

Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

## Warsztat 8

# Model koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

*12 lutego 2020*

**Prowadzący:** *Andrzej Dziurdzik, Tomasz Klimczak*

## Informacja o przebiegu prac nad aktualizacją RIS Mazowsze

- ✓ Prace nad wstępnym projektem dokumentu RIS Mazowsze będą trwały do **31 marca 2020 r.**
- ✓ Aktualizacja jest prowadzona metodą ekspercko-uczestniczącą
- ✓ Interesariusze biorą udział w 9 warsztatach oraz serii konsultacji projektu dokumentu
- ✓ Odbyło się już 7 warsztatów, dotyczących:
  - międzyregionalnych łańcuchów wartości
  - regionalnych analiz SWOT/TOWS (2)
  - celów RIS
  - scenariuszy rozwoju
  - działań RIS
  - systemu monitoringu
- ✓ Dzisiejszy warsztat dotyczy **modelu koordynacji i zarządzania RIS**
- ✓ Tematem ostatniego warsztatu będą założenia do planu komunikacji RIS (27.02.2020)

# Informacja o przebiegu prac nad aktualizacją RIS Mazowsze

Produktami aktualizacji są:

- ✓ Synteza diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej Województwa Mazowieckiego
- ✓ Analiza SWOT RIS Mazovia 2020+.
- ✓ Struktura, cele i działania RIS Mazovia 2020+
- ✓ System monitorowania i ewaluacji RIS 2020+
- ✓ Scenariusz rozwoju Mazowsza
- ✓ **Koncepcja modelu koordynacji i zarządzania RSI Mazovia 2020+**
- ✓ Założenia planu komunikacji RIS Mazovia 2020+

## Cele warsztatu

- ✓ Identyfikacja kluczowych funkcji związanych z koordynowaniem i inspirowaniem działań w ramach realizacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza
- ✓ Opracowanie wstępnej wersji mapy cieplnej (heat map) ryzyk związanych z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

# Program warsztatu

1. Rozpoczęcie warsztatu (10:00-10:30)
2. Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza – prezentacja (10:30 - 11:00)
3. "Zarządzanie przez koordynację" - kluczowe funkcje związane z koordynowaniem i inspirowaniem działań i inicjatyw w ramach wdrażania RIS Mazowsze – prezentacja i praca w grupach (11:00 - 12:00)
4. Przerwa (12:00-12:30)
5. "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza – prezentacja i praca w grupach (12:30 - 13:30)
6. Zakończenie warsztatu (13:30 - 14:00)

## Sposób pracy i informacje organizacyjne

- ✓ Praca będzie prowadzona plenarnie oraz w grupach
- ✓ Plenarnie - krótkie prezentacje przedstawiające szerszy kontekst i rezultaty prac w zakresie koncepcji modelu zarządzania i koordynacji RIS; podsumowanie prac w grupach
- ✓ Praca w grupach - mamy na celu przedyskutowanie oraz wypracowanie bardziej szczegółowych wniosków i rekomendacji w dwóch ważnych obszarach:
  - koordynowania i inspirowania działań
  - zarządzania ryzykiem
- ✓ Stojąca tablica z dużymi kartkami przypiętymi od góry, kolorowe kartki, flamastry, „glutki” do przyklejania kart do ściany...
- ✓ ...kawa, herbata, woda; II śniadanie...
- ✓ ...mają nam pomóc przy myśleniu o zarządzaniu; ale najpierw na rozgrzewkę...

# Autoprezentacja uczestników

## "Zarządzanie przez... - style zarządzania obecne na sali"

- ✓ *Nazywam się ...*
- ✓ *Reprezentuję instytucję/firmę ...*
- ✓ *Dwa zdania o istotnym dla mnie (z jakiegoś powodu, zawodowo lub prywatnie) stylu/sposobie/modelu „zarządzania przez...”*

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

Modele interwencji od "czystego liberalizmu" do "pełnego interwencjonizmu" a system wdrażania RIS Mazowsze 2020 – wyniki i wnioski z badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich nad aktualizacją RIS



## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

Trzy perspektywy kierunkowe dla modelu koordynacji i zarządzania RIS:

- 1) Typ interwencji, którym się koordynuje i zarządza
- 2) Filozofia zarządzania
- 3) Rynek operacji, czyli regionalny system innowacji, a także system wdrażania RIS Mazovia 2020+

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

Perspektywa 1) Modele interwencji można sobie wyobrazić na prostej od „czystego liberalizmu” do „pełnego interwencjonizmu”. W tym podejściu modele bardziej liberalne ciążą ku temu, by to „rynek” decydował co jest wspierane (np. programy dla MSP w latach 90.), natomiast te bardziej interwencyjne ciążą ku bezpośrednim działaniom sektora publicznego w wybranych przezeń branżach czy rynkach (np. chiński model rozwoju).

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

### Perspektywa 1)

- ✓ pytanie jakie jest miejsce RIS Mazovia 2020+ na tej linii, ponieważ prawidłowo prowadzony proces przedsiębiorczego odkrywania (PPO) w zamyśle ma łączyć najlepsze cechy obu modeli, dzięki czemu sektor publiczny pcha w tę samą stronę, w którą sektor prywatny ciągnie...
- ✓ ...a z zajmowaną pozycją współgrają trochę różne systemy i narzędzia zarządzania interwencją:
  - ✓ narzędzia „parasolowe”, zbierające i koordynujące różne działania
  - ✓ narzędzia typu „umowa konsorcjum” na konkretny rynek czy obszar

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

Perspektywa 2) Przedsiębiorcze zarządzanie w sektorze publicznym (David Osborne, Ted Gaebler, 1992) w uproszczeniu oznacza stosowanie rozwiązań i bodźców typowych dla rynków i sektora prywatnego w sferze „rządzenia” czyli w działalności sektora publicznego.

✓ Pełne podejście obejmuje 10 pożądanych kierunków zmian:

**sterowanie a nie wioślowanie – upodmiotowywanie społeczeństwa a nie służenie –  
świadczanie konkurencyjnych usług – ukierunkowanie na misję a nie regulacje –  
finansowanie efektów a nie działań – spełnianie oczekiwań klientów a nie  
biurokracji – generowanie środków raczej niż ich wydawanie – zapobieganie raczej  
niż naprawianie – nie hierarchizacja tylko partycypacja i praca zespołowa –  
mechanizmy rynkowe dźwignią zmian**

