

Autor:

Michał Klepka

Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE

Opracowanie graficzne i skład: Michał Klepka

Spis treści:

Część I: Wprowadzenie

1. Regionalne Strategie Innowacji (RIS<sup>1</sup>)
  - 1.1. Zarys historyczny
  - 1.2. Metodyka projektów RIS
2. Założenia inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji
  - 2.1. Obszary inwentaryzacji
  - 2.2. Przyjęte mechanizmy

Część II: Charakterystyka głównych obszarów realizacji projektów RIS w Polsce

3. Przyjęte cele projektów
  - 3.1. Aspekty organizacyjne i techniczne analizy
  - 3.2. Główne obserwacje wynikające z inwentaryzacji
4. Struktura zarządzania projektami
  - 4.1. Aspekty organizacyjne i techniczne analizy
  - 4.2. Główne wnioski z inwentaryzacji struktur zarządzania
5. Instrumenty użyte przy budowaniu partnerstwa
  - 5.1. Aspekty organizacyjne i techniczne analizy
  - 5.2. Wnioski z inwentaryzacji mechanizmów budowania partnerstwa
6. Przyjęta metodyka realizacji badań w regionach
  - 6.1. Aspekty organizacyjne inwentaryzacji badań w regionach
  - 6.2. Zakres badań
  - 6.3. Wielkość próby
  - 6.4. Użyte narzędzia badawcze
7. Mechanizmy związane z implementacją projektów
  - 7.1. Aspekty organizacyjne inwentaryzacji
  - 7.2. Przyjęte priorytety strategiczne
  - 7.3. Projekty pilotażowe
  - 7.4. Monitoring projektów RIS
8. Podsumowanie inwentaryzacji
9. Spis załączników

---

<sup>1</sup> Dla uproszczenia w niniejszym raporcie skrót RIS, pochodzący z angielskiej nazwy Regional Innovation Strategy, używany będzie jako domyślny i odnosił się będzie do wszystkich projektów poddanych inwentaryzacji.

## **Część I: Wprowadzenie**

### **1. Regionalne Strategie Innowacji (RIS)**

#### **1.1 Zarys historyczny**

Kontekst i znaczenie procesów innowacji uległ znacznej zmianie w czasie ostatnich kilkudziesięciu lat, w konsekwencji wzrastające w szybkim tempie rozpowszechnianie nowych technologii i zmiany wymagające ciągłej adaptacji stają się głównym wyzwaniem, a zarazem motorem rozwoju nowoczesnych gospodarek. Analizując warunki tworzenia i rozpowszechniania innowacji, coraz bardziej odczuwa się fenomen globalizacji rynków, pojawianie się nowych - konkurencyjnych gospodarek, internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw oraz działalności badawczych i innowacyjnych. Kreuje to nowy kontekst, w którym proces innowacji powinien i jest postrzegany. W tym nowym kontekście zdolność instytucji i przedsiębiorstw do inwestycji w badania i rozwój, edukację i szkolenia, informację, kooperację, lub bardziej ogólnie w niewidzialne i nienamacalne wartości, stają się determinującymi czynnikami.

Wraz z pojawiającą się coraz większą koncentracją uwagi na wskazanych powyżej zdolnościach znaczącą rolę zaczynają odgrywać regiony jako przestrzenne odzwierciedlenie procesów bezpośrednio i pośrednio oddziałujących na te podmioty.

W rezultacie w Unii Europejskiej, a wcześniej w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej, już od lat 70-tych istnieje i konsekwentnie jest realizowana polityka regionalna. Nie jest to jednakże jednoznaczne z równoległym realizowaniem celów zmierzających do podnoszenia zdolności innowacyjnej podmiotów w regionach. W praktyce kontekst innowacji wskazujący na istnienie silnych relacji pomiędzy pozycją konkurencyjną regionu, a zdolnością do inicjowania działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach zapoczątkowany został poprzez Jednolity Akt Europejski (1986 rok), który bezpośrednio odwołał się do konieczności pobudzania i wspierania tych relacji<sup>2</sup>. W konsekwencji bezpośrednie działania w zakresie pobudzania innowacji na poziomie regionalnym zainicjowane zostały na początku lat 90-tych ubiegłego wieku wraz z pojawieniem się koncepcji budowy strategicznego podejścia do innowacyjności

---

<sup>2</sup> Jednolity Akt Europejski, Artykuł 130a i dalsze

i konkurencyjności regionów oraz skierowania na ten obszar środków Funduszy Strukturalnych.

Działania, jakie wówczas zaczęły być realizowane, wynikały z bardzo silnego politycznego kontekstu innowacji wpływającego z kolei z wielowymiarowych korzyści związanych z innowacjami, szczególnie istotnych dla regionów o najsłabszym tempie rozwoju<sup>3</sup>. Wprowadzenie zatem narzędzi kierowanych na wspieranie regionów i ich polityk innowacyjnych zaczęło odgrywać kluczową rolę, zwłaszcza w takich obszarach, w których działania zasadały się na:

- (i) wskazywaniu specyficznych dziedzin związanych z podnoszeniem innowacyjności;
- (ii) kierowaniu regionu na ścieżkę, poprzez którą możliwe będzie wyrównanie różnic wynikających z opóźnienia, dzięki bezpośredniemu użyciu wewnętrznych sił i potencjału.

Innowacje znalazły zatem trwałe miejsce w zakresie pobudzania rozwoju regionów i ich konkurencyjności, co z kolei znalazło swoje odzwierciedlenie w mechanizmach dedykowanych wspieraniu tego obszaru, zwłaszcza w zakresie tworzenia klimatu i angażowania wszystkich potencjalnych sił w regionie.

W 1991 roku z inicjatywy Komisji Europejskiej DG XVI Regional Policy<sup>4</sup> zainicjowana została idea projektów pilotażowych skierowanych na rozwój regionalnych strategii w zakresie polityki badań, technologii i rozwoju - nazwanych w konsekwencji Regional Technology Plan - RTP (pol.: Regionalny Plan Technologiczny). W praktyce okres weryfikacji idei i pomysłów związanych z formalnymi aspektami realizacji projektów pilotażowych, jaki nastąpił wewnątrz struktur Komisji Europejskiej, trwał ponad trzy lata i dopiero w maju 1993 roku Komisja Europejska formalnie ogłosiła

---

<sup>3</sup> Obecnie na poziomie tym bardzo często mówi się o innowacjach, które mają zarówno znaczenie i kontekst społeczny, gospodarczy, jak i polityczny. Identyfikowanie kontekstu społecznego wynika z zależności pomiędzy innowacjami a zatrudnieniem: innowacje produktowe generują nowy popyt, który zachęca do zwiększania produkcji i zatrudnienia. Innowacje procesowe przyczyniają się z kolei do zwiększenia efektywności czynników produkcji poprzez wzrost produkcji oraz ograniczenie kosztów, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku, zwiększanie produkcji i zatrudnienia.

<sup>4</sup> Dyrekcja Generalna Polityka Regionalna, Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej jest organem administracyjnym Komisji Europejskiej odpowiedzialnym za europejskie środki udzielania pomocy na rzecz gospodarczego i społecznego rozwoju mniej uprzywilejowanych regionów Unii Europejskiej. Wsparcie regionalnego rozwoju jest istotne dla stabilności Unii Europejskiej. Celem jest wspieranie wysokiego poziomu konkurencyjności i zatrudnienia poprzez pomaganie najsłabiej zamożnym regionom oraz tym, które napotykały trudności strukturalne, aby mogły stworzyć możliwość stałego rozwoju, dostosowały się do zmian na rynku pracy i do ogólnoświatowej konkurencji. [http://www.europa.eu.int/comm/dgs/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://www.europa.eu.int/comm/dgs/regional_policy/index_en.htm)

konkurs dla projektów pilotażowych typu Regionalnych Planów Technologicznych. Była to w rezultacie wspólna inicjatywa DGXVI – Regional Policy oraz DGXIII Information Society<sup>5</sup>, co świadczyło o pierwszych symptomach istnienia zintegrowanego podejścia do innowacyjności regionów. Inicjatywa ta skierowana była do regionów zaklasyfikowanych do celu 1 i 2 Funduszy Strukturalnych, a finansowanie działań regulował Artykuł 10 rozporządzenia Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. W konsekwencji w 1994 roku 8 regionów rozpoczęło realizację projektów<sup>6</sup>.

Regional Technology Plans uznane zostały za wielki sukces Komisji Europejskiej i choć istniały obszary wskazane jako słabe punkty i bariery dla skutecznej i efektywnej realizacji zarówno samych projektów RTP, jak i ich implementacji, nie stało to jednakże na drodze Komisji do wykorzystania dobrych praktyk i zainicjowania kolejnych inicjatyw w ramach programu RITTS/RIS<sup>7</sup>. W konsekwencji już do 1996 roku w regionach Unii Europejskiej rozpoczętych zostało 66 nowych inicjatyw – projektów RITTS.

Wraz z pojawianiem się kolejnych projektów, świadomość decydentów w Komisji Europejskiej w zakresie roli i znaczenia strategicznego podejścia do innowacji dla realizacji celów Unii Europejskiej ulegała ewolucji. Okres przechodzenia od liniowego spojrzenia na proces innowacji do sieciowego lub zintegrowanego podejścia zaznaczył się w szczególności sposób, właśnie poprzez ilość działań w regionach. Jeszcze podczas inicjowania projektów RTP proces innowacji rozumiany był jako przechodzenie po linii nauka – przemysł, projekty RITTS<sup>8</sup> wskazywały na dodatkowy element w postaci transferu technologii, całkowite zerwanie

---

<sup>5</sup> Dyrekcja Generalna Społeczeństwo Informacyjne. Jej zadaniem jest czuwanie nad realizacją wspólnotowego programu budowania społeczeństwa informacyjnego dostępnego dla wszystkich. Dyrekcja odpowiedzialna jest za popularyzację, rozwój i wdrożenie technologii informacyjnych związanych z realizacją programu e-Europa w państwach członkowskich. Dyrekcja wspiera badania związane z zastosowaniem nowoczesnych technologii, informacji i komunikowania, umożliwiając dostęp do informacji i praktyczne wykorzystania tego dostępu przez wszystkich obywateli UE. Jej zadaniem jest opracowanie norm i przepisów, które wspierać będą rozwój konkurencji w sektorze informacji oraz opracowanie zasad funkcjonowania wspólnotowych programów współpracy. [http://europa.eu.int/comm/dgs/information\\_society/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/dgs/information_society/index_en.htm)

<sup>6</sup> Leipzig-Halle-Dessau (Niemcy), Limburg (Holandia), Lorraine (Francja), Wales (Wielka Brytania), Abruzzo (Włochy), Castilla y León (Hiszpania), Kentriki Makedonia (Grecja), Norte (Portugalia)

<sup>7</sup> RITTS – Regional Innovation and Technology Transfer Strategy

<sup>8</sup> pol.: Regionalna Strategia Innowacji i Transferu Technologii

---

z przeszłymi trendami pojawiło się wraz z zainicjowaniem projektów RIS<sup>9</sup> – Regionalnych Strategii Innowacji.

Regionalne Strategie Innowacji<sup>10</sup> stały się zatem kluczowym mechanizmem oddziałującym na innowacyjność regionów w Unii Europejskiej, co wynika zarówno z trwałości przyjętych mechanizmów, jak i z pierwszych efektów, jakie zauważalne są w UE.

**Ramka nr 1**

**Regionalne Strategie Innowacji** są endogenicznym, oddolnym - bottom -up procesem zorientowanym w kierunku środowiska biznesu. Są to działania nakierowane na długofalowe planowanie i aby zakończyły się sukcesem, powinny uzewnętrzniać powiązania pomiędzy aktorami w dziedzinie innowacji w regionie.

