowano stosunkowo wysoki poziom prywatnych nakładów na B+R (w szczególności w sektorze lotniczym), jednak niski wskaźnik formacji przedsiębiorstw typu spin-off i innowacyjnych start-upów, dodatkowo przy niezbyt intensywnej współpracy pomiędzy firmami prywatnymi a uczelniami. Województwo świętokrzyskie odnotowuje niskie poziomy przedsiębiorczości i innowacyjności, a jednocześnie ma problemy z dopasowaniem umiejętności absolwentów do faktycznych potrzeb prywatnych przedsiębiorstw (w szczególności w przemyśle).

Innym kluczowym czynnikiem w wyborze tych dwóch regionów była gotowość samorządów województw podkarpackiego i świętokrzyskiego do aktywnego udziału we wdrażaniu Inicjatywy. Ponadto podczas całego procesu wyboru prowadzono konsultacje z Ministerstwem Rozwoju, aby zapewnić sprawną koordynację pomiędzy prowadzonymi przez rząd pracami strategicznymi i operacyjnymi.

Dlaczego do świadczenia pomocy technicznej wybrano Bank Światowy

Komisja Europejska oraz Bank Światowy od dawna współpracują na rzecz rozwoju, począwszy od wspólnego finansowania projektów infrastrukturalnych, po zapewnienie pomocy technicznej na

rzecz państw członkowskich i krajów spoza UE. Komisja Europejska uznała, że Bank Światowy jest w stanie wnieść techniczną i operacyjną ekspertyzę, potrafi zmotywować różnych interesariuszy do wspólnych

spotkań i dyskusji na skomplikowane tematy, a jednocześnie może pełnić rolę uczciwego, bezstronnego pośrednika, w procesie eliminowania ograniczeń rozwojowych w regionach słabiej rozwiniętych. Założono, że połączenie specjalistycznej wiedzy operacyjnej z posiadaną przez Bank Światowy wiedzą globalną pozwoli osiągnąć strategiczne rezultaty i odpowiedzi na wyzwania rozwojowe.

Z kolei Bank Światowy postrzega Komisję Europejską nie tylko jako strategicznego partnera w działaniach na rzecz rozwoju, ale także nieocenione źródło

wiedzy, która jest potrzebna dla właściwego dopasowania rozwiązań rozwojowych. Komisja Europejska jest jedną z najefektywniejszych na świecie instytucji działających na rzecz rozwoju i w dużym stopniu pomogła szeregowi krajów członkowskich wyjść z pułapki średniego dochodu i stać się gospodarkami o wysokim dochodzie (zob. tabela poniżej). Jest to jeden z powodów, dla których Bank Światowy nazywa UE „maszyną konwergencji”². Bank stawia sobie za cel wyciąganie wniosków z działań KE, które będzie w stanie zastosować w innych krajach.

Tabela 1. Rozwój wybranych krajów UE

	Rok rozpoczęcia negocjacji w sprawie kandydatury do UE	Rok włączenia kraju do UE	Rok, w którym kraj stał się krajem o wysokim dochodzie
Chorwacja	2003	2013	2007
Republika Czeska	1995	2004	2004
Estonia	1995	2004	2006
Grecja	1975	1981	1987
Węgry	1994	2004	2006
Irlandia	1968	1973	1986
Łotwa	1995	2004	2008
Litwa	1995	2004	2008
Polska	1994	2004	2008
Portugalia	1977	1986	1994
Słowacja	1995	2004	2005
Hiszpania	1977	1986	1987

W ramach Inicjatywy zespoły pracujące w Polsce zmobilizowały międzynarodowych i lokalnych ekspertów, aby właściwie podejść do różnorodności i złożoności problemów. Główny zespół koordynujący został ustanowiony w warszaw-

skim biurze Banku. Miał on zapewnić skuteczną i płynną komunikację pomiędzy zespołami terenowymi, regionalnymi i krajowymi interesariuszami, kierownictwem projektu oraz zespołem Komisji Europejskiej.

Jak określono zakres prac?

Komisja Europejska blisko współpracuje z rządem Polski oraz samorządami w regionach. Jednym z pierwszych kroków w przygotowaniu Inicjatywy na rzecz re-

gionów słabiej rozwiniętych w Polsce było określenie planów działań. Plany skupiały się na kluczowych wyzwaniach (np. bezrobociu, braku innowacyjności,

² Bank Światowy. 2012. *Golden Growth: Restoring the lustre of the European development model*

strukturze gospodarki) oraz kluczowych wąskich gardłach (np. długim czasie rejestracji firm, słabej interakcji pomiędzy instytucjami badawczymi a sektorem prywatnym, słabej koordynacji pomiędzy firmami prywatnymi a szkołami zawodowymi), które musiały zostać zlikwidowane, aby osiągnąć lepsze wyniki rozwoju regionalnego.

Kiedy plany działania były gotowe, zostały wykorzystane przez władze województw podkarpackiego i świętokrzyskiego jako podstawa do opracowania listy zasadniczych działań wymaganych do pracy nad istniejącymi wąskimi gardłami i wyzwaniem. Zespół Banku w ciągu całego tego procesu zapewniał porady i rekomendacje, przy czym to przedstawiciele władz regionalnych, Ministerstwa Rozwoju oraz Komisji Europejskiej nadawali kierunek rozmowom.

Po sporządzeniu kompleksowej listy działań dla obu województw, przeprowadzono szereg spotkań ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami (władzami regio-

nalnymi, Ministerstwem Rozwoju, Komisją Europejską i Bankiem Światowym), aby ustalić priorytetowość działań i określić, na jakich działaniach skoncentruje się Inicjatywa w Polsce. Po określeniu kluczowych działań dalsze dyskusje pomogły zidentyfikować szczegółowe poddziałania i ostateczny zakres prac. Bank Światowy zorganizował i pomógł przeprowadzić te rozmowy w swoim biurze w Warszawie. Zapewnienie „neutralnego gruntu” pomogło w płynnym przebiegu rozmów i ułatwiło proces podejmowania decyzji.

Kiedy zakres prac został właściwie zdefiniowany i zatwierdzony przez wszystkich interesariuszy, Komisja Europejska podpisała umowę administracyjną z Bankiem Światowym. Bank został tym samym formalnie zaangażowany jako podmiot świadczący pomoc techniczną i wsparcie operacyjne na rzecz Inicjatywy w Polsce. Cały proces przebiegał dość szybko – umowa administracyjna została podpisana w czerwcu 2016 roku, dwa miesiące po rozpoczęciu wielostronnych negocjacji z partnerami projektu.

Wdrażanie projektu

Pierwszym krokiem wdrażania Inicjatywy było stworzenie zespołu. W ciągu

Rysunek 2. Posiedzenie komitetu sterującego Inicjatywy w Polsce



dwóch tygodni przeprowadzono rozmowy z międzynarodowymi i lokalnymi ekspertami (łącznie 22), spośród których wybrano siedmioro, tworząc główny zespół ekspercki. Dodatkowo ustanowiono główny zespół koordynacyjny działający w warszawskim biurze Banku, który czuwał nad płynnością komunikacji pomiędzy różnymi interesariuszami i ekspertami zaangażowanymi w projekt. Od początku założono też częsty kontakt z lokalnymi i regionalnymi interesariuszami w terenie. Dla każdego zdefiniowanego działania ustanowiono autonomiczny zespół, a prace projektowe były koordynowane przez lidera działania oraz zespół ekspertów. Każdy zespół danego działania był obecny w terenie co najmniej raz w miesiącu, aby móc zebrać potrzebne dane i informacje oraz szybko reagować na potrzeby i prośby

regionalnych interesariuszy. Zagwarantowało to stały postęp prac.

Ponadto co miesiąc odbywały się spotkania komitetu sterującego ze wszystkimi interesariuszami. Zakres spotkań komitetu sterującego obejmował: 1) ocenę postępu dotychczasowych prac (sporządzane były krótkie miesięczne sprawozdania z postępów w ramach przygotowania do spotkań); 2) omówie-

nie na bieżąco napotkanych problemów/ kwestii; 3) propozycje kolejnych kroków; 4) uzgodnienie zmiany podejścia lub dodatkowych/innych prac do wykonania. Częstotliwość posiedzeń komitetu sterującego zapewniła, że wszystkie problemy/kwestie były na bieżąco identyfikowane i rozwiązywane, co pomogło zaoszczędzić czas i zasoby potrzebne na późniejszych etapach procesu.

Kluczowe czynniki sukcesu

Pomimo że pierwsza faza Inicjatywy w Polsce została dopiero zakończona, można już stwierdzić, że jest ona sukcesem. Dokumenty podsumowujące kluczowe wyniki i wnioski z Inicjatywy stanowią dowód, co można osiągnąć w krótkim czasie. Niektóre czynniki, które pomogły w udanej realizacji Inicjatywy w Polsce:

- **Poparcie i zaangażowanie interesariuszy regionalnych.** Rozwój opiera się na ludziach. Najlepsze pomysły, narzędzia i polityki nie będą miały właściwego oddziaływania na rozwój, jeżeli nie zostaną zaakceptowane przez właściwe osoby. Fakt, że interesariusze regionalni z województw podkarpackiego i świętokrzyskiego, jak także z Ministerstwa Rozwoju i Komisji Europejskiej byli w pełni zaangażowani w projekt, od określenia działań po wdrożenie zaleceń, miał kluczowe znaczenie.
- **Integracja z istniejącymi strategiami i programami operacyjnymi.** Działania realizowane w ramach Inicjatywy w Polsce były jasno sprecyzowane i niezależne od siebie, jednak co ważne, nie zostały one zaprojektowane niezależnie od istniejących strategii i programów, ale raczej w sposób je uzupełniający, tj. pomogły osiągnąć pewne kluczowe aspekty proponowane w istniejących krajowych i regionalnych strategiach i programach.
- **Determinacja, zaangażowanie i siła przekonywania zespołu Komisji Europejskiej.** Zespół Komisji Europejskiej nie tylko sfinansował Inicjatywę, ale był aktywnie zaangażowany przez cały okres wdrażania. Zespół KE dokonywał oceny wszystkich osiągniętych wyników, monitorował też działania w terenie i pełnił rolę mediatora, kiedy podejmowano trudne decyzje. Zaangażowanie KE w każdy etap procesu zapewniło płynne postępy prac oraz skuteczne i efektywne rozwiązywanie wyzwań i wąskich gardeł pojawiających się w trakcie wdrażania.
- **Regularne spotkania komitetu sterującego.** Wprowadzenie częstego sporządzanie sprawozdań z postępów prac oraz częste spotkania komitetu sterującego są wymagające dla wszystkich zaangażowanych stron, okazało się, że te stanowiły one kluczowy czynnik przyczyniający się do sukcesu Inicjatywy. Bez nich jest prawdopodobne, że małe problemy przeradzałyby się w duże, które ostatecznie byłyby znacznie trudniejsze do rozwiązania.
- **Lokalna koordynacja.** W trakcie realizacji projektu 75 osób pracowało nad pięcioma działaniami i dostarczyło 25 oddzielnych produktów. Międzynarodowi eksperci pomogli dostarczyć zasadniczą wiedzę ekspercką, jednak kluczowe było jej połączenie i dostosowanie do lokalnego kontek-

stu i potrzeb. Bez właściwej koordynacji wszystkich tych wysiłków w terenie bardzo trudno byłoby dostarczyć wszystkie wymagane wyniki w wyznaczonych terminach.

- **Ekspertyza Banku Światowego.** Bank Światowy łączy doświadczenie operacyjne ze specjalistyczną wiedzą sektorową i posiada unikatową przewagę w realizacji projektów pomocy technicznej dotyczących kwestii rozwojowych, w szczególności projektów o silnym charakterze operacyjnym/wdrożeniowym. Ponadto Bank Światowy działa jako uczciwy, bezstronny pośrednik skupiony na osiągnięciu konkretnych rezultatów rozwojowych (a nie generowaniu zysku) i posiada zdolność do motywowania różnych interesariuszy do wspólnych spotkań i prowadzenia dyskusji na skomplikowane tematy.
- **Podejście praktyczne.** Komisja Europejska zaplanowała Inicjatywę jako praktyczne działanie, z celowym i bezpośrednim zaangażowaniem wszyst-

kich właściwych interesariuszy. Podejście to miało na celu osiągnięcie konkretnych, namacalnych wyników, a nie tylko wypracowanie propozycji rekomendacji. W rezultacie, konkretne wyniki zostały osiągnięte w trakcie wdrażania Inicjatywy, a różni interesariusze odpowiadali za osiągnięcie tych wyników.

- **Ambitne, ale realistyczne cele.** Zespół KE określił na początku Inicjatywy szereg ambitnych celów, które mogły zostać realistycznie osiągnięte w wyznaczonym terminie (tj. 9 miesięcy). Na przykład raport Banku Światowego *Doing Business w Polsce*³ określił szereg konkretnych kroków, które mogły zostać podjęte przez krajowe, regionalne lub lokalne organy administracji, aby poprawić łatwość rejestrowania firm. Szereg z tych działań (np. zmiany platformy rządowej do elektronicznej rejestracji firm, premie dla pracowników sądów rejonowych, reklama platformy elektronicznej rejestracji firm) zostało wdrożonych w ramach Inicjatywy, aby osiągnąć konkretne wyniki.

Kolejne kroki

Bezpośrednio po zakończeniu działań określonych w ramach Inicjatywy w Polsce, Komisja Europejska poprosiła Bank Światowy o dalsze zaangażowanie ukierunkowane na kolejne trzy działania. Będzie to zasadniczo druga faza Inicjatywy w Polsce. Niektóre działania będą stanowiły kontynuację działań z fazy pierwszej (Podkarpackie Centrum Innowacji w Rzeszowie), podczas gdy inne będą zupełnie nowe (propozycja programu wspierającego termomodernizację domów jednorodzinnych w obszarach o wysokim zanieczyszczeniu powietrza i pomoc w przygotowaniu warunków

zamówienia na opracowanie planów zagospodarowania przestrzennego dla dwóch obszarów).

Niektóre kluczowe wnioski Inicjatywy w Polsce zostały ujęte w dokumencie roboczym Komisji zatytułowanym „*Competitiveness in low-income and low-growth regions: The lagging regions report*” [„*Konkurencyjność w regionach o niskim dochodzie i niskim wzroście: raport dotyczący regionów słabiej rozwiniętych*”]⁴. Obejmuje on przegląd kluczowych rekomendacji wydanych w ramach Inicjatywy w Polsce, a także szereg

³ Raport dostępny jest pod adresem: <http://polish.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Subnational-Reports/DB15-Poland-polish.pdf>

⁴ Raport dostępny jest pod adresem: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/lagging_regions%20report_en.pdf

konkretnych wyników, które zostały osiągnięte podczas wdrażania projektu.

