

ROADMAP

MAPA DROGOWA DO SPRAWNIEJSZEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI TWORZĄCYMI
INFRASTRUKTURĘ DLA INNOWACJI

PODSUMOWANIE

Koncepcja oceny partnerskiej (Peer Review) została wykorzystana w projekcie IRIS jako narzędzie do poprawy skuteczności zarządzania i struktury organizacyjnej inkubatorów w Regionie Morza Bałtyckiego. Podczas realizacji projektu stało się oczywiste, że wszystkie uczestniczące w nim inkubatory, a także cała społeczność czerpią wyraźne korzyści z przeprowadzenia ocen partnerskich w ramach zaufanej sieci kontaktów, jaką oferuje IRIS.

Metodologia i społeczność sprawiły, że inkubatory będące uczestnikami projektu miały możliwość zyskania wglądu w działania partnerów i uczenia się od siebie wzajemnie, co umożliwiło im znaczący rozwój. Nawiązanie kontaktu z innymi inkubatorami, podpatrywanie najlepszych praktyk, jak i dzielenie się innowacjami okazało się zatem skutecznym sposobem podnoszenia ich własnej zdolności do udzielania wsparcia startupom i MŚP.

Na koniec projektu, w wyniku wiedzy sformułowanej i udostępnionej w trakcie całego procesu, wszystkie uczestniczące inkubatory wykazały wyższą skuteczność zarządzania.

Identyfikując obszary doskonałości inkubatorów stwierdzono, że wszystkie one są dobrze zintegrowane z lokalnym i regionalnym ekosystemem uczelni wyższych, władz gminnych oraz przemysłu, i współpracują z partnerami lokalnymi na wiele różnych sposobów.

Jeśli chodzi o obszary poprawy, to w przypadku niektórych inkubatorów obejmowały one potrzebę usprawnienia ich działań marketingowych i komunikacji społecznej, udoskonalenia opisu procesu inkubacji oraz kryteriów wejścia i wyjścia z procesu. Wnioski i komentarze uczestników wskazywały na to, że brakowało im wspierających metod i narzędzi, które umożliwiałyby zrównoważony wzrost młodych przedsiębiorstw i MŚP.

ZALECENIA

Na podstawie uzyskanych wyników, widocznych efektów i uzyskanej wiedzy w ramach projektu IRIS przedstawiono następujące zalecenia:

- Warto kontynuować inwestycję w proces wzajemnej oceny partnerskiej inkubatorów w celu zwiększenia spójności ich działań w Regionie Morza Bałtyckiego. Regularne oceny partnerskie przeprowadzane metodą Peer Review zapewniają zaangażowanym inkubatorom doskonałą możliwość ciągłego rozwoju i wysoką jakość ich działań.
- Należy uwzględnić wszystkich interesariuszy i odbiorców końcowych w procesie oceny partnerskiej.
- Należy promować różnorodność uczestniczących inkubatorów.
- Warto zachęcać do tworzenia nowych praktycznych narzędzi zrównoważonego rozwoju inkubatorów w celu ich lepszego dostosowania do potrzeb rozwoju i wzrostu biznesu. Jest to powszechna potrzeba wśród uczestników projektu.
- Warto też zachęcać inkubatory do dokładnego opisywania i promowania swojej oferty i procesów inkubacji.
- Należy zachęcać inkubatory do jasnego definiowania kryteriów wejścia do procesu inkubacji i wyjścia z niego.

ZALECENIA

O PROJEKCIE IRIS

Celem projektu IRIS jest poprawa i wzmocnienie skuteczności zarządzania oraz wsparcia młodego biznesu ze strony inkubatorów przedsiębiorczości w Regionie Morza Bałtyckiego (BSR – Baltic Sea Region). Projekt przyczynia się do wzrostu wartości zrzeszonych inkubatorów poprzez zwiększenie ich skuteczności, a tym samym bardziej optymalnego wykorzystania zasobów. Ustalony i profesjonalny poziom działania zwiększa efektywność zarządzania w organizacjach tworzących infrastrukturę dla innowacji (zwanych dalej również inkubatorami) oraz zdolność osiągnięcia zamierzonych celów.

Koncepcja oceny partnerskiej Peer Review została wykorzystana w projekcie IRIS jako narzędzie poprawy skuteczności zarządzania i struktury organizacyjnej. Ma ona również na celu zwiększenie zdolności partnerów projektu do pracy w środowisku międzynarodowym oraz wspieranie współpracy transgranicznej w Regionie Morza Bałtyckiego. Sieć kontaktów powstała w procesie ocen partnerskich powinna pogłębić relacje przyjaźni, prowadząc do szerszej wymiany doświadczeń i współpracy.

