

Regional Studies Association – Sekcja Polska

**POLSKIE REGIONALNE STRATEGIE INNOWACJI:
OCENA I WNIOSKI DLA DALSZYCH DZIAŁAŃ**

Grzegorz Gorzelak
Aleksander Bąkowski
Marek Kozak
Agnieszka Olechnicka

przy współpracy Adama Płoszaja

Warszawa, styczeń 2006 r.

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	3
WSTĘP	10
ROZDZIAŁ 1. OGÓLNE ZASADY BUDOWANIA STRATEGII A REGIONALNE STRATEGIE INNOWACJI	
Istota strategii	11
Regionalne Strategie Innowacji w Polsce	14
ROZDZIAŁ 2 OCENA REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI	
Dolnośląskie	15
Kujawsko-Pomorskie	29
Lubelskie	37
Lubuskie	47
Łódzkie	55
Małopolskie	62
Opolskie	69
Podkarpackie	76
Podlaskie	89
Pomorskie	96
Śląskie	105
Świętokrzyskie	111
Warmińsko-Mazurskie	123
Wielkopolskie	131
Zachodniopomorskie	138
Podsumowanie indywidualnych ocen 15 Regionalnych Strategii Innowacji	145
ROZDZIAŁ 3. DOROBIEK REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI – OCENA ZBIORCZA	
Diagnoza, cele	150
Realizacja	156
Obraz ogólnopolski	162
Wnioski i rekomendacje	164
ANEKS 1.	
Zestawienie struktury diagnoz RSI oraz zawartości i metody badań empirycznych	169
ANEKS 2.	
Regionalne zróżnicowanie uczestnictwa polskich placówek naukowych w 5. i 6. programie ramowym oraz w sieci centrów doskonałości	177
ANEKS 3.	
Regionalny potencjał innowacyjny. Propozycja programu badawczego	181
ANEKS 4.	
Propozycja programu rządowego:	
Rozwój materialnej bazy Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii	188

STRESZCZENIE

Niniejsze opracowanie zawiera omówienie 15 opracowanych w ostatnich latach polskich regionalnych strategii innowacji (RSI).

Na regionalne strategie innowacji należy spoglądać z trzech punktów widzenia:

- jako na proces budowania wewnątrzregionalnego porozumienia wokół tworzenia i rozprzestrzeniania innowacji;
- jako na opracowany dokument strategiczny, który powinien być utworzony zgodnie ze standardami wymaganymi od tego typu opracowań;
- jako na zespół działań podejmowanych podczas realizacji strategii.

W niniejszej ekspertyzie koncentrujemy się na punkcie drugim, podejmując także pewne wysiłki na rzecz określenia rezultatów opracowania strategii innowacji, czyli ich wdrożenia.

Poszczególne regionalne strategie innowacji można zaprezentować – w najbardziej skrótowy sposób – następująco:

Województwo dolnośląskie należy do tych, które zarówno diagnozę, jak i układ celów zasadniczo podporządkowały zagadnieniom ściśle powiązanim z innowacyjnością. W analizie cech regionu uwzględniono dziesięć obszarów uwarunkowań wewnętrznych (potencjał biznesowy, badawczy, instytucjonalny, administracyjny, edukacyjny, kulturowy, strategia rozwoju województwa, charakterystyczne dziedziny gospodarki i nauki), jak i zewnętrznych (proinnowacyjna polityka państwa, czynnik europejski). Analizę SWOT przeprowadzono w odniesieniu do koncepcji tzw. złotego trójkąta powiązań, aczkolwiek u jej podstaw tkwiły raczej informacje ilościowe, niż jakościowe. Stosownie zdefiniowano osiem celów strategicznych, które z jednym wyjątkiem (4. finansowanie innowacji) tworzą szeroką, lecz logiczną całość z celem strategicznym. W sumie pole strategii, analiza i cele stanowią ogólnie rzecz biorąc logiczną całość, odpowiadającą zamiarom i problemom.

Województwo kujawsko-pomorskie przedstawiło strategię o zróżnicowanym charakterze. Nazbyt obszerna, wykraczająca poza pole polityki innowacyjnej i obejmująca zjawiska nie mające nic lub niewiele wspólnego z innowacyjnością. Dotyczy to zwłaszcza analiz środowiska i zasobów naturalnych, czy też – spośród szczegółowych – liczby miejsc noclegowych. Nie w pełni uzasadniono wybór branż i przemysłów uznanych za szczególnie ważne obszary produkcji (zatem mające związek z innowacyjnością regionu). Ujęto tu m.in. takie branże, jak meblarska czy przemysł rolno-spożywczy. Nie w pełni spójna jest także analiza SWOT. Mimo to, na poziomie celów strategia kujawsko-pomorska jest skonstruowana poprawnie i odnosi się zasadniczo bezpośrednio do obszaru innowacyjności.

Województwo lubelskie przygotowało strategię od początku obarczoną podejściem sektorowym, nie zaś – zaleconym dla analiz innowacyjności – horyzontalnym (funkcjonalnym). Poza pole innowacyjności wykracza też diagnoza i – w konsekwencji – analiza SWOT, zaliczająca m.in. do silnych stron lubelskiego rynku innowacji potencjał rozwoju produkcji rolniczej czy też duży potencjał produkcji odnawialnych źródeł energii, a do stron słabych np. bezrobocie. Co więcej, analiza SWOT, będąc niekonsekwentną, zawiera

też sprzeczne opinie. Słabości przejawiają się także w obszarze celów strategii, gdzie obok celów bezpośrednio służących rozwojowi innowacyjności w województwie pojawiają się też zupełnie niezwiązane, jak np. poprawa efektywności rolnictwa klasycznego – (cel 2), wzrost produkcji/znaczenia alternatywnych źródeł energii (cel 3.1), czy też promocja i rozwój sektora agroturystycznego (cel 3.2). Strategia nie obejmuje instytucji wsparcia. Strategia sprawia wrażenie, jakby – przy całej swej wewnętrznej niespójności – miała uzasadnić transfer środków przeznaczonych na poprawę innowacyjności do sektorów z innowacyjnością niemających wiele wspólnego.

Województwo lubuskie przygotowało strategię, która – mimo dość obszernych wątków diagnozy wykraczających ewidentnie poza obszar innowacyjności – generalnie koncentruje się na zjawiskach temu obszarowi właściwych, (choć podobnie jak większość strategii ogranicza się do analiz ilościowych). Analizę SWOT przeprowadzono w odniesieniu do 4 kluczowych dla innowacyjności obszarów, wprowadzając rangowanie cech. Przy krytycznym podejściu w analizie, niektóre obszary jednak nie dość rozpracowano, niektóre zaś osiągnięcia w województwie (np. w zakresie współpracy międzynarodowej) przeoczono. Zasadniczo poprawnie zakreślono cele strategiczne, jednakże relacje pomiędzy misją, wizją, celami głównymi i operacyjnymi nie zawsze są jasne i zrozumiałe. Uporządkowanie i doprecyzowanie sformułowań byłoby z korzyścią dla strategii i jej realizacji.

Województwo łódzkie niewątpliwie wyróżnia się zwięzłością prezentacji strategii LORIS, która wynika z dyscypliny w ograniczeniu informacji do tych, które bezpośrednio wiążą się z problematyką innowacyjności. Pomimo nasuwającego się czasem pytania o związki między przedstawioną diagnozą i analizą SWOT, czy też drobnych sprzeczności (urzędy raz określone jako skłonne do wdrażania innowacji, ale gdzie indziej – pod postacią władz lokalnych – uznawane są za pasywne we wprowadzaniu innowacyjnych form zarządzania w urzędach), część diagnostyczną należy ocenić wysoko (choć nie rozbudowuje warstwy szans i zagrożeń). Odpowiadające trzem filarom innowacyjności przypisano 3 cele strategiczne, 10 priorytetów i 37 akcji. W sumie tworzą one logiczny układ, bezpośrednio dotyczące innowacyjności (aczkolwiek pośród celów pojawiają się i takie, które w istocie są narzędziami osiągania celów).

Województwo małopolskie przygotowało strategię obejmującą szeroką diagnozę, miejscami znacząco wykraczającą poza kwestie istotnie związane z innowacyjnością. Najważniejsze jest jednak, że nie pominięto tych dotyczących bezpośrednio innowacyjności, choć w analizie SWOT zwraca uwagę nadmierna ogólnikowość, jak też dość częste uwzględnianie zjawisk nieistotnych z punktu widzenia innowacyjności (relatywnie niskie bezrobocie czy też wzmocnienie władzy regionalnej). Zasadniczo poprawnie sformułowano cele strategiczne, cele taktyczne i zadania, chociaż z korzyścią byłaby ich ponowna selekcja i odrzucenie choćby takich, jak agroturystyka (1.4.4) czy też pomysł utworzenia banku projektów i pomysłów projektów (1.2.2). W sumie – z ww. przykładowymi wyjątkami – cele są wprost związane z innowacyjnością regionu i jej poprawą.

Województwo opolskie przygotowując strategię innowacyjności uznało, iż jest ona konieczna, aby móc skorzystać ze środków Unii Europejskiej, co jest zbyt wąskim, utylitarnym tylko podejściem do RSI. Informacje przedstawione w diagnozie często

wykraczają poza obszar innowacyjności (np. liczba ludności, bezrobocie), są pozbawione danych jakościowych lub są nazbyt ogólnikowe. Mimo, że analizę SWOT podjęto uwzględniając "złoty trójkąt powiązań", to znalazły się tam – obok niezwykle trafnych – także cechy niemające wiele wspólnego z innowacyjnością; w strategii występują także oczywiste sprzeczności np. w ocenie wiedzy w instytucjach i uczelniach (mocna strona) i luki pokoleniowej kadry oraz słabo wykorzystanej infrastruktury naukowo-badawczej (słabe strony). Na poziomie priorytetów i celów strategii należy uznać, że odpowiadają one potrzebom podniesienia innowacyjności regionu, (choć i tu znaleźć można cele operacyjne zbędne, jak np. rozwój bazy technicznej przedsiębiorstw). Niefortunną cechą celów jest postulatyczny sposób formułowania niektórych z nich.

W województwie podkarpackim rozbudowaną część dokumentu strategicznego stanowi diagnoza, która jednak nie zawsze przedstawia i opatruje komentarzem cechy istotne z punktu widzenia problematyki innowacyjności, nadmiernie koncentrując się na zagadnieniach przedsiębiorczości. Niektóre informacje są powierzchowne. Analiza SWOT zawiera błędy i sprzeczności wymagające oczywistej weryfikacji (mocną stroną np. tradycyjne rolnictwo). Pojawiają się także mimo wszystko nadinterpretacje (np. duży kapitał intelektualny regionu). Ze względu na zmienne podejście do prezentacji celów strategii (w wersji tabelarycznej i opisowej) dość trudna do zrozumienia jest warstwa celów. Z jednej strony misja wyraźnie podkreśla, że szczególne znaczenie ma wymiar ekologiczny i uznaje za innowację powrót do tradycji (przemysł spożywczy, rolnictwo, turystyka), z drugiej zaś sformułowane priorytety nawiązują wprost do innowacyjności regionu. Z kolei na poziomie celów pośród wielu niezwykle trafnych znajdziemy też takie, które wiążą się z sektorem rolnictwa, nie znajdziemy za to dotyczących sektorów wysokiej technologii.

Województwo podlaskie pracując nad strategią założyło, że większość opisywanych w niej działań będzie się wiązać z funduszami strukturalnymi Unii Europejskiej. Diagnoza jest stosunkowo rozbudowana i dotyczy zagadnień istotnych z punktu widzenia innowacyjności, a mimo to uzyskany dzięki niej obraz regionu w tym względzie nie jest dostatecznie klarowny. Niektóre informacje wykraczają poza sferę innowacyjności (np. jakość gleb, sezonowość turystyki) i bez szkody dla strategii winny być usunięte. Zasadniczych zmian wymaga analiza SWOT, zawierająca nazbyt liczne błędy atrybucji cech, jak też – w ślad za wcześniejszymi analizami – uporczywe eksponowanie sektora rolnictwa i przetwórstwa spożywczego, co jako żywo niewiele ma wspólnego z innowacyjnością i lepiej zapewne pasowałoby do strategii rozwoju zrównoważonego. Mimo stwierdzonych słabości diagnozy, misja i cele strategiczne zostały sformułowane poprawnie i kładą nacisk na zjawiska rozwoju innowacyjności – i co nieczęste – z uwzględnieniem transgranicznego charakteru niektórych kierunków strategicznych.

Strategia innowacji przygotowana w województwie pomorskim opiera się na diagnozie obejmującej ogólny potencjał gospodarczy województwa, sektor MŚP, edukację i potencjał badawczo-rozwojowy, instytucje wsparcia przedsiębiorstw oraz charakterystykę obszarów poza aglomeracją trójmiejską. Na podstawie zgromadzonych informacji wskazano ważne branże tradycyjne, branże wysokiej technologii, jak też preferowane dyscypliny i specjalności naukowe. Przeprowadzona analiza SWOT (w czterech obszarach:

przedsiębiorstw, instytucji B+R, instytucji wsparcia i obszarów lokalnych) w pełni odpowiada kluczowym ustaleniom analizy w zakresie innowacyjności. Na podstawie diagnozy sformułowano dość złożony prezentacyjnie układ macierzowy celów, obejmujący cel generalny, cztery horyzontalne cele główne i przecinające je trzy priorytety (realizowane przez w sumie 20 działań). Zwraca uwagę zdyscyplinowanie i precyzja w opisie projektowanych działań strategicznych i koncentracja na elementach bezpośrednio dotyczących innowacyjności, aczkolwiek ich poziom i waga nie zawsze są spójne (np. przenikają się cele ogólne z konkretnymi).

Województwo śląskie zaprezentowało strategię rozwoju innowacyjności, której szczególnie cenną podstawą jest mocno osadzona w rzeczywistości trafna diagnoza zakończona analizą SWOT koncentrującą się na zagadnieniach dotyczących istotnie potencjału innowacyjnego województwa. Dość zaskakujące jest jednak pominięcie innych sektorów przedsiębiorstw niż małe i średnie, jak też potencjału badawczo-rozwojowego nastawionego na współpracę z tradycyjnymi sektorami regionu. Celowe byłoby poszerzenie diagnozy (w konsekwencji całej strategii) nie tylko o te elementy, ale też o szersze uwzględnienie zagadnień związanych z edukacją. W warstwie celów strategii należy zauważyć, że są one sformułowane prawidłowo i odnoszą się wprost do kwestii, innowacyjności, co świadczy o wysokiej dyscyplinie intelektualnej.

Strategia województwa świętokrzyskiego bazuje na diagnozie nazbyt ogólnikowej, rozstrzelonej i wykraczającej często poza zagadnienia powiązane z innowacyjnością. Wbrew zapowiadанemu podejściu horyzontalnemu, analizy poprowadzono głównie w ujęciu sektorowym. Podobnymi cechami charakteryzuje się analiza (a właściwie analizy) SWOT, które w intencji miały „*szczególnie uwzględniać potencjał innowacyjny regionu*”, ale w rzeczywistości odnosiły się do całości problemów rozwojowych. Zaskakujące jest potraktowanie jako silnej strony potencjału innowacyjnego rozwiniętego przemysłu materiałów budowlanych lub też doświadczeń lecznictwa uzdrowiskowego. Pominęto jakościowe oceny potencjału badawczego, a te, które są obecne, są wyraźnie zawyżone. Nieco lepiej prezentują się cel strategiczny i cele operacyjne strategii, z wyjątkiem celu 6.: „*optymalne wykorzystanie funduszy UE*”, co jest raczej środkiem niż celem. Niestety, mniej trafne i racjonalne są niektóre z projektowanych działań służących realizacji celów operacyjnych.

Województwo warmińsko-mazurskie dysponuje strategią, dla której punktem wyjścia jest nie zawsze czytelna w warstwie sumującej diagnoza. Charakteryzuje się ona niedostatecznym ukierunkowaniem na potencjał innowacyjny i prezentuje nazbyt szeroko ogólne kwestie ekonomiczne i społeczne województwa. Zawiera odniesienia do agroturystyki czy walorów turystycznych, które z innowacyjnością nie mają wiele wspólnego. Słabości diagnostyczne przejawiały się także w analizie SWOT, która dodatkowo zawiera wiele często sprzecznie ocenionych cech (np. akcesja postrzegana zarazem jako szansa rozwojowa i zagrożenie). Zakresem swym analiza SWOT zbliża się do analizy SWOT strategii rozwoju regionalnego województwa warmińsko-mazurskiego, choć przedmiot obu strategii powinien być oczywiście różny. Na poziomie celów zauważyć można nadmierną ogólnikowość celu głównego (zwiększenie konkurencyjności Warmii i Mazur...). Wśród czterech celów

strategicznych czwarty (budowanie potencjału innowacyjnego) zawiera w sobie *de facto* pozostałe trzy (wzrost kwalifikacji, promocja wysokiej jakości, promocja współpracy). Cel czwarty mógłby być celem głównym. Poza tym należy uznać, że są one sformułowane poprawnie i adresują rzeczywiste problemy innowacyjności, nawet, jeśli 62 wymienione działania służące realizacji celów strategicznych nie w każdym przypadku są dość konkretne.

Województwo wielkopolskie przedstawiło strategię, której diagnoza koncentruje się bezpośrednio na problematyce potencjału innowacyjnego, dając przejrzysty obraz stanu w regionie. Konsekwentnie także analiza SWOT obejmuje sektor przedsiębiorstw, badań i rozwoju, instytucji wsparcia, dodatkowo ujmując stan w obszarach słabiej rozwiniętych. W ścisłym powiązaniu z wynikami części diagnostycznej strategii sformułowano jej cele strategiczne, operacyjne i działania prowadzące do osiągnięcia celów. Układ celów jest logiczny, zgodny z ustaleniami diagnozy i ujmujący trafnie specyficzne cechy stanu województwa w sferze innowacyjności.

Województwo zachodniopomorskie należy do grupy województw, w których przeprowadzono obszerną i interesującą diagnozę innowacyjności regionu, pozwalającą ujrzeć i zrozumieć rzeczywiste (i niemałe) problemy województwa w tym zakresie. Sformułowane na tej podstawie trzy cele strategiczne (wzrost świadomości innowacyjnej MŚP, stworzenie warunków rozwoju rynku technologii i innowacji, rozwój systemu wsparcia działań innowacyjnych) odpowiadają diagnozie i rozwojowi innowacyjności w województwie. Wykonaniu 9 celów operacyjnych służyć ma szereg działań, dobrze dostosowanych do uwarunkowań regionalnych.

Obraz uzyskany na podstawie szczegółowych ocen 15 polskich RSI jest więc silnie zróżnicowany. Obok strategii dobrych, opartych na pogłębionych (choć w żadnym z województw w sposób wystarczający) studiów empirycznych, intelektualnie zdyscyplinowanych i zawierających jasne i precyzyjne propozycje wdrożeniowe, znajdujemy także takie, w których poszczególne tezy są słabo udokumentowane, które daleko wykraczają poza problematykę innowacji i które sprawiają wrażenie, że zostały napisane głównie po to, by wypełnić kilkadziesiąt stron drukiem.

Nawet najlepsze regionalne strategie innowacji nie ustrzegły się błędów i niedoskonałości. Powszechną ich wadą jest koncentrowanie się na informacjach ilościowych, z pominięciem dokonania pogłębionej oceny jakościowej. Żadna z diagnoz (ani żadne z badań empirycznych) nie pokusiły się o obiektywną ocenę poziomu dorobku naukowego placówek badawczo-rozwojowych skupionych na terenie województwa, ich pozycji w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej. Jest to zadanie trudne, ale niezbędne, bowiem w sytuacji peryferyalizacji znacznej części polskich placówek naukowych, sama ich liczba wzbogacona o liczbę zatrudnionych w nich profesorów i pozostałych pracowników niewiele mówi – trzeba wiedzieć, co ci profesorowie są „warci” na międzynarodowym „rynku” naukowym.

Podobne uwagi należy zgłosić pod adresem ocen poziomu technologicznego zawansowania i innowacyjności przedsiębiorstw. Jak pamiętamy z lat 80’ ubiegłego wieku, „innowacją” było wprowadzenie na rynek „wyrobu czekoladopodobnego”, co jest oczywiście wynikiem formalnego, nizrelatywizowanego podejścia do oceny innowacji. Samooceny

badanych przedsiębiorstw, mówiące o liczbie wprowadzonych innowacji w postaci „nowych produktów” i „nowych procesów” nigdzie nie zostały zobiektywizowane. W konsekwencji, nie jesteśmy w stanie powiedzieć o rzeczywistym poziomie innowacyjności gospodarki polskich województw.

Poszczególne RSI były budowane tak, jakby poza danym województwem nie istniały województwa sąsiednie. Sporadycznie tylko strategie wskazywały na potrzebę współpracy międzyregionalnej – np. przez intensyfikację współpracy naukowej słabszego ośrodka akademickiego z sąsiednim mocniejszym. Jest to powszechna wada analizowanych strategii.

Strategie nie zawierają odniesień do szeroko rozumianej sfery edukacji i poziomu wykształcenia mieszkańców regionów, ograniczając się prawie wyłącznie do szkolnictwa wyższego. Jak wiadomo, jakość kapitału ludzkiego jest jednym z ważniejszych czynników rozwoju regionów, szczególnie tych, które weszły w obręb gospodarki opartej na wiedzy. Sfera innowacyjności jest w strategiach tych traktowana z reguły jako „enklawa”, oderwana od szerszych procesów i zjawisk społecznych i kulturowych.

Z analizy wynika także, że systemy wdrożeń – nie zawsze niestety realistyczne – nie składają się na ogólnopolski system wspierania innowacji i transferu technologii (SWITT). Jest to istotne ograniczenie przydatności całego krajowego programu tworzenia regionalnych strategii innowacji, bowiem nawet najsilniejsze polskie regiony powinny tworzyć sieci intensywnej współpracy w sferze nauki i wspierania innowacji.

We wszystkich strategiach wskazano na bardzo słabą współpracę między przedsiębiorstwami i jednostkami naukowymi. Z przeprowadzonych analiz wyłania następujący obraz sytuacji:

- a. współpraca z przemysłem – bardzo słaba – nie zależy od poziomu placówek naukowych;
- b. poziom komercjalizacji wyników badań jest niski;
- c. kadra naukowa nie ma umiejętności menedżerskich;
- d. programy edukacyjne nie są dostosowane do potrzeb gospodarki;
- e. przedsiębiorstwa w bardzo małym stopniu uczestniczą we wspólnych przedsięwzięciach z nauką;
- f. przedsiębiorcy nie wykazują zainteresowania współpracą z nauką, ponieważ nie prowadzi to – ich zdaniem – do osiągania korzyści gospodarczych;
- g. oferta instytucji naukowych różni się z oczekiwaniami technologicznymi przedsiębiorców;
- h. przedsiębiorstwa innowacyjne znacznie częściej podejmują współpracę z nauką i wskazują na korzyści osiągane z tej współpracy niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne;
- i. instytucje otoczenia biznesu świadczą w swej większości usługi o charakterze podstawowym, a ich oferta w zakresie działań proinnowacyjnych jest dla

przedsiębiorstw mało atrakcyjna. Potencjał ludzki i ekonomiczny tych instytucji do realizacji usług specjalistycznych jest bardzo ograniczony.

Pewną szansą na przełamanie takiej niekorzystnej sytuacji może być utworzenie Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii (SWITT), który można budować w ramach programu rządowego, zamieszczonego w Zaktualizowanej koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju (por. Aneks 4). System ten powinien przyjąć postać zregionalizowanej sieci ośrodków udostępniających zainteresowanym (głównie przedsiębiorstwom, ale także placówkom naukowo-badawczym i jednostkom administracji publicznej) informacje nt. kierunków innowacji i dostępnych oraz poszukiwanych technologii. SWITT powinien powstać z już istniejących fragmentarycznych układów o podobnych funkcjach, które powinny zostać scalone pod względem zasobów informacyjnych oraz zasad operacyjnych, a także uzupełnione o brakujące ogniwa. System ten powinien z jednej strony być ściśle koordynowany pod względem standardów i sposoby funkcjonowania, z drugiej zaś powinien być zdecentralizowany pod względem organizacyjnym i finansowym. Należy przewidzieć także dalsze dekoncentrowanie do szczebla subregionalnego.

Zarówno omawiane RIS, jak i istniejąca zasoby badań naukowych nie pozwalają na uznanie aktualnej wiedzy o polskim potencjale innowacyjnym i jego regionalnym zróżnicowaniu za wystarczające. Należy więc podjąć szeroki program badawczy, którego celem powinno stać się określenie: „węzłów” polskiej nauki i powiązań między nimi, potencjału innowacyjnego i technologicznego zaawansowania przedsiębiorstw działających na terenie kraju oraz poziomu świadomości i działań administracji publicznej w odniesieniu do powstawania i rozprzestrzeniania innowacji. Wyniki takich badań umożliwią racjonalne projektowanie instytucji i działań zmierzających do poniesienia innowacyjnego potencjału Polski.

WSTĘP

Niniejsze opracowanie zawiera omówienie 15 opracowanych w ostatnich latach polskich regionalnych strategii innowacji. Pięć z nich zostało utworzonych w okresie wcześniejszym (2002-2003) za środki 5. Programu Ramowego Unii Europejskiej, kolejne dziesięć ze środków urzędów marszałkowskich oraz KBN (z obydwu źródeł uzyskano w każdym województwie po 250 tys. zł).

Na regionalne strategie innowacji należy spoglądać z trzech punktów widzenia:

- jako na proces budowania wewnątrzregionalnego porozumienia wokół tworzenia i rozprzestrzeniania innowacji;
- jako na opracowany dokument strategiczny, który powinien być utworzony zgodnie ze standardami wymaganymi od tego typu opracowań;
- jako na zespół działań podejmowanych podczas realizacji strategii.

W niniejszej ekspertyzie koncentrujemy się na punkcie drugim, podejmując także pewne wysiłki na rzecz określenia rezultatów opracowania strategii innowacji, czyli ich wdrożenia. Punkt pierwszy był przedmiotem oceny zespołu powołanego ds. RSI w b. KBN (później MNiI) i w zasadzie nie wchodzi w zakres naszych zainteresowań.

Każda z 15 strategii innowacji jest omówiona w czterech aspektach:

1. Organizacja prac, założenia teoretyczne oraz metodologiczne.
2. Diagnoza, w tym omówienie – o ile są dostępne – wyników badań prowadzonych na potrzeby opracowania RSI.
3. Cele strategii – ich układ, przejrzystość, wzajemne relacje.
4. Proces wdrażania zakreślony w strategii.

Każdy z tych aspektów jest zakończony krótką oceną, a całość omówienia każdej ze strategii ocena końcową. Podsumowaniem tej części opracowania jest zbiorcza ocena procesu budowania regionalnych strategii innowacji w Polsce.

Opracowanie kończą zalecenia zawierające sugestie kierunków poprawienia istniejących strategii o raz wykorzystania informacji w nich zawartych oraz wniosków wyciągniętych z ich oceny dla działań administracji rządowej i samorządowej w sferze poprawienia poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. W szczególności, sformułowane są propozycje utworzenia Systemu Transferu Technologii i Wspierania Innowacji (SWITT), zaproponowany w Koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju jako program rządowy będącym przedsięwzięciem ze sfery infrastruktury społecznej o znaczeniu krajowym i międzynarodowym. Zarysowany jest także program badań nad innowacyjnym potencjałem polskich regionów, obejmujący sferę nauki, przedsiębiorczości oraz władz publicznych.

ROZDZIAŁ 1. OGÓLNE ZASADY BUDOWANIA STRATEGII A REGIONALNE STRATEGIE INNOWACJI¹

Istota strategii

Słowo „strategia” jest określeniem pochodzenia greckiego, oznaczającym przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz poszczególnych jej kampanii i bitew. Strategia militarna powinna określić cele w ich wzajemnym hierarchicznym i chronologicznym uporządkowaniu oraz wyznaczyć środki, które trzeba wykorzystać do osiągnięcia tych celów. Strategia powinna być opracowana po rozpoznaniu wszelkich uwarunkowań wpływających na cele oraz na możliwość pozyskania i wykorzystania środków.

Współczesne pojęcie strategii zostało rozszerzone na inne zastosowania. Strategie – podobne w swojej istocie i konstrukcji do strategii wojskowych – zaczęły być opracowywane przez jednostki gospodarcze oraz podmioty terytorialnej administracji publicznej, w tym przez władze regionalne, które tworzą strategie rozwoju regionów, a także strategie „specyficzne”, jak regionalne strategie innowacji.

Metodyka opracowania strategii nie jest ustalona i powszechnie zaakceptowana. Poszczególni autorzy w odmienny sposób zakreślają zakres strategii, formułując cele, organizując proces tworzenia strategii. Jedną z propozycji metodycznych – zawartą w cytowanym artykule – w następujący sposób formułuje zasady tworzenia strategii:

DZIESIĘĆ ZASAD BUDOWY STRATEGII

1. *Strategia powinna uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne: globalne, europejskie i ogólnokrajowe, jak również odnosić się do zjawisk i procesów zachodzących w bezpośrednim otoczeniu regionu – u jego sąsiadów;*
2. *Strategia powinna zakładać maksymalne wykorzystanie zasobów naturalnych, ekonomicznych i społecznych na rzecz osiągania celów w niej założonych.*
3. *Strategia jest dokumentem programującym rozwój, a nie dążącym do zaspokojenia bieżących potrzeb mieszkańców, ich grup, zbiorowości czy organizacji.*
4. *Wizja powinna poprzedzać strategię, ponieważ jest świadectwem preferencji, co pozwala na dokonanie ocen wartościujących obecne i przewidywane cechy regionu, określone przez analizę diagnostyczną.*
5. *Diagnoza powinna być uczciwa, i ograniczona do tej problematyki, która jest istotna dla danej strategii – a jednocześnie problematykę tę w całości pokrywać.*
6. *Strategia jest świadectwem dokonanych wyborów odnoszących się do najważniejszych kierunków*

¹ W rozdziale tym wykorzystano artykuł G.Gorzela i B.Jałowieckiego „Metodologiczne podstawy strategii rozwoju regionu na przykładzie województwa lubuskiego”, *Studia Regionalne i Lokalne* z. 3, 2000, ss. 41-58

rozwoju, a nie wykazem rutynowych działań. Wynika stąd, że strategicznych celów powinno być niewiele.

- 7. Strategia nie może zawierać działań znajdujących się w kompetencji podmiotów niezależnych od opracowujących i wykonujących tę strategię, może natomiast przedstawiać postulaty pod adresem tych podmiotów, traktując je jako „otoczenie” wpływające na realizację strategii;*
- 8. Strategia jest zobowiązaniem podmiotu(ów) ją opracowujących, ma więc istotny walor informacyjny dla podmiotów od niej niezależnych;*
- 9. Strategia, która ma również służyć pozyskaniu środków pomocowych, powinna być pisana w duchu i języku dokumentów Unii Europejskiej i zgodnie z przyjętą w UE metodologią.*
- 10. Strategia powinna mieć jasno sformułowane założenia jej wdrożenia oraz określony system monitoringu procesu realizacji.*

Zasady te obowiązują także przy tworzeniu regionalnych strategii innowacji. Zwróćmy uwagę na najważniejsze:

1. Uwarunkowania zewnętrzne są istotne, ponieważ żaden region nie funkcjonuje w izolacji, a proces jego rozwoju jest poddany wpływom globalnym i krajowym:
 - globalne uwarunkowania RIS odnoszą się do współcześnie obowiązującego modelu rozwoju, w którym innowacja pełni rolę szczególną. Jest tym czynnikiem, który umożliwia osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej; innowacje „tworzą innowacje”, co prowadzi do przyspieszenia tego procesu; innowacja stwarza dla siebie popyt, „uruchamiając” nowe potrzeby lub skłaniając do zaspokojenia potrzeb już istniejących w nowy sposób;
 - uwarunkowania międzynarodowe – europejskie – są istotne, ponieważ programy Unii Europejskiej (i związane z nimi fundusze UE) w znacznym stopniu wyznaczają zakresy działań władz publicznych krajów należących do Unii Europejskiej²;
 - duża rola powiązań krajowych odzwierciedla fakt, iż regionalne systemy innowacji powinny funkcjonować w ramach krajowego systemu innowacji, a ich wzajemna izolacja niewątpliwie osłabia potencjał innowacyjny poszczególnych regionów i całego kraju;
 - relacje z regionami sąsiednimi są – szczególnie w przypadku regionów słabszych, o mniejszym potencjale innowacyjnym – najważniejszą szansą na przełamanie względnej peryferyzacji tak w sferze badań naukowych, jak i zaawansowania technologicznego firm.

² Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na ważny dokument wydany przez Komisję Europejską w dn. 5 lipca br. - Strategiczne Wytoczne Wspólnoty, w których powiązano politykę spójności z założeniami Strategii Lizbońskiej i podporządkowano ją wymogom zapewniania szybkiego tempa wzrostu, promowania innowacji, zwiększania konkurencyjności i tworzenia miejsc pracy

2. Diagnoza jest – w zasadzie – niezbędnym etapem prac nad strategią. Diagnoza powinna zostać przeprowadzona w ujęciu prospektywnym, tzn. powinna wskazać na przewidywane procesy rozwoju regionu. Ważne jest to, by zakres diagnozy był zgodny z tematyką strategii – jeżeli jest to strategia przygotowywana dla określonej sfery rozwoju regionu – w naszym przypadku potencjały innowacyjnego – to nie powinna a ona w zbyt szczegółowy sposób odnosić się do takich dziedzin, które nie są innowacyjne ani też innowacyjochłonne. Z drugiej strony, diagnoza powinna pokrywać swoim polem wszystko to, co dla tematyki strategii jest istotne.

Trzeba podkreślić dwie cechy poprawnej diagnozy: powinna być uczciwa – tzn. pokazywać rzeczywistość taka, jaka ona jest, bez jej „lukrowania” czy pomijania cech negatywnych. Ponadto, diagnoza ta powinna być oparta w dominującej mierze na charakterystykach jakościowych – co jest szczególnie ważne w przypadku problematyki związanej z innowacjami.

3. Sporządzenie wizji innowacyjnego potencjału regionu pozwala na przydanie wnioskowi wysnutemu z analiza diagnostycznych walorów ocen jakościowych. Bez wizji nie byłoby to możliwe, ponieważ dopiero skonfrontowanie przewidywań z chęciami umożliwia wskazanie, czy przewidywane procesy są pożądane, czy też nie.
4. W powszechnie występującej sytuacji ograniczoności środków konieczne jest dokonywanie – czasem trudnych – wyborów. Ich przeprowadzanie jest *de facto* istotą budowania strategii. Niewielka liczba celów daje świadectwo dokonania wyboru pewnych tylko kierunków działań – bowiem na podejmowanie wszystkich na raz z reguły nie stać. Ponadto, niewielka liczba celów strategicznych (które powinny być dekomponowane na cele operacyjne, a te na programy działań) sprzyja percepcji strategii przez jej odbiorców, co jest istotne z uwagi na to, iż strategia – będąc programem działań – jest jednocześnie informacją o tym programie kierowana do wszystkich tych którzy są nim zainteresowani i mogą włączyć się w jego realizację.
5. Strategie, które odnoszą się do dziedzin jeszcze nie „obudowanych” instytucjonalnej, powinny zawierać wskazania dla instytucjonalizacji realizacji zawartych w nich celów. Pominiecie tej części strategii grozi niebezpieczeństwem niepodjęcia jej wprowadzania w życie.

RSI w Polsce

Okres opracowania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce przypada na lata 2000-2005. W tym czasie opracowano RSI w 15 regionach kraju i strategie te w okresie 2003-2005r. zostały przyjęte przez Sejmiki Samorządowe poszczególnych regionów.

Regionalne Strategie Innowacji stanowią podstawowy instrument realizacji polityki innowacyjnej na poziomie regionalnym. Władze regionalne zgodnie z zapisami ustawy o samorządzie województwa są odpowiedzialne za rozwój społeczno-ekonomiczny regionu. Poprzez Regionalne Strategie Innowacji władze regionalne podjęły wyzwanie budowania podstaw rozwoju ekonomicznego opartego na badaniach naukowych, technologii i innowacjach. Regiony, które dotychczas wypracowały strategie innowacyjne uczyniły tak aby zmobilizować wszystkie dostępne zasoby i instytucje na rzecz rozwoju innowacyjności i konkurencyjności. Strategie innowacji wpisują się w priorytet Narodowego Programu Rozwoju *„Rozwój społeczno-gospodarczy regionów służący podnoszeniu ich konkurencyjności”*.

Problematyka innowacyjności w regionach do czasu podjęcia prac nad regionalnymi strategiami innowacji była pozostawiona na marginesie analiz dokonywanych na potrzeby różnorodnych dokumentów strategicznych, w tym strategii rozwoju województw. Niewątpliwie RSI stworzyły bezprecedensową w Polsce sytuację, w której zjawisko innowacyjności i procesy z nią związane stały się przedmiotem szerokiej dyskusji interesariuszy na poziomie regionalnym w 15 województwach. W większości województw powołano zespoły badawcze zobligowane do określenia stanu innowacyjności sfery nauki, przedsiębiorczości i otoczenia biznesu, dokonano analiz i badań empirycznych, które w założeniu miały prowadzić do określenia celów polityki innowacyjnej na poziomie regionów popartych systemem wdrażania i monitoringu. Jest to niewątpliwie jedno z ważniejszych osiągnięć procesu budowania tychże dokumentów.

RSI stały się podstawą transformacji w stronę społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy, gdzie coraz większego znaczenia nabierają inwestycje w edukację, szkolenia, badania i innowacje. W najbliższych latach dominującymi priorytetami funduszy strukturalnych staną się badania, innowacje i społeczeństwo informacyjne poprzez budowanie trwałego partnerstwa pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami i rozwijanie specyficznych umiejętności pracowników w zakresie badań i innowacji. W świetle tych tendencji coraz większego znaczenia nabiera proces wdrażania RSI.

ROZDZIAŁ II. OCENY REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI

Województwo dolnośląskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Dolnośląska Strategia Innowacji jest dokumentem obszernym – wraz z aneksami liczy 233 strony, w tym właściwy tekst strategii zajmuje 52 strony. Strategia ma charakter ekspercki, grupa formułująca strategię składała się z trzech osób – pracowników Politechniki Wrocławskiej. Punktem wyjścia do procesu uzgodnień była propozycja autorska tekstu strategii. Przy jej formułowaniu wykorzystano cztery ekspertyzy wykonane przez polskich specjalistów. Podsumowania wyników ekspertyz zawarte są w aneksie 3 strategii, a kompletne opracowania stanowią załączniki do RSI.

Komitet Sterujący RSI stanowi grupa 23 osób, w której skład obok urzędników administracji regionalnej oraz przedstawiciela Konwentu Powiatów Województwa Dolnośląskiego wchodzi przedstawiciele sfery badawczej i edukacji wyższej (Instytutu Immunologii i Terapii Doświadczalnej PAN, Akademii Medycznej we Wrocławiu, Uniwersytetu Wrocławskiego, Politechniki Wrocławskiej, Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Akademii Rolniczej we Wrocławiu), przedstawiciele sfery biznesu (KGHM Polska Miedź, Zakład Energetyczny Wrocław S.A., Dolnośląska Spółka Gazownictwa Sp. z o.o., Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A., Telefonía Dialog S.A., Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne Jelfa S.A., Elektrownia Turów S.A.) oraz instytucji transferu technologii i otoczenia biznesu (Wrocławski Park Technologiczny S.A., PKO Bank Polski S.A.). W pracach nad strategią zabrakło reprezentacji środowiska MŚP, a udział organizacji podmiotów gospodarczych i pracodawców oraz instytucji wsparcia przedsiębiorczości jest niewystarczający.

Strategia jest osadzona w szerszym kontekście światowym, europejskim i regionalnym. Nawiązuje do Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego przyjętej przez samorząd województwa w 2000 r. w dwóch aspektach: stanowi rozwinięcie celu strategicznego „Innowacyjność regionu” i opiera się na kontynuacji schematu realizacyjnego, tzw. *gry o region*.

RSI bierze także pod uwagę proinnowacyjną politykę państwa wyznaczoną przez założenia „Narodowego Planu Rozwoju 2007 – 2013” (NPR) i „Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego” (NSRR), a także inne dokumenty rządowe: „Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa do 2020 r.” (projekt z 1.10.2004, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji) i „Proponowane kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2020 r.” (Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, wrzesień 2004 r.). W RSI stwierdza się, że *„polityka państwa — w jej obecnie deklarowanej postaci — stanowiłaby bardzo silne pozytywne uwarunkowanie do tworzenia regionalnych systemów innowacji (...) można żywić nadzieję, że tendencja ta będzie się nasilać w okresie realizacji strategii.”* Mając na

względnie, że RSI została opracowana na lata 2005-2013 zastanawiające jest, że autorzy nie odnoszą się do dokumentów strategicznych na obowiązujący okres programowania.

Cel RSI jest jasno i poprawnie sformułowany jako: *„ustalenie kierunków działań i konkretnych poczynań mających doprowadzić do tego, aby w przewidywalnej przyszłości powstał regionalny system innowacyjny — działający proinnowacyjnie układ powiązań instytucji, organizacji, podmiotów gospodarczych wspierający innowatorów oraz usprawniający procesy implementacji innowacyjnych rozwiązań, przede wszystkim technologicznych i organizacyjnych.”* W strategii sformułowano misję, cel główny, osiem celów strategicznych oraz wskazano 20 zadań pomostowych.

Ocena

Strategia sformułowana przez grupę ekspertów przy wsparciu instytucji z regionu i przy wykorzystaniu ekspertyz będących podstawą diagnozy. RSI oparta jest na dobrych podstawach merytorycznych, aczkolwiek są one rozproszone w tekście dokumentu (m.in. w rozdziale 2 „Założenia polityki innowacyjnej,” Aneksie 1 „Elementy siatki pojęciowej innowacyjności” i Aneksie 2 „Wyzwania, którym należy sprostać”).

Cel główny oraz cele strategiczne zostały sformułowane poprawnie z naciskiem na innowacyjność i w odniesieniu do wzmacniania regionalnego systemu innowacji.

W RSI określono związki strategii z dokumentami strategicznymi na nowy okres programowania oraz ze strategią rozwoju województwa, aczkolwiek zabrakło odniesień do dokumentów strategicznych na lata 2004-2006.

W strategii zaproponowano system wdrażania i monitoringu, lecz jest on scharakteryzowany jedynie częściowo.

Mankamentem strategii jest niedostateczna spójność. Poszczególne rozdziały i ich części nie zawsze logicznie po sobie następują. Ponadto rozmach, z jakim autorzy strategii opisują niektóre zjawiska powoduje niedostateczną precyzję i odbieganie od głównego wątku. Czytania strategii, biorąc pod uwagę jej znaczne rozmiary, nie ułatwia niestety sposób numerowania poszczególnych części i pomyłki w odwoływaniu się do nich w tekście.

2. Diagnoza

Część diagnostyczna zawarta w rozdziale 1 „Innowacyjne uwarunkowania Dolnego Śląska” dotyczy dziesięciu obszarów uwarunkowań zarówno wewnętrznych (potencjał biznesowy, badawczy, instytucjonalny, administracyjny, edukacyjny, kulturowy, strategia rozwoju województwa, charakterystyczne dziedziny gospodarki i nauki), jak i zewnętrznych (proinnowacyjna polityka państwa, czynnik europejski) względem gospodarki regionu.

Na szczególną uwagę zasługują wyniki badań przeprowadzonych dla celów strategii, które dotyczyły następujących zagadnień: potencjału innowacyjnego instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych, niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu, potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz analizy potencjału wspomagania

innowacji. Wstępna analiza wskazuje, że należy je ocenić pozytywnie z punktu widzenia zarówno metodologii, rzetelności, jak i poprawności rezultatów.

Celem badań potencjału innowacyjnego firm³ i ich zdolności do absorpcji wiedzy było rozszerzenie wiedzy o potrzebach innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie rozwoju zdolności innowacyjnej (szkolenia, doradztwo, finansowanie, współpraca z innymi firmami, ze sferą B+R, z instytucjami wsparcia i urzędami samorządowymi), a także ocena regionalnej oferty usług na rzecz innowacji z punktu widzenia MŚP. Zakres przestrzenny badań uwzględniał cztery obszary: aglomerację wrocławską i główne miasta województwa – Legnicę, Wałbrzych oraz Jelenią Górę; większe ośrodki miejskie; mniejsze ośrodki miejskie i obszary wiejskie. Zakres podmiotowy badań obejmował sześć dominujących branż województwa: zarówno nowoczesnych (produkcja pojazdów mechanicznych, naczep i przyczep; produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków; produkcja wyrobów chemicznych), jak i tradycyjnych (włókiennictwo, górnictwo i kopalnictwo, produkcja maszyn i urządzeń). Dodatkowo wyróżniono: „firmy kluczowe” – ważne dla gospodarki województwa (m.in. przez tworzenie sieci podwykonawstwa, prowadzenie badań użytecznych dla regionu oraz finansowanie regionalnej sfery B+R, wzór do naśladowania – *know-how* – w dziedzinie organizacji i technologii). Badana próba przedsiębiorstw liczyła 195 podmiotów. Dobór próby nastąpił w przypadku badań metodą wywiadu kwestionariuszowego przez losowanie z bazy danych dostarczonej przez Wojewódzki Urząd Statystyczny we Wrocławiu, a w przypadku pozostałych badań firmy zostały dobrane z rejestrów firm województwa dolnośląskiego oraz – uzupełniając – z listy firm ubiegających się o miano lidera techniki województwa, z listy „gazeli”, oraz spośród firm współdziałających z samorządem gospodarczym oraz instytucjami sfery innowacji i przedsiębiorczości (centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości itp.).

Prace badawcze przebiegały według następującego schematu:

- w ramach badań metodą wywiadu kwestionariuszowego zostało przeprowadzonych 105 wywiadów;
- w ramach badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP zorganizowano 7 subregionalnych spotkań – tzw. *breakfast meetings* obejmujących łącznie około 90 wyselekcjonowanych firm;
- w ramach badań metodą wywiadu ustrukturyzowanego przeprowadzono 6 wywiadów z firmami kluczowymi województwa. Zostały one dobrane na podstawie nast. kryteriów: potencjał ekonomiczny, aktywność innowacyjna, wykorzystanie wiedzy, stopień generowania wykształconej kadry pracowniczej, stopień tworzenia powiązań kooperacyjnych z MŚP.

Na podstawie diagnozy potencjału innowacyjnego firm sformułowano następujące wnioski: *„Istnieją wyraźne przesłanki do stwierdzenia, że dolnośląskie przedsiębiorstwa (w tym te największe) gotowe są do współpracy przy tworzeniu regionalnego systemu innowacyjnego. (...) Poprawę wymaga zwłaszcza skierowana do przedsiębiorstw oferta*

³ E. Stawasz, P. Głodek, Raport z badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie dolnośląskim, Wrocław, czerwiec 2004.

regionalnej sfery B+R oraz zrozumienie przez administrację samorządową (i rządową) punktu widzenia i uwarunkowań działalności gospodarczej przedsiębiorstw innowacyjnych” (s. 7).

Diagnoza potencjału badawczego oparta została na badaniach⁴, których celem była identyfikacja zasobów instytucji B+R w regionie pod kątem intensyfikacji współpracy i transferu technologii do sektora MŚP. W badaniach wzięło łącznie udział 49 instytucji z terenu całego województwa, co przy uwzględnieniu struktury rodzajowej stanowiło 75% sektora B+R w regionie.

Przeprowadzone badania wykazują na „zróżnicowany potencjał” instytucji sfery B+R, na konieczność „stworzenia płaszczyzny dialogu pomiędzy gospodarką a nauką” i komercjalizacji wyników badań (przedsiębiorstwa typu *spin-off*), oraz na potrzebę „proceduralnego i administracyjnego wsparcia starań o uporządkowanie kwestii własności intelektualnej wdrażanych innowacji”.

W ramach RSI zidentyfikowano również kluczowe dla województwa działy gospodarki, którym powinno być podporządkowanie „budowanie infrastruktury badawczej i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w regionie”. Kryteria wykorzystane do wyodrębnienia kluczowych branż mają głównie charakter ilościowy (m.in.: udział przedsiębiorstw w tworzeniu wartości dodanej, wartość produkcji sprzedanej, dynamika produkcji, nakłady na innowacje, poziom płac, zmiany w poziomie zatrudnienia), aczkolwiek istotnym elementem analizy są również indywidualne wskazania uczestników spotkań organizowanych w ramach prac nad strategią.

Przemysł

- górnictwo i kopalnictwo,
- produkcja artykułów spożywczych i napojów,
- włókiennictwo,
- produkcja wyrobów chemicznych,
- produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków,
- produkcja maszyn i urządzeń,
- produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep,
- produkcja wyrobów z surowców niemetalicznych pozostałych,
- wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę.

Usługi

- pośrednictwo finansowe,

⁴ K.B. Matusiak, Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych w województwie dolnośląskim

- obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

RSI zawiera również wskazanie najważniejszych dziedzin nauki województwa dolnośląskiego, w oparciu o prace towarzyszące tworzeniu Wrocławskiego Parku Technologicznego (1998 r.) oraz powstaniu Dolnośląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii (w 2004 r.).

1998 r.

- telekomunikacja, elektronika (w tym optoelektronika i mikroelektronika),
- komputery, informatyka,
- przetwórstwo rolno-spożywcze, inżynieria genetyczna, biologia molekularna,
- urządzenia i materiały medyczne, farmaceutyka,
- ochrona środowiska, energetyka (energia elektryczna i ciepła, alternatywne źródła energii),
- chemia, nowe materiały, tworzywa sztuczne,
- automatyka, aparatura pomiarowa i laboratoryjna, mechanika precyzyjna,
- technologie kriogeniczne, wysokich ciśnień, próżni.

2004 r.

- projektowanie, wytwarzanie i zastosowanie materiałów zaawansowanych (*Materials Science & Manufacturing*),
- technologie informacyjne (*Information Technologies*),
- nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia (*Quality of Life*),
- odnawialne i alternatywne źródła energii (*Energy*).

Analiza potencjału instytucjonalnego dokonana została na podstawie badań⁵, skierowanych na określenie zasobów, potencjału i kierunków rozwoju instytucji wspierających w Województwie Dolnośląskim. Zidentyfikowano wstępnie ponad 120 instytucji, spośród których około 50 spełniło wyjściowy warunek prowadzenia aktywności w zakresie wspierania przedsiębiorczości, transferu technologii i rozwoju lokalnego, a w 41 przeprowadzono badania. Wszystkie wybrane instytucje zostały objęte badaniami ankietowymi. Ponadto do analizy wykorzystano również „*dodatkowe informacje dostarczone przez instytucje, wywiady telefoniczne, studia przypadków (case studies), oraz materiały statystyczne*”. Przy konstrukcji ankiety wykorzystano w pierwszej kolejności wyniki dyskusji przeprowadzonej w ramach Regionalnego Forum Innowacyjnego. Przeprowadzona analiza wskazuje na konieczność „*poszerzenia współpracy instytucji wsparcia biznesu*”, a także

⁵ K. B. Matusiak, Niekomercyjne instytucje otoczenia biznesu w Województwie Dolnośląskim, Wrocław, maj 2004.

„wsparcia rozwoju nowych wyspecjalizowanych form aktywizacji przedsiębiorczości technologicznej w rejonie”.

Diagnoza zakończona jest analizą SWOT i wnioskami podsumowującymi. Należy podkreślić, że analiza SWOT abstrahuje od ujęcia sektorowego i została dokonana oddzielnie dla trzech wierzchołków tzw. „złotego trójkąta”, tj.: sfery przedsiębiorstw, badawczo-rozwojowej i instytucji wsparcia. Autorzy zdecydowali jednak niesłusznie zdekomponować analizę SWOT tylko w odniesieniu do analizy silnych i słabych stron, natomiast szanse i zagrożenia sformułowano ogólnie, uzasadniając, że: *„nie ma potrzeby wyróżniania szans i zagrożeń w poszczególnych obszarach”*. Efektem tego zabiegu jest wymieszanie silnych stron i szans oraz, aczkolwiek w mniejszym stopniu, słabych stron i zagrożeń (np.: wśród silnych stron *„potencjału gospodarczego i przedsiębiorstw”* wymieniane są *„kształtowanie się obszaru rozwojowego KGHM”, „rosnący udział kapitału zagranicznego”, „wzrost udziału nowych i zmodernizowanych produktów”*, w odniesieniu do strefy badawczo-rozwojowej za silną stronę uznano *„postępującą intensyfikację współpracy”*, a w odniesieniu do instytucji wsparcia *„rosnący potencjał instytucji”* i *„rosnące przekonanie o ważności instytucji wsparcia”*). Wśród zagrożeń sformułowanych ogólnie dla wszystkich sfer ujęto słabe strony, które nie zostały uwzględnione w analizach poszczególnych obszarów, np. *„brak systemu wsparcia dostosowanego do potrzeb MŚP”*.

Słabością analizy SWOT jest niepełne wykorzystanie części diagnostycznej, szczególnie widoczne w odniesieniu do analizy SWOT „instytucji wsparcia”. Odnosi się wrażenie, że powstała ona w pewnym oderwaniu od diagnozy, w której wskazuje się na silne strony, które w niej zostały uwzględnione, np. silne organizacje pracodawców, dobrze rozwinięta działalność szkoleniowa i doradcza. Analiza SWOT w tym zakresie nie zawiera również wniosków dotyczących „potencjału administracyjnego”, który uznaje się również za część otoczenia wspierającego innowacyjność.

Ponadto w analizie SWOT znalazły się sprzeczne informacje (np. z jednej strony czytamy, że silną stroną w zakresie sektora firm jest *„rosnącą świadomość modernizacji technicznej i technologicznej oraz gotowość do wdrażania innowacji”*, z drugiej zaś dowiadujemy się, że słabą stroną stanowi *„mała świadomość potrzeb i korzyści wynikających z wdrażania innowacji”*).

Ocena

Część diagnostyczna RSI zasługuje na wysoką ocenę z uwagi na fakt formułowania wniosków na podstawie profesjonalnych badań i analiz potencjału innowacyjnego regionu, w oparciu o wiedzę i doświadczenie specjalistów w tej dziedzinie. Diagnoza koncentruje się na najważniejszych uwarunkowaniach innowacyjnych (najsłabiej z innowacyjnością powiązany jest potencjał kulturowy). Analiza SWOT abstrahuje od podejścia branżowego i została zdezagregowana w nawiązaniu do koncepcji tzw. złotego trójkąta powiązań.

Słabością diagnozy jest niewykorzystanie istotnych wskaźników oceny potencjału innowacyjnego, np. wskaźnika cytowań i publikacji w odniesieniu do sfery badawczej. Ponadto analizę potencjału edukacyjnego ograniczono do aspektów ilościowych, nie

zwracając uwagi np. na problem adekwatności kierunków kształcenia w odniesieniu do potrzeb gospodarki.

W niektórych obszarach analizy brakuje wskazania badań, na podstawie których oparto wnioski (analiza potencjału administracyjnego, s. 9).

Diagnoza mogłaby zostać lepiej ustrukturalizowana, np. można by dokonać oddzielenia opisu

uwarunkowań wewnętrznych (potencjału regionu) od uwarunkowań zewnętrznych (niezależnych zmiennych związanych z polityką państwa i regionu w zakresie innowacyjności).

3. Cele strategii

Sformułowanie celów RSI zostało w strategii poprzedzone określeniem misji strategicznej. Autorzy strategii odwołują się do bardzo szerokiego spektrum zagadnień – od wpływu procesów integracyjnych UE, przez ekspansję Chin, aż do zagrożenia terroryzmem światowym, które implikują następujące pytanie: *„Co może zrobić Dolny Śląsk w obliczu wyraźnie już zarysowanych, ale wciąż nie do końca sprecyzowanych wyzwań, uwikłanych ponadto w porażające złożoności powiązania?”* Odpowiedzią jest sformułowanie misji strategii: *„Innowacyjność odpowiedzi na wyzwania przyszłości”* i jej rozwinięcia, z którego wynika, że *„innowacyjność technologiczna, ukierunkowana rynkowo, stanowi pochodną szerszego zjawiska – proinnowacyjnej aktywności mieszkańców regionu, a zwłaszcza jego elit finansowych, gospodarczych, kulturalnych, naukowych, politycznych i społecznych”*.

Wydaje się, że potraktowanie RSI jako remedium (przynajmniej częściowe) na wszelkie uwarunkowania krajowe, europejskie czy wreszcie światowe, jest przesadzone i wynika raczej z literackiego rozmachu autorów strategii, niż z realnej oceny możliwości jej rzeczywistego oddziaływania.

Celem głównym RIS jest *„budowanie na Dolnym Śląsku gospodarki opartej na wiedzy, a tym samym zwiększenie potencjału adaptacyjnego regionu”*. Cel główny został zdezagregowany do wiązki ośmiu⁶ celów strategicznych, które *„wskazują na obszary koncentracji działań wspomagających innowacyjność”*. Cele strategiczne to:

1. Wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji
2. Aktywizacja środowiska badawczego
3. Budowanie infrastruktury innowacyjnej
4. Finansowanie innowacji
5. Obniżanie barier dla działań innowatorów
6. Edukacja dla innowacji
7. Krzewienie postaw proinnowacyjnych

⁶ A nie jak piszą autorzy „siedmiu” (s. 34).

8. Akumulacja kapitału społecznego

Tak sformułowane cele strategiczne są w pełni uzasadnione, dotyczą problematyki innowacyjności i wiążą się z celem głównym. Wyjątkiem jest cel 4 „Finansowanie inwestycji”, gdyż głównie zawiera on wskazania, z jakich źródeł można pozyskać środki na realizację przedsięwzięć innowacyjnych (wymienia się: fundusze strukturalne, samorządy, duże firmy dolnośląskie, osoby prywatne – „*business angels*”), a zatem nie jest to cel, lecz wskazanie środków do jego osiągnięcia. Należy podkreślić, że w celu tym zawarto również inne propozycje działań (np. „stworzenie regionalnego systemu informacji o możliwościach finansowania”), które jednak mieszczą się w celu 5 „obniżanie barier dla inwestorów”.

Niejasne z punktu widzenia odbiorcy RSI jest umieszczenie w niej rozdziału 2 „Założenia polityki innowacyjnej Dolnego Śląska”, który stanowi łącznik między częścią diagnostyczną a częścią strategiczną. Struktura tego rozdziału w pewien sposób determinuje późniejszy wybór celów strategicznych, a opisy stanowią uzasadnienie wyboru poszczególnych celów (niektóre paragrafy zostały wręcz nazwane niemal identycznie jak cele strategiczne, np. paragraf 2.3 „Wspieranie innowatorów” i paragraf 2.5 „Obniżanie barier dla działania innowatorów” lub paragraf 2.6 „Krzewienie postaw innowacyjnych” i paragraf 3.7 „Krzewienie postaw proinnowacyjnych”).

Autorzy w wielu miejscach, choć poruszają sprawy istotne, niepotrzebnie powtarzają wątki, np. waga koncentracji badań na problemach interdyscyplinarnych opisywana jest zarówno w paragrafie 2.5, jak i 3.2., kwestia możliwości i konieczności finansowania badań z funduszy strukturalnych podnoszona jest zarówno w części 2.4, jak i 3.4.

W odniesieniu do niektórych zagadnień brakuje jasnych powiązań między poszczególnymi częściami strategii, a wyniki diagnozy nie prowadzą wprost do ośmiu celów strategicznych, np. cel strategiczny 1 „wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji” dotyczy wspierania konkretnych regionalnych klastrów przedsiębiorczości w regionie („klastry przemysłowe – miedź i energetyka”, „klastry usługowe – ochrona zdrowia i turystyka”), podczas gdy diagnoza „potencjału biznesowego” nie wskazuje na występowanie takich potencjalnych skupisk/gron przemysłowych.

W opisie celów strategicznych znalazło się kilka „wskazań programowych”, które pozostają poza zasięgiem kompetencyjnym władz samorządowych, autorzy mają tego świadomość, a mimo to umieszczają takie zapisy, co działa na niekorzyść RSI, powoduje rozpraszanie jej treści na wątki poboczne. Przykładem może być następujący fragment zawarty w celu 4: *„Wadą główną dolnośląskiego systemu finansowania innowacji jest jego brak. (...) Aby taki system mógł powstać, konieczne są zapowiadane od dawna rozwiązania legislacyjne w skali kraju. Powinny one umożliwić: preferencje podatkowe, rozłożenie ryzyka działalności innowacyjnej, zaciąganie kredytów innowacyjnych, dostęp do funduszy zalążkowych (seed-capital) dla nowo powstających firm, partnerstwa publiczno-prywatne itp.”* W celu 5 wskazuje się natomiast, że *„należy dążyć do uproszczenia i skracania biegu procedur warunkujących sukces”*, podczas gdy działania na poziomie regionalnym tylko w niewielkim stopniu mogą wpłynąć na poprawę sytuacji np. w odniesieniu do ochrony praw

własności intelektualnej, gdyż procedury w tym zakresie zależą głównie od działań systemowych na szczeblu krajowym.

Ocena

Cel główny i cele strategiczne stanowią logiczną całość. Ich sformułowanie zostało poprzedzone również określeniem misji RSI.

Można byłoby zastanowić się nad skróceniem listy celów strategicznych, w tym nad rezygnacją z celu „Finansowanie innowacji”, który w dużej mierze jest wskazaniem środków do realizacji celu, nie zaś celem samym w sobie.

Brakuje spójności między niektórymi celami a diagnozą. Ponadto część strategiczna RSI została rozproszona, jej elementy znajdują się w dwóch rozdziałach, co powoduje powtarzanie niektórych wątków. Dokument zyskałby na przejrzystości i byłby bardziej spójny, gdyby autorzy dokonali integracji rozdziału drugiego z trzecim w jedną część strategiczną. Logiczna struktura dokumentu wymaga dopracowania, w celu uniknięcia powtórek i zachowania dyscypliny wywodu..

4. Wdrażanie

Wrażanie RSI jest, wg jej autorów zależne od „*poziomu społecznego kapitału regionu*”. Autorzy skłaniają się bardziej do wdrażania polegającego na „*kierunkowaniu, stymulowaniu i wspomaganiu*”, niż na „*precyzowaniu procedur, przestrzeganiu zapisanych harmonogramów i realizacji ściśle określonych przedsięwzięć*”. Zasadniczym mechanizmem realizacyjnym RSI jest tzw. **gra o region**, której reguły zapisano w strategii rozwoju województwa dolnośląskiego. „*Polega ona na tym, że samorządowe władze regionalne wspierają te wszystkie działania, które są wpisane w strategię (bądź sprzyjają celom w niej zapisanym pomimo tego, że nie zostały imiennie w niej wymienione) za pomocą dostępnych sobie środków*”.

Mimo przypisania dużej roli mechanizmowi „gry o region” we wdrażaniu strategii proponuje się uzupełnić go o „kilka elementów instytucjonalnych”:

1. Utworzenie wyspecjalizowanej komórki w ramach Urzędu Marszałkowskiego zajmującej się upowszechnianiem wiedzy na temat pozyskiwania funduszy na innowacje oraz udzielaniem maksymalnej pomocy innowatorom w pokonaniu barier proceduralnych.

2. Zawarcie Paktu na rzecz działań proinnowacyjnych przez wszystkie zainteresowane samorządy województwa (wojewódzkie, powiatowe, gminne) i działające w województwie organy administracji państwowej pod auspicjami marszałka i wojewody. Głównym celem paktu powinno być skrócenie czasochłonności procedur administracyjnych za pomocą „*przeglądu procedur, ich adaptacji, wprowadzenia specjalnych procedur, propagowania najlepszych rozwiązań itd.*”

3. Oddziaływanie na „*działające w regionie banki i inne instytucje finansowe*” w celu „*wygenerowanie przez nie odpowiednich procedur i mechanizmów*” ułatwiających

pozyskiwanie środków na działalność innowacyjną. Działania w tym kierunku, prowadzone w logice gry o region, powinny być stymulowane i wspierane przez samorząd województwa.

4. Powołanie dodatkowego narzędzia finansowego, tzw. Dolnośląskiego Funduszu „Stawka na innowatora”. Do jego zadań należałoby finansowanie niektórych przedsięwzięć proinnowacyjnych oraz innowatorskich, a w szczególności: konkursów, stypendiów, nagród za działania innowatorskie i udane przedsięwzięcia proinnowacyjne; organizacji forów dyskusyjnych i innych sympozjów, mających na celu lepsze zrozumienie procesów innowacyjnych i sposobów ich stymulowania; popularyzowania postaw proinnowacyjnych; promowanie dolnośląskich dokonań; wsparcia proceduralnego dla zasługujących.

5. Powołanie Dolnośląskiej Rady Innowacji przy marszałku województwa, złożonej z *„przedstawicieli środowisk biznesowych, badawczych, eksperckich i samorządowych”*, której zadaniem byłoby *„rozpatrywanie spraw związanych z funkcjonowaniem regionalnego systemu innowacyjnego oraz doradzanie marszałkowi w kwestiach dotyczących polityki proinnowacyjnej”*, nadzór nad funduszem „Stawka na innowatora” oraz ocena pracy Centrum Studiów Regionalnych i Biura Analiz i opracowanie metodologii prowadzonych przez nie badań.

6. Utworzenie Centrum Studiów Regionalnych (CSR), którego rolą byłoby przygotowywanie opracowań studialnych dla celów opracowywania strategii i planów rozwojowych w regionie. *„CSR winno funkcjonować jako placówka pracująca na usługi Regionu, ale utworzona na podstawie porozumienia uczelni Wrocławia, Wojewody Dolnośląskiego i Marszałka Województwa Dolnośląskiego, finansowana ze środków uczelni w zakresie badań zgodnych z dydaktyką oraz środków samorządowych w zakresie prac aplikacyjnych. Utworzenie Centrum i rozpoczęcie działalności wymagać będzie znaczącego wsparcia ze środków unijnych.”*

7. Stworzenie Biura Analiz Procesów Innowacyjnych na Dolnym Śląsku jako jednostki monitorującej. Do jego zadań należałyby:

- monitoring i sporządzanie systematycznych raportów na temat procesów zachodzących w obszarze innowacyjności regionalnej, ich przebiegu i uwarunkowań, w tym monitorowanie realizacji RSI,
- organizowanie regionalnych *foresight’ów*,
- organizowanie eksperckiej pomocy potrzebującym jej aktorom regionalnego systemu innowacyjnego,
- dostarczanie niezbędnych materiałów i analiz dla Dolnośląskiej Rady Innowacyjnej i marszałka województwa.”

