

2014

# *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych*

*konsultacje społeczne*

Dr Joanna Hołub-Iwan  
Łukasz Wielec

Warszawa, 14.10.2014 r.

# Założenia wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych

Zanim przejdziemy do kryteriów prześledźmy drogę -  
sposób myślenia zespołu projektowego na temat tego:

- Jaki powinien być Kluczowy Klaster Krajowy?
- Jakimi cechami powinien się charakteryzować?
- Jakie efekty, wartości powinny wiązać się z funkcjonowaniem Krajowego Klastra Kluczowego?

# Założenia wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych

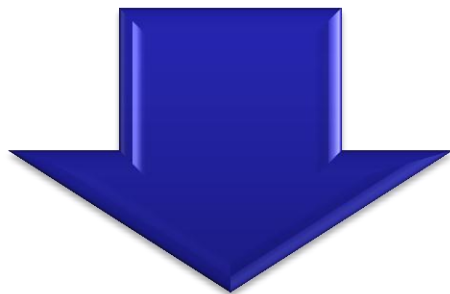
## Faza I

- Analiza źródeł wtórnych (tzw. Desk Research)
- Przeanalizowano publikacje zagraniczne i krajowe w celu wskazania najważniejszych kryteriów wyboru KKK

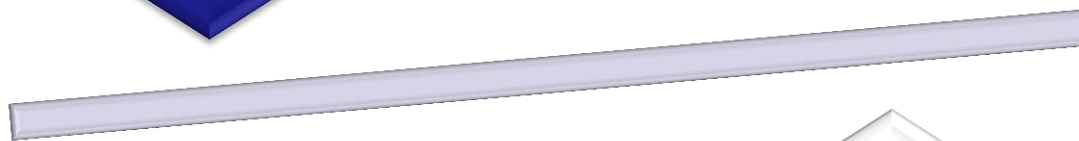
## Faza II

- Analiza klastrow w Polsce
- Analizie poddano możliwości pełnienia przez klastry w Polsce kryteriów wskazywanych w źródłach wtórnych

**Profil Krajowego Klastra Kluczowego powinien być wypadkową:**



realnych wyników osiągniętych przez klastry funkcjonujące w Polsce



oczekiwań stawianych KKK, opisywanych w źródłach wtórnych, wskazywanych na przykładzie innych krajów, w szczególności europejskich



Szczególnym problemem w warunkach Polski jest **bardzo nierównomierny rozwój klastrów**. Istnieją klastry o wysokich parametrach, można powiedzieć na poziomie europejskim, oraz klastry o słabych wynikach. Klastry dobre znacząco zawyżają wskaźniki oceny.

# Główne obszary charakterystyki KKK w analizowanych źródłach wtórnych

1. Masa krytyczna klastra
2. Łańcuch wartości w klastrze
3. Zarządzanie klastrem
4. Strategia klastra
5. Zasoby klastra
6. Wyniki klastra, rezultaty kooperacji
7. Potencjał gospodarczy klastra i znaczenie dla kraju/regionu
8. Innowacyjność i działalność B+R
9. Procesy w klastrze
10. Otoczenie, warunki ramowe i polityka klastrowa

# Założenia dotyczące istoty – Krajowego Klastra Kluczowego (1)

Warszawa, 14.10.2014 r.

1. Strategiczne znaczenie dla gospodarki kraju.
2. Efekty funkcjonowania KKK w odniesieniu do zasięgu:
  - Efekty oddziaływania klastra w wymiarze przynajmniej krajowym. W tym kontekście klaster krajowy to klaster przyczyniający się do rozwoju gospodarczego kraju.
  - Efekty wykorzystania potencjału endogenicznego kraju.

\*Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów

# Założenia dotyczące istoty – Krajowego Klastra Kluczowego (2)

Warszawa, 14.10.2014 r.

## Strategiczne znaczenie dla gospodarki kraju mają klastry:

- wyróżniające się (na tle innych klastrów w Polsce) istotnym potencjałem tj. zrzeszające sprawnie działające, konkurencyjne na rynku podmioty gospodarcze, wysokiej jakości jednostki naukowe oraz efektywnie działające instytucje otoczenia biznesu;
- wyróżniające się efektami działania tj. generujące wartość dodaną zarówno dla interesariuszy klastra, jak i dla gospodarki kraju. Kluczowy klaster przyczynia się do rozwoju gospodarczego kraju poprzez podnoszenie jakości produktów, poziomu innowacyjności, jakości kształcenia, jakości życia, etc.;
- rozpoznawalne i zdolne do konkurowania na arenie międzynarodowej;
- powiązane z kierunkami rozwoju kraju, w szczególności z inteligentnymi specjalizacjami, KIS.

## Współpraca (1)

Współpraca podmiotów gospodarczych danej branży/sektora\*, (ale również pokrewnych branż, lub na styku kilku branż) w łańcuchu wartości – na każdym, lub przynajmniej na 3 z 4 etapów tego łańcucha:



\*M. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990



# Założenia funkcjonowania KKK

## Łańcuch wartości (2)

Warszawa, 14.10.2014 r.



