

RAPORT KOŃCOWY

Ewaluacja mid-term Projektu
pozakonkursowego pn. „Monitoring
Krajowej Inteligentnej Specjalizacji”
Programu Operacyjnego Inteligentny
Rozwój 2014-2020



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego
z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



Wykonawca:

Fundacja Rozwoju Badań Społecznych

Autorzy:

dr Marcin Pierzchała – kierownik badania

Tomasz Kwiatkowski

Wojciech Onyśków

Karolina Różniatowska

Agnieszka Otręba-Szklarczyk

Dariusz Szklarczyk

dr Roksana Ulatowska

dr Radosław Zyzik

Spis treści

– Wykaz skrótów	4
Streszczenie w języku polskim	5
1. Opis metodologii i celów ewaluacji	13
1.1. Wprowadzenie.....	13
1.2. Opis głównych założeń oraz celów badania	17
1.3. Opis wykorzystanej metodologii badawczej	20
2. Skuteczność i efektywność Projektu	23
2.1. Analiza logiki interwencji Projektu	23
2.2. Układ instytucjonalny Projektu	32
2.3. Analiza kamieni milowych Projektu.....	37
2.4. Analiza wskaźników produktu	38
2.5. Analiza wskaźników rezultatu bezpośredniego.....	43
3. Ocena narzędzi Projektu	45
3.1. Analiza monitorowania KIS w Projekcie	45
3.2. Ocena narzędzi PPO.....	52
3.3. Analiza behawioralna - Smart Laby oraz Grupy Robocze ds. KIS	62
3.4. Analiza ewaluacji KIS w Projekcie	70
4. Wnioski i rekomendacje	74
5. Spis załączników	90

Wykaz skrótów

Skrót	Znaczenie
B+R+I	Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna
BTR	Business Technology Roadmaps
DIN	Departament Innowacji - Ministerstwo Rozwoju
FGI	Focus Group Interview
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (<i>Individual In-depth Interview</i>)
IS	Inteligentne specjalizacje
KE	Komisja Europejska
KIS	Krajowe Inteligentne Specjalizacje
MFIPR	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
MNiSW	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
MR	Ministerstwo Rozwoju
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
POIR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
PPO	Proces Przedsiębiorczego Odkrywania
RIS	Regionalne Inteligentne Specjalizacje
RPO	Regionalny Program Operacyjny
WoD	Wniosek o Dofinansowanie projektu „Monitoring KIS”

Streszczenie w języku polskim

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania ewaluacyjnego pt. „Ewaluacja mid-term projektu pozakonkursowego pn. „Monitoring Krajowej Inteligentnej Specjalizacji” Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020. Projekt realizowany jest w ramach Osi Priorytetowej II POIR - Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I.

Celem Projektu „Monitoring KIS” jest stworzenie i wdrożenie systemu monitorowania i ewaluacji krajowych inteligentnych specjalizacji, które stanowią narzędzie wspierające (i) wskazywanie priorytetów społeczno-gospodarczych w obszarze badań, rozwoju i innowacji (B+R+I); (ii) koncentrację inwestycji na tych zapewniających zwiększenie wartości dodanej gospodarki i jej konkurencyjności na rynkach zagranicznych, a także poprawę jakości życia społeczeństwa. Jednocześnie, zgodnie z przyjętymi założeniami, inteligentne specjalizacje mają się przyczyniać do transformacji gospodarki krajowej poprzez jej unowocześnianie, przekształcanie strukturalne, zróżnicowanie produktów i usług oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, wspierających również transformację w kierunku gospodarki efektywnie wykorzystującej zasoby, w tym surowce naturalne. Proces identyfikacji inteligentnych specjalizacji jest dynamiczny, angażujący partnerów gospodarczych i naukowych a także społeczeństwo obywatelskie w celu umożliwienia odkrywania tych dziedzin, w których kraj ma szansę na wyróżnienie się na rynku międzynarodowym. Charakterystyczne dla całego procesu wyłaniania inteligentnych specjalizacji jest to, że podejmowane w związku z nim decyzje nie są odgórne, lecz stanowią efekt pogłębionych analiz w zakresie endogenicznych przewag gospodarczych oraz współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi.

W ramach badania, w wymiarze poznawczym, dokonano oceny dotychczasowej skuteczności i efektywności realizacji Projektu uwzględniając przyjęte: (i) cele, (ii) działania, (iii) rezultaty, (iv) ocenę wpływu czynników zewnętrznych/wewnętrznych na osiągnięte rezultaty Projektu w latach 2017-2019 oraz na spodziewane rezultaty w latach 2020-2023. W wymiarze operacyjnym skoncentrowano się na: (i) weryfikacji dotychczasowych działań prowadzonych w Projekcie, w tym (ii) wskazaniu ewentualnych, pożądanych zmian, które zwiększą jego skuteczność i efektywność.

Badanie ewaluacyjne prowadzono przy wykorzystaniu 3 kryteriów ewaluacyjnych takich, jak (i) skuteczność, (ii) efektywność oraz (iii) użyteczność oraz w ramach kilku modułów:

- ✓ analiza logiki interwencji Projektu, która stanowiła, główną oś badania; (w ramach badania skoncentrowano się zarówno na oficjalnej jak i rzeczywistej logice interwencji);
- ✓ analiza układu instytucjonalnego Projektu;
- ✓ analiza kamieni milowych Projektu;
- ✓ analiza wskaźników produktu oraz rezultatu bezpośredniego Projektu;
- ✓ analiza monitorowania KIS w Projekcie;

- ✓ analiza narzędzi PPO w Projekcie;
- ✓ analiza ewaluacji KIS w Projekcie.

Podczas badania zastosowano triangulację danych (użycie danych z różnorodnych źródeł): teoretyczną (bazowanie na więcej niż jednej perspektywie teoretycznej) oraz metodologiczną, polegającą na użyciu wielu metod dla zbadania pojedynczego problemu badawczego. Wykorzystane zostały zarówno analiza danych zastanych (*desk research*), jak i materiałów pozyskanych w badaniach terenowych jakościowych (wywiady IDI, ITI/TDI, FGI). Uzupełnieniem były także analizy studium przypadku (*case study*). Dzięki zastosowaniu różnorodnych metod i technik badawczych uzyskano efekt kumulowania się, weryfikacji oraz wzajemnego uzupełnienia danych pochodzących z różnych źródeł, co przyczyniło się do większej obiektywizacji całego procesu badawczego. Ponadto w ramach analizy logiki interwencji, wykorzystano podejście *ewaluacji opartej na teorii* uzupełnione podejściem *applied behavioral science* oraz ewaluacją partycypacyjną.

Badanie doprowadziło do sformułowania następujących wniosków w ramach poniższych obszarów:

Logika interwencji Projektu

W ramach prowadzonych analiz wykazano, w pierwszej kolejności, że w porównaniu z etapem ewaluacji ex-ante, zrealizowanej w 2017 roku, dokonano szeregu zmian oraz wprowadzono kilka nowych (lub częściowo nowych) elementów we wniosku o dofinansowanie Projektu (w szczególności w zakresie współpracy na linii kraj-regiony), który stanowił główne źródło dla odtworzenia oficjalnej logiki interwencji. Dzięki tym modyfikacjom, w ocenie Wykonawcy, poprawiła się spójność koncepcji i logiki Projektu, czyli nastąpiło zwiększenie jego spójności wewnętrznej. Jednocześnie realizacja dalszych analiz (m.in. zaplanowany w Projekcie międzynarodowy benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji) stanowi wyraźny sygnał aktywnego poszukiwania pola do dalszych usprawnień przez lidera i partnera Projektu – Ministerstwo Rozwoju (d. MPiIT) oraz PARP. Należy mieć jednak na względzie, że ocena spójności wewnętrznej koncepcji interwencji, kluczowa w szczególności na początku realizacji Projektu, z czasem (od momentu zakończenia prac w ramach analiz ex-ante) schodzi na dalszy plan. Ustępuje ona miejsca, co charakterystyczne dla ewaluacji mid-term, ocenie wdrażania zaplanowanych działań, rozwiązywania istniejących problemów, w tym wskazywanych w ewaluacji ex-ante i pierwszych osiągniętych efektów. Wśród najważniejszych wyzwań, w kontekście spójności zewnętrznej Projektu, na pierwszym planie jest obecnie kwestia jego zgodności z dokumentem Strategia Produktywności. Z perspektywy KIS, podkreśla on w szczególności ważność niektórych, horyzontalnych specjalizacji (np. związanych z biogospodarką, gospodarką niskoemisyjną o obiegu zamkniętym) oraz związek inteligentnych specjalizacji z wyzwaniem społecznymi i technologicznymi (takimi, jak postępująca cyfryzacja życia). Dodatkowo, nacisk kładziony jest na wzrost produktywności oparty na zasobach niematerialnych, wiedzy, informacji, danych – a więc tego wszystkiego, co stanowi, w ocenie

Wykonawcy, główny rodzaj zasobów w mechanizmie zmiany, na którym opiera się Projekt „Monitoring KIS”.