W RSI zaproponowano także listę 30 działań pomostowych *„obowiązująca w okresie przejściowym i obejmująca projekty, które powinny otrzymać wsparcie najszybciej jak to będzie formalnie możliwe”* przypisanych do każdego celu strategicznego.

Cel 1. Wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji

1. Rozwój związków przedsiębiorstw poprzez tworzenie struktur sieciowych (klastrów).

2. Wsparcie przedsiębiorstw we wdrażaniu i komercjalizacji technologii i produktów innowacyjnych.
3. Transfer dobrych praktyk pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a MŚP.

Cel 2. Aktywizacja środowiska badawczego

1. Ułatwianie tworzenia przedsiębiorstw *start-up* na bazie publicznych jednostek naukowo – badawczych.
2. Zbliżenie nauki do przemysłu poprzez komercjalizację wyników prac badawczych realizowanych na uniwersytetach.
3. Innowacje, badania i rozwój – wsparcie przedsiębiorstw w fazie przedkonkurencyjnej.

Cel 3. Budowanie infrastruktury innowacyjnej

1. Centra technologii, akredytowane laboratoria, centrum wzornictwa przemysłowego – rozwój sieci usług dla przedsiębiorstw.
2. Wzmocnienie działalności instytucji działających na rzecz innowacyjności przedsiębiorstw i sieci: centrów transferu technologii, parków i inkubatorów technologicznych.
3. Rozwój powszechnie dostępnych szerokopasmowych sieci informacyjnych w regionie oraz wdrażanie kompleksowych systemów zarządzania w administracji publicznej.
4. Pełne utworzenie i rozwój centrów doskonałości, Dolnośląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii i Centrum Studiów Regionalnych.

Cel 4. Finansowanie innowacji

1. Wsparcie finansowe dla bardzo małych przedsiębiorstw: finansowanie typu załączkowego.
2. Pożyczki na przedsiębiorstwa *start-up*.
3. Fora inwestycyjne dla założycieli firm innowacyjnych.
4. Dolnośląski fundusz „Stawka na innowatora”.

Cel 5. Obniżenie barier dla działań innowatorów

1. Dolnośląski Certyfikat Wiarygodności Innowacyjnej.
2. Fundusz komercjalizacji wyników prac naukowych.

Cel 6. Edukacja dla innowacji

1. Nowe narzędzia informatyczne w procesie edukacji na poziomie studiów wyższych.
2. Tworzenie programów nauczania w szkołach wyższych w zakresie praktycznych nauk o przedsiębiorczości.
3. Szkolenia w zakresie zarządzania badaniami i technologiami.

Cel 7. Krzewienie postaw innowacyjnych

1. Impuls szkoleniowy – wsparcie pracowników w zakresie innowacji .

2. Program nauczania o przedsiębiorczości na terenach marginalizowanych.
3. Pobudzanie świadomości studentów w zakresie innowacji poprzez organizację wycieczek do regionalnych przedsiębiorstwach innowacyjnych.
4. Konkursy i stypendia dla zdolnych i pomysłowych uczniów i studentów.

Cel 8. Akumulacja potencjału społecznego

1. Studenckie forum dyskusyjne o przedsiębiorczości i innowacyjności.
2. Dolnośląska Rada Innowacji.
3. Dolnośląska Rada Gospodarcza.
4. Prowadzenie analiz rozwoju regionalnego poprzez CRS i Biuro analiz procesów innowacyjnych na Dolnym Śląsku.
5. *Foresight* regionalny – kreowanie warunków do realizacji długofalowych strategii rynkowych i technologicznych.
6. Dolnośląskie Forum Polityczne i Gospodarcze w Krzyżowej.

W tekście głównym RSI omawiane zagadnienie zostało potraktowane jedynie hasłowo, natomiast niektóre szczegóły każdej z propozycji wzmiankowane są w różnych częściach strategii (np.: Dolnośląski fundusz „Stawka na innowatora”; Dolnośląski Certyfikat Wiarygodności Innowacyjnej) lub zawarte są w aneksie 5, gdzie na 155 s. umieszczono katalog wzorcowych programów i projektów służących wdrażaniu regionalnych strategii innowacji sporządzony na podstawie pozytywnych doświadczeń regionów EU15. Każdy projekt jest opisany wg następującego schematu: 1) cel, 2) uzasadnienie, 3) opis, 4) finanse, 5) beneficjenci ostateczni (adresaci), 6) narzędzia interwencji, 7) wskaźniki określające realizację celu (produktu, rezultatu, oddziaływania), 8) uwagi dotyczące intensywności dopuszczalnej pomocy publicznej, 9) rekomendacje dotyczące możliwości finansowania w ramach NPR 2004 – 2006, 10) źródło informacji (kraj, strona internetowa). Ponadto aneks zawiera zestawienie wskaźników realizacji działań w zakresie implementacji instrumentów wsparcia innowacyjności na poziomie regionalnym (autorzy podają opis przedmiotu pomiaru, źródło informacji służące ustalaniu wartości wskaźnika, metodę i środki pomiaru oraz ocenę możliwości zastosowania wskaźnika).

Ocena

Mechanizm wdrażania RSI opiera się w dużym stopniu na mechanizmach oddolnych uruchomionych w regionie (logika „gry o region”), lecz przewiduje również kilka ciekawych propozycji instytucjonalnych dotyczących systemu wdrażania i monitorowania strategii. Niektóre z nich są bardzo ogólnie zarysowane i wymagają doprecyzowania (np. oddziaływanie na instytucje finansowe w regionie, utworzenie Biura Analiz Procesów Innowacyjnych), lecz podano też kilka konkretnych i łatwiejszych do wprowadzenia (np. powołanie wyspecjalizowanej komórki w ramach urzędu marszałkowskiego ds. upowszechniania wiedzy o funduszach i wsparcia innowatorów).

Jednak nawet w odniesieniu do tej ostatniej grupy nie podano konkretnych terminów realizacji, osób odpowiedzialnych i źródeł finansowania (np. autorzy opisując Dolnośląski Fundusz „Stawka na innowatora” stwierdzają: *„szczegóły tego przedsięwzięcia (struktura, procedury, źródła i wysokość finansowania) powinny być ustalone przez kompetentne osoby i gremia”*).

Monitoring strategii również nie został konkretnie określony. W związku z *„problemem właściwego umiejscowieniu komórki monitorującej”* wybrano opcję przejściową – funkcję monitorującą ma pełnić ta sama komórka organizacyjna Urzędu Marszałkowskiego, która będzie odpowiedzialna za ułatwianie pozyskiwania środków na rozwój regionalnej innowacyjności.

Interesująca częścią strategii jest zaproponowana lista działań pomostowych. Jednak ich opis nie jest na tyle dokładny, aby można było oceniać możliwości ich realizacji. Aneks 5, który stanowi niewątpliwie cenną wskazówkę dla realizacji projektów ma pewne mankamenty utrudniające jego wykorzystanie dla potrzeb strategii. Przede wszystkim zawiera znacznie więcej projektów, niż te wymienione jako „pomostowe”, powoduje to efekt nadmiaru informacji. W celu uzyskania większej przejrzystości treści aneksu można byłoby pokusić się uporządkowania projektów ze względu na przydatność dla potrzeb tej konkretnej strategii i przyporządkowanie ich celom strategicznym RSI (obecnie są one opracowane w ramach kilku grup tematycznych: edukacja i szkolenia, mobilność, podnoszenie świadomości społecznej, innowacje i zarządzanie, władze publiczne, promocja współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, konkurencja, finansowanie, strategiczne wizje badań i rozwoju, badania przemysłowe, nowe firmy technologiczne, współpraca przemysłu z sektorem B+R, absorpcja technologii przez MŚP).

5. Ocena ogólna

RSI oparta jest na dobrych podstawach merytorycznych, poruszane kwestie zorientowane są wokół zagadnienia innowacyjności i kwestii budowania regionalnego systemu innowacji w regionie.

Mimo pewnych słabości, wartościową częścią RSI jest diagnoza, która abstrahuje od podejścia branżowego i opiera się na profesjonalnych badaniach wykonanych przez badaczy od dawna zajmujących się tą problematyką. Daje tym samym solidny punkt wyjścia dla formułowania celów strategicznych, co nie zawsze jest w pełni wykorzystane. W diagnozie zabrakło oceny wewnętrznego zróżnicowania potencjału innowacyjnego regionu.

Sformułowanie celu głównego jest poprawne a siatka celów strategicznych jest spójna i realizuje cel główny, za wyjątkiem celu dotyczącego finansowania innowacji.

W RSI zabrakło odniesień do dokumentów strategicznych na lata 2004-2006.

W strategii zaproponowano system wdrażania i monitoringu oparty na interesujących propozycjach rozwiązań instytucjonalnych, lecz wymaga on dalszego rozwinięcia i doprecyzowania. Również przewidziane działania pomostowe nie są konkretnymi

propozycjami gotowymi do wdrażania. Należy jednak docenić czerpanie z najlepszych wzorców europejskich w tym zakresie.

Mankamentem strategii jest niedostateczna spójność, poszczególne rozdziały i ich części nie zawsze logicznie po sobie następują, poszczególne wątki są rozproszone w tekście strategii. Brakuje również powiązań między niektórymi celami strategicznymi a diagnozą.

Podsumowując, RSI wpisuje się w dyskusję na temat pobudzania innowacyjności na poziomie regionalnym, na bazie wnikliwej diagnozy proponuje spójny zestaw celów strategicznych poparty ciekawymi, choć niedopracowanymi propozycjami wdrażania i monitoringu.

Województwo kujawsko-pomorskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna strategia innowacji województwa kujawsko-pomorskiego, licząca 60 str. (wersja drukowana) została przygotowana przez konsorcjum składające się z 7 instytucji, którego koordynatorem była Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy.

Konsorcjum wykonawcze projektu Kujawsko-Pomorskie RIS obok ATR obejmowało: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wojewódzką Bibliotekę Publiczną (Książnica Kopernikańska w Toruniu), Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego w Toruniu, Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców w Bydgoszczy oraz Bydgoską Radę Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych NOT w Bydgoszczy

W skład Komitetu Sterującego, na którego czele stał wicemarszałek województwa, weszli przedstawiciele nauki, władz samorządowych, dużych przedsiębiorstw, instytucji finansowych, stowarzyszeń, izb gospodarczych oraz przedstawiciel urzędu wojewódzkiego. Projekt realizowany był przez dużą Grupę Zarządzającą w składzie 16 osobowym, w której skład weszli kierownicy wszystkich kluczowych zadań realizowanych w ramach projektu. Ponadto do opracowania analizy SWOT i strategii powołano eksperckie grupy warsztatowe. W serii warsztatów uczestniczyło ponad 100 ekspertów.

Analizując sposób budowania strategii w województwie kujawsko-pomorskim należy wziąć pod uwagę, że analizowana strategia jest drugą strategią innowacyjności opracowaną i wdrażaną w tym regionie. Efektem I Forum Gospodarczego Województwa Kujawsko-Pomorskiego, które odbyło się w maju 2000 roku, było opracowanie, a następnie uchwalenie w dniu 11 czerwca 2001 roku przez sejmik województwa Regionalnej Strategii Innowacji. Był to pierwszy tego typu dokument w Polsce. Zawarte w tej strategii treści są wdrażane poprzez takie przedsięwzięcia jak np.: szerokopasmowa sieć informacyjna, regionalny fundusz poręczeń kredytowych, Centrum Transferu Technologii czy studium edukacji informatycznej. W maju 2003 roku rozpoczęto realizację projektu, którego celem było zbudowanie drugiej wersji strategii. W grudniu 2004 r powstał dokument Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego do 2015 roku, a także kilka opracowań częściowych takich jak: Analiza potrzeb firm w regionie i Analiza sfery badawczo-rozwojowej i jednostek wspomagających innowacje.

Niemal bezpośrednio po uchwaleniu tej strategii rozpoczęły się prace nad jej kolejną wersją. Tym razem projekt RSI jest realizowany wspólnie z partnerami z Hiszpanii z regionu Andaluzja: *Instituto Andaluz De Tecnologia* w Sewilli i *Agencia De Innovacion Y Desarrollo De Andalucia* w Sewilli oraz partnerem z Polski – Zachodniopomorską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w Szczecinie, która wcześniej realizowała projekt strategii RIS-WPR dla regionu zachodniopomorskiego.

Proces budowania konsensusu regionalnego należy zatem widzieć w kontekście nie jednego, a trzech projektów prowadzących do opracowania kolejnych wariantów strategii. Podstawowym instrumentem integracji środowisk samorządowych, gospodarczych i

naukowych regionu na rzecz rozwoju województwa są organizowane rok rocznie od roku 2000 kolejne edycje Forum Gospodarczego Województwa Kujawsko-Pomorskiego. Ponadto listopadzie 2003 roku powołano Kujawsko-Pomorską Radę Przedsiębiorczości, która ukonstytuowała się w 25 osobowym składzie pod przewodnictwem Marszałka Województwa. Jej celem jest wypracowanie i podejmowanie działań związanych ze zdynamizowaniem rozwoju gospodarczego regionu. W skład Rady wchodzi rektorzy najsilniejszych uczelni, szefowie organizacji samorządu gospodarczego, samorządu lokalnego, związków zawodowych, największych przedsiębiorstw i wybranych organizacji społeczno-zawodowych.

Strategia budowana była w oparciu o wyniki badań innowacyjności regionu, które zostały przeprowadzone w dwóch obszarach:

- potrzeb firm regionalnych,
- potencjału badawczo-rozwojowego oraz jednostek wspomagających innowacje.

Sposób budowy strategii polegał na: analizie gospodarki regionu i jego potencjału innowacyjnego i przeprowadzeniu na tej podstawie analizy SWOT regionu. Pozwoliło to na zidentyfikowanie 9 mocnych i 11 słabych stron oraz szans i zagrożeń dla województwa, stwarzanych przez otoczenie zewnętrzne.

Następnie przeprowadzono dodatkowe analizy w zakresie potrzeb firm w regionie i potencjału badawczo-rozwojowego oraz instytucji wspomagających innowacje. Na tej podstawie zidentyfikowano problemy w zakresie innowacyjności i w rezultacie analizy przyczynowo-skutkowej każdego zidentyfikowanego problemu dokonano określenia celów i priorytetów strategii.

Prace nad Regionalną Strategią Innowacji prowadzone były Metodą Aktywnego Planowania Strategii (MAPS). W strategii tak scharakteryzowano tę metodę *„Istotą MAPS jest założenie, że informacje i wiedza potrzebne do opracowania strategii istnieją, ale poszczególne jej elementy są nieskoordynowane oraz nieuporządkowane, a ponadto rozproszone w różnych instytucjach, organizacjach i umysłach poszczególnych lokalnych ekspertów. We wszystkich etapach stosowania tej metody przestrzega się podstawowej zasady, tj. konieczności uzyskiwania konsensusu. Metoda ta opiera się na „burzy mózgów” porządkowanej przez moderatora dyskusji”*.

W rezultacie zbudowano strategię której cel strategiczny zdefiniowano jako: *Kujawsko-Pomorskie regionem wysokiej innowacyjności gospodarki*. Dla realizacji celu strategicznego wskazano na trzy priorytety i osiągnięcie 11 celów operacyjnych. Osiągnięciu celów operacyjnych ma służyć realizacja kilkunastu działań i „poddziałań”.

Ocena

Dokument strategii ma bardzo dobrą strukturę. Analizuje potencjał regionu, potencjał innowacyjny w regionie, następnie formułuje diagnozę SWOT. Niestety analiza potencjału regionu jest bardzo obszerna i nie koncentruje się na obszarach bezpośrednio lub pośrednio związanych z innowacyjnością. Z kolei analiza potencjału innowacyjnego zbyt duży nacisk kładzie na sektor B+R, którego potencjał jest dosyć dobrze rozpoznany, natomiast

marginalnie odnosi się do możliwości i potencjału przedsiębiorstw w tym zakresie. Analiza SWOT jest budowana od strony metodycznej poprawnie. Zaangażowano w jej realizację dużą grupę ekspertów regionalnych pracujących w czterech grupach roboczych. Niestety nie narzucono tym pracom odpowiedniej dyscypliny aby analiza SWOT była ściśle związana z mocnymi i słabymi stronami w zakresie zainteresowania strategii innowacji. W analizie SWOT pomieszano elementy istotne z punktu widzenia innowacyjności z bardzo odległymi (np. rolnictwo, marka w przetwórstwie żywności) lub mało istotnymi (aktywność w organizacji konferencji międzynarodowych) z punktu widzenia definiowania celów strategii. Analiza SWOT w związku z tym dosyć słabo przekłada się na cele, priorytety i działania strategii. Dlatego też większe od analizy SWOT znaczenie dla budowy strategii miała analiza problemów. Strategię zbudowano w oparciu o analizę problemową (identyfikacja problemów) i analizę przyczynowo-skutkową tych problemów. Zidentyfikowane problemy w dużym stopniu wykraczają poza sferę regionu i kompetencji władz regionalnych wchodząc w zakres funkcjonowania państwa (np. upolitycznienie gospodarki, zły system fiskalny państwa). Na tak zdefiniowane problemy strategia raczej nie ma możliwości wskazać działań zaradczych. Na szczęście ostatecznie strategia koncentruje się na 7 problemach, dla których przeprowadzono analizę przyczynowo-skutkową. W konsekwencji powstała strategia, która mimo niezbyt spójnego i konsekwentnego podejścia do analiz, koncentruje się na rozwiązaniu zidentyfikowanych i kluczowych z punktu widzenia rozwoju innowacyjności regionu zagadnieniach.

2. Diagnoza

Diagnozę województwa przeprowadzono zbyt szeroko, zestawiając wiele wskaźników statystycznych oraz charakteryzując województwo w obszarach, które niekoniecznie są najbardziej właściwe z punktu widzenia polityki innowacyjnej. Np. analiza zasobów naturalnych i środowiska przyrodniczego nie prowadzi do żadnych konkluzji w odniesieniu do strategii, podobnie struktura wiekowa, czy poziom średniej płacy w regionie w odniesieniu do średniej krajowej lub liczba miejsc noclegowych, itp.

Jako cechy charakterystyczne regionu strategia wymienia:

- dwubiegunowa struktura potencjału naukowego,
- dobrze rozwinięta sieć miast z dwoma ośrodkami centralnymi i równomiernie rozmieszczonymi miastami średniej wielkości,
- dobry dostęp do usług,
- zróżnicowana struktura przemysłu,
- wzrost inwestycji i produkcji sprzedanej w przemyśle,
- wzrost skolaryzacji młodzieży,
- odpływ młodej kadry z regionu,
- niski poziom konkurencyjności regionu.

Pod względem wartości produkcji przemysłowej do najważniejszych gałęzi w regionie należą: przemysł spożywczy, chemiczny i gumowy oraz celulozowo-papierniczy. Istotną rolę odgrywają także firmy z branży elektrotechnicznej, telekomunikacyjnej i mechanicznej.

W strategii stwierdza się, że „*Analiza SWOT pozwoliła na zidentyfikowanie kierunków i priorytetów rozwoju gospodarczego regionu w zakresie sektorów dynamicznego wzrostu*”. Jako ważne gospodarczo obszary produkcji wskazano:

- *Branże:* teleinformatyczna, biotechnologiczna, narzędziowa, elektroniczna, meblarska, poligraficzna.
- *Przemysły:* rolno-spożywczy, chemiczny, elektroniczny, elektrotechniczny, elektromechaniczny.

Nie przytoczono niestety żadnych danych, na podstawie których dokonano tego wyboru.

Analiza potencjału innowacyjnego jest dość ogólna i koncentruje się na wskaźnikach dotyczących sfery B+R. Potencjał ten jest dosyć dobrze rozpoznany a różne źródła wskazują, że pod względem wskaźników charakteryzujących ten sektor Kujawsko-Pomorskie jest średnim w skali Polski i lokuje się na pozycji 8-9 wśród polskich województw. Problemem jest natomiast diagnoza działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, która w regionie jest bardzo słaba. Województwo kujawsko-pomorskie jest tu jednym z najsłabszych w skali kraju i lokuje w zależności od wskaźnika na pozycjach 10-14. Jeden z podstawowych wskaźników charakteryzujących innowacyjność przedsiębiorstw, jakim jest sprzedaż wyrobów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży ogółem, lokuje województwo na pozycji 14. To właśnie ta sytuacja powinna znaleźć odzwierciedlenie w analizie innowacyjności regionu i następnie strategii. Prawda, że autorzy strategii dostrzegają ten problem słusznie stwierdzając: „*oddziaływanie na skłonność przedsiębiorców do podejmowania działalności innowacyjnej wydaje się być kluczem dla rozwoju innowacji gospodarki województwa i wdrożenia niniejszej strategii*”, nie podają jednak danych na jakiej podstawie to stwierdzenie zostało sformułowane.

Z analizy SWOT wynika, iż region kujawsko-pomorski posiada potencjał, na którym można oprzeć jego rozwój. Według przeprowadzonej oceny istniejące szanse stwarzają duże możliwości dla dynamicznego rozwoju województwa, wzrostu poziomu jego innowacyjności i konkurencyjności.

W ramach opracowania strategii przeprowadzono dodatkowe analizy: potrzeb firm w regionie oraz sfery badawczo-rozwojowej i jednostek wspomagających innowacje.

W zakresie potrzeb firm przeprowadzono badania ankietowe 119 przedsiębiorstw. Na podstawie danych uzyskanych od partnerów konsorcjum dokonano doboru 1000 firm do badań posiadających cechy reprezentatywności dla populacji przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. W wyniku analiz stwierdzono, że 10% badanych firm to przedsiębiorstwa tworzące nowe produkty (liderzy), 50% badanych realizuje tylko modernizację lub imitację (średniaki) a 40% przedsiębiorstw nie tworzy nowych produktów

(maruderzy). Przedsiębiorstwa potrzebują wsparcia w realizacji projektów rozwojowych. 25% badanych firm deklaruje takie potrzeby w różnym zakresie, zaś 43% nie potrafi konkurować na rynku europejskim. Przedsiębiorstwa są bierne w budowaniu relacji proinnowacyjnych. Firmy cechuje słaba znajomość instrumentów wspierania biznesu i innowacyjności oraz poczucie, że te instrumenty nie przynoszą przedsiębiorstwu korzyści. W regionie nie funkcjonuje system proinnowacyjny.

W ramach badań potencjału B+R zidentyfikowano 76 jednostek spełniających kryteria jednostek B+R. Przebadano 41% tych instytucji. W obszarze instytucji wsparcia zidentyfikowano 56 jednostek i przebadano zaledwie 30% zidentyfikowanych instytucji. Zidentyfikowano powszechnie istniejące bariery współpracy pomiędzy B+R a przedsiębiorstwami. Ponadto nierównomierne usytuowanie jednostek wsparcia, brak koordynacji działań instytucji tworzących innowacje i instytucji wsparcia oraz co istotne – niski poziom wiedzy instytucji wsparcia na temat potrzeb MŚP.

Wyniki tych analiz zostały opublikowane w dwóch raportach, które zostały zamieszczone na stronie internetowej strategii.

Ocena

W wyniku analiz wskazano branże najważniejsze w regionie aczkolwiek nie jest klarowne, jakie są przesłanki przemawiające za wyborem określonych branż i przemysłów jako ważnych dla rozwoju.

Analizie poddano 119 przedsiębiorstw i zaledwie 41% instytucji B+R i 30% instytucji wsparcia. Doboru przedsiębiorstw dokonano tak aby stanowiły one grupę jak najbardziej reprezentatywną, tym niemniej już na etapie analiz wyniki ankiet przyporządkowano do trzech wyróżnionych grup przedsiębiorstw: liderów, średniaków i maruderów. To bardzo istotny element analizy ponieważ pozwala na zastosowanie innych instrumentów wsparcia dostosowanych do potrzeb poszczególnych grup. Taki sposób podejścia jest deklarowany w strategii. Stosunkowo znaczny odsetek firm jakie zostały zakwalifikowane do liderów (10%) potwierdza tezę o znacznym potencjale innowacyjnym firm regionu, mimo że nie przekłada się on na wskaźniki statystyczne.

Przedstawione w dokumencie strategii wnioski z badań i analiz przekładają się na analizę problemów aczkolwiek analiza problemów znacznie wykracza poza obszar przeprowadzonych badań. Analiza problemowa została rozbita na 12 obszarów uwzględniających także uwarunkowania zewnętrzne. Z pośród tych problemów zidentyfikowano 7 szczegółowych. Jako kluczowy problem strategii innowacji wskazano: „*Niedostateczny poziom inwestycji proinnowacyjnych w regionie.*” Analiza przyczynowo-skutkowa doprowadziła do identyfikacji obszarów interwencji. Przełożone one zostały na cele i priorytety strategii.

W tym kontekście analiza SWOT regionu nie wpisuje się w logikę ciągu działań budowania strategii. Stąd pojawia się odczucie niespójności dokumentu.

3. Cele strategii

Cele regionalnej strategii innowacji województwa kujawsko-pomorskiego są właściwie zdefiniowane i spójne z analizą problemową. Na poziomie celu strategicznego, priorytetów i celów operacyjnych struktura strategii jest zwarta. Cel strategiczny czy też misję strategii, określono następująco: „*Kujawsko-Pomorskie regionem wysokiej innowacyjności gospodarki*”.

Zdefiniowano trzy priorytety w zakresie realizacji celu strategicznego:

1. Rozwój firm w kierunku gospodarki opartej na wiedzy.
2. Efektywny system współpracy gospodarki i nauki w regionie.
3. Proinnowacyjne otoczenie biznesu.

Następnie w tych trzech priorytetach określono 11 celów operacyjnych. Dla każdego celu operacyjnego podano zestaw działań i poddziałań realizujących ten cel. Dla wszystkich działań opracowano harmonogram realizacji z podaniem planowanych terminów realizacji, potencjalnych źródeł finansowania i typu instytucji odpowiedzialnej za realizację. Cele operacyjne oraz charakter działań służących ich realizacji zostały zdefiniowane i opisane na wystarczającym stopniu szczegółowości.

W niektórych obszarach interwencji strategia wybiega poza istniejący w regionie potencjał. Np. planuje się wspieranie kilku znaczących klastrów przemysłowych, stworzenie regionalnego funduszu *seed capital*, czy też stworzenie systemowych motywacji finansowych dla inwestycji innowacyjnych. W analizie nie pojawia się nawet informacja o potencjalnych możliwościach powstania w regionie takich struktur.

Strategia innowacyjności jest zgodna ze „Strategią Rozwoju Województwa Kujawsko-Pomorskiego”. Przyjęta w 2000 r. „Strategia...” wykazuje ogromne zapotrzebowanie województwa na innowacje i transfer technologii. Za najistotniejsze zadania uznano: poprawę konkurencyjności regionu i poziomu życia mieszkańców przy respektowaniu zasad zrównoważonego rozwoju, przygotowanie społeczeństwa do funkcjonowania w warunkach „cywilizacji informacyjnej”, wzmocnienie sektora MŚP, zacieśnienie współpracy pomiędzy regionalną gospodarką a instytucjami postępu naukowo-technicznego, podniesienie poziomu wiedzy kadry przedsiębiorstw, poziomu wykształcenia i dostosowanie ich do potrzeb lokalnego rynku pracy, a także skonsolidowanie środowisk i działań proinnowacyjnych w regionie.

W celu kontynuowania przedsięwzięć związanych z budową społeczeństwa informacyjnego przewiduje się stworzenie dokumentu e-Strategia poświęconego wyłącznie tej problematyce. W związku z tym w opracowanej Strategii Innowacji Województwa Kujawsko-Pomorskiego zagadnienia z tego obszaru potraktowane zostały bardziej ogólnie.

Ocena

Cel strategiczny, priorytety, cele operacyjne i działania są zarysowane poprawnie. Brakuje jedynie wizji, którą strategia chce realizować.

Działania, które należy podjąć by zrealizować cele, są dość liczne ale równocześnie dobrze dobrane do realizacji celów operacyjnych.

Opracowanie Strategii RIS pozwoliło zweryfikować kierunki działań proinnowacyjnych oraz stworzyć konkretne projekty do realizacji w okresie 2005-2015.

4. Wdrażanie

W zakresie wdrażania i monitoringu strategia województwa kujawsko-pomorskiego powiela rozwiązania zaproponowane w strategii województwa zachodniopomorskiego. Przewiduje się powołanie Komitetu Sterującego, Komitetu Monitorującego i Rady Regionalnej do zarządzania wdrażaniem strategii.

Strategia definiuje szczegółowo planowane działania pilotażowe:

1. Regionalne Centrum Innowacyjności w Bydgoszczy (RCI) oraz preinkubator akademicki funkcjonujący w ramach centrum (projekt w trakcie realizacji)
2. Toruński Park Technologiczny (TPT)
3. Bydgoski Park Przemysłowo Technologiczny
4. Centrum Projektowania Narzędzi i Technologii Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych (Branżowe Centrum Innowacji)
5. INFOBIBNET – Informacja-Biblioteka-Sieć: wojewódzka sieć współpracy bibliotek samorządowych z Regionalnym Centrum Informacji i Edukacji Innowacyjnej funkcjonującym w WBP
6. Regionalne Laboratoria Techniczne i Rolnicze – Centra Rozwoju Innowacyjności
7. Fundusz *seed capital* utworzony przez Toruńską ARR.
8. Utworzenie funduszu badań i wdrożeń
9. Inkubator przedsiębiorczości akademickiej UMK
10. Projekt „wypożyczalnia inżynierów”
11. Kujawsko-Pomorska Biblioteka Cyfrowej w Bydgoszczy i Toruniu (w trakcie realizacji),.

Niestety, działania pilotażowe definiowane w strategii nie są zbyt dobrze określone jeżeli chodzi o harmonogram ich realizacji oraz przypisanie ich do celów operacyjnych, które realizują. Utrudnia to weryfikację celowości i kolejności realizowanych działań oraz ich bezpośredniego związku ze specyficznymi działaniami strategii. Bezpośrednio w strategii zawarty lub z nią związany powinien być harmonogram wdrażania lub plan działania dla strategii.

Ocena

Harmonogram realizacji działań strategii powinien być wzbogacony o harmonogram wdrażania strategii, w którym ujęte by były działania pilotażowe. Brak takiego dokumentu,

którym powinien być np. regionalny plan działania powoduje, że sposób wdrażania strategii został pozostawiony bez możliwości zarządzania nim. W strukturze wdrażania zaproponowano Radę Regionalną, na wzór województwa zachodniopomorskiego, która ma być odpowiedzialna za nadzór nad wdrażaniem strategii. Nie zaproponowano żadnych uprawnień i umocowania instytucjonalnego tej Rady.

5. Ocena ogólna

Wdrożenie Regionalnej Strategii Innowacji województwa kujawsko-pomorskiego pozwoli zwiększyć potencjał innowacyjny regionu i osiągnąć jej cel strategiczny. Strategia posiada spójny zestaw celu strategicznego, priorytetów, celów operacyjnych, działań i poddziałań. Struktura dokumentu strategii jest bardzo dobra i spójna. Brak jedynie Planu działania w zakresie wdrażania strategii i przewidywanego harmonogramu wdrażania. Niestety sposób opracowania strategii zawiera pewne niespójności. Zwłaszcza dotyczy to oceny potencjału regionu i opracowania analizy SWOT, która w ograniczonym stopniu została wykorzystana do opracowania struktury celów, priorytetów i działań. Powoduje to niepotrzebne wrażenie niekonsekwencji w budowaniu strategii. Struktury instytucjonalne, które mają być powołane do wdrażania i monitorowania strategii są zapożyczone ze strategii województwa zachodniopomorskiego. Instytucjonalne ramy budowanego systemu innowacyjnego są określone bardzo ogólnie i nie gwarantują powodzenia we wdrażaniu strategii.

Wykazano, że Regionalna Strategia Innowacji bardzo ściśle odnosi się do Strategii Rozwoju Regionalnego Województwa i wpisuje się w tę strategię.

Strategia innowacji województwa kujawsko-pomorskiego jest dokumentem o dobrej strukturze. W strukturze dokumentu brak jest harmonogram wdrażania strategii i sposobu zarządzania wdrażaniem. Jest to istotny brak ale może być on jeszcze uzupełniony poprzez opracowanie regionalnego planu działania. Należałoby również jak najszybciej powołać Radę Regionalną i nadać jej odpowiednie uprawnienia do zarządzania procesem wdrażania strategii.

Województwo lubelskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa lubelskiego została przygotowana przez Politechnikę Lubelską (dwuosobowy zespół) wspomagany przez kilkoro ekspertów i konsultantów zewnętrznych (reprezentujących m.in. urząd marszałkowski). Wykorzystano opracowania eksperckie 7 osób i skorzystano – w niezdefiniowanym zakresie – z konsultacji 6 osób. Stosunkowo niewielki zespół zaangażowany do jej przygotowania i brak informacji o szerszych konsultacjach nakazuje ją uznać za dzieło eksperckie, na które instytucje regionalne i środowiska przedsiębiorców miały ograniczony lub żaden wpływ.

Ogólny cel strategii zdefiniowano jako *„przedstawienie diagnozy stanu obecnego oraz propozycji rozwiązań, które zapewnią zrównoważony wzrost i poprawią konkurencyjność dzięki stworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi działalności gospodarczej oraz inwestycji. Szczególny nacisk kładziony jest zatem na działania przyczyniające się do tworzenia i absorpcji wiedzy poprzez rozwój innowacji, a także przez stymulowanie działalności innowacyjnej w sektorach strategicznych dla rozwoju regionu oraz w tych, które charakteryzują się największym potencjałem i możliwościami rozwoju”* (s.5). Tamże wskazuje się też, że strategia *„ma na celu podniesienie udziału nauki i zaawansowanych technologii w tych programach oraz przyczynienie się do wzrostu szans pozyskania środków przeznaczanych przez Unię Europejską na rozwój regionalny”*.

Wizję strategii wyrażono (s.52): lubelszczyzna jako region, którego przewaga konkurencyjna będzie oparta na przedsiębiorczości, nowoczesnym rolnictwie, walorach ekologicznych oraz potencjale naukowo-badawczym i edukacyjnym.

Strategia ta ma zatem zarazem charakter ogólny (zrównoważony wzrost i konkurencyjność) i instrumentalny wobec problemu absorpcji środków unijnych (sposób na wykorzystanie unijnych środków dostępnych w województwie). Innowacje nie odgrywają tu większej roli i są jedynie jednym z elementów, niezbyt konsekwentnie lokowanym pośród celów ogólnych. Jak dalej zobaczymy, mocno zaważyło to na konstruowaniu bardziej szczegółowych celów strategii.

Podstawy koncepcyjne strategii nie zostały w dokumencie wyeksplikowane, a jej związki ze Strategią Lizbońska i krajowymi dokumentami planistycznymi próbowano w mało przekonujący sposób przedstawić w odleglejszej części dokumentu w formie tabelarycznych zestawień.

Struktura celów strategicznych świadczy o zdecydowanym podejściu sektorowym.

W trakcie powstawania strategii nie stworzono trwałych struktur służących osiągnięciu jej celów; opisując proponowane projekty mające służyć realizacji strategii nie wskazano żadnych konkretnych instytucji odpowiedzialnych za ich wykonanie.

Ocena

RSI województwa lubelskiego została opracowana przez zaskakująco mały zespół Politechniki Lubelskiej. Tematyka prac na rzecz strategii w licznych przypadkach dotyczy kwestii nie mających żadnych dających się uzasadnić związków z innowacyjnością regionu (rozwój rolnictwa, agroturystyka). Nie sprecyzowano założeń ani podstaw koncepcyjnych strategii. Cele nie są dostatecznie uporządkowane i powiązane z problematyką innowacyjności, przybierając miejscami cechy raczej albo ogólnej strategii rozwoju województwa, albo strategii maksymalizacji wykorzystania środków unijnych (z przewagą cech tej ostatniej). Ogólnikowość celów, a często i proponowanych projektów, brak wskaźników docelowych jak też terminów realizacji, nie pozwalają ocenić wykonalności omawianej strategii.

2. Diagnoza

Diagnozę województwa pod kątem innowacyjności przeprowadzono z wykorzystaniem danych statystycznych oraz badań podaży i popytu, których wyniki opublikowano przez Politechnikę Lubelską. Wnioski przedstawiono w formie analizy SWOT z komentarzem. Analiza objęła następujące sfery: potencjał społeczno-gospodarczy, przedsiębiorczość, nauka i badania, środowisko/system wspomagania innowacji w regionie. na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano obejmujące każdą z wyżej wymienionych sfer scenariusze rozwoju innowacji w regionie (pozytywny i negatywny).

Analiza SWOT w dużym stopniu opiera się na tradycyjnym podejściu do rozwoju. Co więcej, nie zabrakło wewnętrznych sprzeczności w ocenie aspektów poddanych analizie. Przykładowo za mocną stronę lubelskiego rynku innowacji uznaje się „*duży potencjał rozwoju produkcji rolniczej w regionie*”, by pośród słabości wskazać niekorzystną strukturę tworzenia wartości dodanej brutto i niekorzystną strukturę zatrudnienia (czyli: obciążenie rolnictwem).

Kiedy mowa o produkcji energii ze źródeł odnawialnych jednocześnie zauważa się, że województwo nie dysponuje warunkami do korzystania z energii wiatrowej (zbyt słabe wiatry) i zarazem postuluje się dotacje rządowe na budowę 4 elektrowni wiatrowych. (s. 9). Za korzystny czynnik (mocną stronę) uznaje się też bezrobocie, sprzyjające niskim kosztom pozyskania dobrze wykształconych pracowników. Do słabych stron zaś zalicza się np. niedostosowanie oferty edukacyjnej szkół do potrzeb rynku pracy, co skutkuje dużym poziomem bezrobocia. A przecież dostosowanie struktury kształcenia do potrzeb rynku pracy w województwie wymagałoby znacznego wzrostu kształcenia w zawodach schyłkowych, przestarzałych, jak np. rolnictwo (s. 6). Generalnie z przedstawionych danych wynika – np. w przypadku kwestii odnawialnych źródeł energii (w tym geotermalnych, co nawet nie wyszło poza fazę studialną) – że brak wykorzystania tychże źródeł przyjmuje się jako świadectwo znaczącego potencjału.

Strategia oferuje stosunkowo dobre rozeznanie w sytuacji przedsiębiorstw, aczkolwiek czasem relatywizacja wyników utrudnia zrozumienie skali problemów. Zwłaszcza, gdy opis jest nieprecyzyjny (np. przypisuje się 43% zatrudnienia w firmach dużych, co jest możliwe

tylko wtedy, gdy dane dotyczą sektora przedsiębiorstw, nie zaś zatrudnienia w ogóle). Wartościowe są informacje dotyczące innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw: odniesione do danych ogólnopolskich dają wgląd w charakter problemu, podobnie jak informacje o strukturze finansowania, wykorzystania technologii informacyjnych. Świadczą one razem o jednak niskiej innowacyjności, ale nie odbiegającej od średniej krajowej, co daje optymistyczny wniosek dla możliwości jej dalszego stymulowania (z zachowaniem wszelkich proporcji w związku z wysoce niekorzystną strukturą gospodarki lubelszczyzny).

Z punktu widzenia innowacyjności szczególne znaczenie mieć mogą centra technologiczne powiązane w ramach szerszych struktur. Centra (cztery) powstały na ogół nie dawniej niż 2 lata temu i nie rozwinęły znaczącej działalności. Dość zawikłany jest obraz struktury szerszej: mamy tu do czynienia z Lubelskim Parkiem Naukowo-Technologicznym (sp. z o.o.), którego kapitał wynosi niewiele ponad 200 tysięcy zł, a ma się zajmować m.in. pośrednictwem finansowym, obsługą nieruchomości i innymi zadaniami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej, edukacją, ochroną zdrowia i opieką społeczną oraz pozostałą działalnością usługową⁷. W chwili obecnej działać zaczął także kontrolowany przez Akademię Rolniczą w Lublinie (ponad 70% udziałów) Park Naukowo-Technologiczny Województwa Lubelskiego SA (powstały w 2005 roku, a zatem po opublikowaniu Strategii) o dokładnie takich samych obszarach działalności, co LPNT⁸. Obie instytucje na stronach internetowych sugerują, że dysponują siecią centrów technologicznych (wymienionych wcześniej). Z ujętych tam informacji wynika jednak, że bez wielomilionowych nakładów żadna z nich nie będzie w stanie podjąć aktywnej działalności, a przedmiotem słabo skrywanych zabiegów i konkurencji są środki kontraktu wojewódzkiego na budowę parku technologicznego (40 mln zł).

W nieodległej kwestii jakości środowiska naukowego i badawczego znaczną część informacji oparto na samoocenie ośrodków naukowych, z oczywistych względów akcentujących swój dorobek i zasoby eksperckie, co posłużyło opisowi silnych stron nauki i badań w województwie. Bliżej prawdy są jednak zapewne zupełnie odmienne opinie ferowane pod hasłem „słabości”: niemal wyłącznie badania podstawowe, brak współpracy z przemysłem, niski poziom cytowań, nieliczne posiadane patenty (ma je zaledwie co trzecia-czwarta badana jednostka) itd. O niedostosowaniu ośrodków badawczych regionu do potrzeb przedsiębiorców świadczy ich niewielkie zainteresowanie ofertą ośrodków regionalnych w porównaniu z innymi krajowymi. Zdecydowanie słabością podawanych informacji o ośrodkach badawczych jest brak jakiegokolwiek zobiektywizowanych wskaźników (indeks cytowań etc.).

Pośród mocnych stron środowiska wspomagania innowacji zauważa się dorobek agencji rozwoju regionalnego przy niedorozwoju instytucji specjalizujących się w promocji innowacyjności (s. 7).

Obok dość licznych, niestety, przykładów błędnych interpretacji zjawisk, a nawet wewnętrznej sprzeczności podawanych informacji, trudno nie zauważyć zaskakujących

⁷ <http://www.lpnt.lublin.pl/historia.htm>, 6 grudnia 2005.

⁸ http://www.pntwl.lublin.pl/content.php?cat_id=3&doc_id=1, 6 grudnia 2005

trudności autorów z podstawami stosowania analizy SWOT, w tym przypisywanie silnych stron szansom (np. dotychczasowy udział naukowców w tworzeniu centrów technologicznych). Także – wobec słabego powiązania istniejących ośrodków badawczych ze światową nauką – trudno uznać związany z tym spadek konkurencyjności nauki w regionie za zagrożenie, skoro jest to cecha już charakterystyczna dla województwa. Podobnie obawa przed zmianą systemu finansowania nauki raz jest słabością systemu, kiedy indziej zagrożeniem.

Analiza SWOT ewidentnie wymaga bardziej konsekwentnego i precyzyjnego przeprowadzenia. Wniosek ten popiera analiza zawartych w tabeli 7 scenariuszy rozwoju innowacji w regionie (raczej mylący tytuł), które w odniesieniu do czterech organizujących analizę SWOT obszarów podają przeciwstawne oceny skutków różnych zjawisk, co z reguły prowadzi do banalnych wniosków, że jak będzie źle, to źle, a jak dobrze, to dobrze. Przykładowo: jeżeli otoczenie prawne będzie stabilne, to zwiększy się poczucie bezpieczeństwa działalności gospodarczej przedsiębiorstw i ich skłonność do innowacji. Jeśli otoczenie prawne i polityczne nie będą stabilne, to niepewność wśród przedsiębiorców będzie blokowała wszelkie inwestycje (s. 49). Brak zachęt podatkowych obniży zainteresowanie przedsiębiorców inwestycjami w przedsięwzięcia innowacyjne, za to zmiany systemu podatkowego zwiększą ich zainteresowanie (s. 50). Trudno zrozumieć, jaki związek ma analiza SWOT z proponowanymi scenariuszami i na jakiej podstawie akurat te, a nie inne zjawiska zastosowano do budowy scenariuszy.

Ocena

Diagnoza potencjału innowacyjnego województwa jest mocno zróżnicowana pod względem trafności informacji i wniosków. Nazbyt wiele miejsca poświęca się sektorom z innowacjami niewiele mającymi wspólnego. Preferowane w analizie jest podejście sektorowe, co nie w pełni odpowiada współczesnemu podejściu do analiz innowacyjności.

Stosunkowo niewiele jest twardych danych odnoszących się do opisu innowacyjności w regionie (jak choćby mierniki konkurencyjności ośrodków badawczych). Istotne i ważne są wyniki badań empirycznych prowadzone wśród przedsiębiorców, ale z kolei zastosowanie wyłącznie samoocen do opisu ośrodków badawczych bez zestawienia ich z obiektywnymi miarami jakości jest zabiegiem nieuzasadnionym.

Znaczna część czynników branych pod uwagę (co było szczególnie widoczne w przypadku analizy scenariuszowej) dotyczyła zjawisk *de facto* spoza regionu, sugerując, że sukces, jak i porażka regionu w rozwijaniu innowacyjności i konkurencyjności zależą przede wszystkim od władz, instytucji i zjawisk ponadregionalnych (finanse, podatki, polityki itd.). Może się to wiązać z tendencją do wzmacniania postaw roszczeniowych w miejsce intensyfikacji własnych działań regionu.

Nazbyt liczne są przypadki podawania sprzecznych informacji lub też wyprowadzania wniosków nie znajdujących dostatecznego potwierdzenia w przedstawionych danych.

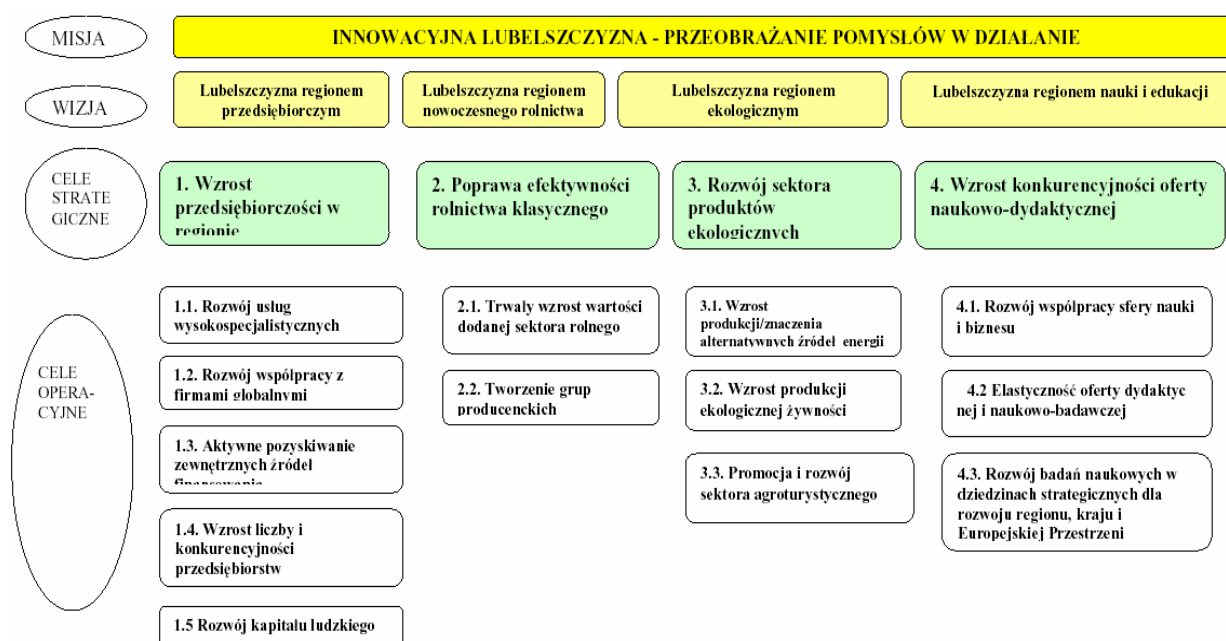
Reasumując, diagnoza płynąca z analizy SWOT wymaga ponownego przejrzenia, oczyszczenia z informacji nie mających związku z problemem innowacyjności, kontroli logicznej i – w przypadku np. charakterystyki ośrodków badawczych – uzupełnienia o

dodatkowe informacje. Dopiero to pozwoli nakreślić klarowny obraz stanu rzeczy tworząc podstawy do proponowania działań na przyszłość.

3. Cele strategii

Wymieniony na początku cel strategii jest niejasny i nie odwołuje się w pełni do podstawowego zagadnienia kreowania innowacyjności. Zwraca uwagę, że obejmuje zarówno cele (stymulowanie innowacji, ich tworzenie i absorpcja), jak też środki (pozyskanie funduszy na rozwój regionalny), myląc oba pojęcia i zmuszając do pytania o to, jakiemu istotnie celowi służyć mają wszystkie ujęte w strategii działania. Mając w pamięci, że definiując cele strategii innowacji podkreślono znaczenie sektorów strategicznych oraz charakteryzujących się najwyższym potencjałem i możliwościami rozwoju, do celów strategicznych zaliczono zarówno sprawy tak bezdyskusyjne, jak wzrost przedsiębiorczości w regionie (cel 1) czy wzrost konkurencyjności oferty naukowo-dydaktycznej (cel 4 – ciekawe, że potraktowano go sektorowo i oddzielono od rozwoju zasobów ludzkich). Przedstawione w zakresie obu wymienionych celów strategicznych cele operacyjne w zasadzie są poprawnie sformułowane (choć pozyskanie środków nie powinno być celem, lecz środkiem). Nieco przesadne znaczenie przywiązuje się do celu czwartego w porównaniu z rolą sektora przedsiębiorstw, którym nie przyznaje się wielkiej roli w tworzeniu innowacji. Współcześnie niekoniecznie jest tak, że przedsiębiorstwa są pasywnym biorcą innowacji. Jakość relacji „przedsiębiorstwa – sfera badań i usług” jest nie mniej ważna niż jakość tej ostatniej. W celu 4 przesadnie też ocenia się możliwość wzrostu konkurencyjności ośrodków naukowych bez transferu wiedzy i *know-how* z czołowych ośrodków krajowych i zagranicznych. Zwiększenie finansowania ośrodków wojewódzkich samo przez się nie poprawi ich pozycji w nauce światowej.

Rys. 1 – Struktura celów RSI



Ani współczesne koncepcje promocji innowacyjności i konkurencyjności, ani przedstawiona w strategii analiza SWOT nie dają jednak żadnych podstaw, by tak wielki nacisk położyć na poprawę efektywności rolnictwa klasycznego (cel 2) i rozwój sektora produktów ekologicznych (cel 3) w takim ujęciu, w jakim przedstawiono to na schemacie „Struktura celów Regionalnej Strategii Innowacji”. Modernizacja rolnictwa winna być częścią procesu podniesienia innowacyjności regionalnej. Wzrost innowacyjności regionu wymaga właśnie koncentracji na sferach (niekoniecznie sektorach, jak chcą twórcy strategii) poza rolnictwem, które oczywiście może być beneficjentem zmian zachodzących w swym otoczeniu. Interesujące, że autorzy strategii, słusznie zwracając uwagę na problemy rozwojowe, eufemistycznie podkreślali niekorzystną strukturę zatrudnienia, gospodarczą, wytwarzania WDB, niską innowacyjność społeczeństwa, podczas gdy w każdym z tych przypadków „niekorzyść” ta wiąże się z wysokim udziałem rolnictwa w gospodarce. Tak wielki nacisk na poszukiwanie możliwości zbudowania nowoczesnego systemu sprzyjającego innowacyjności i konkurencyjności województwa w sektorze rolnictwa jest największą słabością strategii.

W efekcie układ celów jest nie w pełni zasadny, nie daje też podstaw do sprecyzowania odpowiednich celów operacyjnych i działań

Działania proponowane w strategii w odniesieniu do celu 1 i 4 obejmują wiele ważnych i pilnych przedsięwzięć wypełniających pojęcie wzrostu innowacyjności. Na poziomie działań proponowanych dla zrealizowania celów operacyjnych są jednak i takie, które mają charakter ogólnikowy i nieprecyzyjny, co gorsza bez wskazania, przez kogo właściwie te działania miałyby być realizowane, co niepotrzebnie obniża wartość tej części strategii. (na przykład: „tworzenie i umacnianie polityki proinnowacyjnej regionu”, „współpraca z bankami komercyjnymi”, „wzrost dostępu lubelskich przedsiębiorstw do Jednolitego Rynku Europejskiego”, s. 56 i nast.).

Znacząca część strategii stanowi tabelaryczne zestawienie celów strategii oraz innych dokumentów strategicznych (Strategii Lizbońskiej, Narodowego Planu Rozwoju, założeń NPR na lata 2007-2013, Strategią Rozwoju Polski do roku 2020, strategia zwiększenia nakładów na działalność B+R, kierunkami działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw, strategii rozwoju województwa lubelskiego). Wskutek swej ogólnikowości porównania te nie wnoszą wiele do strategii, czasem budzą konfuzję poprzez inne zdefiniowanie celów strategicznych, niż dotąd. Na przykład na stronie 62 w tabeli 12 cele strategiczne regionu lubelskiego w zakresie innowacji wymienia się następujące:

- *„Wykorzystanie gospodarki opartej na wiedzy. Zwiększenie potencjału regionu i jego gospodarki poprzez wzrost innowacyjności”.*
- *„Monitoring innowacji oraz benchmarking międzyregionalny, krajowy, unijny”.*

Także pozostałe tabelaryczne zestawienia nasuwają pytania o to, jakie są istotnie cele i priorytety RSI Lubelskie, bowiem wykazują one niemałą zdolność do adaptacji do celów i priorytetów porównywanych (zestawianych) dokumentów. Przy tak ogromnym wysiłku włożonym w udowadnianie, że Strategia jest spójna z tak wieloma innymi dokumentami, zastanowić musi pominięcie dokumentów strategicznych przyjętych przez Radę Ministrów

(„Polska 2025”), a w ich miejsce porównanie z opracowaniem PAN („Polska 2020”). Łatwiej usprawiedliwić niezauważenie istnienia „Koncepcji polityki przestrzennego zagospodarowania kraju”, aczkolwiek niejedna zawarta tam rekomendacja mogłaby być inspiracją dla omawianej Strategii.

Ocena

Cele strategiczne nie są sformułowane w sposób do końca przekonujący i precyzyjny, wykraczają poza zakres współcześnie pojmowanej innowacyjności kładąc duży nacisk na podejście sektorowe, z jeszcze większym naciskiem na sektor rolnictwa. Relatywnie małe znaczenie przypisuje się działaniom horyzontalnym.

W rozwoju innowacyjności stosunkowo małą rolę przypisuje się aktywności własnej przedsiębiorstw i ich podmiotowej roli w wytwarzaniu i absorpcji innowacji.

Niektóre z działań pozbawione adresata i podmiotu wdrażającego są jedynie zbędnymi hasłami. Dzięki ich usunięciu poprawie uległby też strategiczny charakter dokumentu.

Wspólną cechą wszystkich celów i zadań stanowi brak terminów ich realizacji, co czyni całą strategię nieoperacyjną. Podobny skutek niesie z sobą przyjęcie wskaźników monitoringu, które ograniczają się do podania wartości w roku bazowym (na ogół 2001 i 2002) bez wskazania wartości docelowych.

Strategia nie wymienia żadnych konkretnych źródeł finansowania ani wielkości potrzebnych środków, ogólnikowo wymieniając możliwości skorzystania przez podmioty województwa ze środków funduszy strukturalnych, KBN czy EBI, jak też korzyści płynące ze zmian w ustawach podatkowych i innych.

4. Wdrażanie

System wdrażania i monitoringu jest najsłabiej rozwiniętą częścią dokumentu, ogólnikową i wręcz mętną. Oto ogólny projekt monitoringu w strategii: *„Aby wizja i cele strategii były możliwe do osiągnięcia Regionalny System Innowacji musi przewidywać systematyczne monitorowanie (w ściśle określonych momentach kontrolnych), które przy opracowanym modelu reakcji na obserwowane zjawiska umożliwi jej realizację. Możliwe jest również nieco szersze podejście do zagadnienia monitorowania, które w połączeniu ze skutecznie przeprowadzonymi działaniami ma szansę przekształcenia się w system foresight’owy. Nadzór nad realizacją strategii realizowany poprzez system monitorowania/foresight’u pozwoli w porę dostrzec zagrożenia i wprowadzić niezbędne korekty. Skuteczna kontrola wymaga wcześniejszego określenia parametrów (wejściowych, etapowych, końcowych), cykliczności kontroli oraz odpowiednich grup wskaźników umożliwiających monitoring, a w dalszej konsekwencji foresight branżowy, regionalny itp. System taki wymaga solidnych ram analitycznych w celu zapewnienia nie tylko podstaw poznawczych, ale także większego zaangażowania intelektualnego i zrozumienia dla tego problemu w regionie. Istotną korzyścią z przekształcenia systemu monitorowania innowacji w regionie w foresight regionalny będzie jego przyszły wkład w spełnienie wymogu ujednolicenia polityki z polityką krajów członkowskich UE. Warto odnotować fakt, że niemal*

wszystkie kraje członkowskie UE już zrealizowały swoje programy foresight'u i oparty swą politykę na technikach i strukturach społecznych *implicite* lub *explicite* zawartych w tym narzędziu. A zatem realizacja programu foresight w regionie lubelskim nie tylko przyniesie korzyści na szczeblu ogólnokrajowym lecz okaże się również pomocna w procesie integracji regionu i kraju ze strukturami UE.” (s. 76).

Niestety, dalsze rozważania na temat monitoringu mają charakter normatywny i ogólny, bez wskazania podmiotów odpowiedzialnych (podaje się tylko postulowane źródła informacji: GUS, badania etc.).

Punktem wyjścia do wdrażania Strategii mają być scharakteryzowane w tabeli 22 projekty pilotażowe. Jest ich 7. Pomysł identyfikacji tego typu projektów pilotażowych wydaje się w pełni uzasadnionym i racjonalnym podejściem w sytuacji oczywistej

Tabela 22 - Charakterystyka projektów pilotażowych

lp	tytuł projektu	zgodność projektu z RSI i jego powiązanie z innymi dokumentami strategicznymi, trendami światowymi itp.	źródła finansowania	potencjalni beneficjenci
1	Dolina Ekologicznej Żywności	- Strategia rozwoju województwa lubelskiego oraz kraju	- SPO WKP - ZPORR	- uczelnie wyższe - instytuty ośrodki badawczo-rozwojowe - zakłady doświadczalne
2	System identyfikacji innowacji, promocji współpracy sfery biznesu, otoczenia biznesu, samorządu i świata nauki, oraz wsparcia przedsiębiorców w procesie transferu technologii i innowacji (Centrum Transferu Technologii i Innowacji, Centrum Doradztwa Marketingu i Zarządzania Projektami itp. jednostki w strukturze Lubelskiego Parku Naukowo – Technologicznego)	- RSI WL	- VI PR UE, PARP, FS UE	- jednostki badawczo-rozwojowe - organy samorządu - przedsiębiorstwa - instytucje otoczenia biznesu, - fundusze kapitałowe, pożyczkowe i poręczeń kredytowych
3	Portal internetowy. e-PRACA. e-INKUBATOR	- ZPORR - SPO RZL - SPO WKP - Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL - Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego	- ZPORR: 1.5 - SPO RZL - SPO: WKP 1.5, 2.2, 2.3 Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL - środki budżetowe, nakłady inwestorów krajowych i zagranicznych	- bezrobotni - absolwenci szkół wyższych - osoby niepełnosprawne - firmy i instytucje - uczelnie i instytucje oświatowe - urzędy
4	Przedsiębiorczość Akademicka	- RSI WL - Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego	- ZPORR - EFS	- studenci ostatnich lat - absolwenci - młodzi pracownicy nauki
5	System Promocji Innowacji	- RSI WL	- ZPORR	
6	Agroturystyka	- ZPORR - SPO: RiMSZ, ROW - SPO WKP	- SPO WKP - ZPORR	- gospodarstwa agroturystyczne - samorządy - instytucje i stowarzyszenia kulturalne - media
7	Klub Przedsiębiorcy Innowacyjnego	- RSI WL	- PR6 UE, PARP, FS UE	- przedsiębiorcy regionu lubelskiego - instytucje biznesowe - przedstawiciele lokalnego środowiska naukowego

ograniczonności środków w dyspozycji regionu i niemożnością jednoczesnego podjęcia wysiłków na wielu kierunkach. Większość tych projektów wydaje się ważna dla budowania i wzmacniania innowacyjności regionu. Pozostawiając na boku kwestię, czy akurat te projekty (tematy) winny być realizowane w pierwszej kolejności, trudno nie zauważyć niezwykle jak na projekty pilotażowe ogólnikowości i niskiej operacyjności każdego z nich. W żadnym nie zidentyfikowano podmiotu wykonawczego, źródła finansowania są całkowicie poza dyspozycją autorów strategii (głównie z Unii Europejskiej), a beneficjenci mają status beneficjentów potencjalnych. Krótko mówiąc, nie wiadomo kto i kiedy ma je zrobić, ile mają kosztować (z jednym wyjątkiem), jakie efekty przyniosą. W miejsce uzasadnienia, dlaczego te projekty są ważne i jaką rolę mogą odegrać w całym systemie realizacji Strategii, ponownie skoncentrowano się na wskazaniu, z jakimi dokumentami są one zgodne, co w żadnej mierze nie jest uzasadnieniem jakiegokolwiek wyboru. Co zatem zadecydowało o ich wyróżnieniu?

Ocena

System wdrażania i monitoringu właściwie nie został w ogóle sformułowany. Ograniczono się do omówienia potencjalnych wskaźników, jakie można zastosować na potrzeby strategii (zarówno ilościowe, jak jakościowe). Nie wiadomo, kto ma odpowiadać za realizację, za monitoring, kontrolę, weryfikację. Dotyczy to zarówno szczebla RSI jako całości, ale też projektów pilotażowych, proponowanych jako pierwsze do realizacji. Strategia to jest choćby z tego względu całkowicie nieoperacyjna. Najwyraźniej w regionie w chwili przygotowywania strategii nie był nawet ramowej zgody co do odpowiedzialnego podmiotu.

5. Ocena ogólna

Regionalna Strategia Innowacji województwa lubelskiego jest dokumentem, który może się stać punktem wyjścia do procesu umacniania i rozwoju innowacyjności regionu uznawanego za najniżej rozwinięty w Unii Europejskiej. Obok wielu interesujących ustaleń i propozycji, grzeszy jednak brakiem precyzji i uporządkowania wewnętrznego. Wyróżnia się też wybitnie eksperckim podejściem (co powinno jednak ułatwić logikę budowy strategii).

Strategia nie opiera się na wyraźnie określonych i przekonujących podstawach koncepcyjnych. Wręcz przeciwnie, sektorowe podejście i niezwykle nacisk na działania w sektorach słabo powiązanych z innowacyjnością, nasuwa pytanie o zdolność Strategii do poprawnego ujęcia tematu.

Diagnoza jest rozproszona, uwzględnia czynniki dość dalekie problematyce innowacyjności. Zawiera niekiedy sprzeczne ustalenia, w niektórych przypadkach prowadzi do nieuzasadnionych, nietrafnych wniosków.

Cele strategiczne mało precyzyjnie sformułowane, przybierają różne treści w różnych partiach strategii. Cele operacyjne lepiej sformułowane, służą jednak w kilku przypadkach także rozwinięciu celów operacyjnych, których związek z innowacyjnością wydaje się dość słaby. Sformułowane działania wykonawcze incydentalnie są nazbyt niekonkretne, by zasługiwały na pozostawienie.

Strategia nie zawiera żadnego opisu systemu wdrażania. Ponieważ nie określono także ani mierzalnych celów realizacji (brak wartości wskaźników docelowych), ani też terminów realizacji, strategia ta jest całkowicie nieoperacyjna i nie ma żadnego sposobu (ani powodu), by ocenić możliwości jej zrealizowania.

Województwo lubuskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Lubuska strategia innowacji, licząca (wraz z załącznikami, w wersji drukowanej) 163 strony, została wykonana przez zespół pracujący pod kierunkiem profesorów z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego. Przygotowaniem strategii kierował Komitet Sterujący, w skład którego wchodził przedstawiciele władz samorządowych, nauki, wyspecjalizowanych organizacji i instytucji (w tym agencji rozwoju regionalnego, wojewódzkiego urzędu statystycznego, stowarzyszenia zawodowe), przedsiębiorstw i organizacji biznesowych. W trakcie przygotowywania strategii nawiązano kontakty z władzami Landu Brandenburgii oraz przedstawicielami tamtejszych środowisk naukowych i gospodarczych. Prace nad strategią były popularyzowane podczas spotkań organizowanych w wybranych miejscowościach województwa lubuskiego (w formie warsztatów), a także warsztatów regionalnych, prowadzonych w siedzibie urzędu marszałkowskiego.

W tekście strategii nie wskazano trybu jej opracowywania. Jako metody zbierania stosowano: *„ankiety, wywiady, kontakty osobiste i zawodowe, analiza dokumentów w tym danych statystycznych, czasopism i publikacji”*.

Jak wskazano w tekście, strategia została opracowana według *„metodologii zgodnej z zaleceniami Komisji Europejskiej, celami, kierunkami i wytycznymi budowy społeczeństwa informacyjnego, polskiej polityki naukowej i gospodarczej, programów wspierania MŚP itp.”*.

Już we wstępnej części strategii zarysowano jej cel podstawowy: *„Podstawowym celem Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji (...) jest określenie warunków sprzyjających kształtowaniu postaw innowacyjnych w województwie lubuskim oraz budowa systemów informacyjnych z siecią współpracy pomiędzy instytucjami samorządu terytorialnego województwa (na czele z Urzędem Marszałkowskim), a instytucjami i organizacjami publicznymi i prywatnymi regionu w obszarze nowych technologii i innowacji, które umożliwią permanentny rozwój i sukces województwa”*. Cel ten poprawnie oddaje istotę regionalnych strategii innowacji, choć niejasne jest sformułowanie *„budowa systemów informacyjnych z siecią współpracy”*.

Ocena

Strategia innowacji województwa lubuskiego została przygotowana przez zespół o kwalifikacjach odpowiadających tematyce przedsięwzięcia. Prace były kierowane przez szeroki zespół skupiający wszystkie rodzaje podmiotów, które powinny być zaangażowane w przygotowanie strategii.