\*M. Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990

# Założenia funkcjonowania KKK

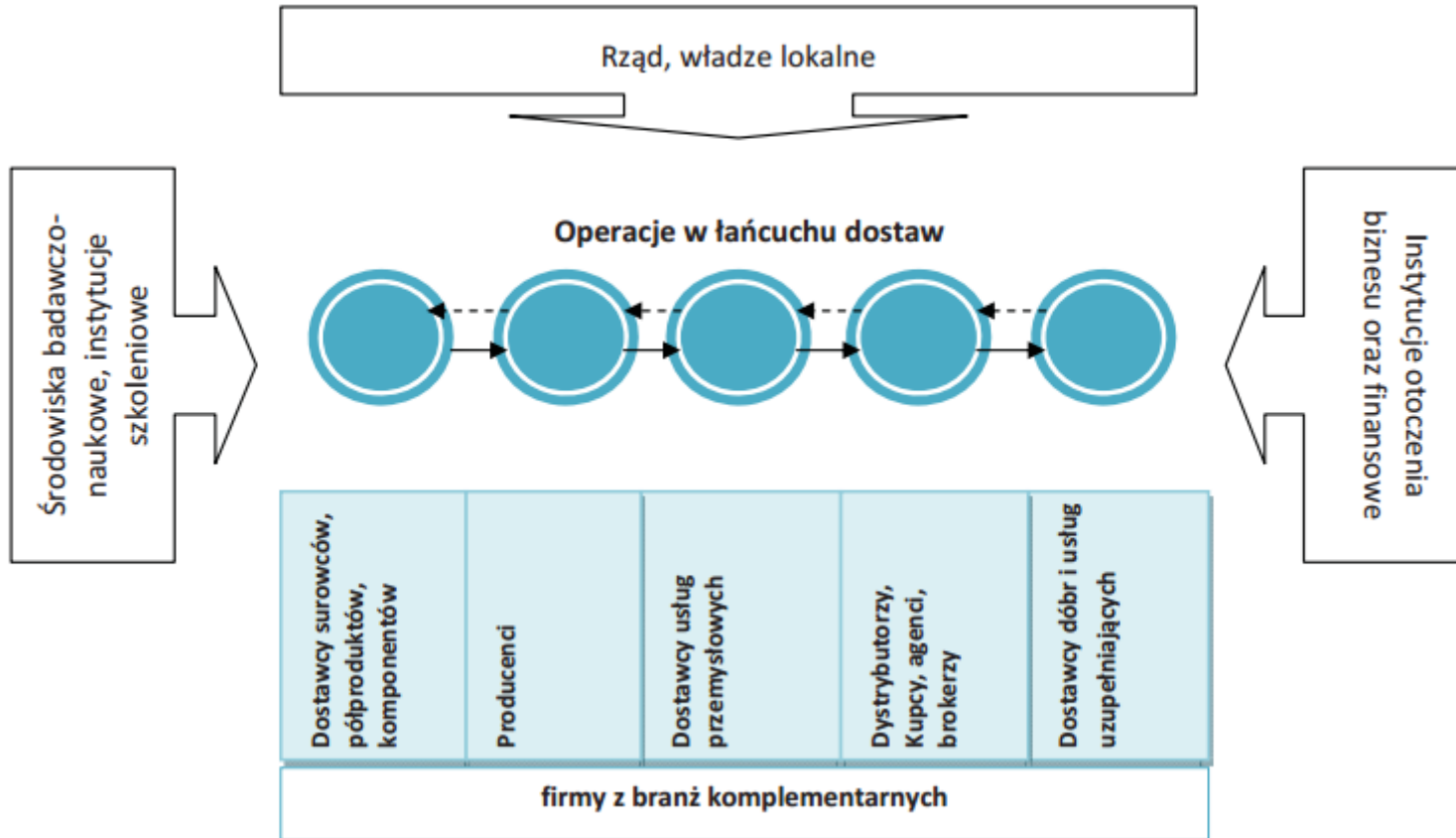
## Koordinator klastra (3)

Funkcje operacyjne koordynatora



# Założenia funkcjonowania KKK

## Udział innych podmiotów niż przedsiębiorcy w łańcuchu wartości - Triple Helix (4)



## Reasumując

1. **Specjalizacja klastra** - powiązanie firm i instytucji należy rozumieć, jako pewną specjalizację gospodarczą, związaną z określonym wyrobem końcowym
2. Klastrer może obejmować **firmy z różnych sektorów**, jednak działające w ramach pewnego łańcucha wartości. Może być także definiowany funkcjonalnie.
3. Klastry to skupiska firm, które rozwijają się **w oparciu o przepływy wiedzy, innowacje oraz jak najlepsze dopasowanie i wykorzystanie zasobów dostępnych w danej lokalizacji.**
4. W klastrze bardzo ważna jest również **współpraca przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia należącymi do sektora B+R oraz infrastruktury wsparcia biznesu**, a także z administracją publiczną
5. **Tworzenie wartości**, powinno być efektem współpracy w klastrze
6. Podmioty w klastrze mogą być ze sobą powiązane formalnie (m.in. umową/porozumieniem) lub nieformalnie (tzn. w sposób nie udokumentowany formą umowy).
7. Podmioty w klastrze są niezależne od siebie w sensie kapitałowym i osobowym.