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

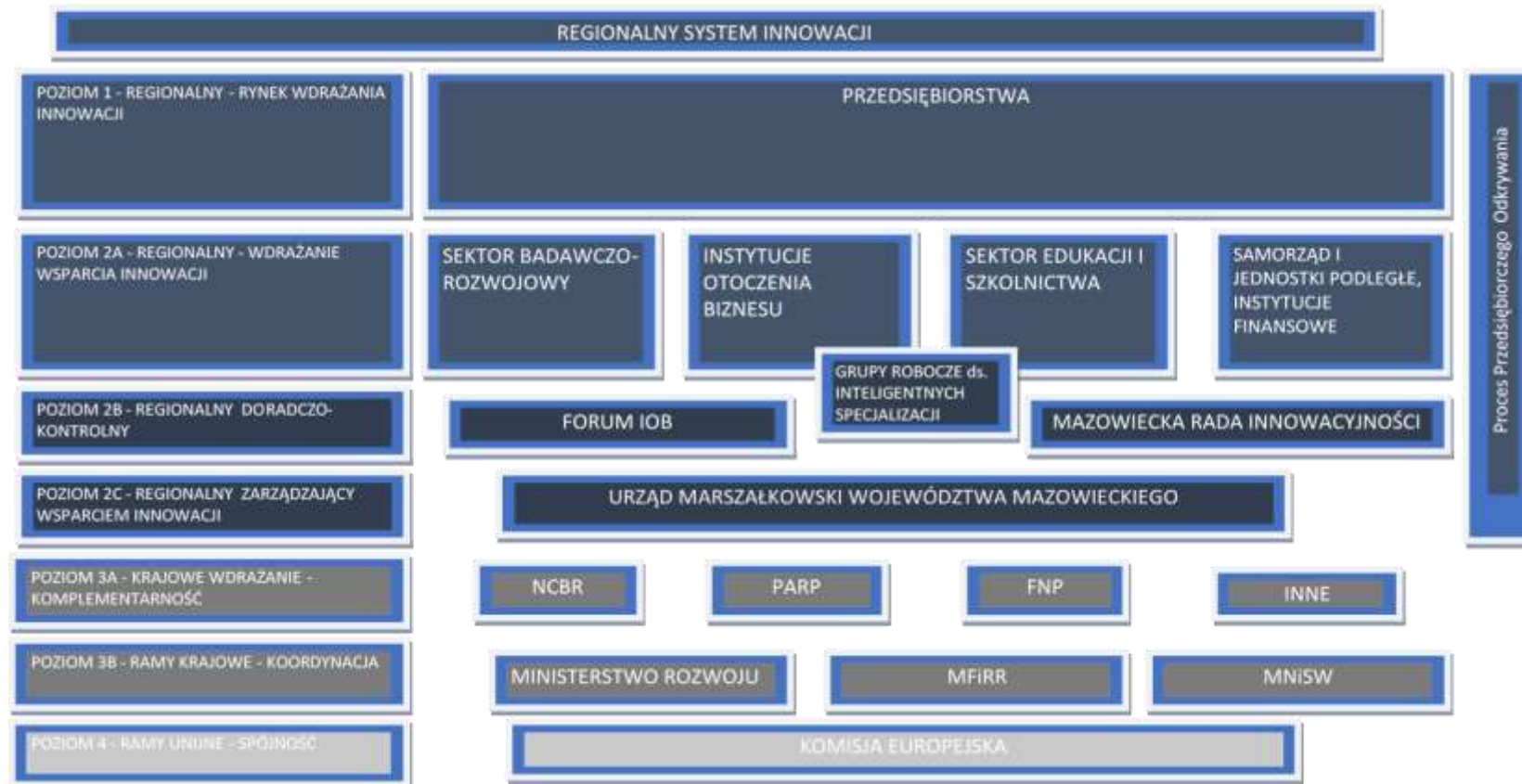
### Perspektywa 2)

- ✓ zasady te powinny być wykorzystywane ostrożnie i spójnie; lepiej sprawdzają się tam, gdzie coś już dobrze działa, a chcielibyśmy jeszcze poprawić
- ✓ inspirują do szukania rozwiązań i bodźców typowych dla rynków i sektora prywatnego w zakresie stosownym do wyzwań koordynacji i zarządzania RIS Mazovia 2020+
- ✓ wydaje się, że w zakresie koordynacji i zarządzania RIS Mazovia 2020+ warto przyjrzeć się bliżej tego rodzaju inspiracjom zwłaszcza w obszarze mobilizacji nowych, dodatkowych zasobów