Prowadzono konsultacje społeczne także poza najważniejszymi miastami regionu.

Materiał empiryczny zbierano przy wykorzystaniu wielu narzędzi. Niestety, wyniki prowadzonych badań nie są dostępne.

2. Diagnoza

Diagnoza regionu lubuskiego w zasadzie podporządkowano głównym aspektom przedsiębiorczości i innowacyjności regionu (choć znajdujemy także znaczne fragmenty omawiające procesy demograficzne i turystykę – zagadnienia słabo związane z przedmiotem strategii). Informacje zawarte w części diagnostycznej w dominującej mierze pochodzą z danych statystycznych, choć zamieszczane są także wyniki ankietowych badań skierowanych do przedsiębiorstw (nie przedstawiono jednak ani zakresu tematycznego badania, ani też liczby i struktury respondentów).

W znacznym stopniu diagnoza opiera się na ujęciach ilościowych, choć oceny jakościowe bywają także obecne (jednak zbyt rzadko). Jest zastanawiające, iż ocena potencjału akademickiego regionu nie zawiera refleksji nad jakością kadr badawczych i ich pozycją w Polsce i świecie. Jest to znaczące pominięcie w sytuacji, w której niektóre zespoły naukowe działające w regionie – takie jak Instytut Astronomii i Instytut Fizyki UZ (pracownicy mają po sto kilkadziesiąt wskazań w Google Scholar), Instytut Sterowania i Systemów Informatycznych, Instytut Budownictwa, Instytut Informatyki i Elektroniki, a także Instytut Filozofii – mają silną pozycję w nauce światowej. W strategii nie zajdziemy ważnej informacji, że Uniwersytet Zielonogórski uczestniczył w 3 projektach 5. Programu Ramowego i w 5 projektach 6. Programu Ramowego (w tym w dwóch jako koordynator główny), co – jak na młody uniwersytet – należy uznać za znaczącą aktywność międzynarodową.

W diagnozie jest zamieszczone (krytyczna) analiza potencjału technologicznego przedsiębiorstw regionu, ze wskazaniem na różne poziomy zaawansowania technologicznego i poziom nowoczesności poszczególnych branż. Określone są także branże i kierunki produkcji, w których ponoszone są nakłady na B+R. Wskazane są także rodzaje firm innowacyjnych, ich dynamika, wielkość nakładów na wprowadzanie innowacji itp. Wykazane są nawet grupy produktów znajdując się poszczególnych poziomach zaawansowania technologicznego. Do sektora wysokiej techniki zaliczono: sprzęt i urządzenia medyczne; instrumenty i przyrządy pomiarowe i kontrolne, badawcze i nawigacyjne; włókna chemiczne; tworzywa sztuczne. Wyroby te są produkowane głównie przez przedsiębiorstwa małe i średnie, które – jak wskazuje się w strategii – powinny uzyskać wsparcie: *„Lista branż wskazanych jako kluczowe dla LRSI jest otwarta – oznacza to, że przedsięwzięcia pojawiające się w różnych branżach mogą być wspierane w ramach strategii. Branże te mogą wyróżnić się w wyniku współpracy między firmami oraz firm z podmiotami B+R. Opracowanie przez grupę współpracujących firm strategii branżowej będzie niezbędnym warunkiem do włączenia branży do programów LRSI”*.

Interesujące jest spostrzeżenie, że *„duże przedsiębiorstwa nie są jednak ani źródłem technologii ani odbiorcą dla małych i średnich firm. Bliskość geograficzna nie jest dla nich ważnym źródłem doboru kooperantów. Nie należy się spodziewać, że duże przedsiębiorstwa mogą być inicjatorami lub ośrodkami ogniskującymi rozwój klastrów, czy innych podobnych struktur gospodarczych w regionie.”*

Diagnoza zawiera dość szczegółową analizę zaplecza badawczo-rozwojowego regionu, jednak – jak i w innych przypadkach – raczej ilościową, niż jakościową. Określono także ofertę badawczą zespołów naukowych uniwersytetu zielonogórskiego

Ogólna ocena potencjału innowacyjnego regionu jest krytyczna. Wskazuje się, że *„jedynie w 21,6% badanych przedsiębiorstw prowadzona jest działalność B+R, a w 12,3% – planuje się jej wprowadzenie w latach 2004-2010.”* Także zaawansowanie technologiczne regionalnej gospodarki jest mniejsze niż w kraju: *„pracujący w sektorze wysokiej techniki stanowili w 2002 r. 0,9%, a w 2003 – 0,96% ogółu pracujących w województwie lubuskim. Udział pracujących w obu sektorach: wysokiej i średnio-wysokiej techniki wyniósł w 2002 r. 6,2%, a w 2003 r. 6,35% ogółu pracujących. Natomiast udział pracujących, w sekcji przetwórstwo przemysłowe, w sektorze wysokiej techniki zmienił się z 3,07% w 2002 r. na 3,22% w 2003 r., w sektorze średnio-wysokiej techniki utrzymał się na tym samym poziomie 17,9%, w sektorze średnio-niskiej techniki zmienił się z 18,14% na 20,56%, a w sektorze niskiej techniki zmniejszył się z 60,88% na 58,27%.”*

W regionie zauważa się pewne – dość słabe – związki między przedsiębiorstwami a sferą instytucjonalną i nauką: *„co czwarte badane przedsiębiorstwo współpracuje z firmami konsultingowymi, co piąte – wyższymi uczelniami i co szóste – z ośrodkami badawczo-rozwojowymi. Współpracują w zakresie: nowych technologii (21,1%), szkolenia pracowników (20,2%), doradztwa i konsultacji (19,2%) oraz w zakresie uzyskiwania certyfikatów i atestów (17,8%). Barrierami współpracy są: brak oferty (23,9%), brak informacji o takich jednostkach (22,5%), trudne i długie procedury (12,2%), brak informacji o możliwościach transakcji (11,7%), i wąskie a nawet brak możliwości zastosowania rozwoju omawianych jednostek w obszarze działalności firmy (11,7%).”*

Jednak, jak zauważa się: *„Oferta instytucji wsparcia jest standardowa i relatywnie płytka, zapewniająca jedynie podstawowy poziom usług. Instytucje te skarżą się także na niewielki popyt ze strony przedsiębiorców, co stanowi barierę ich rozwoju. Zainteresowanie sektora przedsiębiorstw ich usługami jest niewielkie.”*

W diagnozie nie ma wzmianki o potrzebach technologicznych firm, co miało być jednym z celów badań empirycznych prowadzonych podczas prac nad strategią innowacji.

Krytycznie oceniono wsparcie finansowe dla przedsięwzięć innowacyjnych: *„W województwie lubuskim całkowicie brak nowoczesnych rozwiązań w zakresie finansowania innowacji, np. funduszu typu venture capital, funduszy seed capital, inwestorów typu business angels (bezpośrednio inwestujących w przedsięwzięcia innowacyjne).”*

Za pomocą ankiet badano opinie przedsiębiorstw o barierach ich rozwoju. Wskazywano głównie na bariery zewnętrzne, występujące w skali ogólnokrajowej.

Analiza SWOT została słusznie ograniczona do czterech kluczowych dla innowacyjności działów: edukacja, nauka, przedsiębiorstwa, otoczenie biznesu. Zastosowano ciekawy zabieg rangowania poszczególnych charakterystyk.

Ocena

Diagnoza poziomu i potencjału innowacyjności regionu została przeprowadzona w zasadzie w zdyscyplinowany intelektualnie sposób, skupiła się bowiem na zagadnieniach bezpośrednio odnoszących się do sfery innowacyjności.

Opis poziomu zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw regionu jest dość bogaty, choć wykorzystuje głównie dostępne dane statystyczne, a ujęcia ilościowe dominują nad jakościowymi.

Nie oceniono w wyczerpującym stopniu potencjału nauki regionu, ograniczając się do ujęć ilościowych. Pominęto wysokie osiągnięcia i silna pozycja niektórych zespołów naukowo-badawczych z Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Nie określono zapotrzebowania przedsiębiorstw na nowe technologie oraz innowacje. Nie zbadano dotychczasowej współpracy sfery nauki i biznesu, i nie określono potencjalnych możliwości rozwoju tej współpracy. Przedsięwzięcia te miały być istotą prowadzonych studiów diagnostycznych.

Diagnoza jest więc przydatna tylko częściowo, choć zawiera pewien materiał poznawczy – nie jest on jednak na tyle wystarczający, by mógł stać się podstawą dla precyzyjnie nakreślonej strategii działań.

3. Cele strategii

Cele regionalnej strategii innowacji województwa lubuskiego składają się na smukłą hierarchię. Poprzedza je misja, określona następująco: *„Tworzenie warunków stwarzających podstawy trwałej przewagi konkurencyjnej Regionu”*.

W strategii zamieszczono także wizję, jest ona sformułowana następująco: *„Kształtowanie proinnowacyjnej kultury i edukacji rozwijającej kreatywność i innowacyjność oraz tworzenie form instytucjonalnej współpracy w celu wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorców i gospodarki województwa lubuskiego wobec innych regionów w kraju i UE.”* Natomiast celem generalnym strategii jest: *„Wzrost konkurencyjności i innowacyjności regionu lubuskiego”*.

Poszczególne sformułowania nakładają się na siebie. Nie wiadomo, co jest misją, co celem generalnym – i jak określenia te mają się do cytowanego na wstępie celu podstawowego. Występuje tu więc brak należytej precyzji sformułowań.

Określono trzy cele strategiczne (jak sformułowano, *„wynikające z obszarów strategicznych”*, których jednak bliżej nie sprecyzowano):

1. Wykorzystanie potencjału nauki i B+R dla wzrostu konkurencyjności gospodarki regionu.
2. Budowanie systemu wspierania innowacji i nowoczesnej infrastruktury innowacyjnej w regionie.
3. Wspieranie przedsiębiorczości i aktywności innowacyjnej firm.

Trzy cele strategiczne są zdezagregowane na 10 celów głównych, te następnie na 30 celów operacyjnych, a te ostatnie na przedsięwzięcia. Dla każdego celu operacyjnego podano zestaw podmiotów uczestniczących, przewidywane źródła finansowania (bardzo ogólnie – w postaci: środki UE, ministerstwo, przedsiębiorstwa itp.) oraz oczekiwane efekty.

Nie zawsze sformułowania celów i przedsięwzięć są poprawne – wiele z nich ma postać bardzo ogólną, „zawsze i wszędzie” słuszną (jak np. cel 3.1.2: *„Kreowanie polityki rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”* – kto ma go realizować? jak? w jakim terminie? za co? – pytania te są oczywiście zupełnie retoryczne, nie ma bowiem na nie w przypadku tak sformułowanego celu odpowiedzi). Podobnie, jako efekt realizacji celu 1.1.3 *„Wspieranie tworzenia inkubatorów dla firm studentów i absolwentów w uczelniach wyższych regionu”* wymienia się *„Świadomość przedsiębiorców ‘nie jestem sam’”*. Takich przykładów niekonkretności można wskazać więcej, co w istotny sposób ogranicza ich przydatności jako wskazówki dla działań, które powinny być podjęte dla podniesienia poziomu innowacyjności regionu.

Ocena

Misja, wizja, cele podstawowe i główne nakładają się na siebie i nie są jasno rozdzielone.

Cele strategiczne są zarysowane poprawnie. Potrzeba formułowania kolejnego szczebla celów – celów głównych – jest wątpliwa. Nadmierna jest także liczba celów operacyjnych, z których część może być pominięta bez szkody, a wręcz z pożytkiem dla realizacji strategii.

Przedsięwzięcia, które należy podjąć by zrealizować cele, są zbyt liczne.

4. Wdrażanie

Ostatnia część strategii jest poświęcona Regionalnemu Systemowi Innowacji. Ma go tworzyć zespół placówek: *„Lubuski system innowacji tworzą: Komitet Sterujący ds. LRSI (Komitet Sterujący), Lubuskie Centrum Innowacji, Lubuska Rada Innowacji (Rada Programowa), Forum Nauki i Przedsiębiorczości, Regionalne Instytucje i Instrumenty Finansowania Innowacji, Park Technologiczny, Inkubatory Przedsiębiorczości, Centra Doskonałości, Centra Przedsiębiorczości i Transferu Technologii, Centra Edukacyjno–Wdrożeniowe. W Lubuskiej Sieci Innowacji będą powstawały komercyjne i nie-komercyjne formy instytucjonalnej współpracy między podmiotami zajmującymi się kształceniem i nauką oraz gospodarką i rynkiem pracy. Szczególną rolę odgrywać będą regionalne klastry.”* (co prawda wcześniej pisano, że „klastry” w regionie jak na razie się nie pojawiły, i że ich stworzenie będzie trudne, występuje tu więc pewna sprzeczność między różnymi fragmentami dokumentu).

Wszystkie wyżej wymienione placówki mają dopiero powstać. W strategii nie znajdujemy jednak bardziej konkretnych informacji i procesie ich tworzenia – gdzie, kiedy, przez kogo, za co? Nie wiemy także, jakie mają być ich wzajemne relacje i szczegółowe zadania.

Nadzieje na pojawienie się silnych więzów między przedsiębiorstwami a placówkami naukowo-badawczymi mogą okazać się płonne w obliczu dotychczasowej słabości tych powiązań i braku doświadczeń instytucjonalnych i organizacyjnych w tej mierze. Oto np. jak wynika ze strony www, istniejące obecnie Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii Uniwersytetu Zielonogórskiego – placówka, która ma być wiodącym elementem regionalnego systemu innowacji – dotychczas nie zajmowało się łączeniem biznesu i nauki, ani też, promowaniem nowych technologii. Jego działalność ograniczała się do współpracy przy tworzeniu regionalnej strategii innowacji oraz przy programie Interreg III.

Interesujące – choć wątpliwe – są „piętrowe” plany tworzenia kolejnych struktur zajmujących się innowacjami. Oto projektowany inkubator ma powstać w ramach Lubuskiego Centrum Zrównoważonej Gospodarki Energią, które ma powstać w ramach Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii. Jak na razie, w Internecie nie ma śladu działalności Lubuskiego Centrum Zrównoważonej Gospodarki Energią, są natomiast zapowiedzi jego powołania oraz wnioski do KBN o jego sfinansowanie (niestety, nie wiadomo z jakiego roku i jaki skutek aplikacja ta przyniosła).

Wdrożenie Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji ma być procesem wieloletnim, który obejmować będzie dwa etapy:

Etap I – to instytucjonalizacja podstawowych elementów lubuskiego systemu innowacji oraz rozpoczęcie wdrażania trzech Projektów Pilotażowych (realizacja 2005-2006). W ramach instytucjonalizacji Etapu I w 2005 r. postuluje się następujące działania:

1. Opracowanie projektu instytucjonalizacji i wdrażanie Lubuskiego Centrum Innowacji.
2. Powołanie (aktualizacja) Komitetu Sterującego oraz Rady Programowej.
3. Utworzenie Lubuskiego Centrum Innowacji.
4. Utworzenie Parku Technologicznego.
5. Włączenie do Lubuskiej Sieci Innowacji istniejących i nowotworzonych Centrów Doskonałości, Przedsiębiorczości i Transferu Technologii.
6. Opracowanie projektów wsparcia istniejących i nowotworzonych inkubatorów przedsiębiorczości.
7. Utworzenie Lubuskiego Funduszu B+R.

Etap II – to realizacja wytypowanych celów strategicznych, głównych i operacyjnych (2007-2013).

Strategia zakłada uruchomienie trzech programów pilotażowych:

- e-Lubuszanin w e-województwie – budowa i eksploatacja lubuskiej regionalnej platformy społeczeństwa informacyjnego;
- Utworzenie klastra: „*Zdrowie poprzez ruch*”, przez utworzenie na wysokim europejskim poziomie niezależnego, specjalistycznego ośrodka/instytutu badawczo-rozwojowego oraz treningowo-wdrożeniowego, działającego w zakresie inżynierii

biomedycznej i biotechnologicznej. Powołanie konsorcjum ukierunkowanego na zabezpieczenie w/w działalności badawczo-rozwojowej i szkoleniowej w regionie.

- Centra Edukacyjno-Wdrożeniowe, które mają być powołane w każdym powiecie.

Strategię kończy zestaw wskaźników monitoringu, które są podporządkowane pomiarowi ilościowemu, słabo przydatnemu do mierzenia zjawisk jakościowych, jakimi są procesy innowacyjne.

Jak wynika z dodatkowych informacji uzyskanych w urzędzie marszałkowskim, Realizacja celów zapisanych w Strategii jest monitorowana przez **Komitet Sterujący LRSI**, który pełni rolę doradcą dla Zarządu Województwa Lubuskiego. **Rada Programowa LRSI** określa kierunki polityki innowacyjnej regionu (zgodnie z potrzebami małych i średnich firm), inspiruje i koordynuje działania wynikające z LRSI (zgodnie z celami operacyjnymi). Natomiast **Zarząd Województwa Lubuskiego** sprawuje nadzór nad wdrażaniem założeń Strategii.

Realizację I etapu Lubuskiej Regionalnej Strategii Innowacji rozpoczęto wdrażaniem dwóch Projektów Pilotażowych: „e – Lubuszanin w e- województwie – Budowa i eksploatacja lubuskiej regionalnej platformy społeczeństwa informacyjnego” oraz projektu pt. „Zdrowie poprzez ruch”. Ponadto w Centrum Komputerowym Uniwersytetu Zielonogórskiego przygotowano projekt pt. „ZieLMAN 2” który jest etapem pilotażowym dla projektu LUBRAN. „ZieLMAN 2” ma na celu stworzenie 6 Publicznych Punktów Dostępu do Internetu oraz modernizację 4 węzłów szkieletowych.

W celu pogłębienia współpracy środowiska naukowo-badawczego i zaplecza przemysłowo-gospodarczego Województwa Lubuskiego powołano dn. 14 stycznia 2005 r. **Lubuskie Forum Nauki i Przedsiębiorczości** (jego założycielami są: Uniwersytet Zielonogórski, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej oraz Lubuska Organizacja Pracodawców). Podstawowymi formami działalności Forum są posiedzenia Zespołu Członków Założycieli oraz posiedzenia Zespołów Programowych, natomiast bieżącą obsługę administracyjną prowadzi Centrum Przedsiębiorczości i Transferu Technologii Uniwersytetu Zielonogórskiego. Działalność Forum polega na wymianie informacji o potrzebach rynku pracy województwa oraz opracowywaniu wieloletnich kierunków badań naukowych i dokonywaniu analiz stanu rozwoju gospodarki regionu.

Ocena

Struktury realizacyjne strategii są dobrze sprecyzowane. Jak wynika z informacji z regionu, strategia zaczęła być realizowana. Nie można w chwili obecnej ocenić realności poszczególnych przedsięwzięć planowanych w strategii.

5. Ocena ogólna

Strategia innowacji województwa lubuskiego jest interesującym przykładem podjęcia trudnego zadania określenia kierunków wzmocnienia innowacyjności w regionie, którego obecny potencjał tak technologiczny, jak i naukowo-badawczy, jest skromny.

Oceniany dokument jest materiałem, który może stanowić podstawę do dalszych prac, zmierzających do jego urealnienia, uzyskania większej wewnętrznej zwartości i konkretności.

Diagnoza daje dosyć wyczerpujący obraz stanu obecnego, choć w zbyt małym stopniu zawiera oceny wartościujące oparte na analizie jakościowej.

W nowej wersji strategii należy zmniejszyć liczbę celów i ograniczyć się do tych, które w horyzoncie kilku lat są realne.

Województwo łódzkie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS została przygotowana przez konsorcjum 6 uznanych nie tylko w regionie instytucji reprezentujących środowiska akademickie, eksperckie, samorządowe. Ostateczna wersja została sporządzona przez czteroosobowy zespół specjalistów o znaczącym dorobku w zakresie analiz i promocji przedsiębiorczości i innowacyjności. Na potrzeby Strategii wykorzystano 7 raportów, 2 projekty pilotażowe oraz 3 inne materiały. Na rzecz Strategii pracowało 6 zespołów zadaniowych (brak informacji o ich zadaniach), a w procesie konsultacji wzięło udział około 240 specjalistów. Strategia w wersji drukowanej liczy 35 stron.

Ocena

Strategię opracował zespół składający się z uznanych specjalistów reprezentujących kluczowe – z punktu widzenia celów strategii – instytucje w regionie, zarówno akademickie, samorządowe, jak i otoczenia biznesu.

Strategia jest skoncentrowana na podnoszeniu innowacyjności regionu w ujęciu horyzontalnym.

Podstawy teoretyczne sformułowano mocno ogólnie, aczkolwiek przedstawione definicje oraz rozrzucone w tekście uwagi nie pozostawiają wątpliwości co do ścisłych związków z najnowszymi koncepcjami rozwoju.

2. Diagnoza

Diagnozę województwa opracowano uwzględniając zasoby regionu, potencjał badawczo-rozwojowy, nakłady przedsiębiorstw na działania innowacyjne, poziom wykorzystania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, pozycja w rankingu województw pod względem zasobów i potencjału wiedzy, konkurencyjność województwa. Dla każdej z tych sfer przedstawiono stan rzeczy z zastosowaniem elementów analizy SWOT, a następnie sformułowano ocenę mocnych i słabych stron „z perspektywy poziomu innowacyjności województwa”, definiując je wobec następujących sfer:

- potencjał innowacyjny jednostek sfery B+R
- innowacyjność firm i sposób zaspokojenia popytu na innowacje
- infrastruktura biznesu
- struktura gospodarcza (s. 22 i nast.)

Diagnoza podbudowana jest wynikami badań prowadzonych w województwie i analizą danych statystycznych, których wyniki w syntetycznej formie i tylko w odniesieniu do kluczowych wskaźników są użyte w strategii. W tym względzie jednak nie wszystkie sformułowane mocne i słabe strony znajdują osadzenie w „twardych” danych. Tak np. teza

„umocnienie pozycji gospodarczej gmin o endogenicznym potencjale gospodarczym (poza rolnictwem), wpływającym na zmianę struktury gospodarczej, ukierunkowanej na podniesienie poziomu innowacyjności” (s. 23) nie wynika z wcześniej przedstawionych danych i choć brzmi wiarygodnie musi być przyjmowana “na wiarę”. Wziąwszy pod uwagę generalnie wysoką jakość diagnozy zaskakuje włączenie do mocnych stron ewidentnego postulatu (*„Centra Zaawansowanych Technologii (...) powinny stymulować badania i konsolidować współpracę naukowców i praktyków w ważnych dziedzinach gospodarki regionu”*; s. 22). Podobnie w odniesieniu do charakterystyki regionu jako środowiska sprzyjającego innowacyjności na s. 16 przeczytać możemy wzajemnie wykluczające się opinie (*„skłonność do wdrażania w urzędach (...) rozpowszechnionych innowacji/..”*) oraz dalej wśród słabych stron: *„pasywna postawa władz lokalnych we wprowadzaniu innowacyjnych form zarządzania w urzędach ..”*). Dyskusyjne wydaje się też np. stwierdzenie, iż struktura kształcenia nie odpowiada potrzebom regionu, bowiem przestarzała struktura gospodarki regionu w najmniejszym stopniu nie powinna być punktem odniesienia dla decyzji o ofercie edukacyjnej.

Interesujące jest także, że nader ogólnikowo omówiono potencjał badawczo-rozwojowy regionu, przywołując tylko ogólne dane statystyczne (odsetek zatrudnionych, liczba jednostek badawczych, nakłady na B+R etc.), nie próbując jednak wskazać dziedzin ani ośrodków, które reprezentują najwyższy poziom i mogłyby być filarami dalszych działań. Bez pogłębienia informacji jakościowych nie sposób zrozumieć, jakie są konkretne przesłanki rozwoju innowacyjności i konkurencyjności regionu. Niespecyficzność i ogólnikowość w tej mierze jest niewątpliwie słabością, bowiem strategia nie może być realizowana w oderwaniu od świata instytucji i bez wykorzystania tych reprezentujących najwyższy poziom w regionie. Diagnoza pomija zupełnie tę kwestię.

Diagnoza jest podporządkowana tematyce i celom strategii i w zasadzie precyzyjnie wskazuje mocne i słabe strony, ignoruje wszakże szanse i zagrożenia, które wspominane są głównie w kontekście akcesji i jej skutków, co zdaje się jednak zawężać zakres i pole strategii.

Ocena

Diagnoza jest skoncentrowana na czynnikach istotnych z punktu widzenia rozwoju innowacyjności regionu. Określa mocne i słabe strony, w znacznie mniejszym zakresie i niesystematycznie podejmuje kwestie szans i zagrożeń. Nie wszędzie dostatecznie podbudowuje analizę danymi statystyki lub badań, utrudniając zrozumienie relacji pomiędzy diagnozą a celami strategii. Nie wskazuje też ośrodków naukowo-badawczych o najwyższej pozycji i największej innowacyjności. Obraz innowacyjności regionu nadmiernie ukrywa się pod ogólnymi statystykami porównawczymi.

Pomimo uwag, jakie można wobec niej sformułować, należy omawianą diagnozę ocenić jako dobry punkt wyjścia do planowania kierunków działań służących podnoszeniu innowacyjności regionu. Z korzyścią byłoby jednak rozwinięcie wątku głównych zasobów instytucjonalnych.

3. Cele strategii

Problematyka celów strategicznych została ujęta w sposób nieco mylący, bowiem zostały one wyraźnie inaczej sformułowane w pierwszej niż ostatniej części strategii.

Cele strategii w części pierwszej sformułowano następująco (s.5-6):

- *określenie kierunków polityki innowacyjnej i sposobów optymalizacji regionalnej struktury wspomagającej innowacyjność,*
- *współdziałanie z władzami regionalnymi we wdrażaniu efektywnego systemu wspierania innowacyjności,*
- *upowszechnienie możliwości efektywnego wykorzystywania przez województwo łódzkie funduszy strukturalnych na rozwój działalności badawczo-rozwojowej oraz promocję innowacyjnego wizerunku regionu,*
- *przygotowanie pierwszych działań (akcji) pilotażowych.*

Zdaniem autorów jej „kształt strategii uwzględnia zapisy Strategii Rozwoju Województwa Łódzkiego w obszarze dotyczącym polityki wzrostu innowacyjności, rezultaty badań prowadzonych w ramach RSI LORIS oraz wyniki prac nad projektami pilotażowymi i systemem monitoringu”. (s.6) Zakres czasowy sięga 2013 roku, a strategia odwołuje się ogólnie do założeń polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej Polski oraz dokumentów strategicznych Unii Europejskiej. Na potrzeby strategii zdefiniowano kluczowe pojęcia w zgodzie ze współczesnymi koncepcjami innowacyjności i rozwoju, rozrzucając je po opracowaniu.

Zadania merytoryczne strategii sformułowano następująco: „Budowa trwałego partnerstwa między przemysłem, samorządem regionu i administracją rządową, jednostkami naukowo-badawczymi oraz infrastrukturą biznesową, uwzględniającego:

- *konsensus w zakresie innowacji*
- *popyt na innowacje*
- *potencjał naukowo-badawczy*
- *potencjał innowacyjny władz regionalnych*
- *infrastruktura wspierania innowacji*
- *technologie informatyczne*
- *struktura gospodarcza i kierunki rozwoju*
- *RSI LORIS i projekty pilotażowe”.*

Cele strategii w części końcowej ujęte są inaczej. Przede wszystkim sformułowano wizję: przekształcanie województwa łódzkiego w region oparty na wiedzy. W ten sposób skoncentrowano się raczej na procesie, niż na przyszłym stanie rzeczy. Dalej zdefiniowano strategię transformacji regionu:

„Strategia transformacji województwa w region oparty na wiedzy koncentruje się na:

- *zwiększeniu nakładów na B+R;*
- *zwiększeniu efektywności regionalnego potencjału B+R;*
- *tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi przemysłów wysokich technologii;*
- *zdecydowanemu podniesieniu poziomu naukochłonności tradycyjnych przemysłów i rolnictwa;*
- *rozbudowie usług społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.*

Działaniom tym towarzyszy tworzenie i utrwalanie kultury innowacyjnej w regionie oraz sprawne zarządzanie jego innowacyjnym rozwojem.”

Relacja pomiędzy wizją a strategią transformacji nie została doprecyzowana, a mnożenie celów przyczynia się do zmniejszenia czytelności strategii. Otóż bowiem cel główny nakreślony po diagnozie zdefiniowano jako: *„Poprawa pozycji konkurencyjnej województwa łódzkiego”* (s.32) . Realizacji celu strategicznego służą następujące cele szczegółowe sformułowane odrębnie dla trzech wyszczególnionych filarów. Filary te to:

1. Gospodarka regionu oparta na wiedzy.
2. Kultura innowacyjna.
3. Innowacyjne zarządzanie regionem.

Każdy filar ma sformułowany swój cel. Cele odpowiadające tym filarom to kolejno:

1. Przekształcenia województwa w region oparty na wiedzy i w centrum innowacji.
2. Poprawa niematerialnego otoczenia sprzyjającego innowacyjności (kultura, postawy, normy i wzory zachowań, kapitał ludzki) oraz zwiększanie podatności władz regionalnych i społeczeństwa na innowacje.
3. Wzrost sprawności i innowacyjności we wspieraniu procesów rozwojowych.

Wykonaniu tych celów służyć ma 10 priorytetów i 37 bardziej szczegółowych akcji. (s.27 i nast.). Generalnie rzecz biorąc, akcje i priorytety są logicznie powiązane i ich realizacja przyczyni się do osiągania celów strategii. Konsekwentnie jednak pomijane w nich są informacje o wykorzystaniu istniejących instytucji (z wyjątkiem wskazania na centra doskonałości i centra zaawansowanych technologii, wokół których winno się konsolidować zasoby). Działania (akcje) opisano ogólnie i nie opatrzono informacją o wskaźnikach docelowych, co powoduje, że będzie możliwy monitoring zmian zachodzących w środowisku innowacyjnym regionu, ale nie monitoring postępu strategii w osiąganiu celów, których także nie skawantyfikowano. Jeżeli to decyzja celowa i wynikająca z przyjętych założeń, przydałaby się ich eksplikacja (to zresztą jeden z przykładów, że nadmierna zwięzłość opisu, pomijanie pewnych informacji, wcale nie działa na korzyść dokumentu). W przypadku priorytetu X (sprawne mechanizmy wdrażania RSI LORIS) zaplanowane akcje nie są celami, lecz środkami do osiągnięcia celów (utworzenie grupy zadaniowej, wsparcie Urzędu Marszałkowskiego, nawiązanie współpracy).

Ocena

Niefortunnie prezentowane są cele strategii (w dwóch miejscach i w różny sposób), co nie pomaga w rozumieniu zamierzeń. Dla przyszłych użytkowników Strategii niewątpliwie pomocne byłoby mniej skrótowe nakreślenie relacji pomiędzy diagnozą, wizją, celami i priorytetami.

Innowacyjność w kontekście celów jest postrzegana instrumentalnie jako instrument poprawy konkurencyjności.

Cele i priorytety przedstawione po diagnozie są zaprezentowane ogólnie, bez wskaźników osiągnięć. Są one logicznie powiązane i uzupełniają się.

Prezentowane podejście ma wyraźnie charakter horyzontalny i unika – na ile to możliwe – ujęcia sektorowego.

Ogólnie cele strategii są sformułowane w sposób poprawny i dobrze rokujący przyszłym pracom, aczkolwiek zdecydowanie powinny być opatrzone wskaźnikami docelowymi dla danego okresu, choćby w przypadku najbardziej ogólnych wskaźników.

4. Wdrażanie

Procesowi wdrażania nie poświęcono wiele miejsca. Z rozproszonych informacji wynika, że powstanie Grupa Zadaniowa, której zadaniem będzie przygotowanie Operacyjnego Planu Działania RSI LORIS.

Za budowę Regionalnego Systemu Innowacji odpowiadać ma Urząd Marszałkowski (bez wskazania rozwiązań organizacyjnych w Urzędzie). System wdrażania w zakresie monitoringu i ewaluacji został powiązany z systemem wdrażania Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, co w praktyce oznacza, że nie ma charakteru samodzielnego i będzie w przyszłości zagrożony wszelkimi zmianami, jakie dotkną programy finansowane przez Unię Europejską. Z niezwykle ogólnikowego opisu można wnioskować, że w gruncie rzeczy autorzy przewidują finansowanie ewentualnych projektów, które mogłyby służyć realizacji celów Strategii, przede wszystkim (albo wyłącznie, przy obumarciu kontraktów wojewódzkich) ze środków unijnych (ZPORR). Przepisy regulujące dostęp do środków unijnych przewidują bezwarunkowo konkursy, na których wynik żadna ze wspomnianych instytucji – nie naruszając procedur – wpływu mieć nie może. Zatem rozmaite podmioty (firmy, organizacje, uczelnie itp.) będą zabiegać o środki unijne na rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności, a jeśli im się uda, zostanie to zapisane na konto Strategii.

W odniesieniu do monitoringu i ewaluacji przewiduje się monitoring rzeczowy i finansowy, który ma być realizowany w oparciu o instytucje powołane do takich działań wobec kontraktu wojewódzkiego (Komitet Monitorujący) oraz ZPORRu (Łódzki Urząd Wojewódzki i Urząd Marszałkowski w Łodzi). Wobec bezpośredniego powiązania systemu zarządzania z systemem zarządzania ZPORR, *de facto* nie będzie własnego systemu wdrażania Strategii. Nie może więc dziwić, że ewaluacja projektów, dla których umowy

zostaną podpisane umowy pod 2006 roku (czyli po reformie funduszy strukturalnych) ma zostać poprowadzona według wtedy obowiązujących reguł.

Niestety, wynika z tego, że strategia w istocie rzeczy jest zredukowana w dużej mierze do nie dającego się przewidzieć zbioru projektów finansowanych w ramach wsparcia udzielanego przez ZPORR (idąc dalej: Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego). A zarządzanie ZPORR-em i strategia to *de facto* to samo. Oczywiście, można sobie wyobrazić, że wdrażanie strategii powierza się istniejącej instytucji odpowiedzialnej za rozwój czy innowacyjność, jednakże rozwiązanie proponowane w tej strategii (oparcie na zarządzaniu krótkoterminowym programem ZPORR) należy uznać za równie tanie, co źle rokujące na przyszłość.

Ocena

System zarządzania jest niewątpliwie słabym punktem strategii. Nie powstanie trwała instytucja zarządzająca. Wręcz przeciwnie, w dużej części iluzorycznie, powierza się odpowiedzialność za znaczące elementy wdrażania Komitetowi Monitorującemu powołanemu do innych, krótkoterminowych programów. Oznacza to konieczność podjęcia właściwie od początku prac nad systemem wdrażania z chwilą zakończenia obecnego okresu planistycznego funduszy strukturalnych (czyli najpóźniej w końcu 2006).

5. Ocena ogólna

Omawiana Strategia RSI LORIS województwa łódzkiego na lata 2005-2013 została przygotowana przez osoby o dużym doświadczeniu i reprezentujące uznane instytucje. Tym bardziej zwraca uwagę, że jest niezwykle zróżnicowana wewnętrznie, nierówna. Z jednej strony pozytywnie należy ocenić diagnozę i sposób wypracowania i logicznego powiązania celów i priorytetów, z drugiej nie sposób nie zauważyć, że wielu kwestiom nie poświęcono wiele miejsca. Bardzo ogólnikowe i rozproszone są informacje na temat metodyki i podstaw teoretycznych (te ostatnie właściwie są nieobecne), chociaż strategia w wielu miejscach daje świadectwo tego, że pisali ją ludzie dobrze zorientowani we współczesnych osiągnięciach nauki. Skrótowość prezentacji, brak przejść pomiędzy przejściami utrudnia rozumienie relacji pomiędzy kluczowymi elementami strategii. Podobnie system wdrażania omówiono ogólnikowo decydując się na powierzenie zarządzania nietrwałym strukturom powołanym do innych krótkoterminowych programów. Nie zdefiniowano wskaźników docelowych, co zmusza do pytania jak określić konkretne cele programu i kiedy zostaną osiągnięte? Uważna lektura prowadzi do wniosku, że w gruncie rzeczy jedyne projekty, jakie będą miały służyć wypełnieniu celów Strategii to projekty finansowane przez środki unijne w ramach ZPORR, na których wydatkowanie (ściślej przyznawanie projektodawcom) żadna z instytucji powiązanych ze Strategią wpływu nie ma, bowiem przyznawanie dotacji regulowane jest przez przepisy unijne, które wykluczają procedury inne niż konkursowe.

Prezentowana strategia w wielu punktach jest na wysokim poziomie. Żeby się stała jednak Strategią w pełni realizowalną, wskazane byłoby dopracowanie innego systemu

zarządzania, opartego na trwałych, odpowiedzialnych instytucjach regionalnych, o precyzyjnie zdefiniowanych i w kluczowych przypadkach skwantyfikowanych celach i priorytetach, o szacunkowo określonych nakładach niezbędnych dla osiągnięcia planowanych celów. Nie można też uciec od oceny jakości istniejących w regionie ośrodków naukowo-badawczych i oparcia przyszłych działań o te, które reprezentują najwyższy poziom. Jest to problem ogólnopolski: instytucje nauki wymagają pilnej reformy.

Województwo małopolskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego na lata 2005-2013 (Strategia) liczy 87 stron i została przygotowana w ramach projektu celowego przez siedmioosobowy zespół wspierany przez zespoły konsultujące, w tym przedstawiciele najwyższych władz województwa.

Zakres tematyczny Strategii został zdefiniowany następująco: „*Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego (RSI) ukazuje aktualny stan innowacyjności gospodarki oraz formułuje działania mające na celu uaktywnienie podmiotów gospodarczych i instytucji wspierania działalności gospodarczej, aby efektywniej wykorzystać potencjał innowacyjny regionu. Istotą Regionalnej Strategii Innowacji są działania wzmacniające współpracę przedsiębiorstw (w szczególności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw – MŚP, albowiem to one stają się obecnie głównym kreatorem wzrostu innowacyjności stracji [tak w oryginale] i firm otoczenia biznesu wokół wspólnego planowania rozwoju regionu oraz wytyczania strategicznych celów dla tego rozwoju. Sprzyjać temu winno tworzenie sieci współpracy, opartych o formalne porozumienia (umowy) pomiędzy partnerami tworzącymi sieć. (...). Opracowany dokument prezentuje cele horyzontalne oraz zawiera główne cele strategiczne i taktyczne Regionalnego Systemu Innowacji, a propozycje jego wdrażania. Szczególny nacisk jest położony na sieciowe struktury współpracy oraz inkubatory firm zaawansowanych technologii, warunki ich rozwoju i możliwości działania.*” (s. 4). Wraz z podkreśloną dalej potrzebą poprawy współpracy środowisk biznesowych ze sferą nauki i otoczenia biznesu, strategia trafnie określa zakres tematyczny. Nie zmienia to jednakże faktu, że jej cel został sformułowany nie dość precyzyjnie i wskutek ogólnikowości trudno będzie monitorować jej przebieg i wykonanie.

Strategia ogólnie nawiązuje do założeń Strategii Lizbońskiej i koncepcji zrównoważonego rozwoju (ściślej rzecz biorąc wspomina o tym). Ponadto odwołuje się do dokumentów programowych dotyczących udziału Polski w realizacji polityki strukturalnej po 2006 (Narodowy Plan Rozwoju, Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego, strategie regionalne) oraz obecnie realizowane programy jak np. Strategia Informatyzacji RP e-Polska 2004-2006, podkreślając, że Strategia jest przygotowywana (i będzie realizowana) równolegle do nich.

Ocena

Strategia została przygotowana przez spory zespół ekspertów reprezentujących liczne instytucje ważne dla innowacyjności przy bezpośrednim udziale przedstawicieli władz województwa, co świadczy o znaczeniu przywiązywanym przez nie do problemu. Zakres tematyczny i podejście do tematu odpowiadają potrzebom strategii rozwoju innowacyjności. Podstawy metodyczne i koncepcyjne potraktowane w Strategii nazbyt ogólnikowo, najwyraźniej zakładając, że wiedza ta jest oczywista dla ogółu.

2. Diagnoza

Diagnoza województwa obok charakterystyki ogólnej objęła omówienie struktury gospodarczej, przedsiębiorstw, potencjał instytucji wspierających procesy innowacyjne, potencjał innowacyjny. Diagnoza przyjęła formę dwojaką: opisu województwa (z odniesieniami do pozycji w kraju) w rozdziale 3 oraz analizy silnych i słabych stron w postaci analizy SWOT innowacji w województwie (w rozdziale 4.2). Pomimo wprowadzenia na początku elementów diagnozy ogólnej (łącznie z rolnictwem i innymi sektorami), diagnoza koncentruje się na zagadnieniach dotyczących biznesu, innowacyjności i instytucji otoczenia biznesu oraz naukowo-badawczych i ich wzajemnych relacji. To mocna strona diagnozy. Słabszą stroną diagnozy jest wyraźny niedobór analizy jakościowej i eksponowanie ogólnych danych statystycznych. Przykładowo punktem wyjścia do oceny stanu przedsiębiorstw są dane REGON, coraz mniej mające wspólnego z rzeczywistością. Ogólne dane statystyki oficjalnej uzupełniają dane uzyskane z badań empirycznych prowadzonych pośród małopolskich przedsiębiorców, co wzbogaca analizę.

Wnioski wyprowadzone z analizowanych danych pozwalają nakreślić obraz stosunkowo niskiej innowacyjności gospodarki regionu, brak współpracy między instytucjami proinnowacyjnymi, ograniczonej współpracy biznesu z ośrodkami naukowymi i badawczymi. Nie można jednak przy tym nie zauważyć znacznie wyższej niż przeciętna aktywności na polu projektów i programów międzynarodowych. Wiele dowiedzieć się można o stanie dekapitalizacji majątku JBR, liczby patentów w regionie itd., ale nie można się dowiedzieć, która z jednostek naukowo-badawczych i pod jakim względem reprezentuje najwyższy poziom w województwie. Nawet tam, gdzie takie dane niewątpliwie są łatwo dostępne (zgłoszone patenty), lider jest ukrywany w grupie kilku innych zbliżonych ośrodków (np. uczelni czy JBR ogółem; s.19). Nie jest to zatem informacja pełna. Opinie badanych są niewątpliwie wartościowym źródłem informacji, ale niektóre przedstawione informacje pozostawiono jednak bez niezbędnego komentarza. Na przykład w analizie stwierdzono: *„Według małopolskich przedsiębiorców najważniejszymi instrumentami wspierania małej i średniej przedsiębiorczości są:*

- *wsparcie finansowe nowych inwestycji;*
- *udzielanie gwarancji w celu uzyskania pożyczek bankowych;*
- *tworzenie infrastruktury informatycznej i komunikacyjnej.*

Natomiast najniżej oceniają [oni] takie instrumenty jak: tworzenie ram organizacyjnych współpracy pomiędzy firmami, procedury normalizacyjne i przyznawanie certyfikatów oraz tworzenie chociażby parków technologicznych.

Największy wpływ na konkurencyjność firm w najbliższych latach – zdaniem przedsiębiorców, będą wywierać:

- *obniżenie stóp procentowych oraz dostępność do finansowania bankowego;*
- *stabilność makroekonomiczna;*
- *zmniejszenie obciążeń podatkowych i składek ZUS;*

- *wzrost popytu pozwalający podwyższyć ceny sprzedaży własnych produktów.*”(s. 13).

Powyższe informacje świadczą, że małopolscy przedsiębiorcy nie uważają rozwoju innowacyjności (w żadnej formie) za rzecz istotną dla ich powodzenia w biznesie ani dla konkurencyjności firm. Oczywiście staje się pytanie: co z tego wynika dla celów strategii? Problem zauważono jako zagrożenie, choć jest raczej słabą stroną.

O tym, że niektóre elementy analizy miały charakter powierzchowny, niech świadczy fakt, że pomimo przywołania (licznych) badań prowadzonych w kwestii potencjału instytucji wspierających procesy innowacyjne, strategia dopiero proponuje przeprowadzenie badań umożliwiających wskazanie tych instytucji, które *„nadają się od razu do włączenia do tego systemu [RSI], a które powinny być włączane stopniowo”* (s. 16).

W ogólnej ocenie potencjału innowacyjnego województwa znalazło się wiele istotnych informacji, ale też pojawiły się opinie świadczące o niefortunnym – najpewniej przypadkowo – rozumieniu relacji pomiędzy zasobami regionu a możliwą stymulacją aktywności ekonomicznej. *„Województwo Małopolskie cechuje największe w Polsce zróżnicowanie środowiska przyrodniczego oraz duży udział w jego powierzchni parków krajobrazowych, obszarów chronionego krajobrazu i parków narodowych. Krajobraz i warunki środowiskowe sprzyjają rozwojowi zaawansowanych technologii w warunkach ‘green-field’ oraz rozwojowi przemysłu ‘czasu wolnego’”* (s.17). Inwestycje green-field w parkach narodowych? Przykładu ten zwraca uwagę na obniżające jakość diagnozy błędne interpretacje, nawet jeśli nie występują one często.

Zaprezentowana w formie tabelarycznej w r. 4.2 analiza SWOT jest dość ogólnikowa, co więcej zawiera w sobie informacje świadczące o niewłaściwym zaklasyfikowaniu wymienianych cech. Tak np. znaczna ich część dotyczy gospodarki regionu w ogóle, nie zaś innowacyjności (duże dysproporcje w rozwoju gospodarczym wewnątrz regionu; relatywnie niskie bezrobocie; rozwój ekologicznych gospodarstw rolnych; bogate zasoby przyrodolecnicze). Czasem uwzględnione cechy zmuszają do pytania, jakie ukryte założenia przyjmowali eksperci przygotowujący SWOT. Np. dlaczego do szans zaliczono *„wzmocnienie władzy regionalnej”*? Albo inne pytanie: dlaczego do szans zaliczono też czynnik nazwany *„duża rezerwa w sektorze usług (zwłaszcza w obszarach wiejskich)”*, co przecież nie znaczy nic więcej, niż niedorozwój usług na wsi?!

SWOT w obecnej formie niewątpliwie wymaga starannego przepracowania, by mogła stać się podstawą dla formułowania celów strategii.

Uzupełnieniem analizy SWOT jest najzupełniej zbędny z punktu widzenia regionalnej strategii innowacji rozdział w założeniu prezentujący scenariusze rozwoju gospodarki województwa małopolskiego do 2013 r. Obejmuje ona następujące kategorie: rynek pracy, mała i średnia przedsiębiorczość, rolnictwo, przemysł, infrastruktura techniczna, handel, gastronomia i turystyka, regionalne i międzynarodowe otoczenie sprzyjające rozwojowi gospodarczemu. Przedstawione informacje nie wnoszą absolutnie nic istotnego do wcześniejszej diagnozy (niektóre się pokrywają), trudno zrozumieć jaką funkcję odgrywają w dokumencie, a w miejsce opisu scenariuszy dostajemy kilka ogólników na temat co one powinny zawierać. Czytamy m.in.: *„Reasumując, scenariusze rozwoju gospodarczego*

Województwa Małopolskiego, postrzegane przez rozwój gospodarczy oparty na wiedzy i innowacyjności firm winny obejmować:

- *budowę regionalnego partnerstwa dla innowacji, wspieranie i wykorzystanie potencjału naukowego i badawczego regionu;*
- *rozwój firm innowacyjnych korzystających potencjału naukowo-badawczego, w tym także z Małopolski;*
- *rozwinięcie przemysłów regionalnej szansy w sektorze wysokich technologii, przemysłu czasu wolnego, kulturowego i rozwoju uzdrowisk;*
- *rozwój otoczenia biznesu poprzez tworzenie sieciowych struktur instytucji działających na rzecz wspierania działalności innowacyjnej” (s. 29) .*

Przy takim rozumieniu terminu „scenariusz”, jaki zaprezentowano w Strategii, nie ma wątpliwości, że autorzy rozumieli przezeń programy sektorowe i horyzontalne.

Ocena

W diagnozie uwzględniono zarówno dane statystyki państwowej, jak i wyniki badań prowadzonych przede wszystkim w środowisku przedsiębiorców.

Zarówno analiza SWOT, jak i założenia dotyczące (przyszłych) scenariuszy zawierają wiele informacji istotnych z punktu widzenia planowanych działań i stanowią dobry punkt wyjścia do dalszych prac. Jednocześnie jednak część przedstawionych informacji niekoniecznie dotyczy problematyki Strategii lub ma charakter ogólnikowy, powierzchowny i nie daje pełnego wyobrażenia o stanie rzeczy w województwie. Niektóre założenia analizy (których na ogół można się tylko domyślać) oraz wnioski wymagają ponownego przemyślenia i uzasadnienia.

3. Cele strategii

Cel strategiczny województwa sformułowano następująco: *„Małopolska – regionem szans wszechstronnego rozwoju ludzi i nowoczesnej gospodarki, silnym aktywnością swych mieszkańców, czerpiącym z dziedzictwa przeszłości i zachowującym tożsamość w integrującej się Europie” (s. 20).*

W myśl dokumentu *„Regionalna Strategia Innowacji jest głównym narzędziem kreowania zrównoważonego innowacyjnego rozwoju Województwa Małopolskiego”*, o czym przesądzać mają 3 powiązane bezpośrednio i 5 pośrednio powiązanych obszarów obu dokumentów strategicznych.

Wychodząc z tego punktu misję strategii zdefiniowano następująco: *„Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego umożliwi zwiększenie poziomu innowacyjności i konkurencyjności firm, poprzez uaktywnienie ich współpracy z szerokim zapleczem instytucjonalnym w sferze nauki, prac badawczo-rozwojowych oraz transferu technologii.” (s. 21).*

Realizacji misji służyć ma złożony układ celów horyzontalnych (innowacyjność oraz konkurencyjność, której czynniki zdefiniowano następująco: rozwój firm, tworzenie sieci powiązań, rozwój w obszarach strategicznych, efektywne wykorzystanie środków zewnętrznych, eksport, zwiększenie inwestycji, podniesienie świadomości i wiedzy, poprawa jakości życia (s. 35). Ten ostatni czynnik jako cel horyzontalny strategii innowacji to dość niekonwencjonalne podejście.

Sformułowano 3 cele strategiczne:

C1. Podniesienie poziomu innowacyjności firm w województwie,

C2. Wzmocnienie kontaktów sieciowych instytucji związanych z innowacyjnością regionu i lepsze wykorzystanie ich potencjału,

C3. Wzrost znaczenia innowacyjności w polityce regionalnej i systemie kształcenia.

Zasadniczo cele te sformułowano poprawnie (nawet, jeśli zgodnie z ustawami polityka regionalna jest domeną rządu centralnego, podczas gdy autorom chodzi o zapisany w ustawie o samorządzie województwa rozwój społeczno-ekonomiczny). Zaprojektowane działania (zwane tu zadaniami) są wartościowe i bardzo potrzebne dla rozwoju innowacyjności. Zwłaszcza podkreślić należy orientację na tworzenie i umacnianie instytucji temu służących. Pojawiają się jednakże pośród bardzo trafnie zdefiniowanych zadań przypisanych celom taktycznym służącym realizacji poszczególnych celów strategicznych, także takie, które nie powinny się tu w ogóle znaleźć, jak np. agroturystyka (1.4.4) czy też wymiana pomysłów na projekty międzynarodowe i utworzenie banku projektów – pomysłów na projekty oczekujące realizacji (1.2.2). Słabym punktem niektórych celów taktycznych i zadań jest ogólnikowość ich opisu, nie rokująca dobrze możliwościom ich operacjonalizacji i późniejszego monitoringu (np. nawiązywanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami..., 1.2.4; zwiększenie udziału..., 1.2). Bez określenia wskaźników docelowych celów i zadań (ich wartości w 2013) trudno mówić o ocenie wykonalności i następnie wykonania strategii.

Ocena

Sformułowane cele są w pełni adekwatne do potrzeb strategii rozwoju innowacji w Małopolsce. Opis (pominąwszy wprowadzenie) jest logiczny i przejrzysty. W niewielu przypadkach pośród zadań znalazły się jednak takie, które nie mają wiele wspólnego z innowacyjnością i nie powinny się w ogóle tu znaleźć.

Na podkreślenie zasługuje trafny nacisk na tworzenie instytucji służących długofalowemu rozwojowi innowacyjności.

Brak wskaźników docelowych czyni jednak te cele trudnymi do operacjonalizacji, monitoringu i oceny.

4. Wdrażanie

System wdrażania Strategii został oparty o istniejące instytucje, z czołową rolą odgrywaną przez zarząd województwa i Radą ds. Innowacji oraz zespoły eksperckie i inne. Jest logiczny i przejrzysty. Sformułowano zasady regulujące funkcjonowanie RSI. Każde z

zadań zostało przypisane konkretnej instytucji odpowiedzialnej za jego realizację. Określono szacunkowe wielkości niezbędnych środków, wskazując także potencjalne źródła finansowania oraz stan zaawansowania (w przypadku zadań już realizowanych). Pośród „aktualnie dostępnych źródeł finansowania” wymieniono wyłącznie programu finansowane przez Unię Europejską (6 programów funduszy strukturalnych oraz Leonardo da Vinci). Niestety, środki te nie są w dyspozycji wykonawców strategii, która nie może mieć – nie łamiąc przepisów Rozporządzenia 1260/99 – wpływu na wyniki konkursów. Niestety, w prezentacji kwestii finansowych nie uwzględniono środków własnych, jakie województwo i jego instytucje (nie mówiąc o środkach krajowych w ogóle) może wygenerować na cele strategii, co mąci obraz szans na wykonanie zadań.

System monitoringu podlegać ma Zespołowi ds. Monitoringu (o którym więcej nie wiadomo), a monitoring ma być prowadzony z wykorzystaniem strategicznej karty wyników, do której zaproponowano zestaw wskaźników z zastrzeżeniem, że spośród nich winny być w przyszłości wybrane te właściwe. Wziąwszy pod uwagę, że dla wskaźników nie ma ani wskaźników bazowych, ani docelowych, w obecnym stanie rzeczy użyteczność ustaleń Strategii w kwestii monitoringu jest znikoma. Więcej niż kontrowersyjne jest podejście do wskaźników benchmarkingu. W przypadku większości z nich nie wiadomo, co miałyby być punktem odniesienia.

Ocena

System wdrażania zbudowano w oparciu o istniejące kluczowe instytucje odpowiedzialne za rozwój województwa wzbogacając je o Radę ds. Innowacji. Proponowany system jest logiczny. Poszczególne działania zostały przyporządkowane konkretnym instytucjom w regionie, nie pozostawiając wątpliwości co do ich odpowiedzialności. Przedstawiono szacunki kosztów; niestety ograniczając analizę źródeł finansowania jedynie do źródeł zewnętrznych. Mimo, że monitoringowi poświęcono sporą partię Strategii, w istocie nie wykroczone poza sporządzenie listy (skądinąd trafnych) wskaźników, jakie ewentualnie mogłyby być użyte do monitoringu. Brak informacji o wskaźnikach bazowych i docelowych powoduje jednak, że praktyczna użyteczność tej części Strategii jest niewielka.

5. Ocena ogólna

Strategia Rozwoju Innowacji w Województwie Małopolskim jest ważnym dokumentem i podstawą dalszych działań w regionie. Opracowana została przez złożony zespół z bezpośrednim udziałem władz regionu, co dobrze rokuje przyszłym szansom jej wdrożenia.

Założenia koncepcyjne nie zostały bliżej omówione.

Diagnoza korzysta z danych statystyki oficjalnej oraz wyników badań prowadzonych na potrzeby strategii. Część informacji jest niepotrzebna (dotyczących ogólnego rozwoju województwa, ale nie jego innowacyjności), część nazbyt powierzchowna, by zbudować pełny, konkretny obraz tego, czym dysponuje województwo. Niedopracowany jest element

scenariuszy, które w obecnej wersji okazują się być niczym więcej, jak proponowanymi do przyszłego opracowania programami.

Cele strategii należy ocenić jako poprawne, aczkolwiek niektóre z proponowanych działań powinny być zapewne usunięte jako jednak niemające nic wspólnego z innowacyjnością (np. agroturystyka). Niestety, nie opatrzono ich informacją o wskaźnikach osiągnięcia celów, co czyni strategię na razie nieoperacyjną.

W strategii dokonano ogólnego szacunku kosztów planowanych działań, z której wynika jednak, że mają one być finansowane niemal wyłącznie ze środków zewnętrznych, głównie Unii Europejskiej, co stawia pod znakiem zapytania szanse wykonalności.

System wdrażania jest prosty i logiczny, a szczególnie cenną cechą jest przypisanie planowanych działań konkretnym instytucjom. Jednak ich wybór niekoniecznie wynika z ustaleń diagnozy, czego można by się spodziewać.

Monitoring, a zwłaszcza jego wskaźniki wymagają doprecyzowania poprzez kwantyfikację celów, bez czego strategia nie da się ani zoperacjonalizować, ani tym bardziej monitorować i oceniać.

Województwo opolskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego na lata 2004-2013 została przygotowana w ramach projektu RITTS INBO i przyjęta przez Sejmik województwa. Omawiany dokument liczy 68 stron i uwzględnia omówienie sytuacji społeczno-gospodarczej regionu, analizę SWOT, omówienie badań dotyczących innowacji, przedstawia misję, wizję, priorytety, cele strategiczne i operacyjne, wdrażanie, monitorowanie i ocenę, a nawet słowniczek pojęć..

Funkcję Strategii zdefiniowano we wstępie następująco: *„Regionalna strategia innowacji jest niezbędnym dokumentem, jaki musi powstać w każdym, regionie, aby mógł on korzystać ze środków UE na działania związane z innowacjami i transferem nowych technologii. Dokument ten jest nakierowany na sektor małych i średnich przedsiębiorstw, uczelni, instytutów naukowo-badawczych oraz dużych firm.”*

Mimo więc, że eksponuje się w dokumencie innowacyjność jako podstawę konkurencyjności regionu, w gruncie rzeczy przypisuje się jej instrumentalną rolę w pozyskiwaniu środków Unii Europejskiej. Poczyniono ogólnikowe odwołania do Narodowego Planu Rozwoju i dokumentów pochodnych oraz do Programu Rozwoju Województwa Opolskiego na lata 2004-2006 i Strategii Rozwoju Województwa Opolskiego na lata 2000-2015, nie określając wszakże bliżej relacji pomiędzy omawianą strategią a wyżej wymienionymi dokumentami.

Niezwykle skrótowe i rozproszone w tekście są uwagi dotyczące składu i organizacji prac zespołów przygotowujących poszczególne bloki tematyczne w ramach warsztatów, aczkolwiek wiadomo, że objęły kluczowe kwestie dla problematyki innowacji i rozwoju. Prace nad analizą SWOT zorganizowano w formie trzech warsztatów (dla przedsiębiorców, przedstawicieli edukacji oraz sfery badawczo-rozwojowej i otoczenia biznesu). W pierwszym etapie sformułowano zapisy SWOT, w drugim zaś przydano im wagi, a na tej podstawie sformułowano ranking czynników. Można się zastanawiać, na ile ograniczenie prac nad SWOT w odrębnych grupach osób będących interesariuszami w sprawie umożliwiło obiektywizm ocen. Wydaje się, że z korzyścią byłoby wprowadzenie elementu ocen zewnętrznych, równoważących naturalny w tej sytuacji subiektywizm uczestników warsztatów, wypowiadających się w końcu, bądź co bądź, na temat własnego sektora (instytucji). SWOT jest świadectwem, że nie jest to problem wydumany.

Ocena

Strategia nie odwołuje się wprost do żadnej koncepcji rozwoju, a wzmianki na temat relacji z dorobkiem współczesnej nauki o rozwoju są rozproszone w tekście.

Zastosowana metodyka prac łączy gromadzenie i analizę dostępnych danych z efektami analizy SWOT przeprowadzonej w formie dwuetapowych warsztatów. Każdy z warsztatów obejmował problemy trzech szeroko pojmowanych sektorów (przedsiębiorczość, edukacja, sfera B+R i otoczenie biznesu). W efekcie takiego podejścia każda z grup de facto

wypowiadała się w sprawach będących przedmiotem jej własnych interesów branżowych, co nie mogło skutkować czym innym niż subiektywizm ocen. Wydaje się, że postulatyczny charakter wielu celów (należy, powinni, trzeba) bierze się w dużej mierze z przyjęcia takiej organizacji prac.

2. Diagnoza

Diagnozę stanu ujęto według następujących zagadnień:

- ogólna charakterystyka regionu.
- gospodarka ze szczególnym uwzględnieniem MŚP (potencjał gospodarczy, struktura gospodarki, przemysł, podmioty gospodarcze, sektor MŚP, innowacje i nowe technologie);
- sektor otoczenia biznesu;
- sektor B+R;
- edukacja i kapitał ludzki.

Diagnoza obejmuje szeroki wachlarz zagadnień i prezentuje liczne dane statystyki oficjalnej oraz wyniki badań, dając zdecydowaną przewagę analizom o charakterze ilościowym, rzadko sięgając po oceny jakościowe. Znacząca część podawanych informacji ma charakter ogólny i niewiele wspólnego z problematyką innowacyjności (np. dane o poziomie dochodów, bezrobociu itd.). Wskutek niepodawania z reguły źródeł informacji trudno się zorientować co do ich pochodzenia.

Na potrzeby strategii przygotowano także ekspertyzy na temat innowacyjności. Silną stroną diagnozy jest szczególna uwaga poświęcona przedsiębiorstwom (w tym małym i średnim) i ich innowacyjności. Zastosowana formuła oparcia analizy o dane ilościowe sprawia, że wiemy wprawdzie, ile i jakich przedsiębiorstw jest zarejestrowanych w województwie (wszystko wskazuje na to, że w systemie REGON, który, jak wiadomo, dysponuje wysoce nieaktualnymi danymi), ile wprowadziło nowe technologie, korzysta z LAN i Internetu na tle średniej krajowej (s. 14 i nast.), nie wiemy wszakże, jakie to innowacje, kto je wprowadził, gdzie znajdują się i jaki mają charakter firmy innowacyjne województwa (i które to są). W efekcie otrzymujemy rozbudowaną, ale mało konkretną informację o innowacyjności opolskich przedsiębiorstw. Trudno sobie wyrobić opinię o poziomie technologicznym przedsiębiorstw.

Podobnie kłopotliwa okazuje się ocena sektora otoczenia biznesu, który został scharakteryzowany poprzez ogólne dane statystyczne. Wymienia się wprawdzie konkretne instytucje (s. 16): *„Do instytucji otoczenia biznesu w województwie opolskim należą m.in.: Agencja Rozwoju Opolszczyzny, Opolska Izba Gospodarcza oraz Izba Gospodarcza ‘Śląsk’, Izba Rzemieślnicza w Opolu, Forum Akademicko-Gospodarcze Śląska Opolskiego, Opolski Park Technologiczny, Fundacja Rozwoju Śląska i Inicjatyw Lokalnych, Stowarzyszenie Promocja Przedsiębiorczości, Namysłowskie Stowarzyszenie Inicjatyw Gospodarczych i Krapkowickie Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego i Promocji, a także Opolski*

Regionalny Fundusz Poręczeń Kredytowych oraz dwa fundusze pożyczkowe.” Nie dowiadujemy się jednak nic o ich działaniach, efektach i potencjale wspierania innowacyjności w województwie, a zestaw tych instytucji sprawia wrażenie, że są one wymienione w strategii dla „wypełnienia miejsca”, nie zaś po to, by wykazać znaczny potencjał wspierania innowacji w regionie.

Podobnie na tle statystyki ogólnokrajowej przedstawiono malejący ilościowo od kilku lat regionalny sektor B+R, jego nakłady, liczbę jednostek i zatrudnionych, nie wiemy wszakże jaka jest jakość efektów prac tego sektora, które jednostki reprezentują najwyższy poziom i w czym to się przejawia. Brakuje informacji o współpracy międzynarodowej w zakresie nauki i badań.

Informacja o edukacji i kapitale ludzkim przedstawiono w podobnym ujęciu, kładąc nacisk na dane statystyczne (*nota bene* statystyki ogólnopolskiej) na temat struktury wykształcenia czy też liczby studentów w uczelniach wyższych, nie dowiadujemy się jednak nic o tym, czym się wyróżniają i jak wysoki poziom kształcenia reprezentują. A to przecież informacja fundamentalna dla Strategii.

Podsumowaniem są tabelaryczne zestawienia wskaźników obrazujących sytuację w województwie opolskim, w których – niestety – pojawiają się informacje tak nieistotne z punktu widzenia innowacyjności, jak powierzchnia i liczba ludności województwa, a wszystko to w odniesieniu do pozycji w kraju.

Zwieńczeniem części diagnostycznej jest prezentacja analizy SWOT, wykonanej dzięki pracom trzech sektorowych w gruncie rzeczy zespołów (przedsiębiorcy, edukacja, instytucje B+R i otoczenia biznesu). W efekcie tak przeprowadzonych prac powstał zapis SWOT, który obok trafnych punktów, zawiera też liczne sprzeczności oraz słabo zamaskowane postulaty wobec władz, zwłaszcza ponadregionalnych. Liczne elementy przypisane SWOT nie mają istotnego związku z innowacyjnością, a mogłyby dobrze służyć ogólnemu SWOT województwa.

Pośród mocnych stron wymienia się m. in. „doświadczoną kadrę badawczą” oraz „duży potencjał skumulowanej wiedzy w instytucjach i na uczelniach, umożliwiający tworzenie innowacji”. Po pierwsze, w poprzedzającej diagnozie nie ma żadnych analiz, ani tym bardziej dowodów w tej sprawie. Uczelnie regionu nie należą do krajowej czołówki, a brak w strategii informacji pozwalających wskazać obszary ich przewag konkurencyjnych. W równej lub większej mierze dotyczy to jednostek B+R. Po drugie, w zupełnej logicznej sprzeczności do powyższych mocnych stron pozostaje wymieniona jako słaba strona „luka pokoleniowa kadry naukowo-badawczej”, „słabo wykorzystywana i przestarzała infrastruktura naukowo-badawcza”, „niewielka liczba ośrodków naukowo-badawczych w regionie” albo „niskie nakłady na B+R”. (s.23). Niektóre punkty mocnych stron są zwyczajnie błędami wynikającymi z niezrozumienia współczesnych czynników lokalizacji (branie przewagi komparatywnej za konkurencyjną). Przykładem niech będzie punkt: „konkurencyjne koszty pracownicze dla inwestorów zagranicznych”.