DG Regio, DG Enterprise "RIS Practical Guide"

W rezultacie w Unii Europejskiej do końca ubiegłego stulecia zrealizowano 20 projektów RIS, powiększając w ten sposób ilość regionów operujących Strategiami Innowacji do ponad stu.

Tak bogate doświadczenie regionów w UE nie pozostało bez znaczenia dla rozwijających się regionów państw poza UE, w szczególności Państw Kandydujących. Należy przypuszczać, iż wizja włączenia w 2005 roku kolejnych kilkudziesięciu regionów do Unii Europejskiej (co wynikało z przyjętego scenariusza rozszerzenia) wywarła istotny wpływ na działania zapoczątkowane w 2000 roku, a których przejawem był konkurs ogłoszony w ramach 5 Programu Ramowego Badań i Nauki UE na realizację projektów RIS NAC<sup>11</sup>. W konkursie tym wnioski złożyło dziewięć polskich regionów (województw), z czego pięć uzyskało dofinansowanie, tj. województwa: wielkopolskie, opolskie, śląskie, zachodniopomorskie oraz warmińsko– mazurskie<sup>12</sup>. Fakt ten wniósł do polskiej sceny gospodarczej załazek „europejskiego” sposobu reagowania na potrzeby przedsiębiorstw na poziomie

---

<sup>9</sup> RIS – Regional Innovation Strategy

<sup>10</sup> Regionalne Strategie Innowacji (RIS) mają na celu wspomaganie władz regionalnych lub lokalnych i organizacji rozwoju regionalnego we wdrożeniu efektywnego systemu wspomaganie innowacyjności w regionie.

Strategia powinna określać kierunki polityki innowacji i sposoby optymalizacji regionalnej infrastruktury wspomagającej innowacyjność, zwłaszcza w odniesieniu do jej zgodności z potrzebami małych i średnich przedsiębiorstw.

<sup>11</sup> RIS NAC – Regional Innovation Strategy in Newly Associated Countries, Regionalne Strategie Innowacji w Krajach Kandydujących

<sup>12</sup> Należy podkreślić, iż w ogłoszonym konkursie dofinansowanie uzyskało łącznie 16 regionów z Państw Kandydujących.

regionalnym, co w niedługim czasie zaowocowało większym zainteresowaniem krajowych instytucji tymi zagadnieniami.

W 2002 roku Komitet Badań Naukowych (obecnie Ministerstwo Nauki i Informatyzacji), odwołując się do potrzeb budowania Strategii Innowacji w Polsce i ograniczenia polaryzacji rozwoju regionów w obrębie kraju<sup>13</sup>, przekazał środki finansowe na opracowanie Regionalnych Strategii Innowacji w pozostałych 11 województwach. W rezultacie ogłoszonego konkursu 10 województw uzyskało pomoc finansową na opracowanie Strategii. Wnioskodawcą ze strony województw były Urzędy Marszałkowskie, które zobowiązały się na pokrycie 50% kosztów realizacji projektów<sup>14</sup>.

Efektom realizacji poszczególnych projektów jest prawie całkowite pokrycie mapy Polski, w rozumieniu podziału administracyjnego na poziomie NUTS II (województw), Regionalnymi Strategiami Innowacji. Jedynie Województwo mazowieckie nie określiło dotychczas swojej Strategii Innowacji, lecz powinno to nastąpić do 2007 roku, dzięki środkom finansowym 6 Programu Ramowego.

Należy podkreślić, iż we wszystkich regionach, w których opracowano Regionalną Strategię Innowacji, dokumenty te zostały przyjęte przez Sejmiki Województw i stały się obecnie obowiązującymi dokumentami stanowiącymi część Strategii Rozwoju Województw.

## **1.2 Metodyka projektów RIS**

Sposób opracowania Regionalnej Strategii Innowacji wynika z wieloletniego procesu kształtowania mechanizmów i analizy jego wyników na bazie działań i doświadczeń w regionach Unii Europejskiej. Konsekwencją jest opracowany i sprawdzony model budowania Strategii odpowiadający politycznym, ekonomicznym i społecznym aspektom innowacji na poziomie regionalnym, a w szczególności potrzebom małych i średnich przedsiębiorstw, który w rezultacie zastosowały wszystkie polskie regiony.

---

<sup>13</sup> Realizacja projektów RIS NAC w pięciu regionach mogła doprowadzić do zwiększenia tempa rozwoju tych regionów w porównaniu z pozostałymi regionami i tzw. polaryzacji rozwoju gospodarczego kraju.

<sup>14</sup> Należy jednocześnie podkreślić, iż wartość projektów dofinansowanych z Komitetu Badań Naukowych wynosiła 500 tys. PLN, co w porównaniu ze średnią wartością projektów dofinansowanych przez Komisję Europejską w wysokości 400 tys. EURO, było czterokrotnie mniejszą sumą.

Proces budowania strategii składa się z trzech komplementarnych etapów, w ramach których zdefiniowano z kolei szereg działań niezbędnych do przeprowadzenia. Należy podkreślić, iż istotną cechą opracowanej metodyki jest łatwość jej adaptacji do warunków zachodzących w regionach, zarówno pod względem alokacji niezbędnych środków, jak i czasu dedykowanego na opracowanie. Kluczowym czynnikiem świadczącym o wspomnianej adaptacji jest pozostawienie regionom swobody w doborze instrumentów realizacji poszczególnych działań, co ogranicza prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów wewnątrz regionów i przyczynia się do podniesienia wewnętrznych zdolności regionów.

Zgodnie z przyjętym modelem, budowanie Regionalnych Strategii Innowacji wymaga przeprowadzenia działań w trzech etapach:

Faza 0 – Definicja

Faza 1 – Implementacja

Faza 2 – Ewaluacja

Bliższe spojrzenie na proces wskazuje, iż na Fazę 0 składają się następujące działania:

- Ustanowienie struktury zarządzania projektem.
- Wybór ekspertów krajowych i zagranicznych uczestniczących w fazie implementacji.
- Podnoszenie świadomości instytucji regionalnych oraz społeczeństwa w zakresie innowacyjności.
- Stworzenie regionalnego konsensusu w celu realizacji projektu i ustanowienia regionalnej strategii innowacji.
- Osiągnięcie zgody wszystkich uczestniczących stron, co do celów projektu, jego programu pracy i metodologii. Na tym etapie istnieje możliwość modyfikacji założeń projektu i sposobu jego realizacji.

W kolejnej fazie – Faza 1, realizowane są działania w zakresie:

- Analiz potrzeb regionalnych przedsiębiorstw w zakresie innowacji.
- Analiz regionalnego potencjału poprzez ocenę podaży nowych technologii i innowacji ośrodków naukowo - badawczych, ocena infrastruktury badawczej i biznesowej.
- Opracowania założeń do strategii i planu działania.

- Analiza SWOT<sup>15</sup> regionu zawierająca analizę sektorów, które stwarzają możliwość najbardziej dynamicznego rozwoju.

Ostatnia faza – Faza 2, to czas dedykowany na zdefiniowanie, implementację oraz testowanie konkretnych działań przewidywanych w strategii oraz ustanowienie systemu monitorowania dla kontroli i oceny realizowanych działań w Regionalnej Strategii Innowacji.

Budowanie Regionalnych Strategii Innowacji, jak wskazuje przedstawiona powyżej charakterystyka najważniejszych elementów metodyki projektów RIS, jest procesem wielowątkowym i wielowymiarowym. W konsekwencji, aby w regionie powstał dokument odzwierciedlający faktyczne potrzeby przedsiębiorstw i ich otoczenia, konieczne jest zaangażowanie w proces dużej liczby osób i instytucji (aktorów) oraz zagwarantowanie trwałości procesu na całym etapie budowania, a następnie implementacji Strategii.

---

<sup>15</sup> Analiza silnych (strengths) i słabych (weaknesses) stron danego przedsięwzięcia, możliwości (opportunities) i zagrożeń (threats), jakie ono stwarza.

## 2. Założenia inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji

Regionalne Strategie Innowacji, jak wskazują dotychczas prezentowane informacje, stały się trwałym elementem (procesem) oddziałującym na innowacyjność, a przez to konkurencyjność polskich regionów. W obecnej sytuacji, kiedy piętnaście z szesnastu regionów zdefiniowało strategiczne obszary rozwoju w dziedzinie innowacji i kreować zaczęło regionalną politykę innowacji<sup>16</sup>, nadarza się okazja do wykorzystania zgromadzonej wiedzy i doświadczeń w regionach i budowania spójnych mechanizmów w ramach krajowej/narodowej polityki innowacji. Poprzez zdefiniowanie np. wspólnych obszarów wymagających interwencji we wszystkich regionach lub barier rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw w regionach, co wynika z kolei z przeprowadzonych badań, możliwe jest tworzenie mechanizmów wspólnych dla podmiotów całego kraju. Aby jednakże możliwe było określenie tych obszarów, konieczna jest szczegółowa analiza wszystkich Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), mając na uwadze, iż analiza taka, podobnie jak same Regionalne Strategie Innowacji, miałyby charakter wielowymiarowy i wymagałaby zaangażowania wielu narzędzi, zdecydowała się na przeprowadzenie wstępnej analizy Strategii, której efektem mają być rekomendacje do analizy pogłębionej. Inicjatywa PARP składa się z dwóch integralnych komponentów:

1. inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji;
2. analizy jakościowej wybranych regionów i zdefiniowania rekomendacji.

Wybór wskazanych mechanizmów analizy Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce nie jest przypadkowy i wynika ze stanu zaawansowania działań dedykowanych Strategiom w regionach. Na początku 2005 roku wszystkie regiony (oprócz Mazowsza) zakończyły okres budowania Strategii Innowacji (zakończyły projekty RIS) i w konsekwencji Strategie te zostały przyjęte przez Sejmiki Województw jako dokumenty formalnie obowiązujące w regionach. W rezultacie regiony te wkroczyły dopiero w fazę implementacji Strategii (która potrwa kilkanaście lat, w większości przypadków do 2013 roku), co ogranicza zakres analiz, możliwych do przeprowadzenia obecnie, do działań realizowanych jedynie w trakcie budowania

---

<sup>16</sup> w konsekwencji w kolejnych latach obszary te będą beneficjentami szeregu szczegółowych działań.

Strategii Innowacji (analiza projektów RIS) oraz pierwszych efektów, głównie o charakterze instytucjonalnym oraz świadomościowym w regionach.

Bazując na przedstawionym stanie rzeczy, niniejszy raport stanowi zakończenie procesu inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji, koncentruje się na kluczowych aspektach budowania Strategii Innowacji w polskich regionach, a zarazem stanowi wprowadzenie do dalszej analizy – jakościowej, której efekty zaprezentowane będą w drugim raporcie.

Zanim przedstawione zostaną szczegółowe informacje, pragnę podkreślić, iż głównym efektem inwentaryzacji są dane zamieszczone w załącznikach do niniejszego raportu, które zawierają szczegółową charakterystykę poszczególnych Regionalnych Strategii Innowacji w kluczowych obszarach poddanych inwentaryzacji. W rezultacie, niniejszy raport zawiera charakterystykę kluczowych wniosków, nasuwających się poprzez przeprowadzoną inwentaryzację.