Układ instytucjonalny Projektu

W ramach tego obszaru zidentyfikowano, że aktualizacja wniosku o dofinansowanie Projektu „Monitoring KIS” wprowadziła również znaczące modyfikacje w zakresie liczby stanowisk i przypisanych do nich kompetencji w ramach zespołu projektowego, a także przeniesienia ciężarów z jednych działań na inne. Zwiększeniu uległa, na przykład, rola konsultantów-ekspertów branżowych oraz działań informacyjno-promocyjnych. Wpłynęło to w znaczący sposób na układ instytucjonalny interwencji. Jednocześnie, ze względu na skomplikowany i specjalistyczny charakter Projektu, w toku jego wdrażania zidentyfikowano duże zapotrzebowanie na wiedzę ekspercką dotyczącą branż objętych inteligentnymi specjalizacjami. Pomimo zwiększania zasobów kadrowych lidera Projektu – Ministerstwa Rozwoju (d. MPiIT) – nadal zauważalne jest negatywne zjawisko niedostatków specjalistycznych kompetencji opiekunów Grup Roboczych pokrywających wszystkie KIS-y, przez co nie wszystkie wizje rozwojowe poddawane są należytej weryfikacji. Braki kadrowe w zakresie zespołu projektowego pogłębiane są przez dużą rotację pracowników w instytucjach zaangażowanych w zarządzanie i realizację Projektu „Monitoring KIS”. Dodatkowo, należy podkreślić, że większego znaczenia nabrały zlecane ekspertyzy zewnętrzne i ewaluacje, co jest pozytywnym zjawiskiem. Na podstawie rozeznania rynku ponad czterokrotnie zwiększono koszty zakupu usług badawczych, eksperckich i doradczych. Oceniając spójność układu instytucjonalnego Projektu, rozumianą jako powiązany ciąg celów, działań, produktów i rezultatów, na poziomie zapisów projektowych, poszczególne elementy nie wzbudziły zastrzeżeń Wykonawcy. W praktyce wdrażania Projektu, w tym elemencie zidentyfikowano jednak trudności natury komunikacyjnej i organizacyjnej, mimo że przepływ wiedzy w ramach Projektu, a także komunikowanie jego założeń i efektów na zewnątrz, odbywają się w sposób umiarkowanie koordynowany.

Kamienie milowe Projektu

W ramach badania ewaluacyjnego wykazano, że rozbudowa kamieni milowych i ich większe powiązanie z celami interwencji, znacząco zwiększyło przejrzystość Projektu „Monitoring KIS”. Aktualnie zdefiniowano 15 kamieni milowych wraz ze wskazaniem krytycznych dat ich realizacji. Cztery spośród sześciu kamieni milowych udało się zrealizować terminowo. W stosunku do założeń, nie udało się opracować interaktywnego narzędzia, umożliwiającego agregację i wizualizację danych w zakresie KIS oraz mapy krajowych inteligentnych specjalizacji, a także przeprowadzić analizy foresightowej w obszarze technologii. Jednocześnie, spośród dziewięciu pozostałych do osiągnięcia kamieni milowych, wyzwaniem może być realizacja trzech spośród nich: (i) zorganizowanie kongresu podsumowującego realizację koncepcji KIS oraz wprowadzającego w tematykę IS w nowej perspektywie finansowej; (ii) zorganizowanie do 120 posiedzeń z gremiami odpowiedzialnymi za monitorowanie KIS; a w konsekwencji (iii) przeprowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnej KIS. W przypadku pozostałych, ich osiągnięcie nie jest zagrożone.

Wskaźniki produktu oraz rezultatu bezpośredniego Projektu

Największym niedopatrzeniem w realizacji Projektu „Monitoring KIS”, na etapie opracowywania jego założeń, jest brak opracowanych definicji wskaźników produktu oraz wskaźników rezultatu.

Choć, w przypadku wskaźników produktu, na ogół brak definicji nie utrudnia pomiaru wartości wskaźników, ze względu na ich klarowną nazwę, to od tej reguły występuje jednak kilka wyjątków. Dotyczy to przede wszystkim „liczby interesariuszy zaangażowanych w partnerstwa tematyczne w obszarze inteligentnych specjalizacji”, „liczby stworzonych mechanizmów komunikacji interesariuszy KIS” oraz „liczby wdrożonych systemów ewaluacji”. Kontrowersje budzi również, wprowadzony po aktualizacji wniosku, wskaźnik „Liczba działań informacyjno-promocyjnych na rzecz KIS”. Z kolei dla wskaźników rezultatu bezpośredniego brak definicji nie pozwala całkowicie jednoznacznie określić co dokładnie i w jaki sposób mają one mierzyć.

Według stanu na koniec 2018 roku udało się osiągnąć zakładane wartości siedmiu wskaźników produktu, a ponadto dwa wskaźniki przyjmują zakładaną wartość „0”. W przypadku dziewięciu wskaźników nie osiągnięto wartości założonej na koniec roku 2018.

Według informacji uzyskanych przez Wykonawcę, dane o osiągniętych wartościach wskaźników rezultatu bezpośredniego zostaną podane dopiero na koniec Projektu. Z tego względu Wykonawca dokonał oszacowania ich obecnej wartości na podstawie baz SL 2014 o realizacji projektów. Z oszacowania wynika, że większość z nich zostanie osiągnięta zgodnie z założonymi wartościami.

Monitorowanie KIS w Projekcie

Ze względu na fakt, że narzędzie agregujące dane liczbowe z całości Projektu nie zostało jeszcze opracowane, pojawiają się znaczące trudności w zakresie gromadzenia usystematyzowanej wiedzy o Projekcie: jego realizacji i efektach. Jednocześnie w badaniu podkreślono, że monitoring Krajowych Inteligentnych Specjalizacji prowadzony przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) w ramach Projektu „Monitoring KIS” jest niewystarczający i może prowadzić do zniekształcenia obrazu rzeczywistego potencjału poszczególnych KIS-ów. Wykorzystywana liczba składanych wniosków, podpisanych umów, ich tematy, poziom TRL (stosowana w monitoringu przez Ministerstwo Rozwoju – d. MPiT) wskazuje jedynie na zainteresowanie podmiotów, w ramach poszczególnych KIS-ów, pozyskaniem środków publicznych na działalność B+R, a nie rzeczywisty potencjał danej Krajowej Inteligentnej Specjalizacji. Takie wnioski pojawiały się również we wcześniejszych badaniach ewaluacyjnych, które analizował Wykonawca, m.in. w raporcie „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS”.

Narzędzia PPO w Projekcie

Przeprowadzone analizy wykazały, że z punktu widzenia celów Projektu narzędzia PPO, wydają się być adekwatne - przebiegają w formule zasadniczo oddolnego, choć silnie koordynowanego przez administrację publiczną (MPiT oraz PARP), modelu pozwalającego

charakteryzować obecne i identyfikować nowe potencjały społeczno-ekonomiczne na pograniczu sektorów gospodarki i nauki. Głównym mankamentem jest jednak nie do końca jasny i precyzyjny mechanizm przełożenia wyników poszczególnych narzędzi PPO na katalog specjalizacyjny.

W ocenie Wykonawcy, do kluczowych narzędzi PPO, które (ze względu na swój charakter) są narażone w największym stopniu na trudności związane z wypełnianiem swojej roli w procesie, należą:

- ✓ Grupy Robocze ds. KIS, które koordynowane są przez lidera Projektu, Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT); stanowią one gremia składające się przede wszystkim z przedsiębiorców oraz naukowców, które dedykowane są poszczególnym inteligentnym specjalizacjom; celem ich funkcjonowania jest wypracowanie wizji rozwojowej, monitorowania efektów oraz stanu realizacji poszczególnych celów strategicznych i szczegółowych poprzez rozwój danej specjalizacji;
- ✓ Smart Panel (koordynowany przez partnera Projektu – PARP), stanowi pierwszy etap procesu przedsiębiorczego odkrywania polegający na wykonaniu badań i analiz; Smart Panel obejmuje przygotowanie i realizację badań wśród przedsiębiorców oraz analizę danych zastanych, dostępnych w instytucjach publicznych; celem badań i analiz w ramach Smart Panelu jest identyfikacja potencjału społeczno-ekonomicznego przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w Polsce w obszarach obecnych krajowych inteligentnych specjalizacji i ewentualnie w nowych obszarach/ dziedzinach gospodarczych, które zostaną określone na podstawie badań;
- ✓ Smart Labs (koordynowany przez partnera Projektu – PARP) to spotkania grup projektowych przedsiębiorców pracujące wspólnie z udziałem przedstawicieli środowiska naukowego i gospodarczego, moderowane przez doświadczonych konsultantów-ekspertów branżowych; celem SL jest wypracowanie zakresu niezbędnych aktualizacji (podgrup technologicznych, branżowych, itp.) KIS oraz wspólnych inicjatyw projektowych przedsiębiorców i pozostałych uczestników SL.

Zidentyfikowano następujące czynniki, które ograniczają w ocenie Wykonawcy funkcjonowanie tych gremiów, co przekłada się bezpośrednio na skuteczność i efektywność realizacji Projektu „Monitoring KIS”. W przypadku:

- ✓ Grup Roboczych ds. KIS jest to przede wszystkim (i) niejasny mechanizm uwzględniania efektów prac GR ds. KIS przy weryfikacji listy KIS, (ii) nieefektywna organizacja prac GR ds. KIS, (iii) społeczny charakter pracy Grup Roboczych ds. KIS;
- ✓ Smart Panelu trudności może generować głównie niski stopień upowszechnienia wyników wypracowanych w ramach tego narzędzia potencjalnie zainteresowanym interesariuszom Projektu; konsekwencją jest to, że narzędzie to należy do najslabiej rozpoznawalnych elementów Projektu „Monitoring KIS” wśród przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w „Monitoring KIS” (z wyjątkiem PARP oraz Ministerstwa Rozwoju – d. MPiT);

- ✓ Smart Lab-ów, ich najłabszą stroną jest praktyczne wykorzystywanie wyników uzyskanych w ramach tego narzędzia; wynika to z faktu, że tworzenie założeń do konkursów realizowalnych przez NCBR na podstawie materiałów ze Smart Labów (opracowanych *Business Technology Roadmaps*) jest najłabiej skoordynowanym etapem PPO; w ocenie Wykonawcy przyczynia się do tego niewystarczające zarządzanie przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) (przy zaangażowaniu IZ POIR) współpracą pomiędzy PARP a NCBR. Przykładowym efektem braku wystarczającej, operacyjnej współpracy pomiędzy PARP oraz NCBR w procesie ogłaszania konkursów było doprowadzanie do sytuacji, która jest sprzeczna z ideą PPO: NCBR uruchomił na podstawie BTR-a dla sektora kosmicznego w Polsce konkurs, którego wnioskodawcy, zgodnie z kryteriami dostępu, muszą się wpisywać w Krajową Inteligentną Specjalizację, podczas gdy we wnioskach i rekomendacjach podsumowujących ten BTR wskazano, że projekty kosmiczne nie wpisują się wprost w istniejące KIS, a ich dopasowanie do poszczególnych KIS nie zawsze w pełni odpowiada rzeczywistości.