Poważną trudność sprawiło uczestnikom warsztatów wyznaczenie szans i zagrożeń regionu. Przykładowo do szans wpisano „tworzenie bazy o ofercie edukacyjnej” czy też

„przygotowanie Strategii Rozwoju Innowacji dla MŚP...”, „wzrost zapotrzebowania na nowe technologie” itp., myląc pożądane stany rzeczy z szansami w otoczeniu. Zbliżone zjawisko obserwujemy w definiowaniu zagrożeń, do których zaliczono także ewidentne słabe strony w rodzaju „niski poziom przygotowania zawodowego właścicieli przedsiębiorstw i pracowników”, „słaba informacja”, „niedoskonałość i niestabilność prawa”. Zarazem ten ostatni punkt, w oczywisty sposób nie specyficzny dla województwa (plus kilka innych odnoszących się do polityki państwa lub niskiej konkurencyjności krajowych ośrodków naukowo-badawczych) świadczy o niskiej dyscyplinie prowadzonych analiz, bez uzasadnienia wykraczających poza region i niekonsekwentnie przypisujących poszczególne cechy do różnych części SWOT. W dużym stopniu należy to złożyć na karb przyjętej metody prac.

Ocena

Diagnoza obejmuje szeroki zakres tematyczny, posługuje się zarówno danymi statystyki państwowej, jak też pochodzącymi z badań empirycznych. Słabym punktem jest zdecydowana przewaga informacji ilościowych nad jakościowymi. Wiemy zatem, jaką pozycję zajmuje województwo w kraju pod wieloma względami, ale nie wiemy, konkretnie kto i gdzie w województwie przoduje pod względem innowacji i co to konkretnie oznacza.

Wątpliwości budzi zaszeregowanie niektórych czynników w ramach analizy SWOT, jak też występujące sprzeczności wewnętrzne SWOT.

3.Cele Strategii

Strategia formułuje misję, wizję, trzy priorytety, siedem celów strategicznych i 25 celów operacyjnych.

Misja Strategii na lata 2004-2013 brzmi *„Innowacyjność filarem wzrostu konkurencyjności Województwa Opolskiego”*. Podobnie ogólna jest wizja: *„Gospodarka województwa opolskiego oparta na wiedzy, wskutek trwałego partnerstwa pomiędzy podmiotami gospodarczymi, jednostkami naukowo-badawczymi, instytucjami okołobiznesowymi, administracją publiczną i partnerami społecznymi. Istnieje klimat sprzyjający rozwojowi badań naukowych, innowacyjności i wspieraniu przedsiębiorczości w duchu zrównoważonego rozwoju. Odczuwalny i mierzalny jest wzrost jakości życia mieszkańców, a twórcza i aktywna Opolszczyzna jest konkurencyjna na płaszczyźnie europejskiej i światowej.”* (s.30).

Priorytety i cele są sformułowane w zasadzie horyzontalnie. Pośród trzech priorytetów dwa w istocie są trudno rozdzielne („efektywny regionalny system wsparcia innowacyjności” oraz „zwiększenie wykorzystania potencjału instytucji naukowo-badawczych w województwie”). Podporządkowane tym priorytetom cele strategiczne dają podstawę sformułowaniu jednak nazbyt licznych celów strategicznych. Generalnie rzecz biorąc adresują ważne problemy i formułują pożądane stany rzeczy. Na tym ogólnie pozytywnym tle niektóre z nich wydają się jednak niezrozumiałe i zbędne (np. podniesienie efektywności mechanizmów finansowania działań innowacyjnych, co okazuje się ma polegać na stworzeniu

zasad montażu środków pochodzących z Unii Europejskiej, budżetu państwa, środków regionalnych i lokalnych finansowego; s.36). Tak się składa, że te zasady wyznaczają *de facto* dawcy, nie zaś biorcy. Próba zmiany tego stanu rzeczy jest chybionym przedsięwzięciem świadczy o niepełnej znajomości tego zagadnienia.

Można też zapytać, jaką rolę w zwiększaniu innowacyjności firm regionu ma pełnić w ramach strategii „wzmocnienie i rozwój bazy technicznej istniejących przedsiębiorstw”, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że to ludzie, nie baza, tworzą innowacje. Pośród celów – wzięwszy pod uwagę nawet ogólne informacje z wcześniejszych rozdziałów strategii – wyraźnie brakuje restrukturyzacji sektora badawczo-rozwojowego w regionie, bez czego rozwój i wzmacnianie będą zwyczajnie niemożliwe.

Trzeba też zwrócić uwagę na niezwykle często stosowany postulatyczny tryb formułowania celów operacyjnych: „w regionie powinna także powstać sieć punktów konsultacyjno-doradczych” (s. 44), „konieczne jest także stworzenie nowych produktów finansowych (...)”, s.45. Niektóre z tych postulatów rażą wręcz naiwnością („konieczne jest także stworzenie w województwie takich mechanizmów, które zachęcałyby istniejące w regionie banki do angażowania się w proces wdrażania innowacyjności” (s. 45). Inne zaś sformułowania wskazują czasem, że twórcy strategii nie zdołali rozstrzygnąć potrzebnych rozwiązań organizacyjnych: „Rolę koordynacyjną w procesie budowy systemu informacji może pełnić planowane do utworzenia Regionalne Centrum Transferu Innowacji” (s. 44). Ani liczne postulaty wypełniające (właściwie zastępujące) cele operacyjne, ani pozostawienie nierozstrzygniętych kwestii odpowiedzialności instytucjonalnej za wykonanie poszczególnych celów i działań, nie przyczyniają się do podniesienia szans zrealizowania omawianej strategii. Zgodnie z tekstem strategii, działania zostaną dopiero wypracowane

Układ priorytetów i celów wymaga mimo wszystko uporządkowania i dopracowania.

Ocena

Istotnym walorem strategii jest to, że cele są formułowane horyzontalnie, zgodnie z zalecanym podejściem.

Wielość celów operacyjnych (i przewidywanych, lecz nie ujętych w strategii działań) rodzi skutki w postaci niepotrzebnego wykraczania ich poza zakres tematyki innowacji.

Wiele celów sformułowanych jest w formie postulatów, co nie powinno mieć miejsca w dokumencie tej rangi.

Cele strategii, przy wielu zaletach prezentowanego ujęcia, wymagają jednak uporządkowania i dopracowania.

4. Wdrażanie

Wdrażanie strategii zostało nakreślone w formule niezwykle prostej. Jak czytamy w Strategii: „*Ponieważ zdecydowana większość projektów realizowana będzie w ramach:*

- *Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR), priorytet 2 – Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach, działanie 2.6 – Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy,*
- *Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzmocnienie Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO-WKP), priorytet 1 – Rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacyjności poprzez wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu i priorytet 2 Bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw, konieczne jest posłużenie się procedurami, które zaprezentowane zostały w powyższych dokumentach.”*

W efekcie zatem cały ciężar zarządzania strategii spoczywa na barkach instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie, monitoring i ocenę wyżej wymienionych programów operacyjnych funduszy strukturalnych. Strategia nie podaje żadnych wskaźników bazowych i dojsčia, co faktycznie czyni ją nieoperacyjną. Przy takim stanie faktycznym to i tak nie ma żadnego znaczenia.

Mówiąc krótko, wynika z tego, że nie ma żadnej pozytywnej Strategii Rozwoju Innowacji Województwa Opolskiego, jest tylko – nie licząc diagnozy – materiał powstały z wyjątków z programów operacyjnych realizowanych na terenie województwa. Zbędne są zatem także odrębne wojewódzkie instytucje zarządzające i monitorujące realizację Strategii. Podobnie niepotrzebne są wskaźniki wykonania.

Nic dziwnego, że brak informacji o kosztach strategii.

Ocena

Wdrażanie strategii złożono na barki instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie w Województwie programów operacyjnych, a zrealizowanie przez nie (i inne podmioty, np. sektora przedsiębiorstw) działań tychże programów oznaczać będzie osiągnięcie celów omawianej strategii.

W efekcie w województwie nie powstaje żadna trwała struktura zarządcza, której horyzont działania wykraczałby poza horyzont działania instytucji powołanych do wdrażania programów operacyjnych ZPORR i SPO WKP. Wobec braku szczegółów realizacyjnych (kwantyfikacja celów, koszty) trudno mówić o szansach jej operacjonalizacji.

5. Ocena ogólna

Omawiana strategia zawiera zarówno elementy zasługujące ze wszech miar na wysoką ocenę, jak i wymagające zmian, poprawek i uzupełnień.

Stosunkowo rozległa jest diagnoza, choć wymaga uzupełnienia o informacje jakościowe. Uporządkowania wymaga analiza SWOT, której słabości wynikają w części z przyjętej metodyki i organizacji prac w ramach trzech grup interesariuszy, co sprzyjało subiektywizmowi sądów i widocznej dalej tendencji do formułowania celów w postaci postulatów kierowanych pod różnymi, nie zawsze jasnymi, adresami.

Cele mimo to stanowią interesującą część strategii i po pewnym uporządkowaniu mogą stanowić podstawę realizacji przyszłych działań.

Najsłabszym punktem jest system wdrażania, gdzie nie ma nawet próby stworzenia trwałych instytucji służących realizacji strategii, a wdrażanie powierza się instytucjom, które służą realizacji programów operacyjnych funduszy strukturalnych, co oznacza, że ich byt jest równie długi, co realizacja tychże programów (a ostatnie decyzje będą one podejmować do końca 2006 roku).

Przy okazji odkrywa się największa słabość strategii, gdyż okazuje się, że jej cele będą realizowane przez wzmiankowane programy operacyjne. *De facto* zatem strategia to tyle co wybór działań, jakie potencjalne zostaną zrealizowane w formie projektów finansowanych przez Unię Europejską w ramach polityki strukturalnej. Z czego wynika, że cele te zostałyby zrealizowane bez względu na istnienie lub nieistnienie Strategii. Z czego dalej płynie wniosek, że zupełnie niepotrzebnie angażowano tak liczne zespoły ludzkie w prace nad fikcyjną Strategią.

W obecnej postaci omawiana strategia wymaga gruntownej przebudowy i pracy od podstaw.

Województwo podkarpackie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

RSI województwa podkarpackiego liczy 70 stron, uzupełniają ją załączniki zawierające słownik pojęć, wykaz projektów zgłoszonych w trakcie wykonywania badań oraz bibliografię (łącznie 25 stron).

Omawiana strategia powstała w wyniku realizacji projektu celowego Ministerstwa Nauki i Informatyzacji z Samorządem Województwa Podkarpackiego i Politechniką Rzeszowską. W prace nad projektem zaangażowane były władze marszałkowskie, wojewoda podkarpacki, Politechnika Rzeszowska, Uniwersytet Rzeszowski, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A., a także członkowie Komitetu Sterującego i Komitetu Konsultacyjnego, uczestnicy Podkarpackiego Forum Innowacyjności oraz przedstawiciele sektora gospodarki, nauki i administracji publicznej biorący udział w badaniach służących diagnozie stanu innowacyjności regionu. Dokument został uchwalony 30 grudnia 2004 r. przez Sejmik Województwa Podkarpackiego.

Głównym celem projektu dotyczącego budowy RSI 2005-2013 było *„osiągnięcie porozumienia między sektorem gospodarki, nauki i władzami regionalnymi na rzecz powstania skutecznego regionalnego systemu innowacji”* (s. 9). We wstępie do Strategii podkreśla się jej rolę w uruchomieniu *„dialogu regionalnego dotyczącego możliwości wprowadzania innowacji do naszej gospodarki regionalnej”* (s. 9) oraz *„zaangażowanie wielu osób reprezentujących świat gospodarki, nauki i polityki, dla których rozwój i pomyślność województwa ma bardzo duże znaczenie”* (s.10).

RSI zawiera wizję, misję, priorytety, cele strategiczne oraz cele operacyjne województwa w zakresie rozwoju innowacyjności. W strategii określono również koncepcje wdrażania, źródła finansowania działań, a także zaprojektowano system monitoringu.

RSI w bardzo ogólny sposób nawiązuje do obowiązujących krajowych (ZPORR, NPR, Program zwiększania innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 r.) i regionalnych dokumentów strategicznych (Strategia Rozwoju Województwa, Wojewódzki Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego).

Ocena

Podkarpacka RSI powstała w wyniku dialogu społecznego, a w jej tworzenie zaangażowanych było wiele podmiotów zarówno sfery nauki, przedsiębiorczości, jak i otoczenia biznesu. Autorzy RSI to głównie pracownicy Uniwersytetu Rzeszowskiego i Politechniki Rzeszowskiej. Mimo tego, strategia opiera się na dość wątych podstawach merytorycznych zamieszczonych we wstępie (podstawy metodologiczne zostały opracowane przez doktora habilitowanego nauk rolniczych w zakresie agronomii, specjalność chemia rolna i gleboznawstwo).

Strategia zawiera sformułowania niejasne: *„Zarówno w skali Polski, jak i naszego województwa gospodarka charakteryzuje się relatywnie niskim poziomem innowacyjności. Istnieją w niej słabe mechanizmy, które nie sprzyjają działalności innowacyjnej. Informacje przedstawione w motcie potwierdzają te uwagi.”* Fragment ten odwołuje się zatem do motta strategii, w którym nie ma mowy ani o województwie podkarpackim, ani o mechanizmach sprzyjających działalności innowacyjnej.

2. Diagnoza

Diagnozę stanu innowacyjności województwa podkarpackiego rozpoczyna „zintegrowana analiza ekonomiczna”, która dotyczy powierzchni i położenia województwa, sieci transportowej, struktury sektorowej regionu, analizie sektora przedsiębiorstw, branż przemysłu, charakterystyki rolnictwa ekologicznego, zawiera także listę tzw. „obszarów wysokiej szansy”. Pozostałe cztery części oparte są o analizy przeprowadzone w regionie dla potrzeb RSI i dotyczą „chłonności innowacyjnej przedsiębiorstw”, „potencjału naukowo-badawczego”, „administracji rządowej i samorządowej”, „infrastruktury wsparcia innowacji”. W każdej z części zawarte są dobre praktyki a całość diagnozy kończy analiza SWOT.

W pierwszej, ekonomicznej części diagnozy dużo miejsca poświęcono, bez konkretnego uzasadnienia, ilościowej analizie stanu rozwoju sektora MŚP w województwie. Przytaczane dane są w niewielkim stopniu przekładają się na wnioski dotyczące stanu rozwoju i innowacyjności tego sektora na tle średniej krajowej czy w porównaniu do województw ościennych. Nawet jeżeli takie porównania znajdujemy w tekście to są one bardzo ogólne: *„Pod względem liczby małych i średnich przedsiębiorstw na 1 km² i 1000 mieszkańców województwa sytuacja w województwie podkarpackim jest zbliżona do sytuacji w sąsiadujących województwach: lubelskim i świętokrzyskim. Spośród województw graniczących z województwem podkarpackim sytuacja naszego regionu jest gorsza niż w województwie małopolskim, w którym na 1 km² przypada ponad dwukrotnie więcej przedsiębiorstw.”* Autorzy odsyłają przy tym czytelnika do dwóch tabel w tekście, które jednak żadnych informacji na temat innych województw nie zawierają. Z drugiej strony, wiele wskaźników, zawartych w tabelach, które mogłyby faktycznie wnieść coś nowego do analizy nie jest omawiana w tekście, np. malejący wskaźnik nakładów inwestycyjnych przypadających na 1 przedsiębiorstwo sektora MŚP w latach 1999-2001 (tabela 2, s.19).

Analiza przeprowadzona w tym akapicie ma również inne mankamenty. Dane przytoczone w tekście nie zawsze odpowiadają tym zawartym w tabelach (np. liczba podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON w 2003 r.). Ponadto, nie zdefiniowano co autorzy rozumieją pod pojęciem „sektora nietradycyjnego” i „sektora innowacyjnego”; z analizy wynika, że używają tych określeń zamiennie (*„udział sektorów nietradycyjnych zwiększa się z roku na rok. Ma to swoje odzwierciedlenie w strukturze zatrudnienia (około 25% zatrudnionych pracuje w sektorach innowacyjnych)”* (s.19). Nie jest jasne, dlaczego i na jakiej podstawie „sektory kwalifikujące się do obszaru wysokiej szansy” przedstawione są w dwóch oddzielnych grupach (1. rolnictwo ekologiczne i przemysł spożywczy; usługi, w tym szczególnie usługi turystyczne i informatyczne; przemysł chemiczny, w tym farmaceutyczny;

przemysł mineralny; przemysł elektromaszynowy, w tym szczególnie lotniczy, sprzętu AGD, maszyn budowlanych (budowlano-drogowych, budowlanych do prac ziemnych, rolniczych itd.; przemysł naftowy; przemysł szklarski; przemysł hutniczo-metalurgiczny); 2. przemysł związany z infrastrukturą ochrony środowiska; przemysł urządzeń służących do pozyskiwania i wykorzystywania źródeł odnawialnej energii; przemysł naturalnych leków roślinnych oraz rozwijanie ośrodków ich poszukiwania; przemysł naturalnych opakowań wielokrotnego użycia; przemysł nowoczesnych, ulegających biodegradacji tworzyw sztucznych, wzorowanych na rozwiązaniach naturalnych). Wątpliwe jest również czy branże „najbardziej dynamicznie rozwijające się” oraz „wyróżniające się dobrymi perspektywami rynkowymi” można utożsamiać z branżami o największym potencjale innowacyjnym (s. 21).

Na zakończenie pierwszej części diagnozy zamieszczono interesującą tabelę zawierającą 11 wskaźników innowacyjności („wg zaleceń EUROSTATu”) dla wszystkich województw, i na tej podstawie sytuują województwo. Szkoda jednak, że analizie tych danych poświęcono zaledwie dwa zdania: *„W wielu przypadkach wskaźniki dla województwa podkarpackiego są niższe od średniej krajowej. Podane liczby są obrazem sytuacji w województwie.”*

Diagnoza „chłonności innowacyjnej przedsiębiorstw” opiera się na badaniach przeprowadzonych przez Agencję Rozwoju Regionalnego MARR S.A. – Inkubator Przedsiębiorczości IN-MARR w Mielcu⁹. Przedsiębiorstwa innowacyjne objęte badaniem zostały wyłonione przez Konsorcjum badawcze, nie podano jednak kryterium wyboru. Ankieta została wysłana do 302 firm (*„szczególnie małych i średnich, przy czym badaniami objęto również kilka wybranych przedsiębiorstw dużych”*). Odpowiedź otrzymano z 55 jednostek, a w 50 przedsiębiorstwach przeprowadzono wywiady pogłębione. Badania dotyczyły *„1. określenia wielkości regionalnego popytu na innowacje, 2. identyfikacji barier przepływu innowacji między przedsiębiorstwami a instytucjami badawczymi oraz wspierającymi, 3. wskazania potencjalnych sieci współpracy przedsiębiorstw (klastrów)”*.

Największe wątpliwości budzi sposób powoływania się na wyniki badań w tekście strategii, czytamy np.: *„z badań (...) wynika, że przedsiębiorstwa regionu charakteryzują się małą innowacyjnością”* (s. 23-24), podczas gdy raport z badań wskazuje, że *„85% firm poddanych badaniu prowadzi działalność innowacyjną”*. Ponadto w strategii podaje się dane bezwzględne, nie wskazując jakiej próby przedsiębiorstw dotyczą: *„tylko 4 badane firmy zakupiły licencje w Polsce”* (s. 24). Ponadto badania w niewielkim stopniu odnoszą się do rozróżnienia zachowań innowacyjnych dwóch grup przedsiębiorstw opisywanych w strategii: „w sektorach tradycyjnych” i w „sektorach nietradycyjnych” (s. 21).

Diagnoza zawiera niejasne sformułowania, np. autorzy wskazują, że regionalny system innowacyjny musi być *„nakierowany na kreowanie innowacyjności w przedsiębiorstwach należących do sektorów tradycyjnych oraz uznanych za obszary wysokiej szansy”* (s. 20 – 21), podczas, gdy wcześniej przemysły tradycyjne zostały zaliczone do obszarów wysokiej szansy, np. przemysł spożywczy, rolnictwo, przemysł hutniczo-metalurgiczny (s. 21).

⁹ www.rsi.podkarpackie.pl

Potencjał naukowo-badawczy został oceniony na podstawie danych GUS oraz przy wykorzystaniu badań przeprowadzonych przez Politechnikę Rzeszowską¹⁰. Analiza danych jest statyczna, dotyczy zatrudnienia, poziomu i struktury wydatków na prace badawczo-rozwojowe. Nie ma żadnych danych na temat poziomu prowadzonych badań naukowych, współpracy międzynarodowej, dorobku publikacyjnego itp.¹¹

Analizą empiryczną objęto wszystkie działające na terenie województwa podkarpackiego wyższe uczelnie, jak też podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową. Wnioski opierają się na otrzymanych 42 ankietach (spośród 48 rozesłanych) z uczelni oraz 10 ankiet z przedsiębiorstw i instytucji (z 16 rozesłanych). Informator zawiera również ofertę usług naukowo-badawczych oferowanych przez instytucje naukowe z regionu. Oferta jest przedstawiona w podziale na instytucje naukowe, ale także w podziale na specjalności i uzupełniona jest wykazem ekspertów z poszczególnych dziedzin (biotechnologia, budownictwo, chemia, ekonomia – finanse, elektrotechnika – elektronika, informatyka – matematyka, marketing, mechanika, ochrona środowiska, ochrona własności przemysłowej, przetwórstwo środków spożywczych, rolnictwo, sport i turystyka, zarządzanie) wraz z możliwością kontaktu. Ta baza danych będzie stanowiła podstawę od stworzenia Podkarpackiego Systemu Innowacji, który został przewidziany przez twórców strategii.

Badania administracji rządowej i samorządowej dotyczyły postaw administracji wobec innowacyjności i działań jakie są podejmowane w tym zakresie. Zostały one przeprowadzone przez Uniwersytet Rzeszowski¹². Grupę docelową stanowili wójtowie, burmistrzowie, starostowie, marszałek, wojewoda, dyrektorzy departamentów urzędu marszałkowskiego i urzędu wojewódzkiego. Ankieta pocztowa została wysłana do wszystkich jednostek (226 jednostek, stopa zwrotu 63%). Do ankiety dołączono formularz projektów pilotażowych i wykonano kilka wywiadów pogłębionych w gminach, które odesłały wypełniony formularz. Wykonana diagnoza pozwoliła na ocenę „znajomości pojęcia innowacja wśród pracowników administracji, sprecyzowanie źródeł poszukiwania informacji o innowacjach; określenie gotowości do wprowadzenia innowacji wewnętrznych, zinventaryzowanie zasad oraz podmiotów współpracy w zakresie innowacji, określenie znaczenia finansowania innowacji, w tym znaczenia funduszy unijnych w pojęciu administracyjnym; pozwoliły także na identyfikację barier w rozwoju innowacyjnej administracji rządowej i samorządowej, określenie potrzeb w zakresie szkoleń” (s. 29).

Infrastruktura wsparcia innowacji w regionie została zanalizowana na podstawie badań przeprowadzonych w regionie przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego¹³. Celem badań było zinventaryzowanie jednostek wsparcia biznesu, określenie aktualnego stanu tych organizacji, zaangażowania w rozwój innowacyjności i poziom kontaktów z

¹⁰ „Informator o wynikach badań sektora naukowo-badawczego w regionie podkarpackim oraz ofertach usług badawczych”

¹¹ Jest zastanawiające, że na stronie Uniwersytetu Rzeszowskiego – także na podstronach jego jednostek organizacyjnych – informacja o prowadzonych badaniach oraz o realizowanych projektach (w tym międzynarodowych) jest bardzo wątpliwa. Możemy dowiedzieć się o przetargach organizowanych przez uniwersytet oraz o działalności związków zawodowych, lecz nic o ewentualnym uczestnictwie w Programach Ramowych.

¹² „Informator o wynikach badań postaw i działalności administracji rządowej i samorządowej województwa podkarpackiego w zakresie innowacji”

¹³ „Informator na temat organizacji wsparcia biznesu w województwie podkarpackim”

innymi uczestnikami regionalnego systemu innowacyjnego. Dodatkowo, podobnie jak w przypadku instytucji sektora badawczo-rozwojowego, informacje z badań uzupełnia również zestawienie wszystkich instytucji oraz ekspertów z zakresu wsparcia biznesu. W województwie zidentyfikowano 70 organizacji wsparcia przedsiębiorczości, jednak ani strategia ani raport z badań nie opisują metodologii badania (opisano II etap badań, polegający na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych w jednostkach oferujących nowe formy wspierania przedsiębiorczości). Ponadto niektóre instytucje zamieszczone w informatorze w żaden sposób nie prowadzą działalności innowacyjnej, warto byłoby dokonać większej selekcji i ograniczenia prezentacji do tych, które faktycznie mogą się przyczynić do wzrostu innowacyjności regionu.

Analiza SWOT została opracowana łącznie dla wszystkich analizowanych w diagnozie obszarów. Niestety niektóre silne strony nie łączą się z innowacyjnością (np.: „tradycyjne rolnictwo i przetwórstwo”, „niskie koszty prowadzenia działalności”), są przesadzone (np.: „duży potencjał ośrodków naukowych”), niejasne (np.: „zróżnicowane struktury gospodarcze”) lub nie znajdują potwierdzenia w diagnozie (np.: „duża liczba absolwentów szkół wyższych”, „udział sektora B+R w badaniach zagranicznych”, „pasjonaci wynalazczości”, „dobra marka wielu firm”). Nie uniknięto również powtórzeń (duże tradycje przemysłowe wymienione są dwukrotnie), pomieszania słabych stron z szansami („rozwój sieci współpracy”), występowania tej samej cechy i w silnych i w słabych stronach analizy (np. „wiele firm innowacyjnych” *versus* „niski poziom innowacyjności”). Pozostałe części analizy SWOT zawierają podobne błędy, np. „biurokracja występuje w zagrożeniach dwukrotnie, konkurowanie ceną, a nie innowacją umieszczono zarówno w słabych stronach, jak i w zagrożeniach; „małe znaczenie innowacji” zostało niesłusznie podane jako zagrożenie, itp.

Ocena

Pozytywnie należy ocenić fakt przeprowadzenia badań empirycznych w regionie na potrzeby RSI w czterech obszarach horyzontalnych: popytu na innowacje, podaży innowacji, instytucji wsparcia i administracji rządowej. Jednak badania te w dużej mierze nie odpowiadają na pytania, które są przed nimi stawiane. Ponadto, przedstawienie wyników przeprowadzonych badań w RSI jest niedostateczne. Często bez odwołania się do treści dodatkowych dokumentów nie można ocenić intencji piszącego.

Diagnoza nie jest wystarczająco zorientowana na problematykę innowacyjności, a bardziej na problematykę szeroko pojętej przedsiębiorczości. Mało uwagi poświęcono stronie jakościowej badania innowacyjności sektora badawczo-rozwojowego, abstrahuje się zupełnie od oceny wyników działalności sektora B+R (patenty, publikacje, cytowania) oraz określenia głównych kierunków działalności badawczo-rozwojowej rozwijanej w regionie.

Odnosi się również wrażenie, że diagnoza jest momentami zbyt optymistyczna, np. z badań wynika, że niewiele ponad połowa ankietowanych wyraziła zainteresowanie współpracą z sektorem naukowo-badawczym i sektorem wsparcia innowacji (52%, 54%), a autorzy strategii na tej podstawie formułują wniosek końcowy: „Przedsiębiorcy województwa

podkarpackiego są zainteresowani tworzeniem i realizacją rozwoju gospodarki województwa opartej na wiedzy, umiejętnościach i innowacyjnych technologiach”.

Diagnoza zawiera również sformułowania świadczące o błędnym rozumowaniu, np. *„Ankietowane jednostki wykazują duże zainteresowanie tworzoną RSI 2005-2013. Większość z nich deklaruje udział w jej opracowaniu, co potwierdza istotne znaczenie tych jednostek dla wsparcia rozwoju działalności badawczej o charakterze innowacyjnym.”* (s. 27) Niestety samo zainteresowanie RSI nie świadczy o „istotnym znaczeniu” jednostek B+R dla działalności innowacyjnej.

Dobre praktyki wymienione na koniec każdej z części diagnozy są bardzo często na tyle ogólne, że w żaden sposób nie odnoszą się do specyfiki regionu i mogłyby być zawarte w każdej RSI. Twierdzenie, że dobrą praktyką w odniesieniu do zaplecza B+R jest *„wprowadzenie nowych kierunków studiów i specjalności”* nie wnosi niczego nowego, o wiele bardziej wartościowe byłoby wskazanie, że te nowe kierunki studiów odpowiadają potrzebom przedsiębiorstw. Wskazanie jako dobrej praktyki *„prezentacji wyników badań i publikacji”* jest nazbyt ogólne i nie mówi nic o stronie jakościowej tychże. Ponadto dobre praktyki nie wynikają zawsze z opisu wyników badań przeprowadzonych w regionie, gdyż te badania po prostu nie dotyczyły tych zagadnień, np. w odniesieniu do przedsiębiorstw: *„dobra ocena rzeczywistości i swojej pozycji na rynku”*, *„umiejętności zarządzania firmą i utrzymania jej rentowności”*, *„znajomość i umiejętne wykorzystywanie rachunku ekonomicznego”*. Najbardziej konkretne dobre praktyki wskazano w odniesieniu do analizy instytucji otoczenia przedsiębiorczości.

Strategia, poza wskazaniem, że działalność gospodarcza koncentruje się w większych miastach regionu nie ma żadnego odniesienia do zróżnicowań wewnątrzwojewódzkich. Brakuje odniesień do średniej krajowej, część diagnozy ogranicza się do analizy danych bezwzględnych.

Analiza SWOT zawarta na końcu części diagnostycznej jest słabo powiązana z badaniami, zawiera wiele błędów, powtórzeń i niespójności, a zatem wymaga weryfikacji.

3. Cele strategii

Właściwie w RSI występują dwie różne misje i dwa nieco różne cele nadrzędne, to co znajduje się w tabeli na stronie 42 (zresztą identycznej jak ta na stronie 12) nie do końca odpowiada tekstowi części strategicznej:

Wizja sformułowana jest następująco: *„Ekologicznie zrównoważona, innowacyjna i konkurencyjna gospodarka – lider w kreowaniu ekoinnowacji.”*

Misją RSI jest *„wspieranie rozwoju innowacyjnej i konkurencyjnej gospodarki regionu, nastawionej na dobro”* (w innym miejscu dodaje się „na dobro społeczne”). *„Będzie to gospodarka ze znacznym udziałem sektora wysokich technologii, ale zarazem zachowująca i wykorzystująca naturalne walory regionu. Zarówno priorytety rozwoju, jak i cele strategiczne podporządkowane są współczesnym wyobrażeniom o ścisłych i trwałych zależnościach pomiędzy środowiskiem a gospodarką. Gospodarka będzie miała szansę*

zrównoważonego rozwoju tylko tam, gdzie zostanie zachowane, a nawet odtworzone źródło jej zasilania – ekosystem. Mówiąc inaczej, misja strategii wskazująca na dobro może oznaczać, że w wielu dziedzinach (np. przemysł spożywczy, rolnictwo, turystyka) innowacją będzie powrót do tradycji, do gospodarki regionalnej, rozwiązań ekologicznych”.

Wizja i misja koncentrują się w dużym stopniu na wymiarze ekologicznym i wskazują na konieczność rozwoju tradycyjnych dziedzin działalności, w tym rozwoju rolnictwa ekologicznego. Nie do końca jasne jest pojęcie „ekoinnowacji” (słowniczek pojęć nie definiuje tego formułowania, także diagnoza nie odnosi się do tego zagadnienia).

Cele strategiczne, którym przypisano cele operacyjne zostały sformułowane w ramach trzech priorytetów:

Priorytet 1: Otwarta, efektywna sieć kreowania i wsparcia innowacyjności.

Cel strategiczny „Wzmocnienie i rozwój podkarpackiego regionalnego systemu innowacji” będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Utworzenie elastycznej struktury informacyjnej w zakresie innowacji.
2. Rozwijanie współpracy międzysektorowej.
3. Uruchomienie i wzmacnianie mechanizmów przewidywania tendencji rynkowych.
4. Ułatwianie transferu technologii.
5. Uruchomienie regionalnego *foresightu* technologicznego.
6. Budowa infrastruktury wsparcia innowacji (centra transferu technologii, parki naukowo-technologiczne, centra doskonałości, inkubatory itd.).
7. Utworzenie bazy danych dostępnej dla przedsiębiorstw.

Cel strategiczny „Stworzenie infrastruktury finansowego wsparcia innowacji” będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Rozwój instytucji otoczenia biznesu działających w zakresie finansowania innowacji.
2. Dostosowanie oferty usługowej do potrzeb przedsiębiorstw.
3. Stworzenie Funduszu Regionalnego (*venture capital* i *seed-capital*).
4. Wzmocnienie komórek administracji zajmujących się funduszami UE.
5. Współpraca sektora bankowego z firmami.

Priorytet 2: Zwiększenie potencjału instytucji edukacyjnych, naukowych i badawczo-rozwojowych regionu

Cel strategiczny „Zwiększenie wykorzystania potencjału badawczo-rozwojowego dla wzrostu innowacyjności gospodarki województwa” będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Promowanie kultury innowacyjnej w sektorze B+R.
2. Wspieranie wykorzystania technologii informatycznych.

3. Udział w krajowych i międzynarodowych sieciach współpracy naukowo- badawczej.
4. Wspieranie powstawania nowych specjalizacji sektora B+R.
5. Stworzenie systemu informacji o ekspertach.
6. Promowanie współpracy nauki z przedsiębiorstwami – utworzenie struktur, zwiększenie korzyści.
7. Integracja polityki, gospodarki i nauki w obszarze innowacji.
8. Kształcenie nowoczesnych, innowacyjnych kadr.

Cel strategiczny „Zbudowanie i rozwijanie kultury innowacyjnej mieszkańców regionu – kreowanie społeczeństwa innowacyjnego, w tym informacyjnego” będzie rozwijany przez następujące cele operacyjne:

1. Kreowanie innowacyjnych postaw w systemie edukacji.
2. Wspieranie młodych ludzi, wyławianie talentów, staże w firmach i w krajach UE.
3. Zorientowanie oferty edukacyjnej na potrzeby kadrowe przedsiębiorstw.
4. Promowanie najlepszych praktyk jako wizytówki regionu.
5. Integracja środowisk naukowych w celu zwiększenia podaży innowacji.
6. Rozwój regionalnej sieci szerokopasmowej.
7. Zwiększenie dostępności mieszkańców regionu i firm do Internetu.
8. Promocja targów innowacji.

Priorytet 3: Wzmocnienie innowacyjnych firm w regionie i kreowanie nowych

Cel strategiczny „Stworzenie dobrego klimatu i warunków wspierania powstawania nowych firm innowacyjnych i rozwoju istniejących” będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Zwiększenie dostępności przedsiębiorstw do użytecznych informacji (stworzenie systemu).
2. Dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstw oferty szkoleniowo-doradczej w zakresie innowacji.
3. Uporządkowanie systemu finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.
4. Wywieranie wpływu na otoczenie administracyjno-prawne w zakresie ułatwiania działań innowacyjnych.
5. Upowszechnienie certyfikacji.
6. Wspieranie innowacji proekologicznych.
7. Rozwój klastrów.
8. Rozwój innowacyjnych usług.
9. Wspieranie rozwoju firm typu *spin-off* i *start-up*.

Cel strategiczny „Wykorzystanie współpracy międzyregionalnej i z krajami ościennymi w promowaniu innowacyjnej gospodarki” będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Wspieranie tworzenia klastrów ponadregionalnych.
2. Rozwój międzyregionalnej i międzynarodowej współpracy firm.
3. Zwiększenie stopnia wykorzystania funduszy ponadregionalnych na rozwój przedsiębiorstw.
4. Wykorzystanie proeksportowego atutu regionalnej, ekologicznej produkcji rolnej.

Ocena

Wizja i misja RSI starają się łączyć innowacyjność z ekorozwojem, przypisując dużą rolę rozwojowi sektorów tradycyjnych motywując to tym, że „*Powrót do natury to też innowacja*”. Czytając uzasadnienie misji odnosi się wrażenie, że RSI podkarpackiego ma w dużej mierze charakter strategii rozwoju zrównoważonego, a nie rozwoju innowacyjności, a innowacyjność ma być środkiem do osiągnięcia ekorozwoju.

Układ priorytetów, celów strategicznych i operacyjnych jest klarowny. Priorytety zostały słusznie skierowane na wsparcie sieci powiązań, sektor instytucji wspierających innowacyjność oraz sektor przedsiębiorstw, a cele strategiczne mieszczą się w ramach tych priorytetów.

Zestaw celów operacyjnych nieco abstrahuje od ekologicznego profilu, jaki nadaje wizja i misja, jednak kilka celów jest wyraźnie ukierunkowanych, np.: Wspieranie innowacji proekologicznych, wykorzystanie proeksportowego atutu regionalnej, ekologicznej produkcji rolnej. Autorzy przypisują zbyt dużą wagę do tego sektora, pomijając w celach operacyjnych np. przemysł wysokich technologii i ich eksport.

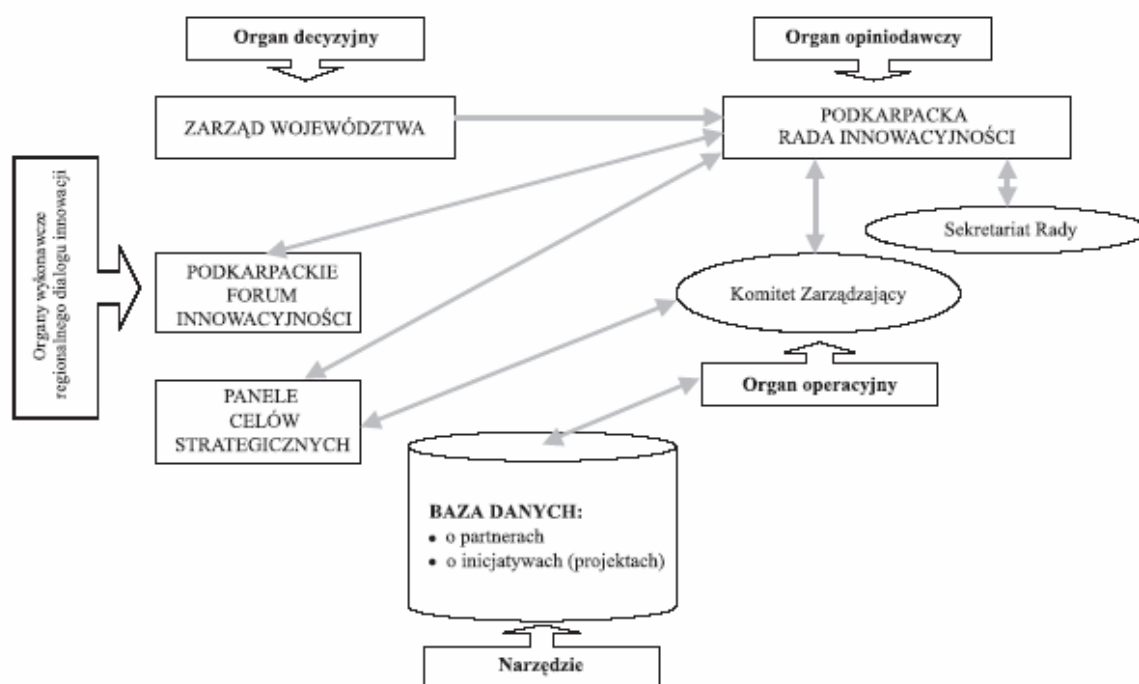
Wśród celów priorytetu 1 zabrakło takich, które skierowane byłyby na wzmocnienie administracji samorządowej, jako części regionalnego systemu innowacji.

Warto podkreślić skierowanie jednego z priorytetów na współpracę międzyregionalną (TRIS – województwa: podkarpackie, lubelskie i świętokrzyskie) oraz międzynarodową (Ukrainą i Słowacją). Biorąc jednak pod uwagę słabość potencjału innowacyjnego województwa powinno ono podążać bardziej/również w kierunku współpracy z lepszymi, bardziej zaawansowanymi innowacyjnie regionami.

4. Wdrażanie

RSI określa kluczowe elementy systemu wdrażania strategii, określa zadania poszczególnych elementów oraz ich współzależności. Samorząd Województwa Podkarpackiego jest elementem systemu wdrażania jako odpowiedzialny za formułowanie i realizację polityki regionalnej. Rolę opiniodawczą pełni Podkarpacka Rada Innowacyjności powstała z Komitetu Sterującego RSI (apolityczny organ opiniodawczo-doradczy Zarządu Województwa Podkarpackiego i powoływany przez Marszałka Województwa w drodze uchwały). W ramach PRI można wyróżnić Sekretariat jako organ administracyjny i Komitet Zarządzający jako organ wykonawczy.

Kolejnym istotnym elementem systemu wdrażania jest Baza Projektów Innowacyjnych jako narzędzie monitoringu RSI 2005-2013. Baza zawiera podstawowe informacje o partnerach strategii woj. podkarpackiego (jak wspomniano w opisie diagnozy podstawą do stworzenia tej bazy było stworzenie listy instytucji badawczo-naukowych i instytucji otoczenia przedsiębiorczości w regionie). W skład systemu wdrażania wchodzi również Podkarpackie Forum Innowacyjności jako platforma dialogu regionalnego w budowaniu podkarpackiego systemu innowacji oraz sześć Paneli Celów Strategicznych skupiające ekspertów z odpowiednich dziedzin.



Schemat 3. Struktura wdrażania RSI 2005-2013

W ramach prac nad częścią diagnostyczną strategii zgromadzono zbiór propozycji projektów zgłoszonych przez: przedsiębiorców, instytucje badawczo-naukowe; instytucje wspierające przedsiębiorczość i rozwój regionalny oraz samorządy lokalne. Po dokonaniu typologii tych projektów zostały one ujęte w załączniku do strategii w formie tabelarycznej wraz z krótkim opisem. Niestety nie podano źródeł finansowania konkretnych projektów.

Źródła finansowania zostały przedstawione zbiorczo w formie tabelarycznej ze wskazaniem kwot i możliwości finansowania w ramach priorytetów SPORR, SPO-WKP, SPO-RZL, Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

W drodze konsultacji społecznych wybrano trzy programy pilotażowe do realizacji w ramach RSI:

- I projekt pilotażowy „Regionalna Platforma Informacji” – głównym celem projektu jest *„utworzenie infrastruktury informacyjnej dla wspierania innowacyjności w województwie podkarpackim, a także rozwój powiązań międzysektorowych (nauka–gospodarka) oraz regionalnej sieci innowacyjności”*.
- II projekt pilotażowy „Centrum Technologii Lotniczych Aeronet – Dolina Lotnicza” – głównym celem projektu jest *„podejmowanie działań, inspirowanie i wspieranie inicjatyw w zakresie specjalistycznego kształcenia i zwiększania kwalifikacji kadr naukowych, inżynierskich i technicznych na potrzeby gospodarki regionu, a także prowadzenie badań i analiza zagadnień związanych z przemysłem lotniczym”*.
- III projekt pilotażowy „Regionalny System Proeksportowy” – celem projektu jest *„wspieranie działań proeksportowych, rozwój systemów informacji gospodarczej dla przedsiębiorców oraz rozwój centrów logistycznych wspierających współpracę międzynarodową, w tym również zastosowania nowoczesnych narzędzi informatycznych dla eksportowania usług zaawansowanych technologicznie”*.

W RSI zaproponowano system monitoringu, który składać się będzie (zgodnie również ze Strategią Rozwoju Regionu) z dwóch elementów:

1. monitorowania konkretnych projektów,
2. oceny skuteczności szeroko rozumianej regionalnej polityki innowacyjnej.

Pierwszy element nie został szczegółowo opisany w strategii, wiadomo tylko, że ocena powinna być dokonywana w *„różnych odstępach czasu, zgodnie z logiką projektu”*.

Ocena regionalnej polityki innowacyjnej powinna być natomiast dokonywana *„w okresach rocznych”* z wykorzystaniem danych US i EUROSTAT, co zdaniem autorów pozwoli na uniknięcie *„żmudnego gromadzenia dodatkowych danych oraz ich opracowywania przez specjalnie do tego celu powołane gremia”*. Następnie autorzy omawiają 8 wskaźników „obligatoryjnych”, dwa „wskaźniki syntetyczne” (nie zostały zdefiniowane) oraz 4 wskaźniki „dodatkowe” zgodnie z metodologią EUROSTAT. Jest to jednak jedynie „prezentacja zaleceń” EUROSTAT, z której nie wynikają konkretne ustalenia dotyczące tego jakie faktycznie wskaźniki monitoringu będą wykorzystywane do przedstawienia pozycji regionu „na tle innych regionów kraju i państw UE”. Nie skonkretyzowano również instytucji, która ma być odpowiedzialna za monitoring RSI, z wcześniejszej części strategii wynika jednak że będzie to Podkarpacka Rada Innowacyjności.

Ocena

System wdrażania RSI jest złożony, lecz został szczegółowo omówiony w strategii, również przy wykorzystaniu schematów obrazujących strukturę systemu i sposób podejmowania decyzji. Warto podkreślić kontynuację prac związanych z RSI wyrażającą się w przekształceniu Komitetu Sterującego w Podkarpacką Radę Innowacyjności.

System monitoringu będzie realizowany na dwóch poziomach: celów strategii i konkretnych programów. Wskazano instytucję odpowiedzialną za monitoring, lecz nie skonkretyzowano, które wskaźniki z listy kilkunastu propozycji będą brane pod uwagę przy ocenie realizacji celów strategii i w jaki sposób oceniane będą poszczególne projekty.

Trzy projekty pilotażowe wybrane z bazy powstałej w trakcie prac nad strategią wydają się bardzo interesujące, jednak ich opis zawarty w strategii jest zbyt ogólny, nie definiuje terminów realizacji, beneficjentów ani źródeł finansowania projektów.

Wśród pozytywnych stron RSI należy podkreślić współpracę przy jej powstawaniu z województwami ościennymi.

1. Ocena ogólna

RSI podkarpacka powstała w wyniku dialogu społecznego, lecz opiera się na wątplych podstawach merytorycznych.

Cechą pozytywną diagnozy jest fakt przeprowadzenia badań empirycznych w regionie w czterech obszarach horyzontalnych: popytu na innowacje, podaży innowacji, instytucji wsparcia i administracji rządowej. Jednak badania posiadają wiele mankamentów, a ich sposób wykorzystania w strategii budzi wiele wątpliwości i niejasności. Ponadto diagnoza nie jest wystarczająco zorientowana na problematykę innowacyjności, a bardziej na problematykę szeroko pojętej przedsiębiorczości. Analiza SWOT wymaga weryfikacji z uwagi na brak nadania wagi poszczególnym elementom, błędy merytoryczne, niespójność oraz brak powiązania z diagnozą.

Wizja i misja RSI starają się łączyć innowacyjność z ekorozwojem, przypisując dużą rolę rozwojowi sektorów tradycyjnych. Układ priorytetów, celów strategicznych i operacyjnych jest klarowny. Priorytety zostały słusznie skierowane na wsparcie sieci powiązań, sektor instytucji wspierających innowacyjność oraz sektor przedsiębiorstw. W określeniu celów operacyjnych zbyt dużą wagę, w porównaniu do innych sektorów województwa, nadano produkcji ekologicznej. Ponadto zabrakło celów skierowanych na wzmocnienie administracji samorządowej, jako części regionalnego systemu innowacji

Biorąc jednak pod uwagę słabość potencjału innowacyjnego województwa powinno ono podążać bardziej w kierunku współpracy z lepszymi wyżej zaawansowanymi innowacyjnie regionami, niż z równie peryferyjnymi lubelskim i świętokrzyskim.

System wdrażania RSI został wystarczająco przejrzysto przedstawiony. Zastrzeżenia można mieć jedynie do zbyt ogólnego opisu projektów pilotażowych. System monitoringu

można byłoby uzupełnić o doprecyzowanie wskaźników i ich źródeł oraz metod oceny projektów.

Województwo podlaskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Podlaskiego łącznie z załącznikami (zestawienie misji i celów, powiązanie celów z działaniami uczestników regionalnego systemu innowacji, słownik pojęć) liczy 85 stron.

RIS Podlasie powstała „wspólnym wysiłkiem kilkusetosobowej grupy naukowców z uczelni białostockich, pracowników instytucji otoczenia biznesu oraz samych przedsiębiorców, którzy czynnie uczestniczyli w tworzeniu tego dokumentu” (s. 5). Zespół badawczy i autorski składał się z pracowników uczelni publicznych (Wydziału Ekonomicznego „Uniwersytetu w Białymstoku, Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej) oraz uczelni prywatnych (Centrum Badań i Analiz Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku), natomiast moderatorem grup roboczych był profesor Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

RIS Podlasie jest rozwinięciem „Strategii rozwoju województwa podlaskiego do roku 2010” w zakresie „rozwoju przedsiębiorczości oraz wsparcia ze strony instytucji naukowo-badawczych, otoczenia biznesu i administracji”(s. 5).

W procesie opracowywania strategii opracowano system wdrażania strategii, wraz z wyborem projektów pilotażowych oraz stworzono zręby systemu monitorowania i wskazano możliwe do zastosowania narzędzia.

Ocena

Prace nad strategią doprowadziły do wykonania szeregu prac analitycznych dotyczących innowacyjności regionu a także „zapoczątkowały proces budowy konsensusu regionalnego. Należy podkreślić, iż w pracach nad RSI Podlasie korzystano z doświadczeń partnerów z silniejszego ośrodka naukowego.

Strategii brakuje wprowadzającej części określającej jej metodologię i proces tworzenia. Założenia Strategii w zbyt bezpośredni sposób nawiązują do wykorzystania funduszy strukturalnych, można odnieść wrażenie, że jest ona tworzona wyłącznie lub w dużej mierze w celu pozyskania środków zewnętrznych („większość założonych celów i realizowanych kierunków działań ma związek z funduszami strukturalnymi” s. 5).

2. Diagnoza

W ramach strategii przeprowadzono badania, których efektem są następujące raporty¹⁴:

1. „Wstępna analiza w zakresie innowacyjności województwa podlaskiego”,

¹⁴ Opracowania nie są już dostępne na stronie internetowej www.rsi.com.pl, lecz zostały zamieszczone na stronie Podlaskiego Centrum Innowacji www.pci.podlasie.pl

2. „Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw w województwie podlaskim”,
3. „Regionalny potencjał infrastruktury i potencjał naukowo-rozwojowy instytucji wspierających innowacje województwa podlaskiego”,
4. „Analiza SWOT regionu w zakresie sektorów gospodarczych objętych regionalną strategią innowacji”.

Stanowią one podstawę sformułowania części diagnostycznej RSI.

Powyższe analizy oparte zostały zarówno na ogólnie dostępnych danych GUS i WUS, a także na analizie danych statystycznych dotyczących innowacyjności zakupionych w GUS, na wywiadach bezpośrednich przeprowadzonych w 348 przedsiębiorstwach oraz badaniu 20 instytucji (brak opisu metody) tzw. „wspólnego badania przedsiębiorców”.

Część diagnostyczna zakończona została analizą SWOT oraz nakreśleniem trzech scenariuszy rozwojowych: pesymistycznego, realistycznego i pesymistycznego, z których *„najbardziej możliwy do zrealizowania, z punktu widzenia zaangażowanych środków finansowych w latach 2004-2006 oraz wdrażania Strategii RIS Podlasie, jest scenariusz mieszany, będący wypadkową scenariusza optymistycznego i realistycznego”* (s. 44).

Ocena

W ramach prac nad strategią wykonano szereg prac analitycznych skierowanych na ocenę potencjału innowacyjnego regionu (zarówno przedsiębiorczości, jednostek naukowo-badawczych, jak i władz samorządowych oraz ich wzajemnych powiązań i form współpracy). Wyniki badań zawarte w oddzielnym raporcie w różnorodny sposób wpłynęły na kształt części diagnostycznej RSI (np. nie zawarto w RSI wniosków dotyczących wewnątrzregionalnego zróżnicowania potencjału przedsiębiorstw, co było elementem badań przedsiębiorstw).

Część diagnostyczna strategii jest bardzo rozbudowana, lecz brakuje jej uporządkowania (przejrzystości diagnozie dodałoby podzielenie jej na poszczególne obszary, których ona faktycznie dotyczy). Zbyt dużo miejsca poświęcono ogólnej charakterystyce regionu (9 stron, blisko 1/3 diagnozy) Mankamentem są powtórzenia tych samych treści (np. struktura zatrudnienia, s. 8 i 12). Niektóre zagadnienia potraktowane zostały bardzo drobiazgowo – diagnoza zyskałaby gdyby dane ilościowe (tabela 2 i dalsze) zastąpić wnioskami wynikającymi z analizy wskaźników względnych konstruowanych na ich podstawie w odniesieniu do średniej krajowej lub innych regionów. Analiza trendów czasowych zyskałaby, gdyby oczyścić ją z danych bezwzględnych.

W diagnozie zabrakło jakościowej oceny sfery badawczo-rozwojowej województwa. W raportach z badań sfery B+R nie zabrakło sądów wartościujących dotyczących jakości kształcenia i prowadzonych badań. Interesujące jest, że mimo zawarcia w ankiecie pytania dotyczącego patentów, tekst raportu (a tym samym RSI) nie zawiera analiz w tym zakresie dla poszczególnych instytucji. Uczestnictwo uczelni podlaskich w programach międzynarodowych zostało wspomniano bardzo ogólnikowo i zbiorczo dla wszystkich biorących udział w badaniu. Istotnym brakiem badań sfery badawczej regionu jest skierowanie ankiet do działów badań tychże bez wyróżnienia poszczególnych wydziałów czy

w ich ramach mniejszych jednostek o największych osiągnięciach i najsilniejszym potencjale innowacyjnym. Informacje z działów badań są niestety często niepełne i trudno na ich podstawie formułować ogólne opinie.

Przeprowadzone badania przedsiębiorstw stanowią bardzo interesującą część diagnozy, badania kwestionariuszowe uzupełnione są również opisami studiów przypadku kilku podlaskich firm. Brakuje określenia oczekiwań firm, w tym szczegółów dotyczących potrzeb technologicznych w stosunku do sfery B+R w regionie.

Diagnoza porusza zagadnienie zróżnicowań wewnątrzregionalnych (np. w odniesieniu do potencjału naukowego czy liczby instytucji wsparcia przedsiębiorczości), jednak na podstawie analiz nie wyłania się klarowna regionalna mapa innowacyjności.

Analiza SWOT została przeprowadzona w dużej mierze w ujęciu sektorowym, co powoduje niejasności i powtórzenia, część ta zyskałaby na przejrzystości i ułatwiłaby dalsze formułowanie celów, gdyby sformułować silne/słabe strony oraz szanse/zagrożenia w odniesieniu poszczególnych elementów regionalnego systemu innowacji, a także interakcji między nimi. Analiza byłaby wówczas bardziej spójna z diagnozą i w większym stopniu skoncentrowana na zjawiskach związanych z innowacyjnością (np. nie znalazłyby się wśród silnych stron: „wysoka jakość gleb” czy „dynamiczny rozwój handlu”, a wśród słabych „sezonowość usług turystycznych”).

W diagnozie SWOT znalazły się błędy merytoryczne polegające na zaliczaniu szans do silnych stron („duża liczba studentów”, „inwestowanie w naukę dzieci”), silnych stron do szans („różnorodność usług”, „duża innowacyjność i przedsiębiorczość w regionalnej turystyce”), słabych stron do zagrożeń („słaba infrastruktura techniczna”), czy formułowanie celów wśród szans („konieczność przebudowy funkcji uczelni”). Ponadto oceny niektórych zjawisk są nietrafne („najniższy poziom bezrobocia”), przesadzone (wśród silnych stron; znaczenia Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej) lub za mało konkretne („zbyt wolne powstawanie agend GOW”).

3. Cele strategii

Wizja RSI jest, według autorów strategii, tożsama ze sformułowanym optymistycznym scenariuszem sformułowanym na zakończenie części diagnostycznej. W RSI proponuje się również misję: *Aktywnie wspierać rozwój województwa podlaskiego poprzez innowacje.*

Misja ta realizowana jest w ramach trzech celów strategicznych, którym przyporządkowane są następujące kierunki rozwoju:

1. Wzmocnienie konkurencyjności gospodarki Podlasia poprzez innowacje

- Wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć w przedsiębiorstwach województwa podlaskiego, szczególnie sektora MSP
- Tworzenie warunków do powstawania nowych firm innowacyjnych

- Podniesienie konkurencyjności regionu poprzez rozwój społeczeństwa informacyjnego i wspieranie technik informatycznych w kluczowych dziedzinach aktywności społecznej i gospodarczej
- Aktywny udział instytucji administracji i otoczenia biznesu w przygotowaniu MSP do absorpcji funduszy strukturalnych i lepszego konkurowania na rynku zewnętrznym

2. Ustanowienie instytucjonalnych mechanizmów wsparcia innowacyjności województwa podlaskiego

- Aktywizacja samorządów, tworzenie konsensusów oraz rozwój partnerstw na rzecz innowacyjności jako mechanizmu rozwoju lokalnego
- Ustanowienie efektywnej struktury wdrażania innowacji
- Promocja innowacji
- Wykorzystanie transgranicznego charakteru województwa na rzecz międzynarodowego transferu innowacji
- Stworzenie platformy wymiany informacji

3. Proinnowacyjna transformacja potencjału instytucji naukowo-badawczych w województwie podlaskim

- Nadanie priorytetu badaniom naukowym ukierunkowanym na wzrost gospodarczy regionu, szczególnie w kluczowych dziedzinach decydujących o jego konkurencyjności
- Ustanowienie mechanizmów współpracy jednostek naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami
- Wspieranie kierunków studiów nakierowanych na rozwój innowacyjny regionu i podniesienie jego potencjału konkurencyjności
- Wspieranie edukacji na rzecz innowacyjności

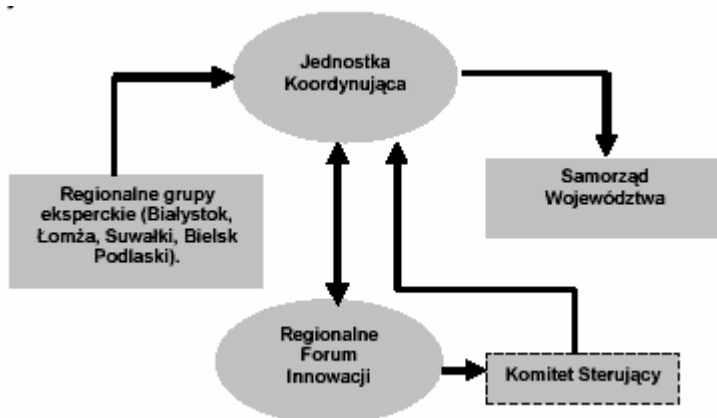
Ocena

Misja i cele strategiczne zostały sformułowane poprawnie w odpowiedzi na wyniki analizy SWOT i tworzą spójną całość. Część strategiczna kładzie duży nacisk na pobudzanie innowacyjności przedsiębiorstw (cel 1, któremu nadano priorytetowe znaczenie). Pozostałe dwa cele odnoszą się do wypracowania regionalnych mechanizmów pobudzania innowacyjności (cel 2) oraz do wzmacniania innowacyjności sfery badawczo-rozwojowej (cel 3).

Na uwagę zasługuje podkreślenie wagi budowy społeczeństwa informacyjnego w regionie (wraz z zapowiedzią tworzenia Strategii społeczeństwa informacyjnego) oraz transgraniczny charakter niektórych kierunków strategicznych.

4. Wdrażanie

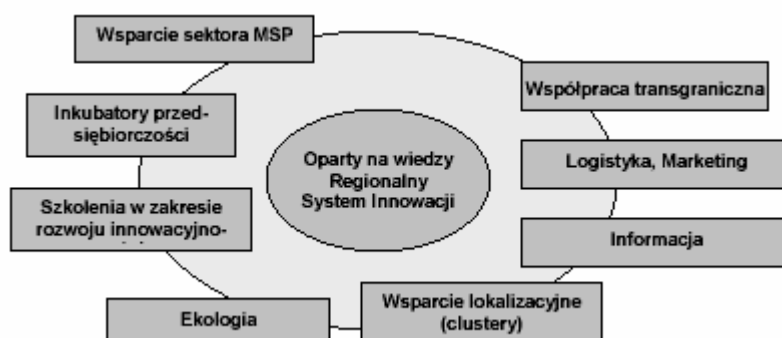
Strategia proponuje system wdrażania: proponuje elementy tego systemu, zakres odpowiedzialności i powiązań między tymi elementami (porównaj poniższy schemat). Najważniejszą rolę w systemie będą pełniły Jednostka Koordynująca oraz Regionalne Grupy Eksperckie.



W ramach systemu wdrażania RSI województwa podlaskiego wybrano 8 projektów pilotażowych:

1. Utworzenie Wirtualnego Inkubatora Rzemiosła
2. Podlaskie Parki Przemysłowe (Czarna Białostocka, Zambrów)
3. Klastry na Podlasiu
4. Baza danych zapotrzebowania na prace naukowo-badawcze
5. Utworzenie Podlaskiej Agencji Rozwoju Innowacji
6. Inkubatory przedsiębiorczości przy uczelniach wyższych
7. Innowacyjne Fundusze Pożyczkowe.
8. Poszerzenie oferty szkoleniowo-doradczej

Obszary funkcjonalne Regionalnego Systemu Innowacji:



Ocena

W ramach RSI wypracowano podstawy systemu wdrażania i monitoringu. Podano zaproponowano wskaźniki i narzędzia monitoringu.

Niejasny jest jednak podział kompetencji, szczególnie w zakresie monitoringu, między Regionalnymi Grupami Ekspertskimi a Jednostką Koordynującą. Według założeń powstać ma 8 Regionalnych Grup Ekspertskich, pytanie budzi jednak umieszczenie na schemacie przedstawiającym system wdrażania nazw największych ośrodków miejskich regionu, co wskazywałoby, że grupy takie mają być powołane w każdym z nich.

Wg informacji uzyskanych w regionie niektóre z wymienionych projektów są w mniejszym lub większym stopniu realizowane:

- Podlaskie Parki Przemysłowe (Czarna Białostocka, Zambrów) – projekty uzyskały wsparcie w ramach dwóch rund aplikacyjnych do SPO WKP,
- Klastry na Podlasiu zostały ujęte przez Samorząd Województwa Podlaskiego w nowelizacji Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 r. (przemysł przetwórczy, maszynowy, drzewny – w tym meblarski),
- Baza danych zapotrzebowania na prace naukowo-badawcze jest realizowana w postaci projektu ZPORR Działanie 2.6 pod nazwą BIND,
- Utworzono Podlaskie Centrum Innowacji PCI będące rozwiązaniem pośrednim do momentu powołania przewidzianej w RIS Podlasie Jednostki Koordynującej (Podlaska Agencja Rozwoju Innowacji); projekt PCI jest realizowany w ramach ZPORR 2.6, ale nie ma on w swoich założeniach obudowy instytucjonalnej, ani takiej mocy oddziaływania na region i głównych aktorów RIS, jak to ma mieć miejsce w przypadku Agencji.
- Inkubatory przedsiębiorczości przy uczelniach wyższych już zaczynają powstawać, np. na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu w Białymstoku. Przewiduje się, że będzie to proces długotrwały, projekty mogą być finansowane ze ZPORR 2.5 Promocja przedsiębiorczości (z założenia projekty mają przygotować studentów do zakładania własnych firm i sprawnego prowadzenia działalności gospodarczej).

Regionalne grupy eksperckie mają, według założeń, analizować poszczególne elementy Regionalnego Systemu Innowacji przedstawione na rysunku 5. Jest to niekonsekwencja w stosunku do wcześniejszych założeń strategii (rysunek 3). Niejasności te powinny zostać wyjaśnione w celu zachowania spójności tekstu strategii.

Zaproponowane programy pilotażowe są interesujące, jednak brak w nich konkretnych dotyczących jednostki odpowiedzialnej, terminów, źródeł finansowania, itp. (szczególnie w odniesieniu do Podlaskiej Agencji Rozwoju Innowacji¹⁵).

¹⁵ wg wiedzy oceniającego instytucja taka powstała w województwie pod nazwą Podlaskie Centrum Innowacji.

5. Ocena ogólna

W RSI Podlasie brakuje wprowadzającej części określającej jej metodologię i proces jej tworzenia.

Część diagnostyczna RSI opiera się na szeregu interesujących badań analitycznych, jednak ich wyniki różnorodny sposób zostały wykorzystane w tekście strategii. Diagnoza jest bardzo rozbudowana a jej ocenę utrudnia nieuporządkowanie pod względem tematycznym. Mankamentami części diagnostycznej są również: brak jakościowej oceny sfery badawczo-rozwojowej województwa, branżowe ujęcie analizy SWOT oraz błędy merytoryczne

Misja i cele strategiczne zostały sformułowane poprawnie w odpowiedzi na wyniki analizy stanu i tworzą spójną całość. Część strategiczna kładzie duży nacisk na pobudzanie innowacyjności przedsiębiorstw, podkreśla także wagę budowy społeczeństwa informacyjnego w regionie oraz wykorzystuje transgraniczny charakter województwa.

System wdrażania i monitoringu RSI nie jest klarowny i wymaga zachowania większej konsekwencji w stosunku do zapisów strategii.

Województwo pomorskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa pomorskiego RIS-P, licząca 94 str. (wersja zamieszczona na stronie internetowej RIS-P) została przygotowana przez konsorcjum składające się z 8 instytucji, którego koordynatorem była Politechnika Gdańska. Strategia została jednogłośnie uchwalona przez Sejmik Województwa Pomorskiego w dniu 22 grudnia 2004 r.

O ile konsorcjum wykonawcze projektu RIS-P zdominowane było przez szkoły wyższe regionu (5 członków konsorcjum) o tyle Komitet Sterujący projektu posiadał strukturę bardziej zrównoważoną reprezentowaną przez wiele środowisk zainteresowanych realizacją projektu (władze publiczne, samorząd gospodarczy, przedsiębiorstwa, szkoły wyższe, agencje rozwoju regionalnego, stowarzyszenia naukowo-techniczne). Ponadto w ramach projektu powołano Komitet Techniczny Konsorcjum oraz Zespół Ekspertów.