W ramach odrębnego projektu Bank Światowy przydzielił własne zasoby na badania i opracowanie rozwiązań dla wyzwań istniejących w regionach słabiej rozwiniętych w całej UE. Projekt ten jest koordynowany z jednostką ds. programowania DG Regio i jest skierowany na przededefiniowanie polityki rozwoju regionalnego UE w okresie programowania 2021–2027. Niektóre podstawowe działania ujęte w tym projekcie na rzecz regionów słabiej rozwiniętych obejmują: propozycję alternatywnych definicji regionów słabiej rozwiniętych (wychodzących poza stosowanie prostych progów PKB); analizę istotności miast i funkcjo-

nalnych obszarów miejskich dla wzrostu i rozwoju regionu; zbadanie alternatywnych instrumentów finansowych, które mogłyby uzupełniać finansowanie z UE; rozwiązania poprawiające otoczenie biznesu, podnoszące atrakcyjność regionów dla prywatnych inwestorów. Ta część projektu zostanie ukończona w czerwcu 2017 roku. Druga faza planowana jest na okres lipiec 2017 – czerwiec 2018.

Komisja Europejska rozważa rozszerzenie Inicjatywy na inne kraje członkowskie i regiony UE, w tym regiony o niskim wzroście. W samej Polsce DG Regio we współpracy z Rządem Polski stara się rozszerzyć wyniki osiągnięte w ramach Inicjatywy na inne województwa.

PODSUMOWANIE WYNIKÓW

KSZTAŁCENIE I SZKOLENIE ZAWODOWE (WOJ. ŚWIĘTOKRZYSKIE)

Definicja problemu

Obecnie na świecie coraz więcej uwagi poświęca się kształceniu i szkoleniu zawodowemu, postrzegając je jako potencjalnie skuteczny instrument reagowania na wysokie bezrobocie wśród młodzieży. Kształceniu i szkoleniu zawodowemu przypisuje się zazwyczaj dwojaki cel: z jednej strony ma zapewniać absolwentom lepsze perspektywy zatrudnienia i zarobku, a z drugiej ma eliminować odczuwane przez pracodawców braki w kwalifikacjach kandydatów do pracy. Tym samym uznaje się, że za pośrednictwem kształcenia i szkolenia zawodowego można pomóc w dostosowywaniu podaży kwalifikacji do zapotrzebowania.

Panuje też powszechna zgoda co do korzyści płynących z praktycznych doświadczeń zdobywanych na drodze organizowanego w ramach kształcenia i szkolenia zawodowego uczenia się w zakładzie pracy. Poprzez kształcenie w miejscu pracy uczniowie zdobywają niezbędne umiejętności uczestnicząc w czynnościach odbywających się na terenie przedsiębiorstwa; zarówno w formie szkolenia zawodowego, jak i – co szczególnie warto podkreślić – uczestnicząc w rzeczywistym funkcjonowaniu zakładu. Tam, gdzie prowadzone jest skutecznie, kształcenie w miejscu pracy pomaga uczniom zdobyć nie tylko praktyczne kwalifikacje branżowe, ale również istotne umiejętności społeczne

i emocjonalne takie jak praca zespołowa, rozwiązywanie problemów czy przestrzeganie dyscypliny.

W województwie świętokrzyskim (podobnie zresztą jak generalnie na terenie całej Polski), kształcenie i szkolenie zawodowe na poziomie technikum odbywa się w przeważającej części w środowisku szkolnym. Mniej niż dziewięć procent polskich uczniów bierze udział w praktycznych zajęciach na terenie zakładu pracy wykraczających poza obowiązkowy wymiar czterech tygodni praktyk zawodowych wymaganych na mocy przepisów oświatowych w całym cyklu nauki. Co prawda na szczelnie wojewódzkim nie ma dostępu do danych opisujących stan faktyczny kształcenia uczniów techników w miejscu pracy, ale generalnie przyjmuje się, że częstotliwość i czas trwania kształcenia w miejscu pracy dla uczniów w woj. świętokrzyskim plasuje się poniżej krajowej średniej.

Brak dobrze rozwiniętego mechanizmu kształcenia w miejscu pracy na poziomie technikum uniemożliwia uczniom zdobywanie i szlifowanie umiejętności potrzebnych do pomyślnego przebiegu kariery zawodowej, a sektorowi prywatnemu utrudnia dynamiczny wzrost, ponieważ stoi na przeszkodzie rozwojowi kadr wyposażonych w kwalifikacje potrzebne na rynku.

Proces

W procesie prac nad wzmocnieniem systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim można wyróżnić cztery etapy, z czego trzy odbywały się w ramach inicjatywy

„Catching-Up Regions”. Etap pierwszy polegał na rozpoznaniu i zdefiniowaniu najważniejszych atutów i wyzwań w kontekście efektywnego wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świę-

tokrzyskim – a w pewnym stopniu również w całym kraju. Etap drugi to przegląd rozwiązań stosowanych przez inne kraje w reakcji na wyzwania określone podczas wcześniejszego etapu analiz, a także ocena, na ile te rozwiązania nadają się do wykorzystania w woj. świętokrzyskim. Podczas etapu trzeciego przygotowano

projekt pilotażowych interwencji mających na celu wzmocnienie kształcenia w miejscu pracy; zatwierdzono też finansowanie programu ze środków KE. Ostatni etap, polegający na wdrożeniu pilotażowego projektu, zaplanowano na lata 2017–2020; czyli już po zakończeniu inicjatywy „Catching-Up Regions”. (Rys. 3.)

Rysunek 3. Przebieg działań w ramach inicjatywy „Catching-up regions”



W prace bardzo intensywnie zaangażowano najważniejszych interesariuszy w regionie. Mając na uwadze, że dla pomyślnego wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy absolutnie niezwykle istotny jest element skutecznej koordynacji i współpracy rozmaitych interesariuszy (pracodawcy, placówki oświatowe, władze publiczne, strona społeczna) podjęto szereg daleko idących starań, by zaangażować wymienione podmioty w realizację kolejnych działań, a także

we współpracę. Odbywały się cykliczne konsultacje ze specjalnie powołanym wojewódzkim zespołem ds. kształcenia i szkolenia zawodowego (który zbierał i przekazywał informacje dotyczące tej tematyki na forum inicjatywy „Catching-Up Regions”); regularne konsultacje z poszczególnymi grupami interesariuszy w regionie; a także poświęcona omawianym zagadnieniom wizyta studyjna na Łotwie z udziałem szerokiego i zróżnicowanego grona interesariuszy.

Rezultaty

Osiągnięto pomyślne efekty w trzech kluczowych obszarach, takich jak: (1) zaangażowanie interesariuszy i budowanie potencjału; (2) generowanie

wiedzy; oraz (3) opis pilotażowego projektu, który ma być finansowany z EFS. Trzy wymienione elementy po połączeniu stanowią solidny fundament

dla skutecznych interwencji na rzecz przyszłego systemu kształcenia w miejscu pracy zarówno w woj. świętokrzyskim, jak i w innych regionach Polski.

Niezwykle trudno jest pozyskać do owocnej współpracy wszystkie zainteresowane strony, a zwłaszcza przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy kształcenie i szkolenie zawodowe jest w przytłaczającej części realizowane w placówkach oświatowych.

Tymczasem dzięki intensywnym konsultacjom i innym działaniom nastawionym na pozyskanie zaangażowania interesariuszy, które zostały przeprowadzone w ramach inicjatywy, kluczowe zainteresowane strony w regionie (w tym przedstawiciele sektora prywatnego) znacząco przyczyniły się do ostatecznego kształtu projektu pilotażowego (patrz poniżej). Ponadto, zaangażowanie interesariuszy przełożyło się na rozwój ich potencjału w zakresie korzyści płynących z kształcenia w miejscu pracy i skutecznych metod wdrażania.

Dzięki analizie mocnych i słabych stron w kontekście wdrożenia systemu kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim, uzupełnionej o wnioski z przeglądu międzynarodowych rozwiązań stosowanych w odpowiedzi na rozpoznane słabe strony, udało się wytworzyć bogate zasoby wiedzy na temat optymalnego podejścia do promowania kształcenia w miejscu pracy w omawianym regionie. Oto najważniejsze wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych analiz:

- **Chcąc usprawnić proces wdrażania systemu kształcenia w miejscu pracy** należy przede wszystkim: 1) wzmocnić ramy zarządzania i finansowania; 2) wprowadzić skuteczny mechanizm konsultacji i koordynacji z udziałem interesariuszy; 3) stworzyć adekwatne zachęty i bodźce dla placówek oświatowych zajmujących się kształceniem i szkoleniem zawodowym oraz wyposażyć je w niezbędny potencjał i kompetencje; 4) stworzyć adekwatne zachęty i bodźce dla zakładów pracy oraz wyposażyć je w niezbędny potencjał i kompetencje; 5) wdrożyć odpowiednie mechanizmy

zapewniania jakości; a także 6) powierzyć placówkom Centrum Kształcenia Praktycznego (CKP) rolę moderatora;

- **Zaleca się, by system kształcenia w miejscu pracy w woj. świętokrzyskim wzmocnić wieloaspektowo, w sposób wszechstronny,** uwzględniając jednocześnie wszystkie zidentyfikowane obszary wymagające usprawnień, a to ze względu na ich wzajemne powiązania i oddziaływanie. W ten sposób powinien powstać samonapędzający się mechanizm zmian na lepsze, gdzie każda zmiana w jednym wymiarze pociąga za sobą szereg następnych w pozostałych aspektach.

- **Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na główne bariery o charakterze strukturalnym, stosując pragmatyczne podejście i w pierwszej kolejności dążąc do stosunkowo łatwych do osiągnięcia efektów, którymi można się będzie szybko pochwalić.** Konkretnie chodzi o to, by na początkowym etapie wdrażania kształcenia w miejscu pracy interesariusze koncentrowali się raczej na większych i bardziej konkurencyjnych przedsiębiorstwach, sprawnie zarządzanych placówkach oświatowych i osiągających lepsze wyniki uczniach, na których rynek pracy czeka ze szczególnym zainteresowaniem. W miarę jak system kształcenia w miejscu pracy zacznie krzepnąć można będzie zwiększyć udział mniejszych zakładów pracy, słabszych placówek oświatowych i uczniów w trudniejszej sytuacji.

W ramach pilotażowego projektu opracowanego przy pomocy inicjatywy „Catching-Up Regions” przetestowane zostanie wiele różnych metod wzmocnienia systemu kształcenia w miejscu pracy. Projekt nie tylko przyczyni się do usprawnienia systemu w regionie w okresie realizacji (lata 2017–2020), ale zaowocuje też cennymi doświadczeniami i wnioskami przydatnymi na etapie planowania kolejnych interwencji przypadających na okres po 2020 roku – zarówno w woj. świętokrzyskim, jak i w innych województwach.

twach. W ramach projektu powstanie mechanizm dotacji na sfinansowanie regionalnych interesariuszy, którzy opracują rozwiązania w zakresie wdrażania kształcenia w miejscu pracy spełniające wcześniej wyznaczone kryteria. Projekt pilotażowy ma się w głównej mierze koncentrować na ograniczeniach związanych z kompetencjami/potencjałem oraz bodźcami/zachętami, w oparciu o połączenie wsparcia finansowego i tzw. pomocy technicznej (merytorycznej). Poza tym w projekcie przewidziano szereg

elementów umożliwiających wykorzystanie doświadczeń i wniosków do dalszych działań mających na celu intensyfikację kształcenia w miejscu w regionie i poza nim (w tym przygotowanie modelowych materiałów i innych wskazówek; zaproszenie interesariuszy, którzy mogą się wyłonić jako wiodący gracze planowanych mechanizmów wsparcia strukturalnego; a także rzetelne mechanizmy monitorowania i oceny z myślą o ewidencjonowaniu zdobytych doświadczeń i dobrych praktyk).

Wnioski

Najważniejszą nauką płynącą z tego działania jest wniosek, że przy odpowiednim uszeregowaniu aktywności (patrz punkt 2 powyżej) w stosunkowo krótkim czasie można osiągnąć znaczące postępy. Wychodząc z punktu wyjścia charakteryzującego się ograniczoną wiedzą, słabą komunikacją między zainteresowanymi stronami oraz brakiem spójnej wizji co do korzyści płynących z kształcenia w miejscu pracy i przyświecających mu celów udało się dojść do sytuacji, w której można przystąpić do wdrożenia bardzo dobrego projektu zrodzonego w drodze intensywnych konsultacji z interesariuszami mocno zaangażowanymi w realizację. To dobitnie pokazuje, że inicjatywy takie jak program „Catching-Up Regions” mogą być skutecznym impulsem dla ważnych reform, szczególnie w przypadku interwencji wymagających zaangażowania dużej liczby interesariuszy, gdy nie ma oczywistego „lidera” odpowiedzialnego za inicjowanie potrzebnych działań.

Ze względu na dużą liczbę zaangażowanych interesariuszy koszty transakcyjne są stosunkowo wysokie; przy planowanych w przyszłości inicjatywach być może uda się je ograniczyć. Oprócz relatywnie dużej liczby podmiotów regionalnych w prace zaangażowane były również poszczególne

ministerstwa, dyrektoriaty KE i departamenty Banku Światowego. Koszty transakcyjne wynikające z konieczności zapewnienia skutecznej koordynacji dla tak dużej liczby interesariuszy można prawdopodobnie zmniejszyć dzięki jednoznaczному określeniu celów i metody wdrażania już na samym początku działań, a także dzięki zastosowaniu odpowiednich mechanizmów zapewniających koordynację na etapie wdrożenia.

W ramach projektu pilotażowego działania na rzecz wzmocnienia systemu kształcenia w miejscu pracy będą kontynuowane w krótkim i średnim horyzoncie czasowym, lecz konieczne będą dodatkowe wysiłki, by zadbać o rozpowszechnienie i praktyczne wykorzystanie wynikających z projektu doświadczeń i wniosków. Chcąc zwiększyć prawdopodobieństwo pomyślnej realizacji pilotażu (włącznie z określeniem dobrych praktyk i wyciągnięciem wniosków) w projekcie pilotażowym przewidziano daleko idącą pomoc techniczną. Jednak wykorzystanie zdobytych w trakcie projektu doświadczeń w przyszłości, a zwłaszcza poza granicami woj. świętokrzyskiego, wykracza poza ramy projektu i będzie wymagać dodatkowych starań, którym ton powinien nadawać podmiot centralny, np. Ministerstwo Edukacji Narodowej.

PODKARPACKIE CENTRUM INNOWACJI (WOJ. PODKARPACKIE)

Definicja problemu

Niniejszy raport jest dokumentem o charakterze wdrożeniowym, który proponuje rozwiązanie problemu nie wykorzystanego w pełni potencjału badawczo-rozwojowego (B+R) województwa podkarpackiego (w szczególności stworzenia przesłanek do wzrostu intensywności współpracy B+R pomiędzy biznesem i uczelniami). Problem ten został zidentyfikowany wspólnie przez partnerów projektu, Komisję Europejską (KE), Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego (UM), Ministerstwo Rozwoju (MR) oraz Bank Światowy (BŚ). Wspólnie podjęto decyzję, że jedno regionalne biuro transferu technologii (BTT) stanowi preferowaną opcję dla jego rozwiązania. Głównym celem tego raportu jest przedstawienie modelu proponowanego Podkarpackiego Centrum Innowacji (PCI) będącego rezultatem wspólnego wysiłku kluczowych lokalnych interesariuszy (UM, uczelni, przedsiębiorstw i ich przedstawicieli). PCI to całościowa koncepcja, która obejmuje rozwiązania organizacyjne i z zakresu zarządzania, a także ich umocowanie prawne i finansowe.