W ramach badania ewaluacyjnego zidentyfikowano również uniwersalne problemy, związane przede wszystkim z rekrutacją właściwych podmiotów do udziału w PPO, utrzymaniem ich aktywności na odpowiednio wysokim poziomie a także zapobiegnięciu malejącej frekwencji, tak charakterystycznej dla wielu Smart Labów, ale również Grup Roboczych ds. KIS. Rozwiązaniem tych problemów jest, w ocenie Wykonawcy, włączenie rozwiązań z zakresu interwencji behawioralnych w proces wdrażania Projektu „Monitoring KIS”.

Ewaluacja KIS w Projekcie

Ewaluacja specjalizacji, obok ich monitorowania, stanowi jeden z dwóch głównych celów Projektu „Monitoring KIS”. Jak wykazano w badaniu, ewaluacja, podobnie jak proces monitorowania oraz PPO, powinna być skoordynowana na poziomie krajowym i regionalnym i zapewniać transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi podmiotami zaangażowanymi w Projekt. Ponadto, w przypadku tego elementu Projektu „Monitoring KIS”, sformułowano następujące wnioski dotyczące „Planu Ewaluacji KIS”, stanowiącego kluczowy dokument w tym obszarze:

- ✓ pożądane jest wzmocnienie stopnia koordynacji ewaluacji realizowanych na poziomie krajowym i regionalnym;
- katalog planowanych badań nie daje gwarancji wystarczająco mocnego wkładu do zaadresowania trzeciego celu szczegółowego Projektu (ocena wpływu interwencji publicznej na szereg zmian); rekomenduje się zatem przesunięcie akcentów planu badań i wzbogacenie listy ewaluacji o pozycje silniej diagnozujące efektywność, skuteczność czy użyteczność Projektu, ale głównie w wymiarze społecznym i środowiskowym, zaprojektowane w modelu kontrfaktycznym;
- proponuje się adaptację (do systemu monitoringu) ilościowych procedur analitycznych wypracowanych w ramach ewaluacji systemów pomiarów

(np. przekładek klasyfikacji CN na KIS z badania internacjonalizacji firm, czy przyporządkowania specjalizacji jednostek naukowych do KIS);

- postuluje się utrzymanie elastycznego charakteru Planu Ewaluacji KIS;
- tam, gdzie to możliwe i ekonomicznie uzasadnione, założenie dla każdego z badań, które znajdzie się w Planie Ewaluacji KIS, oczekiwania pozyskiwania, analizy i prezentowania wyników w perspektywie regionalnej;
- system ewaluacji KIS ma potencjał do przybliżenia realizacji celów szczegółowych 9 i 10 Projektu, ale wiedza skumulowana w toku jego wdrażania powinna być właściwie komunikowana.

Rekomendacje

W ramach raportu sformułowano szereg rekomendacji dotyczących Projektu „Monitoring KIS” realizowanego w ramach bieżącej perspektywy finansowej (2014-2020), które mogą zastać wykorzystane również w ramach przyszłej perspektywy finansowej 2021-2027 przy projektowaniu nowej Strategii Krajowych Inteligentnych Specjalizacji. Wśród najważniejszych rekomendacji wskazać należy:

- ✓ kontynuację Projektu „Monitoring KIS” w ramach obecnej perspektywy finansowej oraz kolejnej (2021-2027) (po uwzględnieniu formalnych wymogów związanych z nową perspektywą finansową 2021-2027);
- ✓ dokonanie (w wymiarze operacyjnym) przyporządkowania KIS-ów do dwóch grup: (i) KIS-ów o charakterze branżowym oraz (ii) KIS-ów o charakterze horyzontalnym (cross-sektorowych); dodatkowo rekomenduje się umożliwienie wpisywania projektów do większej liczby KIS-ów (jednocześnie jednego w przypadku KIS-ów o charakterze branżowym, technologicznym oraz co najmniej jednego w przypadku KIS-ów o charakterze horyzontalnym, do składanego wniosku projektowego lub przez inne IZ w ramach POPC, POLiŚ, POPW);
- ✓ uwzględnienie w ramach prowadzonego przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) monitoringu Krajowych Inteligentnych Specjalizacji komponentów wykraczających jedynie poza aktualne zainteresowanie podmiotów – składaniem wniosków konkursowych;
- ✓ czytelne określenie precyzyjnej roli i zakresów zadań (w tym komunikowanie aktualnie realizowanych działań) poszczególnych instytucji zaangażowanych w Projekt „Monitoring KIS” (wpisanych do wniosku o dofinansowanie).
- ✓ wzmocnienie komunikacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami w zakresie prowadzonych działań (np. w ramach SL, inicjatyw realizowanych przez Grupy Robocze ds. KIS, a także poszczególne regiony); ponadto konieczne jest zobligowanie opiekunów wszystkich Grup Roboczych ds. KIS do przekazywania informacji zwrotnych do przedstawicieli Grup Roboczych ds. KIS w zakresie postulatów/pomysłów formułowanych przez przedstawicieli tych gremiów (zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych);

- ✓ wzmocnienie bieżącej koordynacji przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) kontaktów roboczych pomiędzy PARR a NCBR; w ocenie Wykonawcy na tym etapie realizacji Projektu „Monitoring KIS”, w szczególności powinny się one koncentrować na opracowywaniu założeń konkursowych (np. regulaminów konkursowych) ogłaszanych przez NCBR konkursów w ramach „szybkiej ścieżki tematycznej” na podstawie przygotowanych przez PARR BTR-ów;
- ✓ włączenie do kategorii „podmioty zaangażowane w Projekt” dodatkowych gremiów w obszarze innowacji, B+R, inteligentnych specjalizacji, a także innych instytucji, mogących stanowić wsparcie dla działań realizowanych w Projekcie (dotyczy to Sieci Łukasiewicz, a w szczególności działającej w jej ramach Rady oraz Grup Badawczych w kontekście współpracy z Grupami Roboczymi oraz prowadzenia procesu PPO oraz Ośrodków Innowacji Cyfrowych - *Digital Innovation Hubs*);
- ✓ przeznaczenie środków dla uczestników Grup Roboczych ds. KIS z budżetu projektowego; stałe wynagrodzenie powinno objąć Przewodniczących oraz Wiceprzewodniczących Grup Roboczych ds. KIS; dodatkowo, powinien zostać stworzony (we współpracy z Ministerstwem Rozwoju d. MPiT) katalog określający zakres prac wykonywanych przez członków Grup Roboczych ds. KIS za wynagrodzenie;
- ✓ zwiększenie zasobów ludzkich w Projekcie „Monitoring KIS” w szczególności u Lidera Projektu, w obszarach wymagających poprawy (obsługa strony smart.gov.pl, komunikacja, współpraca Ministerstwa Rozwoju - d. MPiT - z instytucjami oraz gremiami zaangażowanymi w Projekt „Monitoring KIS”);
- ✓ przygotowanie przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) oddzielnych instrukcji dla IZ POiŚ IZ POPC, IZ POPW umożliwiającej precyzyjne przyporządkowywanie projektów do poszczególnych KIS-ów;
- ✓ opracowanie przez Ministerstwo Rozwoju (d. MPiT) we współpracy z PARR (tylko w obszarze wskaźników przypisanych do PARR) definicji wskaźników produktu oraz rezultatu bezpośredniego;
- ✓ opracowanie „białej księgi” konsultacji społecznych dedykowanej dla obszaru B+R+I oraz KIS, uwzględniającej specyfikę komunikacji stosowanej przez poszczególnych interesariuszy PPO i pożądaną formę komunikacji pomiędzy nimi; opracowanie tego typu powinno konsumować wiedzę praktyków w dziedzinie komunikacji w biznesie, komunikacji w nauce oraz transferu technologii;
- ✓ reorganizację działania i wypracowanie jednolitych wytycznych dla działania GR celem uzyskiwania spójnych i użytecznych produktów ich pracy oraz możliwości ich lepszego wykorzystania.

1. Opis metodologii i celów ewaluacji

1.1. Wprowadzenie

Projekt „Monitoring KIS”, nierozdzielnie związany z Krajowymi Inteligentnymi Specjalizacjami, zgodnie z założeniami dokumentu Krajowa inteligentna specjalizacja (KIS), stanowić ma narzędzie wspierające wskazywanie:

- priorytetów społeczno-gospodarczych w obszarze badań, rozwoju i innowacji (B+R+I);
- budowania obszarów skupienia inwestycji na tych zapewniających zwiększenie wartości dodanej gospodarki, konkurencyjności gospodarki na rynkach zagranicznych, a także poprawę jakości życia społeczeństwa.