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

# Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza

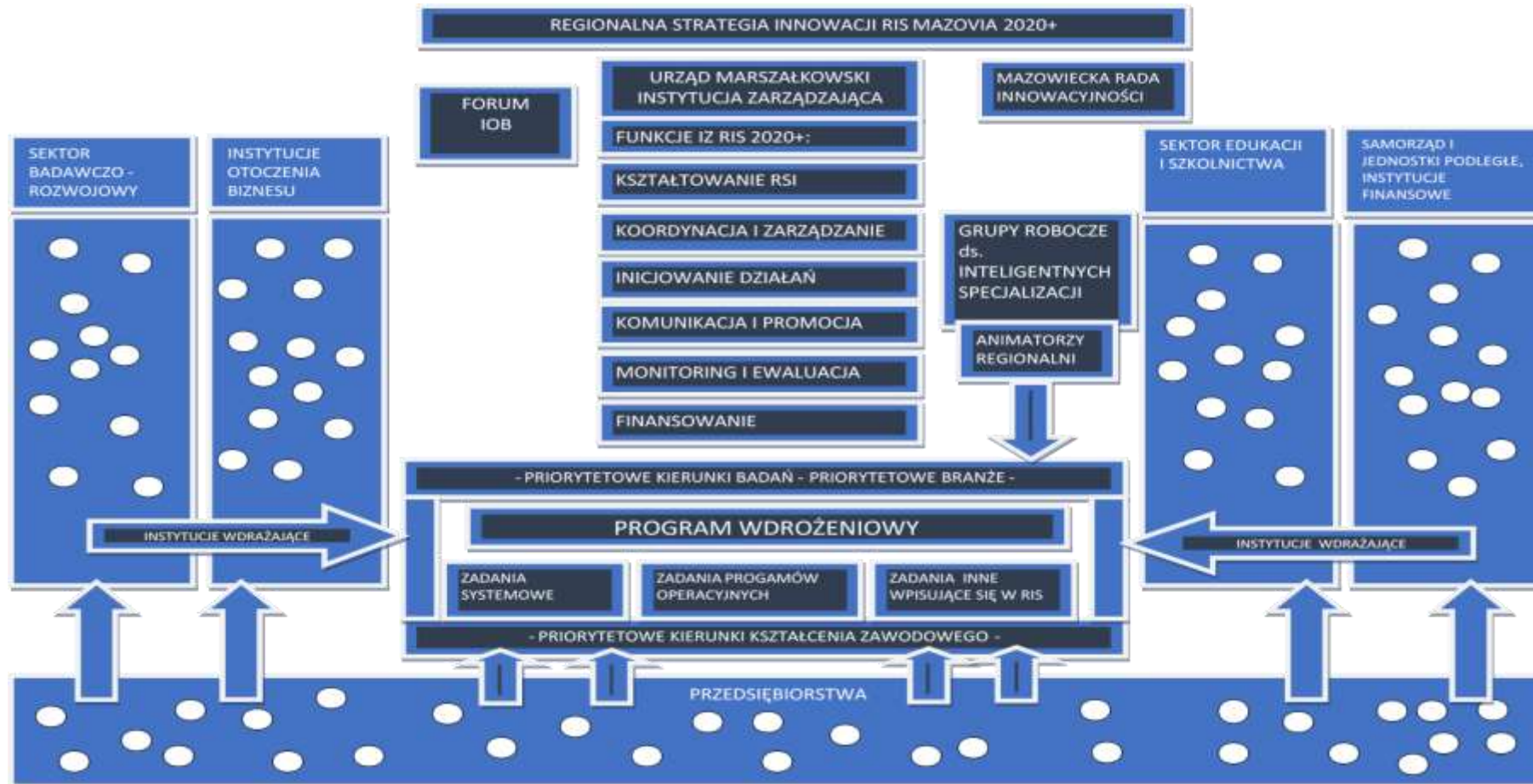
## Perspektywa 3) Rynek czyli regionalny system innowacji





Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

# Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza Perspektywa 3) System wdrażania RIS Mazovia 2020+



## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza –

Wnioski z badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich nad aktualizacją RIS

Najważniejsze funkcje zarządcze Instytucji Zarządzającej RIS Mazovia 2020+:

- ✓ **funkcja programowania** (kształtowanie RIS – oddzielne warsztaty)
- ✓ **funkcja koordynacji i zarządzania**
- ✓ **funkcja inicjowania nowych działań**
- ✓ **funkcja komunikowania i promowania** (oddzielny warsztat niebawem)
- ✓ **funkcja monitorowania i ewaluacji** (oddzielny warsztat )
- ✓ **funkcja finansowania** (wiele rozwiązań w zasadzie „odgórnych”, z naszej perspektywy najbardziej interesujące w połączeniu z funkcją inicjowania nowych działań)



## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza – Wnioski z badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich nad aktualizacją RIS

