

ANALIZA RYZYKA W OBSZARZE REALIZACJI ZADAŃ WYNIKAJĄCYCH Z RIS 2030

WARSZAWA 2021

Spis treści

Zestawienie stosowanych pojęć i skrótów	3
Wstęp	4
Analiza ryzyka w obszarze realizacji zadań wynikających z RIS 2030	4
Identyfikacja i ocena ryzyka	5
Uczestnicy procesu identyfikacji i oceny ryzyka w obszarze realizacji zadań wynikających z RIS 2030	5
Metodologia ocena ryzyka	6
Podsumowanie analizy ryzyka	10
Zarządzanie ryzykiem	10



Zestawienie stosowanych pojęć i skrótów

FEM 2021-2027 (zamiennie: FEM) – Program Regionalny: Fundusze Europejskie dla Mazowsza 2021-2027.

Instytucja otoczenia biznesu (IOB) – podmioty (bez względu na formę prawną) prowadzące działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim; posiadające bazę materialną, techniczną i zasoby ludzkie oraz kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP.¹

MBPR - Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie.

Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO) – działania angażujące interesariuszy (w tym m.in. przedsiębiorców, przedstawicieli nauki i IOB) w proces projektowania, wdrażania, monitorowania, oceny i aktualizacji strategii inteligentnej specjalizacji. Opiera się na założeniu, że interesariusze zajmujący się przedsiębiorczością posiadają najlepszą wiedzę lub potrafią najtrafniej ustalić, co jest mocną stroną ich aktywności.²

RIS (zamiennie: RIS Mazovia 2030) – Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza. Jeśli nie wskazano inaczej, skrót odnosi się do Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku uchwała nr 26/21 Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 16 marca 2021 r.

RIS 2020 – Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Mazowieckiego nr 23/15 z dnia 16 marca 2015 r.

SmartRadar – opracowane przez administrację rządową narzędzie informatyczne służące do gromadzenia, przetwarzania i prezentowania danych dotyczących krajowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji w różnych układach, w tym czasowych i przekrojowych. SmartRadar wspiera proces monitorowania inteligentnych specjalizacji oraz koordynację działań podejmowanych na poziomie krajowym i regionalnym. Narzędzie dostępne jest pod adresem: <https://smartradar.smart.gov.pl>.³

SRWM – Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Innowacyjne Mazowsze.

UMWM – Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie.

¹ Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku, str. 7.

² Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku, str. 9.

³ <https://smartradar.smart.gov.pl>, dostęp w dniu 15 lutego 2021 r.



Wstęp

Zarządzanie ryzykiem to ważny element procesu zarządzania Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku. Na opracowanie dokumentu „Analiza ryzyka dla RIS 2030” zdecydowano się po raz pierwszy, pomimo że analiza ryzyka w poprzednich latach była przygotowywana na potrzeby komórek Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie, odpowiedzialnych za opracowanie, aktualizację i wdrażania RIS 2020. Przygotowanie niniejszego dokumentu poprzedził dialog z interesariuszami Strategii w ramach warsztatu dotyczącego analizy ryzyka. W trakcie warsztatu, realizowanego w ramach doradztwa strategicznego na potrzeby procesu aktualizacji RIS 2020, przedstawiciele Mazowieckiej Rady Innowacyjności, Grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego oraz Forum Instytucji Otoczenia Biznesu dokonali identyfikacji i analizy potencjalnych ryzyk związanych z wdrażaniem RIS 2030. W dniach 7 – 14 maja 2021 r. został przeprowadzony proces konsultacji niniejszego dokumentu z członkami Mazowieckiej Rady Innowacyjności. W ramach procesu konsultacji zgłoszono 15 uwag głównie o charakterze redakcyjnym. Pozostałe uwagi dotyczyły m. in. powiększenie grona interesariuszy o organizacje zrzeszające przedsiębiorstwa przemysłowe, doprecyzowanie działań mających na celu pozyskanie nowych interesariuszy w procesie przedsiębiorczego odkrywania.