# Krajowy Klaster Kluczowy - definicja

Na bazie opracowanej definicji klastra jak również w oparciu o przyjęte założenia dotyczące funkcjonowania klastra sformułowano definicję Krajowego Klastra Kluczowego

**Krajowy Klaster Kluczowy** – *to klaster o istotnym znaczeniu dla gospodarki kraju i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej; krajowe klastry kluczowe są identyfikowane na poziomie krajowym, m.in. w oparciu o kryteria dotyczące: masy krytycznej, potencjału rozwojowego i innowacyjnego, dotychczasowej i planowanej współpracy oraz doświadczenia i potencjału koordynatora\**.

\* Za: Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku.. op.cit

# Kluczowy Klaster Krajowy a wyniki osiągnięte dotychczas przez klastry w Polsce

A	B	C	D	E	F
<b>Obszar oceny KKK</b>	<b>Kryterium</b>	<b>Jednostka</b>	<b>Benchmarking 2012 III kwartyl</b>	<b>KKK</b>	<b>Ambicja 2020</b>
<b>Wielkość klastra</b>	Liczba podmiotów uczestniczących w klastrze	Szt.	50,5	51	110
	Udział przedsiębiorstw wśród podmiotów klastra	%	74	70	80-85
	Liczba przedsiębiorstw dużych w klastrze	Szt./%	13	5	15%
	Jednostki naukowe w klastrze	Szt./ %	4,5	3	5%

## Kluczowy Klaster Krajowy a wyniki osiągnięte dotychczas przez klastry w Polsce

A	B	C	D	E	F
<b>Obszar profilu KKK</b>	<b>Kryterium</b>	<b>Jednostka</b>	<b>Benchmarking 2012 III kwartyl</b>	<b>KKK</b>	<b>Ambicja 2020</b>
<b>B+R w klastrze</b>	Liczba wspólnych projektów badawczych, w których klaster uczestniczył w ostatnich 2 latach	Szt.	4	4	10

# Kluczowy Klaster Krajowy a wyniki osiągnięte dotychczas przez klastry w Polsce

A	B	C	D	E	F
<b>Obszar profilu KKK</b>	<b>Kryterium</b>	<b>Jednostka</b>	<b>Benchmarking 2012 III kwartyl</b>	<b>KKK</b>	<b>Ambicja 2020</b>
<b>Innowacyjność klastra</b>	Liczba innowacji objętych ochroną prawną wprowadzonych w klastrze w ostatnich 2 latach	Szt.	7	3	20
	Liczba start-ups i/lub spin-offs w klastrze	Szt.	1	3	10



# Kluczowy Klaster Krajowy a wyniki osiągnięte dotychczas przez klastry w Polsce

A	B	C	D	E	F
<b>Obszar profilu KKK</b>	<b>Kryterium</b>	<b>Jednostka</b>	<b>Benchmarking 2012 III kwartyl</b>	<b>KKK</b>	<b>Ambicja 2020</b>
<b>Zasoby finansowe klastra</b>	Udział środków prywatnych w finansowaniu działalności klastra	%	0,5*	30	40