Jednocześnie wskazano, że „(...) inteligentne specjalizacje mają przyczyniać się do transformacji gospodarki krajowej poprzez jej unowocześnianie, przekształcanie strukturalne, zróżnicowanie produktów i usług oraz tworzenie innowacyjnych rozwiązań społeczno-gospodarczych, również wspierających transformację w kierunku gospodarki efektywnie wykorzystującej zasoby, w tym surowce naturalne. Proces identyfikacji inteligentnych specjalizacji jest dynamiczny, angażujący partnerów gospodarczych i naukowych, a także społeczeństwo obywatelskie w celu umożliwienia odkrywania tych dziedzin, w których kraj ma szansę na wyróżnienie się na rynku międzynarodowym. Decyzje dotyczące inteligentnych specjalizacji nie są podejmowane odgórnie, lecz są efektem pogłębionych analiz w zakresie endogenicznych przewag gospodarczych oraz współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi¹. Od strony formalnej, opracowanie KIS-ów pozwoliło również wypełnić w 2016 roku przez Polskę bardzo istotny warunek ex-ante dla celu Tematycznego 1 w zakresie badań naukowych i innowacji, tj. „istnienie krajowych lub regionalnych strategicznych ram polityki w dziedzinie badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji, w odpowiednich przypadkach, zgodnie z krajowym programem reform [pisownia oryginalna], w celu zwiększenia wydatków na badania i innowacje ze środków prywatnych w ramach PO IR 2014 -2020”².

Obecnie obowiązującym dokumentem, stanowiącym punkt odniesienia dla niniejszej ewaluacji, który podlega jednak stałym modyfikacjom, co jest jednak zgodnie z założeniami stojącymi u podstaw KIS³, jest *Krajowa inteligentna specjalizacja (KIS) – aktualizacja 2018 r.* Zgodnie z jej zapisami, od 1 stycznia 2019 roku, funkcjonuje 15 Krajowych Inteligentnych Specjalizacji w ramach 5 obszarów tematycznych⁴:

¹ Patrz: (<https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/krajowe-inteligentne-specjalizacje>)

² Ministerstwo Gospodarki, Krajowa Inteligentna Specjalizacja (KIS) – Załącznik 4 (https://smart.gov.pl/images/pdf/Krajowa-inteligentna-specjalizacja_0.pdf).

³ Jak wskazano w Raporcie z wypełnienia przez Polskę warunku ex-ante dla Celu Tematycznego 1 (...) *Krajowa Inteligentna Specjalizacja jest dokumentem otwartym, który podlega ciągłej weryfikacji i aktualizacji w oparciu o system monitorowania oraz zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze.*

⁴ Patrz: (<https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologia/krajowe-inteligentne-specjalizacje>).

ZDROWE SPOŁECZEŃSTWO

- KIS 1. Zdrowe społeczeństwo

BIOGOSPODARKA ROLNO-SPOŻYWCZA, LEŚNO-DRZEWNA I ŚRODOWISKOWA

- KIS 2. Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego
- KIS 3. Biotechnologiczne i chemiczne procesy, bioprodukty i produkty chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska

ZRÓWNOWAŻONA ENERGETYKA

- KIS 4. Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii
- KIS 5. Inteligentne i energooszczędne budownictwo
- KIS 6. Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku

GOSPODARKA O OBIEGU ZAMKNIĘTYM - WODA, SUROWCE KOPALNE, ODPADY

- KIS 7. Gospodarka o obiegu zamkniętym - woda, surowce kopalne, odpady

INNOWACYJNE TECHNOLOGIE I PROCESY PRZEMYSŁOWE (W UJĘCIU HORYZONTALNYM)

- KIS 8. Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoproceny i nanoproducty
- KIS 9. Sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe
- KIS 10. Inteligentne sieci i technologie informacyjno-komunikacyjne oraz geoinformacyjne
- KIS 11. Elektronika drukowana, organiczna i elastyczna
- KIS 12. Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych
- KIS 13. Fotonika
- KIS 14. Inteligentne technologie kreatywne
- KIS 15. Innowacyjne technologie morskie w zakresie specjalistycznych jednostek pływających, konstrukcji morskich i przybrzeżnych oraz logistyki opartej o transport morski i śródlądowy

Aktualizacja dokumentu *Krajowa inteligentna specjalizacja (KIS)* stanowi efekt działań podejmowanych w latach 2014-2018 w obszarze procesu przedsiębiorczego odkrywania, monitorowania i ewaluacji, w tym również przeprowadzenia ewaluacji ex-ante Projektu „Monitoring KIS”. W swoich założeniach zaktualizowany dokument KIS uwzględniał także wypracowany model współpracy na linii kraj-regiony w obszarze monitorowania krajowych inteligentnych specjalizacji, a także stanowić punkt wyjścia do prac nad kształtem nowej perspektywy finansowej na lata 2021-2027 w obszarze badań, rozwoju i innowacji. Takie podejście oznacza, że również ewaluacja mid-term Projektu „Monitoring KIS” wpisuje się w procesualny (tj. dynamiczny, podlegający stałej weryfikacji i modyfikacji) charakter KIS-

ów, którego początki można wskazywać w momencie zlecenia przez Ministerstwo Gospodarki (obecne Ministerstwo Rozwoju⁵) w latach 2011–2012 „Foresight’u technologicznego przemysłu – InSight2030”, wskazującego technologie kluczowe dla rozwoju polskiego przemysłu oraz przygotowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego „Krajowego Programu Badań”, wskazującego priorytetowe obszary prac badawczo-rozwojowych⁶. Jednocześnie, w kontekście dokumentu KIS i wskazywanych w jego ramach odwołań do obecnej i nowej perspektywy badanie będzie miało również taki dualny charakter w szczególności w obszarze wniosków i rekomendacji odwołujących się zarówno do zagadnień realizowanych w latach 2014-2020 jak i przyszłych dla okresu 2021-2027.

Projektu „Monitoring KIS”, realizowany w ramach Działania 2.4 POIR – Współpraca w ramach krajowego systemu innowacji, którego celem jest „(...) zapewnienie narzędzi wspierających kształtowanie polityki innowacyjnej kraju⁷. W przypadku Monitoringu KIS (Poddziałanie 2.4.2) jest to (...) wsparcie kierowane jest na działania związane z wdrożeniem koncepcji inteligentnej specjalizacji, w tym zmierzające do aktywnego zaangażowania przedsiębiorców w tworzenie strategii inteligentnej specjalizacji”⁸. Jednocześnie należy podkreślić, że zgodnie z zapisami dokumentu Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych POIR 2014-2020 „(...) projekty finansowane ze środków celu tematycznego 1 [CT1 - Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji]⁹ powinny być spójne ze strategią inteligentnej specjalizacji. Strategia inteligentnej specjalizacji jest określana w odrębnych dokumentach na poziomie krajowym i regionalnym. Na poziomie krajowym dokumentem tym jest załącznik do Programu Rozwoju Przedsiębiorstw – Krajowa Inteligentna Specjalizacja (KIS). W ramach realizacji tej strategii, w POIR będzie również możliwe finansowanie działań o charakterze eksperymentalnym, zgodnych z mechanizmem przedsiębiorczego odkrywania. Na realizację działań o charakterze eksperymentalnym, zapewniających wybór projektów potencjalnie przyczyniających się do wyłonienia i rozwoju nowych inteligentnych specjalizacji (w ramach procesu monitorowania KIS), zostanie przeznaczonych nie więcej niż 2% środków programu przypisanych do celu tematycznego”¹⁰.

Cel głównym Projektu „Monitoring KIS” stanowiło uruchomienie i rozbudowa systemu monitorowania postępów w realizacji KIS, a także organizacji PPO w ekosystemie gospodarki i nauki, weryfikacji i aktualizacji inteligentnych specjalizacji oraz ich ewaluacji. Istotą monitoringu KIS jest gromadzenie, opracowywanie i przetwarzanie informacji przydatnych w zarządzaniu KIS. Proces monitorowania KIS polega na systematycznym obserwowaniu

⁵ Według stanu na 19.11.2019 (<http://dziennikustaw.gov.pl/DU/2019/2291>).

⁶ Raport końcowy z badania ewaluacyjnego projektu pozakonkursowego „Monitoring KIS” PO IR 2014-2020, s. 26; (https://poir.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2018_POIR_KIS_ewaluacja.pdf).

⁷ Patrz: (https://www.poir.gov.pl/media/78466/SZOOP_POIR_wrzesien_2019.pdf).

⁸ Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020, Warszawa, wrzesień 2019 r.; (https://www.poir.gov.pl/media/78466/SZOOP_POIR_wrzesien_2019.pdf).

⁹ POIR odpowiada za wdrażanie ponad 70% alokacji CT 1.

¹⁰ Patrz: (https://www.poir.gov.pl/media/78466/SZOOP_POIR_wrzesien_2019.pdf).

zmian zachodzących w ramach poszczególnych specjalizacji na poziomie krajowym oraz celów wytyczonych w KIS. Podstawą tworzenia, weryfikacji i aktualizacji inteligentnych specjalizacji jest PPO (proces przedsiębiorczego odkrywania), rozumiany jako integrujący różnych interesariuszy w celu identyfikowania priorytetów w zakresie badań, rozwoju i innowacji, wokół których koncentrowane są inwestycje prywatne i publiczne. Kluczowe znaczenie przy określaniu priorytetów mają przedsiębiorcy oraz przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, izb branżowych i instytutów naukowych. Zgodnie z przyjętymi ww. założeniami, rezultatami Projektu mają być m.in.:

- narzędzie interaktywne, agregujące dane ilościowe, ukazujące wyniki monitorowania inteligentnych specjalizacji w Polsce;
- wypracowane sposoby integracji i włączania przedsiębiorstw w proces identyfikowania obszarów specjalizacji;
- cyklicznie przedstawiane raporty i dane nt. stanu realizacji celów, określonych w KIS oraz PO IR;
- portal smart.gov.pl, stanowiący mechanizm komunikacji interesariuszy KIS, tj. przedsiębiorców, jednostek naukowych, administracji publicznej;
- model współpracy poziomu krajowego i regionalnego w zakresie PPO (zapewniona ciągłość PPO na poziomie krajowym przy wzmocnionej współpracy regionów) oraz w zakresie wymiany danych na potrzeby monitorowania krajowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji;
- metody identyfikowania nisz rynkowych i trendów technologicznych w gospodarce;
- wypracowane metody aktualizacji i weryfikacji priorytetów B+R+I w Polsce.