### ✓ Funkcja koordynacji i zarządzania

- ✓ ogólna ocena (w ramach ewaluacji) pozytywna
- ✓ istniejący (ale jednak ograniczony) zakres zarządzania „przez wskaźniki”
- ✓ zarządzanie w niewielkim stopniu liniowe, raczej „przez koordynację” (otwarte i elastyczne formy współpracy)...
- ✓ ...które oznaczają, że kluczowym wyzwaniem zarządczym jest utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania interesariuszy)
- ✓ narzędzie kluczowe (1) – Grupy Robocze ds. inteligentnej specjalizacji, gdzie z kolei potrzebne jest bardziej celowe podejście (dotychczas oddolne) do ich kształtu i zadań...
  - ✓ ... a w uzupełnieniu PPO wprowadzenie dodatkowych narzędzi na styku z uczestniczącymi przedsiębiorstwami (mentoring biznesowy)
- ✓ narzędzie kluczowe (2) – 3 letni Program Wdrożeniowy (ciągłość oraz otwartość procesów na nowe inicjatywy)

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza – Wnioski z badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich nad aktualizacją RIS

### ✓ Funkcja inicjująca nowe działania

- ✓ kluczowa potrzeba mobilizacji nowych środków na rzecz realizacji RIS, w tym własnych środków regionu (analogie z funkcją BD w sektorze prywatnym)
- ✓ zidentyfikowana potrzeba prowadzenia profesjonalnego procesu animacji w środowisku przedsiębiorców – generacja pomysłów na projekty lub działalność zgodną z RIS
- ✓ niewykorzystany potencjał Mazowieckiej Rady Innowacyjności (organizacyjnie)
- ✓ niezadowalające zaangażowanie dużych/wiodących przedsiębiorstw
- ✓ wprowadzenie bardziej pro-aktywnego podejścia do aktywizacji instytucji m.in. poprzez wprowadzenie nowych form koordynacji współpracy i zarządzania jej efektami w gronie interesariuszy

Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

## Wprowadzenie do tematyki modelu koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza –

Wnioski z badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich nad aktualizacją RIS

- ✓ W stosunku do wszystkich funkcji zarządczych
  - ✓ wydzielenie ośrodków kompetencji zgodnie z NUTS 2
  - ✓ problemy w obszarze zasobów kadrowych (nieobsadzone etaty oraz wysoka rotacja)
  - ✓ relacja RIS vs. RPO gdzie waga strategiczna RIS konfrontowana jest w praktyce z wagą zaangażowanych środków RPO

"Zarządzanie przez koordynację" - kluczowe funkcje związane z koordynowaniem i inspirowaniem działań i inicjatyw w ramach wdrażania RIS Mazowsze

Koordynacja i inspiracja we wdrażaniu RIS w otoczeniu różnych instytucji i interesariuszy

## "Zarządzanie przez koordynację" - kluczowe funkcje związane z koordynowaniem i inspirowaniem działań i inicjatyw w ramach wdrażania RIS Mazowsze

### Koordynacja i inspiracja we wdrażaniu RIS w otoczeniu różnych instytucji i interesariuszy

#### ✓ Wybrane funkcje z obszarów koordynacji i zarządzania oraz inicjowania nowych działań

Funkcje	Funkcje	Funkcje
Organizacja prac Mazowieckiej Rady Innowacyjności i jej wzmocnienie	Współpraca z Forum Instytucji Otoczenia Biznesu	Kształtowanie i pogłębianie prac Grup Roboczych ds. IS
Pogłębianie i podnoszenie jakości procesu przedsiębiorczego odkrywania	Wprowadzanie nowych narzędzi na styku z przedsiębiorstwami (mentoring biznesowy)	Wprowadzanie nowych form koordynacji współpracy i zarządzania jej efektami
Koordynacja uzgodnień zapisów RPO z kierunkami RIS (a także w relacji do innych dokumentów strategicznych)	Mobilizacja nowych środków, w tym środków własnych regionu	Włączanie nowych zadań własnych UM do Programu wdrożeniowego
Włączanie nowych zadań innych instytucji do Programu wdrożeniowego	Obsługa obszarów NUTS 2 (ośrodki kompetencji)	Prowadzenie profesjonalnego procesu animacji wśród przedsiębiorstw (animatorzy regionalni)
Celowa aktywizacja dużych/wiodących przedsiębiorstw	Zarządzanie „liniowe” przez Programy wdrożeniowe i nadzór na Instytucjami wdrożeniowymi (wskaźniki, plany finansowe)	Dalsze uszczegółowianie IS i priorytetyzacja w Programach wdrożeniowych