## **2.1 Obszary inwentaryzacji**

Odnosząc się do sytuacji regionów i Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce, przedstawionej powyżej, zdefiniowano następujące obszary inwentaryzacji:

1. Cele projektów RIS - cele te określone zostały przed rozpoczęciem realizacji projektów RIS, stanowią więc główne źródło informacji o podejściu i stanie świadomości regionów w zakresie procesu innowacji, zanim na stan ten zaczęły oddziaływać czynniki zawarte w projektach RIS. Dzięki weryfikacji celów projektów RIS możliwe jest wskazanie na różnice w podejściu do procesu innowacji wynikające z przeprowadzenia projektów RIS w regionach.
2. Struktura zarządzania projektami RIS – każdy z regionów w autonomiczny sposób przygotował narzędzia zarządzania procesem budowania Strategii oraz jej implementacji. Weryfikacja struktur zarządzania daje wskazówki do zdefiniowania narzędzi koordynacji polityki innowacji na poziomie krajowym, jak również pozwala na bezpośrednie dotarcie do kluczowych aktorów zaangażowanych w budowanie Regionalnych Strategii Innowacji w poszczególnych regionach.

3. Przyjęta metodyka realizacji badań w regionach – inwentaryzacja niniejszego obszaru ma na celu wskazanie metodyki realizacji procesów badawczych w poszczególnych Regionalnych Strategiach Innowacji. Inwentaryzacja koncentruje się na następujących zagadnieniach w ramach niniejszego obszaru:
- a. zakres badań przeprowadzonych w ramach projektów RIS w Polsce;
  - b. wielkość próby badawczej;
  - c. użyte narzędzia badawcze.

Inwentaryzacja wskazuje na stopień porównywalności poszczególnych regionów i uzyskanych wskaźników, co wynika z przyjętych metod badawczych, oraz możliwość wykorzystania wyników badań do kreowania polityki innowacji na poziomie krajowym.

4. Mechanizmy związane z implementacją RIS – zdefiniowany obszar stanowi główny element inwentaryzacji z uwagi na jego znaczenie dla budowania polityki innowacji na poziomie krajowym. Proces implementacji Strategii, zachodzący przez kilkanaście lat, realizowany jest według opracowanego scenariusza, którego główną częścią są:
- a. przyjęte priorytety/cele strategiczne w dokumentach Regionalnych Strategii Innowacji;
  - b. projekty pilotażowe wskazane w dokumentach Strategii;
  - c. monitoring RIS.

Największą wartość z wymienionych powyżej obszarów stanowią priorytety/cele strategiczne, gdyż one definiują obszary interwencji polityk innowacji w regionach w kolejnych latach. Przeprowadzona inwentaryzacja jest podstawą do dokonania szczegółowej analizy porównawczej pomiędzy regionami i wskazanie wspólnych obszarów interwencji. Wówczas możliwe jest zdefiniowanie kluczowych mechanizmów na poziomie krajowym, które jednocześnie odpowiadać będą na potrzeby regionów.

W ramach inwentaryzacji przeprowadzona została wstępna analiza porównawcza w następujących obszarach:

- 1) zakres instrumentów użytych przy budowaniu partnerstwa;

- 2) zakres analiz regionalnych realizowanych w trakcie tworzenia RIS;
- 3) mechanizmy związane z implementacją Strategii.

Stwierdzić można, iż niniejsza inwentaryzacja będąc pierwszą próbą porównania dokonań regionów oraz ich perspektyw wspierania innowacji, wyznacza jednocześnie zakres analiz, jakie będą musiały być prowadzone na poziomie regionalnym oraz krajowym w kolejnych latach. Wówczas, poprzez wykorzystane informacje i w konsekwencji zdefiniowane mechanizmy wsparcia, implementacja Regionalnych Strategii Innowacji nie będzie jedynie faktem wynikającym z konieczności, a procesem wzajemnych interakcji i wsparcia na poszczególnych etapach i poziomach. Jedynie wtedy możliwa będzie realizacja efektywnej polityki innowacji na regionalnym i krajowym poziomie.

**Ramka nr 2**

**Polityka innowacji** - „zestaw działań prowadzących do podniesienia ilości i efektywności działalności innowacyjnych, działalność innowacyjna z kolei odnosi się do kreowania, adaptacji i adopcji nowych lub udoskonalonych produktów, procesów lub usług”

European Commission „Innovation Policy in a Knowledge- Based Economy”

## **2.2 Przyjęte mechanizmy inwentaryzacji**

Inwentaryzacja Regionalnych Strategii Innowacji (RIS) w Polsce koncentrowała się w głównej mierze na analizie danych pochodzących ze źródeł wtórnych, zawartych w licznych dokumentach i opracowaniach powstałych w procesach realizacji projektów RIS. Mając na względzie zakres inwentaryzacji przedstawiony wcześniej, w procesie realizacji wykorzystywano następujące typy dokumentów z regionów:

1. Regionalne Strategie Innowacji;
2. biuletyny informacyjne dotyczące RIS;
3. materiały drukowane z organizowanych for regionalnych i konferencji;
4. publikacje o projektach RIS i ich poszczególnych fazach realizacji;
5. raporty z realizacji projektów RIS – NAC, finansowanych z 5 Programu Ramowego;
6. wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektów.

Istotnym źródłem informacji były strony internetowe projektów Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce, poprzez które zgromadzona została część ww. dokumentów, jak i inne informacje wynikające z realizacji poszczególnych etapów projektów. Adresy stron internetowych stanowią część opracowania przedstawionego w załączniku nr 6.

W trakcie analiz przeprowadzone zostały wizyty studialne w kilku regionach Polski, dzięki którym dokonano weryfikacji przyjętych mechanizmów inwentaryzacji z punktu widzenia przejrzystości treści i poprawności przyjętych ocen. Narzędziem uzupełniającym były wywiady telefoniczne z kluczowymi aktorami zaangażowanymi w procesy budowania Strategii w regionach.

## **Część II: Charakterystyka głównych obszarów realizacji projektów RIS w Polsce**

Zanim przedstawione zostaną wyniki z przeprowadzonej inwentaryzacji, zwrócić należy uwagę na dwa kluczowe aspekty wnikające ze specyficznych warunków kształtujących rozwój polskich regionów, a które bezpośrednio oddziałują na różnice pomiędzy poszczególnymi projektami RIS w Polsce<sup>17</sup>:

1. zdolność regionów – która określa zdolność instytucji w regionach, ich autonomiczność polityczną, dojrzałość i kompetencje w rozwoju polityki innowacji i wsparcia innowacji, otwartość na uczenie się od doświadczonych (w rozumieniu zarówno pomiędzy instytucjami jak i całymi regionami, np. implemetacja inicjatyw, które w innym regionie identyfikującym podobny problem, przyniosło poprawę sytuacji), rozumienie procesów rozwoju gospodarczego i zdolności innowacyjnych tkwiących w regionie, umiejętności technicznego pisania strategii;
2. siła napędowa projektu – która zawiera formalne uzasadnienie realizacji projektu i poparcie polityczne dla projektu, siłę lidera, doświadczenie w realizacji wspólnych działań i budowaniu strategii oraz otwartość na partnerstwo.

Te kluczowe cechy zawarte w powyższych obszarach wskazują na fakt, iż projekty Regionalnych Strategii Innowacji mają charakter złożony i są kombinacją wielu różnorodnych atrybutów zarówno po stronie regionu, jak i samego projektu (zespołu). W rezultacie bezpośrednie wskazanie pierwszych wyników projektów jest szczególnie trudne zarówno z punktu widzenia czynników świadomościowych, jak i instytucjonalnych. Wskazanie efektów ekonomicznych jest niemożliwe z uwagi na zbyt krótki okres, jaki upłynął od zakończenia realizacji projektów RIS i formalnego przyjęcia Regionalnych Strategii Innowacji jako dokumentów kierunkowych w regionach i w efekcie brak przedmiotu analiz<sup>18</sup>. Podobne ograniczenia pojawiają się przy podejmowaniu prób oceny porównawczej pomiędzy poszczególnymi regionami<sup>19</sup>. Zauważyć można, że w zależności od tego, ile jest regionów w Polsce, tak wiele podejść można wskazać przy budowaniu Regionalnych Strategii Innowacji. Nie dziwi

---

<sup>17</sup> Wynika to również z przeprowadzonej analizy kluczowych obszarów realizacji projektów Regionalnych Strategii Innowacji.

<sup>18</sup> Przewiduje się, iż pierwsze efekty ekonomiczne wynikające z implementacji Regionalnych Strategii Innowacji pojawią się dopiero po kilku latach.

<sup>19</sup> Aby analiza porównawcza mogła stanowić istotny wkład w budowanie polityki innowacji lub mechanizmów wsparcia na poziomie krajowym, podejmowane muszą być permanentne działania analityczne oraz ewaluacja realizacji Strategii w regionach na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. Należy również poddać analizie czynniki, które oddziałują na proces implementacji (polityczne, świadomościowe, organizacyjne, inne)

zatem fakt, iż w wielu przypadkach zapisy w projektach, a w konsekwencji w Strategiach, w tak dużym stopniu odbiegają od siebie.

### 3 Przyjęte cele projektów RIS

#### 3.1 Aspekty organizacyjne i techniczne analizy

Pierwszym obszarem poddanym inwentaryzacji są przyjęte cele dla realizacji projektów Regionalnych Strategii Innowacji (dalej: projektów RIS). Uzasadnieniem przyjętego obszaru jest konieczność weryfikacji podejść (wizji), jakie reprezentowały regiony (w rozumieniu ich kluczowych aktorów) przed rozpoczęciem procesu budowania Strategii i odniesienia jej do podejść wskazanych na końcu realizacji projektów RIS. W konsekwencji możliwe będzie wskazanie różnic w postrzeganiu zarówno Regionalnych Strategii Innowacji, jak i procesów innowacji, jakie zaszły poprzez przeprowadzone działania w ramach projektów RIS w poszczególnych regionach. W tym celu w ramach inwentaryzacji niniejszego obszaru oraz priorytetów strategicznych Regionalnych Strategii Innowacji (dalsza część inwentaryzacji), przyjęto jednakowy scenariusz oceny. Polega on na przyporządkowaniu obu zinwentaryzowanych obszarów do tzw. obszarów oddziaływania wymienionych w Ramce nr 3.

Przy definiowaniu obszarów odniesienia wzięto pod uwagę powtarzalność celów, co w rezultacie przyczyniło się do uzyskania istotnego poziomu uniwersalności i przejrzystości oceny.

W rezultacie przygotowana została macierz 19 obszarów odwołania o charakterze tematycznym, problemowym i sektorowym, której zastosowanie

#### **Ramka nr 3**

##### **Obszary odwołania celów**

1. Analizy regionu
2. Priorytety rozwoju
3. Monitoring strategii
4. Projekty pilotażowe
5. Konsensus regionalny na rzecz innowacji
6. Budowanie systemu innowacji w regionie
7. Infrastruktura innowacji (informacyjna, techniczna)
8. Rozwój i promocja współpracy pomiędzy firmami i instytucjami
9. Finanse
10. Wsparcie firm na rzecz pobudzania innowacji
11. Kreowanie nowych innowacyjnych firm
12. Wsparcie sektora badawczo - rozwojowego
13. Nauka dla przemysłu
14. Tworzenie kultury innowacji
15. Zasoby ludzkie dla innowacji, kształcenie
16. Przeciwdziałanie bezrobociu i zatrudnienie
17. Podejście sektorowe
18. Internacjonalizacja dla innowacji
19. Rozwój lokalny

zaprezentowane jest w dwóch odrębnych częściach raportu oraz odpowiadających im załącznikach.

Przykład:

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Załącznik nr 4 - przyjęte priorytety'. The main heading is 'Załącznik nr 4 - przyjęte priorytety Regionalnych Strategii Innowacji i ich obszary oddziaływania - woj. kujawsko-pomorskie'. The spreadsheet is organized into columns representing different strategic areas and rows representing different regions. A blue box highlights the 'Prijęte priorytety strategiczne w Regionalnych Strategiach Innowacji' and a red box highlights the 'Prijęte obszary oddziaływania'.