Województwo podkarpackie osiąga relatywnie dobre wyniki w porównaniu do innych regionów w zakresie niektórych kluczowych wskaźników innowacji. W roku 2014 wydatki na działania B+R w przeliczeniu na mieszkańca były porównywalne z poziomem krajowym (90 EUR) i prawie pięciokrotnie wyższe niż w roku 2007 (20 EUR). Pod względem tej miary region plasuje się na czwartym miejscu wśród 16 polskich województw. W kategoriach nakładów prywatnych na działania B+R województwo podkarpackie plasuje się na trzecim miejscu wśród polskich województw, za województwami mazowieckim i małopolskim. Pomimo negatywnych trendów krajowych, liczba studentów (a w szczególności studentów uczelni technicznych) w województwie podkarpackim w okresie ostatnich 10 lat

znacznie wzrosła plasując Rzeszów na szczycie listy europejskich miast w kategorii liczby studentów na 1 tys. mieszkańców (blisko 50 tys. studentów w mieście posiadającym blisko 190 tys. mieszkańców).

Ekosystem innowacji województwa podkarpackiego wykazuje pięć konkretnych obszarów, w ramach których intensywność procesów transferu technologii i współpracy między uczelniami a firmami prywatnymi może ulec wzmocnieniu. Obszary te obejmują: (1) wzrost wskaźnika tworzenia technologicznych startupów (przede wszystkim startupów opartych na pracach B+R realizowanych na lokalnych uczelniach); (2) wzrost poziomu przychodów licencyjnych generowanych przez regionalne uczelnie; (3) poprawę poziomu wykorzystania aparatury B+R lokalnych uczelni do celów komercyjnych (a w konsekwencji wzrost przychodów osiągniętych z badań zleconych wykorzystujących tę aparaturę); (4) zwiększenie zaangażowania lokalnych przedsiębiorstw (szczególnie tych poza Doliną Lotniczą) we współpracę na linii uczelnia-biznes (5) tworzenie systematycznych mechanizmów pozwalających na przełożenie sukcesów studentów lokalnych uczelni w krajowych i międzynarodowych konkursach na sukces w dziedzinie przedsiębiorczości. W ostatnich latach podkarpackie uczelnie i przedsiębiorstwa notują znaczne postępy w powyższych obszarach, tym niemniej ich dalsza intensyfikacja jest warunkiem niezbędnym, by ekosystem innowacji województwa stał się jednym z przodujących w kraju.

Barierami ograniczającymi szybki rozwój ekosystemu innowacji w województwie podkarpackim są ograniczone zasoby finansowe, kompetencje i potencjał realizacji (głównie w obszarach waloryzacji i strukturyzowanych badań zleconych) oraz

fakt, iż rozwój etosu przedsiębiorczości na dwóch głównych lokalnych uczelniach państwowych znajduje się jeszcze we wczesnej fazie. Problemy te dotyczą badaczy, studentów oraz administracji uczelni. Stosunkowo niewielka skumulowana masa krytyczna umiejętności potrzebnych do udanej komercjalizacji rezultatów prac B+R wywodzących się z uczelni jest częściowo spowodowana brakiem takich umiejętności w województwie, a częściowo ich rozproszeniem między podmioty podkarpackiego ekosystemu innowacji (np. uczelnie, agencje rozwoju, parki technologiczne, klastry, inkubatory, akceleratorzy). Ograniczony zakres współpracy B+R sektora biznesu z uczelniami wynika głównie z nieadekwatnego systemu motywacyjnego dla badaczy, z dotychczasowych ograniczeń co do wykorzystania uczelnianej aparatury B+R oraz z trudnych do pogodzenia różnic kultur organizacyjnych biznesu i uczelni. W dniu dzisiejszym współpraca B+R nie gwarantuje badaczom i uczelniom wystarczających korzyści (np. przełożenia na ocenę parametryczną, korzyści badawczych), aby równomiernie rozłożyć ich priorytety między badania podstawowe, edukację oraz badania stosowane. Wiodące uczelnie i BTT w Europie przyznają, że wykształcenie na uczelniach silnego etosu współpracy B+R jest istotną składową działającego ekosystemu innowacji i działania te trzeba rozpoczynać możliwie wcześnie. Z tego

powodu, inicjatywy mające na celu kształtowanie pro-innowacyjnych postaw wśród studentów, dające im szansę do prototypowania i eksperymentowania zyskują ostatnio na popularności.

Wspomniane powyżej potrzeby częściowo rozwiązują istniejące centra transferu technologii (CTT) lokalnych uczelni oraz programy i instrumenty na poziomie krajowym. Przykładowo, centra transferu technologii dobrze wypełniają swoje obowiązki w niektórych obszarach (np. wsparcia w zakresie zagadnień własności intelektualnej (WI), administrowanie grantami na badania, itd.), ale nie dysponują ani skalą, ani wymaganymi kompetencjami czy zasobami, aby w znaczący sposób zwiększyć skalę ukierunkowanych na rynek, generujących popyt działań (np. skokowo zwiększać przychody licencyjne, zwiększać liczbę wywodzących się z uczelni startupów opartych o uczelniane B+R, prowadzić proaktywny marketing usług badawczych, które miałyby być świadczone na aparaturze B+R uczelni, czy pobudzić pęd do przedsiębiorczości wśród studentów). Raport ten pokazuje także, że PCI będzie mieć charakter uzupełniający (a nie powielający) w stosunku do programów krajowych mających na celu pobudzanie komercjalizacji powstających na uczelniach wyników działań B+R (np., BRIDGE Alfa czy Szybka Ścieżka) czy też stymulowanie przedsiębiorczości (np., Starter, ScaleUP i inne).

Proces

Projekt został podzielony na kilka pomniejszych zadań o jasno zdefiniowanych efektach. Obejmowały one: (i) zaprojektowanie zunifikowanej bazy danych opisującej aparaturę B+R uczelni o największym potencjale do komercyjnego zastosowania; (ii) opisanie regionalnej podaży i popytu na usługi B+R; (iii) wspieranie uczelni w opracowaniu metodologii dla uwolnienia 20% potencjału ich aparatury B+R zakupionej

z wykorzystaniem wkładu funduszy europejskich, oraz (v) zaprojektowanie modelu jednego BTT dla województwa podkarpackiego.

Koncepcja PCI jest wynikiem konsultacji z wszystkimi kluczowymi lokalnymi interesariuszami. Urząd Marszałkowski, uczelnie (ich władze, CTT, badacze, studenci) oraz przedsiębiorstwa byli aktywnymi partnerami w projekto-

waniu modelu PCI, a podczas licznych indywidualnych wywiadów oraz warsztatów wnosili oni swoje komentarze oraz testowali wykonalność kolejnych wersji koncepcji. Wyrażali także wsparcie dla pomysłu PCI opartego na trzech platformach, chociaż model ten jest wciąż rozwijany i jego szczegóły będą prawdopodobnie ewoluować podczas fazy implementacji w roku 2017. W szczególności podkarpackie uczelnie będą żywotnie zainteresowane takim doprecyzowaniem roli PCI, które wzmożni postęp osiągany w ostatnim okresie przez ich CTT. Kolejne iteracje koncepcji PCI pomogły udoskonalać jej kształt jednocześnie podnosząc świadomość i wzajemne zrozumienie wśród interesariuszy. Niniejszy raport proponuje kilka

szczegółowych rozwiązań, szczególnie w odniesieniu do działalności PCI, zarządzania, wyboru zespołu oraz finansowania aby zilustrować obecny stan rozwoju koncepcji i stanowi fundament dla dalszych prac wdrożeniowych.

Połączenie wiedzy krajowej i międzynarodowej pomogło wypracować kompleksowy model dla PCI. Wizyty studyjne w odnoszących sukcesy BTT w Europie takich, jak Toulouse Tech Transfer (Francja), LRD Leuven (Belgia) oraz Aalto Design Factory (Finlandia), oraz nauki płynące z polskich studiów przypadków pomogły w uwzględnieniu dobrych praktyk i wyodrębnieniu szeregu kluczowych czynników sukcesu dla regionalnych BTT.

Rezultaty

Niniejszy raport rekomenduje utworzenie profesjonalnego interfejsu łączącego biznes z uczelniami – Podkarpackiego Centrum Innowacji – aby w sposób wszechstronny odnieść się do zidentyfikowanych potrzeb ekosystemu innowacji województwa podkarpackiego. Zasadniczo, PCI będzie pomagać łączyć firmy z badaczami na uczelniach, rozwijać kluczowe umiejętności uniwersyteckich badaczy i personelu administracyjnego, które są niezbędne dla współpracy B+R, wspierać projekty B+R przez zapewnienie zasobów (pieniędzy, umiejętności, wiedzy) i pobudzać przedsiębiorczość studentów. PCI przyczyni się do dalszego wzmocnienia etosu współpracy między biznesem i uczelniami poprzez intensyfikację współpracy B+R, która będzie osiągnięta dzięki proaktywnej postawie PCI i zakładanym wczesnym sukcesom w zakresie komercjalizacji. Drugie podejście, jakie było rozważane w trakcie prac, zakładało wzmacnianie wydajności poszczególnych CTT i SC, które funkcjonują na uczelniach. Podejście to nie było jednak optymalne ze względu na brak korzyści skali (pewna masa krytyczna jest

potrzebna do funkcjonowania CTT), zakresu (wiązało się ze zbyt wielkim rozproszeniem potrzebnych umiejętności i kompetencji) oraz możliwego braku dodatkowego finansowania jakie byłoby potrzebne ze strony uczelni.

Stworzenie niezależnego, profesjonalnie zarządzanego podmiotu (PCI) dla celów akceleracji procesów komercjalizacji i transferu technologii wydaje się skutecznym i efektywnym wyborem. Takie podejście pozwoli przyciągnąć specjalistów z sektora prywatnego, którzy w średnim terminie pomogą zintensyfikować współpracę między biznesem i uczelniami, a także wzmocnią zasoby uczelni (dzięki bliskiej współpracy z PCI uczelnie będą podnosiły swoje kwalifikacje w zakresie komercjalizacji). Stworzenie podmiotu, który pod jednym dachem zbiera kompetencje potrzebne do prowadzenia waloryzacji i badań zleconych (stworzenie efektu skali) oraz zapewnienie mu stabilnego finansowania w średnim terminie, pomoże poszerzyć współpracę między biznesem i nauką. Innowacje oparte o B+R zazwyczaj potrzebują kilku

lat, aby móc zaobserwować ich rezultaty. Z tego powodu, proponowany pięcioletni okres wydaje się wystarczający, aby móc udowodnić skuteczność zaproponowanej koncepcji i zademonstrować lokalnym interesariuszom wartość dodaną PCI.

PCI ma na celu zwiększenie przychodów uczelni z licencjonowania rezultatów prac B+R oraz pewnej kategorii badań zleconych, a także podniesienie wskaźnika tworzenia startupów bazujących na WI. Są to trzy kluczowe mierzalne wskaźniki, które będą definiować sukces PCI. Zwiększenie przychodów z komercjalizacji uniwersyteckiej WI oraz badań zleconych może dalej przekładać się na zwiększenie potencjału B+R oraz wzmocnienie etosu przedsiębiorczości wśród badaczy. Może to wytworzyć mechanizm spirali sukcesu i w dalszej kolejności prowadzić do stałego wzrostu przychodów uczelni (jak ma to miejsce np. na LRD Leuven).

PCI będzie uzupełniać pracę realizowaną przez CTT i SPC na kilka sposobów. Po pierwsze, przez zapewnienie doświadczonych ludzi z sektora prywatnego, którzy będą prowadzić i pomagać zespołom badawczym w dalszym rozwijaniu ich wynalazków. Po drugie, przez proaktywne wychodzenie do przedsiębiorców i marketing usług, które mogłyby być oferowane przez uczelnie. Po trzecie, przez współfinansowanie obiecujących badań stosowanych realizowanych przez naukowców. Po czwarte, przez pomoc w doposażaniu istniejącej aparatury B+R dla zwiększenia jej potencjału komercyjnego. Współpraca z PCI będzie korzystna dla CTT i SC z przynajmniej trzech istotnych powodów, a jednocześnie nie będzie powodowała dodatkowego obciążenia w ich pracy. Po pierwsze, podniesie potencjał personelu CTT i SC („nauka przez praktykę”); po drugie, podniesie świadomość i etos przedsiębiorczości wśród naukowców, personelu i kierownictwa uczelni; w końcu, zapewni wzrost zysków finansowych ze wzmożonej współ-

pracy biznes-nauka (tzn., większe wpływy z licencji, dywidend ze spółek założonych na bazie uczelnianej WI i przychodów ze standardowych badań zleconych opartych o uczelnianą aparaturę B+R).

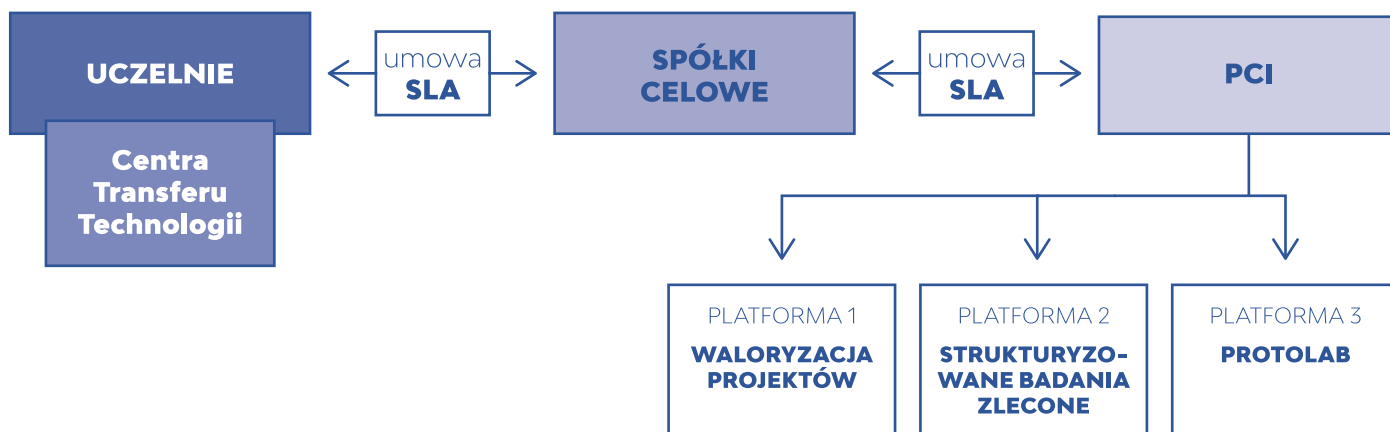
Zespół PCI będzie prowadził trzy platformy działań (waloryzację projektów B+R, strukturyzowane badania zlecone oraz ProtoLab). Platforma 1 będzie zajmować się waloryzacją projektów B+R podnosząc przez to TRL (poziom gotowości technologicznej) finansowanych projektów do punktu, w którym komercjalizacja staje się możliwa i bardziej opłacalna. Platforma 2 będzie koncentrować się na wykorzystaniu uwolnionej aparatury B+R⁵ przez marketing określonego typu badań zleconych (standardowych i powtarzalnych usług badawczych B+R), do których wykorzystywana jest ta aparatura B+R. Platforma 3 będzie ukierunkowana na studentów podkarpackich uczelni. Jej celem jest pobudzenie kultury przedsiębiorczości wśród studentów poprzez udostępnienie im miejsca i narzędzi do prototypowania własnych wynalazków i pomysłów oraz eksperymentowania w interdyscyplinarnym środowisku. Poprzez te platformy, PCI będzie wspierać lokalne uczelnie (oraz ich CTT i SC) oraz innowacyjne przedsiębiorstwa, studentów i młodych badaczy z województwa podkarpackiego (Rysunek 4).