Uczestnikami projektu IRIS jest 14 organizacji:

- Dalarna Science Park, Szwecja
- Gdańska Fundacja Przedsiębiorczości, Polska
- DESY Deutsches Elektronen-Synchrotron, Niemcy
- Kaunas Science and Technology Park, Litwa
- Turku Science Park, Finlandia
- Ventspils High Technology Park, Łotwa
- Agencja Rozwoju Regionalnego w Rzeszowie, Polska
- Tehnopol Tallinn, Estonia
- Startup Division, Litwa
- WITENO, Niemcy
- Latvian Technological Center, Łotwa
- Business Hub Central Denmark, Dania
- Fundusz "Victoria", Rosja
- Park Naukowo-Technologiczny BNTU "Polytechnic", Białoruś (udział państwa trzeciego)

O METODZIE PEER REVIEW REALIZOWANEJ W RAMACH PROJEKTU

Peer Review to sprawdzona metoda pozyskiwania wartościowych, praktycznych i wysokiej jakości rekomendacji mających na celu doskonalenie i kształtowanie procesów i organizacji. Jest to proces uczenia się, dzięki któremu cały zespół oceniający złożony z 3-4 partnerów odnosi korzyści z prezentacji, dyskusji i wspólnych ustaleń.

Podjęcie Peer Review stosowane w projekcie IRIS inspirowane jest przez EFQM Excellence Model (efqm.org) i było wcześniej stosowane w parkach naukowych w Szwecji. Dotychczas nie przeprowadzono międzynarodowych ocen partnerskich pośród inkubatorów w BSR.

Do przeprowadzenia oceny partnerskiej wyznaczono partnera Swedish Incubators & Science Parks (SISP), posiadającego rozległe doświadczenie zarówno w zakresie metodologii, jak i ekosystemów innowacji. Wszyscy partnerzy byli zaangażowani na szczeblu kierownictwa w działania związane z oceną partnerską, co pozwoliło stworzyć szeroką perspektywę zróżnicowanych rozwiązań w zakresie zarządzania, struktur zarządzania oraz struktury organizacyjnej.

Cele ocen partnerskich były następujące:

- Zwiększyć i poprawić zdolności zarządzania
- Przyczynić się do rozwoju wzajemnie powiązanych organizacji o zwiększonej wydajności, co prowadzi do bardziej optymalnego wykorzystania zasobów.
- Przyczynić się do bardziej wyrównanego i profesjonalnego poziomu działania, ze zwiększoną zdolnością do efektywnego zarządzania organizacjami innowacyjnymi i do osiągnięcia wyników.
- Przyczynić się do usprawnienia struktur zarządzania oraz struktur organizacyjnych

Cały proces rozpoczęła konferencja inauguracyjna, która odbyła się w październiku 2017 r. w Dalarna w Szwecji. W czasie konferencji wyjaśniono koncepcję Peer Review, utworzono grupy i harmonogramy działań. Wiele wysiłku włożono w budowanie pozytywnej kultury współpracy pomiędzy uczestnikami.

W okresie od stycznia 2018 r. do lutego 2019 r. wśród partnerów w Regionie Morza Bałtyckiego przeprowadzono 14 procesów Peer Review. Do września 2019 roku wszyscy oceniani partnerzy przeprowadzili badania skutków wdrożenia rekomendacji udzielonych przez partnerów. Szkic tego raportu został przedstawiony na spotkaniu projektowym w Tallinie w marcu 2020 roku.

OGÓLNE USTALENIA I WNIOSKI

KONTEKST DZIAŁAŃ

Koncepcja inkubacji przedsiębiorczości zaczęła się rozwijać na całym świecie pod koniec lat 90. XX wieku, mając na celu wsparcie rozpoczynających działalność firm, które potrzebują porady i kapitału inwestycyjnego, by mogły swoje pomysły wcielić w życie. Wśród uczestników projektu IRIS wystąpiła duża różnorodność w zakresie doświadczenia i dojrzałości organizacyjnej. Niektóre inkubatory miały za sobą spore doświadczenie w temacie inkubacji przedsiębiorczości, a inne dopiero co rozpoczęły swoją działalność.

Projekt wykazał, że niezależnie od pochodzenia i stażu uczestniczących inkubatorów, ogólne ramy inkubacji przedsiębiorczości są wspólne i obejmują działania mające na celu przyspieszenie rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw. Wsparcie innowacyjności realizowane jest poprzez szereg zasobów i usług wspierających biznes, tworzonych i zarządzanych przez zarządy inkubatorów i oferowanych zarówno w samym inkubatorze, jak i poprzez jego sieć kontaktów.

Wspólnym celem wszystkich inkubatorów przedsiębiorczości w projekcie jest wspieranie rozwoju nowego biznesu w lokalnej społeczności. Pomoc okazana lokalnemu przedsiębiorcy w zakładaniu firmy prawdopodobnie przyniesie korzyści całej lokalnej społeczności w postaci wzrostu liczby miejsc pracy oraz dodatkowych dochodów, jakie zyska miasto lub gmina w wyniku nowej działalności gospodarczej. Oba te elementy mogą pomóc ożywić lokalną gospodarkę, a tym samym poprawić jakość życia wszystkich mieszkańców. Ożywienie i wzmocnienie lokalnej gospodarki jest zdecydowanie wspólnym celem działalności inkubatorów, które uczestniczyły w procesie ocen partnerskich.