Region	Obszary oddziaływania	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo	Województwo
Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie	Kujawsko-Pomorskie

Zgodnie z przyjętym scenariuszem realizacji niniejszej inwentaryzacji, analiza celów projektów przeprowadzona została na podstawie danych zawartych na stronach internetowych projektów oraz materiałów promocyjnych z poszczególnych regionów. Należy podkreślić, iż zidentyfikowane cele zweryfikowane zostały poprzez dane zawarte we wnioskach o finansowanie projektów, złożonych do Komisji Europejskiej oraz Komitetu Badań Naukowych (Ministerstwo Nauki i Informatyzacji).

### 3.2 Główne obserwacje wynikające z inwentaryzacji

Zgodnie z twierdzeniem, iż tak jak dużo jest regionów, tak dużo jest podejść do Strategii, przyjęte cele projektów wykazują dużą różnorodność zarówno w zakresie ilości, jak i treści oraz kontekstu. Szczegółowa lista celów projektów RIS, wraz z przyporządkowanymi obszarami odwołania, znajduje się w załączniku nr 1. Uzupełnieniem badania celów jest uwzględnienie oczekiwanych efektów projektów

RIS wskazane jedynie w niektórych projektach, dzięki którym przyjęte cele są rozwinięte, a oceniane podejście bardziej przejrzyste.

Główne wnioski z przeprowadzonej inwentaryzacji przedstawiają się następująco:

- i) Przeprowadzona analiza wskazuje na istnienie silnych powiązań celów projektów z procesem budowania (metodyką) Regionalnej Strategii Innowacji, a w szczególności: z konsensusem regionalnym, analizami popytu i podaży innowacji w regionach, tworzeniem strategicznych obszarów interwencji oraz monitoringiem innowacji w regionach. Bezpośrednie odwołanie do tych obszarów zawarte są w projektach RIS w następujących regionach: lubelskim, lubuskim, łódzkim, podkarpackim, warmińsko-mazurskim oraz wielkopolskim. Szczególny wymiar celu projektu, wynikający z przyjętego scenariusza realizacji projektu RITTS, prezentuje województwo opolskie.
- ii) Wyżej wymienione obszary odwołania celów nie są jedynymi, do których odwołują się ww. regiony, co świadczy o zastosowaniu dywersyfikacji celów na pozostałe obszary zawarte w macierzy.

**Ramka nr 4**

**Województwo opolskie** – Celem projektu jest „stworzenie Regionalnych (polskiej i czeskiej) Strategii Innowacyjności i Transferu Technologii korzystając z doświadczeń partnerów z krajów członków UE, ekspertów krajowych i międzynarodowych.

- iii) Większość regionów przeprowadzenie projektu i przygotowanie Regionalnej Strategii Innowacji wiązało z budowaniem systemowego podejścia do innowacji, co w praktyce przejawiało się poprzez sformułowanie celów w zakresie:
  - a) integracji wielu środowisk w jedną strukturę np. woj. Łódzkie;
  - b) budowania partnerstwa w regionie np. woj. Śląskie;
  - c) tworzenia warunków do realizacji skutecznej polityki innowacji np. woj. podkarpackie i podlaskie,
  - d) budowania konkurencyjnego regionu np. woj. zachodniopomorskie.
- iv) W województwach: lubelskim, lubuskim oraz łódzkim budowanie systemowego podejścia zostało bezpośrednio zapisane w zdefiniowanych celach i efektach projektów RIS.

- v) Cele projektów RIS w niewielkim, w praktyce marginalnym, stopniu zorientowanie były na tworzeniu infrastruktury innowacji zarówno o charakterze informacyjnym, jak i technicznym<sup>20</sup>, podobnie w przypadku tworzenia kultury innowacji<sup>21</sup>.
- vi) We wszystkich regionach przyjęto za cel wspieranie przedsiębiorstw, w wielu przypadkach określone poprzez podnoszenie ich zdolności konkurencyjnych na rynku (np. woj. dolnośląskie, kujawsko-pomorskie), jak również oddziaływanie na procesy wewnętrzne firm i ich zdolność do przejawiania postaw innowacyjnych (np. pomorskie, śląskie, warmińsko-mazurskie).<sup>22</sup>
- vii) Nie bez znaczenia pozostaje lokalny kontekst innowacji: w województwie pomorskim jednym z celów było wsparcie rozwoju obszarów poza aglomeracją trójmiejską, co bezpośrednio wskazuje na obniżenie poziomu oddziaływania Strategii z regionalnego na lokalny. Podobne podejście reprezentuje województwo wielkopolskie, dbając o równomierne rozmieszczenie działalności innowacyjnej w regionie, oraz zachodniopomorskie, odwołując się do trudnej sytuacji obszarów byłych Państwowych Gospodarstw Rolnych. We wszystkich przypadkach zdefiniowane cele znalazły odzwierciedlenie w badaniach prowadzonych w ramach projektów RIS, a w konsekwencji w przyjętych priorytetach strategicznych.

Zgodnie z przyjętym modelem realizacji niniejszej inwentaryzacji, szczegółowy układ celów z przypisanymi obszarami oddziaływania zamieszczony jest w załączniku nr 1.

---

<sup>20</sup> czego przeciwieństwem jest istotna koncentracja działań o charakterze infrastrukturalnym w zdefiniowanych celach/priorytetach strategicznych w dokumentach Regionalnych Strategii Innowacji.

<sup>21</sup> cele projektów RIS w niewielkim stopniu odwołują się do tego obszaru, sytuacja zmienia się jednakże w trakcie realizacji projektu, co owocuje bardzo dużym udziałem działań świadomościowych w dokumentach strategicznych

<sup>22</sup> Należy jednakże podkreślić, iż podobnie do obszaru tworzenia kultury innowacji, zauważalna jest istotna zmiana i większa koncentracja działań w nakierowanych na przedsiębiorstwa w końcowej fazie realizacji projektu czyli w zdefiniowanych celach/priorytetach strategicznych w Regionalnych Strategiach Innowacji

---

## **4. Struktura zarządzania projektami**

### **4.1 Aspekty organizacyjne i techniczne analizy**

Drugim obszarem poddanym inwentaryzacji były stworzone struktury zarządzania w poszczególnych projektach RIS. Jak wynika z metodyki projektów RIS, każdy region musiał, w początkowej fazie – Fazie 0, powołać strukturę odpowiedzialną za efektywne kierowanie procesem budowania Strategii, z jednoczesnym założeniem, że struktura ta będzie posiadała charakter trwały, tzn. po zakończeniu projektu będzie kontynuowała prace i oddziaływała na proces implementacji Strategii.

Charakterystyka powstałych struktur zarządzania, z punktu widzenia zaangażowania kluczowych osób i podmiotów, przedstawiona jest w załączniku nr 2.

Wzorując się na wstępnej analizie dokonanej na wybranych regionach oraz przewodniku Komisji Europejskiej<sup>23</sup>, zdefiniowano następujące elementy struktur zarządzania, które w kolejnym etapie były przedmiotem inwentaryzacji: komitet sterujący, ciało zarządzające, sekretariat projektu, menadżer projektu, konsultanci – eksperci, grupy robocze.

W procesie inwentaryzacji wykorzystano źródła wtórne - strony internetowe projektów oraz udostępnione przez regiony raporty z realizacji projektów RIS. Otrzymane w ten sposób dane zostały zweryfikowane poprzez rozmowy z przedstawicielami projektów RIS.

### **4.2 Główne wnioski z inwentaryzacji struktur zarządzania**

Przeprowadzona analiza struktur zarządzania pozwala na wskazanie następujących wniosków:

- i) We wszystkich województwach powołano komitety sterujące dla Regionalnej Strategii Innowacji, na czele których stali członkowie zarządów województw – marszałkowie, wicemarszałkowie, członkowie zarządu.

#### **Ramka nr 5**

**Województwo opolskie** - Przewodniczącym Komitetu Sterującego był przedstawiciel biznesu – Prezes Zarządu firmy ECO S.A.

---

<sup>23</sup> DG Regio, DG Enterprise “RIS Practical Guide”

Jedynym wyjątkiem był Komitet Sterujący w województwie opolskim, co może stać się istotnym przedmiotem dla szczegółowych analiz, szczególnie trwałości przyjętego rozwiązania, efektywności funkcjonowania Komitetu oraz roli w Strategii.

- ii) Liczba członków komitetów sterujących wahała się pomiędzy 11 a 25 osobami, co zbliżone jest do zaleceń wskazanych w przewodniku Komisji Europejskiej, który rekomendował piętnastoosobowy skład Komitetu. Wśród członków znajdowali się przedstawiciele wszystkich występujących podmiotów, począwszy od władz samorządowych, na przedsiębiorstwach kończąc.
- iii) Nad prawidłową realizacją projektów Regionalnych Strategii Innowacji czuwały powołane ciała zarządzające, aczkolwiek nie było to regułą, oraz sekretariaty projektów zlokalizowane w instytucjach wnioskujących.
- iv) Każdy z projektów powołał menadżera odpowiedzialnego za kontrolę procesu realizacji projektu od strony merytorycznej i finansowej.

**Ramka nr 6**

**Województwo łódzkie** – Zespołowy Menadżer Projektu

**Województwo pomorskie** – Kierownik Naukowy, Kierownik Realizacji Projektu

Istnieją przykłady podziału funkcji menadżera projektu pomiędzy kilka osób, co podobnie do przykładu Komitetu Sterującego, może stanowić ciekawy przedmiot badań, szczególnie efektywności przyjętych mechanizmów oraz skuteczność rozwiązania. Patrz ramka nr 6.

Jak wskazane zostało we wprowadzeniu do niniejszej inwentaryzacji, projekty Regionalnych Strategii Innowacji finansowane były z dwóch źródeł: Komisji Europejskiej oraz Komitetu Badań Naukowych, co dzieli regiony według ilości środków finansowych dostępnych w ramach projektu oraz formy wsparcia zewnętrznego w postaci ekspertów z doświadczonych regionów UE w projekcie. Należy podkreślić, iż w przypadku projektów RIS NAC partnerstwo z regionami UE i uczestnictwo ekspertów zewnętrznych było obligatoryjne, czego efektem jest formalne zaangażowanie ekspertów w projekty i włączenie ich do struktury zarządzania projektami. Projekty finansowane z zasobów KBN nie przewidywały finansowania

ekspertów zagranicznych, co wynikało z braku dostatecznej ilości środków finansowych, jednakże, jak wskazuje analiza, we wszystkich tych regionach proces budowania Strategii wsparty był zagranicznymi ekspertami - w przypadku województwa lubelskiego wskazano ich aż 15-tu (z Holandii, Francji, Danii, Portugalii, Czech, Finlandii).

Zidentyfikowany fakt uczestnictwa ekspertów zagranicznych w projektach RIS KBN w wielu przypadkach wynikał z równoległej realizacji przez członków konsorcjów projektów RIS KBN, projektów z udziałem partnerów z Unii Europejskiej, którzy uczestniczyli równolegle w inicjatywach podejmowanych przy budowaniu Strategii: forach, badaniach, konferencjach itp. W konsekwencji zaangażowanie ekspertów zagranicznych znacząco różniło się pomiędzy projektami finansowanymi z poszczególnych źródeł. Niewątpliwie dedykowanie działań bezpośrednio ekspertom zagranicznym i permanentna współpraca z nimi, co przejawia się w projektach RIS NAC, zaowocowała większym ich wpływem na proces budowania Strategii, aniżeli doraźne konsultacje i doradztwo wynikające z analizy projektów RIS KBN.