W proces budowania i wdrażania strategii włączono szerokie spektrum społeczności województwa poprzez zorganizowanie cyklicznych Regionalnych Forów Innowacyjnych. Fora te, których do tej pory odbyło się 6, odbywają się w sposób cykliczny także po zakończeniu projektu (ostanie odbyło się w październiku 2005 r.). Ponadto w ramach projektu zorganizowano serię 13 konferencji powiatowych i konferencji miejskich w celu dotarcia do społeczności lokalnych..

Strategię opracowano w rezultacie przeprowadzenia prac badawczych i analitycznych w 5 obszarach o charakterze horyzontalnym:

- charakterystyka potencjału gospodarczego województwa pomorskiego,
- analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- analiza edukacji i potencjału badawczo-rozwojowego regionu oraz powiązań z gospodarką,
- analiza instytucje wsparcia przedsiębiorstw,
- charakterystyka obszarów poza aglomeracją trójmiejską.

W budowaniu strategii oparto się na metodologii inżynierii systemów działania. W jej ujęciu opracowanie RIS-P jest zaprojektowaniem systemu realizacji działań. Założono etapowe wdrażanie i hierarchiczną strukturę operacyjną systemu.

RIS-P definiuje misję strategii, którą jest: *„Rozwój konkurencyjnej gospodarki opartej na innowacyjności dla podniesienia poziomu życia społeczeństwa Regionu Pomorskiego”*.

Na podstawie analiz stanu w regionie określono strukturę celów. Struktura celów, priorytetów i działań ma charakter macierzowy (określana w strategii jako mapa celów, priorytetów i działań). Składają się na nią:

- cel generalny w postaci: *„Zbudowanie skutecznego i sprawnego systemu wspomagania rozwoju innowacji dla osiągnięcia wysokiej konkurencyjności Regionu”*,

- cztery horyzontalne cele główne,
- trzy priorytety przecinające się z horyzontalnymi celami głównymi oraz
- dwadzieścia działań realizujących priorytety.

Ocena

Podjęto próbę włączenia w proces budowania strategii szerokiego kręgu odbiorców. Z pewnością do procesu udało się zmobilizować środowisko naukowe, samorząd gospodarczy, instytucje odpowiedzialne za rozwój regionalny i władze samorządowe województwa. Znacznie słabiej w procesie tworzenia strategii reprezentowane było środowisko przedsiębiorców. W badaniach uczestniczyło 266 przedsiębiorców regionu. Strategia RSI-P województwa pomorskiego została opracowana przez zespół wywodzący się przede wszystkim ze środowiska naukowego Trójmiasta. Zespół reprezentował bardzo znaczący potencjał badawczy oraz bardzo dobrą znajomość zagadnień polityki innowacyjnej, także dzięki włączeniu grupy ekspertów z IBNGR.

Macierzowa struktura celów, priorytetów i działań sprawia wrażenie skomplikowanej i mało czytelnej, aczkolwiek nie można odmówić oryginalności i stosowności temu sposobowi podejścia do budowania strategii.

2. Diagnoza

Diagnozę województwa prowadzono w następującym ujęciu :

- charakterystyka potencjału gospodarczego województwa pomorskiego,
- analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- analiza edukacji i potencjału badawczo-rozwojowego Regionu oraz powiązań z gospodarką,
- analiza instytucji wsparcia przedsiębiorstw,
- charakterystyka obszarów poza aglomeracją trójmiasta.

Wyniki analiz zostały przedstawione w postaci czterech analiz SWOT. Analizy branż przemysłowych i podmiotów gospodarczych, podmiotów badawczo-rozwojowych, instytucji wsparcia, obszarów poza aglomeracją trójmiasta.

Strategia bazuje na szeregu analizach regionalnych przeprowadzonych w okresie ostatnich kilku lat oraz analizach przeprowadzonych w ramach projektu: badaniu regionalnych potrzeb innowacyjnych na poziomie firm oraz badaniu potencjału badawczo-rozwojowego regionalnych jednostek badawczych, analizie instytucji wsparcia oraz badaniu obszarów poza aglomeracją trójmiasta.

W zakresie badania regionalnych potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw przeprowadzono badania, w których uczestniczyło 266 przedsiębiorstw. Niestety raport z tych badań nie jest dostępny i nie wiadomo przedsiębiorstwa o jakich cechach badano i w jaki sposób dokonano wyboru tych przedsiębiorstw. Oceny potencjału badawczo-rozwojowego regionu dokonano na

podstawie badania regionalnych uczelni, instytutów PAN i jednostek badawczo-rozwojowych, w trakcie którego zidentyfikowano 96 zespołów B+R w uczelniach i 36 zespołów B+R w instytutach PAN oraz określono ich związki z gospodarką regionalną. Strategia nie wskazuje na jakich badaniach opierała się diagnoza obszarów lokalnych. raportów z tych badań także nie opublikowano i nie można ocenić przyjętej metodyki tych analiz.

Strategia w następujący sposób charakteryzuje województwo pomorskie:

- W województwie są rozwinięte branże oparte o pracę przetworzoną, które charakteryzują się dużą wartością dodaną (przetwórstwo ropy naftowej, produkcja urządzeń elektronicznych, produkcja wyrobów farmaceutycznych).
- Gospodarka morska, ze względu na położenie województwa, odgrywa kluczową rolę w regionie, a przemysł stoczniowy utrzymuje nadal mocną pozycję w strukturze gospodarczej województwa.
- Silny wpływ na wzrost społeczno-gospodarczy województwa ma rozwój sektora małych i średnich firm (MŚP). W 2002 r. województwo zajmowało 7 miejsce w Polsce pod względem ich ilości.
- Dzięki znacznej liczbie firm innowacyjnych i stosunkowo wysokim nakładom przedsiębiorstw na działalność badawczo-rozwojową (głównie średnich), poziom innowacyjności pomorskich firm można uznać za stosunkowo wysoki. Firmy te wytwarzają stosunkowo wysoką liczbę nowych – w skali rynku – produktów, co przekłada się na wysoki udział sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych w sprzedaży ogółem.
- Pomorskie charakteryzuje się korzystniejszą strukturą zatrudnienia w gospodarce w porównaniu do całego kraju czego objawem jest prawie dwukrotnie niższy udział pracujących w rolnictwie oraz wyższy udział liczby pracujących w przemyśle w stosunku do średniej w kraju. Ponadto udział liczby pracujących we wszystkich branżach usługowych w Województwie (55,9%) jest wyższy w porównaniu do przeciętnej w kraju (34,2%). Jest to szczególnie korzystne w przypadku branż zaliczanych do usług wiedzochłonnych, tj. pośrednictwa finansowego, obsługi nieruchomości i firm oraz edukacji.
- Region cechuje ponadto wysoka koncentracja przedsiębiorstw w większych ośrodkach przemysłowych – 56,3% firm ogółem jest zlokalizowanych w samym Trójmieście.

Znaczną część gospodarki województwa pomorskiego stanowią branże tradycyjne, o dużym zatrudnieniu i przychodach ze sprzedaży, które stanowią trzon gospodarki regionu oraz branże innowacyjne, które już są znaczące i które mogą stać się podstawą rozwoju gospodarczego województwa w przyszłości. Strategia wskazuje na następujące branże tradycyjne, należące do najważniejszych w regionie:

- budowa i remonty statków,
- chemia lekka (kosmetyki, środki higieny, itp.),
- przemysł rafineryjny,

- przemysł metalowy,
- przetwórstwo spożywcze,
- budownictwo.

oraz branże w zakresie wysokiej techniki:

- elektronika, informatyka i telekomunikacja oraz
- przemysł farmaceutyczny i biotechnologia.

Branża produkcji sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych już dziś charakteryzuje się wysokimi przychodami ze sprzedaży w strukturze województwa. Branża biotechnologiczna, reprezentująca duży potencjał innowacyjny, choć posiada marginalny udział w przychodach województwa, ze względu na występowanie małych firm o wysokiej innowacyjności będzie wspierana i rozwijana.

Na potrzeby wdrażania strategii poprzez Działanie 2.6 ZPORR wskazano następujące preferowane dyscypliny i specjalności naukowe:

- matematyka, fizyka, chemia, biologia i nauki przyrodnicze,
- technologie informacyjne, telekomunikacja, elektronika, informatyka,
- biotechnologia,
- chemia leków,
- technologie przetwórstwa żywności,
- materiały funkcjonalne, nowe materiały, „nanotechnologia”,
- ekotechnologia, nowe źródła energii,
- elektrotechnika, automatyka i robotyka,
- budowa maszyn, pojazdów i statków,
- nowoczesne materiały i technologie budowlane,
- ochrona środowiska w zakresie strefy nadbałtyckiej,
- dyscypliny ekonomiczne i prawne, związane z ochroną własności przemysłowej, transferu innowacji, komercjalizacji nowych technologii i produktów.

Nie jest czytelne, dlaczego wydzielono dla Działania 2.6 ZPORR „*preferowane dyscypliny i specjalności naukowe*” i wyróżniono je od „*najważniejszych branż w regionie*” nie precyzując czy te branże są „strategiczne” dla rozwoju regionu. Aczkolwiek obie te listy w dużym stopniu pokrywają się ze sobą jednoznacznie nie stwierdzono czy wskazane „*dziedziny naukowe przyczyniają się do rozwoju strategicznych obszarów regionu*” (Uzupełnienie ZPORR).

Ocena

W wyniku analiz wskazano branże najważniejsze w regionie aczkolwiek nie jest klarowne czy te właśnie branże strategia wskazuje jako strategiczne z punktu widzenia

rozwoju województwa pomorskiego. Oprócz kilku branż tradycyjnych wskazano dodatkowo dwie z zakresu wysokiej techniki: elektronika, informatyka, telekomunikacja i biotechnologie. Na potrzeby Działania 2.6 ZPORR wskazano również preferowane dyscypliny i specjalności naukowe.

W diagnozie niezbyt czytelnie rozdzielono wnioski wpływające z różnych dostępnych analiz przeprowadzanych w regionie i z analiz danych statystycznych publikowanych przez GUS i WUS od wyników badań prowadzonych na potrzeby RSI-P. Jedyną analizą zleconą na potrzeby projektu do jakiej odwołuje się strategia to „Wstępna ocena stanu innowacyjności przedsiębiorstw województwa pomorskiego” przeprowadzona przez zespół ekspertów IBNGR. Brak jest odniesienia do raportu z badań jednostek naukowo-badawczych, choć do wyników tych badań strategia się odwołuje. Nie sprecyzowano na podstawie jakich badań przeprowadzono analizę instytucji wsparcia oraz obszarów poza trójmiastem. Niestety zapoznanie się z wynikami szczegółowych badań jest utrudnione, ponieważ stosowne raporty nie zostały zamieszczone i upublicznione w Internecie na stosownej stronie RIS-P. Stąd też nie jest możliwe dokonanie oceny, jakiego rodzaju przedsiębiorstwa zostały poddane analizie: czy była to grupa statystyczna czy też w jakiś sposób wyróżniała się wspólnymi cechami w odniesieniu do innowacyjności.

Diagnoza innowacyjnego potencjału województwa pomorskiego w strategii rysuje się jednak dosyć klarownie. Region o relatywnie dużym potencjale innowacyjnym jednostek badawczych (4 miejsce w kraju w ilości zgłoszeń patentowych) i równocześnie słabej ofercie w stosunku do przemysłu. Przedsiębiorstwa o znacznym odsetku firm innowacyjnych (3 miejsce w kraju w sprzedaży nowych i zmodernizowanych wyrobów) i stosunkowo wysokich nakładach na działalność B+R równocześnie nie podejmujące współpracy z sektorem B+R. Tej sytuacji nie przeciwdziałają instytucje wsparcia, których oferta usługowa dla MŚP jest bardzo uboga i obejmuje głównie podstawowy poziom usług.

Przedstawione w dokumencie strategii wnioski z badań i analiz przekładają się na analizę SWOT. Analiza ta została rozbita na cztery obszary: przedsiębiorstwa, instytucje B+R, instytucje wsparcia i obszary lokalne. Ze względu na silną koncentrację potencjału innowacyjnego w obrębie Trójmiasta podjęcie w strategii zagadnienia wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw poza obszarem Trójmiasta i wytyczenie celu horyzontalnego dot. wsparcia rozwoju obszarów poza aglomeracją Trójmiasta przez innowacje jest w pełni uzasadnione i spójne z analizą SWOT.

3. Cele strategii

Struktura celów, priorytetów i działań ma charakter macierzowy (określana w strategii jako mapa celów, priorytetów i działań). Składają się na nią:

- cel generalny w postaci: *„Zbudowanie skutecznego i sprawnego systemu wspomagania rozwoju innowacji dla osiągnięcia wysokiej konkurencyjności Regionu”* oraz
- cztery horyzontalne cele główne:

1. Budowanie konsensusu i partnerstwa dla rozwoju społeczeństwa informacyjnego i innowacyjności w Regionie
2. Kształtowanie kultury innowacyjnej i edukacja proinnowacyjna
3. Wsparcie rozwoju obszarów poza aglomeracją trójmiejską poprzez innowacje
4. Wsparcie rozwoju MŚP w Regionie poprzez szerokie wykorzystanie potencjału innowacyjnego aglomeracji trójmiejskiej

Cele główne przecinają się z 3 priorytetami:

- Zwiększenie zdolności firm do wprowadzania innowacji
- Wzrost wykorzystania i rozwój potencjału badawczo-rozwojowego
- Zbudowanie systemu wdrażania strategii

Priorytety realizowane są przez 20 działań. Pierwszy i drugi priorytet zawiera 7 działań każdy, zaś trzeci 6 działań.

Układ celów i priorytetów jest oryginalny, co zasługuje na podkreślenie, jako że w żadnej innej strategii w Polsce nie stworzono podobnej struktury strategii. Zdefiniowano mapę celów, priorytetów i działań. Każdemu celowi szczegółowemu przyporządkowano szereg realizujących ten cel zadań. Z kolei każdemu działaniu w ramach każdego z trzech priorytetów przypisano szczegółowa metryczkę charakteryzującą zakres tego działania i wskaźniki służące do oceny osiągniętych efektów.

Co więcej, cały priorytet 3 w zasadzie poświęcony jest tworzeniu struktury zarządzania (Biuro Wdrażania) i infrastruktury instytucjonalnej stanowiącej trzon infrastruktury przyszłego regionalnego systemu innowacyjnego. Z góry założono zakres i charakter konkretnych przedsięwzięć i instytucji, które tę infrastrukturę będą tworzyły. Ten sposób podejścia jest charakterystyczny dla tej strategii, która stara się pozostawić w niektórych obszarach, kluczowych dla powodzenia wdrażania, stosunkowo mało miejsca na inicjatywę oddolną poprzez odgórne definiowanie przedsięwzięć na poziomie działań. W zasadzie w wielu przypadkach „działanie” oznacza jedno przedsięwzięcie o charakterze regionalnym.

Ocena

Horyzontalne cele główne i priorytety są spójne z analizami SWOT przeprowadzonymi w odniesieniu do czterech obszarów analitycznych: branże i przedsiębiorstwa, instytucje B+R, instytucje wsparcia biznesu, obszary poza aglomeracją trójmiejską. Cele zostały sformułowane poprawnie z tym drobnym zastrzeżeniem dotyczącym terminologii: celem nie jest „*wspieranie rozwoju*” a „*rozwój*” i nie „*budowanie partnerstwa*” a „*stworzenie partnerstwa*” itp.

W celu uniknięcia fragmentacji wdrażania RIS-P zakłada się możliwie szybkie stworzenie trwałej struktury wdrażania, która zapewni koordynację realizowanych działań. Strategia wskazuje znaczenie realizacji poszczególnych działań dla powodzenia realizacji strategii i definiuje dwa etapy wdrażania. W pierwszym etapie przewiduje się m.in. realizację

Priorytetu 3 obejmującego zbudowanie systemu wdrażania RISI. Jest to swoista próba nadania skuteczności oddolnym inicjatywom poprzez odgórne powołanie struktury nadzoru i monitoringu w postaci Biura Wdrażania. Jak stwierdza się w strategii: *„dla uruchomienia systemu wdrażania RIS-P konieczny jest impuls „z góry” (top down), uruchomiony wolą polityczną, ale zasadnicze rozwinięcie systemu musi się dokonać poprzez konsensus i współpracę wszystkich partnerów budowaną „od dołu” (bottom up)”*.

Strategia na poziomie działań jest bardzo szczegółowa (każde działanie posiada szczegółową metryczkę w strategii). Także zadania realizujące cele szczegółowe zostały określone enumeratywnie. Ma to zapewnić szybkie i skuteczne wdrażanie tych elementów systemu innowacyjnego, które wydają się kluczowe na dzień dzisiejszy i w strategii zostały zdefiniowane w postaci działań pilotażowych. Stwarza to jednak niebezpieczeństwo narzucenia zbyt sztywnych ram i nie odpowiadania na zmiany sytuacji w regionie, co paradoksalnie może prowadzić do mniejszej skuteczności z punktu widzenia realizacji celów strategii: *zbudowania skutecznego i sprawnego systemu wspomagania innowacji dla osiągnięcia wysokiej konkurencyjności Regionu*.

4. Wdrażanie

System wdrażania i monitoringu strategii są przedstawione w strategii bardzo konkretnie. Plan realizacji strategii przedstawiony jest w formie harmonogramu obejmującego: zadania, czas realizacji poszczególnych zadań, terminy ich realizacji i miarę kontroli realizacji zadania. Wszystkie zadania w strategii zostały pogrupowane na trzy grupy wg znaczenia ich realizacji dla osiągnięcia celów strategii i trzy grupy wg pilności ich realizacji. Ułatwia to sposób podejmowania decyzji co kolejności i znaczenia realizacji kolejnych kroków wdrażania. Cały proces wdrażania został zaprogramowany na dwa etapy:

- etap początkowy obejmujący budowanie instytucji Systemu Wdrażania RIS-P oraz utworzenie Pomorskiej Sieci Innowacyjnej (lata 2004 – 2006),
- etap dojrzałości obejmujący realizację wytyczonych celów głównych oraz działań w ramach funkcjonującej już Pomorskiej Sieci Innowacyjnej (lata 2007 – 2013).

Wśród działań kluczowych, o najwyższej pilności realizacji, znalazły się cztery działania nr 1-3 i nr 5 priorytetu 3 Zbudowanie systemu wdrażania RIS-P (Wdrażanie – W), dwa cele główne nr 1 i nr 4 oraz po jednym działaniu z priorytetu 1 Firmy (F) działanie nr 1 oraz priorytetu 2 Potencjał (P) również działanie nr 1. Kluczowe elementy wdrożenia obejmują zatem utworzenie w pierwszym etapie struktury instytucjonalnej Regionalnego Systemu innowacji i równoczesnej realizacji celów horyzontalnych: budowania konsensusu i wsparcia rozwoju MŚP. W celu realizacji tego drugiego celu horyzontalnego planuje się realizację w pierwszej kolejności działań adresowanych do izb gospodarczych i samorządu pracodawców oraz do publicznych jednostek B+R w celu stymulowania ich aktywności komercyjnej.

Budowa systemu monitoringu jest związana z utworzeniem Biura Wdrażania RISI-P, w którego obowiązkach ma być konsolidacja wyników monitorowania i raportowanie o

wynikach do Komitetu Sterującego. W ramach działań Biura leży „*utworzenie systemu informacyjno-decyzyjnego, monitoringu i programowania wdrażania RIS-P*”. Strategia definiuje wskaźniki służące do oceny efektywności wdrażania na poziomie celów i priorytetów (działań). Strategia wskazuje również na pewne wskaźniki docelowe, które powinny zostać osiągnięte w wyniku wdrażania i realizacji strategii w horyzoncie do 2013 roku.

Ocena

Cele i priorytety strategii należy ocenić pozytywnie. Są one spójne z analiza SWOT i tworzą logiczną całość. Sposób wdrażania i harmonogram wdrażania jest bardzo konkretny z podaniem kolejności, terminów, źródeł finansowania oraz wskaźników oceny realizacji zadań.

Zaprogramowane działania są bardzo konkretne i mogą prowadzić do osiągnięcia zakładanego celu strategicznego. System wdrażania jest zdefiniowany i zaprogramowane kolejne kroki i etapy wdrażania strategii. Strategia bardzo duże znaczenie w koordynacji i monitoringu wdrożenia nadaje Biuru Wdrażania. Ten sposób podejścia jest bardzo atrakcyjny z tego względu, że pozwala na „sterowanie” procesem wdrażania tak, aby możliwie efektywnie osiągać cele strategii. Taki system stwarza również zagrożenia w postaci przejmowania przez Biuro Wdrażania funkcji „administratora” strategii i osłabienia aktywności oddolnej różnych środowisk w regionie. Wydaje się, że twórcy strategii zdają sobie sprawę z tych zagrożeń i dla ich zminimalizowania równocześnie z tworzeniem instytucjonalnym Regionalnego Systemu Innowacyjnego podejmują realizację celu horyzontalnego w postaci budowania konsensusu i partnerstwa dla rozwoju innowacyjności w regionie.

5. Ocena ogólna

Wdrożenie Regionalnej Strategii Innowacji województwa pomorskiego pozwoli zwiększyć potencjał innowacyjny regionu i osiągnąć jej cel strategiczny. Strategia została przygotowana w sposób spójny i kompetentny. Cele są sformułowane w zasadzie poprawnie i są przełożone na ciekawy system wdrażania.

Struktury instytucjonalne, które mają być powołane do wdrażania i monitorowania strategii oraz tworzące instytucjonalne ramy budowanym systemie innowacyjnym są sprecyzowane bardzo konkretnie i mają określoną rolę w Regionalnym Systemie Innowacji.

Pewne zastrzeżenia można mieć jedynie co do znaczenia i wagi poszczególnych działań dla realizacji celów strategii. Działania nie zawsze są spójne i obok bardzo istotnych pojawiają się wtórne choć sama struktura działań jest poprawna. Poziom działań i zadań jest spójny aczkolwiek niektóre z nich robią wrażenie nie do końca zweryfikowanych lub też użyte są niezbyt fortunne określenia. Działania bardzo konkretne (np. utworzenie biura wdrażania) przeplatają się ze sformułowanymi na dużym poziomie ogólności (np. wzrost liczby firm innowacyjnych), działania kluczowe o dużym oddziaływaniu (budowa współpracy firm w grupach branżowych) sąsiadują z działaniami mniejszej wagi o słabszym

oddziaływaniu regionalnym (uczestnictwo w projektach międzynarodowych). Być może rozwiązaniem porządkującym byłoby tu zdefiniowanie poziomu działań (ogólnych) i poddziałań (zdefiniowanych bardziej szczegółowo) lub włączenie działań szczegółowych do szerszych (ogólnych) i przedstawienie ich w opisie zakresu działania.

Drugim brakiem jest mała liczba analiz. Przywołuje się raport z analizy pt. „Wstępna ocena innowacyjności przedsiębiorstw województwa pomorskiego” (nieдоступny na stronie RIS-P). Strategia przywołuje wyniki analizy sektora B+R ale nie powołuje się na żaden raport w tym zakresie (nie ma takiego raportu również na stronie RIS-P). Rodzi to trudności w weryfikacji poprawności wniosków formułowanych na podstawie tych analiz. Nie przeprowadzono w ramach budowania strategii analizy instytucji otoczenia a strategia opiera się na innych analizach w tym zakresie.

Trzeci zarzut jaki można sformułować to brak odniesień do strategii rozwoju regionalnego województwa. Nie można zatem ocenić na ile RIS-P wpisuje się w tę strategię i na ile autorzy strategii analizowali zgodność proponowanych działań ze strategią województwa.

Województwo śląskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa śląskiego, licząca w wersji drukowanej 82 strony, została przygotowana jako jedna z pierwszych strategii innowacji w Polsce w ramach 5. Programu Ramowego UE i została zrealizowana według metodologii zgodnej z wymogami Komisji Europejskiej.

W jej przygotowaniu uczestniczyło – jak czytamy w dokumencie – „około 600 przedstawicieli firm, instytucji z sektora badań i rozwoju, instytucji wspierających oraz samorządu terytorialnego”, biorąc udział „w warsztatach, konferencjach oraz pracach grup roboczych Regionalnego Forum Innowacji”.

Dla potrzeb opracowania strategii przeprowadzono badania (ankiety, wywiady, analizę danych i dokumentów) 50 jednostek sfery badawczo-rozwojowej (niestety, z pominięciem nauk humanistycznych), 26 instytucji wspierania biznesu oraz 303 firm zatrudniających do 249 osób, prowadzących działalność produkcyjną, świadczących usługi produkcyjne i technologiczne, oraz działające w budownictwie i transporcie.

Tekst strategii nie przedstawia procedury jej przygotowania, ani też składu instytucjonalnego i osobowego, w jakich prowadzono prace nad strategią.

Proponowane w strategii działania odnoszą się wyłącznie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (jest to *explicite* stwierdzone na str. 10), co należy uznać za nieuzasadnione ograniczenie strategii innowacji, bowiem dotychczasowe kierunki specjalizacji gospodarczej regionu i ich odbicie w procesach społecznych oraz w strukturze sektora badawczego w strategii nie znajdują należytego odzwierciedlenia. Jest to tym bardziej dziwne, iż w jednym z opracowań przygotowanych dla potrzeb opracowania strategii czytamy, w odniesieniu do Unii Europejskiej, że: „Przedsiębiorstwa duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników są wyraźnie bardziej innowacyjne niż przedsiębiorstwa małe (poniżej 50 pracowników) i średnie (50 do 250 pracowników).”¹⁶

Strategia zbyt dużą rolę przypisuje przemysłowi, za małą zaś usługom: „Motorem powstawania nowych rozwiązań technologicznych jest przemysł.” Stwierdza się w niej, co prawda, że „silny sektor przemysłowy potrzebuje szerokiego zakresu coraz bardziej specjalistycznych usług”. Jednak współcześnie granica między „produkcją” a „usługami” coraz bardziej się zaciera, a znacząca część innowacji powstaje w tak „niematerialnych” dziedzinach, jak informatyka, zarządzanie (w tym zarządzanie wiedzą) edukacja, finanse itp. Usługi nie są już dziedziną pracującą „na rzecz” przemysłu, lecz „równouprawnionym” sektorem tworzącym innowacje niezbędne dla funkcjonowania przemysłu wykorzystującym innowacje w nim powstałe. Ograniczenie się do sfery produkcyjnej jest kolejnym zawężeniem pola, jakie strategia powinna była objąć tak w warstwie diagnostycznej, jak i projektowej.

¹⁶ Wstępna analiza w zakresie innowacji województwa śląskiego. Dokument roboczy – maj 2002r., str. 18.

2. Diagnoza

Diagnoza województwa śląskiego była prowadzona w czterech kompleksach zagadnień:

- opisu całości gospodarki regionu;
- opisu i oceny potencjału naukowo-badawczego;
- opisu i oceny jednostek wsparcia przedsiębiorczości;
- opisu i oceny małych i średnich przedsiębiorstw z punktu widzenia ich potencjału technologicznego i zapotrzebowania na innowacje¹⁷.

Analiza gospodarki regionu jest niezwykle skrótowa. Pomija – poza jednym zamieszczonym w strategii zdaniem – kompleks węglowo-hutniczy, nie wspominając także o opóźnionej jego restrukturyzacji, niezwykle kosztownej dla całego kraju i ograniczającej możliwości rozwijania innych gałęzi gospodarczych w regionie. Jednocześnie, strategia – podobnie jak i opracowania szczegółowe – nie zauważa, iż górnictwo węglowe jest tą gałęzią przemysłu, która w regionie pozostanie przez następne dekady, że niektóre elementy struktur badawczych pracujących na rzecz tego przemysłu są konkurencyjne w skali międzynarodowej, i że wyniki badań prowadzące do przemian technologicznych w wydobywaniu węgla – także te, które są nakierowane na poprawę bezpieczeństwa pracy i minimalizowania zagrożeń dla środowiska mogą stać się jednym ze źródeł znaczących korzyści dla śląskiej gospodarki. Nie można zgodzić się z nadmiernie uogólniającą i nieudokumentowaną tezą, że cały potencjał skupiony w placówkach pracujących na rzecz przemysłów tradycyjnych, dominujących w regionie (a mający ponad 50 procentowy udział w całym śląskim potencjale badawczym) jest nienowoczesny i niekonkurencyjny. Zastrzeżenia powyższe potwierdza obserwacja zamieszczona we wspomnianym już materiale „Wstępna analiza...” (str. 33): *„Podstawowe obszary działalności JBR-ów, związane były początkowo ze specyfiką śląskiego przemysłu. Dokonana w latach 90-tych zmiana warunków makro-ekonomicznych i politycznych spowodowała rozszerzenie obszaru działalności wymienionych wyżej jednostek. Działalność tych jednostek ukierunkowana została na ochronę środowiska, energetykę, automatykę i elektronikę oraz budownictwo.”*

Diagnoza mało uwagi poświęca jednej z najważniejszych negatywnych cech regionu, ograniczających możliwości rozwinięcia się w nim nowych, innowacyjnych rodzajów gospodarki – zniszczeniu środowiska naturalnego, degradacji fizycznej przestrzeni regionu i jego struktur materialnych (pewne uwagi na ten temat są zawarte jedynie w cytowanym już opracowaniu „Wstępna analiza...”). Rozważania nt. innowacyjności są więc prowadzone niejako w próżni – wiadomo bowiem, że najważniejszy „nośnik” innowacji czyli wynalazca, uczony, menedżer o najwyższych kwalifikacjach – nie zechce mieszkać i pracować w regionie o tak niekorzystnych warunkach życia, jak ma to miejsce w centralnej części Śląska.

¹⁷ Jak czytamy w opisie badania, „za miarę innowacyjności [uznano] fakt wprowadzenia do praktyki gospodarczej jakiegokolwiek rozwiązania, nowego przynajmniej dla samej firmy - nowego produktu, metody produkcji lub organizacji”. Jest to najczęstszy sposób określania innowacji, nie pozwalający jednak na obiektywizację stopnia nowości w szerszej skali porównawczej.

Ponadto, pominięcie problematyki środowiska naturalnego pozostawia poza sferą zainteresowania autorów strategii te działania, które legły u podstaw sukcesu restrukturyzacji jednego z najbardziej podobnych do Śląska zagłębia węglowo-hutniczego – Ruhry. Jak wiadomo, to innowacyjne technologie przywracania walorów zniszczonemu środowisku stały się wehikułem rozwoju tego regionu.

Diagnozy przedsiębiorczości, sfery badawczo-rozwojowej oraz sektora wspierania biznesu są obszerne i szczegółowe, a także – co jest rzadkością w pracach nad polskimi strategiami innowacji – nie unikają ocen wartościujących. Tak np. wskazuje się na zakresy współpracy międzynarodowej placówek naukowych oraz na międzynarodową konkurencyjność prowadzonych przez nie badań. Podobnie, w diagnozie MŚP zamieszczone są oceny poziomu ich technologicznego zawansowania i nowoczesności. Stosunkowo najbardziej powierzchowna jest diagnoza zaplecza instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorczości, w której bez komentarza pozostawiono np. stwierdzenie, iż dwu-trzyletnia działalność 3 centrów transferu technologii zaowocowała raptem 5 przypadkami pozyskania nowej technologii przez przedsiębiorstwa i uzyskaniem 3 patentów, oraz że „z przeciętnym Centrum współpracują 4 firmy”; nie są to osiągnięcia imponujące.

Analiza SWOT słusznie została ograniczona do potencjału innowacyjnego regionu. Analiza ta jest przeprowadzona rzeczowo i uczciwie – wśród słabych stron wykazano rzeczywiste niedoskonałości gospodarki i systemu instytucjonalnego regionu, do mocnych zaliczono rzeczywiście te, które są ważnymi elementami potencjału innowacyjnego. Podobne pozytywne uwagi należy odnieść do bilansu szans i zagrożeń.

Rozważania diagnostyczne kończą dość szczegółowe scenariusze, w sposób dość oczywisty kontrastujące pozytywny i negatywny przebieg procesów gospodarczych i społecznych w regionie.

Ocena

Diagnostyczna warstwa strategii innowacji regionu śląskiego jest oparta na solidnym rozeznaniu sytuacji regionu. Diagnoza jest rzeczowa i odpowiada rzeczywistości.

Wadą diagnozy – jak i całej strategii – jest zawężenie rozważań jedynie do sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz pominięcie potencjału naukowo-badawczego związanego z tradycyjnymi branżami przemysłu, dominującymi w regionie, mimo tego, iż w materiałach roboczych wskazywano, iż potencjał ten ulega istotnym zmianom, dostosowując się do potrzeb współczesnej gospodarki.

Ograniczeniem studiów diagnostycznych jest także pominięcie szeroko rozumianej sfery społecznej, w tym poziomu edukacji i nauk humanistycznych – czynników, choć wpływających pośrednio, to jednak bardzo silnie, na procesy innowacyjne.

3. Cele strategii

Cele strategii innowacji regionu śląskiego są osadzone w wizji roli innowacji. Wizja ta jest sformułowana następująco: *„Regionalna Strategia Innowacji wspiera rozwijanie przyjaznego klimatu dla innowacji w województwie śląskim tak, aby kreatywność oraz synergia współpracy przy tworzeniu, ulepszaniu i wdrażaniu innowacji prowadziły do zwiększenia poziomu innowacyjności w środowisku gospodarczym i badawczo-rozwojowym wzmacniając konkurencyjność gospodarki województwa wobec innych regionów w Unii Europejskiej”*. Sformułowanie to nie jest jednak wizją, a opisem zadań strategii.

Następnie, określone są poniższe „obszary strategiczne”, dalej dekomponowane na cele strategiczne:

1. Zwiększenie udziału firm o wysokiej innowacyjności w ogólnej liczbie małych i średnich firm:
 - 1.1. *Wzrost poziomu zaufania wśród firm poprzez polepszenie klimatu biznesu.*
 - 1.2. *Wspieranie doskonałości w MŚP.*
2. Zwiększenie wykorzystania potencjału badawczo-rozwojowego.
 - 2.1. *Wzmacnianie doskonałości w sektorze B+R.*
 - 2.2. *Wprowadzanie do sektora B+R technologii niezbędnych dla rozwoju gospodarki regionu.*
3. Zapewnienie skutecznego Regionalnego Systemu Innowacji opartego na wzajemnym zaufaniu, kreatywności i doskonałości.
 - 3.1. *Rozwój współpracy partnerskiej na rzecz innowacji.*
 - 3.2. *Wspieranie powstawania nowych innowacyjnych produktów i firm.*

Cele strategiczne są następnie dekomponowane na cele operacyjne, których w sumie jest 23. Każdy z celów operacyjnych jest szczegółowo opisany, wskazane są także przedsięwzięcia, które należy podjąć, by cele te zostały osiągnięte.

Struktura powyższa mogłaby być uproszczona – poziom „obszarów działania” to w istocie poziom celów najwyższego rzędu. Mimo tego zastrzeżenia, cele strategii są klarowne i stanowią dobrą podstawę do formułowania konkretnych przedsięwzięć i programów operacyjnych.

Zarysy pożądaných działań nie zawierają jednak adresatów tych działań. Mimo tego, że są one w przeważającej części celowe, strategia nie wskazuje, kto miałby je wykonywać. Jest to istotne ograniczenie możliwości operacjonalizacji strategii, tym bardziej, że wiele z tych zadań jest formułowanych w niekonkretny sposób, np.: *„zwiększenie świadomości”*, lub *„promowanie kultury informatycznej”*, *„zwiększenie umiejętności przedsiębiorczości”* itp. Tylko niektóre ze sformułowań są wystarczająco konkretne (choć także pozbawione adresata), jak np.: *„tworzenie i rozwój instytucjonalnego systemu”*.

Ocena

Cele strategii są sformułowane w zasadzie prawidłowo, choć ich struktura mogłaby być bardziej klarowna. Na uznanie zasługuje ograniczenie się do niewielkiej liczby celów.

Zadania wynikające z celów są w większości przypadków niekonkretne i trudne do operacjonalizacji, także z uwagi na fakt, iż nie są adresowane do żadnej konkretnej organizacji czy instytucji.

4. System wdrażania

Strategia stwierdza, że: *„Dla wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego zostanie utworzona jednostka koordynująca..”*. Mimo tego, że zamieszczony w Internecie schemat urzędu marszałkowskiego nie wykazuje takiej komórki organizacyjnej, to komórka taka (jednoosobowa) została powołana w Wydziale Strategii i Planowania Przestrzennego.

Strategia przewidywała także, że *„zostanie powołana jednostka zarządzająca Regionalnym Systemem Innowacji”*. Jednostka taka zastała powołana przy Górnośląskiej Agencji Przekształceń Własnościowych. Jej rolą jest zarządzania siecią współpracy, na która składają się najważniejsze jednostki transferu technologii i wspierania przedsiębiorczości w regionie, w tym m.in.:

- Śląskie Konsorcjum Instytucji Wsparcia Rozwoju Przedsiębiorczości
- Śląskie Centrum Zaawansowanych Technologii
- Centrum Zaawansowanych Technologii Energia – Środowisko – Zdrowia
- Polskie Centrum Zaawansowanych Technologii dla Ochrony i Promocji Zdrowia
- Sieć Centrów Doskonałości Bio-Tech-Med Silesia
- Regionalna Sieć Promocji Transferu Technologii

Z kilkumiesięcznym opóźnieniem względem harmonogramu przewidzianego w strategii utworzono nowy komitet sterujący.

Strategia przewiduje także powołanie 9 grup tematycznych zajmujących się poszczególnymi zadaniami wynikającymi z celów strategii.

Zaprezentowano system monitoringu, na który składają się rozbudowane zestawy wskaźników ilościowych – nie zawsze jednak odpowiadających istocie zjawisk, które mają mierzyć. Nie jest to jednak wada samej strategii, a rezultat przyjęcia zasad tworzenia systemów mierników obowiązujących w Unii Europejskiej (typu: *„Ilość przedstawicieli kadry zarządzającej MŚP (rodzaj) uczestniczących w działaniach promujących zarządzania strategicznego w MŚ”* itp.).

Strategia proponuje także zestaw wskaźników do *benchmarkingu*, nie są one jednak opatrzone w wartości liczbowe, nie jest więc także wskazany harmonogram ich stosowania.

Ocena

System wdrażania jest skonstruowany poprawnie, i – jak wynika z informacji uzyskanych w regionie – jest realizowany, z pewnymi co prawda opóźnieniami.

Wskaźniki monitoringu są w znacznej większości formalne, jest ich zbyt wiele, co powoduje, iż można mieć obawy, czy obraz, który będzie możliwy do uzyskania za ich pomocą, będzie rzeczywiście przydatny do oceny postępów w wykonywaniu zadań wynikających ze strategii.

5. Ocena ogólna

Regionalna Strategia Innowacji Województwa śląskiego jest intelektualnie zdyscyplinowanym dokumentem, pozwalającym na intensyfikację postępów w promowaniu innowacji w gospodarce regionu.

Choć we wprowadzeniu do strategii innowacji stwierdzono, że jest ona zgodna ze strategią rozwoju regionu, zależności takiej nie ma. Jest to korzystne dla strategii innowacji, bowiem dokument strategiczny województwa śląskiego nie był najwyższej jakości.

Wadą strategii jest zawężenie pola jej zainteresowań do sfery małych i średnich przedsiębiorstw, co pozostawia poza obszarem oddziaływania przedsiębiorstwa duże oraz placówki badawcze z nimi powiązane. W przypadku regionu śląskiego może to prowadzić do dalszego spowalniania jakościowej transformacji tradycyjnego sektora przemysłu, dominującego w tym regionie.

Cele strategiczne są jasne i odpowiadają potrzebom regionu. Zadania z nich wynikające są jednak zbyt liczne i często formułowane w sposób niekonkretny, utrudniający ich późniejszą operacjonalizację.

Warstwa wykonawczo-wdrożeniowa została zaprojektowana właściwie, i jest realizowana.

System monitoringu jest sztuczny, nadmiernie rozbudowany.

Strategia województwa śląskiego była opracowana jako jedna z pierwszych w kraju. Mimo tej pionierskiej roli, jest to dokument dobry, który – mimo swoich wad i niedoskonałości – powinien być przykładem dla innych opracowań tego typu wykonywanych później w kolejnych województwach.

Województwo świętokrzyskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa świętokrzyskiego, licząca 102 str. (wersja elektroniczna) została przygotowana przez konsorcjum składające się z 13 instytucji, a wykonana przez Politechnikę Świętokrzyską.

Zakres tematyczny strategii został wyznaczony następująco: *„Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013 ma wyraźnie horyzontalny charakter, obejmujący cztery obszary rozwoju regionalnego: gospodarkę, zasoby ludzkie, środowisko i infrastrukturę oraz obszary wiejskie i rolnictwo”* (str. 6). Jest to więc strategia w zamyśle swoim ogólna, w której autorzy nie skoncentrowali się na dziedzinach o największych szansach uzyskania znaczącego przyrostu innowacyjności. Zarysowana wyżej struktura strategii nie jest przy tym logiczna, bowiem wymienia się rolnictwo jako wyszczególniony dział gospodarki (obok całej gospodarki) i obszary wiejskie – pomijając miasta.

Strategię opracowywano w grupach roboczych, których powołano 8, zajmujących się następującymi zagadnieniami: przemysł; przetwórstwo; budownictwo; ochrona środowiska; ICT; otoczenie biznesu; nauka, edukacja i badania; turystyka, agroturystyka i leczenie uzdrowiskowe. Wbrew więc wielokrotnie wyrażanemu przeświadczeniu, iż RSI powinna być opracowywana w układzie horyzontalnym, nie zaś sektorowym, grupy utworzono w istocie zgodnie z podziałami sektorowymi. Ponadto, do prac nad RSI włączono także takie dziedziny, które nie są konsumentami innowacji, ani tym bardziej ich nie wytwarzają (jak np. agroturystyka).

Podstawy koncepcyjne RSI woj. świętokrzyskiego zostały wyznaczone przez założenia Strategii Lizbońskiej, a także dość ogólne sformułowania odnoszące się do globalizacji, roli innowacji w rozwoju, integracji europejskiej itp.

Strategia zakłada osiągnięcie celów krótko- i długookresowych. Do tych pierwszych (na lata 2004-2006) zaliczono:

- *„ogniskowanie aktywności wszystkich partnerów w regionie wokół tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi aktywności gospodarczej — tworzenie klastrów przedsiębiorczości, i tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy (budowa regionalnego konsensusu; wdrożenie procesu promocji i komunikacji społecznej);*
- *zdynamizowanie rozwoju gospodarczego regionu (wzrost poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionu, zwłaszcza MŚP, wzrost atrakcyjności regionu z punktu widzenia lokalizacji inwestycji krajowych i zagranicznych; wzrost potencjału eksportowego regionu, rozwój kultury przedsiębiorczej, otwartej na innowacje; koordynacja różnych działań podejmowanych w regionie, a skierowanych na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, odpowiadającej wyzwaniom gospodarki bazującej na wiedzy; wzmocnienie infrastruktury biznesowej, włączając instytucje finansowe itd.).*

Realizacja tych zamierzeń możliwa będzie poprzez prowadzenie innowacyjnej polityki w regionie, ukierunkowanej na proinnowacyjne inwestycje;

- *przygotowanie regionu do włączenia się w obszar wewnętrznego rynku Unii Europejskiej i efektywnej absorpcji transferów finansowych, kierowanych do regionu z krajowych i zagranicznych źródeł finansowych, zwłaszcza z Funduszy Strukturalnych, (porozumienia o współpracy i/lub twinning'u z innowacyjnymi regionami w Unii Europejskiej; projekty pilotażowe, itp.)”*

Cytat ten został przytoczony dla wskazania braku dyscypliny intelektualnej w określaniu zadań strategii. Jak widać, wśród celów znajdujemy i tworzenie klastrów, i trwałych miejsc pracy – ale i budowę konsensusu; przyciąganie inwestorów, promowanie eksportu – a jednocześnie proinnowacyjnych inwestycji. Ważnym celem świętokrzyskiej strategii innowacji jest zwiększanie zdolności absorpcyjnej regionu, choć wydawałoby się, że zależność powinna być odwrotna (zwiększenie tej zdolności w celu zwiększenia innowacyjności).

Długofalowym (na okres 2007-2013) celem realizacji strategii będzie „*poprawa ekonomicznych i społecznych wskaźników w województwie*” – co nie jest oczywiście sformułowaniem wystarczającym.

Ocena

RSI woj. świętokrzyskiego została opracowana przez duży liczebnie zespół, w którym nie występowały osobistości o znaczącej pozycji naukowej (tylko jeden członek zespołu miał tytuł profesora). Zespół ten ustrukturalizowano w znacznym stopniu branżowo, a tematyka prac niektórych zespołów roboczych obejmowała dziedziny odległe od problematyki innowacji.

Konsorcjum składało się z najważniejszych instytucji związanych ze sferą badawczą oraz odpowiedzialnych za sterowanie rozwojem regionu, w tym organizacji biznesowych.

Podstawy teoretyczne strategii są wątle, nie sprecyzowano jej założeń metodycznych.

Cele są słabo ustrukturalizowane, zawierają sformułowania hasłowe, wzajemnie słabo powiązane. Cele krótkookresowe wydają się nierealne do osiągnięcia w zakładanym terminie, natomiast cel długookresowy jest zbyt ogólnikowy, by można się było do niego odnieść.

2. Diagnoza

Diagnozę województwa prowadzono w następującym ujęciu: zasoby ludzkie i jakość życia, gospodarka, środowisko i infrastruktura, obszary wiejskie i rolnictwo, otoczenie biznesu, nauka i innowacje. Każdy z tych działów został przedstawiony w schemacie analizy SWOT, która potem została opracowana w ujęciu syntetycznym.

Mimo tego, że tworzona strategia jest strategią innowacji, w opisie i ocenie gospodarki regionu elementy tradycyjnego podejścia do rozwoju są silnie eksponowane. Tak np. za atut gospodarki uznaje się przemysł materiałów budowlanych wykorzystujących miejscowe surowce (przemysł ten jest traktowany za wiodący w regionie). Stwierdza się nawet, że: „*Podstawę rozwoju stanowią wartościowe i różnorodne regionalne zasoby*

surowców mineralnych oraz ugruntowana w tym zakresie pozycja lidera Świętokrzyskiego na krajowym rynku oraz na rynkach zagranicznych”, co jest w oczywisty sposób sprzeczne z innym fragmentem omawianej strategii, mówiącym, że: „Kluczowymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności gospodarki są: wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstw oraz efektywne wykorzystanie przez przemysł wiedzy i badań naukowych”. Mimo tego, iż w literaturze wiele uwagi poświęca się rozróżnieniu przewagi komparatywnej (uzyskiwanej dzięki niskim kosztom produkcji) i przewagi konkurencyjnej (tworzonej przez innowacyjność) w strategii czytamy, że: „Niskie koszty jednostkowe pracy, ziemi, produkcji, są podstawowymi czynnikami konkurencyjności, jak również stwarzają atrakcyjne warunki dla wprowadzenia innowacji.” Świadczy to o niezrozumieniu istoty konkurencyjności i innowacji we współczesnej gospodarce.

Analiza potencjału regionu oraz opracowane analizy SWOT są budowane prawie wyłącznie przy użyciu kategorii ilościowych, z małą rolą ocen jakościowych. Poniższy cytat jest dobrą ilustracją tego spostrzeżenia: *„Działalność badawczo-rozwojowa, która jest podstawowym źródłem innowacji, w województwie w 2003 r. prowadzona była w 10 jednostkach zajmujących się działalnością B+R, a ich liczba od pięciu lat stale spada. (...) W 2002 r. w jednostkach badawczo-rozwojowych województwa pracowało 1255 osób, co w przeliczeniu na faktyczne zatrudnienie mierzone w ekwiwalentach pełnego czasu pracy (EPC) daje 770 EPC (jeden ekwiwalent oznacza jeden osoborok poświęcony wyłącznie na działalność B+R). Wśród zatrudnionych w działalności badawczej i rozwojowej 87,9% stanowili pracownicy naukowo-badawczy, 6,6% – technicy i pracownicy równorzędni oraz 5,5% – pozostały personel. Obserwacje wskaźników dynamiki liczby zatrudnionych w działalności B+R w przeliczeniu na 1000 osób aktywnych zawodowo uwidaczniają tendencję spadkową”.*

Oceny poziomu technologicznego firm w zasadzie nie istnieją (poza kilkoma ogólnymi stwierdzeniami typu: *„1/4 przedsiębiorstw budowlanych deklaruje współpracę z jednostkami B+R, a połowa analizowanych jednostek śledzi na bieżąco wyniki prac badawczo-rozwojowych.”* Podobnie, rzeczywista pozycja naukowa wymienianych placówek badawczych nie jest potwierdzona obiektywnymi wskaźnikami.

Bogatsze informacje są dostępne w omówieniu wyników badań ankietowych, przeprowadzonych wśród 280 przedsiębiorstw regionu. Rezultaty tego badania, które są istotne dla strategii, są przedstawione w poniższym cytacie:

„Z ośrodkiem badawczo-rozwojowym współpracuje ok. 1/3 ankietowanych. W przekroju branżowym współpracę najczęściej prowadziły jednostki przemysłowe, spośród których prawie 40% firm kooperowało z instytucjami tego typu, natomiast najrzadziej występowała ona w transporcie.

Jej stopień jest jednak relatywnie niski. Ścisłą współpracę prowadziło mniej niż 10 procent firm, a polegała ona głównie na przygotowywaniu ekspertyz, opracowań i analiz, prowadzeniu konsultacji, szkoleń, świadczeniu usług doradczych dla firm oraz opracowywaniu nowych rozwiązań technologicznych.

42,1% ankietowanych deklaruowało, że na bieżąco śledzi badania prowadzone w ośrodkach naukowo – badawczych. Przedsiębiorstwa oceniają najczęściej poziom pracy instytucji naukowo – badawczych jako średni. W ten sposób określiło go ok. 3/4 podmiotów, niespełna 17% uznało go za niski, a 8% – za wysoki.

Do najważniejszych problemów, na które natrafiają przedsiębiorstwa we współpracy z jednostkami badawczo – rozwojowymi, należą zbyt wysokie koszty i brak informacji na temat badań prowadzonych w tych instytucjach, ich ofercie i możliwościach transferu. Jako wysoką lub dosyć wysoką ważność tych problemów określiło ponad 40% jednostek, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie. Z kolei ok. 1/3 problem sprawiało słabe rozpoznanie potrzeb technologicznych przedsiębiorstw, brak projektów mających szanse powodzenia na rynku oraz zbyt trudne i długie procedury.” Wyniki te nie znalazły się jednak w diagnozie zamieszczonej w dokumencie strategicznym.

Strategia wymienia kilka placówek naukowych, które są uznane za wiodące w regionie, przydając im wysokie pozycje w nauce polskiej i międzynarodowej. Dostępne recenzentowi metody weryfikacji – a więc szukanie częstości występowania placówek oraz ich prominentnych pracowników w Google oraz Google Scholar – ocen tych nie potwierdzają. Placówki naukowe regionu są w Google Scholar wymieniane sporadycznie, podobnie jak profesorowie w nich zatrudnieni. Strony internetowe tych placówek nie wskazują na silnie rozwiniętą współpracę międzynarodową. Omówienie wyników ankiety skierowanej do placówek naukowych regionu nie wskazuje, by były one szczególnie widoczne w nauce światowej – dwie wiodące uczelnie – Akademia Świętokrzyska i Politechnika Świętokrzyska uczestniczyły w jednym tylko 5. Programie Ramowym. Centrum Laserowych Technologii Metal Politechniki Świętokrzyskiej – które wg strategii „w dziedzinie laserowego kształtowania metali zespół Centrum zajmuje na świecie niekwestionowaną przodującą pozycję” – nie występuje na stronach zagranicznych, jego kierownik ma 4 wejścia w Google-Scholar, a angielska nazwa centrum ma 2 wejścia. Internetowa informacja o pozostałych kilku placówkach, których *standing* naukowy uznano za wysoki, jest znacznie bardziej skąpa, i ich własne strony nie wykazują współpracy międzynarodowej.

Placówki naukowe mają pewien dorobek aplikacyjny. Omówienie ankiety skierowanej do tych jednostek wskazuje, że „*Politechnika Świętokrzyska, która dysponuje 67 patentami, 80 wynalazkami, sprzedała 18 licencji, wdrożyła 20 nowych rozwiązań w przemyśle oraz zrealizowała 8 projektów w ramach umów międzynarodowych. Natomiast Akademia Świętokrzyska opatentowała 7 nowych rozwiązań.*” Informacje te jednak w tekście strategii się nie pojawiają, a szkoda.

Podobne wątpliwości można sformułować nt. organizacji, które mają mieć wiodącą rolę w łączeniu sfery przedsiębiorczości i nauki. Za najważniejszą taką placówką zostało uznane Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii (<http://www.it.kielce.pl/>)¹⁸. Jak wynika ze strony www tej placówki, w rzeczywistości nie świadczy ona żadnych usług w tym zakresie, a jej działalność koncentruje się na dostarczaniu

¹⁸ Strona ta bardzo często jest niedostępna.

informacji o programach Unii Europejskiej, szkoleniach, doradztwie biznesowym, pomocy gminom w przygotowywaniu planów i strategii rozwoju itp. Na stronie tej nie wspomniano o współpracy z placówkami naukowymi regionu oraz o udostępnianiu przedsiębiorstwom danych o dostępnych technologiach i innowacjach (w zakresie tych informacji strona www odsyła do strony Eureka oraz do ośrodków Euro Info).

Zamieszczone oceny nie pozwalają na zobiektywizowanie poglądu o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw działających w regionie. Czytamy np., że: „25 przedsiębiorstw przemysłowych w Świętokrzyskim wykorzystywało w 2002 r. komputery do sterowania i regulacji procesami technologicznymi, a 164 wykorzystywało linie produkcyjne sterowane komputerem. Wskaźniki te stanowią odpowiednio 4,4% i 2,8% udziału w kraju. Na niskim poziomie przedstawia się również wykorzystanie mediów elektronicznych przez świętokrzyskich przedsiębiorców. W 2002 r. w Świętokrzyskim 157 przedsiębiorstw posiadało lokalne sieci komputerowe (LAN), a 240 przedsiębiorstwa korzystały z usług Internetu, co sytuuje Świętokrzyskie odpowiednio na przedostatniej i 13 pozycji wśród polskich województw.” Z tak skonstruowanych wskaźników nie wiemy, jakie są udziały tych przedsiębiorstw w całej liczbie przedsiębiorstw regionu, i jak udziały te mają się do wartości średnich dla kraju. Nie wiemy, jakie to branże, czy produkty tych przedsiębiorstw są konkurencyjne na rynkach międzynarodowych, czy są zaawansowane technologicznie itp.

Wyniki ankiety placówek naukowych pokazują pewne kontakty sfery nauki i biznesu: oto Politechnika Świętokrzyska „wykonuj analizy, badania, ekspertyzy dla 10 przedsiębiorstw (m.in. Nordiska Ekofiber, Lafarge Cement Polska, ZEORK S.A., POLMO SHL).”

Zamieszczone w strategii analizy SWOT są niezwykle rozdrobnione, co utrudnia ich zrozumienie, a także ogranicza ich użyteczność w dalszych fazach pracy nad strategią. Analizy te są schematyczne, często wątpliwe. Mylone są szanse/zagrożenia z siłami/słabościami – za silne strony regionu uznaje się np. wysoką dynamikę kilku procesów (np. wzrost liczby studentów), co jest dopiero szansą na przyszłość, nie zaś silną stroną już obecnie (pomija się zresztą jakość dostarczanej im wiedzy).

Niektóre spostrzeżenia analizy SWOT budzą wątpliwości. Tak np. wielkich szans rozwoju innowacyjności upatruje się w Funduszach Strukturalnych, a także środkach, które napłyną do regionu w ramach Wspólnej Polityki Rolnej. Jako szansę wymienia się także „Zainteresowanie odpoczynkiem na wsi.” Wśród zagrożeń wymienia się natomiast m.in. „Bardzo wysokie wymagania w zakresie ochrony środowiska, zaostrzenie konfliktów na styku rolnictwa i ochrony przyrody” – czyli to, co mogłoby być impulsem dla innowacyjnych podejść do ochrony środowiska oraz produkcji rolniczej. W branżowej analizie SWOT przemysłu za słabą stronę zostały uznane „dysproporcje w rozwoju poszczególnych branż przemysłu”, co mogłoby znaczyć, iż celem rozwoju przemysłu jest równomierny rozwój branż i poszczególnych części województwa, co byłoby oczywiście celem nonsensownym.

Część diagnostyczna zawiera mapy obrazujące poziom i dynamikę rozwoju poszczególnych gmin. Ponieważ jednak w obliczaniu wskaźnika syntetycznego popełniono istotne błędy w doborze cech (wiele z nich nie mierzy poziomu rozwoju, jak np. struktura ludności wg wieku; zastosowano mierniki o wątpliwej wartości, jak np. liczba podmiotów w systemie REGON; nie zbadano

skorelowania cech, a w wielu przypadkach jest ono bardzo wysokie) ich wartość poznawcza jest ograniczona.

Interesującym elementem diagnostycznej warstwy strategii (choć zamieszczonym w części omawiającej cele strategiczne) są scenariusze, będące w istocie wskazówkami pożądaných działań, wskazujące, co będzie, jak działania te będą i nie będą podjęte. Podobnie jednak jak i branżowe analizy SWOT, są one zbyt rozdrobnione i są dość słabą wytyczną dla konkretnych przedsięwzięć. Niektóre są także dość abstrakcyjne i nie bardzo nadają się do operacjonalizacji. Syntetyczny opis scenariusza stagnacyjnego jest zbyt skrótowy i kolokwialny: „*Wszystko pozostanie po staremu: politycy będą się zwalczać, przedsiębiorcy będą za to płacić, a nauka pozostanie w lamusie*”.

Ocena

Diagnoza innowacyjnego potencjału województwa świętokrzyskiego nie daje wystarczająco jasnego obrazu.

Po pierwsze, jej profil nie odpowiada istocie rozumienia innowacyjności, bowiem w diagnozie zbyt wiele uwagi poświęcono branżom gospodarki o znikomym potencjale innowacyjnym. Mimo tego, że wskazywano na potrzebę ujęć „horyzontalnych”, rozważania prowadzono głównie w ujęciach sektorowych.

Po drugie, w diagnozie dominuje podejście ilościowe, przy znikomej roli podejścia jakościowego. Utrudnia to ocenę potencjału innowacyjnego regionu. Formułowane oceny nie są poparte wynikami empirycznych studiów nad sferami przedsiębiorczości i nauki (w strategii brak odniesień do przeprowadzonych analiz, ich wyniki nie są także dostępne w Internecie) – nie wiadomo więc na jakiej podstawie oceny te zostały sformułowane.

Diagnoza zamieszczona w strategii nie w pełni wykorzystuje wyniki badań, przeprowadzonych podczas prac nad tym dokumentem.

Nie określono zapotrzebowania przedsiębiorstw na nowe technologie oraz innowacje. Nie oceniono w obiektywny sposób potencjału nauki regionu, ograniczając się do ujęć ilościowych (oceny te sprawiają wrażenie zbyt optymistycznych, a wydzźwięk ten nie znajduje potwierdzenia w dostępnych recenzentowi w Internecie materiałach źródłowych¹⁹). Nie zbadano dotychczasowej współpracy sfery nauki i biznesu, i nie określono potencjalnych możliwości rozwoju tej współpracy – a przedsięwzięcia te miały być istotą prowadzonych studiów diagnostycznych.

Po trzecie, analizy SWOT były na tyle rozdrobnione, iż – pomijając nawet ich niejasne osadzenie w studiach empirycznych – są one trudno przyswajalne, i słabo nadają się do

¹⁹ Przeglądarka Google Scholar jest dobrym źródłem informacji o roli, jaką placówka lub uczony pełni w nauce światowej. Wymienione są w niej publikacje o zasięgu międzynarodowym i odwołania do nich, znajdujące się w pozycjach dostępnych w Internecie. Praktyka uczy, iż liczba wskazań znajduje się w ściślejszej proporcji do rangi danej placówki lub uczonego. Oczywiście, można dezawuować ten sposób obiektywizacji oceny, lecz - biorąc pod uwagę relację nakładu do wyniku – jest to uzasadniony sposób przeprowadzania tej obiektywizacji, bowiem alternatywnym sposobem jest analizowanie wykazów publikacji i cytowań, uczestnictwa w międzynarodowych projektach badawczych, znaczących konferencjach itp. Ponieważ zdecydowana większość publikacji i imprez ma swoje odbicie w Internecie, wyniki byłyby zbliżone, a koszt takich badań niewspółmiernie wysoki.

przełożenia na cele i zadania. Ujęcie scenariuszowe jest ciekawym przedsięwzięciem analitycznym, lecz cierpi na te same wady, co analizy SWOT.

W konkluzji należy stwierdzić, iż diagnostyczna warstwa strategii nie zasługuje na ocenę pozytywną. Jest to materiał, który nadaje się do radykalnej przeróbki – skrócenia, oczyszczenia ze stwierdzeń gołosłownych, odwołań do nieinnowacyjnych dziedzin gospodarki regionu, zamienienia fragmentarycznych, rozdrobnionych stwierdzeń na ujęcia syntetyczne.

3. Cele strategii

Cel strategiczny strategii został sformułowany następująco: *„Tworzenie Regionalnego Systemu Innowacji – trwałego partnerstwa między przemysłem, instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami naukowo-badawczymi, administracją rządową oraz samorządami mieszkańców dla zdynamizowania działań innowacyjnych w regionie”*. Cel ten został sformułowany poprawnie, jak również operacyjne cele niższego szczebla (poza ostatnim, który zawiera przedsięwzięcie będące środkiem do osiągnięcia pozostałych celów):

1. Doskonalenie systemu edukacji kształtującego postawy otwarte, innowacyjne i przedsiębiorcze.
2. Rozwój działalności badawczej na rzecz wyzwania wewnętrznych czynników rozwoju regionu.
3. Budowa infrastruktury społeczeństwa informacyjnego.
4. Rozwój instytucji otoczenia biznesu.
5. Budowa instytucjonalnych form współpracy środowiska akademickiego, władz regionalnych i gospodarki.
6. Optymalne wykorzystanie funduszy UE dla realizacji RSI.

Mimo sformułowania w zasadzie poprawnych celów, ich przełożenia na zadania jest często wątpliwe. Niektóre pomysły są absurdalne i dowodzą nieznanności meritum sprawy, np.: *„Działania na rzecz adaptacji wynalazków, nowych technologii, benchmarkingu powinny być maksymalnie szerokie i stwarzać możliwość dostępu wszystkich zainteresowanych do informacji o wynalazkach, nowych technologiach i benchmarkingu. W tym celu powinny powstać Gminne Centra Innowacji i Transferu Technologii, współpracujące z Świętokrzyskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii. Władze samorządowe powinny sprzyjać przedsiębiorcom we wdrażaniu wynalazków, nowych technologii i benchmarkingu poprzez pomoc w dostępie do kredytów, leasingu, pomoc w emisji obligacji itp.”* Nie jest jasne, dlaczego benchmarking jest wymieniany razem z nowymi technologiami? Ponadto, tworzenie gminnych centrów transferu technologii byłoby działaniem skrajnie nieracjonalnym.

Jednym z najważniejszych zamierzeń strategii jest utworzenie Świętokrzyskiego Parku Naukowo-Technologicznego jako samodzielnej spółki prawa handlowego będącej własnością konsorcjum z odpowiednim udziałem Politechniki Świętokrzyskiej. Park ten ma powstać *„na bazie siedmiu laboratoriów, które mają znaczące osiągnięcia naukowo-badawcze oraz*

uznanie krajowe i międzynarodowe, i mogą współpracować z ośrodkami europejskimi, wzmacniając tym samym innowacyjność i konkurencyjność regionu”. Jak już wspomniano, oceny te są – prawdopodobnie – znacznie przesadzone. Wymienione placówki w większości przypadków są jednostkami usługowymi, oferującymi wyspecjalizowane, zaawansowane technologicznie usługi, nie są zaś placówkami tworzącymi nową wiedzę naukową. Ocena ta nie przeczy potrzebie integracji zaplecza naukowo-badawczego, co może prowadzić do wzmocnienia jego roli w gospodarce regionu.

Cele formułowane w strategii nie wskazują, by jej autorzy mieli świadomości, iż nauka regionu świętokrzyskiego jest obecnie za słaba, by stać się samodzielnym ośrodkiem regionalnego systemu innowacji, i że w związku z tym, jednym z celów strategii powinno być wzmacnianie jej kontaktów z silnymi ośrodkami badawczymi w Polsce i zagranicą, co może pozwolić na przełamanie jej obecnego speryferyzowania. Jest to dowodem znanej prawdy, iż nieobiektywna diagnoza nie może prowadzić do właściwie sformułowanych celów.

Ocena

Cele strategiczne są – w zasadzie – poprawnie sformułowane, choć są wśród nich także obecne przedsięwzięcia nieracjonalne (jak np. gminne ośrodki transferu technologii), a także są pominięte niektóre z istotnych zadań, jak powinny być spełnione w celu wzmocnienia potencjału nauki regionu.

Cele te są jednak zdezagregowane do zbyt wielu działań, które są zbyt mało konkretne, a więc w wielu przypadkach trudne do operacjonalizacji.

4. Wdrażanie

System wdrażania i monitoringu strategii jest silnie – zbyt silnie – rozbudowany. Niektóre jego fragmenty sprawiają wrażenie „wypełniacza” – jak np. kilkustronicowe omówienia programów UE (ZPORR, sektorowych programów operacyjnych, programów ramowych).

System wdrażania jest zbyt rozczłonkowany. Zamiast wskazać na wiodące przedsięwzięcia i przypisać im określone instytucje odpowiedzialne za ich realizację – wraz z podaniem etapów, budżetów i źródeł finansowania – strategia zawiera gąszcz zadań, wskaźników, scenariuszy, „sieci” i „płaszczyzn”.