1.2. Opis głównych założeń oraz celów badania

Cel główny ewaluacji śródkresowej (mid-term) stanowiła ocena Projektu „Monitoring KIS” w tym jego realizacji. W **wymiarze poznawczym**, dokonano oceny dotychczasowej skuteczności i efektywności realizacji tego Projektu uwzględniając przyjęte (i) cele, (ii) działania, (iii) rezultaty, (iv) ocenę wpływu czynników zewnętrznych/wewnętrznych na osiągnięte rezultaty Projektu w latach 2017-2019 oraz na spodziewane rezultaty w latach 2020-2023. W **wymiarze operacyjnym** skoncentrowano się na (i) weryfikacji dotychczasowych działań prowadzonych w Projekcie, w tym (ii) wskazaniu ewentualnych, pożądaných zmian, które zwiększą jego skuteczność i efektywność.

W ramach niniejszego badania ewaluacyjnego wykorzystane zostały trzy z pięciu podstawowych kryteriów ewaluacyjnych:

- **skuteczność** – w ramach oceny potencjalnego stopnia realizacji - osiągnięcia - zakładanych w Projekcie „Monitoring KIS” celów;
- **efektywność** – w ramach oceny relacji między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami Projektu „Monitoring KIS”;
- **użyteczność** – w ramach oceny rzeczywistych osiągniętych efektów i ich adekwatności do sytuacji oraz wyzwań społeczno-ekonomicznych, będących przedmiotem Projektu „Monitoring KIS”.

W ramach badania udzielono również odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jaki jest obecny stan (do 30.06.2019 r.) realizacji wskaźników produktu, rezultatu bezpośredniego i finansowych? Jakie są przyczyny przekroczenia lub niewykonania zakładanej wartości wskaźników (do 30.06.2019 r.)? Czy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia wartości docelowych wskaźników do końca 2023, a jeżeli tak, to jakie są przyczyny i jak im zapobiegać (ewentualnie jakie modyfikacje wskaźników należy rozważyć)?
- 2) W jakim stopniu osiągane są kamienie milowe projektu (wymiar przedmiotowy i finansowy)? Czy istnieje zagrożenie dla osiągnięcia założonych kamieni milowych do końca 2023, a jeżeli tak, to jakie są przyczyny i jak im zapobiegać (ewentualnie jakie modyfikacje kamieni milowych należy rozważyć)?
- 3) W jakim stopniu system instytucjonalny projektu, PO IR 2014-2020 oraz szerzej – system związany z realizacją celów tematycznych polityki spójności w Polsce związanych z inteligentnymi specjalizacjami (w szczególności KIS) - skutecznie wspiera realizację celów projektu, w tym:
 - a) W jaki sposób funkcjonuje system monitorowania Krajowej Inteligentnej Specjalizacji? Czy zapewniono odpowiednie środki (osobowe, finansowe, prawne, rzeczowe, inne) dla jego prawidłowego funkcjonowania?

- b) Czy elementy systemu stanowią spójną całość? Czy w ramach systemu zapewniono skuteczny, efektywny i prowadzący do osiągnięcia zakładanych celów przepływ informacji (wewnątrz i na zewnątrz)?
- c) Jakie są efekty systemu monitorowania, zwłaszcza w zakresie osiągnięcia celów szczegółowych projektu „Monitoring KIS”:
- i. gromadzenia i systematyzowania wiedzy o: wdrażaniu KIS, efektach społeczno-gospodarczych interwencji publicznej w obszarach KIS, wprowadzanych modyfikacjach KIS, wyłaniających się inteligentnych specjalizacjach,
 - ii. prognozowania zmian w KIS na podstawie analizy stanu realizacji wskaźników projektu oraz wyników monitorowania (w tym procesu PPO),
 - iii. badania (ewaluacje) wpływu interwencji publicznej na zmiany społeczne, gospodarcze i środowiskowe w obszarach specjalizacji,
 - iv. zapewnienie monitorowania celów szczegółowych określanych dla KIS, ujętych w *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*,
 - v. monitorowania celów szczegółowych określonych dla poszczególnych specjalizacji, monitorowania aktywności przedsiębiorstw w obszarach istniejących specjalizacji i inicjowania działań korygujących (np. aktualizacja listy krajowych inteligentnych specjalizacji, ukierunkowanie interwencji publicznej na aktywizację danej specjalizacji, itp.),
 - vi. monitorowania trendów rozwojowych oraz identyfikacji nisz rynkowych, potrzeb i potencjału rozwojowego przedsiębiorstw w ramach przedsiębiorczego odkrywania oraz aktualizowania listy KIS,
 - vii. wzmacniania współpracy między przedstawicielami administracji publicznej, odpowiedzialnymi za wdrażanie i monitorowanie inteligentnych specjalizacji w Polsce (PPO, monitorowanie i ewaluacja),
 - viii. koordynacji działań na poziomie krajowym i regionalnym w Polsce, polegającym na transferze wiedzy w obszarze inteligentnych specjalizacji,
 - ix. zapewnienia efektywnego przepływu wiedzy do interesariuszy KIS oraz społeczeństwa w zakresie inteligentnych specjalizacji poprzez działania informacyjne i warsztatowe (np. smart laby, panele, grupy robocze, itp.),
 - x. zapewnienia powszechnego dostępu do wypracowanych analiz i raportów administracji publicznej, przedstawicielom biznesu i nauki, instytucjom otoczenia biznesu oraz organizacjom gospodarczym.

- 4) Czy narzędzia:
- a) PPO,
 - b) monitoringu KIS,
 - c) ewaluacji KIS

są adekwatne do celów projektu? Jakie ewentualne modyfikacje należy w nich wprowadzić?

- 5) Jakich ewentualnie zmian należy dokonać w projekcie, aby zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia jego celu głównego i celów szczegółowych oraz zwiększyć efektywność jego oddziaływania na osiągnięcie celów społ.-gosp. KIS (m.in. KPR, SIEG)?
- 6) W jaki sposób zapewnić synergię strategii inteligentnych specjalizacji, systemów monitorowania IS, oraz PPO realizowanych na poziomie centralnym (KIS) i regionalnym (16 RIS)?

1.3. Opis wykorzystanej metodologii badawczej

W ramach badania zastosowano triangulację danych (użycie danych z różnorodnych źródeł): teoretyczną (wykorzystanie więcej niż jednej perspektywy teoretycznej) oraz metodologiczną, polegającą na użyciu wielu metod dla zbadania pojedynczego problemu badawczego.

W ramach niniejszego projektu badawczego wykorzystane zostały zarówno analiza danych zastanych (desk research), jak i materiałów pozyskanych w badaniach terenowych jakościowych (wywiady IDI, ITI/TDI, FGI). Uzupełnieniem były także analizy studium przypadku (case study). Dzięki zastosowaniu różnorodnych metod i technik badawczych uzyskano efekt kumulowania się, weryfikacji oraz wzajemnego uzupełnienia danych pochodzących z różnych źródeł, co przyczyniło się do większej obiektywizacji całego procesu badawczego. Ponadto Wykonawca w ramach badania ewaluacyjnego wykorzystał, w ramach analizy logiki interwencji, podejście *ewaluacji opartej na teorii* uzupełnioną podejściem *applied behavioral science* oraz ewaluacją partycypacyjną.

Analiza desk research

W badaniu wykorzystane zostały dane ze źródeł zastanych, czyli niewywołanych (nie zostały wytworzone na potrzeby prowadzonego badania) i utrwalonych. Dane zastane gromadzone były zarówno na etapie przygotowywania metodologii badania, jak i w trakcie badań terenowych. Do najważniejszych wykorzystanych w trakcie badania ewaluacyjnego należą:

- dokumenty dotyczące POIR: POIR, SZoPP POIR;
- dokumenty potwierdzające spełnienie warunku ex-ante dla programów operacyjnych polityki spójności w Polsce w zakresie inteligentnej specjalizacji (Raport z wypełnienia przez Polskę warunku ex-ante dla Celu Tematycznego 1 w zakresie badań naukowych i innowacji, tj. istnienie krajowych lub regionalnych strategicznych ram polityki w dziedzinie badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji, w odpowiednich przypadkach, zgodnie z krajowym programem reform, w celu zwiększenia wydatków na badania i innowacje ze środków prywatnych w ramach PO IR 2014 -2020 wraz z 16 załącznikami);
- wniosek o Dofinansowanie (WoD) projektu, ze zmianami oraz załącznikami, m.in. kamieniami milowymi Projektu;
- inne dokumenty istotne dla Projektu (np. dot. realizowanych zamówień publicznych);
- dokument KIS ze zmianami;
- ramowy plan ewaluacji KIS;
- materiały dokumentujące realizację projektu pilotażowego realizowanego przez Bank Światowy na zlecenie Ministerstwa Gospodarki („W kierunku innowacyjnej Polski: Proces przedsiębiorczego odkrywania i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce”, Bank Światowy 2015, informacje znalezione na stronach WB, w tym podsumowanie realizacji wywiadów i SL, mapę BTR dla narodowego smart labu w CNC);

- raport z ewaluacji ex-ante Projektu wraz z załącznikami;
- raporty okresowe i inne sprawozdania z postępu realizacji Projektu;
- arkusze regionalne S3 zawierające opis współpracy w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania (poziom krajowy i regionalny);
- dane ze statystyki publicznej (GUS, Eurostat);
- artykuły naukowe i raporty (np. Joint Research Center przy KE) poświęcone inteligentnym specjalizacjom;
- opracowania tematyczne dot. KIS;
- raporty/analizy/opracowania identyfikujące wyzwania i potrzeby społeczno-ekonomiczne przedsiębiorstw, prowadzących działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną;
- raporty ewaluacyjne dotyczące interwencji proinnowacyjnych;
- sprawozdania ze spotkań Ministerstwa Rozwoju¹¹ i PARP z interesariuszami inteligentnej specjalizacji w Polsce wypracowane w latach 2015-2018, zestawienia informacji pozyskanych kwestionariuszem z 2015 r. dotyczące planowanych rozwiązań w zakresie PPO i monitoringu inteligentnych specjalizacji w poszczególnych regionach.