Wybór i rozwijanie obiecujących projektów B+R (Platforma 1) będzie kluczowym działaniem PCI. Będą to projekty B+R na etapach Weryfikacji Zasady (PoP, ang. *Proof of Principle*) i Weryfikacji Koncepcji (PoC, ang. *Proof of Concept*), które są inicjowane głównie na lokalnych uczelniach. PCI będzie podnosić wartość tych projektów na kilka sposobów:

- Podwyższenie TRL projektów (np. przez dostarczanie zewnętrznej ekspertyzy rynkowej i technicznej) z poziomu około TRL 2-3, który jest standardowym poziomem technologii, gdy pro-

⁵ „Uwalnianie” uczelnianej aparatury B+R oznacza, że 20% wydajności tej aparatury może zostać wykorzystana na cele pomocnicze; w praktyce oznacza to, że może być ona wykorzystana dla celów komercyjnych

Rysunek 4. Koncepcja Podkarpackiego Centrum Innowacji



Opis: SLA – Umowa o Poziomie Obsługi, PCI – Podkarpackie Centrum Innowacji
Źródło: Bank Światowy

projekt B+R opuszcza etap badań podstawowych, do poziomu TRL 6-9, który jest bliski komercjalizacji albo przez udzielenie licencji (komercjalizacja bezpośrednia) albo przez założenie start-upu (komercjalizacja pośrednia)

- Przygotowanie aplikacji o granty na finansowanie dalszych prac B+R które zmierzają do podniesienia TRL projektu i zwiększa rentowność uzyskiwania grantów, np. do programu Szybka Ścieżka prowadzonego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju czy programu Unii Europejskiej Horyzont 2020 (synergia z programami krajowymi, makroregionalnymi i europejskimi) oraz pomoc w przyciąganiu inwestorów zewnętrznych (np. funduszy kapitału wysokiego ryzyka, aniołów biznesu, itp.)
- Świadczenie usług doradczych (strategicznych i taktycznych) oraz bezpośrednia pomoc w zabezpieczeniu majątkowych praw własności intelektualnej (IP) wybranych projektów B+R
- Świadczenie usług doradczych i bezpośredniej pomocy w opracowaniu strategii biznesowej, marketingu, obsadzie personalnej i rozwoju wybranych projektów B+R.

Platforma strukturyzowanych, standardowych badań zleconych (Platforma 2) będzie skupiać się na łączeniu podaży i popytu na prace B+R.

Strona podaźowa będzie głównie odnosić się do lokalnych uczelni (20% uwolnionego potencjału), podczas gdy strona popytowa powinna obejmować podmioty spoza województwa podkarpackiego i spoza Polski. Działając zgodnie ze swoją zorientowaną na popyt misją, PCI nie będzie działać po prostu jako pośrednik w odsprzedaży usług B+R świadczonych przez uczelnie, ale zamiast tego będzie pomagać firmom w zakupie tych usług B+R oraz zapewniać wysoką jakość świadczonych usług. PCI będzie koncentrować się na specyficznym podzbiore usług B+R, to znaczy takich, które wykorzystują uczelnianą aparaturę B+R, są wystandaryzowane i powtarzalne w swoim charakterze i stąd nazwa „strukturyzowane badania zlecone”. Oznacza to, że PCI nie będzie zajmować się wysoko wyspecjalizowanymi jednorazowymi projektami świadczonymi przez uczelnie dla biznesu i wymagającymi specjalistycznej eksperckiej wiedzy konsultingowej badaczy. Te wysoko specjalistyczne usługi bazujące na wiedzy eksperckiej będą nadal świadczone przez poszczególnych badaczy i laboratoria, podczas gdy CTT będą nadal podstawowymi kanałami koordynacji i obsługi takich prac.

ProtoLab (Platforma 3) jest fizyczną przestrzenią wyposażoną w podstawowe narzędzia i maszyny pozwalające na konstruowanie prototypów. Główną ideą stojącą za ProtoLabem jest stworzenie studentom i badaczom ze wszystkich uczelni rzeszowskich możli-

wości uczenia się i eksperymentowania z różnymi technikami produkcji w interdyscyplinarnych zespołach. Studenci i młodzi badacze będą mogli budować prototypy PoC wynikające z ich projektów B+R oraz uczyć się korzystania z podstawowego wyposażenia (np. sprzętu elektrycznego, podstawowych drukarek 3D, podstawowej tokarki, frezarek, itp.), które są dostępne przez całą dobę. Eksperymentowanie może być ukierunkowane na własne pomysły studentów i badaczy, lub też skoncentrowane na pomysłach pozyskanych z sektora publicznego i prywatnego. W przypadkach kiedy bardziej wyrafinowana aparatura będzie potrzebna do realizacji projektów, można wypracować porozumienie z uczelnią na skorzystanie z jej obiektów. ProtoLab jest więc platformą, która zaoferuje studentom możliwości prototypowania w sposób, który jest trudny do zrealizowania w ramach istniejących kół naukowych (interdyscyplinarność, dostęp, oferta sprzętowa, itp.).

Kluczowi interesariusze z województwa podkarpackiego rozumieją, że sukces PCI to przedsięwzięcie długofalowe wymagające ciągłej pielegnacji oraz wsparcia ze strony regionalnego biznesu oraz liderów politycznych i akademickich. Jego sukces zależy od wizjonerskich decydentów, efektywnego planowania i implementacji, a także stabilnego wsparcia strategicznego ze strony sektora prywatnego i publicznego. Interesariusze z województwa podkarpackiego są tego świadomi i wyrażają chęć rozwijania PCI, wyboru najlepszego z możliwych zespołu zarządzający, zaoferowania mu pewnego poziomu autonomii oraz finansowania go w latach rozruchu.

PCI powinno zostać powołane do życia jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.), z mieszanym publiczno-prywatnym składem udziałowców oraz być zarządzane przez zespół najwyższej klasy profesjonalistów wybrany w procedurze konkursowej. Wśród udziałowców PCI znajdzie się prywatny podmiot reprezen-

tujący zespół zarządzający, Urząd Marszałkowski oraz inne podmioty (np. Miasto Rzeszów lub lokalne firmy). Lokalne uczelnie będą aktywnie zaangażowane w działania PCI dzięki uczestnictwu w organach zarządzających PCI (Radzie Nadzorczej i Komitecie Alokacji Zasobów). Na obecnym etapie nie przewiduje się zaangażowania uczelni w PCI w sensie kapitałowym i finansowym; uczelnie i ich CTT i SC będą miały status głównego „klienta” PCI.

Zespół zarządzający PCI musi zostać wybrany w sposób konkurencyjny w otwartej procedurze, aby zapewnić wybór najlepszych możliwych profesjonalistów. Zespół ten musi posiadać praktyczne doświadczenie tak w inwestowaniu w technologie, jak i komercjalizacji rezultatów prac B+R, a także zaangażować się w realizację misji PCI na terenie województwa podkarpackiego. Umowa między UM a PCI będzie określać cele i zachęty dla motywowania zespołu zarządzającego.

70 mln PLN jest szacowanym kosztem uruchomienia i finansowania początkowych pięciu lat działalności PCI. PCI zmierza do tego, aby być w pełni finansowo samodzielne w perspektywie długoterminowej, jednakże środki publiczne będą stanowić niezbędne wsparcie w krótkiej i średniej perspektywie. Doświadczenie międzynarodowe pokazuje, że zazwyczaj potrzeba około dziesięciu lub więcej lat, aby BTT stało się prawie, lub całkowicie samowystarczalne finansowo a środki publiczne odgrywają rolę katalizatora w tym procesie. Zakłada się, że PCI będzie generować narastające przychody i w związku z tym jego uzależnienie od funduszy publicznych będzie się z czasem zmniejszać. Początkowo PCI będzie finansowane z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego (RPO). Podczas pierwszych pięciu lat oczekuje się, że nieco ponad 15% kosztów PCI będzie pokrywane z przychodów generowanych z jego działalności. Ten procent będzie stopniowo wzrastał pozwalając PCI na osiągnięcie progu rentowności po około 15 latach od uruchomienia.

Wnioski

Komercjalizacja badań stanowi złożony, nieliniowy proces. W ostatnim dziesięcioleciu programy wsparcia innowacji w województwie podkarpackim i na poziomie krajowym inwestowały znacząco w stronę podażową prac B+R. Dzięki tym programom, uczelnie z województwa podkarpackiego są obecnie wyposażone w urządzenia B+R najwyższej jakości. Ten projekt odnosi się do zagadnienia popytu na działania B+R oraz świadczenia wysokiej jakości usług B+R. Zostanie to osiągnięte przez utworzenie PCI, które będzie działać jako platforma ułatwiająca komunikację i współpracę między biznesem a badaczami.

Europejscy i lokalni liderzy wysokiego szczebla zachęcali do opracowania koncepcji PCI i nadzorowali prace projektowe. Było dwóch czempionów tej koncepcji. Pierwszy, UM województwa podkarpackiego poświęcił znaczącą ilość czasu na jej opracowanie i zebranie koalicji wspierającej pomysł PCI. Ta innowacyjna koncepcja wymaga elastyczności, wizji i ciężkiej pracy a UM jest gotowy nadal ją rozwijać. Po drugie, Komisja Europejska wspierała ideę PCI wskazując, że istnieje możliwość modyfikacji RPO w celu umożliwienia finansowania PCI. Te dwie strony udzieliły także mocnego wsparcia idei, aby zarząd PCI był złożony z najbardziej kompetentnego personelu dostępnego na rynku i aby został on wybrany w otwartym i konkurencyjnym procesie. Takie mocne przywództwo oraz wsparcie powinno również zapewnić właściwą implementację koncepcji PCI.

Aby wykorzystać komercyjny potencjał aparatury B+R, uczelnie muszą najpierw uwolnić tak zwane „20% potencjału” tej aparatury. Termin „uwolnienie aparatury B+R” odnosi się do procesu aneksowania, czyli wprowadzenia poprawek do kontraktów na zakup aparatury B+R oraz towarzyszącej jej infrastruktury, które zostały podpisa-

ne przez uczelnie kilka lat temu. Podjęte ostatnio decyzje Komisji Europejskiej umożliwiają wprowadzenie poprawek do tych kontraktów w sposób pozwalający, aby „do 20% potencjału aparatury” było wykorzystywane na „cele nie podstawowe” (pomocnicze). Ponieważ aparatura i infrastruktura B+R były nabywane z zamiarem ich wykorzystywania do badań podstawowych i celów edukacyjnych, w praktyce, „cele nie podstawowe” znaczy wykorzystanie aparatury B+R na badania stosowane oraz do zastosowań komercyjnych. Wprowadzanie zmian do kontraktów na zakup tej aparatury jest obecnie w toku i wymaga przygotowania metodologii i procedur monitorowania wykorzystania potencjału aparatury B+R, który został uwolniony.

Zebranie zasobów uczelnianych przeznaczonych do komercjalizacji jest sprawą skomplikowaną; osiągnięcie tego celu będzie wymagać czasu i dobrej woli. Podaż specjalistycznych profesjonalnych umiejętności dla komercjalizacji działań B+R na podkarpackich uczelniach jest ograniczona. Na wczesnym etapie projektowania PCI uczelnie wykluczyły utworzenie jednej wspólnej SC, która miała być wspólną własnością wszystkich uczelni, co pozwoliłoby na zebraniu ich zasobów wyasygnowanych na potrzeby komercjalizacji działań B+R. Z tego powodu model PCI zakłada, że każda uczelnia będzie posiadać własną SC, która będzie partnerem dla PCI. Pokazując sukces komercjalizacji, koncepcja PCI może stopniowo przekonać uczelnie, że skala i zakres liczą się oraz spowodować, że wspólne projekty będą jeszcze częstsze.

Zapewnienie trwałości PCI wymaga aby posiadało ono jasną propozycję wartości dodanej dla kluczowych interesariuszy. PCI będzie musiało udowodnić, że jest w stanie zwiększyć wskaźnik współpracy B+R między uczel-

niami a biznesem, co mogłoby być mierzone ilością innowacyjnych projektów B+R oraz startupów, przychodami z opłat licencyjnych i tantiemami, a także wskaźnikiem współpracy studentów

z biznesem. Tabela poniżej przedstawia wybrane korzyści dla interesariuszy podkarpackiego ekosystemu wynikające z większej intensywności współpracy B+R.

Tabela 2. Wybrane korzyści dla głównych interesariuszy wynikające z wysokiej intensywności współpracy B+R

Uczelnie (SC, CTT)	Wynalazcy	Studenci	Firmy	Region	Inwestorzy
<ul style="list-style-type: none"> • Więcej potencjalnych klientów na WI uczelni oraz na badania zlecone • Potencjał na finansowanie prac badawczych ze środków prywatnych • Zwiększona atrakcyjność uczelni dla potencjalnych studentów 	<ul style="list-style-type: none"> • Łatwość przyciągania inwestorów • „Efekt sieciovania” (łatwiej znaleźć ludzi posiadających odpowiednie umiejętności, nawiązać kontakty biznesowe, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrakcyjne lokalne możliwości zatrudnienia • Wspierające środowisko dla młodych przedsiębiorców • Podwyższona wartość dyplomów lokalnych uczelni 	<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp do bazy studentów o odpowiednich umiejętnościach i do B+R • Innowacje przepływają w górę i w dół łańcucha wartości • Łatwiejszy dostęp do uczelnianego B+R 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyższa podstawa przychodów podatkowych • Zdolność przyciągania inwestycji bezpośrednich (w tym BIZ) • Pozytywny wpływ na inne branże (spillover) 	<ul style="list-style-type: none"> • Atrakcyjna lista potencjalnych projektów do inwestycji • „Efekt sieciovania” (łatwiej znaleźć odpowiednie kadry kierownicze, ludzi posiadających odpowiednie umiejętności dla firm docelowych)

Źródło: Bank Światowy

Niektóre uczelnie mogą potrzebować więcej czasu, aby w pełni odnieść korzyści z PCI i rozwoju współpracy B+R z biznesem. Uniwersytet Rzeszowski może być bardziej wymagającym partnerem dla PCI, ponieważ jego współpraca z biznesem znajduje się na wcześniejszym etapie rozwoju niż w przypadku Politechniki Rzeszowskiej. Przykładowo, Uniwersytet Rzeszowski musi dopiero powołać swoją SC dla komercjalizacji WI. Z drugiej strony Politechnika Rzeszowska posiada swoją SC, kilkunastoosobowe CTT i ma znacznie dłuższe tradycje udanej współpracy z biznesem.