Zupełnie nie wiadomo, co ma zostać osiągnięte w pierwszym etapie realizacji strategii (lata 2004-2006). Wymienione są *„trzy płaszczyzny sieciowe służące do zbudowania nowoczesnego regionalnego systemu innowacji”*. Są to: *„procesy kształtowania postaw proinnowacyjnych”, „działania na rzecz adaptacji wynalazków, nowych technologii, benchmarkingu”, „Badania i Rozwój”*. Żadne konkretne przedsięwzięcia nie są jednak wymienione, natomiast te „płaszczyzny sieciowe” są opatrzone terminami typu: „powinny”, „należy”, „winno się” itd. (jak np. *„Wydaje się konieczne tworzenie takich struktur i systemów, które na podstawie wspólnych zależności będą łączyć swoje działania z obszarem innowacyjności”*). Stąd też nie sformułowano żadnych efektów końcowych pierwszego etapu realizacji strategii. Mówi się natomiast o tworzeniu klastrów, nie wskazując jednak, gdzie,

jakie, przez kogo i za co „klastry” takie miałyby być tworzone (pomijamy już fakt, iż jest to moda niemająca większego sensu). Zakłada się także utworzenie parku technologicznego, nie ma jednak żadnych konkretnych ustaleń na ten temat (poza propozycje zestawu jednostek, które mają wchodzić w jego skład).

Podobne uwagi należy odnieść do efektów długookresowych (lata 2007-2013). Jako zadania wymienia się i w tym przypadku dokładnie te same „płaszczyzny sieciowe”, co w etapie pierwszym (postawy proinnowacyjne, adaptacja wynalazków, nowych technologii, benchmarkingu oraz Badania i Rozwój). Zadania są formułowane w takim samym postulatywnym, nie zaś rozstrzygającym trybie (powinno, winno, należy itd.). Nie są określone efekty końcowe, etapy, jednostki koordynujące poszczególne przedsięwzięcia, środki finansowe itd. Działania nie są konkretnie wskazane, ale często opierają się na różnych gołosłownych pomysłach, a ich podstawą są często banalne stwierdzenia typu *„System innowacji musi opierać się na zaangażowaniu zarówno środowisk akademickich jak i przedsiębiorców i organizacji okołobiznesowych.”*

Dla całościowego wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego ma zostać utworzona jednostka koordynująca (Centrum Monitoringu RSI), choć nie wskazano, kiedy to ma nastąpić. Równolegle, wskazuje się, że instytucją zajmującą się koordynowaniem i wspieraniem realizacji Regionalnej Strategii Innowacji *„winna być spółką 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”*. Nie są określone relacje między tymi dwoma podmiotami. Dalej czytamy, że *„podobny zespół mógłby powstać w EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionu”²⁰*. Zespół ten winien wesprzeć samorządy lokalne w działaniach na rzecz rozwoju innowacyjności – i także nie ma wskazówki, która pozwoliłaby rozszyfrować relacje między tymi jednostkami. Przewiduje się także powołanie (nie ma w Internecie dowodu na jego istnienie) Akademickiego Ośrodka Badań Regionalnych, wskazuje się także, że *„wydaje się celowe utworzenie takiego ośrodka pod nazwą Centrum Promocji Metod Zarządzania przy Akademii Świętokrzyskiej”*. Są to więc plany zupełnie niekonkretne i mgliste.

Strategia przewiduje także stałe promowanie innowacji. Mają działać regionalne grupy robocze, które będą przygotowywać regionalne forum innowacji. Jednocześnie, mają być stworzone „horyzontalne” regionalne grupy eksperckie, prowadzące *„działalność w pewnym obszarze funkcjonalnym realizacji Regionalnej Strategii Innowacji”*. Nie wiadomo jednak, jak te dwa rodzaje grup mają zostać stworzone i jakie będą między nimi relacje.

Strategia zakłada stworzenie bardzo (zbyt bardzo) rozbudowanego systemu monitoringu. Jego potrzebę i funkcjonowanie uzasadnia się następująco: *„Monitorowanie działań w ramach Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa świętokrzyskiego powinno być prowadzone przez doświadczony zespół, cieszący się uznaniem w środowisku, a*

²⁰ Jak wynika ze strony firmy EPRD (http://www.eprd.pl/main.html?nr_id=2&jezyk=pl&detail=0), nie ma ona żadnych doświadczeń w sferze promocji innowacji i transferu technologii, zajmuje się bowiem szkoleniami i ogólnym doradztwem gospodarczym, jak również wspieraniem wysiłków na rzecz pozyskania środków Unii Europejskiej.

jednocześnie zatrudniający młodych ludzi. Wydaje się, że tylko zespół młodych osób, kierowany przez doświadczonego menedżera, będzie w stanie reagować twórczo zarówno na propozycje RSI, jak i na nowe sytuacje, których RSI nie przewidziała. Wobec bardzo szybkiego rozwoju informatyki, szybkości przekazu informacji, hardware'u, szybkiej zmiany naszej planety w globalną wioskę oraz wynalazków i postępu w rozmaitych dziedzinach, których nie sposób przewidzieć, zespół ten będzie musiał prezentować postawę otwartą. Konieczna też będzie – jak się wydaje – współpraca z innymi zespołami monitorującymi, z innych regionów Polski, Europy i – być może – z regionów położonych na innych kontynentach”. Jest to więc zbiór mało konkretnych sformułowań, często humorystycznych w swojej naiwności.

Istotę podejścia do monitoringu dobrze oddaje następujące zestawienie:

8.2.4.3. Tworzenie przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wirtualnych, e-biznesu		
Wskaźniki podażowe	Wskaźniki popytowe	Wskaźniki wynikowe:
☐ Liczba/rodzaj informacji o możliwościach uruchomienia przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wirtualnych, e-biznesu.	☐ Liczba/rodzaj kontaktów z Regionalnym Systemem Innowacji dotyczących tworzenia przedsiębiorstw opartych na wiedzy, wirtualnych, e-biznesu.	☐ Liczba/rodzaj działań, podjętych w celu uruchomienia takich przedsiębiorstw w badanym okresie i od początku działania Regionalnego Systemu Innowacji. ☐ Liczba/rodzaj nowych innowacyjnych MŚP utworzonych w parkach technologicznych i inkubatorach. ☐ Liczba utworzonych miejsc pracy w firmach innowacyjnych znajdujących się w parkach technologicznych i inkubatorach.

Jak w przypadku diagnozy, tak i tutaj dominuje podejściem ilościowe, nie zaś jakościowe. Zupełnie nie wiadomo, jak należy zbierać „informacje o możliwościach”, a w dodatku jak je zliczać; co należy rozumieć pod „liczbą kontaktów z Regionalnym Systemem Innowacji”: czyje mają to być kontakty? jakie? słowne? pisemne? telefoniczne? osobiste? Monitoring został potraktowany formalnie, nie zaś jako środek do rzeczywistego śledzenia postępów we wdrażaniu strategii.

Zakłada się podjęcie następujących projektów pilotażowych, które – o ile zostałyby zrealizowane – mogłyby wzmocnić potencjał innowacyjny regionu:

Lp.	Nazwa projektu pilotażowego	Cel projektu
1	e-świętokrzyskie	Rozbudowa infrastruktury informatycznej – wdrożenie elektronicznej obsługi obywatela w województwie świętokrzyskim.
2	Utworzenie Parku Naukowo-Technologicznego w województwie świętokrzyskim	Wzmocnienie i wykorzystanie potencjału regionalnego sektora akademickiego i naukowo – badawczego dla rozwoju przedsiębiorczości i wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku, poprzez utworzenie Parku Naukowo – Technologicznego w Województwie Świętokrzyskim.

3	<i>Budowa preinkubatora/inkubatora przedsiębiorczości w województwie świętokrzyskim</i>	<i>Powołanie do życia instytucji wspomagającej organizację i funkcjonowanie mikroprzedsiębiorstw oraz kształtującej umiejętność tworzenia i prowadzenia działalności gospodarczej.</i>
4	<i>Regionalna Sieć Innowacji i Transferu Technologii (RSITT)</i>	<i>Wspieranie innowacyjności regionu poprzez stworzenie i rozwój systemu komunikacji i wymiany informacji dla kojarzenia dostawców i odbiorców nowych technologii.</i>
5	<i>Akademicki Ośrodek Badań Regionalnych</i>	<i>Stały monitoring zachodzących procesów społeczno-gospodarczych i skuteczności wdrażania programów prorozwojowych.</i>
6	<i>Telemedycyna</i>	<i>Podniesienie jakości świadczonych usług medycznych poprzez zastosowanie technologii teleinformatycznych.</i>
7	<i>Budowa portalu edukacyjnego – Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość (SCENO)</i>	<i>Stworzenie internetowego centrum edukacyjnego wraz z interaktywnym systemem weryfikowania wiedzy i umiejętności.</i>

W większości są to programy interesujące i celowe – nie są jednak wystarczająco konkretne.

Ocena

Cele strategii – w swoim najogólniejszym wyrażeniu – należy ocenić pozytywnie. Jednak ich dezagregacja na zadania i przedsięwzięcia – tak w etapie pierwszym, jak i drugim – nie pozwala na uzyskanie realnego obrazu procesu wdrażania strategii. Zadania są niekonkretne, formułowane w trybie postulatywnym, nie są do nich przypisane jednostki wdrażające, nie są podane horyzonty czasowe realizacji projektów, ani też środki, z których będą finansowane.

System wdrażania strategii jest zagmatwany, niejasny, kompetencje i zobowiązania poszczególnych podmiotów nieokreślone, co więcej – wiele z nich ma wykonywać podobne zadania.

System monitoringu jest co prawda szczegółowy, ale skonstruowany formalistycznie, co nie pozwala, by służył on zakładanym celom.

5. Ocena ogólna

Regionalna Strategia Innowacji województwa świętokrzyskiego powinna być dokumentem, dzięki któremu można zwiększyć potencjał innowacyjny regionu. Oceniana strategia zadania tego nie spełnia. Została przygotowana w sposób chaotyczny, słabo intelektualnie zdyscyplinowany. Zawiera wiele stwierdzeń banalnych, wypełniających objętość, niewnoszących jednak żadnych istotnych treści merytorycznych.

Tekst strategii nie pozwala na wysnucie wniosku, że jej autorzy w pełni rozumieją istotę innowacji w procesie rozwoju regionu. Strategia odnosi się do wielu działań gospodarki, których nie można uznać ani za istotnych konsumentów innowacji, ani tym bardziej za jej wytwórców.

Diagnoza jest powierzchowna, formalna, a oceny formułowane w strategii na jej podstawie są podporządkowane ujęciom ilościowym, nie zaś jakościowym. Są one w wielu przypadkach zbyt pozytywne.

Cele – choć sformułowane w zasadzie poprawnie – nie są przełożone na budzący zaufanie system wdrażania.

Struktury instytucjonalne, które mają być powołane do wdrażania strategii, są niejasne, nie mają precyzyjnie określonych zadań i kompetencji.

Oceniany dokument należy gruntownie przerobić. W obecnej formie nie stanowi on podstawy do prowadzenia uporządkowanych działań zwiększających potencjał innowacyjny regionu.

Województwo warmińsko-mazurskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego jest dokumentem liczącym 23 strony²¹, który powstał w wyniku budowania konsensusu regionalnego. W procesie budowania strategii zastosowano metodologię RIS-/RITTS.

W realizacji strategii uczestniczyli głównie przedstawiciele administracji regionalnej (Urzędu Marszałkowskiego, Starostwa Powiatowego w Olsztynie, Urzędu Miasta w Elblągu) oraz przedstawiciele instytucji pracodawców (Warmińsko-Mazurska Izba Rolnicza, Warmińsko-Mazurska Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości oraz Klub Biznesu w Olsztynie), a także Kuratorium Oświaty. W Komitecie Sterującym znalazły się również osoby reprezentujące Departament Innowacyjności Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz współpracujące regiony zagraniczne Weser Ems (Niemcy) oraz Shannon (Irlandia), z doświadczeń których województwo korzystało w pracach nad RSI (Shannon Frez Airport Development Company, Lankreis Osnabrück). Jedynym przedstawicielem sfery nauki był Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, niewystarczająca była również obecność sfery biznesu w procesie tworzenia strategii – jedynym reprezentantem był BOŚ Oddział w Olsztynie.

Proces tworzenia odbywał się w trzech etapach: Etap 0: Definicja (stworzenie struktury i budowa konsensusu), Etap 1: Wdrażanie (zbieranie informacji, dokonywanie oceny), Etap 3: Ocena i monitoring (opracowanie celów, rozpoczęcie prac nad monitoringiem i oceną).

Oczekiwania wobec RSI zostały określone w następujący sposób:

1. RSI ma przyczynić się do „efektywnego pobudzania zasobów regionalnych w celu wzrostu konkurencyjności Warmii i Mazur”,
2. RSI ma przyczynić się do „zwiększanie rangi innowacji w kontekście ponoszonych nakładów, ale przede wszystkim w aspekcie niskiego jej znaczenia w świadomości społecznej”.

RSI województwa warmińsko-mazurskiego nawiązuje bardzo ogólnie do założeń Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego oraz Narodowego Planu Rozwoju. Autorzy odwołują się także do założeń Strategii Lizbońskiej i wniosków Trzeciego Raportu Spójności. Deklarowane jest również powiązanie RSI ze Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego (s. 5-6).

W procesie opracowywania strategii powołano Komitet Monitorujący oraz wyłoniono Zarząd Projektu RIS. Przewidziano powstanie Regionalnego Centrum Wspierania Innowacyjności jako systemu wdrażania strategii. Przewidziano również system monitoringu, jednak jego wdrożenie zostało odłożone do 2006 r.

²¹ Informacje dotyczą dokumentu znajdującego się na oficjalnej stronie UM w Olsztynie, Funkcjonuje również wersja polsko-angielska RSI, licząca 60 stron i zawierająca dodatkowe informacje, dotyczące np. składu Komitetu Sterującego, Zarządu Projektu RSI oraz słowniczek pojęć (na stronie: www.innovating-regions.org).

Ocena

W pracach nad strategią korzystano z doświadczeń partnerów zagranicznych, jednak strategia nie jest oparta na solidnych podstawach merytorycznych i organizacyjnych. Wymienione etapy budowania strategii są słabo udokumentowane.

Wprowadzające paragrafy strategii odnoszą się wprawdzie do nowoczesnych tendencji zachodzących w gospodarce, jednak niektóre sformułowania świadczą o niezrozumieniu problematyki innowacyjności w gospodarce opartej na wiedzy (s. 4). Innowacyjność jest jednym ze sposobów tworzenia nowej wiedzy, a proces innowacyjny jest formą rozprzestrzeniania się wiedzy, nieuprawnione jest zatem traktowanie innowacyjności oraz „*tworzenia, przyswajania, przekazywania i wykorzystywania wiedzy*” jako dwóch odrębnych „*czynników gwarantujących sukces regionu*”, gdyż występują one jednocześnie.

Atutem RSI jest zwrócenie uwagi na konieczność „*pobudzania świadomości społecznej w zakresie innowacyjności*”, „*budowanie zrozumienia wagi problematyki innowacyjności*”. Jednak cele stawiane przed RSI są z jednej strony bardzo ogólne („*wzrost konkurencyjności*”), z drugiej zaś koncentrują się na nakładach związanych z innowacyjnością (a nie efektach) w aspekcie ilościowym („*zwiększanie rangi innowacji w aspekcie ponoszonych nakładów*”).

Ponadto, na podstawie tekstu strategii można odnieść wrażenie, że jej celem jest poprawa stanu środowiska przyrodniczego w regionie, o czym świadczy następujące sformułowanie: „*Należy oczekiwać, że w wyniku realizacji RSI wzrośnie zaawansowanie technologiczne działających tu firm, co przełoży się z kolei na zmniejszenie negatywnego oddziaływania człowieka na środowisko przyrodnicze.*”

Brak jest konkretów co do kształtu i sposobu funkcjonowania systemu wdrażania strategii, a opis systemu monitoringu jest na tyle ogólny (wręcz zdawkowy), że trudno na tej podstawie dokonać jego oceny.

2. Diagnoza

Prace diagnostyczne w ramach RSI województwa warmińsko-mazurskiego wykonywane były „*zarówno przez ekspertów krajowych, jak i zagranicznych*”. Do analiz wykorzystano również diagnozę Strategii rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego. Analizy prowadzone były w czterech obszarach tematycznych: 1) zwiększenie potencjału ekonomicznego; 2) wykorzystanie naturalnych potencjałów; 3) technologie przyszłości; 4) infrastruktura działań innowacyjnych. Tytuły nadane dwóm pierwszym obszarom wydają się nieodpowiednie, gdyż wskazują raczej na cele strategii niż diagnozę stanu w zakresie innowacyjności, której faktycznie dotyczą. Rozdział 3.3 Strategii zawiera podsumowanie prowadzonych analiz, w wielu miejscach odsyłając czytelnika do

materiałów źródłowych, które niestety nie są dostępne na wskazanych stronach internetowych²².

W wielu miejscach podsumowania wyników diagnozy są nieczytelne z uwagi na bardzo okrojoną formę strategii, np. czytamy, że: „w ramach tematów przekrojowych podejmowano zagadnienia związane z transferem technologii, współpracą, tworzeniem baz danych, finansowaniem innowacji, komunikacją, specjalnymi strefami gospodarczymi, a także marketingiem regionalnym”, podczas gdy opisu połowy tych zagadnień po prostu w strategii nie ma, a pozostałe skwitowane są jednym-dwoma zdaniami, które nie wnoszą nic nowego np.: „Niezmiernie ważnym zagadnieniem, w kontekście RSI, jest przepływ informacji między firmami a ich otoczeniem. Tego typu współpraca na terenie Warmii i Mazur wymaga znacznej poprawy”. Dostępny raport z badań też nie dotyczy wielu ze wspomnianych zagadnień.

Zarówno diagnoza, jak i analiza SWOT nie są wystarczająco ukierunkowane na zagadnienie innowacyjności i mają bardzo ogólny ekonomiczno-społeczny charakter. Autorzy strategii do mocnych stron regionu „z punktu widzenia potencjału innowacyjnego” zaliczają obok m.in. wyszczególnienia „obszarów o silnym potencjale innowacyjnym” i wskazania na potencjał naukowo-badawczy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego oraz innych jednostek edukacyjnych i badawczo-rozwojowych (nie sprecyzowano jakich, chociaż w raporcie badawczym taka analiza, aczkolwiek bardzo powierzchowna, została zawarta) także: dogodne warunki rozwoju rolnictwa ekologicznego, środowisko przyrodnicze o wysokich walorach turystycznych i gospodarczych (w tym agroturystyki), wysokie walory historyczne i kulturowe regionu, istniejącą infrastrukturę dla ruchu lotniczego.

Ponadto wiele punktów zawartych w analizie SWOT nie ma bezpośredniego powiązania z częścią diagnostyczną, np. wśród słabych stron wymienia się niskie wykształcenie zasobów ludzkich, niezadowalającą współpracę sektor B+R z przemysłem, co nie jest poparte rzetelną analizą, a jednak staje się podstawą do formułowania jednego z celów RSI.

W analizie SWOT znalazły się także sprzeczności. Np. z jednej strony członkostwo w UE uznaje się za szansę rozwojową, z drugiej zaś „wzrost konkurencji związany z poszerzeniem UE” to zagrożenie. Silna strona, jaką jest „potencjał naukowo-badawczy Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego oraz innych jednostek edukacyjnych” występuje równolegle ze słabymi stronami takimi jak: „niskie wykształcenie zasobów ludzkich” i „system kształcenia nie rozwijający postaw kreatywnych”. W SWOT stwierdza się, że mocną stroną jest obecność dużych firm w regionie, by za chwilę napisać, że te firmy charakteryzuje niski potencjał badawczo-rozwojowy. Nasuwa się pytanie: w jaki zatem sposób stanowią one silną stronę w dziedzinie innowacyjności?

Analiza potencjału badawczego w regionie została przeprowadzona na podstawie analizy danych GUS w zakresie szkolnictwa wyższego i działalności B+R. Ocena potencjału badawczego została dokonana w oparciu o: 1) wskaźnik nakładów wewnętrznych na B+R na 1 mieszkańca, 2) wskaźnik zatrudnionych w działalności B+R na 1000 osób aktywnych

²² UM w Olsztynie na prośby zespołu oceniającego strategię przekazał raport diagnostyczny wykonany na rzecz RIS przez Agencję Inicjatyw Lokalnych, pt.: Analiza popytu i podaży wsparcia w zakresie innowacyjności

zawodowo, 3) strukturę wydatków B+R wg źródeł pochodzenia oraz 4) strukturę zatrudnionych w jednostkach badawczo-rozwojowych. Pominęto wiele istotnych wskaźników, w tym nie zanalizowano dziedzin nauki potencjalnie najsilniejszych w regionie, o wynikach o znaczeniu krajowym czy europejskim. W diagnozie brakuje również analizy dopasowania oferty sfery badawczo-rozwojowej do potrzeb przedsiębiorstw (w tym sektora MŚP). RSI nie odnosi się również do badań przeprowadzonych w tym zakresie. Ankieta dotycząca analizy oferty usług wspierających innowacyjność w regionie została wysłana do 54 instytucji w tym: banków, uczelni, instytutów i katedr Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, organizacji pozarządowych i agencji rozwoju regionalnego. Ankieta zawierała pytania o zakres świadczonych usług, referencje klientów, partnerów, konkurentów, perspektywy rozwoju i rekomendacje dla osób realizujących projekt RSI. Odpowiedzi na ankietę udzieliły tylko 7 instytucji oraz 6 jednostek funkcjonujących w ramach UWM.

Informacje w zakresie popytu uzyskane zostały na podstawie badań ankietowych, w których uczestniczyło 414 przedsiębiorców sektora MŚP z terenu województwa warmińsko-mazurskiego (nie wiadomo w jaki sposób dokonano wyboru tychże firm, brak również opisu narzędzia badawczego) oraz wywiadów telefonicznych z 20 przedsiębiorstwami – liderami w dziedzinie innowacyjności w regionie odniesione do wyników sondażu ogólnopolskiego przeprowadzonego przez Ipsos-Demoskop.

Badania empiryczne nie są silną stroną strategii, raport z badań zawiera wiele niejasności i często nie wiadomo, czy przytaczane liczby dotyczą badania regionalnego czy innego krajowego. W tekście RSI znajdują się jedynie bardzo ogólne odwołania do przeprowadzonych badań w odniesieniu do następujących wskaźników: 1) skłonności do innowacji, 2) nakładów na zakup nowych technologii i oprogramowania, 3) wartości sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych w produkcji sprzedanej, 4) liczby wynalazków i patentów. Niestety raport z badań wskazuje, że niektóre z tych obszarów nie podlegały analizie, nie jest więc jasne na jakich badaniach opiera się RSI

Potencjał innowacyjny firm oceniony jest na podstawie „badań”, jednak nie wiadomo kiedy, przez kogo i według jakiej metodologii zostały one przeprowadzone. W tekście znajdują się bardzo ogólne odwołania do następujących wskaźników: 1) skłonności do innowacji, 2) nakładów na zakup nowych technologii i oprogramowania, 3) wartości sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych w produkcji sprzedanej, 4) liczby wynalazków i patentów.

Z tekstu diagnozy (ani też z raportu z badań) nie wynika jednoznacznie, jakie grupy przedsiębiorstw analizowano w zakresie potrzeb i potencjału innowacyjnego. Analizowane wskaźniki (punkt 3.3.3) zostały odniesione do średniej krajowej w rozróżnieniu na firmy duże i małe. Analiza SWOT pozwala przypuszczać, że diagnozie poddano poszczególne branże – wśród silnych stron wymieniono bowiem przemysły o silnym potencjale innowacyjnym, tj. meblarski, przetwórstwo rolno-spożywcze, turystykę i budownictwo. Wniosków tych nie poprzedzała jednak rzetelna diagnoza, gdyż według strategii *„wszystkie branże charakteryzują się dużym potencjałem innowacyjności”*, a wymienione przemysły zostały wybrane z uwagi na to, iż *„od dawna traktowane są jako atut regionu”*. RSI jest pod tym

względem egalitarna i przyjmuje, że nie należy faworyzować żadnej z branż, ponieważ „*innowacje mogą rozwinąć się wszędzie*”.

Z podsumowania analizy w zakresie ilości i potencjału instytucji otoczenia biznesu (punkt 3.3.4) wynikają sprzeczne wnioski. Z jednej strony czytamy, że tychże instytucji jest wystarczająco dużo i ich doświadczenie w zakresie wspierania przedsiębiorczości jest znaczące, z drugiej zaś strony autorzy wskazują na brak działań w tej dziedzinie, niewystarczającą współpracę instytucjonalną i słaby przepływ informacji między firmami a ich otoczeniem. Analiza jest bardzo ogólnikowa, jedyną konkretną informacją w tym obszarze jest wskazanie występowania w regionie „*instytucji zajmujących się innowacjami w zakresie bezpieczeństwa żywności i mleczarstwa*”.

Również rola kapitału społecznego została pominięta w diagnozie, natomiast kilka sformułowań tego problemu zawiera analiza SWOT. Ogólny obraz przedstawia się pesymistycznie, świadczą o tym: „*niska skłonność do budowania więzi między przedsiębiorcami, niskie wykształcenie zasobów ludzkich, system kształcenia nie rozwijający postaw kreatywnych*”.

Strategia nie zawiera opisu badań dotyczących potencjału władz publicznych do realizowania polityki innowacyjnej. Wśród wyników analiz znalazły się jednak odwołania do badań ogólnopolskich (nie sprecyzowano jakich) stwierdzenia, że regiony Polski Wschodniej należą do najsłabszych pod tym względem (s. 11). Autorzy strategii rolę administracji niesłusznie sprowadzają do zdolności do „*generowania innowacyjnych projektów do funduszy strukturalnych*”. Ponadto zbyt dużą rolę przypisuje się doświadczeniu województwa w wykorzystaniu środków UE jako czynnika potencjalnie wspomagającego (punkt 3.3.3).

Analiza SWOT zawarta w RSI tylko w niewielkim stopniu odnosi się do innowacyjności i właściwie stanowi analizę stanu całej gospodarki województwa warmińsko-mazurskiego. Istnieje wiele podobieństw między analizą SWOT RSI i analizą SWOT SRR, niektóre sformułowania zostały wprost przeniesione do RSI, jednak pojawiają się też różnice, np. w SRR silną stroną jest „*dostęp do Morza Bałtyckiego*”, natomiast w RSI „*uzyskanie bezpośredniego dostępu do morza*” potraktowane zostało jako szansa rozwojowa.

Ocena

Diagnoza potencjału innowacyjnego jest niewłaściwie ukierunkowana, pozbawiona konkretów, mało czytelna, i niestety niewystarczająca, szczególnie w odniesieniu do zagadnień kluczowych dla tego typu strategii (innowacyjności przedsiębiorstw, sieci współpracy między sferą nauki i biznesu w regionie). Weryfikację wniosków utrudnia brak dostępu do analiz źródłowych przeprowadzonych na rzecz RSI.

Analiza SWOT ma bardzo ogólny ekonomiczno-społeczny charakter. Można również dostrzec brak wewnętrznej spójności Strategii przejawiającą się w słabych powiązaniach między częścią diagnostyczną a analizą SWOT.

Przeprowadzone analizy nie dotyczą w żadnej mierze poziomu podregionu, powiatu czy gminy, na ich podstawie nie można opisać wewnętrznego zróżnicowania regionu w zakresie potencjału badawczego i innowacyjnego.

3. Cele strategii

Główny cel RSI sformułowany jest następująco: *„Zwiększenie konkurencyjności Warmii i Mazur w procesie budowania potencjału gospodarczego i tworzenia nowoczesnych miejsc pracy”*. Przypisane zostały do niego cztery cele strategiczne:

1. wzrost kwalifikacji
2. promowanie wysokiej jakości
3. promocja współpracy
4. budowanie potencjału innowacyjnego

Trzy pierwsze cele są jasno sformułowane, natomiast cel czwarty ma charakter celu głównego, w którym do pewnego stopnia mieszczą się trzy pozostałe cele. Widoczne jest to również w opisie celu czwartego i rozbiciu go na działania. Znaleźć tam można bowiem działania zawarte już wcześniej w ramach innych celów RSI (np. *„podnoszenie świadomości społecznej w zakresie potencjału innowacyjnego”* mieści się w celu *„wzrost kwalifikacji”*; *„działania na rzecz wzmocnienia współpracy między sektorem B+R a MŚP”* zawiera się w celu *„promocja współpracy”*). Cel czwarty jest równocześnie najmniej konkretny i zawiera najbardziej ogólne sformułowania, np.: *„wsparcie dla działań wzmacniających konkurencyjność regionu”, „wsparcie dla działań podnoszących jakość życia w regionie i budujących trwale podstawy wzrostu gospodarczego w regionie”*.

Cele strategiczne wynikają bardziej z analizy SWOT niż z diagnozy. W analizie SWOT wykazano niskie wykształcenie, niewłaściwy system kształcenia (cel 1), niedostateczny system zarządzania jakością oraz brak certyfikacji produktów (cel 2), nieliczne powiązania między nauką i gospodarką oraz instytucjami otoczenia biznesu (cel 3). Cel 4 w największym stopniu odnosi się do takich problemów zdiagnozowanych w SWOT, jak braki w systemie wspierania innowacji, niski potencjał badawczo-rozwojowego i instytucjonalny.

W RSI dokonano również dezagregacji czterech celów strategicznych na 62 działania w trzech grupach: 1) działania o charakterze regionalnym, 2) budowa systemu wsparcia innowacyjności, 3) działania bezpośrednie w części nazwanej dość niefortunnie: *„Strategia innowacyjności a ZPORR i inne fundusze w latach 2004-2006”*. Większość z tych działań ma charakter nie konkretnych projektów, ale raczej kierunków celów strategicznych (używane są ogólne sformułowania typu: *„wspieranie”, „wzmacnianie”, „poprawa”*). Jedynie kilka propozycji ma charakter bardziej precyzyjny i może być odczytana jako ciekawe projekty pilotażowe, np. *„staże, dla absolwentów szkół wyższych nie zarejestrowanych jako bezrobotni i pracowników sektora badawczo-rozwojowego, służące transferowi wiedzy i innowacji pomiędzy sektorem badawczo – rozwojowym a przedsiębiorstwami”, „staże i praktyki pracowników naukowych w wiodących instytucjach krajowych i zagranicznych”, „stypendia dla najlepszych absolwentów szkół wyższych kontynuujących naukę na studiach doktoranckich z zakresu nauk ścisłych, technicznych i innych dziedzin naukowych przyczyniających się do rozwoju strategicznych obszarów regionu (klastrow przemysłowych).”*

W RSI deklaruje się związek ze „Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego” (punkt 1.3 s. 5) w formie stwierdzenia, że: *„również Strategia zakłada rozwój regionu m.in. poprzez wspieranie przedsiębiorczości, które rozumiane jest jako: tworzenie klimatu aktywnego społeczeństwa, poprawę konkurencyjności, budowanie społeczeństwa informacyjnego”*. Wśród celów operacyjnych SRR można rzeczywiście wskazać kilka związanych ze zwiększaniem konkurencyjności przez innowacyjność i powtarzanych następnie w RSI. Są to m.in.: rozwój zasobów ludzkich, edukacja, zwiększanie dostępności szkół, produkcja żywności wysokiej jakości.

Ocena

Cel główny RSI jest zbyt ogólny, właściwie mógłby być celem SRR województwa. Cele szczegółowe są poprawnie sformułowane, a ich opis wskazuje na koncentrację na głównych problemach zidentyfikowanych w diagnozie.

Niewątpliwym atutem części strategicznej jest określenie 62 działań/projektów (niektóre z nich są na tyle konkretne, że można je uznać za propozycje projektów pilotażowych) wraz ze wskazaniem możliwych źródeł finansowania. Brak jednak jakiegokolwiek komentarza wyjaśniającego oraz wskazania szczegółów dotyczących sposobów implementacji i instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie, wobec czego trudno ocenić skuteczności tych propozycji.

4. Wdrażanie

RSI nie przewiduje opracowania planu działania, natomiast zapowiada stworzenie Regionalnego Centrum Wspierania Innowacyjności, którego zadaniem będzie integrowanie firm i instytucji wokół zadań związanych z innowacyjnością. Zadaniem Centrum ma być również wdrażanie strategii oraz jej dalszy rozwój.

Strategia przewiduje również, że do 2006 r. zostanie stworzony system monitoringu RSI, który ma wspierać działania podejmowane w latach 2007-2013. Lata 2005-06 mają być poświęcone dalsze badania na temat innowacyjności regionu (punkt 5, s. 23). Kwestia monitoringu strategii została odłożona na później z zastrzeżeniem, że monitoring będzie przebiegał zgodnie z wytycznymi do projektów finansowanych z funduszy strukturalnych.

Ocena

Opis wdrażania RSI stanowi najsłabszy punkt całej Strategii. Działania w tym zakresie są jedynie wspomniane i zapowiedziane jest ich wdrażanie, aczkolwiek przypisuje się im istotną funkcję.

Brak opisu systemu monitoringu.

5. Ocena ogólna

Zaletą RSI jest podniesienie problemu pobudzania świadomości społecznej w zakresie innowacyjności, jednak strategię w obecnym kształcie trudno zoperacjonalizować.

Podstawową wadą strategii jest brak koncentracji analiz i celu głównego na problemie innowacyjności. Diagnozę należy ocenić negatywnie: jest niewłaściwie ukierunkowana, bardzo ogólna – odnoszą się do szerokiego spektrum zagadnień z zakresu rozwoju społeczno-ekonomicznego, weryfikację wniosków utrudnia sposób odwoływania się do analiz źródłowych i (przypuszczalnie) brak dostępu do wszystkich badań przeprowadzonych na rzecz RSI.

Podstawową wadą strategii jest brak koncentracji analiz i celu głównego na problemie innowacyjności. Diagnoza jest niewłaściwie ukierunkowana, bardzo ogólna – odnoszą się do szerokiego spektrum zagadnień z zakresu rozwoju społeczno-ekonomicznego, a weryfikację wniosków utrudnia brak dostępu do analiz źródłowych przeprowadzonych na rzecz RSI.

Cele strategiczne są sformułowane poprawnie za wyjątkiem celu czwartego, który mógłby zastąpić zbyt ogólny cel główny.

Należy pozytywnie ocenić wskazanie możliwych do wykorzystania źródeł finansowania działań podejmowanych w ramach RSI. Brak jest konkretów, co do kształtu i sposobu funkcjonowania systemu wdrażania strategii. Opis systemu monitoringu ogranicza się do zapowiedzi jego stworzenia.

Województwo wielkopolskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa wielkopolskiego „Innowacyjna Wielkopolska”, licząca 48 str. (dokument roboczy niepublikowany) została przygotowana przez konsorcjum międzynarodowe składające się z 4 instytucji, którego koordynatorem była Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM. Strategia została uchwalona przez Sejmik Województwa Wielkopolskiego 29 marca 2004 roku.

Konsorcjum wykonawcze projektu Innowacyjna Wielkopolska obok PPN-T obejmowało: Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego oraz dwóch partnerów zagranicznych – ZAB Branderburg, region Brandenburgia, Niemcy i Region Marche z Włoch. Wszystkie strategiczne decyzje w projekcie były podejmowane przez Komitet Sterujący składający się z 16 przedstawicieli kluczowych środowisk gospodarczych i społecznych regionu. Na czele Komitetu stał wicemarszałek województwa. W skład Komitetu weszli przedstawiciele nauki, samorządu, MŚP, instytucji finansowych, stowarzyszeń.

Jednostkę Wykonawczą utworzyły Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego i Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM.

W ramach projektu powołano 5 Grup Roboczych w zakresie:

1. Potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw regionu.
2. Podaży systemu badań i edukacji, wzmocnienia powiązań nauki i przemysłu.
3. Usług finansowych i transferu technologii.
4. Wzmocnienia słabiej rozwiniętych części regionu.
5. Współpracy między regionami – wzmocnienia wymiany gospodarczej.

Każda grupa robocza liczyła ok. 20 członków.

Ponadto powołano 3 grupy ekspertów regionalnych. Eksperci regionalni utworzyli konsorcjum reprezentowane przez Wielkopolską Izbę Przemysłowo-Handlową w Poznaniu. W skład konsorcjum weszły zespoły, których zadania obejmowały:

- badania sytuacji w słabiej rozwiniętych częściach regionu oraz przedstawienie proponowanych instrumentów rozwoju.
- badania systemu wspierania innowacji: transfer technologii, usługi wsparcia, instrumenty finansowe,
- analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw oraz określenie potrzeb w zakresie współpracy międzyregionalnej.

Z zespołami ekspertów współpracowali dwaj eksperci zagraniczni.

Zadaniem grup roboczych była analiza sytuacji w poszczególnych sektorach, na podstawie badań i propozycji ekspertów, oraz opracowanie wniosków – przyszłych elementów strategii. Grupy robocze analizowały:

- stan danego sektora,
- potrzeby i możliwości sektora,
- propozycje działań dla innowacyjnego rozwoju.

Niewiele informacji jest dostępnych nt. tzw. fazy 0, a więc budowania konsensusu regionalnego. Nie zamieszczono sprawozdania z realizacji fazy 0. Strategia budowana była w Grupach Roboczych z udziałem szerokiego gremium ekspertów regionalnych i zagranicznych. Konsensus wokół strategii budowany był także poprzez organizację spotkań regionalnych tzw. Regionalnych Forów Innowacyjnych.

Diagnoza w zakresie innowacyjności regionu prowadzona była dla obszarów analizowanych w ramach projektu RIS. Badania przygotowane były przez ekspertów regionalnych. Wyniki analizowane były na warsztatach Grup Roboczych z uwzględnieniem dostępnych danych dotyczących polskich i wielkopolskich przedsiębiorstw, sytuacji instytucji wsparcia oraz sektora B+R. Pod uwagę wzięto analizę poziomu innowacyjności regionu, bariery wprowadzania innowacji oraz możliwości wykorzystania istniejącego potencjału.

Na podstawie analiz przeprowadzono analizę SWOT. Analizę tę prowadzono osobno w odniesieniu do 4 obszarów badanych w strategii: przedsiębiorstw, instytucji B+R, instytucji wsparcia i obszarów słabiej rozwiniętych w regionie.

Opierając się na wynikach analizy SWOT stworzono strukturę strategii definiując cztery cele strategiczne, 15 celów operacyjnych i 46 działań. Pierwszy cel strategiczny, jakim jest *„integracja środowisk społeczno-gospodarczych na rzecz innowacji”* został skonstruowany jako cel horyzontalny strategii.

Strategię zbudowano wokół wizji rozwoju regionu, wizji innowacyjnej Wielkopolski. Regionu wykorzystującego tradycje oraz współczesny potencjał intelektualny, uznającego innowacje za główny czynnik regionalnego rozwoju oraz tworzącego środowisko przyjazne innowacjom i zdolnego konkurować z innymi regionami europejskimi. Ta ambitna wizja ma charakter jedynie jakościowy, gdyż nie przedstawiono żadnych danych ilościowych, które mogłyby wskazywać na jej urzeczywistnienie.

Ocena

Strategia została stworzona bardzo konsekwentnie i w sposób spójny. Przeprowadzono analizy uzupełnione o dostępne dane dotyczące potencjału innowacyjnego regionu i na tej podstawie przeprowadzono analizę SWOT, która następnie w sposób spójny została przełożona na cele strategiczne i operacyjne.

Tworzenie strategii przygotowywano w oparciu o udział szerokich gremiów społecznych w formułowaniu jej założeń. Tym niemniej sam proces budowania strategii miał charakter raczej ekspercki, przy czym grono ekspertów regionalnych było rozbudowane.

Sposób jej budowania poprzez spotkania warsztatowe i pracę w grupach roboczych zasługuje na ocenę pozytywną i może służyć jako wzór do naśladowania.

Jednostka wykonawcza współpracowała z grupą ekspertów regionalnych i międzynarodowych w ramach grup roboczych i grup eksperckich. W proces budowania strategii od początku zaangażowany był samorząd województwa.

Integracja środowisk społeczno-gospodarczych wokół innowacyjności stanowi podstawowy cel strategiczny RSI Wielkopolska.

2. Diagnoza

Diagnozę gospodarki województwa prowadzono w oparciu o dostępne w regionie dokumenty oraz badania prowadzone w ramach strategii. Główne cechy gospodarki regionu w odniesieniu do potencjału innowacyjnego zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- potencjał badawczo-rozwojowy w coraz większym stopniu przekłada się na konkurencyjność regionu,
- wzrastająca wartość produkcji sprzedanej,
- udział w ogólnopolskich nakładach na działalność innowacyjną plasuje Wielkopolskę na 3 miejscu w kraju,
- coraz większa rola inwestycji zagranicznych w gospodarce,
- rozwój sektora MŚP
- duża koncentracja sektorowa podmiotów gospodarczych,
- mała ilość przedsiębiorstw na obszarach słabiej rozwiniętych,
- słabe wyposażenie kapitałowe, wysokie koszty własne i niska rentowność wielu firm.

Regionalna Strategia Innowacji bazuje przede wszystkim na analizach przeprowadzonych w ramach projektu RIS Wielkopolska. Analizy prowadzono w czterech obszarach tematycznych: MŚP, potencjału B+R, instytucji wsparcia oraz słabiej rozwiniętych obszarów. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały przedstawione w strategii w ramach charakterystyki głównych sfer innowacji w formie identyfikacji problemów.

Charakterystyka głównych sfer systemu innowacji ujawnia wiele słabych stron regionu:

- Niski odsetek firm innowacyjnych w populacji badanej przez GUS (ostatnie miejsce w kraju) oraz w odsetku firm, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną
- Brak myślenia strategicznego i długofalowego planowania rozwoju firm
- Słabe wykorzystywanie źródeł innowacji, takich jak jednostki naukowo-badawcze
- Brak analizy rynku i rozeznania trendów długofalowego rozwoju rynku w przedsiębiorstwach
- Niechęć do współpracy ponadregionalnej i międzynarodowej.

Wskaźniki charakteryzujące innowacyjność przedsiębiorstw są dla regionu bardzo zróżnicowane i w niektórych Wielkopolska plasuje się na miejscach czołowych w kraju, a w innych na jednych z ostatnich.

Przeprowadzone analizy i identyfikacja wynikających z nich problemów pozwoliły na przeprowadzenie analizy SWOT. Analizę tę konsekwentnie przeprowadzono dla czterech obszarów diagnostycznych.

Niestety nie wskazano w strategii branż wysokiej szansy w regionie.

Ocena

Strategia w bardzo skondensowany sposób przedstawia wyniki analiz i na ich podstawie kreśli analizę SWOT w czterech obszarach diagnostycznych. Analizy te bezpośrednio odzwierciedlają analizę problemów w sferze innowacyjności w regionie i obie są spójne ze sobą. Analiza badań i analiza SWOT zostały zrobione wzorcowo.

Diagnoza innowacyjnego potencjału województwa wielkopolskiego rysuje się w strategii bardzo klarownie. Widzimy region o stosunkowo silnym potencjale innowacyjnym po stronie jednostek badawczych, i niejednoznacznej, choć raczej słabej sytuacji wśród przedsiębiorstw, oraz stosunkowo dobrze rozbudowanej infrastrukturze wsparcia, ale często rozmiągającej się z potrzebami przedsiębiorstw. Większość przedsiębiorstw nie widzi ponadto korzyści z podejmowania działalności innowacyjnej. W analizie przede wszystkim skupiono się na identyfikacji problemów, tak aby cele strategii skoncentrować na likwidacji słabych stron.

Strategia nie wskazuje branż wysokiej szansy dla regionu. Jest to jedna ze słabości tego dokumentu.

3. Cele strategii

W strategii określono cele strategiczne, cele operacyjne i działania prowadzące do osiągnięcia celów. Cele zdefiniowano w odniesieniu do czterech głównych obszarów będących przedmiotem strategii:

<i>1. Integracja środowisk społeczno-gospodarczych na rzecz innowacji</i>		
<i>2. Zwiększenie zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji</i>	<i>3. Wykorzystanie potencjału badawczego Wielkopolski dla wzrostu konkurencyjności gospodarki</i>	<i>4. Budowa nowoczesnej infrastruktury innowacyjnej</i>

Definiowanie celów zostało ściśle powiązane z wynikami diagnozy.

W ramach pierwszego celu strategicznego określono trzy cele operacyjne:

- 1.1 Podniesienie kultury innowacyjnej środowisk regionu
- 1.2 Wsparcie poprzez innowacje słabiej rozwiniętych obszarów Wielkopolski
- 1.3 Tworzenie warunków i instrumentów dla wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji

Do realizacji tych celów zdefiniowano 8 działań.

W ramach drugiego celu strategicznego określono cztery cele operacyjne:

- 2.1 Przełamanie mentalnych barier innowacji i współpracy
- 2.2 Zwiększenie umiejętności kadr w przedsiębiorstwach
- 2.3 Rozwój bazy technicznej przedsiębiorstw
- 2.4 Rozwój międzyregionalnej współpracy firm

Do realizacji tych celów zdefiniowano 16 działań.

W ramach trzeciego celu strategicznego zdefiniowano cztery cele operacyjne:

- 3.1 Kreowanie przedsiębiorczych postaw w nauce. Stworzenie oferty instrumentów finansowego wsparcia innowacji w MŚP
- 3.2 Utworzenie struktur i regulacji w nauce ułatwiających jej współpracę z gospodarką
- 3.3 Wzrost udziału przychodów nauki ze współpracy z przedsiębiorstwami
- 3.4 Dostosowanie oferty edukacyjnej nauki do potrzeb regionalnej gospodarki

Do realizacji tych celów zdefiniowano 12 działań.

W ramach czwartego celu strategicznego zdefiniowano także cztery cele operacyjne:

- 4.1 Rozwój instytucji otoczenia biznesu działających na rzecz innowacji
- 4.2 Poprawa jakości usług oraz ich dostosowanie do potrzeb przedsiębiorstw
- 4.3 Poprawa struktury i ułatwienie dostępu do usług
- 4.4 Rozwój instrumentów finansowania innowacji, dostosowanych do potrzeb firm

Układ celów jest logiczny i zgodny z diagnozą sytuacji regionu w zakresie innowacji. Działania zapisane w strategii nie mają charakteru zbyt szczegółowego, ale są bardzo konkretne. Stwarzają możliwość podejmowania w ich ramach różnorodnych inicjatyw sprzyjających realizacji celów strategicznych.

Ocena

Cele zostały sformułowane poprawnie i są zgodne z diagnozą regionalną w zakresie innowacji. Strategia kładzie nacisk na realizację czterech celów strategicznych. Pierwszy cel podejmuje działania „miękkie” polegające na tworzeniu kultury innowacji w różnych środowiskach oraz wsparcie słabiej rozwiniętych obszarów. Drugi cel odnosi się do stymulowania przedsiębiorstw w zakresie absorpcji i wytwarzania innowacji, obejmującej

również działania inwestycyjne. Trzeci cel to zwiększenie wykorzystania prac badawczych przez przedsiębiorstwa dla działalności innowacyjnej. Czwarty dotyczy budowy nowoczesnej infrastruktury otoczenia biznesu.

Wydaje się, że konstrukcja celów strategii bardzo dobrze odzwierciedla specyfikę regionu w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Strategia formułuje również odpowiednie działania służące realizacji tych celów. Ponadto podejmowane będą również działania stymulujące i kreujące rynek transferu technologii i poprawę usług i instrumentów finansowych oferowanych przez instytucje wsparcia. Każde działanie zostało tak sformułowane, aby wskazać konkretne formy jego wdrażania. Ma to duże znaczenie dla skuteczności wdrażania strategii.

Strategia stwarza spójny system celów i działań dostosowanych do uwarunkowań regionalnych.

4. Wdrażanie

System wdrażania i monitoringu jest przedstawiony w strategii bardzo schematycznie. Ogranicza się do wskazania etapów realizacji strategii, wskazuje rolę poszczególnych instytucji realizujących Strategię we wdrażaniu oraz definiuje szereg akcji pilotażowych.

Strategia nie wskazuje na formy instytucjonalne wdrażania i monitoringu.

Strategia zakłada, że jej realizacja będzie przebiegać w następujących etapach:

- Przygotowanie szczegółowego planu działań.
- Realizacja akcji pilotażowych i ocena ich skuteczności.
- Wdrożenie całości Strategii Innowacji.
- Monitoring i korekta założeń Strategii.

Plan Działania obejmujący szczegółowy sposób i harmonogram wdrażania na lata 2004-2006 został opracowany już po przyjęciu Strategii. Został on również przyjęty do realizacji przez władze samorządowe i opublikowany na stronach internetowych RIS Wielkopolska.

Obok planu działania drugim kluczowym dokumentem jest Metodologia Monitoringu RSI. Ten dokument także został opracowany po przyjęciu strategii. Określa sposób i zakres prowadzonego monitoringu oraz definiuje wskaźniki na poziomie działań i celów. Określa również Komitet Monitorujący jako jednostkę odpowiedzialną za monitoring RSI zarówno na poziomie „mikro”, jak i „makro”.

Strategia definiuje 8 działań pilotażowych, które powinny być realizowane w pierwszym okresie wdrażania strategii. Niektóre z tych działań zostały już rozpoczęte. Strategia definiuje także działania pilotażowe o dalszej perspektywie realizacji: akcje średniookresowe. Podstawowym dokumentem wdrażania strategii pozostaje Plan Działania, który szczegółowo określa poszczególne działania, ich związek z celami strategii, wskaźniki monitorowania oraz możliwości finansowania z funduszy strukturalnych. Plan działania

obejmuje 34 precyzyjnie zdefiniowane działania określone na podstawie propozycji projektów złożonych przez różne podmioty z regionu.

Ocena

Sposób wdrażania przedstawiony jest w strategii w sposób schematyczny. Należy go jednak rozpatrywać łącznie z Planem Działania obejmującym 34 propozycje projektów oraz Metodologią Monitoringu RSI, jako dokumentami związanymi ze strategią. Aktualnie Strategia znajduje się w fazie wdrażania. Wiele działań jest już realizowanych a Plan Działania definiuje dalsze projekty wdrożeniowe. Sposób wdrażania będzie monitorowany zgodnie z przyjętą metodologią.

5. Ocena ogólna,

Regionalna Strategia Innowacji w województwie wielkopolskim jest dokumentem wzorcowym. Zwarty, konsekwentny i spójny wewnętrznie dokument określa cele strategiczne i cele operacyjne dla osiągnięcia wizji rozwoju regionu sformułowanej na wstępie dokumentu strategii. Strategia została przygotowana w sposób spójny i kompetentny. Cele i działania są sformułowane poprawnie i są przełożone na prosty system wdrażania.

Sposób wdrażania strategii określają działania pilotażowe i przede wszystkim Plan Działania na lata 2004-2006. Wdrożenie strategii będzie monitorowane zgodnie z Metodologią Monitoringu. Akcje wdrażające strategię zostały zidentyfikowane na podstawie propozycji zgłaszanych przez instytucje z regionu. Propozycje te zostały przyporządkowane celom, jakie mają realizować, i sukcesywnie będą uruchamiane w formie projektów.

Strategia Innowacyjna Wielkopolska może stanowić tzw. dobrą praktykę, zarówno jeżeli chodzi o metodykę opracowania strategii, definiowanie jej celów, jak i sposób wdrażania.

Województwo zachodniopomorskie

1. Organizacja, założenia teoretyczne i metodyczne

Regionalna Strategia Innowacji województwa zachodniopomorskiego RIS-WPR, licząca 83 str. (wersja drukowana) została przygotowana przez konsorcjum międzynarodowe składające się z 3 instytucji, którego koordynatorem była Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.. Strategia została uchwalona przez Sejmik Województwa Pomorskiego 22 głosami przy 2 wstrzymujących się w dniu 07 lutego 2005 r.

Konsorcjum wykonawcze projektu RISP-WPR obok ZARR S.A obejmowało dwóch partnerów niemieckich: ATI Kuste z Rostoka i Titan e.V. z Neubrandenburga (Meklemburgia-Pomorze Przednie). W skład Komitetu Sterującego, na którego czele stał wicemarszałek województwa, weszli przedstawiciele nauki, samorządu, MŚP, instytucji finansowych, stowarzyszeń. Projekt realizowany był przez Jednostkę Zarządzającą w składzie 6 osobowym. Ponadto w ramach projektu powołano 4 grupy robocze działające w obszarach, które były przedmiotem badań i analiz:

- innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego,
- zasoby technologiczne województwa zachodniopomorskiego,
- instytucje wsparcia przedsiębiorczości w województwie zachodniopomorskim,
- innowacyjność a słabiej rozwinięte obszary województwa zachodniopomorskiego.

Powołano również 5 grupę roboczą ds. opracowania strategii. Niewiele informacji jest dostępnych nt. tzw. fazy 0, a więc budowania konsensusu regionalnego. Etap ten zakończono w czerwcu 2003 roku. Nie zamieszczono sprawozdania z realizacji fazy 0. W dalszej realizacji projektu skupiono się na przeprowadzeniu analiz regionalnych. Przed rozpoczęciem fazy 1 (analizy) w projekcie nastąpiła zmiana zespołu zarządzającego. Wyniknęła stąd pewna nieciągłość w realizacji projektu i jego zakończenie z rocznym opóźnieniem.

Strategia budowana była w oparciu o wyniki badań innowacyjności regionu, które zostały zebrane i przeanalizowane w 14 obszarach diagnostycznych. Dla każdego obszaru diagnostycznego sformułowana została diagnoza i rekomendacje.

W tworzeniu strategii zastosowano metodykę Planowania Zorientowanego na Cele (GOPP: Goal Oriented Project Planning).

Opierając się na wynikach analiz i stosując metodykę GOPP stworzono strukturę strategii definiując trzy cele strategiczne, 9 celów operacyjnych i 26 działań.

Ocena

Strategii nie budowano w oparciu o szeroki udział przedstawicieli zainteresowanych środowisk. Zwłaszcza działań takich nie podjęto na większą skalę w pierwszym roku trwania projektu. Spowodowane to było problemami z zarządzaniem projektem i zmianą zespołu wchodzącego w skład Jednostki Zarządzającej (po zakończeniu fazy wstępnej). Nowy zespół

przejął zarządzanie projektem na progu fazy analitycznej. Tym zapewne można tłumaczyć podjęcie bardzo rozbudowanych jak na proces tworzenia RSI analiz. Można zauważyć, że faza ta była połączeniem fazy analitycznej i fazy konsultacji regionalnych. Problematyka budowania konsensusu wokół RSI została podjęta zatem w kolejnych fazach projektu: na etapie konsultowania wyników analiz, budowania strategii oraz promocji strategii. Konsensus jest również istotnym elementem Regionalnego Planu Działania związanego z wdrażaniem strategii.

W proces budowania strategii od początku zaangażowany był samorząd województwa.

Jednostka Zarządzająca współpracowała z grupą ekspertów regionalnych – przede wszystkim w ramach grup roboczych. Ponadto korzystała również z ekspertyzy krajowej (patrz: opinie ekspertów zamieszczone na stronie RISP-WPR).

2. Diagnoza

Diagnozę gospodarki województwa prowadzono w oparciu o dostępne w regionie dokumenty. Główne cechy gospodarki regionu zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- gospodarka Pomorza Zachodniego nie wykorzystuje w pełni szans rozwojowych wynikających z położenia geograficznego,
- maleje udział gospodarki regionu w krajowej produkcji przemysłowej,
- zanikają funkcje regionu związane z przemysłem morskim,
- zasoby gospodarcze regionu są nierównomiernie rozmieszczone,
- stosunkowo korzystna struktura agrarna (połowa mniej zatrudnionych w rolnictwie niż w reszcie kraju),
- istnienie silnych stowarzyszeń branżowych w przetwórstwie rybnym,
- w strukturze branżowej gospodarki dominują firmy usług i handlu,
- rozwój Branży IT na poziomie porównywalnym z innymi regionami.

Analiza gospodarki regionu pozwoliła na wskazanie sektorów tradycyjnych wykorzystujących silne strony regionu: przetwórstwo rolno-spożywcze, przemysł drzewno-meblarski, przemysł chemiczny, morski, turystyka i te o największym potencjale rozwojowym: przemysł komputerowy, telekomunikacyjny, biotechnologie, technologie genetyczne, usługi konsultingowe, usługi wiedzy, media. Natomiast na potrzeby działania 2.6 ZPORR do powyższych branż dodano jeszcze: leśnictwo, poligrafię, gospodarkę odpadami, logistykę i transport, budownictwo, ochronę zdrowia i energetykę.

Regionalna Strategia Innowacji bazuje przede wszystkim na analizach przeprowadzonych w ramach projektu RISP-WPR. Analizy prowadzono w czterech obszarach tematycznych: potrzeb MŚP, oferty technologicznej B+R, finansowych i niefinansowych instrumentów wsparcia MŚP, scenariuszy najsłabiej rozwiniętych obszarów. Wyniki przeprowadzonych analiz zostały zestawione w strategii w postaci 14 diagnoz i rekomendacji.

W analizie przedsiębiorstw badano 255 przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS oraz 47 przedsiębiorstw szybko się rozwijających tzw. „gazel” przedsiębiorczości zidentyfikowanych na podstawie sporządzanego przez ZARR „Rankingu 100”. Badania te potwierdzają znacznie większą dynamikę wzrostu firm podejmujących działania innowacyjne.

W obszarze działalności innowacyjnej z analiz tych wynika, iż:

- w większości wskaźników charakteryzujących innowacyjność region plasuje się na 11 miejscu w kraju, a więc wśród regionów najsłabszych. Szansy podniesienia innowacyjności regionu strategia upatruje w tworzeniu struktur klastrowych. Istnieją przesłanki świadczące o możliwości wykształcenia się klastrów w przetwórstwie rybnym, przemyśle stoczniowym, drzewnym/meblarskim. Na przeszkodzie stoi słaba współpraca między przedsiębiorstwami regionu, a także pomiędzy dużymi firmami a MŚP;
- przedsiębiorstwa nie posiadają strategii rozwoju/innowacyjności i nie widzą potrzeby podejmowania działań innowacyjnych. Z grupy badanych przedsiębiorstw wyróżnia się grupa tzw. gazeli biznesu dla których działania innowacyjne są podstawowym czynnikiem ich sukcesu;
- szacuje się, że w całym regionie jest zaledwie 25-30 nowo powstałych firm zorientowanych technologicznie;
- podaż ofert technologicznych jest bardzo słaba a potencjał sektora B+R ograniczony – stanowią go prawie wyłącznie publiczne szkoły wyższe;
- oferty technologiczne jednostek B+R bardzo silnie rozmiijają się z potrzebami regionalnych MŚP;
- jednostki badawcze nie współpracują z MŚP a ich nakłady na badania są znikome (ponad 16krotnie mniejsze od średniej krajowej);
- spośród 38 instytucji wsparcia jedynie 3 jako główny cel działań mają wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych;
- oferta instrumentów finansowych jest niedostosowana do przedsięwzięć innowacyjnych;
- 10 z 21 powiatów regionu nie jest absolutnie przygotowana do podejmowania jakiegokolwiek działalności innowacyjnej.

W strategii nie przedstawiono analizy SWOT.

Ocena

W wyniku analiz wskazano branże najważniejsze w regionie. Dziedzin tych jest stanowczo zbyt wiele, aby mówić o koncentracji na dziedzinach strategicznych. W tym kontekście można mówić o braku takich dziedzin. Zauważa się brak determinacji czy za strategiczne uznać tradycyjne, silnie zakorzenione w regionie, ale z reguły raczej słabnące ekonomicznie niż rozwijające się dynamicznie, czy też nowe branże rozwijające się, ale

jeszcze słabe w regionie. W związku z tym wskazano obie grupy jako istotne dla rozwoju regionu.

W projekcie RISP-WPR zrealizowano bardzo rozbudowaną fazę analityczną. Wnioski z analiz są bardzo interesujące i wskazują na wiele cech charakterystycznych dla regionu zachodniopomorskiego w odniesieniu do innowacji. Wyniki tych badań przedstawiono w raportach. Pięć z nich dotyczy prac czterech grup roboczych i przeprowadzonych w ramach tych grup badań. W końcowej fazie projektu dokonano jeszcze dwóch dodatkowych badań w zakresie przedsiębiorczości studentów oraz wpływu największych firm województwa na regionalne MŚP. Wyniki tych badań przedstawiono w kolejnych dwóch raportach. Można ocenić, że analityczna faza strategii RIS-WPR została przeprowadzona wzorcowo i może być traktowana jako dobra praktyka, która powinna być powielana w innych regionach podejmujących takie analizy.

Diagnoza innowacyjnego potencjału województwa zachodniopomorskiego w strategii rysuje się bardzo klarownie. Region o bardzo słabym potencjale innowacyjnym zarówno po stronie jednostek badawczych, jak i wśród przedsiębiorstw, i infrastrukturze wsparcia nie zapewniającej wsparcia w sferze działalności innowacyjnej. Co więcej przedsiębiorstwa nie są zainteresowane podejmowaniem działalności innowacyjnej i nie widzą takiej potrzeby. Specyfiką województwa jest jednak istnienie grupy firm innowacyjnych o dużym potencjale wzrostu, a także grupy świetnie funkcjonujących na rynku technologicznych firm start-up wywodzących się z uczelni wyższych. Typowe są również dysproporcje subregionalne w potencjale i świadomości innowacyjnej. W tej sytuacji dobór właściwych instrumentów interwencji dla podniesienia innowacyjności regionu stanowi prawdziwe wyzwanie.

Zawarta w strategii diagnoza podzielona na 14 obszarów diagnostycznych nie została położona na analizę SWOT.

Przedstawione w dokumencie strategii wnioski z badań i analiz zawartych w 14 obszarach diagnostycznych zostały przyporządkowane celom strategicznym.

3. Cele strategii

W strategii określono cele strategiczne, cele operacyjne i działania prowadzące do osiągnięcia celów. Cele zdefiniowano w odniesieniu do trzech głównych obszarów będących przedmiotem strategii:

- Wzrost świadomości innowacyjnej MŚP
- Stworzenie warunków do rozwoju rynku technologii i innowacji
- Rozwój systemu wsparcia działań innowacyjnych w regionie

Każdemu z tych celów przypisano odpowiednie obszary diagnostyczne tak, że realizacja celów została ściśle powiązana z wynikami diagnozy.

W ramach pierwszego celu strategicznego określono trzy cele operacyjne:

- Powszechny dostęp do informacji o zasobach innowacyjnych

- System edukacji kreujący aktywność, przedsiębiorczość i innowacyjność,
- Promocja innowacyjności.

Do realizacji tych celów zdefiniowano 9 działań.

W ramach drugiego celu strategicznego określono cztery cele operacyjne:

- System transferu technologii i rozwiązań innowacyjnych
- Monitoring i identyfikacja potrzeb technologicznych MŚP
- Wzmacnianie obszarów badawczych strategicznych dla regionu
- Wspieranie powstawania nowych firm innowacyjnych

Do realizacji każdego z tych celów zdefiniowano po trzy działania.

W ramach trzeciego celu strategicznego zdefiniowano dwa cele operacyjne:

- Stworzenie oferty instrumentów finansowego wsparcia innowacji w MŚP
- Dostosowanie oferty instytucji wsparcia pozafinansowego do potrzeb MŚP

Do realizacji każdego z tych celów zdefiniowano po trzy działania.

Układ celów jest logiczny i zgodny z diagnozą sytuacji regionu w zakresie innowacji. Działania zapisane w strategii nie mają charakteru zbyt szczegółowego i stwarzają w ten sposób możliwość podejmowania w ramach działania różnorodnych inicjatyw sprzyjających realizacji celów strategicznych.

Ocena

Cele zostały sformułowane poprawnie i są zgodne z diagnozą regionalną w zakresie innowacji. Strategia kładzie główny nacisk na działania „miękkie” w zakresie podnoszenia świadomości innowacyjnej jak udostępnianie informacji, tworzenie systemu komunikacji pomiędzy aktorami systemu innowacyjnego, edukację na trzech poziomach nauczania (szkoły podstawowe i średnie, szkoły wyższe i kształcenie ustawiczne), organizację imprez promujących innowacyjność. Wydaje się, że ten kierunek jest słuszny w odniesieniu do regionu o słabym potencjale innowacyjnym. Z drugiej strony strategia formułuje odpowiednie działania mające stworzyć możliwości działania gazetem biznesu i warunki do powstawania nowych firm technologicznych. Ponadto podejmowane będą również działania stymulujące i kreujące rynek transferu technologii i poprawę usług i instrumentów finansowych oferowanych przez instytucje wsparcia. W ten sposób strategia stwarza spójny system celów i działań dostosowanych do uwarunkowań regionalnych.

4. Wdrażanie

System wdrażania i monitoringu jest przedstawiony w strategii bardzo schematycznie. Właściwie ogranicza się do dwóch podstawowych elementów.

Po pierwsze, powołania przez zarząd województwa organów odpowiedzialnych za wdrażanie i monitorowanie w postaci: Komitetu Sterującego, Regionalnej Rady ds. Nauki,

Techniki i Innowacji, oraz Jednostki Monitorującej. Rada Regionalna ma być ciałem opiniotwórczo-doradczym. Rolą Rady jest rekomendowanie KS zakresu działań oraz projektów pod kątem ich zgodności ze strategią. Rekomendacje rady będą się przekładały na zapisy w Ramowych Planach Działania. Projekty RPD ma przygotowywać Jednostka Monitorująca na podstawie przeprowadzonych badań i analiz realizacji strategii.

Po drugie, opracowywania Ramowego Planu Działania, który będzie określać:

- priorytetowe działania na najbliższy okres,
- projekt niezbędnych zmian oraz aktualizacji istniejącej strategii,
- wartości wskaźników wdrażania strategii

W zakresie wdrażania strategia definiuje wskaźniki służące do oceny efektywności wdrażania na poziomie celów strategicznych, celów operacyjnych i działań. Jako jednostkę odpowiedzialną za monitoring strategii wskazuje Jednostkę Monitorującą.

Ocena

Sposób wdrażania przedstawiony jest w strategii w sposób otwarty. Nie został zdefiniowany ani harmonogram wdrażania, ani kluczowe działania, które powinny być realizowane w pierwszej kolejności. Nie wytypowano również działań pilotażowych. Strategia wskazuje system instytucjonalny wdrażania i monitoringu. W systemie tym Rada Regionalna powinna mieć uprawnienia do definiowania Ramowego Programu Działania a Komitet Monitorujący powinien jedynie dostarczać Radzie odpowiednich danych (podobnie jak i Komitetowi Sterującemu). Sprawa jest kluczowa, ponieważ wdrażanie strategii wymaga sterowania rodzajem projektów jakie będą realizowane. To z kolei wymaga doskonałego rozeznania w celach Strategii i projektach/przedsięwzięciach, które mogą najlepiej realizować te cele. Powołanie Rady jest zatem dobrą koncepcją aby wdrażanie strategii nie było procesem żywiołowym i aby można było ten proces skoordynować. Należy jednak nadać Radzie większe uprawnienia.