Szczegółowe zestawienie listy materiałów wykorzystanych w analizie desk research wskazane zostało w Załączniku 8. „Lista materiałów źródłowych do analiz desk research (w tym logiki interwencji”.

Metoda metaanalizy/przeglądu systematycznego

W ramach metaanalizy/przeglądu systematycznego dokonano analizy około 50 źródeł wytworzonych w okresie od 2015 do 2019 roku, wybranych na podstawie słów kluczowych (z wykorzystaniem fraz Boolowskich): „krajowe AND inteligentne AND specjalizacje”, „inteligentne AND specjalizacje AND kraj”, „krajowych AND inteligentnych AND specjalizacji” „KIS” oraz „RIS 3 AND Polska”¹². Szczegółowe zestawienie listy materiałów źródłowych do metaanalizy wskazane zostało w Załączniku 5. „Przegląd systematyczny (metaanaliza)”.

Wywiady jakościowe

W ramach badania przeprowadzonych zostało w sumie 36 wywiadów jakościowych (IDI, diady, triady, ITI/TDI). Wywiady zrealizowane zostały wśród 7 grup respondentów, w tym z przedstawicielami: (i) instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Projektu „Monitoring KIS” (Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości); (ii) pozostałych interesariuszy Projektu „Monitoring KIS” na szczeblu krajowym (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego);

¹¹ Wcześniej było to Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (MPiT).

¹² Posłużono się także adekwatnymi konfiguracjami słów w języku angielskim

(iii) samorządów regionalnych odpowiedzialnych za wdrażanie strategii RIS3 w tym m.in. tych wykazujących się aktywnością we wdrażaniu RIS3, uczestniczących w projekcie pilotażowym Banku Światowego pt. „Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO) i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014–2015”, pełniących funkcję partnerów w ramach projektu *EmplInno*, a także zróżnicowanych pod względem stopnia innowacyjności, (województwo pomorskie, dolnośląskie, świętokrzyskie, śląskie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, małopolskie); (iv) liderów branżowych/ interesariuszy Projektu (przewodniczącymi lub zastępcami przewodniczących Grup Roboczych ds. KIS); (v) przedsiębiorców i naukowców biorących udział w procesie przedsiębiorczego odkrywania (uczestnikami Smart Labów zorganizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości); (vi) wykonawców zewnętrznych zadań w ramach Projektu (realizatorem projektu SMART LAB, kierownikiem projektu „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS”); (vii) moderatorów/ekspertów branżowych realizujących Smart Lab-y.

Wywiady FGI

W ramach badania zrealizowano trzy wywiady FGI z: (i) członkami i obserwatorami Komitetu Monitorującego POIR na lata 2014-2020, w tym z przedstawicielami organizacji przedsiębiorców wchodzących w skład tego gremium; (ii) członkami grupy roboczej ds. wdrażania PO IR na lata 2014-2020, w tym organizacji przedsiębiorców wchodzących w skład tego gremium; (iii) przedstawicielami przedsiębiorców/organizacji przedsiębiorców – członków Komitetów Monitorujących RPO z regionu w Polsce o jednym z najwyższych stopni innowacyjności¹³ (wywiad FGI zrealizowano z podmiotami reprezentującymi województwo małopolskie).

Studium przypadku

Na potrzeby niniejszego badania wyselekcjonowane zostały wybrane narzędzia PPO w postaci Smart Labów (SL). Do analiz zakwalifikowane zostały w sumie cztery Smart Laby: (i) roboty medyczne (ii) przemysł kosmiczny/ technologie kosmiczne i ich zastosowanie w gospodarce; (iii) Innowacyjne tworzywa sztuczne; (iv) innowacje w logistyce morskiej i śródlądowej (szczegóły metodyki opracowania studiów przypadku, w tym również w zakresie doboru przypadków zamieszczono w ramach Załącznika 6: „Analizy studium przypadku (case study) w odniesieniu do wybranych wdrożeń narzędzi PPO w postaci Smart Labów (SL)”.

¹³ Wybrane na podstawie *Regional Innovation Scoreboard 2019*.

2. Skuteczność i efektywność Projektu

2.1. Analiza logiki interwencji Projektu

Logika interwencji w badaniu mid-term

Przyjęta w Projekcie pozakonkursowym *Monitoring Krajowej Inteligentnej Specjalizacji Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020* logika interwencji była przedmiotem analizy w badaniu ewaluacyjnym ex-ante. W wyniku przeprowadzonych prac, opracowano wnioski i rekomendacje mające służyć usprawnieniu logiki interwencji, a co za tym idzie, zwiększeniu trafności, skuteczności, efektywności, i spójności projektu oraz – poprzez wykorzystanie podejścia behawioralnego – użyteczności Projektu¹⁴. Na etapie ewaluacji mid-term, odtworzona już i szczegółowo omówiona w badaniu ex-ante logika interwencji została poddana weryfikacji i uzupełnieniu, a wnioski z tej analizy mogą zostać wykorzystane do dalszego usprawniania interwencji.

W procesie oceny logiki interwencji wykorzystano podejścia: ewaluacji opartej na teorii, uzupełnianego przez *applied behavioral science* oraz ewaluacją partycypacyjną¹⁵. W oparciu o te filary, dokonano dwuetapowej, szczegółowej analizy logiki Projektu, obejmującej etap odtworzenia oficjalnej logiki Projektu (zapisanej w dokumentach, oficjalnych zmianach, aktualizacjach oraz prezentowanych przez personel realizujący Projekt) oraz logiki eksperckiej (weryfikującej logikę oficjalną z punktu widzenia dodatkowych analiz i badań prowadzonych w projekcie oraz zgromadzonej wiedzy eksperckiej). Odtworzenie oficjalnej logiki Projektu obejmowało: a) wewnętrzną i b) zewnętrzną spójność Projektu (istotną w kontekście wdrażania nowych krajowych dokumentów strategicznych w obszarze innowacyjności, w szczególności nowej strategii produktywności czy planowanego wsparcia Krajowych Klastrow Kluczowych) oraz kontekst realizacji Projektu (w tym uwarunkowania prawno-instytucjonalne¹⁶ oraz czynniki społeczno-gospodarcze), który uległ kilku ważnym zmianom od momentu rozpoczęcia realizacji Projektu (m.in. realizacja reformy instytutów badawczych, wdrażanie Ustawy 2.0). Tworzenie eksperckiej logiki Projektu polegało na analizie wiedzy naukowej i eksperckiej zawartej w dokumentach i literaturze przedmiotu, użytecznej dla wyjaśnienia i weryfikacji mechanizmów przyczynowo-skutkowych zidentyfikowanych w ramach oficjalnej logiki Projektu. Wykorzystano przy tym również doświadczenia zespołu badawczego oraz wiedzę zgromadzoną w trakcie realizacji badań

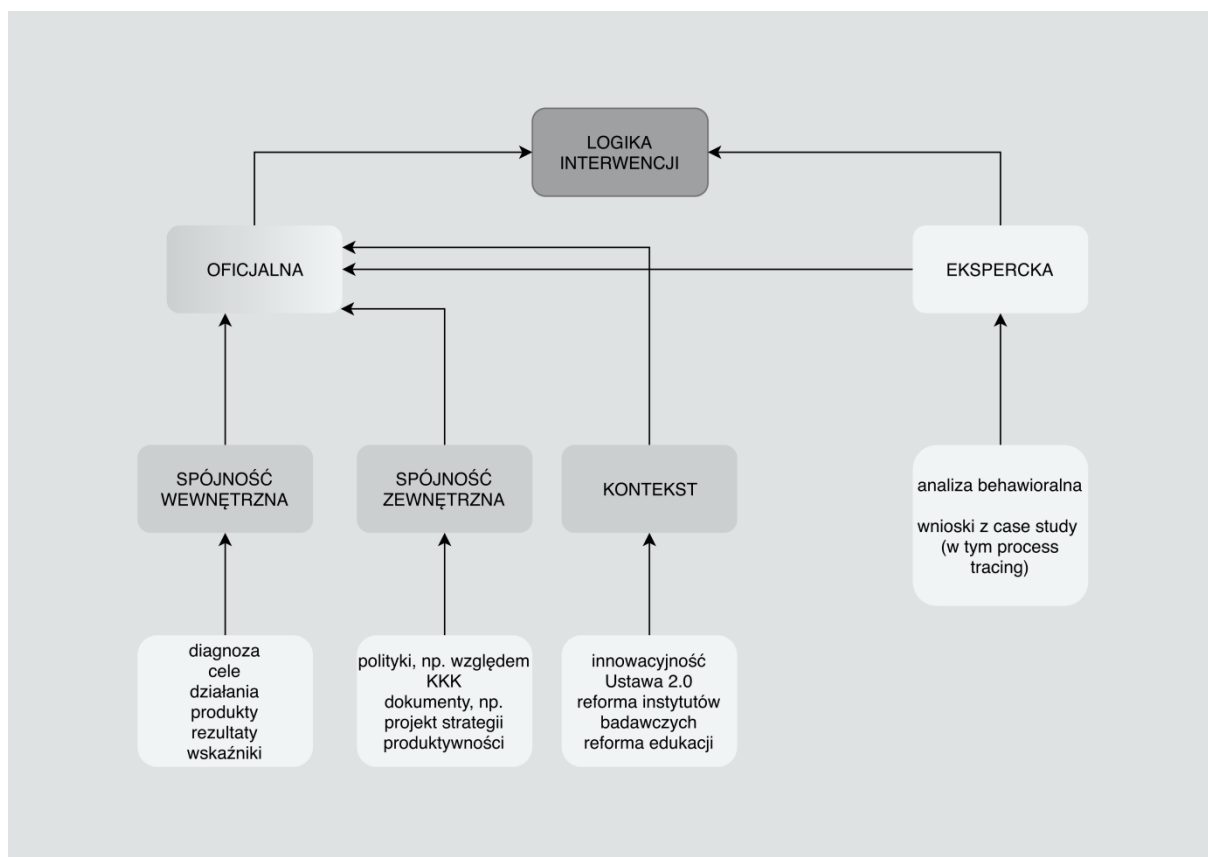
¹⁴ Por. *Ewaluacja ex-ante projektu pozakonkursowego pn. „Monitoring Krajowej Inteligentnej Specjalizacji” Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020 – raport końcowy*, s. 32-33.