Liczy się jakość – najwyższej klasy profesjonaliści są niezbędni, aby PCI odniosło sukces. Wszystkie wywiady z odnoszącymi sukces BTT wskazywały na ten sam czynnik sukcesu: jakość ludzi (kadry zarządzającej, eksperckiej i administracyjnej). Stanowią oni siłę napędową i będą determinować sukces lub porażkę PCI. Dobrzy, doświadczeni profesjonaliści, którzy rozumieją czułe punkty środowiska uczelnianego i są oddani misji PCI muszą tworzyć rdzeń zespołu zarządzającego PCI. Zaangażowanie kompetentnych i zaangażowanych ludzi będzie również ważne dla innych zaangażowanych stron takich, jak UM, uczelnie i przedsiębiorstwa z województwa podkarpackiego.

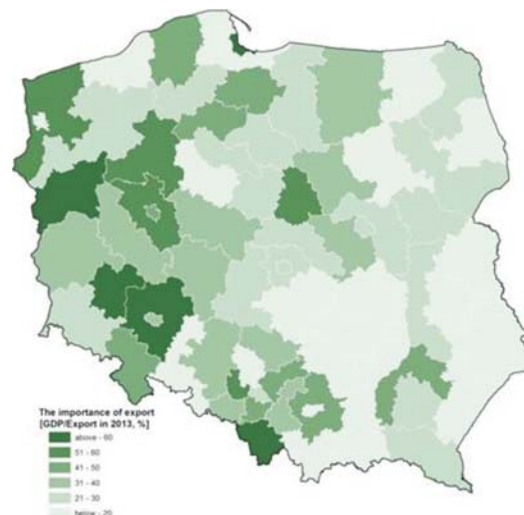
**AKTYWIZACJA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W SŁABIEJ
ROZWINIĘTYCH
REGIONACH
(WOJ. PODKARPACKIE
I ŚWIĘTOKRZYSKIE)**

Definicja problemu

W ramach projektu wspierania regionów rozwijających się nadrzędnym elementem działań podejmowanych w województwach podkarpackim i świętokrzyskim jest stymulacja rozwoju i konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Na poziomie województw w obu regionach odnotowuje się stosunkowo małą liczbę zarejestrowanych oraz nowopowstałych przedsiębiorstw w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Ponadto, udział eksportu w dochodach obu województw jest stosunkowo niski (zob. Rysunek 5). Sytuacja ta powinna budzić niepokój, ponieważ eksport jest ściśle skorelowany z produktywnością i innowacyjnością przedsiębiorstw oraz jest nowym źródłem dochodów dla regionalnej gospodarki. Na szczeblu powiatowym w niektórych obszarach szczególnie poważnym problemem jest brak miejsc pracy, niskie dochody i niekonkurencyjne przedsiębiorstwa.

Rysunek 5. Eksport jako udział w PKB – niższy w woj. podkarpackim i wyjątkowo niski w woj. świętokrzyskim w porównaniu z resztą kraju



Źródło: Analiza danych Izby Celnej na podstawie Komornicki & Czapiewski, 2016.

Badania wstępne prowadzone przez zespół Banku Światowego (BS) pozwoliły sformułować kilka ważnych wniosków odnośnie MŚP w regionach słabiej rozwiniętych. Wnioski te zostały bardziej szczegółowo opisane w głównym raporcie oraz w załącznikach do niego i opierają się na pogłębionych wywiadach prowadzonych w połowie 2016 roku z 40 MŚP z obu regionów.

- **Zdecydowana większość przedsiębiorstw, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, wskazywali na trudności w utrzymaniu pozycji konkurencyjnej, zarówno na rynku regionalnym jak i poza nim.** Szczególnym wyzwaniem dla firm jest wejście na rynki zagraniczne. Badania pokazały, że większość MŚP konkuruje w oparciu o koszty i niską cenę ze względu na brak zróżnicowania produktu w relacji do konkurentów. Taka sytuacja uniemożliwia narzucenie wyższej ceny i generowanie zysku na poziomie umożliwiającego inwestycje i dalszy rozwój firmy. Z uwagi na fakt, że większość MŚP rywalizuje na rynkach, na których wymagane jest spełnienie jedynie minimalnych standardów jakości, przedsiębiorcy nie są w stanie wydobyc się z pułapki wyścigu najniższych cen. Mniejsze firmy często pełnią rolę podwykonawców większych przedsiębiorstw i mają bardzo ograniczone możliwości negocjowania cen, gdyż ich produkty są szeroko dostępne i łatwo je zastąpić.

- **Jak wynika z badań, MŚP z obu regionów mają jednak znaczący potencjał rozwojowy.** Przykładem jest kilka przedsiębiorstw, które produkują atrakcyjne rynkowo towary i oferują usługi, dzięki którym mogą skutecznie różnicować swoją ofertę; tworzyć i rozwijać nowe marki; poszerzać zakres działalności obsługując do-

chodowe nisze rynkowe, a także tworzyć więcej miejsc pracy i zwiększać przychody z eksportu. Do takich przedsiębiorstw należy m.in. producent ręcznie robionych dekoracji ze szkła, który zdołał pozyskać klientów krajowych i zagranicznych oraz systematycznie zwiększa swój potencjał wytwórczy, czy producent specjalistycznych luster, który w ciągu minionej dekady kilkunastokrotnie zwiększył zdolności produkcyjne swojej firmy.

- **W ostatnich latach inicjatywy na rzecz wsparcia biznesu finansowane ze środków publicznych koncentrowały się na Instytucjach Otoczenia Biznesu (IOB), których zadaniem było świadczenie sektorowi MŚP usług rozwojowych, w tym w szczególności usług doradczych.** Niemniej jednak wywiady z firmami, prowadzone przez zespół BS, wskazują na słabą ocenę tego typu usług. MŚP deklarują potrzebę i gotowość zakupu szerokiego wachlarza usług konsultingowych, lecz zastrzegają, że dostawca usług – IOB – „musi oferować profesjonalną i specjalistyczną wiedzę”, ponieważ „czasami to my wiemy więcej, niż ekspert” mówią przedstawiciele firm. MŚP deklarują również zapotrzebowanie na usługi grupowe dostrzegając ich potencjalne korzyści; nie wykazały jednak chęci płacenia za nie obawiając się trudności we wdrożeniu nowych rozwiązań, a także ryzyka, że inne firmy dostaną za darmo wsparcie, za które one musiały zapłacić. W opinii firm usługi wsparcia powinny być lepiej dostosowane do potrzeb przedsiębiorców i wynikać z analizy ich problemów i możliwości rozwojowych.

Komisja Europejska (KE) zwróciła się do Banku Światowego z prośbą o pomoc w opracowaniu oraz wdrożeniu systemu stymulującego korzystanie MŚP z usług wsparcia. KE oczekiwała zaproponowania rozwiązań umożliwiających MŚP czerpanie większych korzy-

ści z usług oferowanych przez instytucje publiczne w regionach słabiej rozwiniętych oraz o zarekomendowanie sposobów dopasowania usług świadczonych przez IOB w regionie. Zespół miał skoncentrować się na czterech powiatach by lepiej poznać szanse i potrzeby gospodarcze w obszarach słabiej rozwiniętych: powiatach brzozowskim i leżajskim w województwie podkarpackim oraz sandomierskim i staszowskim w województwie świętokrzyskim.

Celem Programu Konkurencyjności Przedsiębiorstw (ang. *Enterprise Competitiveness Scheme, ECS*) jest wsparcie MŚP w skuteczniejszym konkurowaniu na rynkach lokalnych, regionalnych i międzynarodowych. W praktyce oznacza to pomoc adresowaną do przedsiębiorstw znajdujących się w trudnej sytuacji lub niewykorzystujących w pełni swojego potencjału rozwojowego w przekształcenie ich w podmioty zdolne do skutecznego konkurowania na rynku, nie tylko regionalnym, ale także krajowym i międzynarodowym. Niektóre MŚP posiadają plany inwestycji strategicznych, lecz z różnych powodów ich nie wdrożyły, inne natomiast nie mają planu wyjścia z obecnej, często niekorzystnej sytuacji. Również firmy odnoszące największe sukcesy rynkowe muszą dalej rozwijać swoje zdolności adaptacyjne na istniejących lub nowych rynkach.

Diagnoza ww. problemów wskazuje na konieczność zapewnienia szerokiego wachlarza różnorodnych usług – często indywidualnie dopasowanych do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Usługi konsultingowe na rzecz wsparcia rozwoju MŚP muszą mieć charakter specjalistyczny odzwierciedlający potrzeby konkretnej branży i firmy. Na przykład, szanse rynkowe związane z eksportem jabłek będą się różnić od szans firmy produkującej dekoracje szklane; a potrzeby związane ze wsparciem będą różne w zależności od wielkości firmy, struktury zarządczej, gotowości do podjęcia ryzyka, itp.

Proces

Proponowany program ECS został opracowany w ramach następującego procesu:

- (i) **Ocena potrzeb i popytu na usługi rozwoju przedsiębiorstw wśród MŚP**, za pomocą pogłębionych bezpośrednich wywiadów z 40 MŚP w regionach słabiej rozwiniętych
- (ii) **Ocena bieżącej podaży usług rozwoju przedsiębiorstw**, za pomocą pogłębionych bezpośrednich wywiadów z ok. 20 IOB
- (iii) **Spotkanie grupowe** z przedstawicielami administracji rządowej w czterech powiatach objętych badaniem w czerwcu 2016 roku
- (iv) **Przegląd wcześniejszych modeli i dokumentacji dobrych praktyk**. Zespół BŚ wziął pod uwagę wzorce zaobserwowane w skutecznych programach wsparcia na całym świecie
- (v) **Propozycje programu zgłoszone przez członków zespołu**. Zespół złożony z pięciu członków podzielił się na dwie grupy, które niezależnie opracowały propozycje programu. Następnie koordynator zespołu wybrał najlepsze cechy każdej z nich
- (vi) **Rozmowy o technicznym charakterze z Urzędami Marszałkowskimi Województwa Świętokrzyskiego i Podkarpackiego** podczas seminariów prowadzonych w listopadzie i grudniu 2016 roku
- (vii) **Przedłożenie najważniejszych decyzji przed Komitet Sterujący Inicjatywy Regiony Rozwijające się**, który rozpatrzył kilka możliwości dla każdego głównego elementu proponowanego programu
- (viii) **Analiza ekonomiczna i finansowa**, której celem było sporządzenie prognozy oddziaływania programu ECS, w tym analiza kluczowych założeń i ich oddziaływania na program
- (ix) **Opracowanie wstępnego raportu finansowego i analiza peer review**. Wybrano trzech recenzentów mających znaczne doświadczenie w różnicowanych obszarach: dwóch ekspertów BŚ (starszy i główny ekonomista) oraz profesor z Warwick Business School, w Wielkiej Brytanii, który jest uznanym ekspertem w systemach voucherów dla MŚP
- (x) **Uwzględnienie informacji zwrotnych i uwag**. Dokonano przeglądu uwag zgłoszonych przez KE, Ministerstwo Rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego oraz Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego. W lutym 2017 roku Komitet Sterujący Inicjatywy podjął decyzje odnośnie nierozwiązanych dotychczas spraw a stosowne zmiany zostały wprowadzone do raportu końcowego.

Opracowując projekt zespół dążył do ograniczenia kilku ryzyk związanych ze wsparciem konkurencyjności MŚP. Ryzyka te zostały podsumowane na Rysunku 6.

Rysunek 6. Szanse i typowe problemy związane z modelami wsparcia przedsiębiorstw



Z tego względu do programu wprowadzono kilka dobrych praktyk z udanych projektów porównawczych:

- Model oparto na analizie potrzeb MŚP (tj. na popycie ze strony MŚP)
- Przejrzyste cele polityczne (tj. wzrost zdolności MŚP do skutecznego rywalizowania na rynku)

- Proste i przejrzyste kryteria aplikacji oraz niskie bariery wejścia w porównaniu z tradycyjnymi programami grantowymi
- Elastyczność w korzystaniu z wouchów (tj. beneficjenci mają pewien zakres swobody w decydowaniu o ich najlepszym spożytkowaniu)
- Dostęp do niezależnego doradcy (ND) oferującego MŚP obiektywne rady i wskazówki.

Rezultaty

Program ECS proponuje trzy kategorie usług wsparcia biznesu: operacyjne, strategiczne i grupowe. We wszystkich typach usług MŚP otrzymają wsparcie ze środków publicznych

na współfinansowanie usług w celu poprawy konkurencyjności i wkład w regionalny rozwój gospodarczy. W Tabeli 3 przedstawiono krótką charakterystykę każdej z tych kategorii usług:

Tabela 3. „Trzy okna” dla MŚP: operacyjne, strategiczne i grupowe

	1. OPERACYJNE	2. STRATEGICZNE	3. GRUPOWE
Docelowe MŚP	MŚP muszą <u>poprawić, udoskonalić lub poszerzyć dotychczasowy zakres działalności</u> – lecz uznają usługi za zbyt kosztowne i nie są pewne ich jakości / korzyści.	MŚP muszą <u>zmienić kierunek działania, rozwinąć nowe produkty lub wejść na nowy rynek (rynki)</u> – lecz uznają usługi za zbyt kosztowne i nie są pewne ich jakości / korzyści.	MŚP muszą pokonać <u>określone ograniczenia, które dotyczą jednocześnie kilku MŚP</u> – lecz uznają usługi za zbyt kosztowne i nie są pewne ich jakości / korzyści.
Kwalifikowalne MŚP	Wyłącznie zbywalne towary i usługi (produkcja, agrobiznes, turystyka, itp.). Z wyłączeniem detalistów i innych lokalnych usług o niezbywalnym charakterze.		
Przykładowe usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Działania marketingowe (mniejszy i prostszy zakres), opracowanie strony internetowej; • Wsparcie w wejściu na rynek zagraniczny (podstawowe informacje); • Wsparcie w wypełnianiu wniosków o finansowanie przedsiębiorstw; • Usługi prawne; • Specjalistyczne szkolenia; • Szkolenia dla menedżerów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiczne planowanie biznesowe, rozwój produktu (tworzenie marki; zróżnicowanie; innowacja); • Doskonalenie procesów produkcyjnych (optymalizacja kosztów i wydajności); • Wsparcie w wejściu na nowy rynek zagraniczny (strategia „szyta na miarę”). 	<ul style="list-style-type: none"> • Usługi świadczone grupie firm dla osiągnięcia wspólnych celów (np. marka regionalna, wspólne produkty turystyczne, promowanie eksportu, badania rynku, trendy w branży, rozpoznanie klientów).
Przewidziany budżet ⁶	W przybliżeniu 14% całości	W przybliżeniu 42% całości	W przybliżeniu 22% całości
Stopa współfinansowania	ECS pokrywa 50% wartości kontraktu	ECS pokrywa 60% wartości kontraktu	ECS pokrywa 85% wartości kontraktu
Wartość vouchera ⁷	5 000 PLN – 12 500 PLN	15 000 PLN – 120 000 PLN	120 000 PLN – 2 000 000 PLN
Maksymalny czas trwania	12 miesięcy	18 miesięcy	24 miesiące
Proces aplikacyjny	Prosty jednoetapowy (formalna kwalifikowalność MŚP i usługi)	Dwuetaapowy (kryteria kwalifikacji i ocena diagnostyczna)	Z pośrednictwem konsorcjum
Platforma informacyjna	Wszystkich świadczeniodawców i oferentów będzie można wyszukać na jednej scentralizowanej stronie internetowej (jedna na województwo)		
Weryfikacja	Krótki raport o ukończeniu		Raport co trzy miesiące

Kryteria kwalifikacji zostały omówione w raporcie głównym, natomiast następujące dwie kluczowe rekomendacje są szczególnie warte podkreślenia:

- **Z programu należy wyłączyć przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż trzech pracowników.** Przesłanką dla tej rekomendacji jest fakt, że 95% wszystkich firm w obu województwach stanowią mikroprzedsiębiorstwa (poniżej 10 pracowników), lecz firmy

mające od zera do dwóch pracowników muszą potwierdzić swoją zdolność do rozbudowy i tworzenia miejsc pracy w regionie. Wsparciem mikro-firm i startupów zajmują się inne programy; niniejszy program natomiast został zaprojektowany z myślą o wsparciu rozwoju i poprawy konkurencyjności istniejących przedsiębiorstw. Firmy zatrudniające od trzech do dziewięciu pracowników można uznać za podmioty mające potencjał rozwojowy

⁶ Wielkości te są sugerowane i mogą zostać zmodyfikowane według potrzeb. Prognozuje się, że pozostałe 22% budżetu zostanie przeznaczone na pokrycie kosztów administracyjnych: administrator ECS; strona internetowa „rynku ofert”; niezależni doradcy; komitet oceniający; oraz wewnętrzne koszty Urzędów Marszałkowskich.