Nie można jednakże jednoznacznie określić roli i znaczenia ekspertów zagranicznych w procesie budowania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce jedynie na podstawie niniejszej inwentaryzacji, możliwe to będzie jedynie poprzez szczegółową analizę jakościową wśród kluczowych aktorów w procesach budowania Strategii.

**Ramka nr 7**

**Województwo śląskie**

Ekspert Zagraniczny pełnił rolę Menadżera Projektu

W przypadku połowy regionów w procesie budowania Strategii zaangażowano ekspertów krajowych, którzy pochodzili zarówno z regionu, jak i z poza regionalnych instytucji. Szczegółowa analiza roli i wkładu tych ekspertów w procesy budowania Strategii wymaga jednakże określenia jednoznacznej definicji „eksperta”, co wynika z różnorodności interpretacji tej kategorii uczestnika w poszczególnych projektach RIS: dla przykładu w województwie małopolskim w proces budowania Strategii zaangażowano 47 ekspertów, którzy wchodzili w skład Grup Roboczych, podobny model zastosowany został w województwie dolnośląskim. Oba przykłady istotnie

odbiegają od modeli stosowanych w pozostałych regionach, co istotnie ogranicza możliwość przeprowadzenia oceny porównawczej.

Budowanie Strategii Innowacji bezpośrednio wspierane było przez powołane grupy robocze w ramach wszystkich zidentyfikowanych struktur zarządzania. Ilość grup różni się pomiędzy regionami, jednakże ich liczba nie przekracza dziesięciu. Dobór grup dedykowany był szczegółowym potrzebom regionów i pozostawał w zgodzie z przyjętym schematem realizacji projektów. Zgodnie z analizą zidentyfikowano grupy robocze:

1. o charakterze sektorowym (woj. świętokrzyskie);
2. odwołujące się do prowadzonych analiz w ramach projektu (dolnośląskie, lubelskie, opolskie, łódzkie, pomorskie, zachodniopomorskie);
3. odwołujące się do obszarów wsparcia (małopolskie, śląskie), wskazujące na rodzaje podmiotów (kujawsko–pomorskie);
4. mieszane (podkarpackie, warmińsko–mazurskie).

Podobnie do rekomendacji, jakie wskazane zostały w odniesieniu do ekspertów krajowych i zagranicznych, ocena wkładu Grup Roboczych w proces realizacji projektu wymaga przeprowadzenia szczegółowych analiz wśród uczestników Grup oraz pozostałych członków struktury zarządzania.

**Ramka nr 8**

**Województwo warmińsko–mazurskie**

**Rada Regionalna:** w ramach struktury zarządzania powstała Rada Regionalna w skład której wchodziło 141 osób, przedstawicieli instytucji badawczych, stowarzyszeń biznesowych, gospodarczych, zrzeszeń pracowników różnych branż, organizacji pozarządowych.

**Lokalne Biura Kontaktowe:** integralnym elementem projektu RIS była zbudowana sieć Lokalnych Punktów Kontaktowych projektu RIS bazująca na 23 powiatach w regionie.

Oprócz typowych elementów struktur zarządzania w zidentyfikowanych projektach powołano różnorodne ciała, przypisując im specyficzne role i zadania (patrz Ramka nr 8).

Jak wskazane zostało wcześniej, powołane struktury powinny cechować trwałość w czasie, w tym również po zakończeniu projektów RIS. Obecny stan wiedzy,

wynikający z analizy dokumentów z poszczególnych regionów oraz bezpośrednich wywiadów z przedstawicielami instytucji regionalnych, wskazuje na istnienie dynamicznie rozwijających się inicjatyw związanych z podtrzymaniem struktur zarządzania, jednakże ich szczegółowa analiza jest na tym etapie, z uwagi na trwające prace, niemożliwa. Konieczne jest zatem przeprowadzenie szczegółowej analizy trwałości po zakończeniu procesu formułowania struktur zarządzania implementacją Regionalnych Strategii Innowacji.

## **5. Mechanizmy użyte przy budowaniu partnerstwa**

### **5.1 Aspekty organizacyjne i techniczne analizy**

Jednym z kluczowych elementów w procesie budowania Regionalnych Strategii Innowacji, co jednocześnie odzwierciedlone zostało w metodyce Komisji Europejskiej, jest budowanie partnerstwa w regionie na rzecz Regionalnej Strategii Innowacji. Jest to jednocześnie proces obejmujący szeroką gamę mechanizmów, absorbujący dużą liczbę regionalnych instytucji i znacząco wybiegający ponad sam okres dedykowany budowaniu RIS. Wymaga zatem tworzenia wspólnych narzędzi i inicjatyw zmierzających w kierunku wspierania istniejących struktur oraz budowanie nowych - nakierowanych na pobudzanie innowacji, trwałych sieci relacji wewnątrzregionalnych. Jednocześnie należy podkreślić, iż wraz z przesuwaniem się po linii czasu, narzędzia, używane do budowania partnerstwa, mają bardziej skoncentrowany charakter i z większą precyzją oddziałują na środowisko.

Przy realizacji niniejszej części inwentaryzacji wykorzystane zostały wszystkie, wymienione na stronie 13 niniejszego raportu, źródła informacji. Podobnie, jak w przypadku inwentaryzacji struktur zarządzania projektami RIS, tak w tym przypadku zdefiniowane zostały główne narzędzia, jakie użyto w trakcie realizacji projektów RIS i pogrupowane w następujące obszary: strony www, fora regionalne, konferencje regionalne i krajowe, warsztaty i spotkania, artykuły o RIS, broszury i materiały oraz publikacje i CD<sup>24</sup>. Prezentowane informacje w poszczególnych obszarach mają charakter ilościowy, w konsekwencji podana została liczba zjawisk – inicjatyw w poszczególnych obszarach, w większości przypadków wraz ze wskazaniem tematu lub treści inicjatywy. Rozkład poszczególnych inicjatyw w poszczególnych regionach zamieszczony jest w załączniku nr 6.

---

<sup>24</sup> W kontekście metodyki budowania Regionalnych Strategii Innowacji, kreowanie partnerstwa realizowane jest w głównej mierze poprzez: konsensus regionalny, strukturę zarządzania oraz mechanizmy promocji. Jako że struktura zarządzania projektami RIS jest przedmiotem wcześniejszej części raportu, niniejszym uwaga koncentruje się na dwóch pozostałych elementach budowania partnerstwa.

## 5.2 Wnioski z inwentaryzacji mechanizmów budowania partnerstwa

W wyniku przeprowadzenia analizy porównawczej wskazać można następujące wnioski:

- i) wszystkie regiony stworzyły strony internetowe projektów Regionalnych Strategii Innowacji, na których prezentowane były informacje dotyczące projektów, dane adresowe do kluczowych aktorów zaangażowanych w proces budowania Strategii, materiały opracowane w trakcie realizacji projektów oraz kluczowe informacje o bieżących pracach w regionie. Zakończenie projektów w większości przypadków nie oddziaływało na trwałość stron www, należy jednakże podkreślić, iż dynamika informacji prezentowanych poprzez strony uległa zmniejszeniu. W przypadku województw: opolskiego, warmińsko-mazurskiego oraz lubuskiego strony nie są utrzymywane. Obecnie następuje proces weryfikacji danych prezentowanych na stronach www i ich uzupełnianie o bieżące inicjatywy realizowane w rezultacie implementacji strategii. Województwo pomorskie oraz wielkopolskie stanowią dobrą praktykę w tym względzie. Należy oczekiwać, iż w najbliższym czasie prezentowana sytuacja ulegnie poprawie, czego pierwszym sygnałem jest rosnąca świadomość regionów o konieczności wymiany informacji i przekazywania dobrych praktyk pomiędzy sobą;
- ii) kluczowym elementem budowania konsensusu, jak również promocji projektu w regionach, stały się fora regionalne, konferencje oraz warsztaty i spotkania. Ilość organizowanych inicjatyw w tym względzie przedstawiona została w załączniku nr 6. Zgodnie z przedstawionymi danymi regiony podjęły trud organizacji imprez o różnym poziomie oddziaływania, począwszy od krajowych, poprzez regionalne i subregionalne po lokalne. Przyjęte rozwiązania dopasowane były do scenariusza przewidzianego w projektach i pozostają w bliskich relacjach i innymi działaniami realizowanymi w regionach (np. badaniami). Mając na względzie fakt, iż budowanie konsensusu wymaga dotarcia do dużej ilości instytucji i osób w regionach, przyjęte mechanizmy są uzasadnione;
- iii) informacje o budowaniu Regionalnych Strategii Innowacji prezentowane były w licznych dostępnych środkach masowego przekazu. Głównymi narzędziami były: artykuły prasowe, generowane w rezultacie bezpośrednich wywiadów oraz

notatki prasowe przy okazji organizowanych for i konferencji w regionach. Zgodnie z uzyskanymi danymi, w województwach: łódzkim, świętokrzyskim, małopolskim oraz zachodniopomorskim przeprowadzone były wywiady i audycje telewizyjne w lokalnych stacjach telewizyjnych. Wymienione regiony wykazują jednocześnie najwyższą aktywność we współpracy z pozostałymi środkami przekazu informacji;

- iv) w ramach projektów wydawane były liczne biuletyny i materiały promocyjne, a w szczególności: ulotki, plakaty, broszurki informacyjne, teczki i foldery. W przypadku województw warmińsko–mazurskiego oraz kujawsko–pomorskiego wydawano periodyki dedykowane procesowi realizacji projektów RIS – w pierwszym przypadku 10 edycji, w kujawsko–pomorskim – 5 edycji. Ponadto zanotowano dużą aktywność regionów w publikowaniu okolicznościowych biuletynów, odzwierciedlających wyniki pracy w projekcie np. wyniki badań (świętokrzyskie), etapy projektu (województwa dolnośląskie) zagadnienia problemowe np. współpraca nauka–przemysł (lubelskie);
- v) dla zachowania trwałości upowszechniania wyników projektów RIS, a w szczególności dokumentów Regionalnych Strategii Innowacji, we wszystkich regionach przygotowano i wydano publikacje książkowe. Dodatkowo w przypadku województw: kujawsko–pomorskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego przygotowano płyty CD o podobnej treści. Oprócz dokumentów Regionalnych Strategii Innowacji w postaci książkowej publikowane były informacje dotyczące: rezultatów badań w regionach (w województwie podkarpackim wydano- 4 przewodniki zat. „Informator”, udostępniając je równolegle w wersji elektronicznej poprzez stronę www), oferty badań i innowacji (kujawsko–pomorskie, lubelskie).

Budowanie partnerstwa ma charakter ewolucyjny i wraz z postępującym procesem tworzenia Regionalnych Strategii Innowacji istotnie zmieniają się warunki, w jakich powstaje i realizuje się partnerstwo. Zmianie ulegają również używane mechanizmy, ich zakres, przedmiot i okres życia. Odnosząc się do niniejszej inwentaryzacji, należy podkreślić, iż analiza koncentruje się na okresie realizacji projektów RIS, w związku z tym możliwa jest jedynie weryfikacja danych w zakresie narzędzi budowania konsensusu regionalnego i promocji. Sukces partnerstwa w tym

okresie jest funkcją ilości osób, jaka w aktywny sposób uczestniczy w budowaniu Strategii, zarówno w powołanych strukturach zarządzania, jak i w innych inicjatywach podejmowanych w regionach. Stąd też pojawiają się takie mechanizmy jak: konferencje, warsztaty, seminaria, publikacje i materiały informacyjne, które docierają do szerokiego grona aktorów regionalnych.