# Wybór Kluczowych Klastrow Krajowych

**I**

- **Obszary oceny**

**II**

- **Podobszary oceny**

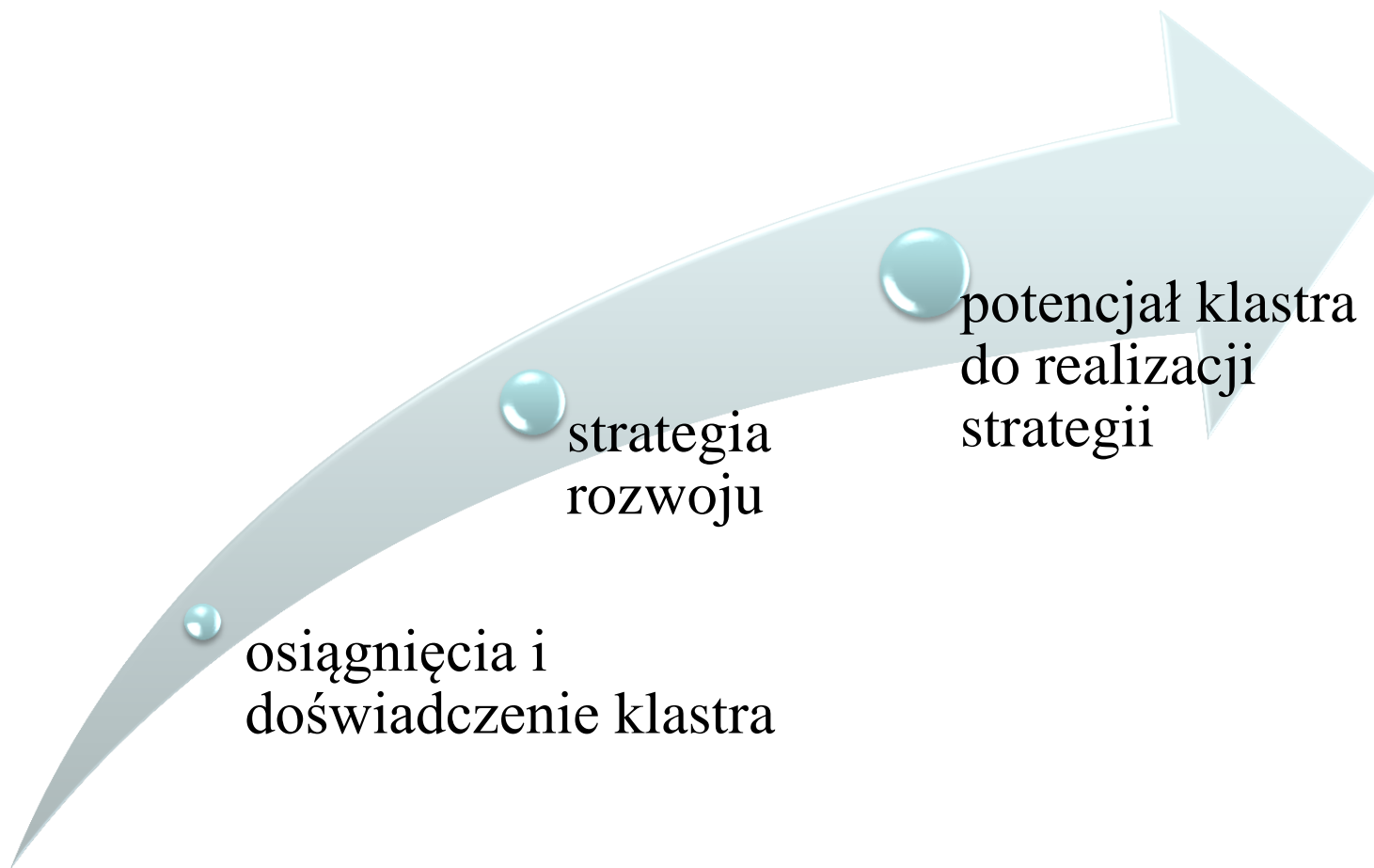
**III**

- **Kryteria oceny**

**IV**

- **Wskaźniki**

# Obszary oceny KKK

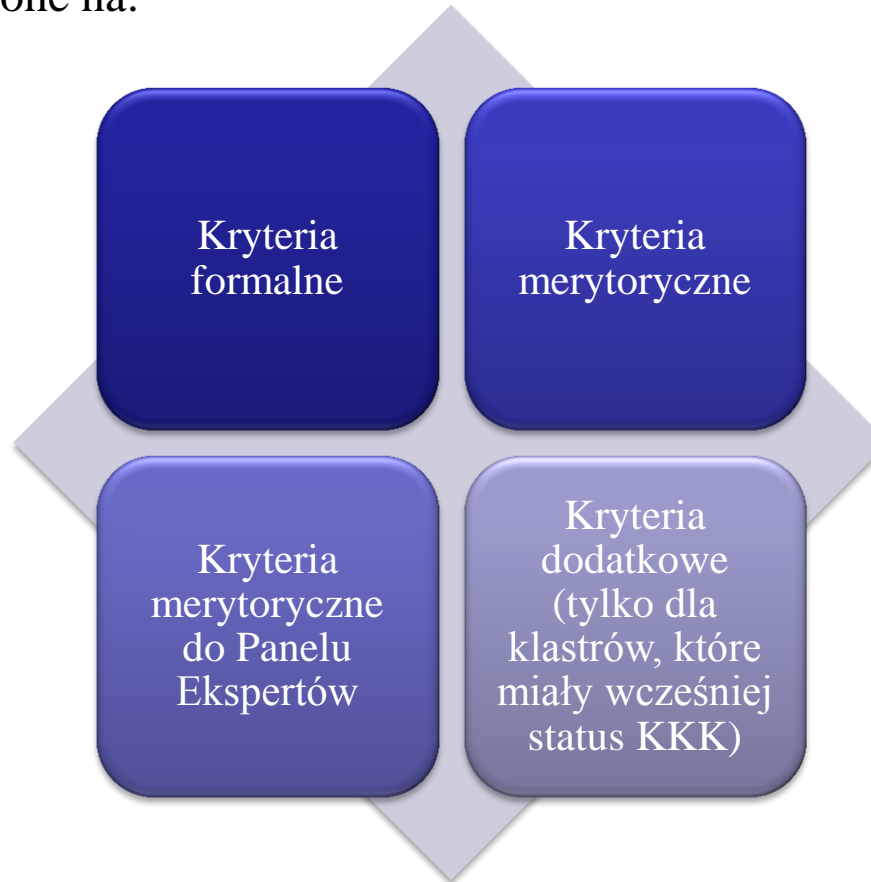


## Podobszary oceny KKK

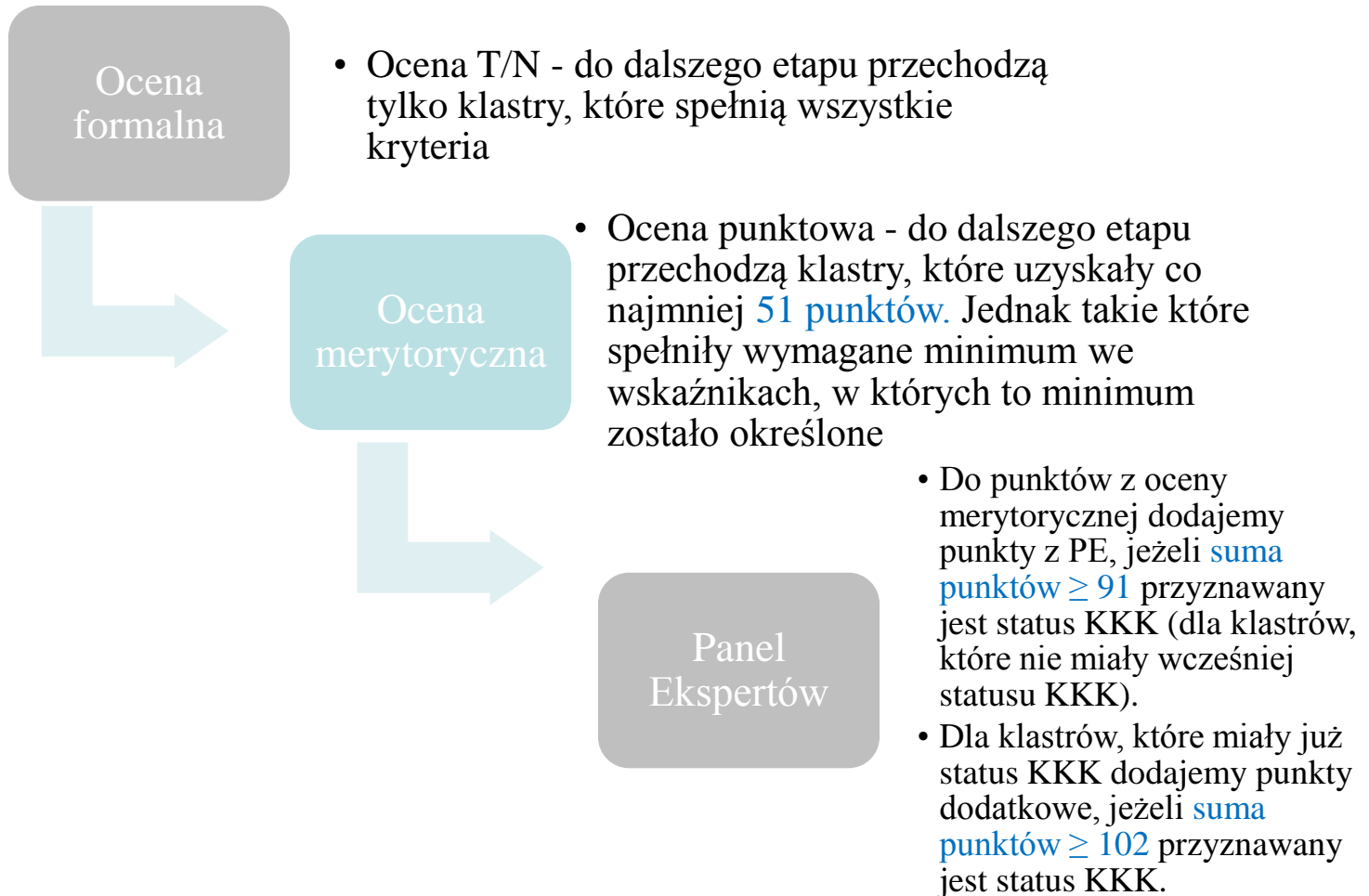
1. Masa krytyczna i łańcuch wartości
2. Zarządzanie klastrem (w tym zasoby klastra i finansowanie działalności)
3. Wyniki klastra, rezultaty kooperacji
4. Potencjał gospodarczy i znaczenie klastra
5. Innowacyjność i działalność B+R
6. Strategia klastra

# Charakterystyka kryteriów wyboru klastrów kluczowych

Kryteria wyboru KKK zostały przyporządkowane do poszczególnych etapów oceny, tj. podzielone na:



## Przebieg oceny wniosków w konkursie na KKK – ujęcie syntetyczne



# Kryteria oceny formalnej

Lp	Kryterium	Wskaźnik
1	Wnioskodawca	Rzetelność Wnioskodawcy
2	Historia klastra	Okres obowiązywania umowy/porozumienia klastra
		Wskazanie w umowie klastra podmiotu pełniącego funkcje koordynatora
		Okres faktycznej działalności klastra
		Rejestracja klastra/koordynatora w oficjalnych bazach danych
3	Strategia i plan działania	Okres obowiązywania strategii i planu działania