⁷ Wartości ilustrują wkład ze środków publicznych. Łączna wielkość umowy na usługi będzie wyższa, np. voucher operacyjny o maksymalnej wartości 12 500 PLN przełoży się na kontrakt o wartości 25 000 PLN (@ 50% stopa współfinansowania), natomiast maksymalna wartość vouchera strategicznego 120 000 PLN przełoży się na kontrakt o wartości 200 000 PLN (@ 60% stopa współfinansowania).

- **Do programu należy włączyć jedynie przedsiębiorstwa oferujące zbywalne rynkowo towary i usługi.** Tego typu towary i usługi można sprzedawać na wielu rynkach w różnych obszarach geograficznych; nie muszą być one wytwarzane i konsumowane wyłącznie na rynku lokalnym.⁸ Za koncentracją wyłącznie na zbywalnych towarach i usługach przemawiają trzy powody:

- i. zbywalne rynkowo towary i usługi przyczyniają się do wzrostu przychodów z eksportu lub zmniejszenia wydatków związanych z importem, przez co w najbardziej bezpośredni sposób przyczyniają się do wzrostu dochodu regionalnego/lokalnego
- ii. przedsiębiorstwa zaangażowane w produkcję zbywalnych towarów i usług rywalizują przede wszystkim z firmami spoza danego powiatu lub regionu (przez co zmniejsza się niebezpieczeństwo wspierania jednych firm kosztem drugich na tym samym obszarze – tj. tworzenia sytuacji zwycięzca – przegrany)
- iii. zbywalne towary i usługi przeznaczone na eksport stanowią drogę w kierunku wyższej wydajności i innowacji.

Ten wymóg nie oznacza, że beneficjenci mają być eksporterami, lecz że są zaangażowani w produkty i łańcuchy wartości mające potencjał eksportowy.

Dostawcy usług nie będą ograniczać się do IOB. Instytucje Otoczenia Biznesu będą rywalizować o klientów z sektora MŚP z komercyjnymi podmiotami świadczącymi usługi wsparcia przedsiębiorstw i usługi konsultingowe. Ponadto, usługodawcy nie będą ograniczyć się wyłącznie do podmiotów działających w województwach podkarpackim czy świętokrzyskim. W dążeniu do większej skuteczności i profesjonalizmu w ramach modelu ECS o kontrakt na usługi dla MŚP będą mogły ubiegać się podmioty z terenu całego kraju.

IOB czekają poważne wyzwania. Badania kontekstowe prowadzone przez nasz zespół w województwach podkarpackim i świętokrzyskim wykazały, że tylko nieliczne IOB mają odpowiednie kwalifikacje by reagować na potrzeby rynku zgodnie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez MŚP. IOB wyspecjalizowały się we wdrażaniu projektów finansowych ze środków UE i w dużej mierze koncentrują się na usługach finansowanych ze środków publicznych kosztem ofert o komercyjnym charakterze. Ponadto IOB oferują zwykle ogólne usługi i nie specjalizują się w konkretnych sektorach gospodarczych lub w jednym rodzaju usług. Niski poziom specjalizacji oznacza również, że usługi oferowane przez IOB mają stosunkowo elementarny charakter i tylko nieliczne podmioty tego typu są w stanie zapewnić ofertę na bardziej zaawansowanym poziomie (zwykle korzystając z pomocy ekspertów zewnętrznych). Wywiady z przedstawicielami firm sektora MŚP pokazały, że w ich opinii regionalne instytucje otoczenia biznesu oferują usługi raczej niskiej jakości. To oznacza, że podmioty te muszą dołożyć starań na rzecz stworzenia bliższych więzi z przedsiębiorstwami i koncentrowania się na tworzeniu dopasowanych do potrzeb, profesjonalnych usług dla przedsiębiorstw. W województwie świętokrzyskim wsparcie tych działań może być dostępne w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) Działania 1.3 i Działanie 2.1. W regionie podkarpackim instytucje otoczenia biznesu powinny samodzielnie stopniowo komercjalizować swoje usługi.

Dodatkowe trzy elementy proponowane dla większej skuteczności programu ECS:

- **Administrator.** Rolą wyłonionego/powołanego regionalnego Administratora ECS jest rozpowszechnianie i promowanie programu, zarządzanie voucherami (w tym wybór wnioskodawców, kontrola jakości, płatności i kontrola finansowa), prowadzenie internetowej platformy „ofert” oraz sy-

⁸ Przykładami zbywalnych towarów i usług są: produktu rolne, wyroby gotowe, usługi ICT i turystyka. Przykładem towarów i usług niezbywalnych jest handel detaliczny (sklepy), usługi taksówkarskie, fryzjerstwo, usługi sprzątnia domów, kawiarnie, usługi hydrauliczne i mechanika pojazdów

stematyczne monitorowanie programu pod kątem jego skuteczności

- **Niezależny doradca.** Zadanie niezależnego doradcy polega na katalizowaniu programu ECS poprzez świadczenie usług doradczych MŚP, pomoc w diagnozie potrzeb, opracowanie wniosków dobrej jakości i wyborze usługodawców. Zasadniczo niezależny doradca działa jak „pośrednik” gwarantujący sprawne przeprowadzenie transakcji między MŚP, usługodawcą i Administratorem ECS
- **Strona internetowa z „rynkiem ofert”.** Rynek ofert ma umożliwić przedsiębiorcom znalezienie i zatrudnienie usługodawcy najbardziej odpowiadającego ich potrzebom. Jest to internetowa baza danych usługodawców wraz z recenzjami klientów, którzy skorzystali z ich usług.

Na zakończenie należy zaznaczyć, że system ECS współistnieje z co najmniej dwoma Programami Operacyj-

ny (PO): Polska Wschodnia i Rozwój Obszarów Wiejskich. Pomiędzy tymi narzędziami istnieją pewne podobieństwa (zwłaszcza Działania 1.2 i 1.4 PO Polska Wschodnia). Kluczowe różnice to: PO Polska Wschodnia ma bardziej selektywny charakter (wymaga od MŚP gotowości do eksportu, podczas gdy model ECS będzie adresowany do szerszego spektrum MŚP), obejmuje szerszy zakres wydatków kwalifikowanych (podczas gdy ECS koncentruje się wyłącznie na usługach dla biznesu), oraz wspiera tylko kilka dużych projektów (a ECS będzie wspierał wiele przedsiębiorstw mniejszymi kwotami). Maksymalny poziom wydatków kwalifikowanych w PO Polska Wschodnia sięga 3,1 miliona PLN na firmę, podczas gdy w ramach ECS limit wynosi 200 tys. PLN na firmę. Istnieją również pewne podobieństwa z ogólnokrajowym programem BUR (Baza Usług Rozwojowych), który jest ukierunkowany na usługi rozwojowe ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń, podczas gdy celem ECS jest poszerzenie sektora specjalistycznych usług doradczych dla przedsiębiorstw.

Wnioski

Wnioski zostaną sformułowane po wdrożeniu programu. Najważniejszym wnioskiem sformułowanym na etapie badań i projektowania modelu jest obecność wysokiego potencjału rozwojowego wśród MŚP, w tym tych działających na terenach słabiej rozwiniętych. Podczas wdrożenia programu, konieczna będzie jego ocena pod kątem zdolności do generowania większego popytu na usługi sprzyjające stymulowaniu rozwoju i konkurencyjności MŚP z obszarów objętych wsparciem. Efekty programu powinny przełożyć się na zwiększenie eksportu i nowe miejsca pracy w ramach regionalnego wzrostu gospodarczego.

Podczas wdrożenia ważne będzie monitorowanie wyników programu. Analiza finansowa przygotowana przez zespół BŚ szacuje, że program ECS bę-

dzie miał dodatni wpływ netto, jeśli doprowadzi do wzrostu wskaźnika sprzedaży MŚP o 29% (tj. podwyższenie rocznej stopy wzrostu MŚP będącego beneficjentem programu z 1% do 1,29%, lub z 2% do 2,58%, itp.). Cel wzrostu sprzedaży powinien być traktowany jako „minimalna stopa zwrotu” z programu ECS – tj. w przypadku niezyskania tego wskaźnika, program nie osiągnie dodatniego wpływu netto. Jeśli taki wzrost nie zostanie uzyskany w danym roku, Administrator ECS powinien opracować plan działania zmierzający do jego osiągnięcia w kolejnym roku. Jeśli docelowa wartość nie zostanie osiągnięta przez dwa lata z rzędu, program trzeba będzie gruntownie zmodyfikować lub zlikwidować, gdyż nie będzie należycie przyczyniał się do poprawy poziomu konkurencyjności MŚP.

UŁATWIENIE REJESTRACJI SPÓŁEK (WOJ. PODKARPACKIE I ŚWIĘTOKRZYSKIE)

Definicja problemu

W całym kraju obowiązują te same przepisy dotyczące rejestracji spółki z ograniczoną odpowiedzialności (dalej „spółki”). Niemniej jednak, z raportu Banku Światowego „Doing Business in Poland 2015” wynika, że pomiędzy 18 miastami w Polsce istnieją w praktyce znaczne różnice w zakresie rozpoczynania działalności gospodarczej. Kielce i Rzeszów, stolice województw świętokrzyskiego i podkarpackiego, plasują się na trzecim i drugim miejscu od końca pod względem czasu, kosztów i liczby procedur związanych z rejestracją spółki. Proces ten zajmuje w tych miastach 36–37 dni w porównaniu do 8 dni w Poznaniu, gdzie dominuje elektroniczna forma rejestracji.

Bank Światowy zidentyfikował trzy główne źródła tego problemu:

- Portal S24 służący rejestracji spółki przez Internet jest rzadziej wykorzysty-

stywany w województwach świętokrzyskim i podkarpackim niż w innych częściach Polski – do niedawna mniej niż połowa wniosków rejestrowych była składana drogą elektroniczną, pomimo tego, że usługa online jest dwukrotnie tańsza, czterokrotnie szybsza oraz zdecydowanie pewniejsza niż rejestracja w formie papierowej.

- Około jedna piąta wniosków podlega zwrotowi lub odrzuceniu, co w praktyce dwu- a nawet trzykrotnie wydłuża czas rejestracji, przyczyniając się do dodatkowego obciążenia pracą sądów i do opóźnień dla firm.
- Opóźnienia spowodowane spiętrzeniem liczby spraw w okresie letnim oraz złożonością procesów w wydziałach Krajowego Rejestrowego Sądowego (KRS) spowalniają rozpatrywanie wniosków.

Proces

Pomoc techniczna Banku Światowego dotycząca usprawnienia rejestracji działalności gospodarczej w województwach świętokrzyskim i podkarpackim w ramach Działania 3. Inicjatywy dla Regionów Słabiej Rozwiniętych została podzielona na dwa etapy, z których każdy trwał sześć miesięcy. W trakcie pierwszego etapu (kwiecień – wrzesień 2016) Bank Światowy dokonał przeglądu międzynarodowych i krajowych najlepszych praktyk w rejestracji działalności gospodarczej i porównał je z praktykami stosowanymi w województwach świętokrzyskim i podkarpackim w oparciu o metodologię *Doing Business*. Efektem tego etapu było wypracowanie szczegółowych re-

komendacji na temat uproszczenia procedur rejestracyjnych, które następnie były wdrażane podczas drugiego etapu trwającego od października 2016 do marca 2017 roku. Działania prowadzono w bliskiej współpracy z instytucjami reprezentowanymi w Komitecie Sterującym Inicjatywy dla Regionów Słabiej Rozwiniętych oraz z Ministerstwem Sprawiedliwości, sądami rejonowymi i apelacyjnymi w Kielcach i Rzeszowie, Krajową Szkołą Sądownictwa i Prokuratury oraz z instytucjami wsparcia biznesu z obu regionów.

W trakcie realizacji działania zidentyfikowano trzy obszary priorytetowe dla uproszczenia procesu reje-

stracji spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w województwach świętokrzyskim i podkarpackim:

- promowanie rejestracji elektronicznej,
- ograniczenie liczby wniosków podlegających zwrotowi,
- skrócenie czasu rozpatrywania wniosków.

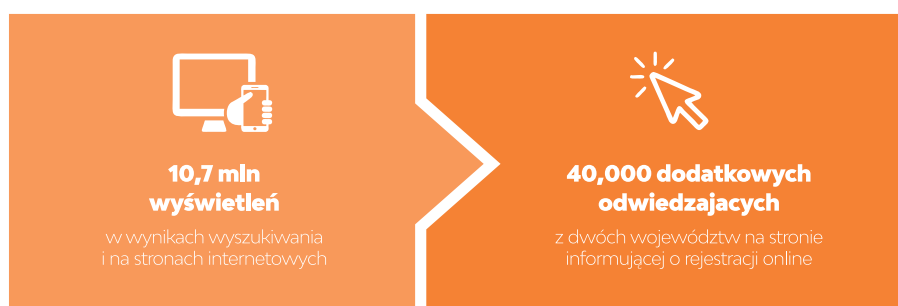
Promowanie rejestracji elektronicznej

Popularyzacja rejestracji online została zidentyfikowana jako najważniejszy krok, który należy podjąć w województwach świętokrzyskim i podkarpackim by usprawnić proces rejestracji spółki. Zadanie wiązało się z promowaniem wśród interesantów istniejącego portalu rejestracyjnego S24 za pośrednictwem internetowej kampanii reklamowej oraz bezpośrednio w sądach rejonowych i instytucjach wsparcia biznesu i związkach przedsiębiorców działających w regionach.