OFEROWANE USŁUGI

Inkubatory różnią się sposobem świadczenia usług, strukturą organizacyjną i rodzajem klientów, których obsługują. Najczęściej spotykane usługi inkubatorów to:

- wsparcie w zakresie podstaw biznesu
- programy szkoleniowe dla przedsiębiorców
- kształcenie umiejętności prezentacji
- wsparcie działań marketingowych
- wydarzenia i działania sieciujące
- dostęp do źródeł finansowania, aniołów biznesu, inwestorów i kapitału inwestycyjnego
- dostęp do zasobów wyższych uczelni
- kontakty do partnerów strategicznych
- gremia doradcze i mentorskie
- pomoc przy komercjalizacji technologii

Wiele z uczestniczących inkubatorów oferuje swoim podopiecznym powierzchnie biurowe oraz wspólne usługi administracyjne. Mimo to widać wyraźnie, że trzonem programu inkubacji przedsiębiorczości są usługi świadczone na rzecz nowo powstałych firm. W związku z tym konieczne jest jasne zdefiniowanie i opisanie oferty i procesów inkubacji. Był to obszar wymagający poprawy u wielu inkubatorów uczestniczących w projekcie.

Żaden inkubator nie obsługuje wszystkich firm, a co za tym idzie, przedsiębiorcy, którzy chcą wejść w proces inkubacji, muszą ubiegać się o przyjęcie. Kryteria, jakie muszą spełnić startupy, aby uczestniczyć w procesie inkubacji, są różne w różnych inkubatorach, jednak przyjmowane są tylko te, które mają realistyczne koncepcje biznesowe.

Czas, jaki młoda firma spędza w programie inkubacji, różni się znacząco zależnie od inkubatora. Wydaje się on zależeć od kilku czynników, w tym rodzaju działalności i poziomu wiedzy biznesowej przedsiębiorcy. Firmy o długich cyklach badawczo-rozwojowych wymagają więcej czasu w programie inkubacji niż firmy produkcyjne lub usługowe, które mogą od razu wprowadzić produkt lub usługę na rynek.

Powtarzające się opinie w wyniku ocen partnerskich to: nie dość jasno zdefiniowane kryteria przystąpienia do procesu inkubacji, a następnie zakończenia tego procesu.

USTALENIA I WNIOSKI

Stało się oczywiste, że Peer Review jest potężną metodologią w rozwoju organizacji budujących infrastrukturę innowacji na poziomie indywidualnym, jak i systemowym. W projekcie IRIS odkryliśmy, że te dwa wymiary idą w parze.

W wyniku podsumowania wyników 14 przeprowadzonych ocen partnerskich poczyniono następujące ogólne ustalenia i wnioski.

Jak wynika z obserwacji partnerów, obszary doskonałości wspólne dla wszystkich uczestników są następujące:

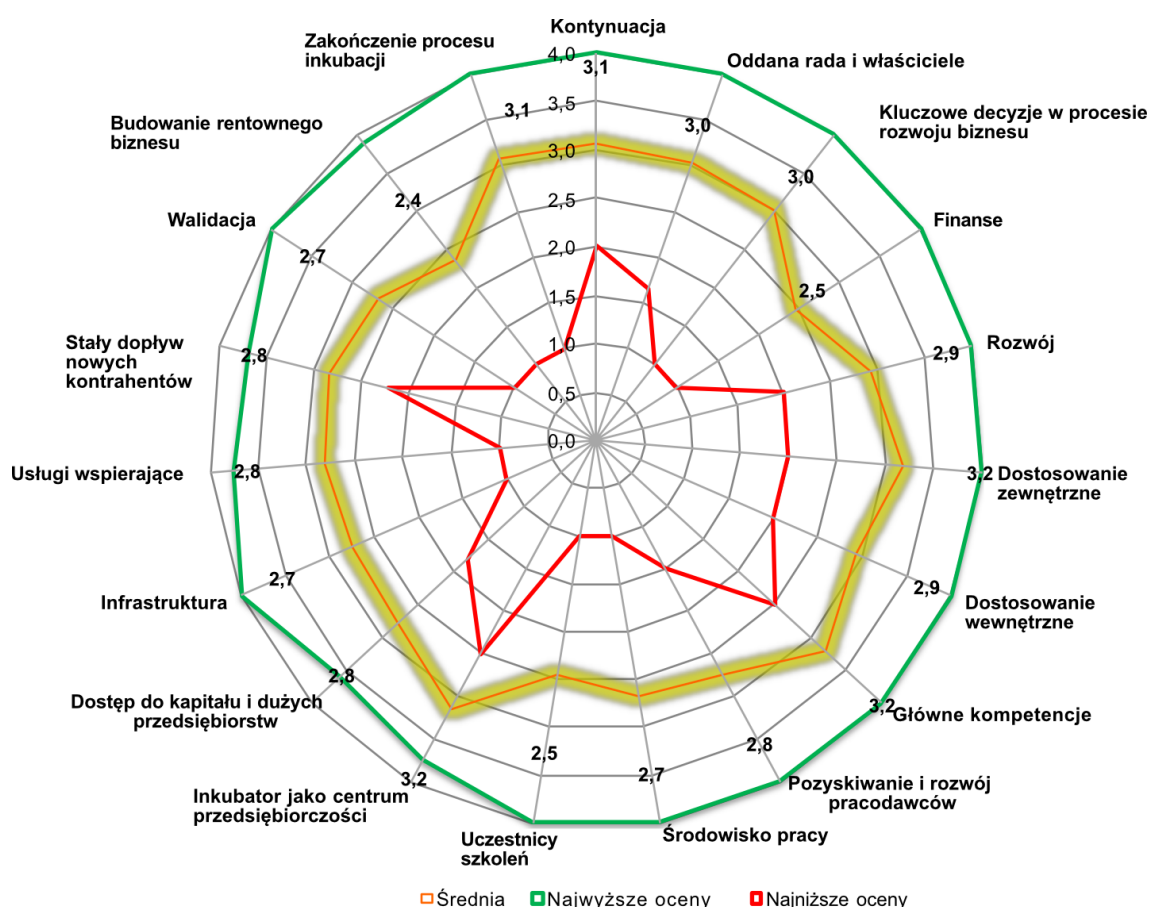
- Partnerzy projektu są dobrze zintegrowani ze swoim lokalnym i regionalnym ekosystemem uczelni wyższych, lokalnymi władzami i biznesem.
- Wszyscy mają relacje partnerskie z zagranicą, umożliwiając startupom dostęp do rynków zagranicznych.