Jednocześnie należy podkreślić, iż stosowanie tych samych narzędzi budowania partnerstwa w poszczególnych regionach nie jest jednoznaczne z uzyskaniem takiego samego efektu. Wynika stąd, iż każdy region stosuje takie mechanizmy, które w punktu widzenia struktury regionu, przyzwyczajzeń, wielkości populacji i wielu innych warunków mogą zagwarantować najwyższy efekt w najkrótszym czasie. W konsekwencji bezpośrednio wyciąganie wniosków z inwentaryzacji jest obarczone dużym ryzykiem, a ocena efektywności użytych mechanizmów budowania partnerstwa możliwa jest jedynie poprzez jakościowe analizy w regionach.

W odniesieniu do niniejszej inwentaryzacji należy podkreślić, iż wraz z postępującym procesem implementacji Regionalnych Strategii Innowacji niezbędna będzie dalsza weryfikacja przyjętych mechanizmów budowania partnerstwa w regionach.

## **6. Przyjęta metodyka realizacji badań w regionach**

### **6.1 Aspekty organizacyjne inwentaryzacji badań w regionach**

Sukces Regionalnej Strategii Innowacji, nie pomniejszając roli partnerstwa wskazanego powyżej, jest funkcją odzwierciedlenia potrzeb i potencjału (popytu i podaży) regionu w zakresie innowacji w przyjętych priorytetach strategicznych. Wynika to z definicji Regionalnej Strategii Innowacji, która wskazuje na oddolne – bottom-up - podejście, co w konsekwencji wymaga przeprowadzania szczegółowych analiz w regionach i wyznaczenia obszarów wymagające interwencji.

Odnosząc się do metodyki budowania Strategii, niniejsza część inwentaryzacji ma na celu dokonanie weryfikacji działań badawczych, które stanowiły integralną część wszystkich projektów RIS. Podobnie do pozostałych obszarów poddanych inwentaryzacji, i w tym przypadku wskazać należy istnienie różnic pomiędzy regionami, co przejawia się zarówno w różnorodności użytych narzędzi badawczych, przedmiotów badań, wielkości próby, sposobu prezentacji wyników itp.

Niniejszy raport odnosi się do trzech kluczowych aspektów analiz regionalnych: zakresu badań, wielkości prób oraz użytych narzędzi badawczych. Zestawienie wymienionych obszarów z podziałem na poszczególne województwa stanowi załącznik nr 3.

Głównym źródłem informacji dla realizacji tej części inwentaryzacji były raporty z przeprowadzonych badań w regionach, udostępnione w większości przypadków poprzez strony internetowe oraz udostępnione przez regiony raporty z realizacji projektów RIS.

### **6.2 Zakres badań w regionach**

Analiza wszystkich dostępnych materiałów, a w konsekwencji porównanie poszczególnych danych, wskazuje na istotne różnice pomiędzy regionami, które w pierwszej kolejności przejawiają się w dwóch następujących aspektach:

- i) aspekcie podmiotowym badań;
- ii) zakresie badań/analiz.

Zakres podmiotowy analiz wskazuje na grupy podmiotów (w niektórych regionach również na obszary problemowe), jakie poddane zostały analizie w ramach

poszczególnych projektów. Zakres badań to w rezultacie zbiór informacji, jakie zgromadzone zostały w trakcie realizacji badań na poszczególnych podmiotach.

Przyjmując za podstawę wskazany powyżej podział, w aspekcie podmiotowym badań, sformułować można następujące wnioski:

- i) kluczowymi podmiotami badań w regionach były: małe i średnie przedsiębiorstwa, jednostki naukowo-badawcze, instytucje otoczenia biznesu - analizy realizowane były w ramach wszystkich projektów RIS w Polsce;
- ii) w województwach: łódzkim, opolskim, podkarpackim, podlaskim, przeprowadzono odrębne badania administracji samorządowej;

**Ramka nr 9**

**Województwo podkarpackie**

„...samorząd województwa (a także samorząd pozostałych szczebli) tylko wtedy będzie skutecznie stymulować wzrost innowacyjności regionalnej gospodarki jeżeli efektywnie będzie uczestniczyć w realizacji Regionalnej Strategii Innowacji. Stopień efektywności i zaangażowania władz regionalnych w proces podnoszenia szeroko rozumianej konkurencyjności regionu uzależniony jest od świadomości i otwartości władz na innowacje”

*Informator o wynikach badań postaw i działań administracji samorządowej i rządowej województwa podkarpackiego w zakresie innowacji*

- iii) część regionów przeprowadziło badania skoncentrowane np. analizy konkurencyjności (lubuskie), analizy sektorowe (lubelskie, łódzkie), analizy skupisk przedsiębiorstw (pomorskie, lubuskie) czy przedsiębiorczość studentów (zachodniopomorskie).

Analiza zakresu badań przeprowadzonych w poszczególnych regionach wskazuje na dużą różnorodność podejść i obszarów zainteresowań. Należy jednakże podkreślić, iż mimo autonomii prac badawczych w ramach poszczególnych projektów RIS, istnieje kilka kluczowych obszarów, które poddane były analizom we wszystkich regionach. Rozkład tych obszarów w podziale na poszczególne podmioty badań przedstawiają się następująco:

- i) małe i średnie przedsiębiorstwa: charakterystyka podmiotów, podejmowana aktywność innowacyjna, bariery działalności innowacyjnej, współpraca z otoczeniem, potrzeby firm;

- ii) sektor badawczo-rozwojowy: charakterystyka instytucji, zasoby (kadrowe, finansowe), współpraca z otoczeniem w tym z MSP, bariery współpracy z otoczeniem, źródła finansowania działalności;
- iii) instytucje wsparcia biznesu: charakterystyka instytucji, zasoby (kadrowe, rzeczowe, finansowe), źródła finansowania, współpraca z MSP, bariery współpracy.

Istnienie podobieństw w doborze zakresu badań w regionach nie świadczy jednakże o porównywalności regionów w tych obszarach. Ograniczeniem w tym zakresie są czynniki wynikające z doboru prób do badań oraz zastosowanych narzędzi badawczych. W konsekwencji, aby można było sprowadzić wyniki badań z poziomu regionalnego np. na poziom krajowy, należy dokonać szczegółowej analizy wszystkich warunków, w jakich przeprowadzone zostały badania. Przykładem są informacje zawarte w Ramce nr 10.

**Ramka nr 10**

Przeprowadzona inwentaryzacja wskazuje, iż w województwach: wielkopolskim, warmińsko-mazurskim, podlaskim, opolskim oraz lubelskim, jednostki B+R oraz instytucje otoczenia biznesu poddane zostały badaniu przy zastosowaniu jednolitych narzędzi. W pozostałych przypadkach zastosowano odrębne narzędzia badawcze.

Istotnym wnioskiem, jaki nasuwa się z przeprowadzonej analizy zakresu badań w regionach, jest istnienie pierwszych przesłanek wskazujących na zintegrowane podejście do innowacyjności przedsiębiorstw w ramach Regionalnych Strategii Innowacji. Wynika to z faktu uwzględnienia małych i średnich przedsiębiorstw we wszystkich badaniach, zarówno w sposób bezpośredni – analizy innowacyjności przedsiębiorstw, jak i pośredni – np. poprzez analizy barier współpracy instytucji B+R z MSP (analogicznie w przypadku badań na pozostałych podmiotach). W konsekwencji MSP widziane są jako kluczowy beneficjent działań pro-innowacyjnych generowanych przez instytucje z ich otoczenia, a zarazem kluczowe ogniwo pobudzania innowacyjności regionów.

### 6.3 Użyte narzędzia badawcze

W ramach badań zastosowano liczne narzędzia badawcze, których rola ściśle koresponduje z podmiotowym aspektem badań. Na liście narzędzi badawczych znajdują się:

- ankiety i kwestionariusze: wszystkie regiony
- analiza ekspercka: woj. lubelskie, lubuskie, łódzkie, pomorskie, śląskie
- analiz SWOT poszczególnych sektorów: woj. podkarpackie
- studia przypadków: woj. podlaskie, lubuskie, łódzkie
- audyty technologiczne: woj. pomorskie.

Przeprowadzona inwentaryzacja wszystkich projektów RIS pod kątem narzędzi badawczych wskazuje na kilka kluczowych wniosków:

- i) głównym narzędziem badawczym w ramach analiz były opracowane ankiety i kwestionariusze;
- ii) bazując na ankietach i kwestionariuszach badano małe i średnie przedsiębiorstwa, jednostki B+R, instytucje wsparcia biznesu oraz administrację samorządową we wszystkich regionach;
- iii) przygotowane kwestionariusze wysyłane były pocztą do potencjalnych respondentów, jak również stanowiły narzędzie do przeprowadzenia wywiadów bezpośrednich (w tym telefonicznych) oraz grupowych;
- iv) zastosowanie narzędzi było ściśle powiązane z wielkością próby;
- v) analizy eksperckie wykorzystywane były do analizy kluczowych obszarów problemowych np. Analiza i identyfikacja tworzących się skupisk przemysłowych i innowacyjnych (pomorskie), Analiza wykorzystania technologii informatyczno–telekomunikacyjnych (łódzkie);
- vi) uszczegółowieniem przeprowadzonych badań ankietowych i kwestionariuszowych były, w niektórych przypadkach, case study na ograniczonej grupie podmiotów np. woj. lubuskie, łódzkie, podlaskie.

**Ramka nr 11**

**Województwo warmińsko-mazurskie**

Badanie popytu na innowacyjność zostało zrealizowane metodą wysyłki pocztowej oraz wywiadów bezpośrednich prowadzonych przez przeszkolonych pracowników Powiatowych Punktów Kontaktowych RIS (PPK). Do zbierania i analizy wyników ankiet został opracowany specjalny internetowy system wymiany danych *on-line*..

Wymienione wnioski stanowią jedynie część z możliwych do wskazania, należy jednakże wziąć pod uwagę, iż wskazanie wszystkich istotnych punktów wspólnych oraz różnic w zakresie zastosowanych narzędzi badawczych wymaga zejścia na poziom bardziej szczegółowy, z uwzględnieniem przesłanek zastosowania poszczególnych narzędzi badawczych. Możliwe jest to jedynie poprzez analizę jakościową i wywiady z kluczowymi osobami zaangażowanymi w realizację badań w regionach.

#### **6.4 Wielkość próby**

Jak wynika z przeprowadzonej inwentaryzacji, badania przeprowadzone w ramach projektów RIS w Polsce objęły: ponad 2900 przedsiębiorstw, 658 jednostek naukowo-badawczych, 379 instytucji wsparcia biznesu oraz 294 instytucji administracji samorządowej.

Główne wnioski wypływające z przeprowadzonej analizy przedstawiają się następująco:

- i) rozkład prób badawczych w poszczególnych regionach różnił się od siebie, co z kolei było wynikiem zarówno czynników regionalnych: wielkości regionów, ilości przedsiębiorstw i instytucji, jak również metodyki badań: zdefiniowania podmiotów do analizy, doboru próby i narzędzi badawczych;
- ii) liczba badanych małych i średnich przedsiębiorstw waha się pomiędzy 55 w województwie podkarpackim do 414 w warmińsko-mazurskim;
- iii) badania przedsiębiorstw w większym stopniu koncentrują się na małych i średnich podmiotach, jedynie w przypadku woj. wielkopolskiego 51% przedsiębiorstw to firmy średnie i duże;

- iv) dobór prób badawczych uwzględniał przestrzenne rozmieszczenie przedsiębiorstw, jednostki badawcze oraz instytucje otoczenia biznesu i samorządowe zlokalizowane były głównie w miastach;
- v) w ramach analiz jednostek B+R w regionach istnieją różnice w definiowaniu podmiotu badań, co bezpośrednio oddziałuje na wielkość próby np. w województwach: pomorskim, opolskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim, jako jednostkę podstawową uznano zakłady badawcze (katedry) w ramach instytucji badawczych, a nie poziom samych instytucji badawczych – uczelni;
- vi) analizy sektora B+R w województwach: łódzkim oraz śląskim uwzględniły istnienie centrów doskonałości w ramach istniejących instytucji B+R;
- vii) bezpośrednie porównanie wielkości próby poszczególnych podmiotów pomiędzy regionami jest obciążone dużym błędem.