Na potrzeby tego dokumentu, przez analizę ryzyka należy rozumieć proces, który służy do zmniejszenia potencjalnego zagrożenia i jego wpływu na realizację RIS 2030. Poprzez analizę ryzyka można określić poziom zagrożenia wynikający z realizowanego procesu i tym samym podjąć skuteczne działania mające na celu zapobieganie ich negatywnym skutkom.⁴

Proces zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora publicznego wynika z obowiązku przeprowadzania kontroli zarządczej, określonej w art. 68 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2021 poz. 305). Kontrolę zarządczą stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy⁵, a jednym z celów kontroli zarządczej jest zarządzanie ryzykiem (art. 68 ustawy; Wytyczne z zakresu zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych zostały ogłoszone w komunikacie nr 6 Ministra Finansów z dnia 6 grudnia 2012 r. w sprawie szczegółowych wytycznych dla sektora finansów publicznych w zakresie planowania i zarządzania ryzykiem (Dz. Urz. MF z 2012 r. poz. 56)).

Uregulowania wewnętrzne UMWM w zakresie zarządzania ryzykiem zostały opisane w Zintegrowanym Systemie Zarządzania (ZSZ), obejmującym procesy zarządzania organizacją. Narzędziem pozwalającym oceniać efektywność działań ZSZ jest procedura Kierowniczy Przegląd Zarządzania. W celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności, efektywności i skuteczności systemu, kierownictwo przeprowadza samoocenę systemu zarządzania poprzez procedurę KPZ raz do roku, realizując tym samym jeden ze standardów kontroli zarządczej. W proces samooceny zaangażowani są wszyscy pracownicy Urzędu na wszystkich szczeblach organizacji.

Analiza ryzyka w obszarze realizacji zadań wynikających z RIS 2030

Analiza ryzyka to proces składający się z identyfikacji, oceny i monitorowania ryzyka. Etapy te pozwalają na identyfikację potencjalnych ryzyk, oszacowanie wagi danego ryzyka, określenie możliwości akceptacji ryzyka w razie jego wystąpienia i niwelowania negatywnych skutków. Analiza ryzyka pomaga w sprawowaniu kontroli nad

⁴ Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_ryzyka

⁵ Art.68 ust. 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2021 poz. 305)



zagrożeniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które mogą wystąpić w trakcie realizacji Strategii. Na potrzeby realizacji RIS przyjęto, że analiza ryzyka będzie poddawana przeglądowi, okresowo przynajmniej raz w roku.

Identyfikacja i ocena ryzyka

W celu skutecznego zarządzania ryzykiem konieczna jest właściwa identyfikacja ryzyka i zakresu, w jakim może ono wpływać na realizację celów. Identyfikację należy dokonywać na podstawie określonych zadań organizacji, w powiązaniu z zasobami przeznaczonymi do realizacji przedsięwzięć, jak również w trakcie tworzenia celów, przez osoby zaangażowane w realizację zadań. Ocenę ryzyka dokonuje się poprzez oszacowanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyka nadaniu wag każdemu z nich, zaproponowanie działań minimalizujących ryzyko wystąpienia oraz niwelowania negatywnych skutków niekorzystnych zdarzeń.

Uczestnicy procesu identyfikacji i oceny ryzyka w obszarze realizacji zadań wynikających z RIS 2030

- **Instytucja Zarządzająca RIS⁶** - ciało o charakterze zarządzającym, wchodzące w skład struktury organizacyjnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie (UMWM).
- **Instytucje Wdrażające RIS⁷** - instytucje funkcjonujące w ramach regionalnego systemu innowacji, realizujące działania określone w RIS, prowadzące do osiągnięcia zakładanych celów RIS.
- **Mazowiecka Rada Innowacyjności (MRI)⁸** – ciało doradcze dla Zarządu Województwa Mazowieckiego złożone z przedstawicieli regionalnego środowiska: podmiotów zrzeszających przedsiębiorców, instytucji nauki i administracji publicznej (w tym przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego).

W celu zapewnienia kompleksowego podejścia do zarządzania ryzykiem, przeprowadzono identyfikację głównych procesów związanych z realizacją RIS 2030. Właścicielem procesów jest Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich.

1. **Proces Przedsiębiorczego Odkrywania** – organizacja grup roboczych, MRI, Forum IOB, opracowanie dokumentów kierunkowych, pilotaże (w tym: projekty finansowane w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej, konkursy ofert);
2. **Proces monitorowania realizacji celów RIS** – przegląd inteligentnej specjalizacji, realizacja badań ewaluacyjnych, zbieranie informacji (FEM, SmartRadar, SRWM);
3. **Proces zarządzania realizacją RIS** - opracowywanie i realizacja dokumentów wdrożeniowych takich jak program wdrożeniowy, dokumenty kierunkowe dla IS, plan ewaluacji, plan komunikacji;
4. **Proces koordynacji wdrażania RIS oraz programowania i realizacji FEM** - projekt strategiczny w ramach FEM CP1, warunkowość CP1.