Jak wynika z obserwacji partnerów, obszary wymagające poprawy, wspólne dla wielu uczestników są następujące:

- Wielu uczestników musi popracować nad swoim marketingiem i komunikacją, aby skutecznie docierać do nowych firm i zapewnić stały dopływ startupów do procesu inkubacji.

- Niektórzy uczestnicy mieli niejasno zdefiniowane procesy inkubacji lub rozwoju przedsiębiorstwa dla startupów albo brakowało im właściwych kryteriów wejścia lub wyjścia z procesu inkubacji.
- W powszechnej opinii partnerów uczestnikom brakowało wspierających metod i narzędzi, które wychodziłyby naprzeciw potrzebie zrównoważonego rozwoju (środowiskowego, społecznego i gospodarczego) jako narzędzia wzrostu w startupach i MŚP.

Zbiorne wyniki samooceny:



Niektóre typowe wyzwania wynikające z podsumowania danych:

- **Dostęp do kapitału.** Wąskim gardłem dla startupów jest brak kapitału zaangażowanego i kapitału podwyższonego ryzyka (VC). Z ocen partnerskich wynika, że zapewnienie dostępu do kapitału na wczesnym etapie funkcjonowania startupów oraz MŚP jest częstym wyzwaniem dla inkubatorów.
- **Dostęp do rynku i dużych przedsiębiorstw** Wykazano, że dostęp do odbiorców na wczesnych etapach, jak również do nowych rynków na późniejszych etapach rozwoju determinują sukces lub jego brak u startupów. Dostęp do rynku jest jednym z obszarów, w którym inkubatory mają pole

do rozwoju oraz poszerzania swoich możliwości, zwiększając dzięki temu wartość swoich usług dla startupów. Stanowi to również wartość dla ugruntowanych odbiorców, którzy w ten sposób mogą uzyskać dostęp do nowych innowacyjnych rozwiązań. Zgodnie uznano, że sieć IRIS jest cennym narzędziem budowania dostępu do nowych rynków.

- **Wsparcie procesu budowania rentownego przedsiębiorstwa**
Uczestniczące w projekcie inkubatory pokazały, jak ważne jest – oprócz podstawowych usług administracyjnych – zapewnienie wsparcia biznesowego. Z samooceny oraz oceny partnerów wynika, że w tym obszarze istnieje spore pole do poprawy, zarówno w zakresie tworzenia, jak i wdrażania nowych usług oraz zapewnienia jakości tych usług.
- **Wysoki i stały napływ nowych przedsiębiorstw**
Wspólną potrzebą inkubatorów jest pozyskiwanie i utrzymywanie stałego przyływu nowych firm do inkubatorów. Przyływ ten ma związek z marketingiem i komunikacją, a także stanowi obszar współpracy z miejscowymi organizacjami i szkolnictwem wyższym.
- **Zrównoważone finansowanie**
Wreszcie wspólnym wyzwaniem dla uczestniczących inkubatorów jest pozyskiwanie stałego finansowania swojej działalności. Większość inkubatorów bazuje na okresowym finansowaniu projektów, co zwykle utrudnia budowanie zrównoważonej organizacji w dłuższej perspektywie czasowej.

EWALUACJA WYNIKÓW WDROŻENIA REKOMENDACJI PARTNERÓW IRIS

Każdy uczestnik w porozumieniu z zespołem oceniającym i moderatorem wybrał z planu poprawy procesu zarządzania rekomendacje do wdrożenia w organizacji oraz do ewaluacji wyników takiego wdrożenia. Następnie przeprowadzono odpowiednie, adekwatne i wykonalne w czasie trwania projektu działania ewaluacyjne. Jako skutek uboczny tych działań, została również zaobserwowana poprawa w innych obszarach działalności uczestników projektu.