## Kryteria oceny formalnej (2)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
4	Masa krytyczna	Liczba członków klastra
		Struktura klastra – udział przedsiębiorstw
		Struktura klastra – liczba przedsiębiorstw średnich i dużych
		Struktura klastra – liczba jednostek naukowych
		Struktura klastra – liczba jednostek naukowych A lub A+
		Struktura klastra – liczba IOB
5	Koncentracja	Koncentracja geograficzna




# Kryteria merytoryczne (1)

Kryteria oceny merytorycznej odnoszą się do obszarów: **dotychczasowych wyników/osiągnięć klastra oraz do strategii i planu działania.**

**Kryteria merytoryczne zostały pogrupowane w ramach 6 podobszarów oceny.**

- zarządzanie klastrem,
- potencjał gospodarczy klastra, innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa,
- współpraca i intensywność kooperacji,
- internacjonalizacja klastra,
- znaczenie dla gospodarki kraju i regionu,
- strategia i plany rozwoju.

## Kryteria merytoryczne (3)



Na etapie oceny merytorycznej można uzyskać **maksymalnie 90 punktów**.

Do następnego etapu oceny (tj. do Panelu Ekspertów) przechodzą wnioski, które uzyskały **co najmniej 51 punktów** oraz osiągnęły wymagany próg w odniesieniu do wskaźników, dla których minimalna liczba punktów jest wymagana.

# Kryteria oceny merytorycznej (1)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
1	Jakość zarządzania	Certyfikacja jakości zarządzania
		Struktury zarządzania klastrem
		Kadra zarządzająca
2	Koordynator	Usługi na rzecz członków klastra
		Zasoby ludzkie koordynatora klastra
		Zasoby materialne koordynatora klastra
		Zasoby finansowe i stabilność finansowa koordynatora klastra
3	Zasoby klastra	Zasoby udostępniane przez członków klastra
		Udział środków nie pochodzących ze źródeł publicznych w finansowaniu działalności klastra

## Kryteria oceny merytorycznej (2)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
4	Rozpoznawalność klastra	Obecność klastra w mediach w Polsce i zagranicą
		Liczba udzielonych patronatów merytorycznych nad przedsiębiorstwami społecznymi
5	Potencjał gospodarczy klastra	Liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwach klastrowych
		Wartość sprzedaży w przedsiębiorstwach klastrowych
		Łańcuch wartości w klastrze
6	Potencjał eksportowy klastra	Liczba przedsiębiorstw klastra prowadzących działalność eksportową
		Udział eksportu w przychodach klastra

# Kryteria oceny merytorycznej (3)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
7	Potencjał innowacyjny klastra	Liczba przedsiębiorstw prowadzących działalność B+R
		Udział w klastrze przedsiębiorstw z sektorów wysokiej technologii
8	Innowacyjność i transfer wiedzy	Liczba transferów wiedzy i projektów B+R
		Liczba patentów i innych praw ochrony własności intelektualnej posiadanych przez przedsiębiorstwa skupione w klastrze
		Liczba innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up, spin-off, spin-out w klastrze

# Kryteria oceny merytorycznej (4)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
9	Poziom kooperacji w klastrze	Liczba podmiotów klastrowych uczestniczących we wspólnych projektach
		Liczba projektów zrealizowanych w klastrze
		Liczba projektów klastra współfinansowanych ze środków publicznych
		Liczba wspólnych produktów i usług klastra wprowadzonych do oferty
		Liczba członków klastra, którzy wzięli udział w misjach, targach, spotkaniach z potencjalnymi partnerami i innych podobnych wydarzeniach

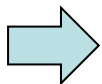
# Kryteria oceny merytorycznej (5)

Lp	Kryterium	Wskaźnik
10	Poziom internacjonalizacji klastra	Liczba projektów międzynarodowych realizowanych w klastrze
		Współpraca międzynarodowa
11	Znaczenie dla gospodarki regionu i kraju	Specjalizacja klastra wpisuje się w inteligentne specjalizacje krajowe
		Kooperacja klastra w ramach regionalnego systemu innowacji
12	Dokumenty strategiczne	Jakość diagnozy sytuacji
		Cele strategiczne
		Możliwość wdrożenia strategii

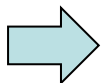
# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - wielkość i struktura klastra (1)

Warszawa, 14.10.2014 r.

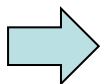
Wielkość klastra i poziom jego dojrzałości stanowią ważne kryteria oceny. Wielkość klastra oznacza liczbę podmiotów, które biorą udział w klastrze. Według różnych źródeł masa krytyczna klastra zaczyna się od ok. 50 podmiotów, przy czym klastry o naprawdę dużym oddziaływaniu należące w badaniach europejskich do tak zwanego „excellence portfolio”, skupiają od 110 do 280 członków.