¹⁵ Należy przy tym zaznaczyć, że pełna, szczegółowa analiza behawioralna interwencji, obejmująca m.in. propozycję konkretnych rozwiązań lub narzędzi, to osobne przedsięwzięcie badawcze, którego podjęcie jest zasadne w świetle uzyskanych wyników badania mid-term.

¹⁶ Widoczną instytucjonalną zmianą, choć pozostającą bez większego wpływu na realizację Projektu, jest zmiana lidera Projektu (wcześniej: Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju) na Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii oraz ostatecznie na Ministerstwo Rozwoju.

terenowych z interesariuszami Projektu i ekspertami. Poniżej znajduje się schemat weryfikacji logiki Projektu w badaniu mid-term.

Schemat 1. Weryfikacja logiki Projektu w badaniu mid-term



Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja logiki interwencji miała charakter oceniający, co pozwoliło określić w jaki sposób Projekt działa obecnie, a w jaki sposób mógłby działać lepiej. Starano się przy tym wskazać poszczególne mechanizmy, które pozwalają bądź nie pozwalają na realizację założonych celów oraz identyfikować dodatkowe efekty towarzyszące realizacji Projektu.

Wnioski z weryfikacji i aktualizacji logiki interwencji

Zadanie związane z weryfikacją i aktualizacją logiki interwencji Projektu w badaniu ewaluacyjnym mid-term zostało podzielone na trzy mniejsze:

- weryfikacja czy nadal występują wątpliwości bądź problemy zidentyfikowane w trakcie ewaluacji ex-ante (jeśli ich występowanie ma charakter jakościowy, niestopniowalny), ewentualnie jak można określić natężenie problemów pozostających aktualnymi (jeśli ich natężenie da się wyrazić ilościowo);
- identyfikacja i ocena roli nowych elementów Projektu – w jaki sposób i w jakich mechanizmach biorą one udział, za jakie efekty odpowiadają (mogą odpowiadać) oraz w jaki sposób ich działanie, skuteczność oraz efektywność warunkowane są kontekstem realizacji Projektu?

- identyfikacja potencjalnych nowych problemów (np. niedostrzeżonych na etapie ewaluacji ex-ante lub wynikających z dodania nowych elementów do Projektu).

W rezultacie dokonano aktualizacji schematu logiki interwencji, nanosząc nań nowe elementy i relacje, usuwając źródła problemów, które zostały już w Projekcie wyeliminowane. Wskazano kluczowe na etapie oceny mid-term elementy, etapy, powiązania w Projekcie, które warunkują osiągnięcie założonych celów.

Analiza zmian we wniosku o dofinansowanie Projektu prowadzi do następujących obserwacji:

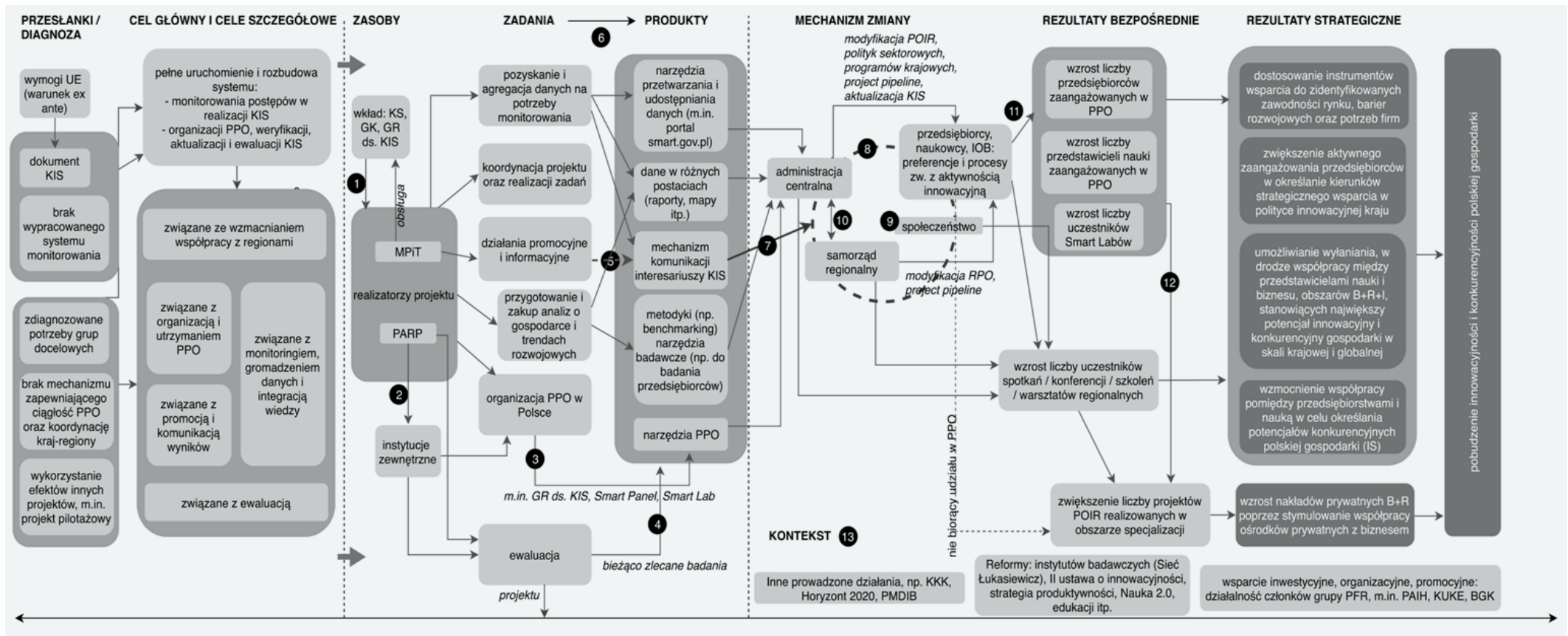
- zrezygnowano z funkcjonowania Obserwatorium Gospodarczego. W założeniu, miało to być złożone z ekspertów ciało odpowiedzialne m.in. za śledzenie i przewidywanie zmian w gospodarce globalnej oraz rekomendowanie zmian w KIS. W raporcie z ewaluacji ex-ante wyrażone zostały obawy czy zadania przewidziane do realizacji przez Obserwatorium nie są zbyt ambitne. Wskazano, że zadania te, przynajmniej częściowo, mogą być realizowane przez pozostałe gremia funkcjonujące w Projekcie, przede wszystkim Grupy Robocze ds. KIS. Ministerstwo Rozwoju sformułowało uzasadnienie dla formalnego usunięcia Obserwatorium Gospodarczego z Projektu. W uzasadnieniu wskazano niską skłonność ekspertów do regularnej pracy w ramach gremium. Decyzję o usunięciu Obserwatorium z Projektu Wykonawca ocenia pozytywnie, podtrzymując stanowisko wyrażone w raporcie z ewaluacji ex-ante (brak odpowiednich narzędzi i zasad działania gremium, by mogło ono skutecznie realizować postawione przed nim zadania);
- nastąpiła zmiana i rozbudowa zestawu kamieni milowych w stosunku do stanu ocenianego w ewaluacji ex-ante. Oceniany wówczas wniosek o dofinansowanie Projektu wskazywał osiem kamieni milowych, przyporządkowanych do trzech grup celów szczegółowych Projektu (spośród pięciu zidentyfikowanych w analizie logiki interwencji). Obecnie instytucje realizujące Projekt posługują się zestawem 15 kamieni milowych, które odnoszą się w zasadzie do każdej grupy celów szczegółowych, w tym związanych z promocją i komunikacją wyników Projektu oraz współpracą z regionami. Jest to, w opinii Wykonawcy, zmiana korzystna i pożądana z punktu widzenia możliwości oceny postępów w realizacji Projektu, uprzednio zawężonych;
- w Projekcie zaplanowano realizację kampanii informacyjno-promocyjnej poświęconej KIS i wynikom realizacji Projektu, wraz z przypisaną do niej kamieniami milowymi. W raporcie z ewaluacji ex-ante wskazano, że mechanizm zmiany uruchamianej poprzez realizację Projektu powinien opierać się na ciągłej komunikacji między uczestnikami PPO i procesu monitoringu. Realizując Projekt monitoringowy, instytucje administracji publicznej (MR, PARP) dokonują kumulacji wiedzy gromadzonej w wyniku zaplanowanych działań badawczych i analitycznych, a następnie udostępniają ją pozostałym uczestnikom PPO: przedsiębiorcom, przedstawicielom świata nauki, instytucjom otoczenia biznesu, organizacjom branżowym, partnerom społecznym i innym przedstawicielom społeczeństwa

obywatelskiego. Dodatkową płaszczyzną komunikacji jest stały dialog administracji centralnej z samorządem regionalnym, obejmujący prowadzenie PPO i monitorowanie inteligentnych specjalizacji, obejmujące wymianę danych, wiedzy i doświadczeń. Bieżąca komunikacja i monitorowanie potrzeb uczestników PPO umożliwia podejmowanie działań korygujących, np. opracowanie nowych instrumentów wsparcia lub modyfikację zapisów realizowanych programów, jak POIR czy RPO. Uwzględnienie wysokiej wagi zagadnień komunikacyjnych, odpowiedzialnych za uruchomienie i prawidłowe działanie mechanizmu zmiany w Projekcie należy uznać za najważniejszą, jednoznacznie pozytywną zmianę w realizacji Projektu. Jej wprowadzenie zwiększa szanse na skuteczną i efektywną realizację celów Projektu, a dodatkowo powinno podnieść użyteczność Projektu dla jego interesariuszy, grupy docelowej i pozostałych odbiorców.