Wyniki ewaluacji oraz doświadczenia zostały przedstawione na szablonie dostarczonym przez IRIS. W sprawozdaniach zwracano szczególną uwagę na stosunek wysiłku związanego z wdrożeniem do osiągniętych wyników. W ten sposób partnerzy uzyskali przegląd najbardziej rentownych działań usprawniających.

Ogólne ustalenia i wnioski z przeprowadzonych ocen partnerskich metodą Peer Review, wraz z wynikami i doświadczeniami z ewaluacji zostały zawarte w niniejszym raporcie.

WYNIKI I EFEKTY

Przeprowadzenie wzajemnej oceny metodą Peer Review w ramach zaufanej sieci partnerów będących w projekcie IRIS przyniosło ewidentną korzyść wszystkim inkubatorom, zarówno indywidualnie, jak i całej grupie.

Metodologia i sieć sprawiły, że uczestnice inkubatory miały możliwość uzyskania wglądu i uczenia się od partnerskich organizacji, co umożliwiło im własną ewolucję. Nawiązanie relacji się z innymi inkubatorami, uczenie się najlepszych praktyk i dzielenie innowacjami okazało się zatem skutecznym sposobem wzmacniania ich zdolności do wspierania startupów i MŚP.

Na koniec projektu wszystkie uczestniczące inkubatory wykazały znacznie większą skuteczność zarządzania w wyniku otrzymanej wiedzy – sformułowanej i udostępnionej w trakcie procesu. Zinstytucjonalizowane poszerzenie wiedzy i kompetencji doprowadzi do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów, a przez to do poprawy wyników inkubatorów z Rejonu Morza Bałtyckiego.

Inkubatory zwiększyły swoją zdolność do pracy i współpracy w środowisku międzynarodowym, dzięki czemu są lepiej przygotowane do tworzenia w przyszłości sieci kontaktów i współpracy. Ponadto podejście i struktura projektu przyczyniły się do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich i technologicznych poprzez opracowanie nowych i lepszych narzędzi i praktyk zarządzania inkubatorem.

W sumie działania w ramach projektu IRIS zaowocowały znaczącym wkładem w rozwój Regionu Morza Bałtyckiego.

METODOLOGIA I DOŚWIADCZENIA

METODOLOGIA PEER REVIEW

Peer Review definiuje się jako ewaluację jakości pracy wykonywaną przez specjalistów o podobnych kompetencjach i pracujących w podobnych organizacjach. Metody Peer Review są stosowane w celu podniesienia standardów, poprawy wyników i zapewnienia wiarygodności.

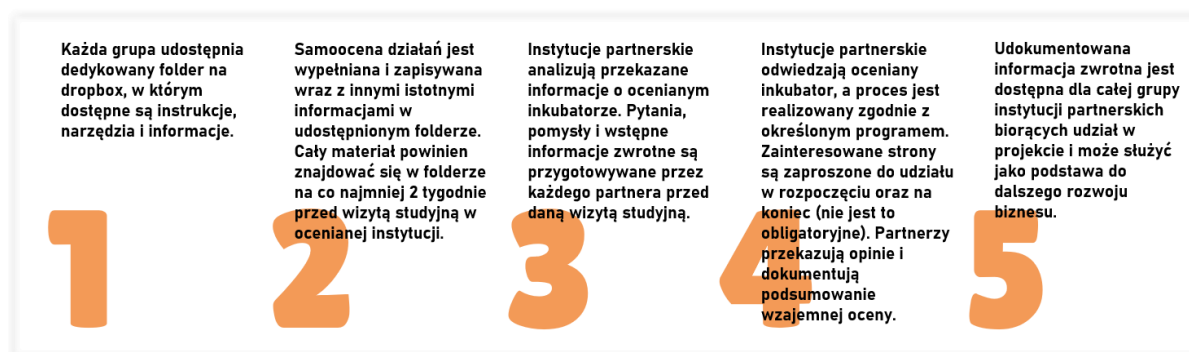
Oryginalny proces Peer Review został opracowany w 2016 i 2017 r. przez organizację Swedish Incubators & Science Parks (SISP) i został przeprowadzony wśród 31 szwedzkich inkubatorów. Proces oceny partnerskiej przyniósł wówczas prawdziwy sukces.

Proces Peer Review rozpoczyna się od samooceny dokonywanej przez każdego partnera, która jest następnie przekazywana zespołowi dokonującemu oceny partnerskiej przed wizytą u zespołu przyjmującego. Samoocena przebiega według wcześniej opracowanego schematu. Organizacja goszcząca zapewnia odpowiednią dokumentację opisującą swoją sytuację (historia, kontekst, interesariusze, klienci, wizja, misja). Podczas wizyty gospodarz przedstawia stojące przed organizacją z punktu widzenia zarządzania. Wybrani interesariusze mają możliwość udziału w procesie ewaluacji i wyrażenia swoich uwag.