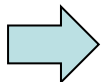
**KKK powinny skupiać co najmniej 51 podmiotów**



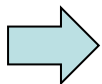
**Udział przedsiębiorstw w strukturze klastra powinien przekraczać 70%**



W skład klastra powinny wchodzić nie mniej niż **3 jednostki naukowe**, najlepiej o wysokim poziomie naukowym potwierdzonym oceną parametryczną MNiSW na poziomie A lub A+.



W klastrze powinna znajdować się także **co najmniej 3 IOB**



Udział procentowy zarówno jednostek naukowych, **jak i IOB kształtował się na poziomie 3% dla każdej z tych kategorii**



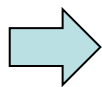


# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - wielkość i struktura klastra (2)

Zgodnie z niemieckim benchmarkingiem klastrów, w **kluczowych klastrach w Niemczech, Francji i Norwegii dużą rolę odgrywają przedsiębiorstwa duże (non SME)**, które stanowią od 15% do 19% członków klastra, a w tzw. „excellence portfolio” ich udział wynosi 13%\*.

Wielkość przedsiębiorstw działających w klastrze ma wpływ na jego innowacyjność. Najbardziej innowacyjne zaś są przedsiębiorstwa średnie i duże.

Efektywniejsze w działaniu będą zatem te klastry, w strukturze których będą znajdowały się także średnie lub duże firmy, tzw. „silniki”, inaczej zwane „okrętami flagowymi”.



W strukturze KKK powinny się znaleźć co najmniej **5 przedsiębiorstwa średnie lub duże.**

\* Hantsch S., Kergel H., Lammer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Nerger M., Cluster Management Excellence in Germany, German clusters in comparison with European peers, European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), Berlin 2013 r., str. 11

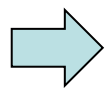


# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - aktywność uczestników (członków) klastra i współpraca wewnątrz klastra

W ostatnich latach o sile rozwojowej klastrów stanowiły przede wszystkim **fundusze pochodzące ze środków publicznych.**

Jeśli chodzi o udział środków prywatnych w finansowaniu klastra, należy stwierdzić, że źródła wtórne nie wskazują jednoznacznie na to, jaki powinien to być procent. Istnieją istotne różnice w tym kryterium w różnych krajach UE. W przypadku klastrów w Niemczech udział środków prywatnych sięga 60%, natomiast we Francji 40%, a w Norwegii 30%\*.

**Udział w finansowaniu świadczy m.in. o zaangażowaniu członków w działalność i rozwój klastra i motywuje do większej aktywności.**



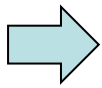
Kryterium udziału podmiotów prywatnych w finansowaniu klastra powinno stanowić warunek wyboru KKK.

\* Hantsch S., Kergel H., Lammer-Gamp T., Meier zu Köcker G., Nerger M., Cluster Management Excellence in Germany, op. cit., str. 14

# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - koncentracja terytorialna podmiotów klastra

Warszawa, 14.10.2014 r.

Zgodnie z europejskimi badaniami prowadzonymi w ramach projektu NGPExcellence, klastry są głównie skoncentrowane regionalnie, a poziom tej koncentracji, w zależności od kraju wynosi od 75% w Finlandii, 80% w Niemczech i Danii, 90% w Szwecji i Norwegii, oraz do blisko 100% w przypadku Islandii.



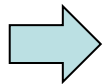
Jak wskazują wyniki badania, **rdzeń klastra** skoncentrowany w podstawowej lokalizacji klastra powinien stanowić **ok. 70% ogółu członków klastra**.

Zgodność specjalizacji klastra z inteligentnymi specjalizacjami na poziomie krajowym powinna być punktowana na ocenie, jednak nie powinno to być kryterium przesądzające o przyznaniu statusu KKK.

# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - obecność klastra i firm klastrowych na rynkach zagranicznych

Internacjonalizacja jest częstym kryterium oceny klastrów wskazywanym w źródłach wtórnych, które zostały przeanalizowane pod kątem obszarów, kryteriów i wskaźników wyboru KKK.

**Klasy są skutecznymi platformami internacjonalizacji MSP,** ponieważ umożliwiają lepsze wykorzystanie ekonomii skali oraz skuteczniejszą identyfikację projektów i możliwości współpracy.



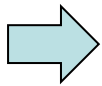
Według danych GUS udział sprzedaży eksportowej w całej gospodarce Polski w 2012 roku wynosił około 16%\*. Rekomenduje się, aby wskaźnik ten dla przedsiębiorstw należących do KKK był wyższy

\* [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)



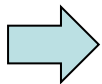
# Profil Kluczowego Klastra Krajowego - rola koordynatora klastra i zarządzanie klastrem (1)

Obszar obejmujący zarządzanie i koordynatora klastra powinien stanowić ważny element oceny w systemie wyboru KKK.

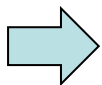


Weryfikowane powinno być także **posiadanie sformalizowanej strategii** (tj. mającej formę dokumentu), natomiast ocena strategii powinna stanowić oddzielny obszar w systemie kryteriów i wskaźników.