## "Zarządzanie przez koordynację" - kluczowe funkcje związane z koordynowaniem i inspirowaniem działań i inicjatyw w ramach wdrażania RIS Mazowsze

### Koordynacja i inspiracja we wdrażaniu RIS w otoczeniu różnych instytucji i interesariuszy

- ✓ Koordynacja i inspiracja – praca w grupach

### Zadanie dla grup

Na podstawie informacji z prezentacji, przekazanych materiałów oraz wiedzy uczestników, każda grupa jest proszona o:

1. stworzenie rankingu pod względem poziomu istotności funkcji - wybieranych z zaproponowanej (bazującej na wynikach badania ewaluacyjnego i prac eksperckich) listy funkcji oraz na podstawie własnych propozycji;
2. oszacowanie poziomów obecnego zakresu realizacji tych funkcji (w skali 1-5, gdzie 1 oznacza najwyższe potrzeby wzmocnienia, a 5 najlepszą realizację; 0 = brak opinii).

Prezentacja wyników prac w grupach będzie miała postać "wymuszonego" rankingu funkcji z równoczesnym wskazaniem ewentualnych obszarów potrzeb i luk w zakresie obecnej realizacji tych funkcji

# Koordynacja i inspiracja – funkcje i zadania w RIS Mazovia 2020+

*Plenarna prezentacja wyników pracy w grupach*

Wszyscy uczestnicy



Projekt współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

"Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

Wybrane instrumenty zarządzania ryzykiem i ich miejsce w potencjalnym modelu zarządzania ryzykiem w systemie wdrażania RIS 2020



## "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

Wybrane instrumenty zarządzania ryzykiem i ich miejsce w potencjalnym modelu zarządzania ryzykiem w systemie wdrażania RIS 2020

- ✓ Zarządzanie ryzykiem
  - ✓ Wiele podejść i definicji, w tym ISO czy PMI, ale kluczowe elementy to:
    - ✓ Ogół czynności prowadzących do osiągnięcia akceptowalnego poziomu ryzyka w działalności...
    - ✓ ...obejmujące przynajmniej identyfikację, pomiar, sterowanie, monitoring i kontrolę ryzyk
    - ✓ Przyjmuje się coraz powszechniej, że zarządzanie ryzykiem dotyczy zarówno negatywnych (zarządzanie potencjalnymi minusami) jak pozytywnych (zarządzanie potencjalnymi plusami) aspektów ryzyka, a zwłaszcza „ryzykownych szans” wmontowanych w plany działania

## "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

Wybrane instrumenty zarządzania ryzykiem i ich miejsce w potencjalnym modelu zarządzania ryzykiem w systemie wdrażania RIS 2020