Zespół oceniający, bez udziału gospodarza, analizuje i ocenia dostarczone informacje oraz wydaje rekomendacje dotyczące kierunków rozwoju i usprawnień. Wyniki są przedstawiane ocenianej organizacji oraz uczestniczącym interesariuszom podczas spotkania podsumowującego.

Rekomendacje to sugestie dotyczące rozwoju i poprawy skuteczności zarządzania. Przykładem rekomendacji może być stworzenie lepszej koordynacji oraz skuteczniejszej współpracy z regionalnymi klastrami lub udoskonalenie umiejętności zarządzania projektami innowacyjnymi.

Organizacja goszcząca otrzymuje wyniki zebrane w postaci raportu z oceny partnerskiej, zaprojektowanego jako plan poprawy zarządzania, który pozwala również na monitorowanie postępów i ulepszeń.



Rysunek 1: Proces oceny partnerskiej w ramach projektu IRIS

EWALUACJA WYNIKÓW WDROŻENIA REKOMENDACJI

Każdy uczestnik w porozumieniu z zespołem oceniającym i moderatorem wybrał z planu poprawy procesu zarządzania rekomendacje, które miały być wdrożone w jego organizacji. Następnie przeprowadzono odpowiednie, adekwatne i wykonalne w czasie trwania projektu działania ewaluacyjne. Jako skutek uboczny tych działań, została również zaobserwowana poprawa w innych obszarach działalności uczestników.

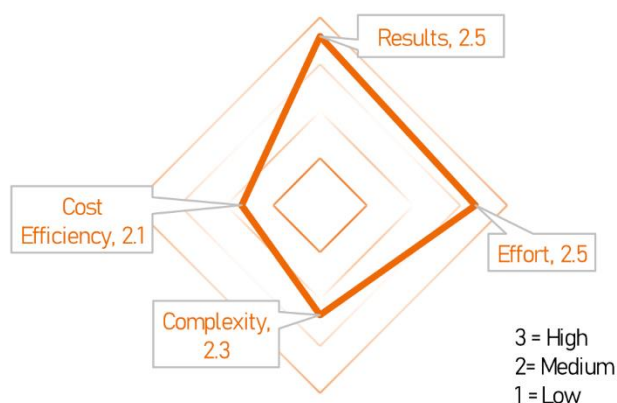
Partnerzy zostali zachęcani do wykorzystywania ewaluacji jako doskonałej okazji do odkrywania i eksperymentowania z nowymi podejściami i rozwiązaniami opartymi na wybranych rekomendacjach zespołu oceniającego.

Wyniki ewaluacji oraz doświadczenia zostały przedstawione na szablonie dostarczonym przez IRIS. W sprawozdaniach zwracano szczególną uwagę na stosunek wysiłku związanego z wdrożeniem do osiągniętych wyników. W ten sposób partnerzy uzyskali przegląd najbardziej opłacalnych działań usprawniających.

Po wdrożeniu i walidacji wybranej rekomendacji inkubatory zostały poproszone o ocenę działań ewaluacyjnych poprzez udzielenie odpowiedzi na cztery pytania w trójstopniowej skali od 1 (niskie) do 3 (wysokie):

- 1) Oceń wysiłek potrzebny do wdrożenia rekomendacji.
- 2) Oceń stopień trudności wdrożenia rekomendacji.
- 3) Jak ogólnie oceniasz wyniki wdrożenia rekomendacji?
- 4) Jaka jest Twoim zdaniem rentowność wdrożenia rekomendacji?

Test of recommendation Aggregated result



Ogólne ustalenia i wnioski zbiorcze wskazują, że większość wdrożeń dała dobre lub bardzo dobre wyniki. Jednak uzyskane wyniki odpowiadają wadze włożonego wysiłku.

Niuanse w ewaluacji wdrożenia mają tendencję do zatracania się w przypadku ich agregacji. Dlatego zalecamy skupienie się raczej na poszczególnych testach niż na wynikach zbiorczych.

DOSTOSOWANIE PROCESU PEER REVIEW

Kiedy w 2017 r. ruszył projekt IRIS i rozpoczęto planowanie procesu, dokonano pewnych analiz i dostosowań procesu:

- Cały materiał został przetłumaczony na język angielski, co było wyzwaniem dla prawidłowego zrozumienia różnych aspektów zastosowanego modelu.
- Formularz samooceny został uproszczony, aby można go było zastosować w większej liczbie organizacji (od centrów transferu technologii po parki technologiczne – wszystkie mające w przedmiocie swojej działalności procesy inkubacji przedsiębiorstw).
- W fazie przygotowawczej materiał został zaadaptowany do wymogów wymiany międzynarodowej i przekazany poszczególnym partnerom. Uczestnicy projektu byli zaproszeni do kontaktów z zespołem oceniającym, kiedy tylko było to konieczne, w celu zapewnienia wysokiej jakości procesu.