⁶Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku str. 56.

⁷j.w.

⁸j.w. str. 57.



Metodologia ocena ryzyka

Metodologia zastosowana przy niniejszej analizie ryzyka obejmowała dwa wskaźniki:

- Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P) w trzystopniowej skali:
 - ☐ 1 – mało prawdopodobne,
 - ☐ 2 – prawdopodobne,
 - ☐ 3 – prawie pewne
- Skutki wystąpienia ryzyka (S) w trzystopniowej skali:
 - ☐ 1 – małe,
 - ☐ 2 - średnie,
 - ☐ 3 – poważne.

W zależności od uzyskanego iloczynu prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i skutku jego wystąpienia przyjmowano następujące poziomy:

- ☐ ryzyko niskie (iloczyn P x S na poziomie 1 - 2);
- ☐ ryzyko średnie (iloczyn P x S na poziomie 3 - 4);
- ☐ ryzyko wysokie (iloczyn P x S na poziomie 6 - 9).

Do zidentyfikowanego ryzyka przygotowywano propozycję działań minimalizujących przedstawione w poniższej tabeli.

Określenie poziom PRAWDOPODOBIENSTWA wystąpienia ryzyka w trzystopniowej skali (1 – 3):

Punktacja (P=)	Opis
3	Prawie pewne
2	Prawdopodobne
1	Mało prawdopodobne

Określenie poziomu SKUTKÓW wystąpienia ryzyka w trzystopniowej skali (1-3):

Punktacja (S=)	Opis
3	Poważne
2	Średnie
1	Małe

Przyjęto założenie, że ryzyko na poziomie wysokim występuje wtedy, gdy iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) i skutku wystąpienia ryzyka (S) będzie większy lub równy 6 ($P \times S \geq 6$) - oznaczono je **kolorem czerwonym**. Ryzyko na poziomie średnim występuje wtedy, gdy iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) i skutku wystąpienia ryzyka (S) będzie w przedziale 3-4 - oznaczono je **kolorem niebieskim**. Ryzyko na poziomie niskim



występuje wtedy, gdy iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (P) i skutku wystąpienia ryzyka (S) będzie w przedziale 1-2 – oznaczono je **kolorem zielonym**.

Tabela z listą zidentyfikowanych ryzyk oraz potencjalnych sposobów reagowania na ryzyka

Nazwa zadania/procesu	Ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	PxS	Proponowane działania minimalizujące	Termin realizacji działań minimalizujących	Komórka odpowiedzialna za realizację działań minimalizujących
1	2	3	4	5	6	7	8
Proces Przedsiębiorczego Odkrywania	Niska frekwencja, niskie zaangażowanie, interesariuszy w PPO.	3	3	9	- Realizacja działań informacyjno-promocyjnych ujętych w Planie Komunikacji. - Działania aktywizujące (np.: warsztaty, szkolenia) dla członków grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego, MRI, Forum IOB oraz z przedstawicielami regionalnych grup interesariuszy. - Działania (np. rozmowy indywidualne, spotkania informacyjne z interesariuszami, materiały informacyjne nt. korzyści uczestniczenia w PPO, itp.) mające na celu pozyskanie nowych interesariuszy PPO w tym organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa przemysłowe.	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces Przedsiębiorczego Odkrywania	Niedostateczna jakość wypracowywanych dokumentów kierunkowych i/lub rekomendacji	1	2	2	- Realizacja działań informacyjno-promocyjnych ujętych w Planie Komunikacji. - Badania, analizy i wsparcie eksperckie uzupełniające wiedzę generowaną w PPO. - Opracowanie i realizacja Planu Ewaluacji identyfikującego najważniejsze potrzeby w zakresie badań i analiz. - Działania angażujące szerokie grono interesariuszy w wypracowanie i konsultowanie dokumentów kierunkowych. - Działania poszerzające wiedzę dla uczestników PPO (np.: szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje itp.).	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich



Nazwa zadania/procesu	Ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	PxS	Proponowane działania minimalizujące	Termin realizacji działań minimalizujących	Komórka odpowiedzialna za realizację działań minimalizujących
1	2	3	4	5	6	7	8
Proces Przedsiębiorczego Odkrywania	Brak zainteresowania innych regionów UE współpracą z Woj. Mazowieckim	1	2	2	• Udział w wydarzeniach międzynarodowych np.: webinaria, konferencje, wizyty studyjne. • Udział w gremiach międzynarodowych np.: ECRN, Komitet Regionów, NEREUS. • Udzielanie poparcia dla projektów międzynarodowych realizowanych przez podmioty z Mazowsza. • współpraca z Biurem Przedstawicielskim Województwa Mazowieckiego w Brukseli	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces Przedsiębiorczego Odkrywania	Niskie zainteresowanie działaniami zaplanowanymi w ramach konkursów realizowanych przez komórki organizacyjne UMWM.	1	2	2	• Realizacja działań informacyjno-promocyjnych ujętych w Planie Komunikacji. • Organizacja szkoleń dla potencjalnych oferentów/wnioskodawców. • Zaangażowanie do upowszechniania wiedzy inne podmioty będące w systemie zarządzania RIS	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces Przedsiębiorczego Odkrywania	Nieodpowiedni zakres wsparcia w ramach ogłaszanych/realizowanych konkursów do warunków wywołanych pandemią COVID-19	3	2	6	• Dopuszczenie możliwości realizacji części zadań w formule online. • Dostosowanie kwoty alokacji do potrzeb zidentyfikowanych przez interesariuszy. • Uruchomienie działań pilotażowych przez IZ RIS testujących w warunkach rzeczywistych nowe zakresy wsparcia.	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces monitorowania realizacji celów RIS	Brak dostępu do rzetelnej i aktualnej informacji nt. procesów rozwojowych w województwie mazowieckim, w tym nieprawidłowa realizacja badań i analiz przez podmioty zewnętrzne	1	2	2	• Uszczegółowienie zapisów zawartych w OPZ. Doprecyzowanie umów z Wykonawcami w zakresie stosowania kar umownych.	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces monitorowania realizacji celów RIS	Brak zainteresowania rynku ogłaszanymi postępowaniami o udzielenie zamówienia publicznego	1	2	2	• Opracowanie i realizacja Planu Ewaluacji identyfikującego najważniejsze potrzeby w zakresie badań i analiz. • Upowszechnienie informacji wśród	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich



Nazwa zadania/procesu	Ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	PxS	Proponowane działania minimalizujące	Termin realizacji działań minimalizujących	Komórka odpowiedzialna za realizację działań minimalizujących
1	2	3	4	5	6	7	8
					potencjalnych Wykonawców o planowanych i prowadzonych postępowaniach, w tym bieżący kontakt z Wykonawcami, stały nadzór nad wszystkimi etapami zamówienia, zwiększenie nakładów (finansowych i czasowych) na planowane zadania.		
Proces monitorowania realizacji celów RIS	Niezgodność struktury danych generowanych przez systemy monitorowania SRWM i FEM z potrzebami informacyjnymi wdrażania RIS	2	2	4	Współpraca IZ RIS z wydziałami odpowiedzialnymi za opracowanie i wdrażanie FEM oraz z MBPR w celu wypracowania mechanizmów koordynacji.	Proces ciągły	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces zarządzania realizacją RIS	Utrata wykwalifikowanej kadry i brak doświadczenia przy realizacji nowych zadań	2	3	6	- Udział pracowników w wydarzeniach/szkoleniach związanych z realizacją powierzonych zadań. - Stosowanie mechanizmów motywacyjnych.	Według potrzeb	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces zarządzania realizacją RIS	Niezrealizowanie działań ujętych w dokumentach wdrożeniowych	1	2	2	- Bieżący monitoring prowadzonych działań. - Informowanie ZWM o stanie realizacji RIS i barierach w jej realizacji. - Prowadzenie analiz ukierunkowanych na identyfikację wąskich gardeł dla wspierania ekosystemu innowacji w regionie.	Na bieżąco	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces koordynacji wdrażania RIS oraz programowania i realizacji FEM	Zakres finansowania projektu strategicznego w ramach FEM niewystarczający do utrzymania ciągłego i skutecznego PPO	2	3	6	- Aktywne poszukiwanie alternatywnych źródeł/sposobów finansowania działań na rzecz PPO. - Bieżąca współpraca z interesariuszami przy określaniu minimalnego zakresu PPO.	Na bieżąco	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
Proces koordynacji wdrażania RIS oraz programowania i realizacji FEM	Nieefektywna koordynacja pomiędzy systemem wdrażania RIS a systemem wdrażania FEM	1	3	3	Współpraca z wydziałami odpowiedzialnymi za opracowanie i wdrażanie FEM oraz wypracowanie mechanizmów koordynacji.	Według potrzeb	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich



Nazwa zadania/procesu	Ryzyko	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (P)	Skutki wystąpienia ryzyka (S)	PxS	Proponowane działania minimalizujące	Termin realizacji działań minimalizujących	Komórka odpowiedzialna za realizację działań minimalizujących
1	2	3	4	5	6	7	8
Proces koordynacji wdrażania RIS oraz programowania i realizacji FEM	Niewystarczające ukierunkowanie FEM na inteligentną specjalizację województwa mazowieckiego	1	3	3	- Wypracowanie dokumentów kierunkowych dla inteligentnej specjalizacji oraz powiązanie tych dokumentów z FEM. - Wypracowywanie wspólnie z interesariuszami RIS rekomendacji dla IZ FEM dot. np. zakresu interwencji programu.	Według potrzeb	Dyrektor Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich

Podsumowanie analizy ryzyka

Zidentyfikowano 14 ryzyk, na poziomie wysokim 4 oraz 4 ryzyka na poziomie średnim. Pozostałe 6 zidentyfikowane ryzyka zostały sklasyfikowane na poziomie niskim i uznane za akceptowalne, jednak również zostały zaproponowane im odpowiadające działania minimalizujące.

Najistotniejszymi zagrożeniami, które zdiagnozowano to;

Niska frekwencja, niskie zaangażowanie, interesariuszy w PPO, która wynika z niechęci do współpracy, braku zaufania pomiędzy przedsiębiorcami, przedstawicielami nauki i IOB ale także do podmiotów publicznych takich jak administracja rządowa i samorządowa.

Nieodpowiedni zakres wsparcia w ramach ogłaszanych/realizowanych konkursów do warunków wywołanych pandemią COVID-19. Obecnie panująca sytuacja w kraju i na świecie, nie pozwala w pełni uwzględnić potrzeb przedsiębiorców z uwagi na brak informacji zwrotnej dotyczącej rzeczywistego zapotrzebowania na wsparcie publiczne.

Utrata wykwalifikowanej kadry i brak doświadczenia przy realizacji nowych zadań, wynika z obecnej sytuacji na rynku pracy w Warszawie. Specjaliści szukają lepszych warunków zatrudnienia, tym samym rezygnując z pracy w UMWM, a powstałe braki kadrowe wiążą się z ryzykiem nieterminowej realizacji zadań oraz ich spiętrzeniem.

Zakres finansowania projektu „strategicznego” w ramach FEM niewystarczający do utrzymania ciągłego i skutecznego PPO. Z uwagi na rozległy zakres działań obejmujący proces przedsiębiorczego odkrywania środki przeznaczone w tym zakresie z FEM mogą okazać się niewystarczające, co może wymagać poszukiwania dodatkowych źródeł finansowania PPO, aby móc zrealizować cele w RIS 2030co za tym idzie utrzymania stanu spełnienia warunku podstawowego dla CP1.

Zarządzanie ryzykiem

Analiza ryzyka w obszarze realizacji zadań RIS 2030 podlega raz w roku przeglądowi zgodnie z procesem Zarządzanie ryzykiem – kod KZSZ11-Z-4/DU zapisanym w Księdze zarządzania procesami UMWM. IZ RIS będzie dokonywała przeglądu w celu monitorowania ryzyka. Jeśli wymagana będzie aktualizacja zidentyfikowanych ryzyk proces aktualizacji zostanie przeprowadzony zgodnie z procedurą opisaną w procesie wskazanym powyżej poprzez niezwłoczne poinformowanie Sekretarza Województwa – Dyrektora Urzędu.



Wnioski z procesu analizy ryzyka stanowią część sprawozdania z Programu wdrożeniowego dla Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku . Analiza ryzyka posłuży również do identyfikacji wąskich gardeł ekosystemu innowacji oraz pozwoli na identyfikację obszarów wymagających przeprowadzenia dodatkowych badań i analiz.