Badania w ramach „Cluster Initiative 2.0, 2013”<sup>\*</sup> pokazują, że posiadanie przez kadrę zarządzającą klastrem doświadczenia w sektorze prywatnym są kluczowe do osiągnięcia dobrych rezultatów w działalności klastrowej.



**Kwalifikacje i doświadczenie kadry zarządzającej** powinno być jednym z kryteriów branych pod uwagę przy wyborze KKK.



**Koordinator powinien działać w formule non-profit** – jego działalność powinna być nakierowana na rozwój członków i wspieranie konkurencyjnej współpracy, koordinator nie powinien więc prowadzić działalności konkurencyjnej w stosunku do innych członków klastra.

<sup>\*</sup> <http://www.czechinvest.org/data/files/the-cluster-initiative-greenbook-3916-cz.pdf>

# Kwalifikacje ekspertów oceniających (1)

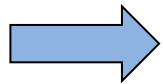
Kluczowym czynnikiem sukcesu wyboru Kluczowych Klastrow Krajowych są kompetencje (kwalifikacje) ekspertów oceniających. W skład komisji oceniającej będzie **wchodziło 6 ekspertów reprezentujących instytucje publiczne na poziomie krajowym.**

Eksperci reprezentujący sektor publiczny będą pochodzą z następujących instytucji:

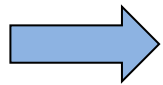
1. Ministerstwo Gospodarki,
2. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju,
3. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
4. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
5. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju.

## Kwalifikacje ekspertów oceniających (2)

Każdy wniosek będzie reprezentowany przez 5 ekspertów zewnętrznych, którzy zostaną powołani w celu oceny takich obszarów działalności klastra, jak:



strategia rozwoju klastra



współpraca pomiędzy sferą B+R a przedsiębiorstwami, transfer i komercjalizacja wiedzy oraz tworzenie i wdrażanie innowacji



specjalizacja branżowa, a w szczególności ocena pozycji konkurencyjnej firm klastra na tle potencjału branży oraz ocena posiadanej technologii w kontekście rozwoju technologii w Polsce i na świecie

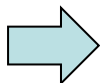


## Kwalifikacje ekspertów oceniających (3)

- Eksperci zewnętrzni dokonują oceny wniosku w I i II etapie oceny merytorycznej,
- Eksperci zewnętrzni wyznaczeni do oceny wniosków nie mogą być związani z Wnioskodawcami stosunkiem osobistym ani służbowym,
- Eksperci zewnętrzni, przed przystąpieniem do oceny wniosków, podpisują deklarację poufności i bezstronności,
- Do zadań Ekspertów zewnętrznych, wyznaczonych do oceny wniosków w danej rundzie konkursowej, należy w szczególności:
  - dokonanie w wyznaczonym terminie rzetelnej i bezstronnej oceny wniosku,
  - obligatoryjny udział w wyznaczonych posiedzeniach Komisji, w tym w Panelu Ekspertów.



# Kryteria do Panelu Ekspertów

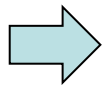


Maksymalna liczba punktów, jaką może otrzymać klaster na Panelu Ekspertów wynosi **40**, a minimum nie jest określone i zależy od liczby punktów uzyskanej wcześniej na ocenie merytorycznej

# Kryteria dodatkowe

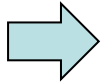
W przypadku klastrów, których status KKK wygasł, dodatkowo weryfikowane jest osiągnięcie poprzednio zaplanowanych wartości wskaźników realizacji strategii/planu działania.

Są to wskaźniki wskazane przez klaster w załącznikach do poprzedniego wniosku o nadanie statusu KKK, a źródłem ich weryfikacji jest bieżący wniosek aplikacyjny. Wskaźniki dodatkowe nie dotyczą klastrów, które nie miały dotąd statusu KKK.



W zależności od stopnia realizacji wskaźników z poprzedniego wniosku aplikacyjnego, klaster może otrzymać **maksymalnie 20 punktów** na ocenie dodatkowej, przy czym wymagana **minimalna liczba punktów** pozwalająca na ponowne uzyskanie statusu KKK, wynosi **11 punktów**.

# Ocena końcowa



Ocena końcowa jest sumą punktów uzyskanych w ocenie merytorycznej i na Panelu Ekspertów – **maksymalnie 130 punktów.**

**Status KKK jest przyznawany wszystkim klastrom, które uzyskały co najmniej 91 punktów (70%) w ocenie końcowej, co stanowi 70% maksymalnej liczby punktów. Klastry, które miały już status KKK, muszą ponadto uzyskać co najmniej 11 punktów na ocenie dodatkowej, czyli w sumie co najmniej 102 punkty.**

Warszawa, 14.10.2014 r.

**Dziękuję Państwu za uwagę**

Proszę o pytania w celu wyjaśnienia wątpliwości

Dr Joanna Hołub – Iwan