Po dwóch pierwszych ocenach przeprowadzonych metodą Peer Review stało się oczywiste, że proces i metoda sprawdzają się w kontekście międzynarodowym. W miarę powstawania kolejnych ocen partnerskich zaobserwowano dużą gotowość do dzielenia się wyzwaniami oraz do udzielania i przyjmowania szczerych opinii i uwag. Po sfinalizowaniu wszystkich ocen partnerskich można było wyciągnąć następujący wniosek – proces i metoda zadziałały i przyniosły konkretną wartość uczestnikom (w sensie osiągnięcia przez nich celów projektu).

WNIOSKI I EFEKTY PROCESU PEER REVIEW

Sformułowano kilka wniosków dotyczących procesu Peer Review.

Ze względu na standardowe szablony samooceny i raportowania wyników ewaluacji wdrożeń można było zebrać pokaźną liczbę danych.

Samoocena wymaga od każdego partnera znacznego wysiłku. Wspólna informacja zwrotna od partnerów była taka, że samoocena stworzyła doskonałą okazję do omówienia kwestii strategicznych wewnątrz organizacji, jak również z jej interesariuszami.

Ze względu na dużą liczbę ocen partnerskich potrzebnymi było dwóch moderatorów. Wystąpiła konieczność pewnych uzgodnień między moderatorami na etapie przygotowań, aby zapewnić spójność procesu (porównywalność wyników). Moderatorzy poprowadzili wspólnie pierwszą ocenę partnerską i wspólnie dopracowali proces w oparciu o informacje zwrotne.

Różne warunki i potrzeby każdego partnera wymagały pewnego stopnia otwartości i elastyczności. Wykazano, że metodologia Peer Review jest solidna i odpowiednia dla różnych struktur organizacyjnych. Jednak jakość ocen partnerskich zależy od doświadczenia, specjalistycznej wiedzy i znajomości tematu po stronie moderatorów.

Z ewaluacji rekomendowanych wdrożeń wynika, że wyniki mogą mieć większą wartość, jeśli są udostępniane i weryfikowane przez wszystkich partnerów dokonujących oceny partnerskiej. W ten sposób efekt uczenia się zostanie wzmocniony i rozpowszechniony z korzyścią dla wszystkich uczestniczących organizacji.

Podsumowując, wspólne doświadczenie pokazuje, że proces Peer Review jest cennym narzędziem do uczenia się porównawczego między organizacjami tworzącymi infrastrukturę dla innowacji w kontekście międzynarodowym.

Opinie uczestników

Co było dobrego w procesie Peer Review?

„Partnerzy stanowili bogate źródło doświadczeń.”

„Informacje zwrotne spoza organizacji są bardzo cenne.”

„Moderacja oceny partnerskiej była profesjonalna.”

„Formularz samooceny zmusił nas do zastanowienia się nad sobą, pytania stanowiły tutaj dużą pomoc. Zmusiły nas do refleksji.”

„Różnorodność zespołu przekłada się na wysoką jakość oceny.”

„Utrzymanie tych samych grup w całym procesie to budowanie wzajemnego zaufania, krok po kroku.”

„Sprawdza się podejście z naciskiem na mocne strony i obszary do poprawy.”

„Otwartość i brak obaw przed odkryciem się stworzyły bliską społeczność.”

„Z lunchu na lunch, z każdym integracyjnym spotkaniem, stawaliśmy się dla siebie coraz bliżsi, rosła jakość informacji zwrotnej w drugim dniu.”

WPŁYW OBSERWOWANY U POSZCZEGÓLNYCH PARTNERÓW

Na poziomie zbiorczym zaobserwowano kilka efektów:

- Możliwość zaprezentowania własnej organizacji, a także udział innych organizacji w procesie uczenia się, odkrywania i rozwijania kwestii strategicznych doprowadziły do znacznego wzrostu zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych kompetencji. Doświadczenie to przyczyniło się również do wzrostu pewności siebie organizacji.
- Ze względu na wysoce praktyczne podejście (tj. nieteoretyczne), każda ocena partnerska zaowocowała konkretnymi i wykonalnymi rekomendacjami, opartymi na spostrzeżeniach partnerów poczynionych w rzeczywistym środowisku gospodarza. Doprowadziło to do znacznego rozwoju organizacji uczestniczących, a tym samym do praktycznych zmian.
- Ponieważ perspektywa interesariuszy jest integralną częścią metodologii, proces ten w wielu przypadkach doprowadził do precyzji co do wizji, misji, strategii i oferty.
- Wszyscy partnerzy uczestniczący w projekcie potwierdzają, że projekt i proces Peer Review wzmocniły ich sieć zawodową, a także kompetencje.
- Skondensowany format rekomendacji i ewaluacji doprowadził do wielu działań, które zostały odpowiednio wdrożone, ocenione i udokumentowane.
- Międzynarodowy skład uczestników projektu doprowadził do powstania nowych dróg dostępu do rynków międzynarodowych dla uczestników i ich beneficjentów.

NAUKI I SKUTKI NA POZIOMIE SYSTEMU

Metoda Peer Review okazała się doskonałym narzędziem do porównania się między inkubatorami w kontekście międzynarodowym.