Kampania reklamowa online skupiała się na dostarczeniu potencjalnym wnioskodawcom rzetelnych informacji dotyczą-

cych korzyści elektronicznej rejestracji. Jako najlepsze miejsce do przedstawienia wyczerpujących i rzetelnych informacji o internetowej rejestracji firm uznano rządowy portal <http://www.biznes.gov.pl>. Zespół Banku Światowego uaktualnił informacje prezentowane dotychczas na tym portalu o nowe treści opracowane we współpracy z administratorem strony internetowej – Ministerstwem Rozwoju⁹. Działania te zwiększyły łatwość wyszukiwania informacji na temat elektronicznej rejestracji spółki, kierując przedsiębiorców na stronę oferującą oficjalne, potwierdzone treści. Po udoskonaleniu strony docelowej, w listopadzie 2016 roku uruchomiono internetową kampanię reklamową. Kampania była adresowana wyłącznie do internautów z województw świętokrzyskiego i podkarpackiego. W okresie od listopada 2016 roku do lutego 2017 roku reklamy w sieci zostały wyświetlone 10,7 milionów razy, co dało prawie 40 tys. odesłań do strony docelowej, informującej o elektronicznej rejestracji (zob. Rysunek 7).¹⁰ W efekcie, obecnie strona internetowa wyświetla się przeciętnie jako pierwsza w wynikach wyszukiwania (na początku kampanii wyświetlała się na czwartej pozycji).¹¹

Rysunek 7. Wyniki internetowej kampanii reklamowej



Źródło: Zespół Banku Światowego na podstawie Google Analytics

Ponadto przygotowano również tradycyjne materiały reklamowe (ulotki i plakaty, zob. Rysunek 8), które zostały rozpowszechnione w Sądach Rejonowych w Rzeszowie i Kielcach oraz w ponad 20 izbach i instytucjach wsparcia biznesu działających w regionie. Kilka instytucji

wsparcia biznesu wykorzystało te materiały w swoich kampaniach e-mailowych adresowanych do przedsiębiorców. Pracownicy punktów informacyjnych w obu sądach zostali przeszkoleni, jak informować potencjalnych wnioskodawców o internetowej rejestracji i jej zaletach.

⁹ <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/rejestracja-dzialalnosci/rejestracja-spolki-z-o-o> strona administrowana przez Ministerstwo Gospodarki

¹⁰ Rezultaty kampanii do dnia 28.02.2017. Kampania będzie trwała do 17.03.2017 roku

¹¹ Zweryfikowano dnia 23.09.2016 oraz 28.02.2017 w trybie wyszukiwania incognito w www.google.com, najpopularniejszej wyszukiwarce w Polsce mającej 96% udział w rynku.

Ograniczenie liczby zwracanych wniosków

W celu ograniczenia liczby zwracanych wniosków w sierpniu i we wrześniu 2016 roku zespół Banku Światowego przeanalizował ponad 300 przypadków takich zwrotów i zidentyfikował najpowszechniejsze błędy popełniane przez wnioskodawców. Z analizy tej wynikało, że większości pomyłek można by uniknąć, gdyby wnioskodawcy otrzymali bardziej przejrzyste i czytelne instrukcje. Szacowano, że wnioskodawcy stosujący się do instrukcji mogliby ograniczyć ryzyko odrzucenia lub zwrócenia wnios-

ku o 96%. Na podstawie analizy zwróconych wniosków zespół Banku Światowego opracował takie wskazówki dla wnioskodawców. Wskazówki te zostały opublikowane przez Ministerstwo Rozwoju na stronie <http://www.biznes.gov.pl>¹² jak również wykorzystane przez pracowników sądów rejonowych w codziennej pracy z interesantami. Wskazówki zostały również wydrukowane na tylnej stronie ulotek informacyjnych dostępnych w instytucjach wsparcia biznesu oraz w sądach rejonowych. Te materiały zostały wykorzystane w kampanii marketingowej oraz nadal będą rozpowszechniane przez sądy rejonowe.

Rysunek 8. Ulotka informacyjna nt. rejestracji elektronicznej



Pierwsza strona ulotki (wydrukowana również jako plakat) informuje o zaletach rejestracji elektronicznej (oszczędność czasu oraz pieniędzy, mniejsze ryzyko zwrotu) oraz kieruje odbiorcę do oficjalnej strony internetowej. Na odwrocie ulotki opublikowano wskazówki, jak uniknąć 12 najczęściej popełnianych błędów przy wypełnianiu wniosku.

Dodatkowo, w styczniu 2017 roku zespół Banku Światowego zorganizował jednodniowe warsztaty z referendarzami sądów rejonowych w Kielcach i Rzeszowie, których celem było doskonalenie umiejętności i ujednoczenie rozbieżności w interpretacji przepisów prawa. Warsztaty zorganizowano w siedzibie Krajowej Szkoły Sądownictwa i Prokuratury. Po raz pierwszy od uruchomienia plat-

formy S24 osoby odpowiedzialne za podejmowania decyzji w sprawie rejestracji spółek zostały przeszkolone z obsługi platformy. Uczestnicy warsztatów przeanalizowali szereg trudnych przypadków prawnych i wypracowali dla nich spójne interpretacje.

W listopadzie 2016 roku zespół Banku Światowego przygotował i przekazał

¹² Rejestracja online: <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/rejestracja-dzialalnosci/rejestracja-spolki-z-o-o/jak-uniknac-bledow-przy-internetowej-rejestracji-spolki>
Wnioski papierowe: <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/zakladam-firme/rejestracja-dzialalnosci/rejestracja-spolki-z-o-o-w-sposob-tradycyjny/jak-uniknac-bledow-przy-rejestracji-spolki-z-o-o>

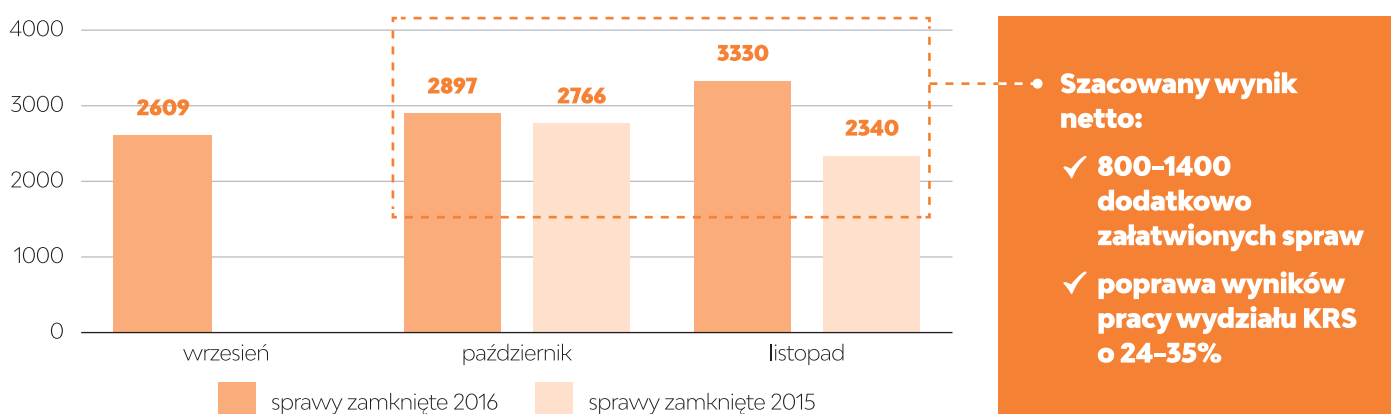
Ministerstwu Sprawiedliwości, administratorowi portalu S24, rekomendacje w zakresie automatycznej weryfikacji wniosków składanych on-line, poprawy przyjazności portalu S24 oraz wsparcia użytkowników w procesie rejestracji. Automatyczna walidacja wniosków oraz podpowiedzi dla rejestrujących spółki w interaktywnym formularzu mogą znacząco usprawnić proces rejestracji spółki oraz wyeliminować zdecydowaną większość zwrotów. Ministerstwo Sprawiedliwości zobowiązało się wprowadzić rekomendowane zmiany do grudnia 2016 roku, ale niestety proces wdrożenia utknął w martwym punkcie.

Skrócenie czasu rozpatrywania wniosków

Problemy spiętrzenia spraw rejestrowych w okresie letnim i wynikające z tego opóźnienia rozwiązano przez wzmocnienie kadrowe sądów oraz wprowadzenie zachęt motywujących pracowników wydziałów KRS do zamykania większej liczby spraw. Bank Światowy pomagał, między innymi, w przygotowaniu i pilo-

tażowym wdrożeniu dodatku zadaniowego dla sekretarzy i urzędników zatrudnionych w wydziałach KRS. W Rzeszowie dodatek został przetestowany w ostatnim tygodniu października oraz w listopadzie 2016 roku. Uruchomienie dodatków pozwoliło zwiększyć załatwienie o 800–1400 spraw (zob. Rysunek 9). Sąd Rejonowy w Kielcach wprowadził podobny dodatek w grudniu 2016 roku dla dwóch pracowników. Dodatkowo, Sąd Rejonowy w Kielcach zawarł porozumienie z miejscowym uniwersytem dotyczące uruchomienia 3–4 miesięcznych płatnych staży dla absolwentów, dzięki którym wydział KRS będzie mógł lepiej radzić sobie z okresowym wzrostem obciążenia pracą. Był to jeden z pierwszych przypadków, w których sądy rejonowe w Rzeszowie i Kielcach sięgnęły po takie środki zaradcze. W wyniku udanego pilotażu sądy planują wypłacanie dodatków przyszłości. Wdrożenie systemu motywacyjnego zostało wsparte kilkoma warsztatami i spotkaniami roboczymi zorganizowanymi w Kielcach, Rzeszowie oraz w Warszawie w okresie od października do grudnia 2016 roku oraz w marcu 2017 roku.

Rysunek 9. Liczba spraw załatwionych w wydziale KRS Sądu Rejonowego w Rzeszowie



Źródło: Sąd Rejonowy w Rzeszowie

Asystenci byli uprawnieni do dodatku w wysokości 20%–40% podstawowego wynagrodzenia w okresie od 24 października do 30 listopada. W programie motywacyjnym wzięło udział 9 pracowników. Wysokość dodatku była uzależniona od liczby załatwionych spraw. Mimo że wydział rejestrowy był przeciążony pracą w tym okresie, uzyskano znaczącą poprawę efektywności w porównaniu z wynikami z września 2016 roku (2609 sprawy), średnimi miesięcznymi wynikami w roku 2016 (2115 spraw/miesiąc) jak również w porównaniu do wyników uzyskanych w tym samym okresie w 2015 roku (2340–2766 spraw). Poziom zatrudnienia nie uległ znacznej zmianie tj. na pełny etat w wydziale KRS postępowania rejestrowe obsługiwało 10 referendarzy i 10 sekretarzy w 2015 roku oraz 8 referendarzy (+ 0.5 etatu sędziego) oraz 9 sekretarzy w 2016 roku. W ostatnim tygodniu października liczba spraw załatwianych dziennie wzrosła o 60% po wprowadzeniu dodatku (1283 sprawy w ciągu 7 dni od 24 do 31 października vs 1614 spraw zamkniętych w ciągu 15 dni w okresie od 1 do 23 października).

Aby zająć się problemem złożoności procesu rozpatrywania wniosków oraz braku integracji systemów IT zachęcono kierownictwo wydziału KRS do monitoringu przepływu spraw. Przykładowo, analiza przepływu spraw w Kielcach wykazała, że rejestracja spółki opóźnia się średnio o 4,7 dni po zakończeniu oceny prawnej, na etapie wprowadzenia danych wnioskodawcy do systemu informatycznego. Obserwacja ta stała się przyczynkiem do reorganizacji procesów w wydziale KRS. Zespół Banku Światowego doradził ponadto Ministerstwu Sprawiedliwości, które jest admi-

nistratorem wszystkich czterech systemów informatycznych stosowanych w wydziałach KRS, by zintegrować te systemy w celu przyspieszenia procesu rozpatrywania wniosków. Dowody dostarczone przez Bank Światowy potwierdziły, że pełna integracja dotychczasowych systemów pozwoliłaby zmniejszyć liczbę działań wykonywanych przy jednej sprawie z 17 do pięciu. Ministerstwo uwzględniło taką integrację w swoich planach, lecz nie przedstawiło dotychczas projektu na współfinansowanie tej inicjatywy z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Rezultaty

W trakcie trwania Inicjatywy dla Regionów Słabiej Rozwiniętych zaobserwowano wzrost udziału i liczby spółek zarejestrowanych online w województwach świętokrzyskim i podkarpackim (zob. Tabela 4). W obu regionach liczba wniosków złożonych drogą

elektroniczną rosła szybciej między drugim a czwartym kwartałem 2016 roku niż w całym kraju. Jednocześnie zarejestrowano w województwach świętokrzyskim i podkarpackim więcej firm w ostatnim kwartale niż w drugim kwartale 2016 roku (oraz kiedykolwiek wcześniej).

Tabela 4. Skala wykorzystania portalu S24 do rejestracji spółek

	Kielce	Rzeszów	Pozostałe miasta	Firmy zarejestrowane w Polsce
IV - VI 2016	52,4%	58,1%	50%	13 971
VII - IX 2016	62,3%	62,3%	52%	12 736
X - XII 2016	62,4%	62,4%	56%	15 030
OGÓŁEM 2016: 55 728				

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości

Co do unikania zwrotów wniosków o rejestrację spółki na efekty podjętych działań trzeba będzie poczekać.

Wynika to z faktu, że wskazówki dla interesantów są dostępne dopiero od listopada 2016 roku. Inicjatywa dla Regionów Słabiej Rozwiniętych zbiegła się jednak w ostatnim kwartale 2016 roku

ze znacznym spadkiem liczby zwróconych wniosków papierowych, którego nie miał miejsca w innych województwach (zob. Tabela 5). Z uwagi na nienaprawione wady portalu S24 Inicjatywa dla Regionów Słabiej Rozwiniętych nie przyczyniła się do spadku liczby zwracanych wniosków elektronicznych.

Tabela 5. Odsetek odrzuconych lub zwróconych wniosków o rejestrację spółki

	Kielce		Rzeszów		Inne rejestry	
	S24	W formie papierowej	S24	W formie papierowej	S24	W formie papierowej
IV – VI 2016	15,7%	34,4%	9,0%	21,1%	11,7%	19,6%
VII – IX 2016	10,0%	32,7%	8,3%	26,3%	11,4%	21,9%
X – XII 2016	16,8%	28,8%	9,8%	14,4%	11,0%	20,7%

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości

Inicjatywa dla Regionów Słabiej Rozwiniętych zbiegła się również ze wzrostem odsetka i liczby wniosków rozpatrywanych bez zbędnej zwłoki, tj. do 3 dni w przypadków wniosków złożonych elektronicznie i do 14 dni w przypadku wniosków składanych w formie papierowej, przez sądy rejonowe w Kielcach i Rzeszowie. Popra-

wy takiej nie zaobserwowano w innych sądach rejonowych w Polsce (zob. Tabela 6). Wzrost liczby terminowo rozpatrywanych wniosków udało się uzyskać pomimo tego, że załatwienie spraw w wydziałach KRS w ostatnim kwartale 2016 roku znacznie przekraczało załatwienie we wcześniejszych okresach.