### ✓ Praktyczny model zarządzania ryzykiem RIS (projekt)



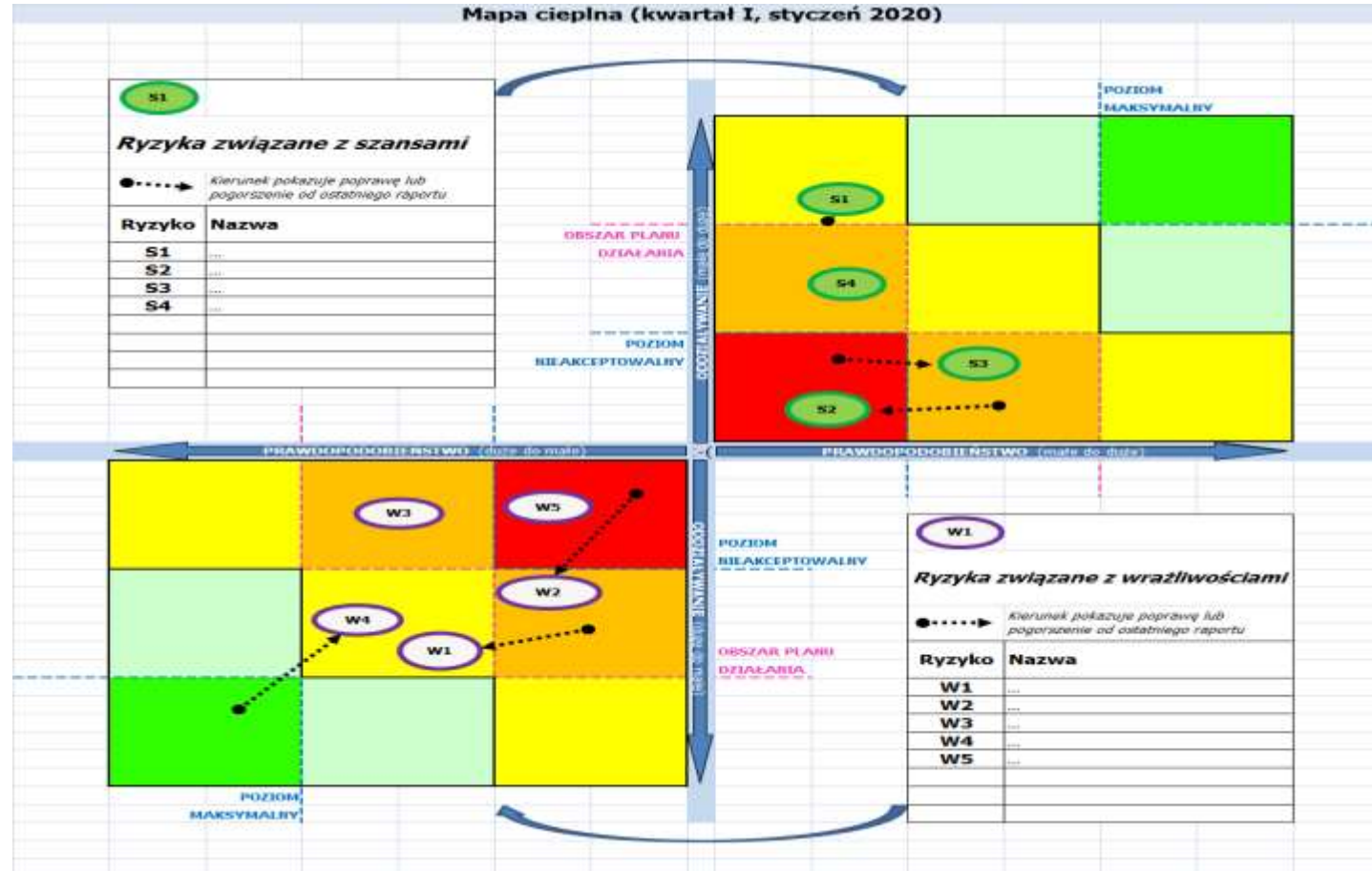
# "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

Wybrane instrumenty zarządzania ryzykiem i ich miejsce w potencjalnym modelu zarządzania ryzykiem w systemie wdrażania RIS 2020

## Instrumenty

- ✓ Identyfikacja i ocena ryzyk
  - ✓ Mapa cieplna (heat map)
  - ✓ Test wrażliwości (stress test)
- ✓ Ocena ryzyk i ustalenie postępowania
  - ✓ Plan działania

"Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza  
Mapa cieplna (heat map)



# "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

## Mapa cieplna (heat map/plan działań)

RYZYKA - wymagające monitoringu i działań								
Ryzyko	Nazwa	Opis	Kluczowe problemy	Pozycja na mapie cieplnej = prawdopodobieństwo X oddziaływanie		Wymagane działania	Odpowiedzialność	
				Poprzedni raport	Obecnie		Właściciel	Termin
S1				Yellow	Yellow			
S2				Orange	Red			
S3				Red	Orange			
S4				Orange	Orange			
W1				Orange	Yellow			
W2				Red	Orange			
W3				Orange	Orange			
W4				Green	Yellow			

## "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

### Test wrażliwości (stress test)

- ✓ Wdrażanie programów planowane jest na podstawie metody którą możemy nazwać „metodą najlepszych szacunków”, czasem w wariantach
- ✓ Testy wrażliwości (stress test) to analiza lub symulacja mająca na celu określenie zdolności danego programu i zaplanowanych celów do radzenia sobie z ryzykami
- ✓ Wybierając do analizy tylko najbardziej istotne ryzyka (określone w procesie jakościowym) symulujemy ich potencjalny wpływ na wykonanie planu wdrożenia programu w wariantach, uwzględniających różne terminy i natężenia wystąpienia danego ryzyka