Wnioski wynikające z analizy całego obszaru – badań prowadzonych w regionach - wskazują na różnorodność doboru, zarówno narzędzi badawczych, jak i wysokości próby oraz zakresu badań. Potwierdza to regułą cytowaną na początku niniejszego raportu, iż istnieje tak dużo podejść do Regionalnych Strategii Innowacji, jak dużo jest regionów. Nie należy jednakże zapominać o zintegrowanym podejściu do małych i średnich przedsiębiorstw, które zdefiniowane zostało w niniejszej inwentaryzacji jako część wspólna wszystkich projektów RIS, co potwierdza zarazem przeznaczenie tych projektów i generalne podejście do innowacyjności regionów.

## **7. Mechanizmy związane z implementacją projektów**

### **7.1 Aspekty organizacyjne inwentaryzacji**

Budowanie Regionalnej Strategii Innowacji, zgodnie z przyjętą metodyką, po zakończeniu Fazy 0 oraz Fazy 1 (inwentaryzacja głównych działań w obu fazach zawarta jest powyżej) koncentruje się na formułowaniu strategicznych priorytetów rozwoju regionu, określaniu projektów pilotażowych oraz budowaniu systemu monitoringu wdrażania Strategii. Wszystkie te elementy przenoszą ciężar działań projektów RIS z krótkookresowych, nakierowanych na budowanie środowiska oraz weryfikację potencjału regionów, na średnio i długookresowe – dedykowane implementacji Strategii, która następuje po zakończeniu projektu RIS. W ramach niniejszej inwentaryzacji przeprowadzono wstępną analizę wszystkich ww. obszarów, kładąc jednocześnie nacisk na przyjęte priorytety strategiczne w poszczególnych regionach.

Źródłem danych niniejszej części inwentaryzacji były dokumenty Regionalnych Strategii Innowacji przyjęte przez Sejmiki Województw. Dodatkowo posłużono się raportami końcowymi z realizacji projektów RIS, jednakże jedynie w zakresie wskazania kluczowych aspektów monitoringu Regionalnych Strategii Innowacji w regionach.

### **7.2 Przyjęte priorytety strategiczne**

Regionalne Strategie Innowacji mają z definicji określić strategiczne kierunki rozwoju regionu w zakresie innowacji, bazując na stworzonym konsensusie regionalnym oraz wynikach badań w poszczególnych obszarach wymienionych wcześniej.

Kolejne strony niniejszego raportu poświęcone są zatem kluczowym wnioskom, jakie wynikają z inwentaryzacji przyjętych priorytetów. Należy jednocześnie podkreślić, iż wnioski te odzwierciedlają dwa poziomy analizy priorytetów: ogólny oraz szczegółowy (ze wskazaniem obszarów oddziaływania priorytetów przy zastosowaniu macierzy znanej z wcześniej prezentowanej analizy celów projektów RIS – nr str. 17-20

raportu). Priorytety strategiczne w podziale na poszczególne regiony wraz z przypisanymi obszarami oddziaływania zamieszczone są w załączniku nr 4.

Niniejszym, z analizy ogólnej przyjętych priorytetów strategicznych w 15 regionach, wynikają następujące wnioski:

- i) priorytety strategiczne charakteryzują się różnym stopniem operacjonalizacji – uprzedmiotowienia, co przejawia się różnym stopniem odzwierciedlenia działań na poziomie operacyjnym do określonych priorytetów;
- ii) ilość przyjętych celów/priorytetów strategicznych różni się pomiędzy regionami, w przypadkach skrajnych zdefiniowano: 3 priorytety w woj. kujawsko-pomorskim, lubuskim, małopolskim, podlaskim, pomorskim, zachodniopomorskim, oraz 10 priorytetów w woj. łódzkim. Województwa małopolskie i pomorskie oprócz celów Strategicznych zdefiniowały cele horyzontalne, przypisując im zarazem odpowiednie mechanizmy realizacji;
- iii) oprócz przyjętych priorytetów w regionach definiowano również misje Strategii, cele główne, którym w konsekwencji przypisywane zostały priorytety, np. w woj. łódzkim określono filary rozwoju.
- iv) zdefiniowanym priorytetom przypisywano w konsekwencji działania, co wskazuje na istnienie podziału pomiędzy poziomem strategicznym i operacyjnym Strategii Innowacji. W woj. łódzkim zamiast określenia działań o charakterze operacyjnym, zdefiniowany został niższy poziom strategiczny;
- v) analiza przyjętych priorytetów wskazuje na istnienie relacji ilości priorytetów i ich poziomu uprzedmiotowienia<sup>25</sup> – Strategie o dużej liczbie priorytetów charakteryzują się wysokim współczynnikiem uprzedmiotowienia, te o małej liczbie priorytetów cechuje niski poziom uprzedmiotowienia;
- vi) obszary oddziaływania priorytetów strategicznych różnią się znacząco od celów projektów RIS wskazanych na początku raportu, wskazując zarazem zmianę punktu widzenia innowacji w regionach, jaka nastąpiła w wyniku realizacji projektów RIS.

Wskazane wnioski mają charakter ogólny w stosunku do analizy przeprowadzonej w ramach niniejszej inwentaryzacji. Zgodnie z przyjętym

---

<sup>25</sup> Stopień uprzedmiotowienia autor utożsamia ze stopniem odzwierciedlenia działań na poziomie operacyjnym Regionalnych Strategii Innowacji w zdefiniowanych priorytetach strategicznych wskazanych w tych dokumentach.

scenariuszem analizy, zinwentaryzowanym priorytetem strategicznym przypisane zostały obszary oddziaływania, stosując zarazem przyjęty zestaw obszarów w ramach analizy celów projektów RIS. Należy jednocześnie podkreślić, iż priorytety strategiczne wybiegają poza proces budowania Strategii i nie posiadają związku z ich metodyką, wobec tego lista obszarów oddziaływania ograniczona została z 19 do 15 (z pominięciem: analiz regionu, priorytetów rozwoju, monitoringu innowacji oraz priorytetów pilotażowych). Jednocześnie wszelkie działania, jakie w przyjętych priorytetach - w bezpośredni lub pośredni sposób - odnoszą się do pominiętych obszarów, zostały automatycznie uznane za element budowania systemu innowacji w regionie.

Dysponując opracowaną macierzą priorytetów strategicznych, załącznik nr 4, wskazać można na szereg zależności pomiędzy zdefiniowanymi priorytetami zarówno na poziomie regionu, jak również pomiędzy regionami. Wśród nasuwających się wniosków na szczególną uwagę zasługują następujące z nich:

- a) w trakcie realizacji projektów nastąpiło przesunięcie ciężaru z budowania systemu innowacji (wynikało z przyjętych celów projektów RIS) na wspieranie infrastruktury innowacji w regionach, rozumianej jako działania o charakterze instytucjonalnym i informacyjnym;
- b) proces budowania strategii znacząco przyczynił się do podniesienia świadomości procesu innowacji w regionach i w konsekwencji przejawia się większą koncentracją działań służących podnoszeniu kultury innowacji i promocji innowacyjności w ramach przyjętych priorytetów strategicznych;
- c) kluczowym elementem podnoszenia innowacyjności regionów stały się sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami w regionach,;
- d) wszystkie regiony dostrzegają konieczność tworzenia warunków dla efektywnego i nowoczesnego systemu kształcenia na rzecz innowacji;
- e) regiony powszechnie identyfikują małe i średnie przedsiębiorstwa jako główny motor innowacji i w bezpośredni i pośredni sposób dedykują całe priorytety lub poszczególne działania na rzecz ich wsparcia;
- f) rozkład priorytetów i dedykowanych im działań w poszczególnych regionach wskazuje na istnienie zintegrowanego podejścia do innowacyjności, co przejawia się dywersyfikacją priorytetów i działań pomiędzy szereg komplementarnych

obszarów w ramach jednej strategii. Podejście to zachodzi tak na poziomie poszczególnych priorytetów jak i całych Strategii (przykłady, patrz Ramka nr 12).

Przeprowadzona inwentaryzacja wskazuje, iż każdy z regionów znalazł swoją własną ścieżkę rozwoju innowacyjnego, mimo to w wielu przypadkach zdefiniowane priorytety pozostają w bliskich relacjach pomiędzy regionami, w szczególnych - wręcz definiują konieczność nawiązywania współpracy oraz wymianę doświadczeń.

#### **Ramka nr 12**

##### **Zintegrowane podejście do innowacyjności MSP w priorytetach Regionalnych Strategii Innowacji**

1. **Województwo wielkopolskie:** „Zwiększenie zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji” (Priorytet 2) wymaga ingerencji w techniczne zasoby firm, tworzenie kultury innowacji, podnoszenia zdolności kadry oraz pomoc w nawiązywaniu międzynarodowej współpracy firm.
2. **Województwo lubelskie:** „Wzrost przedsiębiorczości w regionie” (Priorytet 1) wskazuje na konieczność wsparcia przedsiębiorstw i ich otoczenia w następujących dziedzinach: infrastruktura, współpraca firm z instytucjami B+R, tworzenie kultury innowacji, rozwój kapitału ludzkiego, budowanie relacji międzynarodowych firm i w konsekwencji budowanie systemu innowacji w regionie.
3. **Województwo śląskie:** małe i średnie przedsiębiorstwa uwzględnione zostały we wszystkich priorytetach strategicznych w konsekwencji o zintegrowanym podejściu świadczy rozkład przyjętych priorytetów
4. **Województwo pomorskie:** cel horyzontalny – „Wsparcie rozwoju MSP w regionie poprzez szerokie wykorzystanie potencjału innowacyjnego aglomeracji trójmiejskiej” – bezpośrednio odwołuje się do istnienia wielu czynników oddziałujących na przedsiębiorstwa a w konsekwencji zintegrowanego podejścia do ich innowacyjności.
5. **Województwo podlaskie:** „Wzmocnienie konkurencyjności gospodarki Podlasia poprzez innowacje” (Priorytet 1) bezpośrednio odwołuje się do małych i średnich przedsiębiorstw i ich centralnej roli. O zintegrowanym podejściu do innowacyjności MSP świadczą działania zdefiniowane w dwóch pozostałych priorytetach, które uzupełniają pierwszy priorytet o działania w ogólnie zdefiniowanym otoczeniu firm.

Wnioski, jakie wypływają z inwentaryzacji przyjętych priorytetów strategicznych w Regionalnych Strategiach Innowacji, wskazują podstawowe cechy podejść do procesu innowacji, jakie przejawiają się w tych dokumentach. Jak zaznaczone zostało wcześniej, podejścia te ulegały istotnym zmianom, zwłaszcza porównując okres przed realizacją projektu RIS i po jego zakończeniu - pierwsze wnioski zostały przedstawione wcześniej. Obecnie możliwe jest, mając na względzie przygotowane narzędzia w postaci macierzy oddziaływania, dalsze weryfikowanie różnic w podejściu regionów do procesu innowacji, jednakże analiza taka powinna być

uzupełniona analizą jakościową w regionach. Wniosek taki będzie przedmiotem raportu z drugiej części badania Regionalnych Strategii Innowacji i stanowić będzie istotny element rekomendacji do szczegółowej analizy Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce.