Tabela 6. Odsetek wniosków rozpatrywanych bez zbędnej zwłoki

	Kielce			Rzeszów			Inne rejestry	
	S24 ≤ 3 dni	Papierowe ≤ 2 tygodnie	Zamknięte sprawy	S24 ≤ 3 dni	Papierowe ≤ 2 tygodnie	Zamknięte sprawy	S24 ≤ 3 dni	Papierowe ≤ 2 tygodnie
IV – VI 2016	75,5%	57,0%	198	76,2%	61,1%	429	80,1%	67,1%
VII – IX 2016	76,3%	61,1%	135	79,2%	55,6%	425	74,9%	51,5%
X – XII 2016	83,2%	60,8%	185	72,9%	64,7%	529	77,9%	55,1%

Źródło: Ministerstwo Sprawiedliwości

Wnioski

Sądy rejonowe mogą wyjść naprzeciw przedsiębiorcom i podjąć wiele działań ułatwiających rejestrację spółki. W przeszłości starania na rzecz usprawnienia procesu rejestracji firmy podejmowano w Polsce na poziomie krajowym – przez zmianę ustaw i przepisów oraz przez wprowadzenie możliwości elektronicznej rejestracji. Teraz nadszedł czas na uzupełnienie tych starań przemyślanymi działaniami realizowanymi w terenie. Inicjatywa dla Słabiej Rozwiniętych Regionów przedstawiła kilka sposobów na usprawnienie efektywności pracy wydziałów KRS: promowanie

rejestracji elektronicznej, lepsza obsługa interesantów, usprawnienie procesów, wprowadzenie zachęt dla pracowników oraz monitoring przepływu spraw. Uzyskanie poprawy na szczeblu lokalnym wymaga silnego przywództwa od prezesów sądów rejonowych.

Reforma wymiaru sprawiedliwości wymaga poświęcenia większej uwagi szczególnie oraz zaangażowania lokalnych interesariuszy. Z doświadczeń pracowników sądów wynika, że wiele projektów modernizacyjnych dzieje się „za ich plecami” i że są oni rzadko

(a niekiedy nawet wcale) angażowani w proces zmian. Przykładowo, pracowników wydziałów KRS nie przeszkolono z pracy w portalu S24 pięć lat po jego wprowadzeniu. Kadra zarządzająca w sądach jest otwarta na nowe pomysły, lecz należy ją mocniej zaangażować w projektowanie reform, aby zagwarantować akceptację zmian i ich skuteczne wdrożenie.

W krótkim terminie efektywność wydziałów KRS mogą poprawić dodatki zadaniowe. Sektor publiczny rzadko korzysta z systemów motywacyjnych, które uzależniają wynagrodzenie pracowników od wyników, nawet kiedy w grę wchodzi rutynowe czynności

a rozwiązania takie są dopuszczalne przepisami prawa. Wcześniejsze próby wprowadzenia takiego systemu w Kielcach i Rzeszowie nie powiodły się, ponieważ wysokość dodatku zadaniowego była nieadekwatna oraz nie prowadzono pomiaru efektywności. Pilotażowy system wdrożony w województwie podkarpackim został zaproponowany na zasadzie dobrowolności, a premie uzależniono od osiągnięcia wcześniej zdefiniowanych wskaźników, skalowalnych względem rzeczywistych wyników pracy. System motywacyjny poprawił miesięczne wyniki wydziału rejestrowego o około jedną trzecią i powinien być wykorzystywany w przyszłości do radzenia sobie z okresowymi przeciążeniami.

INSTRUMENTY FINANSOWE (WOJ. PODKARPACKIE)

Definicja problemu

Część środków finansowych alokowanych na Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego (RPO WP) na lata 2007–2013 wsparła instrumenty finansowe (pożyczki i poręczenia), które były udostępniane przedsiębiorcom przez pośredników finansowych wybranych przez Instytucję Zarządzającą Programem (Zarząd Województwa). Po zakończeniu wspieranych projektów, przeznaczony na instrumenty finansowe kapitał musi zostać spłacony z uwzględnieniem korekt z tytułu strat i kosztów zarządzania, jak również przychodów (odsetki od pożyczek i lokat bankowych). Następnie, zwrócony kapitał może zostać wykorzystany na podobne projekty służące finansowemu wspieraniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Wymaga to opracowania i ustanowienia regionalnego mechanizmu (w tym tzw. „strategii wyjścia”), opartego na kapitale z poprzedniej perspektywy programowania, aby zapewnić środki finansowe dla pośredników, których produkty finansowe przyczynią się do ograniczenia luki finansowania w województwie. Jednak, opracowanie takiego programu musi uwzględ-

nić zaplanowane wsparcie dla instrumentów finansowych, przewidziane w ramach RPO Województwa Podkarpackiego na lata 2014–2020.

Urząd Marszałkowski Województwa Podkarpackiego wyraził chęć skorzystania ze wsparcia doradczego ze strony ekspertów Banku Światowego w celu:

- (1) opracowania „strategii wyjścia” z instrumentów finansowych wspieranych w ramach RPO WP na lata 2007–2013;
- (2) zaprojektowania modelu dystrybucji wraz z ustanowieniem regionalnej jednostki organizacyjnej, odpowiedzialnej za zarządzanie procesem dystrybucji zwróconych zasobów finansowych;
- (3) zaprojektowania nowych produktów finansowych w ramach strategii inwestycyjnej ww. jednostki organizacyjnej, których celem będzie ograniczenie luki finansowej; produkty te powinny odzwierciedlać potrzeby MŚP w regionie (lepiej i łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, uzupełniających instrumenty finansowe zaplanowane w RPO WP na lata 2014–2020).

Proces

Pomoc doradcza opierała się na aktywnym udziale i współpracy ekspertów Banku Światowego (świadczących usługi doradcze w ramach inicjatywy Komisji Europejskiej na rzecz regionów słabiej rozwiniętych) oraz stron zainteresowanych nowym mechanizmem finansowania regionalnego. Odbiorcami usług doradczych byli beneficjenci projektów wspieranych przez RPO WP z lat 2007–2013, a obecnie stanowiący grupą docelową nowego regionalnego mechanizmu finansowego (grono poza-

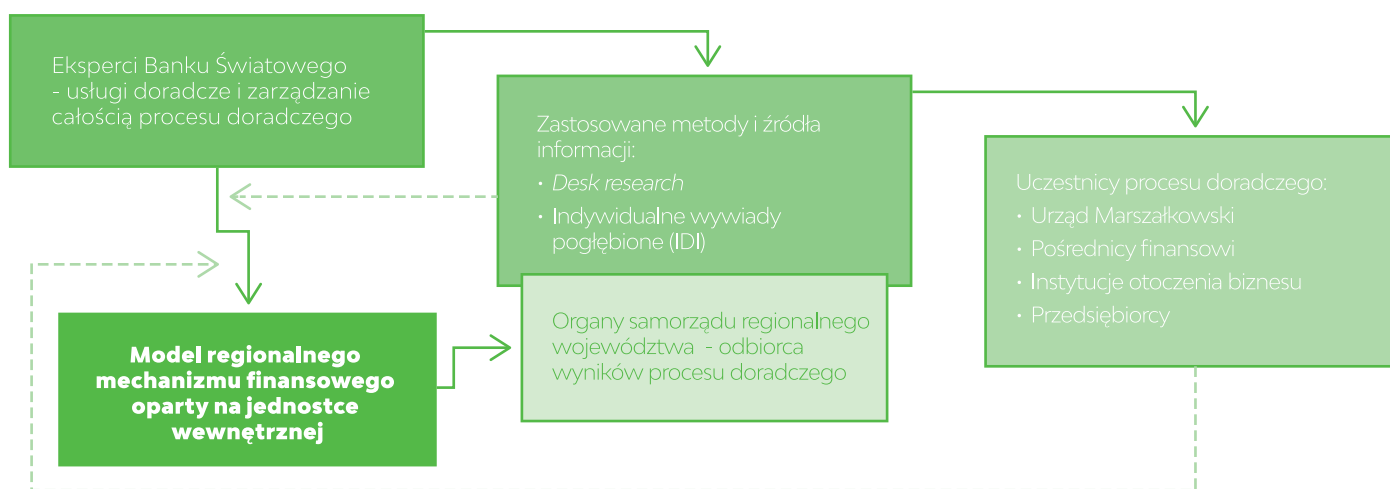
bankowych pośredników finansowych działających w województwie podkarpackim, udostępniających produkty pożyczkowe i poręczeniowe w celu poprawy dostępu do zewnętrznych źródeł kapitału rozwojowego dla MŚP w województwie podkarpackim). Pozostałe uczestniczące w procesie doradczym osoby reprezentowały regionalne instytucje otoczenia biznesu. W konsultowanie rozwiązań zaangażowani byli również przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego, którzy formułowali kon-

kretnie potrzeby, dotyczące przyszłych regionalnych instrumentów finansowych (podsumowanie metod pracy doradczej i skład odbiorców usług doradczych przedstawia rysunek).

Na etapie projektowania nowych rozwiązań dotyczących wykorzystania środków z instrumentów finansowych RPO 2007–2013 eksperci odwoływali się do wniosków i wskazań zawartych w Ocenie ex-ante instrumentów inżynierii finansowej w ramach RPO WP

2014–2020 zamówionej przez Urząd Marszałkowski w 2014 roku. Jej ustalenia pomogły zrozumieć przyczyny luki finansowej w regionie umożliwiły dokonanie aktualizacji oceny potrzeb regionalnego sektora MŚP w zakresie dostępu do kapitału oraz pozwoliły dookreślić rodzaje i charakterystyki instrumentów finansowych przewidzianych w ramach RPO WP na lata 2014–2020. W procesie doradczym odwoływano się również do innych źródeł informacji w ramach pogłębionej analizy desk research.

Rysunek 10. Źródła, metody oraz uczestnicy procesu doradczego



Ponadto, zespół ekspercki czerpał z doświadczeń innych regionów Polski, które wdrożyły podobne regionalne systemy finansowania (np. *Dolnośląski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o.* oraz *Pomorski Fundusz Rozwoju Sp. z o.o.*). Eksperti Banku Światowego zorganizowali wizytę studyjną dla przedstawicieli

Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego, aby mogli oni zapoznać się z doświadczeniami Dolnośląskiego Funduszu Rozwoju, w szczególności dotyczącymi praktycznych kwestii organizacji i działania regionalnego mechanizmu wdrażania instrumentów finansowych.

Rezultaty

Doradztwo ze strony ekspertów Banku Światowego pomogło w utworzeniu Podkarpackiego Funduszu Rozwoju Sp. z o.o. (PFR) – tj. regionalnej instytucji finansowej będącej własnością województwa. W końcowym

etapie prac doradczych podjęto działania przygotowujące powołanie spółki.¹³ Zakres działalności PFR obejmuje:

- (1) gromadzenie środków finansowych z uprzednio wdrożonych instrumentów oraz (w przyszłości) z innych do-

¹³ Na podstawie uchwały Sejmiku Województwa Podkarpackiego z dnia 27 lutego 2017 r. w sprawie wyrażenia zgody na utworzenie Spółki pod firmą: Podkarpacki Fundusz Rozwoju Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

stępnym źródła (wraz ze środkami zwracanymi w przyszłości z instrumentów finansowych wspieranych w ramach RPO WP 2014–2020);

- (2) projektowanie nowych produktów finansowych z uwzględnieniem informacji pozyskiwanych od przedsiębiorców na temat strategicznych potrzeb rozwojowych regionalnego sektora MŚP;
- (3) wprowadzanie nowej oferty finansowej na rynek regionalny w oparciu o bezpośrednią działalność PFR, jak i sieć regionalnych pośredników finansowych.

Pośrednicy finansowi będą odpowiedzialni, działając pod nadzorem PFR, za dystrybucję środków finansowych udostępnionych im przez PFR w formie „limitów kwotowych”.

Będą zarządzać zarówno udostępnianiem, jak i odzyskiwaniem środków finansowych (odpowiadać będą za spłaty kapitału powyżej uzgodnionego limitu / maksymalnego poziomu stratowości).

W początkowym okresie wdrażania strategia inwestycyjna PFR kładzie nacisk na wprowadzenie dwóch rodzajów produktów pożyczkowych na rynek

regionalny. Będą to produkty przeznaczone na: (i) finansowanie potrzeb MŚP w zakresie dostępu do kapitału obrotowego; (ii) prefinansowania lub współfinansowania projektów wdrażanych przez przedsiębiorstwa w ramach regionalnej Polityki Spójności na lata 2014–2020 (tworzonych jako odpowiedź na potrzeby MŚP, identyfikowane w trakcie wdrażania projektów w ramach RPO WP 2014–2020).

Eksperti Banku Światowego przeanalizowali i sformułowali zalecenia, dotyczące kierunków rozwoju strategicznego PFR.

Skupiły się one na problematyce rozwoju organizacyjnego, tzn.:

- (1) budowania zdolności finansowej PFR,
- (2) wdrażania nowych instrumentów finansowych (o charakterze kapitałowym) oraz
- (3) rozwoju zasobów ludzkich.

Eksperti pomagali również przedstawicielom Urzędu Marszałkowskiego w ustalaniu zasad rozliczeń z pośrednikami finansowymi w zakresie zwrotu środków zainwestowanych w instrumenty finansowe w ramach RPO WP 2007–2013.

Wnioski

Pomoc doradcza miała kluczowe znaczenie z uwagi na ograniczone doświadczenia władz regionalnych w zakresie kształtowania instrumentów finansowych w skali regionalnej, złożoność zagadnień, jak i warunków wykorzystywania w tym celu różnych źródeł finansowania.

Proces doradczy okazał się skuteczny, ponieważ zainteresowane strony aktywnie współpracowały z ekspertami Banku Światowego. Miała tu również znaczenie dogłębna wiedza ekspertów, dotycząca kształtowania instrumentów finansowych z uwzględnieniem potrzeb rozwojowych sektora MŚP w regionie, jak i ich wiedza na temat zasad funkcjonowania pośredników finansowych w województwie podkarpackim i innych regionach Polski. Umożliwiło to

ekspertom działanie w sposób niezależny, z uwzględnieniem specyfiki wrażliwego procesu tworzenia „strategii wyjścia”, który wymaga wzajemnego zrozumienia i „otwarcia” na współpracę wszystkich zainteresowanych stron (szczególnie władz regionalnych i pośredników finansowych).

W przyszłości wyzwaniem będzie zapewnienie, aby instrumenty finansowe PFR były prawidłowo i odpowiednio szybko dostosowane do potrzeb MŚP w województwie podkarpackim, a jednocześnie nie były konkurencyjne (a co najwyżej tylko w ograniczonym stopniu) wobec oferty komercyjnej, głównie sektora bankowego, jak również wobec innych środków publicznych dostępnych w skali kraju i regionu.