Dojrzałość uczestniczących organizacji była zróżnicowana, podobnie jak ich struktura procesów na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. Różnice były bardzo korzystne dla uczestników, ponieważ doprowadziły do głębszego zrozumienia kontekstowych i kulturowych warunków wstępnych oraz zrozumienia podstaw funkcjonowania inkubatora.

Opinie uczestników

W jaki sposób ocena partnerska metodą Peer Review wpłynęła na waszą skuteczność zarządzania?

„Uczestnicy z innych krajów otworzyli nam oczy i dali zewnętrzną perspektywę bez poczucia konkurencji”.

„Uczyliśmy się od siebie nawzajem poprzez ocenę partnerską i warsztaty”.

„Projekt uczynił nas bardziej otwartymi, zarówno wewnątrz, jak i na inne organizacje”.

„Im bardziej byliśmy otwarci, tym trafniejsze otrzymywaliśmy informacje zwrotne”.

„Projekt dał nam możliwość bardziej kompetentnego wdrożenia, ponieważ inni już to zrobili i udowodnili słuszność danej koncepcji”.

„To, co jest dla nas oczywiste, może nie być oczywiste dla innych”.

„Zwiększyliśmy naszą umiejętność mierzenia postępów”.

„Zainicjowało to odnowę zarządzania w organizacji”.

„Uznaliśmy potrzebę tworzenia produktów bardziej zorientowanych na rynek”.

„Zbudowaliśmy lepsze relacje z interesariuszami”.

„Poprawiliśmy jakość naszego sposobu pracy”.

„Zmiana wymaga czasu: rezultaty są, efekty nadchodzą”.

„Ewaluację wdrożeń można zastosować w ten sam sposób w innych obszarach”.

„Potrzebny rebranding i ulepszona komunikacja”.

„Zrodziła się wśród nas większa otwartość”.

„Uczestnictwo w projekcie zwiększyło poczucie własnej wartości wśród uczestników i połączyło zespół”.

Na początku projektu kierownictwo projektu IRIS poczyniło duży wysiłek, aby zbudować zaufanie i stworzyć pozytywną i otwartą kulturę dzielenia się i współpracy. Okazało się to czynnikiem sukcesu w procesie oceny partnerskiej. Poniższe kamienie węgielne zostały przekazane partnerom na początku projektu.

Podejście, które należy zastosować w procesie Peer Review:

- Nienormatywne – ujęcie każdej organizacji w jej kontekście
- Skoncentrowanie się na mocnych stronach i „możliwościach poprawy”
- Otwartość - dzielenie się
- Otwartość - empatia

Perspektywy uczenia się, które należy zastosować w procesie Peer Review:

- Autorefleksja i dialog na etapie samooceny
- Inspiracja przez wgląd w działania innych organizacji
- Odkrywanie martwych punktów dzięki otrzymywaniu informacji zwrotnych i inspiracji ze strony partnerów
- Wgląd w funkcjonowanie systemu dzięki zbiorczym wnioskom z kilku ocen partnerskich

Opinie uczestników

Co można poprawić w procesie Peer Review?

„Pomoc w wyborze odpowiednich interesariuszy.”

„Przygotowanie udziału interesariuszy.”

„Więcej wyjaśnień do formularza samooceny, poszczególnych pytań.”

„Niektóre pytania nie dotyczyły tych z nas, którzy nie prowadzą procesu inkubacji.

„Instrukcje dotyczące wybierania kluczowych pytań.”

„Druga ocena partnerska byłaby cenna.”

„Spotkanie interesariuszy z innymi interesariuszami z innych krajów byłoby wartościowe.”

„Zastosowanie programu Excel do samooceny nie było zbyt przyjazne.”

LEKCJE Z PERSPEKTYWY MODERATORÓW

Podczas projektu potwierdzono kilka wspólnych krytycznych czynników sukcesu:

- Odpowiednie przygotowanie zapewnia skuteczność podczas oceny partnerskiej. Zaleca się tworzenie wewnętrznych zespołów i współtworzenie samooceny.
- Zaangażowanie kierownictwa
- Zasoby do właściwej samooceny i przygotowania.
- Zasoby i zobowiązanie do działania zgodnie z rekomendacjami.
- Zaangażowanie interesariuszy i odbiorców w celu lepszego dostosowania oraz potwierdzenia potrzeb i oczekiwań.

Opinie uczestników

Czego nauczyliśmy się z procesu oceny partnerskiej?

„Proces zmusił nas do spotkania z zespołem i szefem i omówienia naszego procesu: tworzenia produktywnej pracy zespołowej.”

„Jesteśmy bardziej podobni, niż myśleliśmy.”

„Leczenie domowej ślepoty.”

„Dano nam ustandaryzowany sposób patrzenia na naszą instytucję.”

„Znaczenie SŁÓW: „dobre może być jeszcze lepsze”.”

„Studia przypadków i materiały projektowe domagają się przedstawienia historii sukcesu i pokazania wartości procesu inkubacji.”