W strategii nie zamieszczono żadnych informacji o Ramowym Programie Działania. Taki program jednak powstał i został zaaprobowany przez Sejmik Województwa 24 marca 2005 roku już po opublikowaniu dokumentu strategii. Program działania obejmuje lata 2005-2006 i zawiera 26 działań z nadanymi priorytetami i uporządkowanych w czterech grupach odpowiadających stopniowi pilności ich realizacji. Na realizację każdego działania wskazano możliwe źródła finansowani i podano potencjalne instytucje wdrażające. Ponadto w celu zintegrowania najbardziej pilnych działań zdefiniowano 6 działań pilotażowych. Te działania to:

1. System monitoringu.
2. Regionalny portal innowacyjny.
3. *Foresight* regionalny.
4. Opracowanie promocyjnej polityki regionu w zakresie innowacji

5. Identyfikacja możliwości nawiązania współpracy z jednostkami badawczymi i wspomagającymi z krajów sąsiednich (Niemcy, Szwecja, Dania).
6. Organizacja spotkań regionalnych pod nazwą Regionalne Forum Innowacyjne.

W ten sposób brakujące w zapisach strategii elementy, takie jak: priorytetyzacja działań oraz planowane do osiągnięcia wartości wskaźników znalazły się w Regionalnym Planie Działania.

5. Ocena ogólna,

Regionalna Strategia Innowacji w województwie zachodniopomorskim jest dostosowana do poziomu innowacyjności w tym regionie i kładzie główny nacisk na kształtowanie kultury innowacji, działania promocyjne i informacyjne. Zakłada również interwencję w obszarze transferu technologii, wspierania firm innowacyjnych i tworzenia nowych firm technologicznych. Takie podejście powinno pozwolić stopniowo zwiększać potencjał innowacyjny regionu i zdolność przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji. Strategia została przygotowana w sposób spójny i kompetentny. Cele i działania są sformułowane poprawnie i są przełożone na prosty system wdrażania.

W strategii nie przewiduje się tworzenia nowych struktur instytucjonalnych (wyjątkiem jest powołanie Centrum Transferu Technologii), i nie przewiduje się działań o charakterze infrastrukturalnym.

Zaletą strategii jest przejrzysty układ celów i działań. Drugim cennym dorobkiem procesu budowania strategii jest metodyka i zakres prowadzonych badań i analiz. Dotyczą one sytuacji w zachodniopomorskim, ale równocześnie mogą stanowić „dobrą praktykę” dla prac analitycznych podejmowanych w innych regionach. Niemal wszystkie raporty i analizy zostały umieszczone na stronie internetowej co ułatwia korzystanie z dorobku RISP-WSP. Obok raportów bardzo ciekawym materiałem są ekspertyzy przygotowane na zlecenie Jednostki Zarządzającej.

W Strategii Innowacji można znaleźć odpowiednie odniesienia do Strategii Rozwoju Regionalnego Województwa, która kładzie główny nacisk na zrównoważony rozwój wiodących gałęzi gospodarki wykorzystujących silne strony regionu oraz zwiększenie udziału sektorów charakteryzujących się wysoką stopą wzrostu. Podniesienie konkurencyjności regionu strategia województwa wiąże z wykorzystaniem nauki, wspieraniem MŚP oraz budowaniem warunków do podnoszenia innowacyjności. Równocześnie w Regionalnym Planie Działania 2005-2006 sugerowane są zmiany w dokumentach strategicznych tak, aby zapewnić ich pełną spójność.

Podsumowanie indywidualnych ocen 15 regionalnych strategii innowacji

Istotnym elementem zbiorczej oceny regionalnych strategii innowacji jest zgodność zawartości strategii ze standardami i wymogami stawianymi wobec dokumentów planistycznych w sferze innowacji regionalnej. Zgodność ta zachodzi, gdy: 1. w diagnozie ujęto te i tylko te zagadnienia, które są istotne dla innowacyjności; 2. sformułowane cele strategiczne (i pochodne) są logicznie powiązane z ustaleniami diagnozy, a zatem gwarantują realny wpływ na podnoszenie innowacyjności regionu.

Naturalnie wielkie znaczenie ma także operacjonalizacja celów, system wdrażania, możliwości finansowe – z punktu widzenia strategii możemy je jednak uznać za zagadnienia techniczne, służebne. Dlatego w tej części koncentrujemy się na diagnozie i celach.

Województwo dolnośląskie należy do tych, które zarówno diagnozę, jak i układ celów zasadniczo podporządkowały zagadnieniom ściśle powiązanym z innowacyjnością. W analizie cech regionu uwzględniono dziesięć obszarów uwarunkowań wewnętrznych (potencjał biznesowy, badawczy, instytucjonalny, administracyjny, edukacyjny, kulturowy, strategia rozwoju województwa, charakterystyczne dziedziny gospodarki i nauki), jak i zewnętrznych (proinnowacyjna polityka państwa, czynnik europejski). Analizę SWOT przeprowadzono w odniesieniu do koncepcji tzw. złotego trójkąta powiązań, aczkolwiek u jej podstaw tkwiły raczej informacje ilościowe, niż jakościowe. Stosownie zdefiniowano osiem celów strategicznych, które z jednym wyjątkiem (4. finansowanie innowacji) tworzą szeroką, lecz logiczną całość z celem strategicznym. W sumie pole strategii, analiza i cele stanowią ogólnie rzecz biorąc logiczną całość, odpowiadającą zamiarom i problemom.

Województwo kujawsko-pomorskie przedstawiło strategię o zróżnicowanym charakterze. Nazbyt obszerna, wykraczająca poza pole polityki innowacyjnej i obejmująca zjawiska nie mające nic lub niewiele wspólnego z innowacyjnością. Dotyczy to zwłaszcza analiz środowiska i zasobów naturalnych, czy też – spośród szczegółowych – liczby miejsc noclegowych. Nie w pełni uzasadniono wybór branż i przemysłów uznanych za szczególnie ważne obszary produkcji (zatem mające związek z innowacyjnością regionu). Ujęto tu m.in. takie branże, jak meblarska czy przemysł rolno-spożywczy. Nie w pełni spójna jest także analiza SWOT. Mimo to, na poziomie celów strategia kujawsko-pomorska jest skonstruowana poprawnie i odnosi się zasadniczo bezpośrednio do obszaru innowacyjności.

Województwo lubelskie przygotowało strategię od początku obarczoną podejściem sektorowym, nie zaś – zaleconym dla analiz innowacyjności – horyzontalnym (funkcjonalnym). Poza pole innowacyjności wykracza też diagnoza i – w konsekwencji – analiza SWOT, zaliczająca m.in. do silnych stron lubelskiego rynku innowacji potencjał rozwoju produkcji rolniczej czy też duży potencjał produkcji odnawialnych źródeł energii, a do stron słabych np. bezrobocie. Co więcej, analiza SWOT, będąc niekonsekwentną, zawiera też sprzeczne opinie. Słabości przejawiają się także w obszarze celów strategii, gdzie obok celów bezpośrednio służących rozwojowi innowacyjności w województwie pojawiają się też zupełnie niezwiązane, jak np. poprawa efektywności rolnictwa klasycznego – (cel 2), wzrost produkcji/znaczenia alternatywnych źródeł energii (cel 3.1), czy też promocja i rozwój

sektora agroturystycznego (cel 3.2). Strategia nie obejmuje instytucji wsparcia. Strategia sprawia wrażenie, jakby – przy całej swej wewnętrznej niespójności – miała uzasadnić transfer środków przeznaczonych na poprawę innowacyjności do sektorów z innowacyjnością niemających wiele wspólnego.

Województwo lubuskie przygotowało strategię, która – mimo dość obszernych wątków diagnozy wykraczających ewidentnie poza obszar innowacyjności – generalnie koncentruje się na zjawiskach temu obszarowi właściwych, (choć podobnie jak większość strategii ogranicza się do analiz ilościowych). Analizę SWOT przeprowadzono w odniesieniu do 4 kluczowych dla innowacyjności obszarów, wprowadzając rangowanie cech. Przy krytycznym podejściu w analizie, niektóre obszary jednak nie dość rozpracowano, niektóre zaś osiągnięcia w województwie (np. w zakresie współpracy międzynarodowej) przeoczono. Zasadniczo poprawnie określono cele strategiczne, jednakże relacje pomiędzy misją, wizją, celami głównymi i operacyjnymi nie zawsze są jasne i zrozumiałe. Uporządkowanie i doprecyzowanie sformułowań byłoby z korzyścią dla strategii i jej realizacji.

Województwo łódzkie niewątpliwie wyróżnia się zwięzłością prezentacji strategii LORIS, która wynika z dyscypliny w ograniczeniu informacji do tych, które bezpośrednio wiążą się z problematyką innowacyjności. Pomimo nasuwającego się czasem pytania o związki między przedstawioną diagnozą i analizą SWOT, czy też drobnych sprzeczności (urzędy raz określone jako skłonne do wdrażania innowacji, ale gdzie indziej – pod postacią władz lokalnych – uznawane są za pasywne we wprowadzaniu innowacyjnych form zarządzania w urzędach), część diagnostyczną należy ocenić wysoko (choć nie rozbudowuje warstwy szans i zagrożeń). Odpowiadające trzem filarom innowacyjności przypisano 3 cele strategiczne, 10 priorytetów i 37 akcji. W sumie tworzą one logiczny układ, bezpośrednio dotyczące innowacyjności (aczkolwiek pośród celów pojawiają się i takie, które w istocie są narzędziami osiągania celów).

Województwo małopolskie przygotowało strategię obejmującą szeroką diagnozę, miejscami znacząco wykraczającą poza kwestie istotnie związane z innowacyjnością. Najważniejsze jest jednak, że nie pominięto tych dotyczących bezpośrednio innowacyjności, choć w analizie SWOT zwraca uwagę nadmierna ogólnikowość, jak też dość częste uwzględnianie zjawisk nieistotnych z punktu widzenia innowacyjności (relatywnie niskie bezrobocie czy też wzmocnienie władzy regionalnej). Zasadniczo poprawnie sformułowano cele strategiczne, cele taktyczne i zadania, chociaż z korzyścią byłaby ich ponowna selekcja i odrzucenie choćby takich, jak agroturystyka (1.4.4) czy też pomysł utworzenia banku projektów i pomysłów projektów (1.2.2). W sumie – z ww. przykładowymi wyjątkami – cele są wprost związane z innowacyjnością regionu i jej poprawą.

Województwo opolskie przygotowując strategię innowacyjności uznało, iż jest ona konieczna, aby móc skorzystać ze środków Unii Europejskiej, co jest zbyt wąskim, utylitarnym tylko podejściem do RSI. Informacje przedstawione w diagnozie często wykraczają poza obszar innowacyjności (np. liczba ludności, bezrobocie), są pozbawione danych jakościowych lub są nazbyt ogólnikowe. Mimo, że analizę SWOT podjęto uwzględniając "złoty trójkąt powiązań", to znalazły się tam – obok niezwykle trafnych – także cechy niemające wiele wspólnego z innowacyjnością; w strategii występują także

oczywiste sprzeczności np. w ocenie wiedzy w instytucjach i uczelniach (mocna strona) i luki pokoleniowej kadry oraz słabo wykorzystanej infrastruktury naukowo-badawczej (słabe strony). Na poziomie priorytetów i celów strategii należy uznać, że odpowiadają one potrzebom podniesienia innowacyjności regionu, (choć i tu znaleźć można cele operacyjne zbędne, jak np. rozwój bazy technicznej przedsiębiorstw). Niefortunną cechą celów jest postulatyczny sposób formułowania niektórych z nich.

W województwie podkarpackim rozbudowaną część dokumentu strategicznego stanowi diagnoza, która jednak nie zawsze przedstawia i opatruje komentarzem cechy istotne z punktu widzenia problematyki innowacyjności, nadmiernie koncentrując się na zagadnieniach przedsiębiorczości. Niektóre informacje są powierzchowne. Analiza SWOT zawiera błędy i sprzeczności wymagające oczywistej weryfikacji (mocną stroną np. tradycyjne rolnictwo). Pojawiają się także mimo wszystko nadinterpretacje (np. duży kapitał intelektualny regionu). Ze względu na zmienne podejście do prezentacji celów strategii (w wersji tabelarycznej i opisowej) dość trudna do zrozumienia jest warstwa celów. Z jednej strony misja wyraźnie podkreśla, że szczególne znaczenie ma wymiar ekologiczny i uznaje za innowację powrót do tradycji (przemysł spożywczy, rolnictwo, turystyka), z drugiej zaś sformułowane priorytety nawiązują wprost do innowacyjności regionu. Z kolei na poziomie celów pośród wielu niezwykle trafnych znajdziemy też takie, które wiążą się z sektorem rolnictwa, nie znajdziemy za to dotyczących sektorów wysokiej technologii.

Województwo podlaskie pracując nad strategią założyło, że większość opisywanych w niej działań będzie się wiązać z funduszami strukturalnymi Unii Europejskiej. Diagnoza jest stosunkowo rozbudowana i dotyczy zagadnień istotnych z punktu widzenia innowacyjności, a mimo to uzyskany dzięki niej obraz regionu w tym względzie nie jest dostatecznie klarowny. Niektóre informacje wykraczają poza sferę innowacyjności (np. jakość gleb, sezonowość turystyki) i bez szkody dla strategii winny być usunięte. Zasadniczych zmian wymaga analiza SWOT, zawierająca nazbyt liczne błędy atrybucji cech, jak też – w ślad za wcześniejszymi analizami – uporczywe eksponowanie sektora rolnictwa i przetwórstwa spożywczego, co jako żywo niewiele ma wspólnego z innowacyjnością i lepiej zapewne pasowałoby do strategii rozwoju zrównoważonego. Mimo stwierdzonych słabości diagnozy, misja i cele strategiczne zostały sformułowane poprawnie i kładą nacisk na zjawiska rozwoju innowacyjności – i co nieczęste – z uwzględnieniem transgranicznego charakteru niektórych kierunków strategicznych.

Strategia innowacji przygotowana w województwie pomorskim opiera się na diagnozie obejmującej ogólny potencjał gospodarczy województwa, sektor MŚP, edukację i potencjał badawczo-rozwojowy, instytucje wsparcia przedsiębiorstw oraz charakterystykę obszarów poza aglomeracją trójmiejską. Na podstawie zgromadzonych informacji wskazano ważne branże tradycyjne, branże wysokiej technologii, jak też preferowane dyscypliny i specjalności naukowe. Przeprowadzona analiza SWOT (w czterech obszarach: przedsiębiorstw, instytucji B+R, instytucji wsparcia i obszarów lokalnych) w pełni odpowiada kluczowym ustaleniom analizy w zakresie innowacyjności. Na podstawie diagnozy sformułowano dość złożony prezentacyjnie układ macierzowy celów, obejmujący cel generalny, cztery horyzontalne cele główne i przecinające je trzy priorytety (realizowane

przez w sumie 20 działań). Zwraca uwagę zdyscyplinowanie i precyzja w opisie projektowanych działań strategicznych i koncentracja na elementach bezpośrednio dotyczących innowacyjności, aczkolwiek ich poziom i waga nie zawsze są spójne (np. przenikają się cele ogólne z konkretnymi).

Województwo śląskie zaprezentowało strategię rozwoju innowacyjności, której szczególnie cenną podstawą jest mocno osadzona w rzeczywistości trafna diagnoza zakończona analizą SWOT koncentrującą się na zagadnieniach dotyczących istotnie potencjału innowacyjnego województwa. Dość zaskakujące jest jednak pominięcie innych sektorów przedsiębiorstw niż małe i średnie, jak też potencjału badawczo-rozwojowego nastawionego na współpracę z tradycyjnymi sektorami regionu. Celowe byłoby poszerzenie diagnozy (w konsekwencji całej strategii) nie tylko o te elementy, ale też o szersze uwzględnienie zagadnień związanych z edukacją. W warstwie celów strategii należy zauważyć, że są one sformułowane prawidłowo i odnoszą się wprost do kwestii, innowacyjności, co świadczy o wysokiej dyscyplinie intelektualnej.

Strategia województwa świętokrzyskiego bazuje na diagnozie nazbyt ogólnikowej, rozstrzelonej i wykraczającej często poza zagadnienia powiązane z innowacyjnością. Wbrew zapowiadанemu podejściu horyzontalnemu, analizy poprowadzono głównie w ujęciu sektorowym. Podobnymi cechami charakteryzuje się analiza (a właściwie analizy) SWOT, które w intencji miały „*szczególnie uwzględniać potencjał innowacyjny regionu*”, ale w rzeczywistości odnosiły się do całości problemów rozwojowych. Zaskakujące jest potraktowanie jako silnej strony potencjału innowacyjnego rozwiniętego przemysłu materiałów budowlanych lub też doświadczeń lecznictwa uzdrowiskowego. Pominięto jakościowe oceny potencjału badawczego, a te, które są obecne, są wyraźnie zawyżone. Nieco lepiej prezentują się cel strategiczny i cele operacyjne strategii, z wyjątkiem celu 6.: „*optymalne wykorzystanie funduszy UE*”, co jest raczej środkiem niż celem. Niestety, mniej trafne i racjonalne są niektóre z projektowanych działań służących realizacji celów operacyjnych.

Województwo warmińsko-mazurskie dysponuje strategią, dla której punktem wyjścia jest nie zawsze czytelna w warstwie sumującej diagnoza. Charakteryzuje się ona niedostatecznym ukierunkowaniem na potencjał innowacyjny i prezentuje nazbyt szeroko ogólne kwestie ekonomiczne i społeczne województwa. Zawiera odniesienia do agroturystyki czy walorów turystycznych, które z innowacyjnością nie mają wiele wspólnego. Słabości diagnostyczne przejawiały się także w analizie SWOT, która dodatkowo zawiera wiele często sprzecznie ocenionych cech (np. akcesja postrzegana zarazem jako szansa rozwojowa i zagrożenie). Zakresem swym analiza SWOT zbliża się do analizy SWOT strategii rozwoju regionalnego województwa warmińsko-mazurskiego, choć przedmiot obu strategii powinien być oczywiście różny. Na poziomie celów zauważyć można nadmierną ogólnikowość celu głównego (zwiększenie konkurencyjności Warmii i Mazur...). Wśród czterech celów strategicznych czwarty (budowanie potencjału innowacyjnego) zawiera w sobie *de facto* pozostałe trzy (wzrost kwalifikacji, promocja wysokiej jakości, promocja współpracy). Cel czwarty mógłby być celem głównym. Poza tym należy uznać, że są one sformułowane

poprawnie i adresują rzeczywiste problemy innowacyjności, nawet, jeśli 62 wymienione działania służące realizacji celów strategicznych nie w każdym przypadku są dość konkretne.

Województwo wielkopolskie przedstawiło strategię, której diagnoza koncentruje się bezpośrednio na problematyce potencjału innowacyjnego, dając przejrzysty obraz stanu w regionie. Konsekwentnie także analiza SWOT obejmuje sektor przedsiębiorstw, badań i rozwoju, instytucji wsparcia, dodatkowo ujmując stan w obszarach słabiej rozwiniętych. W ścisłym powiązaniu z wynikami części diagnostycznej strategii sformułowano jej cele strategiczne, operacyjne i działania prowadzące do osiągnięcia celów. Układ celów jest logiczny, zgodny z ustaleniami diagnozy i ujmujący trafnie specyficzne cechy stanu województwa w sferze innowacyjności.

Województwo zachodniopomorskie należy do grupy województw, w których przeprowadzono obszerną i interesującą diagnozę innowacyjności regionu, pozwalającą ujrzeć i zrozumieć rzeczywiste (i niemałe) problemy województwa w tym zakresie. Sformułowane na tej podstawie trzy cele strategiczne (wzrost świadomości innowacyjnej MŚP, stworzenie warunków rozwoju rynku technologii i innowacji, rozwój systemu wsparcia działań innowacyjnych) odpowiadają diagnozie i rozwojowi innowacyjności w województwie. Wykonaniu 9 celów operacyjnych służyć ma szereg działań, dobrze dostosowanych do uwarunkowań regionalnych.

ROZDZIAŁ III. DOROBIEK REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI – OCENA ZBIORCZA

Mimo tego, że poszczególne regionalne strategie innowacji 15 polskich województw były przygotowywane niezależnie, w omawianych dokumentach można znaleźć wiele podobnych cech – zarówno pozytywnych, jak i – niestety, występujących z większą częstotliwością – negatywnych. Poniżej zwracamy uwagę na najczęściej występujące.

Tabela 1 (s. 155) prezentuje – w skróty sposób – zasadnicze cechy omawianych strategii.

W poniższych uwagach dominuje podejście krytyczne, podkreślające mankamenty, braki i niedoskonałości strategii. Jest to zabieg celowy, pozwala bowiem na wskazanie tych ich cech, które powinny zostać poddane szczególnej uwadze podczas aktualizacji regionalnych strategii innowacji. Uwag tych nie należy więc odczytywać jako jednoznacznie krytycznej oceny całego przedsięwzięcia, lecz jako zabieg „dydaktyczny”, otwierający pole do pogłębionych dyskusji nad poszczególnymi strategiami i ich całym zestawem.

Diagnoza, cele

Analizowane dokumenty strategiczne charakteryzuje różnorodność i dowolność w zakresie struktury i zawartości części diagnostycznej. W większości diagnozy koncentrują się na analizie wewnętrznego potencjału innowacyjnego, w zakresie oceny innowacyjności sfery przemysłu, sfery naukowo-badawczej oraz instytucjonalnej (czasem z uwzględnieniem władz samorządowych), jednak niektóre z nich w diagnozie przeplatają opis uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (np. dolnośląska RSI). Typowym elementem diagnoz jest również analiza SWOT, która nie została wykonana jedynie w jednym z 15 analizowanych województw (zachodniopomorska RSI). Struktura diagnoz niektórych strategii została wręcz podporządkowana metodyce wykonywania SWOT w związku z tym przyjmują one formę diagnozy w formie analizy SWOT z komentarzem (lubelska RSI). Niektóre diagnozy zostały dodatkowo wzbogacone o analizę scenariuszową (śląskie, podlaskie, małopolskie, lubelskie), analizę problemową (kujawsko-pomorskie), lub identyfikację dobrych praktyk (podkarpackie). Pod względem uporządkowania i logiczności tekstów części diagnostycznych należy wysoko ocenić niektóre z nich (np. wielkopolska, śląska), podczas gdy inne wymagają ponownego zredagowania, gdyż nie są przejrzyste, nie mają jasnej struktury, pojawiają się powtórzenia, niektóre zagadnienia traktuje się zbyt drobiazgowo, podczas gdy innym istotnym nie poświęca się w ogóle miejsca (np. podlaska, warmińsko-mazurska RSI)

Na potrzeby wszystkich strategii innowacyjności przeprowadzono dodatkowe analizy i badania empiryczne, choć w niektórych strategiach akcentuje się dopiero konieczność przeprowadzenia badań (np. małopolska RSI, warmińsko-mazurska RSI). W nielicznych regionach powszechne badania w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw i potencjału sfery nauki zostały uzupełnione analizą postaw innowacyjnych wśród administracji rządowej i samorządowej (podkarpacka, podlaska, łódzka RSI) lub innymi ciekawymi badaniami (np. w

zachodniopomorskiej RSI: przedsiębiorczości studentów oraz wpływ największych firm województwa na MŚP). Metodologia, jakość i zakres badań empirycznych jest zróżnicowana. Niektóre badania można ocenić jako wzorcowe (np. wielkopolska RSI) natomiast inne są obarczone niedostatkami metodologicznymi (braki w opisie metodologii badań występują m.in. w podkarpackiej, podlaskiej, małopolskiej, warmińsko-mazurskiej RSI) i nie odpowiadają w istocie na pytania, które są przed nimi stawiane w (np. podkarpacka RIS). Ponadto, w niektórych przypadkach pomimo deklaracji przeprowadzenia badań empirycznych i powoływania się na ich wyniki, trudno jest dokonać weryfikacji poprawności wniosków z uwagi na brak dostępu do raportów na przykład na stronie internetowej (np. pomorska, lubuska, świętokrzyska, warmińsko-mazurska RSI).

Zastanawiające jest nadmierne zawężanie pola badań w odniesieniu do wybranych regionów, np. w województwie dolnośląskim – badania sektora przedsiębiorstw ograniczono do sektora MŚP, podczas gdy wśród szans innowacyjności regionu silnie akcentowany jest kompleks KGHM. Podobnie w województwie śląskim rozważania pomijają sektor przemysłów tradycyjnych istotny z punktu widzenia rozwoju regionu, mimo tego, iż w materiałach roboczych wskazuje się na istotne zmiany w ramach tego sektora w kierunku gospodarki nowoczesnej.

Osobnym problemem pojawiającym się w przypadku wielu strategii jest związek tekstu RSI z badaniami empirycznymi, które zostały przeprowadzone na jej potrzeby. Wątpliwości budzi sposób wykorzystania badań empirycznych, szczególnie w przypadku nieodwoływania się do istotnych kwestii, jakie z nich wynikają (np. analiza sektora B+R w łódzkiej RSI, wewnętrzne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego i określenie branż innowacyjnych w podlaskiej RSI, ocena innowacyjność firm i nauki w świętokrzyskiej RSI). Przykładem negatywnym w tym względzie jest również warmińsko-mazurska RSI, w której podsumowania wyników diagnozy są w wielu miejscach nieczytelne z uwagi na jej bardzo okrojona formę. np. czytamy, że: *„w ramach tematów przekrojowych podejmowano zagadnienia związane z transferem technologii, współpracą, tworzeniem baz danych, finansowaniem innowacji, komunikacją, specjalnymi strefami gospodarczymi, a także marketingiem regionalnym”*, podczas gdy opisu połowy tych zagadnień po prostu w strategii nie ma, a pozostałe skwitowane są jednym-dwoma zdaniem, które nie wnoszą nic nowego np.: *„Niezmierzonym ważnym zagadnieniem, w kontekście RSI, jest przepływ informacji między firmami a ich otoczeniem. Tego typu współpraca na terenie Warmii i Mazur wymaga znacznej poprawy”*.

Problem ten wiąże się z szerszym zagadnieniem braku wskazania źródeł pochodzenia danych i analiz, na które autorzy RSI powołują się formułując oceny. Jest to istotne niedociągnięcie niektórych dokumentów w części strategicznej (np. w dolnośląskiej RSI – brak źródła analiz przy ocenie potencjału administracyjnego, w lubuskiej RSI – brak szczegółów dotyczących badań ankietowych, na które RSI się powołuje i brak dostępności raportów źródłowych, w opolskiej RSI – skutek niepodawania źródeł informacji trudno się zorientować, co do ich pochodzenia, w pomorskiej RSI – brak raportów z badań – nie można ocenić metodyki prac, ani rozdzielić wniosków z różnych analiz przeprowadzonych w regionie od tych opartych na materiałach GUS i WUS).

Jedną z poważniejszych niedoskonałości diagnoz niektórych RSI jest słabe powiązanie z przedmiotem strategii przejawiające się w braku koncentracji na kwestiach innowacyjności. Można wskazać przykłady RSI o zbyt szeroko zakrojonej diagnozie, której znaczną część stanowi ogólna charakterystyka regionu (np. w podlaskiej RSI jest to ok. 1/3 diagnozy). Są również diagnozy, które rozpraszając się na wielu dziedzinach przybierają postać diagnoz ogólnych, społeczno-ekonomicznych i nie kładą wystarczającego nacisku na kwestie fundamentalne dla tego typu dokumentu, czasem pomimo wykonania wielu interesujących badań (np. warmińsko-mazurska RSI). Wiele strategii (m.in. kujawsko-pomorska, warmińsko-mazurska, podlaska, lubelska, lubuska, opolska, podkarpacka, świętokrzyska) charakteryzuje województwo w obszarach, które niekoniecznie są najbardziej właściwe z punktu widzenia polityki innowacyjnej i analizują czynniki dalekie problematyce innowacyjności, np. analizy zasobów naturalnych i środowiska przyrodniczego, podobnie jak procesów demograficznych czy tendencji w turystyce krajowej i międzynarodowej nie prowadzą do żadnych konkluzji w odniesieniu do strategii innowacji.

Warto zwrócić również uwagę na negatywną tendencję do uzależniania zmian w regionach od sytuacji zewnętrznej, co nie jest właściwe z punktu widzenia diagnozy stanu regionu. Na przykład w województwie lubelskim znaczna część czynników branych pod uwagę dotyczyła zjawisk *de facto* spoza regionu, sugerując, że sukces, jak i porażka regionu w rozwijaniu innowacyjności i konkurencyjności zależą przede wszystkim od władz, instytucji i zjawisk ponadregionalnych (finanse, podatki, polityki itd.). Innym przykładem negatywnym jest województwo warmińsko-mazurskie, gdzie zbyt dużą wagę przypisuje się w diagnozie doświadczeniu województwa w wykorzystaniu środków EU jako czynnikowi wspomagającemu rozwój. Może się to wiązać z tendencją do wzmacniania postaw roszczeniowych w miejsce intensyfikacji własnych działań regionu.

Innym błędem o charakterze merytorycznym jest widoczne w niektórych strategiach tradycyjne podejście do rozwoju gospodarczego, pomimo deklarowanego oparcia metodologii strategii na prawidłowościach charakterystycznych dla gospodarki opartej na wiedzy (np. świętokrzyskie jest przykładem województwa, w którym za atut gospodarki uznaje się przemysł materiałów budowlanych wykorzystujących miejscowe surowce). Świadczy to o niezrozumieniu istoty konkurencyjności i innowacji we współczesnej gospodarce, a efektem tego jest mylenie przewagi komparatywnej (uzyskiwanej dzięki niskim kosztom produkcji) i konkurencyjnej (tworzonej przez innowacyjność) w ocenie regionu (np. w świętokrzyskiej RSI czytamy: „*Niskie koszty jednostkowe pracy, ziemi, produkcji, są podstawowymi czynnikami konkurencyjności, jak również stwarzają atrakcyjne warunki dla wprowadzenia innowacji.*”) oraz błędy przy określaniu silnych i słabych stron w zakresie innowacyjności regionu (np. mocna strona innowacyjności województwa lubelskiego to „*duży potencjał rozwoju produkcji rolniczej w regionie*”, województwa opolskiego to „*konkurencyjne koszty pracownicze dla inwestorów zagranicznych*”, a podkarpackiego „*tradycyjne rolnictwo i przetwórstwo*” oraz „*niskie koszty prowadzenia działalności*”, w podlaskim silne strony to m.in. „*wysoka jakość gleb*” i „*dynamiczny rozwój handlu*”, a słabe to m.in. „*sezonowość usług turystycznych*”, w warmińsko-mazurskim silną stroną innowacyjności regionu są „*dogodne warunki do rolnictwa ekologicznego*” i „*wysokie walory środowiska*”).

Ponadto niektóre RSI – mimo deklarowanego podejścia horyzontalnego – zachowują podejście sektorowe w analizach innowacyjności (np. świętokrzyska RSI, podlaska RSI – szczególnie w analizie SWOT).

Częstym błędem diagnoz jest również powierzchowność analiz, która przejawia się w natłoku informacji ilościowych oraz koncentracji na analizie wskaźników nakładów, a nie efektów (np. w świętokrzyskiej RSI – analizy bezwzględne utrudniają zobiektywizowanie poglądów o poziomie innowacyjności przedsiębiorstw działających w regionie, w podlaskiej RSI – nagromadzenie zbędnych danych bezwzględnych, które są bardziej adekwatne do ocen wstępnych, a nie podsumowujących). Równocześnie jednak mamy do czynienia również z takimi opracowaniami, które cierpią na brak analiz danych statystycznych (np. łódzkie, warmińsko-mazurskie).

Mankamentem wielu strategii jest brak wykorzystania wskaźników jakościowych i abstrahowanie od ocen wartościujących (np. opolska, małopolska, podlaska, podkarpacka, świętokrzyska, warmińsko-mazurska RSI). Prawidłowością jest raczej brak lub rzadkość tego rodzaju analiz, a pozytywnie wyróżniają się strategie: śląska, wielkopolska, zachodniopomorska i dolnośląska. Wiąże się to często z nieprawidłową (zbyt optymistyczną lub niepełną) oceną innowacyjności przemysłu i nauki. Słabość podawanych informacji na temat ośrodków badawczych wynika bowiem często z braku zobiektywizowanych wskaźników i opieraniu wyników analiz na samoocenie środowisk naukowych czy przedsiębiorstw bez wskazania na dane obiektywne (np. lubelska RSI w odniesieniu do potencjału naukowego, warmińsko-mazurska RSI w odniesieniu do potencjału przedsiębiorstw). Z jednej strony, niektórzy autorzy mają skłonność do zbyt optymistycznej i niepotwierdzonej niczym oceny potencjału akademickiego regionu, stanu nauki i/lub instytucji transferu technologii (np. opolska, świętokrzyska RSI), która nie zawiera refleksji nad jakością kadr badawczych i ich pozycją w Polsce i świecie. Z drugiej zaś zauważa się tendencje do pomijania oceny niektórych zespołów naukowych regionu o silnej pozycji w nauce światowej (np. lubuska RSI). Ponadto część RSI charakteryzuje błędna interpretacja oddziaływania niektórych czynników (np. podlaska RSI – w zakresie oceny oddziaływania Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej) lub zbyt optymistyczna interpretacja wyników badań empirycznych sfery przedsiębiorczości (np. podkarpacka RSI).

Znaczne problemy autorzy wielu RSI mieli z poprawnym przeprowadzeniem analizy SWOT. Wśród częstych błędów należy wymienić: brak zorientowania na problematykę innowacyjności (np. warmińsko-mazurska RSI), wymieszanie silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (np. dolnośląskie), brak związków z poprzedzającą SWOT częścią identyfikacyjną (np. warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorska), koncentracja na mocnych i słabych stronach i ignorowanie szans i zagrożeń (np. łódzka, dolnośląska RSI), zastąpienie szans postulatami (np. opolska, łódzka RSI), błędy w interpretacji zjawisk (np. opolska, lubelska RSI), mylenie pożądaných stanów rzeczy z szansami (np. opolska RSI), itd.

W większości RSI podjęto próby identyfikacji wiodących w regionie branż (brak tego w strategiach: lubelskiej, opolskiej, wielkopolskiej). Jednak niewiele z tych analiz można uznać za pełne i adekwatne, w niektórych z nich nie sprecyzowano kryteriów, według których zakwalifikowano poszczególne branże (np. pomorska, kujawsko-pomorska, warmińsko-

mazurska RSI), w innych branżach zostały potraktowane bardzo szeroko, obejmując właściwie wszystkie liczące się przemysły w regionie (podkarpacka, zachodniopomorska RSI), co nie daje podstaw do odpowiedniej koncentracji na dziedzinach strategicznych. Skrajnym przykładem nieprecyzyjności w tym względzie jest warmińsko-mazurska RSI, w której czytamy, że „wszystkie branże charakteryzują się dużym potencjałem innowacyjności”, a wymienione przemysły zostały wybrane z uwagi na to, iż „od dawna traktowane są jako atut regionu”. RSI jest pod tym względem egalitarna i przyjmuje, że nie należy faworyzować żadnej z branż, ponieważ „innowacje mogą rozwinąć się wszędzie”. Podobna w wymowie jest strategia lubuska i pomorska, w których „lista branż jest otwarta”²³ a twórcom strategii trudno dokonać wyboru między rozwijaniem zakorzenionych w regionie, lecz często słabnących ekonomicznie przemysłów, a koncentracją się na nowych dynamicznie rozwijających się branżach.

Podobne problemy można zauważyć w odniesieniu do określenia wiodących dziedzin nauki w regionie. W nielicznych województwach zostało to wykonane poprawnie (zachodniopomorskie, wielkopolskie, śląskie), w pozostałych, jeżeli takie oceny zostały w ogóle zawarte, to obciążone są nieścisłościami w postaci braku oceny kryteriów wyboru (dolnośląskie, pomorskie, lubelskie), lub ograniczenia się do omówienia wszystkich dziedzin nauki (łódzkie).

Niektóre RSI podejmowały również próbę określenia oferty nauki dla przemysłu i zapotrzebowania technologicznego firm. Często oferta nauki była potraktowana zbyt ogólnie, (warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, lubelskie), a potrzeby firm ograniczano do potrzeb szkoleniowych (lubelskie) lub traktowano ogólnie jako potrzeby w zakresie wspierania działalności (warmińsko-mazurskie).

Opis kapitału społecznego regionu i poziomu edukacji, w większości RSI traktowany był marginesowo i opisywany w oparciu o dane ilościowe, w oderwaniu od oceny poziomu kształcenia (np. opolskie, śląskie), lub tylko w analizie SWOT (warmińsko-mazurskie).

Niewiele RSI podejmowało problematykę wewnętrznego zróżnicowania regionu pod względem innowacyjności i niestety żadnemu z województw nie udało się przedstawić mapy potencjału innowacyjnego na poziomie gmin czy powiatów. Analizy w tym względzie były wycinkowe (podlaskie) lub oparte o wątpliwy zestaw wskaźników (świętokrzyskie). Trzy województwa zajęły się szczególnie charakterystyką obszarów słabiej rozwiniętych lub/i poza głównymi aglomeracjami (zachodniopomorskie, wielkopolskie, pomorskie).

Jedynie województwa łódzkie, podkarpackie, podlaskie w RSI uwzględniły potencjał władz publicznych do realizowania polityki innowacyjnej, w pozostałych województwach kwestia ta była nieobecna lub ewentualnie wspomniana na marginesie (np. zachodniopomorskie).

²³ Dokładnie takie same akapity w obu RSI!

Ocena zbiorcza

Poniższa tabela prezentuje syntetyczne ujęcie zawartości omawianych regionalnych strategii innowacji:

Tabela 1. Porównanie diagnoz RSI pod względem ich zawartości

Województwo	Wiodące branże	Wiodące dziedziny nauki	Oferta nauki dla przemysłu	Zapotrzebowanie technologiczne firm	Zróżnicowania wewnętrzne regionalne	Kapitał społeczny, edukacja	Władze publiczne a polityka innowacyjna	Oceny jakościowe
1. Dolnośląskie	+	+/-	-	+	-	+	-	+/-
2. Kujawsko-pomorskie	+/-	+/-	+/-	-	-	+	-	+/-
3. Lubelskie	-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-	+/-
4. Lubuskie	+/-	-	-	+/-	-	+	-	+/-
5. Łódzkie	+	+/-	+	+/-	-	-	+	+/-
6. Małopolskie	+	-	-	-	-	+	-	-
7. Opolskie	-	-	-	+/-	-	+	-	-
8. Podkarpackie	+/-	-	+	-	-	-	+	-
9. Podlaskie	+/-	-	-	+/-	+/-	+	+	-
10. Pomorskie	+/-	+/-	-	-	+/-	-	-	+/-
11. Śląskie	+	+	+	+/-	-	+/-	-	+
12. Świętokrzyskie	+	-	+/-	-	+/-	+/-	-	-
13. Warmińsko-mazurskie	+/-	-	+/-	+/-	-	-	-	-
14. Wielkopolskie	-	+	+/-	+	+/-	+	-	+
15. Zachodniopomorskie	+/-	+	+	+	+/-	-	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów RSI oraz raportów dodatkowych

Trudno dokonać rankingu RSI z punktu widzenia ich warstw diagnostycznych, jednak wszystkie dokumenty można pod względem zawartości, poprawności i spójności ich części diagnostycznej usytuować między dwoma biegunami. Blżej jednego ze skrajnych biegunów znajdują się te z nich (np. RSI warmińsko-mazurska, pomorska, świętokrzyska), którym towarzyszy mała liczba analiz, a autorzy wydają się nie przywiązywać dużej wagi do tej części strategii²⁴, a także te RSI w odniesieniu, do których dostęp do raportów i analiz jest utrudniony lub wręcz niemożliwy (nawet, jeżeli strategie zawierają odniesienia do stron internetowych), co nie pozwala na zweryfikowanie zawartych w strategiach wniosków i uogólnień (m.in. RSI warmińsko-mazurska, lubuska, pomorska, świętokrzyska).

Blżej drugiego bieguna sytuują się te strategie, które wiele uwagi poświęcają części diagnostycznej, angażując do wykonania badań innowacyjności autorytety w tej dziedzinie, udostępniają dodatkowe raporty i analizy szerokiemu gronu odbiorców oraz nie unikają ocen wartościujących opartych nie tylko na samoocenach ankietowanych przedsiębiorstw czy

²⁴ W niektórych z nich zawarto nawet twierdzenia, iż strategia nie ma charakteru projektu badawczego, a jej rola i funkcje są zupełnie inne.

instytucji naukowych, ale biorąc pod uwagę zobiektywizowane wskaźniki innowacyjności (np. RSI dolnośląska, wielkopolska, zachodniopomorska, śląska).

Podsumowując, analizowane strategie rozwoju innowacyjności wykazują stosunkowo duże zróżnicowanie, jeśli chodzi o odpowiedniość zarówno diagnozy, jak i zaprojektowanych celów do charakterystyki i wymagań związanych z innowacyjnością regionalną. Do strategii w najwyższym stopniu spełniających powyższe kryteria zaliczyć należy zwłaszcza te przygotowane w województwach dolnośląskim, łódzkim, pomorskim, śląskim, wielkopolskim, zachodniopomorskim, z pewnymi zastrzeżeniami także małopolskim. Charakteryzują się one najwyższą – pośród badanych – dyscypliną intelektualną, koncentracją na zjawiskach innowacyjności, spójnością diagnozy i celów. Stanowią dobrą podstawę dalszych działań w regionie.

Odrębną grupę tworzą strategie województw, w których krytyczne uwagi wywołuje diagnoza, a mimo to w warstwie celów przygotowane przez nie strategie są generalnie poprawne. Zaliczyć tu można strategię kujawsko-pomorską, lubuską, opolską, podkarpacką. Do tej grupy z pewnymi zastrzeżeniami zaliczyć można także strategie województwa podlaskiego, świętokrzyskiego oraz warmińsko-mazurskiego.

Od większości opisywanych strategii stosunkowo najbardziej swą diagnozą i celami odróżniają się strategie lubelska i świętokrzyska, w których poważne zastrzeżenia budzi zarówno jakość i trafność (przeważnie sektorowej) diagnozy, jak też niska odpowiedniość celów do problematyki innowacyjności w województwie (w tym rozwój rolnictwa czy przemysłu materiałów budowlanych).

Zasadne wydaje się też stwierdzenie, że szczególnie województwa wschodnie miały podwyższoną skłonność do wzbogacania analiz i celów o problematykę daleko wykraczającą poza pole innowacyjności, czego świadectwem jest częste wprowadzanie rolnictwa czy agroturystyki do RSI. Ogólnie trudno nie zauważyć, że w nazbyt wielu strategiach wojewódzkich brakuje dyscypliny w prowadzonych analizach, a w związku z tym czasem także w formułowaniu celów.

Realizacja

Programy pilotażowe

W większości polskich regionów wdrażanie RSI rozpoczęło się bezpośrednio po zakończeniu procesu jej budowy poprzez realizację projektów pilotażowych (projektów, które zostały wytypowane w strategiach jako te, które z punktu widzenia realizacji celów strategii i stopnia ich przygotowania do realizacji, powinny być realizowane w pierwszej kolejności).

Szereg strategii jednak nie definiuje działań pilotażowych (małopolskie), inne zaś określają bardzo długą listę tych działań, nie precyzując w jakiej kolejności będą realizowane i jaka instytucja jest odpowiedzialna za ich realizację. W niektórych strategiach nie przywołano w ogóle działań pilotażowych dając delegację do dokumentu operacyjnego, jakim jest plan działania.

Ponadto, projekty pilotażowe nie są z reguły przyporządkowane do działań realizujących określone cele operacyjne strategii. Projekty pilotażowe najczęściej nie stanowią spójnego programu działań, przyczyniających się do realizacji celów strategii. Stanowi to barierę w procesie wdrażania, gdyż w konkursach na projekty ogłaszanych w ramach funduszy strukturalnych – stanowiących główne źródło finansowania wdrażania RSI – do realizacji wybierane są wszystkie projekty spełniające kryteria formalne i merytoryczne, a jednostka wdrażająca nie ma żadnych podstaw dla przyjęcia zasad pozwalających na dokonanie priorytetyzacji realizacji poszczególnych projektów.

W zasadzie w żadnej analizowanej strategii nie przedstawiono spójnego i dobrze przygotowanego zestawu działań pilotażowych. Mimo, że projekty pilotażowe nie zostały w strategiach precyzyjnie zdefiniowane (przez podanie instytucji odpowiedzialnej, źródeł finansowania, przewidywanych nakładów, harmonogramu realizacji, wskaźników monitoringu), w praktyce wiele spośród projektów sygnowanych w strategiach jako projekty pilotażowe zostało uruchomionych i znajduje się aktualnie w fazie realizacji.

Harmonogram wdrażania strategii

Strategie nie wskazują z reguły na to, które z zadań realizujących poszczególne cele operacyjne powinny być traktowane priorytetowo i które z nich powinny być realizowane w pierwszej kolejności. Wyjątkiem jest tu strategia woj. pomorskiego, w której dla każdego działania określono znaczenie i pilność jego realizacji. Podobnie postąpiono w strategii wielkopolskiej, dzieląc z kolei działania pilotażowe na krótko- i średnio-okresowe.

Większość z dokumentów strategicznych nie wskazuje na konieczność opracowania dokumentów operacyjnych w postaci planów działania. Pozytywnie w tym zakresie wyróżniają się strategie wielkopolska, śląska i zachodniopomorska. Plan działania opracowano również dla RSI woj. opolskiego. Analizując proces wdrażania strategii w regionach można stwierdzić, że w tych regionach, w których opracowano dobry plan działania wdrożenie strategii przebiega bardziej efektywnie, co oznacza, że realizowane są w pierwszej kolejności projekty mające kluczowe znaczenie dla budowania podstaw systemu innowacyjnego w regionie.

Dobrym przykładem stworzenia planu działań do strategii jest województwo wielkopolskie. Sama strategia RSI Wielkopolska na poziomie działań nie zawiera szczegółowych opisów, podobnie jak i proponowanych działań pilotażowych. Dopiero w „Planie Działania RSI Wielkopolska na lata 2004-2006” zamieszczono pełną listę zadań do realizacji wraz z ich opisem, relacjami do poszczególnych celów strategii, instytucji odpowiedzialnej i wskaźnikami służącymi do oceny realizacji zadań. Plan działania RSI Wielkopolska tworzony był poprzez zebranie propozycji akcji zgłaszanych przez potencjalnych beneficjentów. Podczas przygotowywania planu działań dla zgłaszanych akcji zastosowany został szereg kryteriów, które decydowały o włączeniu danej akcji do planu działań. Jedno z podstawowych kryterium dotyczyło zgodności akcji z celami strategii oraz jej wpływu na rozwiązanie problemów ograniczających innowacyjny rozwój regionu. Takie

podejście sprawiło, że do planu działań trafiły tylko te akcje, które w całości wpisują się w ramy wyznaczone przez Strategię. Plan działania zawiera 34 planowane do realizacji akcje.

Zupełnie odmienne podejście zastosowano w planie działania RSI woj. opolskiego pn. „Plan Działania Województwa Opolskiego na lata 2004-2006”. W tym dokumencie, podobnie jak w samej strategii znajdują się opisy działań na tak dużym poziomie ogólności, że trudno wnioskować, jakiego rodzaju przedsięwzięcia będą realizowane dla wdrożenia strategii.

Struktura wdrażania strategii

Sposób funkcjonowania struktury zarządzania RSI ma niezwykle istotne znaczenie z punktu widzenia efektywności i skuteczności jej wdrażania. Brak struktury zarządzania rodzi niebezpieczeństwo nie osiągnięcia zakładanych celów strategii mimo wydatkowania na ten cel środków finansowych.

Każdy dokument strategii zawiera opis struktury wdrażania i precyzuje strukturę organizacyjną niezbędną dla efektywnego wdrażania strategii. Struktura zarządzania jest jednak często określona ogólnikowo.

Struktura wdrażania strategii w wielu przypadkach nie została ustanowiona po przyjęciu dokumentu strategii, a w przypadkach, gdy tak się stało, wdrożenie strategii jest często tożsame ze strukturą wdrażania ZPORR. W konsekwencji, wdrożenie strategii nie jest zarządzane, a realizowane projekty słabo przyczyniają się do realizacji celów strategii. Problemem jest także sposób wyboru projektów realizujących cele strategii. Zdecydowana większość działań jest finansowana z funduszy strukturalnych, w ramach których wybór projektów odbywa się na drodze konkursów.

W celu zapewnienia lepszej kontroli nad jakością składanych projektów i ich skutecznością w realizacji celów strategii do kompetencji rady ds. wdrażania RSI powinno należeć sterowanie procesem wyboru projektów. Rada powinna decydować o sposobie wyboru projektów (procedury przetargowe, projekty własne, konkursy) oraz o kryteriach szczegółowych wyboru projektów. Rada powinna też decydować o możliwości wprowadzenia dwustopniowej procedury naboru wniosków – wprowadzenia fazy składania propozycji projektów i ich opiniowania przez Radę. Podobną procedurę wykorzystano w województwie wielkopolskim do zbudowania planu działania.

Pożądana strukturę wdrażania RSI zaproponowano w kilku strategiach aczkolwiek w niewielu regionach udało się do tej pory ustanowić zakładane struktury. Ten typ struktury zarządzania został bardzo dobrze opisany w strategii śląskiej, małopolskiej, podkarpackiej.

Monitoring realizacji strategii

W strategiach z reguły określano sposób monitoringu. Niestety – w zdecydowanej większości dokumentów zostało to zrobione bardzo schematycznie.

Kluczową rolę w strukturze monitoringu powinien odgrywać zespół ds. monitoringu. Powinien mu podlegać system monitoringu, a monitoring powinien być prowadzony z

wykorzystaniem zestawu odpowiednich wskaźników. Powinny zostać zdefiniowane wartości bazowe i docelowe wskaźników. Dobór wskaźników monitoringu powinien być dokonany możliwie szybko od rozpoczęcia wdrażania. Można tu skorzystać z doświadczeń najbardziej zaawansowanych w tym zakresie regionów, zwłaszcza województwa śląskiego i wielkopolskiego, oraz rekomendacji warsztatów metodycznych organizowanych w ramach sieci IntegRIS jesienią 2005 r.

Relacje nauka-gospodarka

Na podstawie analizy regionalnych Strategii Innowacji zidentyfikowano trzy obszary interwencji w zakresie współpracy nauka-przemysł i transferu wiedzy, do których adresowane są cele regionalnych strategii innowacji²⁵. Obszary te można zdefiniować w sposób następujący:

- proinnowacyjna transformacja potencjału instytucji naukowo-badawczych;
- transfer wiedzy i jej przekształcanie w innowacje;
- system edukacji wspomagający potencjał innowacyjny.

W tych obszarach poszczególne strategie definiują szereg narzędzi interwencji. Narzędzia te są w poszczególnych strategiach jedynie zasygnalizowane. Trudno znaleźć konkretne schematy działań. Wyjątkiem są tu strategie pomorska i małopolska, w których opisano je bardziej szczegółowo.

Jednym z proponowanych przez strategie instrumentów proinnowacyjnej transformacji potencjału instytucji naukowo-badawczych jest rozwój infrastruktury i modernizacja wyposażenia. Jako jednostki, które powinny być beneficjentami tego typu pomocy, strategie wskazują przede wszystkim

- podmioty integrujące potencjał badawczy takie jak: centra zaawansowanych technologii lub zintegrowane instytucje (śląskie) lub laboratoria (lubuskie) badawcze;
- podmioty wyróżniające się potencjałem naukowym (centra doskonałości) i/lub technologicznym (regionalne interdyscyplinarne lub specjalistyczne laboratoria badawcze).

Jedynie strategia województwa opolskiego wskazuje na inwestycje w rozwój i unowocześnienie bazy JBR jako całości. Proponowane są również działania stymulujące podejmowania działalności B+R w jednostkach niepublicznych oraz tworzenie działów badawczych w przedsiębiorstwach (łódzkie).

Drugim instrumentem, który identyfikowany jest jako istotny z punktu widzenia wzmocnienia współpracy jednostek naukowych i przedsiębiorstw, jest budowanie systemów wymiany informacji pomiędzy sektorem nauki i sektorem przedsiębiorstw o ofertach jednostek naukowych i potrzebach badawczych przedsiębiorstw. Proponuje się tu takie akcje

²⁵ „[Raport z Inwentaryzacji Regionalnych Strategii Innowacji \(RIS\) w Polsce](#)”, PARP 2005, Opracował. M.Klepka

jak tworzenie baz danych, identyfikacja potrzeb badawczych przedsiębiorstw, informacje patentowe, tworzenie punktów informacyjnych na uczelniach itd. oraz tworzenie rozwiązań kompleksowych jak np. Regionalna Platforma Informacyjna (podkarpackie). Ciekawym instrumentem jest stworzenie systemu informacyjnego o ekspertach/specjalistach w różnych dziedzinach (podkarpackie)

Trzecim instrumentem jest finansowanie badań naukowych, ale podejmowanych w sektorach strategicznych dla regionu lub w obszarach zgodnych z potrzebami przedsiębiorstw. Ten instrument nie jest w strategiach zbyt dobrze zdefiniowany. Wiele strategii mówi o wspieraniu badań w dziedzinach strategicznych dla regionu równocześnie definiując te dziedziny bardzo szeroko. Proponuje się również tworzenie zespołów eksperckich do rozwiązywania określonych problemów badawczych (Śląskie), podjęcie nowych kierunków badań zgodnych z oczekiwaniami gospodarki regionalnej (Opolskie, Podkarpackie), wspieranie działalności komercyjnej jednostek naukowych (Pomorskie). Istotną kwestią jest również wprowadzenie procedur w szkołach wyższych ułatwiających współpracę jednostek badawczych z przedsiębiorstwami (Wielkopolskie, Podlaskie). Współpracy badawczej z przedsiębiorstwami będzie sprzyjać także dostarczanie przedsiębiorstwom informacji o trendach rynkowych (Śląskie).

Strategie identyfikują także problem małej świadomości pracowników nauki w zakresie podejmowania działalności innowacyjnej. Proponowane instrumenty interwencji w tym zakresie to: popularyzacja innowacji wśród kadry naukowo-badawczej, prezentacja dobrych praktyk w zakresie komercjalizacji wyników badań naukowych, stypendia/staże w przedsiębiorstwach innowacyjnych, zachęty finansowe (Opolskie), kształcenie kompetencji kadry B+R w zakresie zarządzania projektami i firmami.

Jednym z najbardziej skutecznych sposobów transferu wiedzy jest przepływ ludzi. Dlatego też prawie wszystkie strategie definiują instrumenty takie jak: staże w przedsiębiorstwach dla absolwentów, prace doktorskie i staże w jednostkach naukowych dla firm, prace doktorskie realizowane na potrzeby przedsiębiorstw, praktyki oraz studia podyplomowe i doktoranckie

Wszystkie strategie innowacji niezależnie od potencjału jednostek naukowych proponują działania związane z wspieraniem tworzenia firm technologicznych. Bardzo często pojawia się hasło przedsiębiorczości akademickiej, a w tym zakresie organizowanie konkursów na biznes plany, konkursu na tworzenie firm innowacyjnych, tworzenie preinkubatorów i inkubatorów przedsiębiorstw, wsparcie w tworzeniu *spin-off* na uczelniach, wspieranie rozwoju tych firm poprzez doradztwo i tworzenie instrumentów finansowych, wprowadzanie do programów kształcenia kursów przedsiębiorczości i zarządzania itp. W zasadzie wszystkie regiony planują implementacje całej gamy instrumentów wsparcia w tym zakresie, co należy uznać za zjawisko bardzo pozytywne. Z drugiej jednak strony niepokoi brak zdecydowanego zróżnicowania instrumentów wsparcia w zależności od specyfiki regionalnej. Tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości na uczelniach, gdzie nie zostanie zapewniony odpowiednio duży napływ wartościowych (z rynkowego punktu widzenia) pomysłów może okazać się podejściem chybionym. Ponadto zbyt małą wagę przywiązuje się w strategiach do wykształcenia i nabycia odpowiednich kwalifikacji przez osoby, które będą

świadczyły usługi doradcze i coachingowe dla potencjalnych przedsiębiorców. To zmusza do bardzo dokładnego przemyślenia planowanych instrumentów wsparcia i harmonogramu ich wdrażania.

Strategie innowacji proponują dużą gamę działań, których celem jest transfer technologii z nauki do przemysłu. Podstawowym instrumentem interwencji jest tu tworzenie centrów transferu technologii ulokowanych przede wszystkim w jednostkach naukowych. Proponuje się tworzenie branżowych centrów innowacji i transferu technologii przy jednostkach naukowych (Kujawsko-Pomorskie), regionalnych centrów transferu technologii (Lubelskie, Lubuskie), sieciowych centrów innowacji i transferu technologii (Małopolskie), wykreowanie firm wspierających transfer technologii (Lubuskie). Drugim typem instrumentu jest tworzenie i wspieranie usług w zakresie transferu technologii: usług kompleksowych (Łódzkie) i usług specjalizowanych: sieciowe centrum ochrony praw własności intelektualnej, Centrum Audytu Technologicznego (Małopolska), sieci doradców technologicznych (Zachodnio-Pomorskie). Bardzo powszechnie proponuje się jako instrument wsparcia transferu technologii organizację targów innowacji, konkursów na firmę i produkt innowacyjny, organizowanie klubów przedsiębiorców innowacyjnych (Lubelskie)

Ciekawym instrumentem wspomagającym współpracę nauki z przemysłem i transfer wiedzy jest wzornictwo przemysłowe (Kujawsko-pomorskie, Śląskie, Małopolskie)

Kolejnym obszarem związanym z transferem wiedzy jest wsparcie dla prac badawczych podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu opracowania i komercjalizacji nowych produktów i technologii. Instrumentem interwencji jest tu przede wszystkim dofinansowywanie projektów badawczo-wdrożeniowych realizowanych wspólnie przez przedsiębiorstwa i jednostki naukowe (Dolnośląskie, Lubelskie, Łódzkie), tworzenie funduszy badań i wdrożeń (Kujawsko-Pomorskie, Małopolskie) oraz stymulowanie udziału w projektach międzynarodowych (Programach Ramowych UE).

Niektóre strategie wskazują na konieczność zmian w systemie edukacji na różnych poziomach, ale przede wszystkim w szkolnictwie wyższym. Jako instrumenty proponuje się wprowadzenie do programów studiów nauczania o przedsiębiorczości oraz zmian w programach kształcenia, aby dostosować je do oczekiwań regionalnej gospodarki. Działania te są na pewno bardzo ważne, ale muszą być podejmowane długofalowo i w powiązaniu z wynikami odpowiednich analiz prognozujących zmiany w strukturze gospodarki regionu i otoczenia

Jako instrument zwiększania poziomu innowacyjności niektóre strategie proponują wprowadzenie do programów nauczania kursów w zakresie nauk o przedsiębiorczości, zarządzania badaniami i technologiami (Dolnośląskie, Lubuskie, inne). Proponowana jest także zmiana programów kształcenia i dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki oraz konkursy na programy edukacyjne (Wielkopolskie). Otwartą kwestią pozostaje czy w ramach RSI potrzeby gospodarki regionalnej zostały właściwie zidentyfikowane.

Obraz ogólnopolski

Prace nad regionalnymi strategiami innowacyjności były przeprowadzane niemal symultanicznie w 15 województwach, szkoda jednak, że ćwiczenie RSI nie zostało z założenia potraktowane jako narzędzie do stworzenia spójnego obrazu innowacyjności polskich regionów. Na podstawie regionalnych strategii innowacyjności w ich obecnym kształcie nie można bowiem dokonać zbiorczej oceny poziomu innowacyjności Polski na poziomie regionalnym. Wynika to z kilku przesłanek:

- prowadzone na rzecz RSI analizy charakteryzuje duży stopień dowolności, w związku z tym nie ma możliwości porównań międzyregionalnych (brak określenia „na wejściu” wspólnego dla wszystkich RSI obligatoryjnych obszarów analizy czy wręcz zestawu wskaźników, których wartości powinny być określone we wszystkich strategiach – przynajmniej tych, które były współfinansowane ze środków KBN, a następnie MNiI);
- dodatkowe analizy i badania przeprowadzone specjalnie na potrzeby RSI oparte zostały na różnorodnych podstawach metodologicznych, a zatem porównywanie ich wyników jest utrudnione, o ile w ogóle możliwe;
- analizy oparte na ogólnodostępnych danych GUS były często powierzchowne, opierały się na danych bezwzględnych, bez odniesienia do średniej krajowej czy innych województw;
- RSI nie pogłębiają i nie wzbogacają z reguły i w wystarczającym stopniu dostępnych wcześniej analiz np. w zakresie wiodących dziedzin nauki, przemysłów wysokiej szansy, czy wewnątrzregionalnego zróżnicowania innowacyjności.

Warto także zauważyć, iż wskazując bariery ograniczające potencjał innowacyjny przedsiębiorstw odnoszono się z reguły do zjawisk ogólnokrajowych (jak np. wysokie opodatkowanie kosztów pracy, niska stopa inwestycji), sporadycznie tylko identyfikując ograniczenia specyficzne dla danego województwa.

Mimo tych ograniczeń, zespół RIS potwierdził, iż w poszczególnych województwach występują podobne ograniczenia w rozwijaniu regionalnych potencjałów innowacyjnych. W dominującej liczbie strategii wskazywano na następujące:

- współpraca przedsiębiorstw z przemysłem jest bardzo słaba, i nie zależy od poziomu placówek naukowych (poziom ten jest w Polsce bardzo silnie regionalnie zróżnicowany – por. Aneks 2);
- poziom komercjalizacji wyników badań jest niski;
- kadra naukowa nie ma umiejętności menedżerskich;
- programy edukacyjne nie są dostosowane do potrzeb gospodarki;
- przedsiębiorstwa w bardzo małym stopniu uczestniczą we wspólnych przedsięwzięciach z nauką;

- przedsiębiorcy nie wykazują zainteresowania współpracą z nauką, ponieważ nie prowadzi to – ich zdaniem – do osiągania korzyści gospodarczych;
- oferta instytucji naukowych różni się z oczekiwaniami technologicznymi przedsiębiorców;
- przedsiębiorstwa innowacyjne znacznie częściej podejmują współpracę z nauką i wskazują na korzyści osiągane z tej współpracy niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne;
- instytucje otoczenia biznesu świadczą w swej większości usługi o charakterze podstawowym, a ich oferta w zakresie działań proinnowacyjnych jest dla przedsiębiorstw mało atrakcyjna. Potencjał ludzki i ekonomiczny tych instytucji do realizacji usług specjalistycznych jest bardzo ograniczony.

Wnioski i rekomendacje

Opracowanie 15 regionalnych strategii innowacji, przygotowanych częściowo za środki Unii Europejskiej, częściowo z funduszy krajowych (rządowych i samorządowych) jest niewątpliwie istotnym przedsięwzięciem rozpoczynającym szeroką debatę nad kierunkami podniesienia poziomu innowacyjności polskiej gospodarki – obecnie szczególnie niskiego w porównaniu z innymi krajami europejskimi. Jak pisaliśmy na wstępie, niniejsza analiza tych strategii odnosi się głównie do jednego tylko etapu prac na nimi – stworzenia samego dokumentu strategicznego oraz prac badawczych wykonanych w fazie diagnostycznej. Procesowi realizacji strategii przydaliśmy mniejszą uwagę – co wynika z tego, iż wymagałoby to studiów poradzonych w poszczególnych regionach, a także z faktu, iż wdrażanie wielu strategii dopiero się rozpoczyna. Zupełnie pominięto etap pierwszy prac nad strategiami – budowę konsensu między trzema grupami partnerów: władzami publicznymi – sferą nauki oraz przedsiębiorcami – etap szczególnie ważny, inicjujący bowiem tworzenie się szerokiej świadomości nt. roli innowacji we współczesnym świecie.

Wnioski z przeprowadzonych analiz należy pogrupować w dwa zespoły: odnoszące się do samych strategii oraz wskazujące na działania, jakie należy podjąć w skali ogólnokrajowej.

Regionalne strategie innowacji – co dalej?

W niniejszym opracowaniu zgłoszono pod adresem polskich 15 RSI wiele uwag krytycznych, odnoszących się zarówno do samych dokumentów, jak i do opracowań będących podstawą do formułowania diagnoz. Niedoskonałości wyników prac nad strategiami nie podważa ich sensowności – przeciwnie, trzeba uznać całe to (prawie) ogólnokrajowe przedsięwzięcie za wysoce pozytywne. Jest to sytuacja podobna do tej, jak powstała po opracowaniu 16 regionalnych strategii rozwoju w 2000 r. – strategie te były niedoskonałe, ale sam fakt prowadzenia nad nimi szeroko często zakrojonych prac istotnie zwiększyło samoświadomość elit regionalnych i zainteresowanych mieszkańców poszczególnych województw na temat problemów rozwoju i pożądanego kierunku jego prowadzenia. Ponadto – dysponowanie nawet niedoskonałym dokumentem pozwala na podjęcie dyskusji nad jego poprawą, co jest niemożliwe w sytuacji, gdy dokument taki nie istnieje.

Byłoby niewłaściwe, gdyby w poszczególnych województwach uznano, iż nie należy dążyć do poprawienia istniejących RSI. Sądzymy, iż niniejsze opracowanie może być podstawą do autorefleksji wielu zespołów przygotowujących strategie innowacji. Być może nie wszystkie uwagi zawarte w niniejszej analizie są zasadne, i nie wszystkie spotkają się z aprobatą autorów omawianych strategii. Jednak niewątpliwie wiele z nich powinno możliwie szybko zostać uwzględnionych podczas prac nad nowymi redakcjami strategii, co należy podjąć możliwie szybko.

W pierwszym rozdziale sformułowano zestaw cech „dobrej” strategii. Nie będziemy go tutaj powtarzać jako metodologicznych wytycznych służących poprawianiu istniejących

dokumentów. Skoncentrujemy się na zaleceniach odnoszących się do wdrażania strategii, bowiem ten etap w wielu województwach znajduje się w fazie wstępnej, i jest jeszcze czas na wprowadzenie dobrych rozwiązań – co pozwoli na uniknięcie konieczności poprawiania niedoskonałych systemów organizacyjnych.