**Ramka nr 13**

**Wybrane priorytety Regionalnych Strategii Innowacji**

1. **Województwo warmińsko-mazurskie:** „Budowanie potencjału innowacyjnego” (Priorytet 4) wskazuje na konieczność interwencji w systemowe podejście do innowacji i szeroko rozumianą infrastrukturę a jednocześnie tworzenie kultury innowacji. Wskazanie na kulturę innowacji jest charakterystyczne dla wszystkich priorytetów w tym regionie.
2. **Województwo świętokrzyskie:** „Rozwój działalności badawczej na rzecz wyzwalania wewnętrznych czynników rozwoju” (Priorytet 2) definiuje działania badawcze i konieczność bieżącej kontroli warunków w których podnoszona jest innowacyjność regionu. „Budowa infrastruktury społeczeństwa informacyjnego” (Priorytet 3) to charakterystyczny priorytet w całości dedykowany tworzeniu infrastruktury innowacji w regionie.
3. **Województwo podlaskie:** „Ustanowienie instytucjonalnych mechanizmów wsparcia innowacyjności województwa podlaskiego” (Priorytet 2) zawiera działania w 6 obszarach oddziaływania w tym wskazuje na transgraniczny charakter regionu i możliwość transferu technologii.
4. **Województwo podkarpackie:** „Stworzenie infrastruktury finansowego wsparcia innowacji” (Priorytet 2) bezpośrednio odwołuje się do mechanizmów finansowania innowacji, co jest charakterystyczne dla tego regionu.
5. **Województwo lubelskie:** Priorytet 2 – „Poprawa efektywności rolnictwa ekologicznego” oraz Priorytet 3 – „Rozwój sektora produktów ekologicznych” wskazują na silne oddziaływanie sektorowe co odróżnia ten region od pozostałych, zarówno pod względem podejścia jak i wybranych sektorów.

### 7.3 Projekty pilotażowe

Integralnym narzędziem implementacji Regionalnych Strategii Innowacji są projekty pilotażowe, a ich definiowanie stanowi element metodycznych wskazówek zgodnie z przedstawionym materiałem we wstępie do raportu.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż w 12 z 15 zinwentaryzowanych Regionalnych Strategiach Innowacji wskazano projekty pilotażowe, przypisując im zarazem kluczową rolę w fazie implementacji Strategii. W przypadku województw: zachodniopomorskiego, opolskiego oraz śląskiego, nie określono takich projektów,

kierując jednocześnie uwagę beneficjentów strategii w kierunku planów działań, jakie opracowane zostały w trakcie ostatniej fazy projektów.

Podobnie jak w przypadku przyjętych priorytetów strategicznych, ilość projektów pilotażowych różni się w zależności od regionu i w konsekwencji waha się od dwóch do sześćdziesięciu dwóch. Ilość projektów pilotażowych w regionach pozostaje jednocześnie w bliskiej relacji z modelem implementacji Regionalnych Strategii Innowacji i wskazuje, iż w województwach: warmińsko–mazurskim oraz wielkopolskim, w których zdefiniowanych zostało najwięcej projektów, model implementacji Strategii opiera się na dużej ilości jednostkowych działań w przeciwieństwie do województw: łódzkiego, podkarpackiego, małopolskiego, w których punkt ciężkości leży po stronie kilku kompleksowych i zintegrowanych projektów pilotażowych. W pozostałych regionach projekty posiadają charakter pośredni w stosunku do zaprezentowanych skrajnych modeli i projektów.

Zdefiniowanie projektów pilotażowych nie świadczy jednakże o praktycznych działaniach w tym zakresie w regionach. Jak wiadomo implementacja Strategii przewidziana jest w większości regionów do 2013 roku co wskazuje, iż projekty pilotażowe mogą znaleźć swoje praktyczne zastosowanie w całym okresie od zakończeni projektu RIS po wyczerpanie się czasu dedykowanego implementacji. Aby zatem można było ocenić stopień wykorzystania przyjętych projektów pilotażowych, należy stworzyć system monitoringu, zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym.

#### **7.4 Monitoring projektów RIS**

Wraz z definiowaniem priorytetów strategicznych i ścieżki implementacji Regionalnej Strategii Innowacji konieczne jest zdefiniowanie narzędzi dla monitoringu i kontroli. Zgodnie z inwentaryzacją Regionalnych Strategii Innowacji, w trzynastu regionach podjęto działania zmierzające do określenia założeń do monitoringu, jedynie w przypadku województw: warmińsko–mazurskiego oraz podlaskiego proces definiowania systemu będzie następował wraz z implementacją Strategii.

Główne wnioski wynikające z analizy porównawczej informacji zawartych w zakresie monitoringu w dokumentach poszczególnych regionów wskazują na:

- i) istnienie silnych relacji procesu monitoringu Regionalnych Strategii Innowacji z procesem monitoringu Funduszy Strukturalnych, co przejawia się zdefiniowanymi wskaźnikami realizacji Strategii na poziomie produktu, rezultatu i oddziaływania;
- ii) istnienie wstępnie określonych narzędzi gromadzenia danych oraz instytucji odpowiedzialnych za tworzenie i realizację monitoringu;
- iii) brak ostatecznych wizji monitoringu i konieczność pogłębiania wiedzy i umiejętności w tym zakresie w regionach;
- iv) istnienie świadomości o konieczności prowadzenia ewaluacji procesu implementacji Strategii, co bezpośrednio akcentowane jest w województwach: lubuskim, łódzkim i świętokrzyskim.

**Ramka nr 14**

**Województwo świętokrzyskie:**

„Dla wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego zostanie utworzona jednostka koordynująca (Centrum Monitoringu RSI). Do zadań tej jednostki należeć będzie:

- monitoring wdrażania zadań w ramach strategii;
- nadzór nad prawidłowością realizowanych zadań...;

[...]

Instytucją zajmującą się koordynowaniem i wspieraniem realizacji Regionalnej Strategii Innowacji winna być spółka prawa handlowego, której w miarę potrzeby udziałowcami winny być organizacje tworzące Konsorcjum Regionalnej Strategii Innowacji i Transferu Technologii lub spółka córka ŚCITT lub odrębny podmiot prawa handlowego...”

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005 - 2013

Należy zatem oczekiwać, iż wraz z postępującym procesem implementacji Strategii postępować będzie proces budowania systemów monitoringu zarówno Strategii, jak i innowacyjności regionów. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż konieczne jest stworzenie platformy koordynującej powstające narzędzia monitoringu lub **tworzenie spójnego systemu monitoringu na poziomie krajowym** dla zagwarantowania porównywalności zjawisk i procesów, jakie poddane będą ocenie w regionach. Wynika to bezpośrednio z pojawiających się tendencji do porównywania się regionów z najlepszymi wzorcami – benchmarkingu, który może zachodzić na poziomie zarówno narodowym, jak i europejskim. Kluczowym staje się zatem wskazanie konkretnych rozwiązań w tym zakresie.

Charakterystyka mechanizmów monitoringu wskazanych w Regionalnych Strategiach Innowacji w poszczególnych regionach zamieszczona jest w załączniku nr 5.

## 8. Podsumowanie inwentaryzacji

Podsumowując przeprowadzoną inwentaryzację należy zwrócić uwagę na następujące kluczowe aspekty:

1. Inwentaryzacja Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce, tak jak i same strategie, była procesem wielowątkowym i wielowymiarowym. Jednocześnie wymagała weryfikacji dużej ilości dokumentów oraz przeprowadzenia dodatkowych wywiadów i spotkań dla uściślenia danych oraz weryfikacji przyjętych mechanizmów inwentaryzacji.
2. Bezpośrednim rezultatem inwentaryzacji są informacje i dane zamieszczone w załącznikach do niniejszego raportu, które w przejrzysty sposób porządkują kluczowe obszary realizacji projektów RIS w Polsce. W konsekwencji możliwe jest wskazanie pierwszych efektów realizacji Strategii w regionach, wymienione w niniejszym raporcie, oraz rekomendacji do bardziej szczegółowej analizy Strategii, czego rozwinięciem będzie druga część analizy.
3. Odwołując się do obszarów inwentaryzacji, należy podkreślić, iż stanowią one kluczowe ogniwa realizacji projektów RIS i uwzględniają działania realizowane we wszystkich fazach projektów. Potwierdzeniem jest, zamieszczona w niniejszym raporcie, metodyka budowania Regionalnych Strategii Innowacji.
4. Wyniki inwentaryzacji wskazują, iż przez ostatnie kilkadziesiąt miesięcy, tzn. od rozpoczęcia pierwszych projektów RIS, we wszystkich regionach poczyniono kroki<sup>26</sup>, aby wyznaczyć kierunki rozwoju innowacyjnego regionów. Przedsięwzięcia te stają się zatem unikatowymi na skalę europejską, zarówno pod względem ilości, jak i dynamiki w czasie. Bezpośrednim rezultatem podjętych działań jest wzrost świadomości regionów w zakresie procesu innowacji i jego roli w podnoszenia konkurencyjności regionów, co z kolei znalazło swoje potwierdzenie w spektakularnym sukcesie, jaki odniosły polskie regiony w walce o środki 6 Programu Ramowego na rozwinięcie Regionalnych Strategii Innowacji.

---

<sup>26</sup> angażując przy okazji dużą ilość instytucji i realizując dużo jednostkowych inicjatyw

Stuprocentowy sukces polskich regionów świadczy o istnieniu zdefiniowanej wizji roli Regionalnych Strategii Innowacji w regionach oraz kreującym się trwałym partnerstwie instytucji.

5. Odwołując się do całej inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji, należy podkreślić, iż wiedza zgromadzona i usystematyzowana w poszczególnych obszarach stanowi podstawę do generowania licznych badań i analiz o bardziej szczegółowym i skoncentrowanym charakterze, tak na poziomie regionalnym, jak i krajowym. W konsekwencji rolą niniejszej inwentaryzacji nie jest wskazanie czy zdefiniowanie wszystkich istniejących różnic i części wspólnych Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce, a jedynie usystematyzowanie wiedzy o Strategiach i sposobie ich powstawania.
6. Mając na względzie fakt, iż przeprowadzona inwentaryzacja jest pierwszą tego typu inicjatywą w Polsce, należy uwzględnić możliwość pojawienia się negatywnych opinii w odniesieniu zarówno do zakresu, jak i przyjętych mechanizmów inwentaryzacji. Jednocześnie należy podkreślić, iż treść stanowiąca zawartość wszystkich obszarów inwentaryzacji pochodzi z opracowanych dokumentów w regionach, została w rzetelny sposób przeanalizowana i zweryfikowana pod kątem poprawności merytorycznej.
7. Projekty RIS, będące przedmiotem niniejszej inwentaryzacji, stanowią pierwszy element procesu podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności regionów. Mając na względzie konieczność implementacji zapisów strategii, co zdecydowanie obejmuje większą ilość działań i obszarów, należy niniejszą inwentaryzację (która ocenia stan bieżący) rozwinąć o analizy dynamiki realizacji działań w regionach.

## **9. Spis załączników**

- Załącznik nr 1 Cele projektów RIS (Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce)
- Załącznik nr 2 Struktury zarządzania projektami RIS w Polsce
- Załącznik nr 3 Metodyczne aspekty realizacji badań w ramach RIS w Polsce
- Załącznik nr 4 Przyjęte priorytety Regionalnych Strategii Innowacji i ich obszary oddziaływania
- Załącznik nr 5 Implementacja RIS, monitoring wskazany w Regionalnych Strategiach Innowacji
- Załącznik nr 6 Mechanizmy użyte przy budowaniu partnerstwa (konsensus i promocja)