## "Zarządzanie ryzykiem" - ryzyka związane z koordynacją i zarządzaniem Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza

### ✓ Potencjalne ryzyka związane z wdrażaniem RIS

Ryzyka związane z szansami („ryzykowne szanse”)	Ryzyka związane z wrażliwościami
Osiągnięcie wysokiej mobilizacji zasobów innych niż RPO	Problemy kadrowe IZ RIS (rotacja, puste etaty)
Wysoki udział dużych / wiodących przedsiębiorstw, umożliwiający wykorzystanie szans wynikających z ich potencjału	Opóźnienie wdrażania programów UE z perspektywy 2021-2027
PPO generuje rozwiązania, propozycje i inicjatywy o rosnącej odpowiedniości w stosunku do wyzwań	Potencjał Mazowieckiej Rady Innowacyjności niewykorzystany
Nowe formy koordynacji wdrożone i przekładają się na wykorzystanie szansy intensyfikacji działań	Podział województwa znacząco wpływa na założenia i rozwiązania RIS
Nowy planu komunikacji poprawia rozpoznawalność RIS i szanse większego oddziaływania są zrealizowane	Na poziomie UE niekorzystne dla RIS strategiczne zmiany kierunków w obliczu rosnącej konkurencji Chin, USA
Programowanie RPO wykorzystuje szanse na zwiększenie pro-innowacyjnego oddziaływania (w tym w innowacjach społecznych i instytucjonalnych)	Znaczące spowolnienie gospodarcze, zwłaszcza porównawczo do konkurencyjnych regionów, uniemożliwia osiągnięcie celów RIS

"Zarządzanie przez koordynację" - kluczowe funkcje związane z koordynowaniem i inspirowaniem działań i inicjatyw w ramach wdrażania RIS Mazowsze  
Koordynacja i inspiracja we wdrażaniu RIS w otoczeniu różnych instytucji i interesariuszy

✓ Mapa cieplna ryzyk – praca w grupach

## Zadanie dla grup

Na podstawie informacji z prezentacji, przekazanych materiałów oraz wiedzy uczestników, każda grupa jest proszona o:

- ✓ analizę przedstawionych uczestnikom (na podstawie badania ewaluacyjnego oraz prac eksperckich) potencjalnych ryzyk związanych z wdrażaniem RIS oraz identyfikację innych ryzyk
- ✓ następnie o ulokowanie tych ryzyk na (uproszczonej) mapie cieplnej

Prezentacja wyników pracy w grupach nastąpi w postaci proponowanych map cieplnych



## Mapa cieplna ryzyk dla RIS Mazovia 2020+

*Plenarna prezentacja wyników pracy w grupach*

Wszyscy uczestnicy

# Zakończenie warsztatu

1. Podsumowanie i informacja o sposobie wykorzystania wyników warsztatu.
2. Informacja o kolejnym warsztacie.

## Informacja o pracach nad aktualizacją RIS Mazowsze (2)

### Terminy warsztatów:

Warsztat	Temat	Termin
Warsztat I	Międzyregionalne łańcuchy wartości	22.07.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat II	Analiza SWOT/TOWS dla regionu warszawskiego stołecznego	08.08.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat III	Analiza SWOT/TOWS dla obszaru regionalnego mazowieckiego	13.08.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat IV	Cele RIS	13.09.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat V	Strategie działania do celów RIS	26.09.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat VI	Scenariusze rozwoju Mazowsza	14.10.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat VII	System monitorowania RIS	26.11.2019, godz. 10:00-15:00
Warsztat VIII	Model koordynacji i zarządzania RIS	12.02.2020, godz. 10:00-15:00
<b>Warsztat IX</b>	<b>Założenia planu komunikacji RIS Mazowsze</b>	<b>27.02.2020, godz. 10:00-15:00</b>