Wdrażanie

Pierwszym etapem realizacji strategii są z reguły działania pilotażowe. W wielu przypadkach powinny one zostać zweryfikowane i urealnione. Projekty pilotażowe muszą zostać przyporządkowane do konkretnych działań realizujących określone cele strategii. Niezbędna jest priorytetyzacja tych projektów, określenie harmonogramu ich realizacji oraz przyporządkowanie im instytucji odpowiedzialnych za realizację.

Strategia powinna posiadać dokument określający harmonogram wdrażania strategii oraz definiujący instrumenty realizacji poszczególnych działań.

Opracowanie planu działania dla regionalnej strategii innowacji jest warunkiem koniecznym dla jej prawidłowego wdrażania. Plan działania powinien zawierać szczegółowe opisy konkretnych przedsięwzięć z podaniem: opisu akcji, jednostki odpowiedzialnej, powiązania z celami strategii, wskaźnikami realizacji.

Podstawowymi kryteriami wyboru projektów powinna być:

- zgodność projektu z celami strategii (projekt musi mieścić się w celach taktycznych i zadaniach zdefiniowanych w strategii),
- oddziaływanie regionalne projektu (projekt powinien podejmować działania, które mają na celu ograniczenie słabych stron regionu w zakresie innowacyjności – zidentyfikowanych w strategii),
- oddziaływanie projektu powinno wykraczać poza korzyści uzyskiwane przez beneficjentów ostatecznych i powodować pozytywne zmiany w kontekście lokalnym lub regionalnym,
- powiązanie projektu z innymi projektami realizowanymi w ramach wdrażania RSI (preferowane powinny być projekty, które odwołują się do współpracy z innymi projektami, wykorzystują ich wyniki, tworzą wspólne działania oraz podejmują działania komplementarne do innych projektów).

Celowe jest jak najszybsze ustanowienie struktury zarządzania wdrażaniem RSI zgodnej z zapisami strategii i nadanie odpowiednich uprawnień poszczególnym organom tej struktury. Szczególnie ważne jest, by struktura wdrażania RSI powinna była odrębna od struktur organizacyjnych UM zaangażowanych we wdrażanie funduszy strukturalnych w regionie – co nie zawsze jest spełnione.

W strukturze wdrażania RSI czołową rolę powinna odgrywać komitet sterujący działający w porozumieniu z zarządem województwa i współpracujący z radą ds. wdrażania RSI. Rada musi działać w porozumieniu z jednostką wdrażającą fundusze strukturalne w regionie. Taki system zarządzania RSI jest logiczny i przejrzysty.

Komitet sterujący powinien pełnić rolę podobną do tej, jaką w trakcie realizacji projektu strategii pełnił komitet sterujący strategii. Podstawowa rola komitetu sterującego to kreowanie polityki innowacyjnej w regionie i nadzór nad wdrażaniem RSI, monitorowanie realizacji regionalnej polityki innowacyjnej oraz inicjowanie działań w kierunku modyfikacji strategii o ile takie będą niezbędne.

Rada ds. wdrażania RSI powinna być ciałem bezpośrednio (operacyjnie) sterującym procesem wdrażania RSI. Do podstawowych zadań rady ds. wdrażania powinno należeć tworzenie wieloletnich planów działania oraz ramowych planów realizacji działań na poszczególne lata oraz definiowanie instrumentów interwencji. Plany powinny być przedkładane komitetowi sterującemu do zaopiniowania. Rada powinna sterować procesem wyboru projektów poprzez określenie sposobu wyboru projektów (procedury przetargowe, projekty własne, konkursy) oraz dobór kryteriów szczegółowych wyboru projektów.

Ważnym elementem struktury wdrażania i tworzenia regionalnego konsensusu jest regionalne forum innowacyjne, jako platforma dialogu w budowaniu regionalnego systemu innowacyjnego.

Rolą zespołu ds. monitoringu jest prowadzenie monitoringu wdrażania strategii i osiąganych rezultatów na poziomie projektów, działań, celów i regionu. Zespół ds. monitoringu powinien przedkładać odpowiednie analizy komitetowi sterującemu i radzie ds. wdrażania RSI. W obszarze zainteresowania komitetu sterującego powinna być realizacja celów strategicznych i określenie wpływu realizacji strategii innowacji na wskaźniki regionalne.

Należy wypracować metodologię monitoringu RSI i dokonać doboru wskaźników monitoringu. Realizacja jest możliwa w ramach projektu własnego jednostki wdrażającej ZPORR.

Kierunki działań

Regionalne Strategie Innowacji w sposób poprawny identyfikują problemy związane ze współpracą pomiędzy jednostkami naukowymi i przedsiębiorstwami i upatrują w nich jedną z głównych przyczyn niskiej innowacyjności gospodarek regionalnych. Aby stymulować współpracę sektora naukowego z przedsiębiorstwami zaproponowano całą gamę instrumentów, które można podsumować jako:

- transformacja infrastruktury badawczej,
- utworzenie systemu przepływu informacji pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami,
- zmiany struktury badań i ukierunkowanie ich na badania odpowiadające potrzebom przedsiębiorstw,
- prowadzenie analiz trendów rozwoju technologicznego i rozwoju regionalnego,
- wzmacnianie postaw innowacyjnych w środowisku naukowym,

- wymiana personelu pomiędzy jednostkami naukowymi i przedsiębiorstwami,
- wspieranie tworzenia nowych firm technologicznych,
- wspomaganie transferu technologii,
- wspieranie badań inspirowanych przez przedsiębiorstwa i prowadzonych wspólnie z jednostkami badawczymi,
- zmiany w systemie edukacji wspierające innowacyjność.

Większość regionalnych strategii innowacji nie precyzuje, jakie instrumenty interwencji będą stosowane w obszarze współpracy jednostek naukowych i przedsiębiorstw, aby osiągnąć zakładane w strategiach cele. Instrumenty interwencji są z reguły określone ogólnikowo i często sformułowane jak cele a nie instrumenty realizacyjne, np.:

- zwiększenie przepływu wiedzy do przedsiębiorstw (Lubuskie),
- integracja środowisk naukowych (Opolskie),
- integracja nauki i przedsiębiorstw (Podkarpackie)
- zwiększenie udziału prywatnego w badaniach (Opolskie)
- uruchomienie nowych kierunków badań (Opolskie)

Instrumenty interwencji powinny być zdefiniowane w planach działania do strategii (Wielkopolskie). Każdy instrument interwencji powinien być dobrze przemyślany w kontekście realizacji celów strategii i precyzyjnie zapisany. Brak dobrze zdefiniowanych instrumentów interwencji jest drugą podstawową przyczyną, obok braku struktury zarządzania wdrażaniem strategii, która może spowodować niepowodzenie we wdrażaniu strategii.

Wymiar ogólnokrajowy

Polska stoi przed koniecznością zbudowania otwartego na międzynarodowe otoczenie krajowego systemu innowacji, w skład którego będą wchodziły powiązane ze sobą regionalne systemy innowacji. Opracowanie RSI należy uznać za pierwszy – niedoskonały jeszcze – krok zmierzający ku budowie tych systemów. Rola władz krajowych jest podjęcie wysiłków na rzecz budowania systemu krajowego i skłanianie samorządów wojewódzkich do intensyfikacji działań na rzecz budowy sprawnych i wzajemnie kompatybilnych systemów regionalnych.

Rozpoznanie

Jak już wspomniano, zestaw opracowań diagnostycznych wykonanych w poszczególnych województwach nie składa się na spójny i wyczerpujący obraz potencjału innowacyjnego Polski (nie zawsze można obraz taki uzyskać nawet na poziomie wojewódzkim). Nie wiemy więc, jaki jest rzeczywisty, jakościowy potencjał naukowo badawczy w poszczególnych regionach, i jaki są powiązania między zespołami i instytucjami badawczymi funkcjonującymi w kraju. Nie znamy sumarycznych potrzeb polskich przedsiębiorstw w zakresie nowych technologii, niewiele wiemy o roli kapitału zagranicznego w tej mierze. Nie mamy także wystarczającego obrazu poziomu wiedzy o innowacjach wśród

elit regionalnych, a także ich rzeczywistej, a nie tylko deklarowanej świadomości o potrzebie ich promowania w regionach, w których elity te funkcjonują (ostania uwaga odnosi się także do elit działających na poziomie krajowym).

Nie mając wystarczającej wiedzy o poszczególnych wierzchołkach „Złotego Trójkąta Rozwoju” składającego się z władzy publicznych, nauki i sfery przedsiębiorczości niewiele możemy powiedzieć o powiązaniach między tymi ogniwami. Powiązania te są kluczowym elementem struktury wspierającej innowacyjność i najważniejszym ogniwem polityki innowacyjności.

W powyższej sytuacji celowe jest podjęcie ogólnopolskich badań nad regionalnym potencjałem innowacyjnym. Można go traktować jako fazę diagnostyczną budowania krajowego systemu innowacji.

Projekt takich badań jest zamieszczony w Aneksie 3.

Działania

Najważniejszym działaniem, które należy podjąć na rzecz budowania krajowego systemu innowacji jest utworzenie Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii. Zarys takiego systemu jest przedstawiony w Aneksie 4.

Aneks 1. Zestawienie struktury diagnoz RSI oraz zawartości i metody badań empirycznych

Woj.	Struktura Diagnozy	Analizy empiryczne na rzecz RSI	Metodologia badań empirycznych	Sfera B+R
Dolnośląskie	• Dziesięć obszarów uwarunkowań zarówno wewnętrznych (potencjał biznesowy, badawczy, instytucjonalny, administracyjny, edukacyjny, kulturowy, strategia rozwoju województwa, charakterystyczne dziedziny gospodarki i nauki), jak i zewnętrznych (proinnowacyjna polityka państwa, czynnik europejski) względem gospodarki regionu. • Analiza SWOT.	• Potencjał innowacyjny instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych. • Potencjał niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu. • Innowacyjne przedsiębiorstwa z sektora MŚP. • Potencjał instytucji wspomagania innowacji.	Przedsiębiorstwa • Cel: rozszerzenie wiedzy o potrzebach innowacyjnych przedsiębiorstw w zakresie rozwoju zdolności innowacyjnej, a także ocena regionalnej oferty usług na rzecz innowacji z punktu widzenia MŚP. • Badana próba: 195 podmiotów (105 wywiadów kwestionariuszowych, 7 subregionalnych spotkań obejmujących łącznie około 90 wyselekcjonowanych firm sektora MŚP, 6 wywiadów z firmami kluczowymi województwa). Dobór próby nastąpił w przypadku badań metodą wywiadu kwestionariuszowego przez losowanie z bazy danych dostarczonej przez WUS we Wrocławiu, a w przypadku pozostałych badań firmy zostały dobrane z rejestrów firm województwa dolnośląskiego oraz z listy firm ubiegających się o miano lidera techniki województwa, z listy "gazeli", oraz spośród firm współdziałających z samorządem gospodarczym oraz instytucjami sfery innowacji i przedsiębiorczości.	• Cel: identyfikacja zasobów instytucji B+R w regionie pod kątem intensyfikacji współpracy z przedsiębiorstwami i transferu technologii do sektora MŚP. • Badana próba: 49 instytucji z województwa, tj. 75% sektora B+R w regionie.
Kujawsko-pomorskie	• Charakterystyka ogólna województwa, charakterystyka potencjału ekonomicznego i innowacyjnego (głównie analiza nakładów na B+R, zatrudnienia w B+R i ilościowa analiza szkolnictwa wyższego), wyniki analiz przeprowadzonych na rzecz RSI. • Analiza SWOT.	• Analiza potrzeb firm w zakresie innowacji. • Analiza potencjału badawczo-rozwojowego i jednostek wspomagających innowacje.	• Cel: identyfikacja aktywności innowacyjnej i potrzeb proinnowacyjnych przedsiębiorstw. • Dane pierwotne uzyskano trzema metodami badawczymi: ankietą pocztową, wywiadem indywidualnym, wywiadem grupowym. • Badana próba: Badania ankietowe przeprowadzono w 119 MŚP.	• Cel: zebranie informacji o potencjale zaplecza B+R. • Badana próba: 41% instytucji B+R spośród zidentyfikowanych 76 jednostek spełniających kryteria jednostek B+R.

Lubelskie	● Diagnoza sporządzona w formie analizy SWOT z komentarzem. Analiza objęta następujące sfery: potencjał społeczno-gospodarczy, przedsiębiorczość, nauka i badania, środowisko/system wspomagania innowacji w regionie. ● Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowano obejmujące każdą z wyżej wymienionych sfer scenariusze rozwoju innowacji w regionie (pozytywny i negatywny).	● Popyt i podaż na innowacje w trzech sferach: przedsiębiorstw, JBRów oraz instytucji wsparcia przedsiębiorczości.	● Cel: ocena działalności innowacyjnej, ocena motywacji, barier i sposobów wdrażania innowacji. ● Badana próba: ankietowano 350 przedsiębiorstw w dwóch grupach: 1) 250 firm potencjalnie innowacyjnych (spółki jawne, z o.o. i akcyjne), które zostały wybrane celowo z bazy REGON w ramach czterech kategorii (wysoka, średni-wysoka, średnio-niska i niska technika), dodatkowe kryteria dotyczyły prowadzenia działalności innowacyjnej, posiadania strony www, uznanej marki, nagród, certyfikatów wyróżnień, pozycji w rankingach Dziennika Wschodniego i Rzeczpospolitej, itp.; 2) 100 firm zostało losowo wybranych z systemu REGON.	● Cel: ocena transferu innowacji. ● Badana próba: 46 kwestionariuszy skierowanych do instytucji naukowo-badawczych.
Lubuskie	● Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej i innowacyjnej: podstawowe informacje, ludność, edukacja, przedsiębiorczość, działalność inwestycyjna, handel zagraniczny, udział kapitału zagranicznego w gospodarce, sektor wysokich technologii, turystyka krajowa i międzynarodowa, działalność badawczo-rozwojowa, instytucje wsparcia biznesu, bariery rozwoju innowacyjności. ● Analiza SWOT.	● Przegląd sytuacji na polu innowacji – bibliografia dostępnych opracowań,	● Brak opisu badań, wyniki wskazują, że pytania dotyczyły m.in. barier we wprowadzaniu innowacji, tabela w załączniku podaje liczebność badanej próby – 213 przedsiębiorstw.	

Łódzkie	● Diagnoza uwzględniająca: zasoby regionu, potencjał badawczo-rozwojowy, nakłady przedsiębiorstw na działania innowacyjne, poziom wykorzystania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych, pozycję w rankingu województw pod względem zasobów i potencjału wiedzy, konkurencyjność województwa. ● Sformulowano ocenę mocnych i słabych stron "z perspektywy poziomu innowacyjności województwa", definiując je wobec następujących sfer: - potencjał innowacyjny jednostek sfery B+R, - innowacyjność firm i sposób zaspokojenia popytu na innowacje, - infrastruktura biznesu, - struktura gospodarcza.	● Analiza stanu i kierunków przyszłych działań. ● Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. ● Analiza regionalnego potencjału naukowo-badawczego. ● Analiza potencjału innowacyjnego i otwartości na innowacje władz regionalnych i lokalnych. ● Analiza infrastruktury wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności. ● Analiza wykorzystania technologii informatyczno-telekomunikacyjnych. ● Analiza struktury gospodarczej regionu i kierunków rozwoju.	● W ramach projektu zrealizowane zostały trzy badania: 1) Badanie potrzeb innowacyjnych ogółu firm z sektora MŚP woj. łódzkiego – badanie ankietowe przeprowadzone metodą wywiadów bezpośrednich, wytypowano 250 firm, z czego do analizy syntetycznej przyjęto wyniki 185. Zakres badań: potrzeby w zakresie informacji, źródła innowacji i transfer technologii, kwalifikacje, umiejętności, zarządzanie innowacjami, kooperacja i kontakty z innymi firmami, kontakty ze sferą nauki i techniki, kontakty ze sferą przedsiębiorczości i innowacji, potrzeby finansowe i kontakty ze sferą finansów, potrzeby w zakresie doradztwa, transferu technologii, wsparcie publiczne. 2) Badanie wyodrębnionej grupy wysoko innowacyjnych firm z wykorzystaniem wywiadów ustrukturyzowanych. Przeprowadzono 56 wywiadów z innowacyjnymi przedsiębiorstwami, w tym 12 z firmami typu spin-off, 11 z firmami dynamicznymi i 5 z firmami początkowymi; Dobór badanej próby: przy pomocy ekspertów z różnych środowisk technicznych i gospodarczych oraz z listy „Gazel biznesu”. 3) Badanie 6 wybranych dużych firm ze względu na następujące kryteria: potencjał ekonomiczny, aktywność innowacyjna, wykorzystanie wiedzy, stopień do generowania wykształconej kadry pracowniczej, stopień tworzenia powiązań kooperacyjnych z MŚP – z wykorzystaniem wywiadów ustrukturyzowanych.	● Badana próba: uczelnie wyższe, JBRy i centra zaawansowanych technologii, dane zbierane były zarówno ze źródeł statystycznych, Internetu jak i w drodze wywiadów z kierownikami poszczególnych jednostek.
---------	---	---	---	--

Małopolskie	● Charakterystyka ogólna, omówienie struktury gospodarczej, przedsiębiorstw, potencjał instytucji wspierających procesy innowacyjne, potencjał innowacyjny. ● Analiza SWOT innowacji w województwie.	● Analiza podaży innowacji. ● Analiza konkurencyjności MŚP.	● Cel: analiza innowacyjności, wykorzystania technologii informacyjnych, kadr, konkurencyjności, perspektyw, wykorzystania programów wsparcia, współpracy ze sferą B+R. ● Badana próba: przeprowadzono badania na grupie reprezentatywnej (brak szczegółów, co do jej liczności).	● Badana próba: zidentyfikowano 140 jednostek wspierających innowacyjność, w ramach tej grupy badaniem objęto jednostki tworzące innowacje: 12 jednostek badawczo rozwojowych i 4 wyższe uczelnie.
Opolskie	● Diagnoza uwzględnia następujące zagadnienia: ogólna charakterystyka regionu, gospodarka ze szczególnym uwzględnieniem MŚP (potencjał gospodarczy, struktura gospodarki, przemysł, podmioty gospodarcze, sektor MŚP, innowacje i nowe technologie), sektor otoczenia biznesu, sektor B+R, edukacja i kapitał ludzki. ● Analiza SWOT.	● Zapotrzebowanie MŚP na innowacje. ● Podaż innowacji. ● Wsparcie wdrażania innowacji.	● Badana próba: 106 przedsiębiorstw (do 250 pracowników). Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego na podstawie kwestionariusza bazującego na formularzu PNT -02 GUS, przedsiębiorstwa zostały wybrane spośród firm zrzeszonych w samorządach gospodarczych z zachowaniem reprezentacji branż i powiatów, innym źródłem była baza danych firm, które zgłosiły chęć uczestnictwa w programie.	● Badana próba: przeprowadzono 43 wywiady bezpośrednie z instytucjami zajmującymi się działalnością B+R, zbadano wszystkie tego typu instytucje znajdujące się w regionie na podstawie informacji z WUS. Badania dotyczyły m.in. oferty, odbiorców, współpracy z MŚP, poziomowi kwalifikacji kadr i barier wdrażania innowacji.
Podkarpackie	● „Zintegrowana analiza ekonomiczna” dotycząca: powierzchni i położenia województwa, sieci transportowej, struktury sektorowej regionu, analizie sektora przedsiębiorstw, branż przemysłu, charakterystyki rolnictwa ekologicznego, zawiera także listę tzw. „obszarów wysokiej szansy”. ● Diagnoza chłonności innowacyjnej przedsiębiorstw, potencjału naukowo-badawczego, administracji rządowej i samorządowej, infrastruktury wsparcia innowacji. Dla każdej z tych sfer podano dobre praktyki. ● Analiza SWOT.	● Analiza chłonności innowacyjnej przedsiębiorstw. ● Analiza potencjału naukowo-badawczego. ● Analiza administracji rządowej i samorządowej. ● Analiza infrastruktury wsparcia innowacji.	● Cele: 1. Określenie wielkości regionalnego popytu na innowacje. 2. Identyfikacja barier przepływu innowacji między przedsiębiorstwami a instytucjami badawczymi oraz wspierającymi. 3. Wskazanie potencjalnych sieci współpracy przedsiębiorstw (klastrow). ● Badana próba: ankieta została wysłana do 302 firm (szczególnie małych i średnich, przy czym badaniami objęto również kilka wybranych przedsiębiorstw dużych). Odpowiedź otrzymano z 55 jednostek, a w 50 przedsiębiorstwach przeprowadzono wywiady pogłębione. Przedsiębiorstwa innowacyjne objęte badaniem zostały wyłonione przez Konsorcjum badawcze.	● Badana próba: 42 ankiety (spośród 48 rozesyłanych) z uczelni oraz 10 ankiet z przedsiębiorstw i instytucji (z 16 rozesyłanych). Analizą empiryczną objęto wszystkie działające na terenie województwa podkarpackiego wyższe uczelnie, jak też podmioty gospodarcze zajmujące się działalnością badawczo-rozwojową.

Podlaskie	● Wjowództwo podlaskie w liczbach, opis potencjału innowacyjnego regionu i zapotrzebowania na innowacje. ● Analiza SWOT.	● Potencjał infrastruktury i potencjał badawczo-rozwojowy instytucji wspierających innowacyjność. ● Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw.	● Cel: Kwestionariusz badawczy składał się z pytań dotyczących: rynku i konkurencji, innowacji, własnego potencjału innowacyjnego, dostępu do zewnętrznych źródeł innowacji. ● Badana próba: wywiady bezpośrednie przeprowadzono w 348 przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa były dobrane do próby przy spełnieniu następujących kryteriów: lokalizacji (w 4 subregionach województwa), rodzaju działalności (produkcja, usługi produkcyjne i technologiczne, budownictwo, transport, informatyka) i wielkości firmy (wszystkie podmioty z bazy US w Białymstoku zatrudniające ponad 9 pracowników, tj. 698 jednostek oraz 303 losowo wybrane mikroprzedsiębiorstwa; z ogólnej bazy 1001 przedsiębiorstw do badań wylosowano 550 firm).	● Badana próba: 1) otoczenie biznesu (otrzymano 20 ankiet z 50 wysłanych), 2) uczelnie wyższe (otrzymano 8 ankiet z 12 wysłanych) oraz 3) samorządy terytorialne (otrzymano 27 ze 131 wysłanych). Około 64% badanych instytucji pochodzi z Białegostoku. Dodatkowo do działań badań uczelni wyższych skierowany został kwestionariusz oceniający współpracę tychże uczelni z przemysłem w zakresie B+R i innowacji technicznych.
Pomorskie	● Charakterystyka potencjału gospodarczego, analiza sektora małych i średnich przedsiębiorstw, analiza edukacji i potencjału badawczo-rozwojowego oraz powiązań z gospodarką, analiza instytucje wsparcia przedsiębiorstw, charakterystyka obszarów poza aglomeracją trójmiasta. ● Wyniki analiz zostały przedstawione w postaci czterech analiz SWOT: analizy branż, przemysłowych i podmiotów gospodarczych, podmiotów badawczo-rozwojowych, instytucji wsparcia, obszarów poza aglomeracją trójmiasta.	● Niedostępne, choć przywoływane w tekście RSI.	● Cel: badanie potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. ● Badana próba: 266 przedsiębiorstw. Niestety raport z tych badań nie jest dostępny i nie wiadomo, o jakich cechach przedsiębiorstwa badano i w jaki sposób dokonano wyboru tych przedsiębiorstw.	● Badana próba: regionalne uczelnie, instytuty PAN i jednostki badawczo-rozwojowe. Zidentyfikowano 96 zespołów B+R w uczelniach i 36 zespołów B+R w instytutach PAN oraz określono ich związki z gospodarką regionalną. Strategia nie wskazuje, na jakich badaniach opierała się diagnoza obszarów lokalnych. Raportów z tych badań także nie opublikowano i nie można ocenić przyjętej metodyki tych analiz.

Śląskie	- Opis gospodarki regionu, - Opis i ocena potencjału naukowo-badawczego, - Opis i ocena jednostek wsparcia przedsiębiorczości, - Opis i ocena małych i średnich przedsiębiorstw z punktu widzenia ich potencjału technologicznego i zapotrzebowania na innowację. - Analiza SWOT.	- Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. - Analiza potencjał instytucji wspierających. - Analiza potencjału sektora B+R. - Zintegrowana analiza struktury gospodarczej województwa. - Wstępna analiza w zakresie innowacyjności.	- Cel: identyfikacja potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie śląskim jako warunek podniesienia ich innowacyjności i konkurencyjności. - W analizie wykorzystane zostały: wyniki badania ankietowego, sprawozdania ze spotkań z przedsiębiorcami lub kierownikami firm oraz materiały statystyczne. - Badana próba: Przyjęto, iż badana próba liczyć będzie 300 firm z sektora MŚP wylosowanych z baz danych instytucji wspierani przedsiębiorczości w regionie, z ogólnodostępnych rejestrów firm oraz z list firm biorących udział w konkursach. Dobór firm do badań ankietowych miał charakter losowy. Wytypowano wstępnie około 650 firm. Po przeprowadzeniu badania ankietowego i po analizie kompletności uzyskanych danych i ich spójności, do analizy syntetycznej przyjęto wyniki dotyczące 303 firm.	- Cel: identyfikacja zasobów instytucji B+R pod kątem intensyfikacji współpracy i transferu technologii do sektora MŚP. - Badana próba: 50 instytucji z terenu całego Województwa Śląskiego, według przyjętego klucza rodzajowego: 23 (wszystkie) jednostki badawczo-rozwojowe; 12 instytutów i katedr uczelnianych; 5 (wszystkie) instytutów i zakładów Polskiej Akademii Nauk; 3 wyodrębnione jednostki rozwojowe przedsiębiorstw; 10 centrów doskonałości zatwierdzonych w 5. Programie Ramowym UE. W badaniach wykorzystano przede wszystkim wywiady ankietowe z dyrektorami instytucji naukowo-badawczych i rozwojowych. Materiałami uzupełniającymi były informacje dostarczone przez instytucje, wywiady telefoniczne oraz materiały statystyczne i inne.
Świętokrzyskie	- Diagnoza obejmuje: zasoby ludzkie i jakość życia, gospodarkę, środowisko i infrastrukturę, obszary wiejskie i rolnictwo, otoczenie biznesu, naukę i innowację. - Analiza SWOT.	- Potencjał przedsiębiorstw i jego wykorzystanie, (współpraca z jednostkami badawczo rozwojowymi, formy wsparcia przedsiębiorczości, bariery działalności). - Potencjał jednostek naukowo-badawczych. - Potencjał instytucji otoczenia biznesu.	- Cel: Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. - Badana próba: 280 przedsiębiorstw (130 przemysłowych, 59 budowlanych, 36 handlowych, 20 transportowych, 19 obsługujących nieruchomości i firmy, 8 reprezentujących pozostałą działalność usługową.	- Cel: analiza potencjału badawczo-rozwojowego uczelni wyższych. - Badana próba: badaniami ankietowymi objęto 8 spośród 14 szkół wyższych działających w regionie.

Warmińsko-mazurskie	● Diagnoza obejmuje: zwiększenie potencjału ekonomicznego, wykorzystanie naturalnych potencjałów, technologie przyszłości, infrastrukturę działań innowacyjnych. ● Analiza SWOT.	● Analiza popytu i podaży wsparcia w zakresie innowacyjności.	● Cel: zbadanie popytu na innowacje. ● Badana próba: 414 przedsiębiorstw sektora MŚP z terenu województwa (nie wiadomo, w jaki sposób dokonano wyboru tychże firm, brak również opisu narzędzia badawczego), oraz 20 wywiadów telefonicznych z przedsiębiorstwami – liderami w dziedzinie innowacyjności w regionie.	● Cel: analiza zakresu świadczonych usług, informacji o klientach, partnerach i konkurentach oraz perspektyw rozwoju. ● Badana próba: ankieta została rozslana do 54 instytucji, odpowiedzi udzieliło tylko 7 instytucji oraz 6 jednostek funkcyjnych w ramach Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
Wielkopolskie	● Ogólna charakterystyka potencjału gospodarczego regionu, charakterystyka głównych sfer regionalnego systemu innowacji (innowacyjne potrzeby przedsiębiorstw regionu, potencjał systemu badań i edukacji, powiązania nauki i przemysłu, usługi okołobiznesowe i transferu technologii, sytuacja w słabiej rozwiniętych obszarach Wielkopolski). ● Analiza SWOT.	● Analiza podaży badań, usług innowacyjnych i finansowania. ● Analiza potencjału i potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw. ● Sytuacja w słabiej rozwiniętych regionach.	● Cel: Analiza wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, (szczególnie: architektura organizacji, reputacja oraz innowacyjność). ● Badana próba: w 100 przedsiębiorstwach przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe. W badaniu przyjęto dobór losowy systematyczny. Operatem losowania była lista adresowa 1500 klientów Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Wśród przedsiębiorstw, które zgodziły się wziąć udział w badaniu znajdują się firmy o ugruntowanej pozycji na rynku krajowym. Rozkład geograficzny badanej populacji jest zróżnicowany. W badaniu 37% firm pochodzi z Poznania, a 17% – z powiatu poznańskiego ziemskiego. Pozostałe 46% przedsiębiorstw pochodzi z innych części województwa. Udział dużych przedsiębiorstw wyniósł 12%, firmy małe (1-49 zatrudnionych) stanowiły 49% populacji, w tym mikrofirmy (1-9 zatrudnionych) – 19%, a średnie – 39%.	● Cel: analiza charakteru i skali prowadzonych działań na rzecz rozwoju innowacji na tle potencjału kadrowego i finansowego, analiza poziomu wiedzy na temat potrzeb innowacyjnych regionalnych przedsiębiorstw, analiza skali i zakresu wzajemnych relacji między gospodarką i nauką, analiza regionalnego systemu wsparcia innowacji w regionie. ● Badana próba: wszystkie jednostki badawczo-rozwojowe, jednostki Polskiej Akademii Nauk, wybrane jednostki rozwojowe, wybrane jednostki podstawowe znaczących uczelni Wielkopolski (sprawę wyboru pozostawiono odpowiednim władzom poszczególnych uczelni). W sumie wysłano lub dostarczono przez eksperta regionalnego 174 dokumentacje ankietowe. Po ostatecznej weryfikacji merytorycznej, do analizy użyto 110 ankiet. W przypadku wielu jednostek badawczych, oprócz ankiet uzyskano dodatkowo szereg informacji/materiałów o charakterze reklamowym poszerzających i pogłębiających wiedzę o ankietowanej jednostce.

Zachodniopomorskie	● 14 obszarów tematycznych: otoczenie infrastrukturalne działalności innowacyjnej w Polsce, główne cechy gospodarki regionu, strategiczne kierunki rozwoju regionu, poziom innowacyjności regionu na tle krajowym i europejskim, instytucje badawcze w regionie, bariery napotymane przez MŚP w rozwoju innowacji, współpraca MŚP z placówkami B+R, planowanie innowacji w MŚP i świadomość innowacyjna, firmy zorientowane na innowacje i zaawansowane technologie, zgodność między popytem i podażą technologii, instrumenty i mechanizmy finansowego wsparcia innowacji w MŚP, procesy innowacyjne na obszarach słabo rozwiniętych. ● Brak analizy SWOT.	● Analiza potrzeb MŚP. ● Analiza oferty technologicznej instytucji badawczo-rozwojowych. ● Analiza finansowych i niefinansowych instrumentów wsparcia MŚP. ● Scenariusze dla najsłabszej rozwiniętych obszarów. ● Analiza przedsiębiorczości studentów. ● Analiza wpływu największych firm województwa na MŚP.	● Badana próba: zbadano 255 przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS oraz 47 przedsiębiorstw szybko się rozwijających tzw. „gazel” przedsiębiorczości, zidentyfikowanych na podstawie sporządzonego przez ZARR „Rankingu 100”.	● Badana próba: 124 samodzielne jednostki organizacyjne uczelni regionu oraz 2 jednostki pozaakademickie.
--------------------	--	---	---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów RSI oraz raportów dodatkowych

Aneks 2.

Regionalne zróżnicowanie uczestnictwa polskich placówek naukowych w 5. i 6. Programie Ramowym oraz w sieci Centrów Doskonałości

Poniższe tabele prezentują liczby uczestnictwa polskich placówek naukowych w 5. i 6. Programie Ramowym oraz w sieci Centrów Doskonałości. Dane pochodzą z zasobów informacyjnych KBN i MNIi oraz Krajowego Punktu Kontaktowego²⁶.

Tabl. 1. Udział polskich zespołów w 5.PR – Szkoły wyższe

Region	Zgłoszone	Finansowane	Wsp. sukcesu w proc.
Dolnośląskie	100	15	15,0
Kujawsko-pomorskie	68	9	13,2
Lubelskie	44	7	15,9
lubuskie	8	2	25,0
Łódzkie	184	33	17,9
Małopolskie	381	93	24,4
Mazowieckie	484	139	28,7
Opolskie	11	4	36,4
Podkarpackie	6	2	33,3
Podlaskie	32	9	28,1
Pomorskie	206	41	19,9
Śląskie	143	27	18,9
Świętokrzyskie	9	2	22,2
Warmińsko-mazurskie	32	3	9,4
Wielkopolskie	265	59	22,3
Zachodniopomorskie	61	8	13,1
Razem	2034	453	22,3

Tabl. 2. Udział polskich zespołów w 5.PR – Jednostki Polskiej Akademii Nauk

Region	Zgłoszone	Finansowane	Wsp. sukcesu w proc.
Dolnośląskie	14	5	35,7
Kujawsko-pomorskie			
Lubelskie	9	3	33,3
Lubuskie			
Łódzkie	15	5	33,3
Małopolskie	64	16	25,0
Mazowieckie	336	110	32,7
Opolskie			
Podkarpackie			
Podlaskie	6	2	33,3
Pomorskie	73	18	24,7
Śląskie	25	8	32,0
Świętokrzyskie			
Warmińsko-mazurskie	25	2	8,0
Wielkopolskie	48	14	29,2
Zachodniopomorskie			
Razem	615	183	29,8

²⁶ Dane te są prawdopodobnie niepełne, bowiem liczebności podane dla niektórych województw są niższe, niż wynika to z informacji zawartych na stronach internetowych niektórych placówek – jak np. w przypadku województwa lubuskiego i Uniwersytetu Zielonogórskiego. W przypadkach, w których rozbieżności takie zauważono, zmieniono odpowiednie liczby w tabelach (W przypadku lubuskiego poprawki są uwzględnione w tab. 7).

Tabl.3. Udział polskich zespołów w 5.PR – Jednostki Badawczo-Rozwojowe

Region	Zgłoszone	Finansowane	Wsp. sukcesu w proc.
Dolnośląskie	10		0,0
Kujawsko-pomorskie			
Lubelskie	31	4	12,9
Lubuskie			
Łódzkie	104	20	19,2
Małopolskie	52	19	36,5
Mazowieckie	593	148	25,0
Opolskie			
Podkarpackie			
Podlaskie			
Pomorskie	63	25	39,7
Śląskie	155	44	28,4
Świętokrzyskie			
Warmińsko-mazurskie	1		0,0
Wielkopolskie	50	12	24,0
Zachodniopomorskie			
Razem	1059	272	25,7

Tabl. 4. Udział polskich zespołów w 5.PR – szkoły wyższe, JBR, PAN

Region	Zgłoszone	Finansowane	Wsp. sukcesu w proc.
Dolnośląskie	124	20	16,1
Kujawsko-pomorskie	68	9	13,2
Lubelskie	84	14	16,7
Lubuskie	8	2	25,0
Łódzkie	303	58	19,1
Małopolskie	497	128	25,8
Mazowieckie	1413	397	28,1
Opolskie	11	4	36,4
Podkarpackie	6	2	33,3
Podlaskie	38	11	28,9
Pomorskie	342	84	24,6
Śląskie	323	79	24,5
Świętokrzyskie	9	2	22,2
Warmińsko-mazurskie	58	5	8,6
Wielkopolskie	363	85	23,4
Zachodniopomorskie	61	8	13,1
Razem	3708	908	24,5

Źródło do tabel 1-4, „Udział polskich zespołów w 5.PR. Wstępna analiza statystyczna”
Krajowy Punkt Kontaktowy 5.PR, Luty 2003

Tabl.5. Centra doskonałości w Polsce

Region	Liczba
Dolnośląskie	5
Kujawsko-pomorskie	1
Lubelskie	3
Lubuskie	
Łódzkie	11
Małopolskie	15
Mazowieckie	67
Opolskie	1
Podkarpackie	1
Podlaskie	2
Pomorskie	11
Śląskie	22
Świętokrzyskie	
Warmińsko-mazurskie	5
Wielkopolskie	11
Zachodniopomorskie	2
Razem	157

Tabl. 6. Udział polskich zespołów w 6.PR

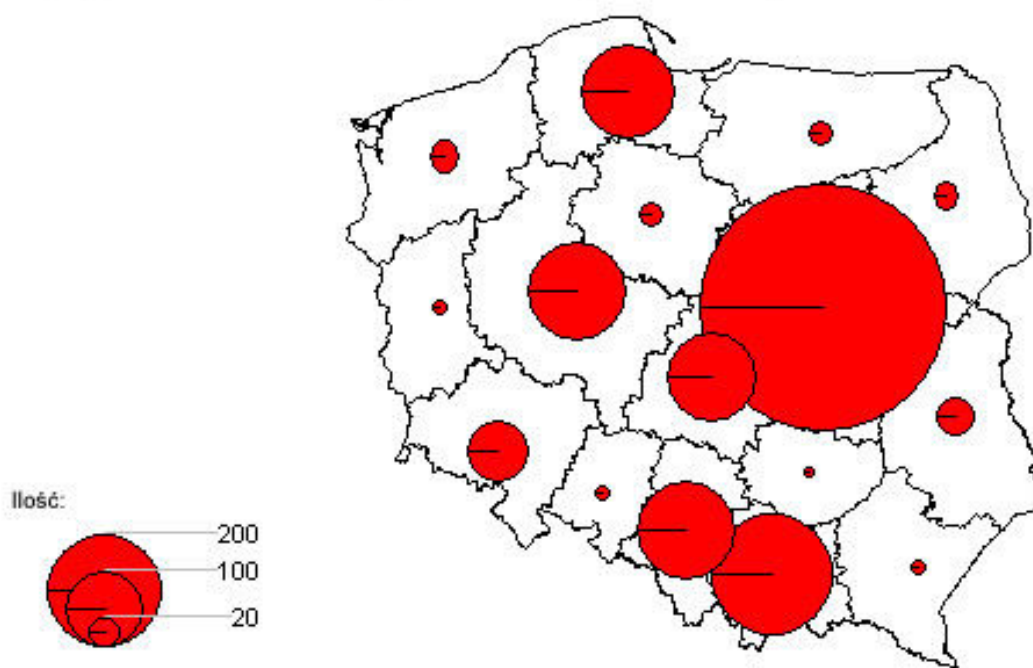
	Wszystkie zespoły	W tym: EDU, PAN, JBR
Dolnośląskie	52	37
Kujawsko-pomorskie	10	5
Lubelskie	15	9
Lubuskie	4	1
Łódzkie	59	50
Małopolskie	108	89
Mazowieckie	360	288
Opolskie	5	1
Podkarpackie	6	2
Podlaskie	4	3
Pomorskie	69	43
Śląskie	61	51
Świętokrzyskie	4	0
Warmińsko-mazurskie	5	4
Wielkopolskie	70	50
Zachodniopomorskie	11	8
Ogółem	843	641

Tabl. 7. Udział polskich placówek naukowo-badawczych w 5. i 6. Programie Ramowym oraz będących Centrami Doskonałości – zestawienie zbiorcze

Region	5. PR	6. PR	Centra Doskonałości	Razem
Dolnośląskie	20	37	5	62
Kujawsko-pomorskie	9	5	1	15
Lubelskie	14	9	3	26
Lubuskie	3	4	0	7
Łódzkie	58	50	11	119
Małopolskie	128	89	15	232
Mazowieckie	397	288	67	752
Opolskie	4	1	1	6
Podkarpackie	2	2	1	5
Podlaskie	11	3	2	16
Pomorskie	84	43	11	138
Śląskie	79	51	22	152
Świętokrzyskie	2	0	0	2
Warmińsko-mazurskie	5	4	5	14
Wielkopolskie	85	50	11	146
Zachodniopomorskie	8	8	2	18
Razem	909	644	157	1710

Mapa 1.

Zespoły badawcze uczestniczące w 5. i 6. Programie Ramowym oraz Centra Doskonałości



Aneks 3.

Regionalny potencjał innowacyjny

Propozycja programu badawczego

1. Cel badań

W warstwie poznawczej badania mają na celu określenie regionalnego potencjału innowacyjnego polskich regionów (województw), rozumianego jako zdolności całego układu regionalnego do tworzenia, absorpcji i rozprzestrzeniania innowacji.

Przez „układ regionalny” rozumie się trzy współzależne podukłady:

- „producentów” innowacji: placówki akademickie, badawcze i badawczo-rozwojowe, a także placówki badawcze i laboratoria funkcjonujące w przedsiębiorstwach, w ich wzajemnych powiązaniach – także ponadregionalnych i międzynarodowych;
- „konsumentów” innowacji: przedsiębiorstwa produkcyjne oraz usługowe;
- „katalizatory” innowacji: placówki sfery publicznej, na która składają się władze rządowe oraz samorządowe, jak i organizacje „łączące” sferę nauki i sferę przedsiębiorstw i mogące stymulować lepsze dostosowanie „podaży” innowacji do „popytu” na nie.

W warstwie utylitarnej badania mają na celu określenie kierunków i możliwości zwiększenia potencjału innowacyjnego Polski przez stworzenie podstaw do zaprojektowania Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii (SWITT), będącego ogólnokrajowym, zintegrowanym, zregionalizowanym systemem ułatwiającym przedsiębiorstwom dostęp do informacji o innowacjach i o technologiach, a placówkom naukowym i badawczym efektywne wprowadzanie wyników ich prac na rynek (stworzenie materialnej bazy takiego systemu zostało zaprojektowane w Zaktualizowanej Koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju).

2. Uzasadnienie

Polska jest krajem o nikłym potencjale innowacyjnym²⁷. Aktywność patentowa w przeliczeniu na liczbę mieszkańców jest ponaddwudziestokrotnie niższa, niż w krajach wysoko rozwiniętych. Niepokojąco niski i stagnacyjny jest poziom wydatków na badania i rozwój oraz nieefektywna struktura tychże wydatków, charakteryzująca się przewagą finansowania badań z budżetu państwa. Udział wyrobów wysokich technologii jest ponad dziesięciokrotnie niższy, niż w przypadku Irlandii (ale także Węgier) i nie rośnie w tempie, jakie notują inne kraje UE. Produkt naukowy w przeliczeniu na liczbę mieszkańców jest kilkakrotnie niższy, niż w USA i przodujących krajach Europy Zachodniej.

²⁷ Por. 2005 Summary Innovation Index, http://trendchart.cordis.lu/scoreboards/scoreboard2005/summary_innovation_index.cfm, wg którego Polska nie dość, że jest uznana za kraj znajdujący się w grupie państw europejskich o najniższym poziomie innowacyjności, to w dodatku jest zaliczona do grupy „tracących dystans”. Por. Także „Rzeczpospolita” 14-15 stycznia 2006.

Powodów tego stanu rzeczy można upatrywać w słabym „efekcie pchania” i prawie zupełnym braku „efektu ssania”:

- nikły efekt „pchania” wynika głównie z niedoinwestowania polskiej nauki. Jest ona ponadto źle finansowana i zorganizowana, co ogranicza efektywność wydatkowanych środków publicznych. Środki te w ok. 70 procentach są alokowane podmiotowo, a tylko w 30 procentach na projekty wyłaniane w drodze konkursu, co zmniejsza konkurencję w nauce i nie pozwala na przesuwanie zasobów z placówek mniej wydajnych i produktywnych do tych, których potencjał badawczy jest większy;
- produkty naukowe nie znajdują popytu, gdyż przedsiębiorstwa nie są nimi zainteresowane (brak „efektu ssania”), ponieważ – po pierwsze – produkty te są niedostosowane do potrzeb przedsiębiorstw i – po drugie – firmy boją się wdrażać innowacje, które uważają za zbyt ryzykowne i kosztowne. Jak wskazują badania prowadzone przez KPP „Lewiatan”, polskie MŚP nie traktują innowacji jako środka poprawy konkurencyjności, ponieważ możliwości jej zwiększenia upatrują w zmniejszaniu kosztów. Ponadto, w wyniku niedoskonałości procesów polskiej prywatyzacji wiele placówek zaplecza badawczego zostało zlikwidowanych w momencie zakupu tych przedsiębiorstw przez zewnętrznego inwestora. W efekcie, sfera gospodarki nie finansuje badań w satysfakcjonującej wysokości;
- brak jest efektywnych instrumentów tworzenia relacji między wytwarzającym produkt naukowy, a jego potencjalnym odbiorcą. Władze publiczne szczebla rządowego i regionalnego nie wykazują wystarczającej aktywności w organizowaniu sieci transferu technologii, a sieci istniejące są rozproszone, i wzajemnie niepowiązane, co uniemożliwia jednakowy dostęp do zasobów informacyjnych wszystkim potencjalnym użytkownikom.

Polska jest silnie regionalnie zróżnicowana. Z punktu widzenia niniejszego projektu badawczego istotne są dwa jego wymiary:

- zróżnicowanie poziomu produktu naukowego oraz poziomu rozwoju placówek naukowo-badawczych i akademickich, ich stopnia powiązania z nauką światową.
- zróżnicowanie poziomu zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw i udziału przedsiębiorstw innowacyjnych.

Z pewnym uproszczeniem można mówić o nauce „centralnej” i nauce „peryferyjnej”, przy czym nie do końca podział ten pokrywa się z lokalizacją poszczególnych placówek w przestrzeni kraju (choć wymiar terytorialny ma też istotne znaczenie). Nauka „centralna” to placówki prowadzące badania na najwyższym poziomie krajowym, dobrze powiązane z nauką światową, a także te placówki edukacyjne, które – prowadząc badania naukowe wysokiej jakości – kształcą na wysokim poziomie akademickim. Do nauki „peryferyjnej” zaliczają się placówki badawcze i akademickie, których produkt naukowy nie wykracza poza lokalne środowisko naukowe, a studenci uzyskują wiedzę nienowoczesną, oderwaną od wyników badań naukowych. Badania przeprowadzone w 1999 r. wskazały, iż cztery polskie placówki akademickie dostarczają od połowy do prawie trzech czwartych produktu

naukowego pochodzącego ze szkół danego typu, notowanego na liście filadelfijskiej. Placówki te są zlokalizowane w kilku największych polskich miastach, przy dominującej roli Warszawy i Krakowa.

W mniejszych ośrodkach akademickich częściej niż w najlepszych ośrodkach spotykana jest nauka „peryferyjna”, wtórna, działająca na polach badawczych już dobrze rozpoznanych. W ośrodkach tych – a tym bardziej w miastach pozbawionych placówek naukowych czy akademickich – przedsiębiorstwa mają silnie ograniczone lub nawet są w ogóle pozbawione możliwości nawiązania owocnego kontaktu z placówkami naukowymi, od których mogłyby uzyskać poradę technologiczną czy zamówić wykonanie interesujących je badań.

Sytuacji nie poprawiają tzw. ośrodki badawczo-rozwojowe (OBR-y) i inne placówki „resortowe” mające w założeniu tworzyć innowacje i transferować je do sfery gospodarki, ponieważ ich poziom jest niezadowalający i/lub nie są przystosowane do działania w warunkach gospodarki rynkowej.

Badania wskazują, iż w regionach pozbawionych dużych ośrodków metropolitalnych, w których koncentruje się nauka „peryferyjna”, poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw jest relatywnie niski. Wynika to z wielu powodów – niższy jest poziom kwalifikacji pracowników, mniejsze jest zaangażowanie kapitału zagranicznego – jednego z ważniejszych nośników nowych technologii, jeszcze słabsze są kontakty z zapleczem badawczo-rozwojowym, bowiem jest ono mało rozwinięte lub go wręcz nie ma, niewielki jest wreszcie popyt wewnętrzny regionu na produkty zaawansowane technologicznie. Zapóźnienie technologiczne jest jedną z cech peryferyjnej, zacofanej gospodarki, jaką znajdujemy w słabiej rozwiniętych regionach Polski. Zapóźnienie to zmniejsza szanse regionów opóźnionych gospodarczo, bowiem we współczesnej gospodarce to zdolności do aktywnego tworzenia i/lub szybkiej absorpcji innowacji oraz poziom zaawansowania technologicznego decyduje o tempie wzrost.

Jednym z powodów niewielkiego zaawansowania technologicznego polskich przedsiębiorstw, ich niskiej skłonności do innowacji i do kooperacji na tym polu jest ograniczony dostęp przedsiębiorstw do sieci wspierania innowacji. W Polsce – w odróżnieniu od innych krajów – nie ma ani systemu ogólnokrajowego, ani też wzajemnie zintegrowanych systemów regionalnych wspierania innowacji i transferu technologii. Przedsiębiorstwa zainteresowane nowymi rozwiązaniami technologicznymi zmuszone są do poszukiwania we własnym zakresie partnerów działalności badawczej i wdrożeniowej. Firmy z regionów peryferyjnych mają to zdanie dodatkowo utrudnione, gdyż odpowiednie instytucje niejednokrotnie znajdują się poza ich własnym regionem, a nawet za granicą.

Polityka państwa nie przyczynia się do rozwoju nauki, a tym samym nie zwiększa innowacyjności polskiej gospodarki. W obecnym, częściowo zdecentralizowanym systemie organizacji państwa ważną rolę w promowaniu i ułatwianiu transferu technologii i wspomagania innowacji mogą mieć samorządowe władze wojewódzkie, a także samorządy większych miast. Wymaga to jednak zwiększania świadomości potrzeby wspierania tych procesów wśród władz samorządowych, a także stworzenia warunków do współpracy międzyregionalnej.

Opracowane niedawno regionalne strategie innowacji (RSI) stanowią pewne zapoczątkowanie tych procesów na szczeblu regionalnym. Były one jednak przygotowywane przez poszczególne województwa zupełnie niezależnie, co nie prowadzi do nawiązania współpracy międzyregionalnej. Także warstwa badawcza RSI nie umożliwia uzyskania ogólnokrajowego obrazu potencjału nauki w poszczególnych regionach oraz zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstw na innowacje i technologie. W ramach regionalnych strategii nie wypracowano również rekomendacji i zaleceń odnośnie regulacji i programów, które należałoby wprowadzić na szczeblu centralnym i które mogłyby stać się podstawą do opracowania narodowej strategii innowacji.

3. Zakres badań

Zakres planowanych badań będzie obejmował analizę trzech już wspomnianych sfer: 1) nauki, zaplecza badawczo-rozwojowego, 2) przedsiębiorstw oraz 3) władz publicznych i istniejących instytucji oraz organizacji transferu technologii, a także analizę siły i charakteru powiązań wymienionych elementów.

3.1. Regionalny potencjał nauki

Celem badań będzie określenie wewnątrz- i międzyregionalnych powiązań nauki polskiej na tle doświadczeń międzynarodowych, a także jej relacji ze sferą przedsiębiorstw oraz wskazanie kierunków ich wspomagania i racjonalizacji.

W szczególności, badania obejmą następujące zagadnienia:

1. Potencjał naukowy polskich województw.
2. Sieć powiązań między poszczególnymi placówkami badawczymi i badaczami.
3. Powiązania nauki z instytucjami publicznymi (samorządem wojewódzkim, instytucjami wspierania przedsiębiorczości, agendami rządowymi).
4. Udział placówek naukowych w rozwoju regionalnym.

Wykrycie powiązań wewnątrz nauki polskiej oraz jej relacji z procesami rozwoju regionalnego jest szczególnie ważne, bowiem polska nauka nie rozwinęła w wystarczającym stopniu współpracy międzyregionalnej, w niewystarczającym stopniu wspiera procesy rozwoju regionalnego, a współpraca między jednostkami władzy publicznej a placówkami naukowymi jest wątkiem.

Doświadczenia światowe wskazują, że istotne odkrycia naukowe dokonywane są często przez badaczy zatrudnionych w różnych placówkach naukowych, ale ściśle ze sobą współpracujących. Jednym z charakterystycznych przykładów jest powstanie Internetu w rezultacie współdziałania różnych instytucji wojskowych i cywilnych, uniwersytetów, prywatnych i publicznych instytutów naukowych oraz indywidualnie pracujących informatyków. Doświadczenia te dowodzą także, że innowacyjne środowisko regionalne jest najważniejszą przesłanką rozwoju regionalnego, a władze publiczne pełnią istotną rolę w tworzeniu i wspomaganiu więzi między nauką a sferą przedsiębiorczości..

Geografia polskiego szkolnictwa wyższego zmieniła się znacznie w ostatnich latach jednakże głównie pod względem ilościowym. Natomiast geografia nauki zmienia się w znacznie mniejszym stopniu. Z danych dotyczących nadanych stopni naukowych wynika, że w tej dziedzinie zróżnicowanie regionalne jest znaczne, podobnie jak zróżnicowanie ilości i jakości produktu naukowego, w tym szczególnie notowanego w nauce światowej.

Fragmentaryczna „mapa” potencjału polskiej nauki dostarcza pewnego statycznego obrazu procesów wytwarzania wiedzy. Nie ma natomiast, jak dotychczas, badań nt. wewnętrznych powiązań poszczególnych ośrodków badawczych, ani w ujęciu globalnym, ani – tym bardziej – w rozbiciu na poszczególne dyscypliny naukowe. Brak jest także usystematyzowanej wiedzy nt. powiązań poszczególnych ośrodków regionalnych z nauką światową, a wiedza na ten temat powinna stać się jednym z kluczowych wyznaczników oceny poziomu tych ośrodków. Badania w tym zakresie są utrudnione z uwagi na rozproszenie źródeł danych dotyczących tego zagadnienia. Współpraca w ramach określonych projektów jest często nawiązywana nie przez instytucjonalne powiązania ośrodków badawczych czy umowy między uczelniami (takie są rejestrowane przez działy badań uczelni), lecz na zasadzie bezpośrednich kontaktów personalnych poszczególnych specjalistów.

3.2. Regionalne zróżnicowanie innowacyjnego potencjału polskich przedsiębiorstw

Niska innowacyjność polskiej gospodarki w dużym stopniu zależy od niewielkiej skłonności przedsiębiorstw do pozyskiwania i wdrażania innowacji. Określenie przyczyn tego stanu rzeczy wymaga pogłębionych badań zarówno firm, jak i uwarunkowań, w których one funkcjonują.

Mimo wielu publikacji nt. innowacyjności polskich przedsiębiorstw nie ma w zasadzie empirycznych badań dających nie tylko obraz ogólnokrajowy, ale także regionalny. Szczególnie skąpe są informacje nt. relacji przedsiębiorstw ze sferą nauki, a także dotyczące ich własnego zaplecza naukowo-badawczego. Dane statystyczne dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw gromadzone przez GUS w oparciu o formularz „Sprawozdanie o innowacjach” mają często charakter dość ogólny i uproszczony, nie odzwierciedlają zwłaszcza intensywności i jakości wprowadzanych zmian (jedna miara stosowana jest zarówno do stosunkowo drobnych ulepszeń, jak i do nowości o charakterze rewolucyjnym). Projektowane badania powinny, w związku z tym, być próbą uszczegółowienia i urealnienia wiedzy na temat innowacyjności przedsiębiorstw.

Istotnym pytaniem badawczym jest określenie zapotrzebowania firm na nowe technologie. Słabo rozpoznana jest działalność przedsiębiorstw zmierzająca do uzyskania informacji o innowacjach i technologiach oraz kierunki pozyskiwanie tych informacji. Mimo istnienia fragmentarycznych danych brak jest całościowej, systematycznej wiedzy na ten temat. Celem projektowanego badania będzie wypełnienie tych luk informacyjnych, w szczególności w odniesieniu do relacji przedsiębiorstw ze sferą nauki, a także z władzami samorządowymi oraz instytucjami i organizacjami wspierania innowacji i transferu technologii.

3.3. Sektor publiczny a innowacyjność gospodarki

Sektor publiczny – władze publiczne, organizacje oraz instytucje wspierania gospodarki i transferu technologii – mogą być ważnym ogniwem pośredniczącym między nauką a gospodarką.

Niewiele jest badań nt. rzeczywistej działalności sektora publicznego w programowaniu i stymulowaniu transferu technologii i wspierania innowacji. Z fragmentarycznych analiz wynika, że wiedza wśród przedstawicieli samorządu terytorialnego nt. roli nauki w rozwoju regionalnym jest niewielka. Co więcej, pomimo iż w dokumentach strategicznych polskich województw istnieją odniesienia do procesów tworzenia i rozprzestrzeniania innowacji, to w warstwie działań praktycznych w zasadzie nie obserwuje się relacji między nauką a samorządem. Nie jest także jasne, na ile RSI przygotowane przez poszczególne województwa zwiększyły poziom wiedzy z tego zakresu i czy spowodują realne efekty w postaci zwiększonej skłonności do innowacji.

Jak dotychczas, w Polsce nie funkcjonuje ogólnokrajowy system wspierania innowacji i transferu technologii, w którym skupione byłyby współpracujące ze sobą ośrodki regionalne (i ewentualnie subregionalne), udostępniające swoje zasoby informacyjne wszystkim pozostałym ośrodkom i zwiększające dostęp MŚP do nowej wiedzy o innowacjach i technologiach. Istnieje natomiast kilka sieci, których działalność jest nieskoordynowana:

- Krajowy System Usług dla MŚP (KSU) zorganizowany i koordynowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP);
- 12 Euro Info Centres, których jednym z głównych celów jest integracja małych i średnich przedsiębiorstw z jednolitym rynkiem Unii Europejskiej;
- ok. 50 regionalnych i branżowych punktów kontaktowych koordynowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy, wspomagających wykorzystanie funduszy europejskich dostępnych w ramach Programu Ramowego Badań, Rozwoju Technicznego.
- 25 Regionalnych Ośrodków Informacji Patentowej, upowszechniających wiedzę patentową i promujące prawa własności przemysłowej;
- 15 podmiotów działających w 4 konsorcjach w ramach sieci Innovation Relay Centres (IRC), której celem działania jest transgraniczny transfer technologii pomiędzy podmiotami z krajów UE.

Mimo, że wymienione sieci były przedmiotem pewnych badań, to kompleksowa ocena ich funkcjonowania oraz skutków ich działalności jest istotnym zadaniem poznawczym. Należy także określić możliwości ich integracji oraz wykorzystania w projektowaniu krajowego Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii (SWITT).

4. Metody i zakres badań

Badania będą prowadzone przy wykorzystaniu wielu technik i metod badawczych. Poza analizą dostępnych danych statystycznych i wyników innych prowadzonych już badań (w tym m.in. regionalnych strategii innowacji, bazy cytowań i publikacji OPI), zostaną szeroko wykorzystane techniki badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich.

Przewiduje się następujący zakres badań (tam, gdzie to będzie możliwe, wykazane zostaną zróżnicowania regionalne):

1.1. Nauka

1. Publikacje i cytowania na liście filadelfijskiej (i innych) oraz aktywność patentowa polskich placówek naukowych – badanie statystyczne.
2. Aktywność naukowa na polskim rynku mierzona liczbą publikacji w wydawnictwach recenzowanych oraz uzyskiwaniem stopnia doktora i doktora habilitowanego.
3. Wewnętrzne i zewnętrzne sieci powiązań nauki polskiej: analiza wspólnych programów badawczych i wymiany naukowej.
4. Inwentaryzacja rynkowej działalności placówek naukowych – przedsięwzięcia organizacyjne, działalność, efekty.

1.2. Przedsiębiorstwa

1. Innowacyjność przedsiębiorstw – innowacje wdrożone, ich źródła, finansowanie, efekty (na podstawie m.in. badania GUS).
2. Współpraca przedsiębiorstw z innymi przedsiębiorstwami (z regionu, kraju, zagranicznymi), placówkami naukowymi i instytucjami transferu technologii i wspierania innowacji.
3. Potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw, aktywność w pozyskiwaniu innowacji, bariery i ograniczenia.
4. Ocena polityki innowacyjnej państwa i działań sfery publicznej w tym zakresie; propozycje pożądaných przez przedsiębiorstwa zmian.

4.3. Sektor publiczny

1. Wiedza przedstawicieli władz samorządowych (województwa, duże miasta) nt. roli innowacji i postępu technologicznego w rozwoju regionalnym.
2. Dotychczasowa działalność władz samorządowych w sferze wspierania innowacji, ich relacje ze sferą przedsiębiorstw i nauką.
3. Działalność sieci transferu technologii i wspierania innowacji, jej efekty, bariery i ograniczenia.
4. Działalność ogólnokrajowych organizacji wspierania przedsiębiorstw, jej ocena w sferze transferu technologii i wspierania innowacji.
5. Ocena polityki innowacyjnej państwa w świetle wyników badań nauki, przedsiębiorstw i władz publicznych.

5. Organizacja badań

Badania będą prowadzone przez wiele ośrodków regionalnych, przy ścisłej koordynacji przez placówkę kierującą.

Aneks 4.

**Propozycja programu rządowego:
Rozwój materialnej bazy Systemu Wspierania Innowacji
i Transferu Technologii,
zaproponowanego w Zaktualizowanej
Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju²⁸**

Przedsięwzięciem z dziedziny infrastruktury społecznej o znaczeniu krajowym i międzynarodowym, które należy podjąć w ramach zagospodarowania przestrzennego kraju, jest materialna baza Systemu Wspierania Innowacji i Transferu Technologii (SWITT). System ten składałby się z regionalnych systemów innowacji powiązanych w sieci współpracy oraz integrowałby funkcjonalnie istniejące ogólnokrajowe sieci instytucji działających na rzecz wspierania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. SWITT powinien zostać powołany jako partnerstwo trzech zespołów podmiotów administracji publicznej (na szczeblu rządu i samorządu wojewódzkiego), sfery nauki i placówek badawczo-rozwojowych oraz przedsiębiorstw.

Przez administrację publiczną na poziomie centralnym tworzone być mogą ogólne ramy systemu, prowadzona koordynacja i powiązania systemu z zagranicą – w tym głównie z UE, a także zapewniona współpraca istniejących sieci koordynowanych centralnie. Na poziomie regionalnym (wojewódzkim) samorząd może koordynować i promować udział w systemie miejscowych placówek naukowo-badawczych, szkół wyższych, instytucji wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw (parki naukowo-techniczne, inkubatory itp.), a w szczególności powoływać do życia regionalne centra rozwoju przedsiębiorstw pełniące w regionie funkcję informacyjną, a także szkoleniową i promocyjną. Można rozważyć także rozwijanie sieci doradców technologicznych (innowacyjnych) na poziomie subregionalnym.

Sfera nauki i placówki badawczo-rozwojowe w znacznie większym, niż obecnie stopniu, powinny dążyć do „urynkowienia” swojego produktu naukowego, m.in. przez powoływanie ośrodków kontaktów z przedsiębiorstwami lub własnych firm działających na rynku i sprzedających nowe technologie oraz informacje o innowacjach. Istotne jest też, by polskie placówki naukowe i akademickie zwiększyły zakres wzajemnej współpracy, co może pozwolić na przełamanie istniejącej obecnie peryferyzacji wielu placówek akademickich i badawczo-rozwojowych, zamkniętych często w układach regionalnych i nie dostarczających produktu naukowego wysokiej jakości. Do tej grupy pomiotów należy zaliczyć także istniejące instytucje otoczenia biznesu, instytucje pośredniczące w transferze technologii, inkubatory technologiczne i inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne itp.

²⁸ Tekst Zaktualizowanej Koncepcji przestrzennego zagospodarowania kraju, zatwierdzonej przez Rząd RP w dn. 6 września 2005 r., ss. i97-98.

Przedsiębiorstwa powinny współpracować za pośrednictwem organizacji pracodawców i zrzeszeń przedsiębiorców (izb gospodarczych), zwłaszcza w zakresie definiowania potrzeb przedsiębiorców w regionie; powinny brać udział, na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego, w finansowaniu określonych elementów infrastruktury oraz działań.

W ramach zagospodarowania przestrzennego należy rozbudowywać materialną bazę służącą SWITT, a szczególnie te jej elementy, które będą wykorzystywane przez placówki naukowo-badawcze oraz organizacje bezpośrednio służące rozprzestrzenianiu technologii i wspieraniu innowacji.

W tabeli 5 zestawione są najważniejsze cechy istniejącego i proponowanego systemu instytucji wspierających działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

Tabela 5. Porównanie cech istniejącego systemu instytucji wspierających działalność innowacyjną z proponowanym podejściem

Obecnie	Propozycja
Rozproszony system zarządzany centralnie	Integracja na poziomie regionalnym z krajową koordynacją i wsparciem merytorycznym
Brak powiązań	Ścisła współpraca
Problem kwalifikacji	Wspólne szkolenia
Brak informacji o innych sieciach	Wspólna infrastruktura informatyczna
Brak „widoczności” na rynku	Wspólna infrastruktura szkoleniowa
Nierozpoznawalność przez przedsiębiorców	Silna „wizualizacja” – wspólny marketing
Brak regionalnego (wojewódzkiego) punktu dostępu do systemu	Regionalny (wojewódzki) punkt dostępu
	Rozpoznawalność w oczach przedsiębiorców

Zarysowany tu system SWITT powinien być wdrażany przez kompleksowe działania skierowane do wszystkich ogniw systemu. Jego zaprojektowanie powinno być poprzedzone dokładnym rozeznaniem potencjału nauki i sfery badawczo-rozwojowej, potrzeb innowacyjnych i technologicznych sfery przedsiębiorstw oraz świadomości i stopnia przygotowania władz publicznych na szczeblu centralnym i samorządowym. Tworzenie systemu należy także powiązać z działaniami prowadzonymi w ramach *Strategii ePolska*, które odnoszą się do infrastruktury teleinformatycznej na poziomie regionalnym i lokalnym.

System Wspierania Innowacji i Transferu Technologii powinien stać się podstawą programu rządowego podjętego na podstawie niniejszej *Koncepcji*.