Ponadto, w Projekcie zidentyfikowano następujące nowe (lub częściowo nowe) elementy:

- wprowadzono możliwość usuwania barier rozwojowych dla spójnych tematycznie IS z poziomu krajowego i regionalnego, a także realizacji działań prowadzących do zainicjowania nowych projektów B+R+I z wykorzystaniem doświadczeń beneficjentów krajowych i regionalnych programów (*project pipeline*);
- wprowadzono możliwość wsparcia finansowego podmiotów zaangażowanych w zagraniczne partnerstwa tematyczne, co ma przyczynić się do wzmocnienia współpracy międzynarodowej polskich podmiotów w ramach projektów powiązanych z inteligentnymi specjalizacjami;
- w odniesieniu do wspomnianych wyżej zmian w kamieniach milowych, polegających, przede wszystkim, na (uzasadnionym) zwiększeniu ich liczby, należy zauważyć również, że w obrębie istniejących już kamieni milowych wprowadzono zmiany merytoryczne i harmonogramowe, odpowiadające bieżącemu rozpoznaniu potrzeb analitycznych oraz pozwalające lepiej monitorować postęp rzeczowy Projektu;
- zastąpiono dążenie do koordynacji działań regionów w obszarze inteligentnych specjalizacji promowaniem współpracy pomiędzy regionami oraz na linii kraj – regiony. Zmiana ta przekłada się m.in. na sposób prowadzenia wymiany informacji i wprowadzenie bilateralnej komunikacji poziomu krajowego z regionami. Dzięki indywidualizacji podejścia do regionów może zwiększyć się ich zaangażowanie w wymianę informacji, co powinno usprawnić współpracę. Wprowadzone zmiany wychodzą w tym przypadku naprzeciw wnioskowi z analizy ryzyka, zaproponowanemu w ewaluacji ex-ante;
- podkreślono wagę organizacji PPO w projekcie poprzez umieszczenie tej kwestii bezpośrednio w celu głównym. Ponadto, we wniosku o dofinansowanie, podkreślona została aktywna rola ciał monitoringowych w procesie PPO (tzn. współudział w procesie odkrywania, wcześniej ich opis dotyczył głównie funkcji monitorowania procesu). Dzięki takim zabiegom założenia Projektu są lepiej akcentowane i komunikowane odbiorcom Projektu.

Ogólnie, dzięki wprowadzonym zmianom można mówić o poprawie spójności koncepcji i logiki Projektu, czyli zwiększeniu jego spójności wewnętrznej. Realizacja dalszych analiz (m.in. międzynarodowy benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji) jest sygnałem aktywnego poszukiwania pola do dalszych usprawnień. Ocena spójności wewnętrznej koncepcji interwencji, kluczowa w szczególności na początku realizacji Projektu, z czasem schodzi na dalszy plan, ustępując miejsca ocenie wdrażania zaplanowanych działań, rozwiązywania istniejących problemów, w tym wskazywanych w ewaluacji ex-ante i pierwszych osiągniętych efektów. Kluczowe dla logiki interwencji na etapie mid-term elementy, mechanizmy i relacje zostały zaznaczone na zaktualizowanym schemacie logiki, znajdującym się poniżej. Ich szczegółowy opis stanowi Załącznik nr 1 do niniejszego raportu.

Schemat 2. Logika interwencji Projektu „Monitoring KIS”¹⁷

¹⁷ Opis wybranych do analizy relacji, oznaczonych liczbami, został zamieszczony w Załączniku 1. Ze względu na brak większych zmian w logice realizacji projektu, wybrane relacje omawiane są na podstawie schematu opracowanego i omówionego szczegółowo w badaniu ex-ante (*Ewaluacja ex-ante projektu pozakonkursowego...*, s.86-97), z drobnymi uzupełnieniami wynikającymi przede wszystkim ze zmian we WoD i zmianami w otoczeniu (kontekście) realizacji projektu.

Źródło: opracowanie własne.

Kilka kwestii w odniesieniu do bieżącej oceny logiki Projektu wymaga komentarza. W badaniu mid-term nie komentowano już szerzej celów Projektu – brzmienie celu głównego zostało poprawione, obecnie wynika on ze wszystkich przesłanek (diagnozy). Z kolei wzajemna zależność celów szczegółowych została lepiej zarysowana poprzez postulowaną w ewaluacji ex-ante rozbudowę zestawu kamieni milowych. Wyklarowały się kwestie dotyczące produktów, w tym narzędzia informatycznego (i odpowiedzialności za jego przygotowanie), z czym poradzono sobie korzystając z procedury dialogu konkurencyjnego. Poprawność logiki prowadzącej do osiągnięcia rezultatów strategicznych nie jest kwestionowana. Po dodaniu do Projektu kampanii informacyjno-promocyjnej warto jedynie pamiętać, że należałoby zbadać jej skuteczność (do Zamawiającego należy decyzja czy służyć ma temu osobne badanie czy też mogłoby ono stać się częścią ewaluacji ex-post Projektu).

Z perspektywy spójności zewnętrznej na pierwszym planie wybija się obecnie kwestia zgodności Projektu z dokumentem *Strategia produktywności*. Z perspektywy KIS, podkreśla on w szczególności ważność niektórych, horyzontalnych specjalizacji (np. związanych z biogospodarką, gospodarką niskoemisyjną o obiegu zamkniętym) oraz związek inteligentnych specjalizacji z wyzwaniami społecznymi i technologicznymi (takimi, jak postępująca cyfryzacja życia). Kładzie nacisk na wzrost produktywności oparty na zasobach niematerialnych, wiedzy, informacji, danych – a więc tego wszystkiego, co stanowi, w ocenie Wykonawcy, główny rodzaj zasobów w mechanizmie zmiany, na którym opiera się Projekt „Monitoring KIS”. Na poziomie ogólnym, współzależność Projektu ze Strategią jest więc bardzo wysoka. Wyzwaniem w tej sytuacji staje się sprawny obieg informacji i *Strategia Produktywności* sięga tutaj po narzędzia wykraczające poza te wskazane w Projekcie – wspomniana jest m.in. koordynacyjna rola Rady ds. Innowacyjności oraz działalność Międzyresortowego Zespołu ds. Innowacyjności. Wykonawca zaleca zapoznanie interesariuszy KIS i PPO z rolą i działalnością tych gremiów, gdyż wiedza taka będzie służyć pozytywnej identyfikacji polityk publicznych związanych z KIS i wzmacniać poczucie systemowości wdrażanych rozwiązań.

W tekście *Strategii Produktywności* wspomina się również o roli Krajowych Klastrow Kluczowych – uzyskują one środki finansowe przede wszystkim na umiędzynarodowienie swoich działań, a ich rola powinna być coraz bardziej znacząca. Polityka klastrowa ma zostać poddana ocenie do końca bieżącego roku i wówczas możliwe będzie wyciągnięcie pogłębionych wniosków na temat dalszych relacji PPO i KIS z KKK. Potencjalnie duże zmiany dla PPO mogą przynieść zapowiedzi związane z powołaniem powszechnego samorządu gospodarczego oraz pomysł zawierania kontraktów branżowych. Ich wdrożenie może wpłynąć na praktykę gromadzenia danych, organizowania PPO i monitoringu na poziomie branż (w pewnym stopniu może to stanowić treść zadań określanych w kontrakcie branżowym jako zobowiązanie po stronie reprezentacji przedsiębiorców). Podobnie,

w przypadku planowanej akredytacji konsorcjów ośrodków innowacji – rozważenia wymaga kwestia zapewnienia możliwości przekazywania i dalszego przetwarzania przez agendy publiczne danych na temat usług świadczonych w obszarach KIS, które „siłą rzeczy” będą gromadzone w tych ośrodkach w wyniku ich planowej działalności. Tego typu „oddolne”, osadzone w konkretnych branżach i specjalizacjach uzupełnienia systemu monitoringu KIS mogłyby poszerzyć zakres informacji o działalności B+R+I oraz wzmocnić PPO dzięki informacjom „niewidocznym” obecnie z perspektywy instytucji centralnych odpowiedzialnych za monitoring KIS. Wśród szczegółowych zapisów projektu *Strategii Produktowności*, jeśli chodzi o ścisłą zbieżność z celami „Monitoringu KIS”, konieczne jest wyjaśnienie ich związku z planowanym projektem TechLAB, w którym wiodący polscy gracze rynkowi, reprezentujący obszary KIS, mieliby wykorzystywać metody prognozowania przyszłości oraz design spekulatywny w celu strategicznej symulacji trendów rozwojowych oraz możliwych przełomowych zmian rynkowych, określając scenariusze rozwoju polityki technologicznej. Projekt tego typu wydaje się cennym uzupełnieniem zestawu narzędzi PPO i – przynajmniej na poziomie ogólnych założeń – bardziej trafnym niż pierwotny pomysł na działanie Obserwatorium Gospodarczego (z którego zrezygnowano).

Jeśli chodzi o inne zmiany w kontekście (otoczeniu) Projektu¹⁸, w przypadku wielu z nich wciąż jest za wcześnie, by ocenić ich wpływ na Projekt i PPO. W przypadku reformy edukacji szczególnie interesujące są efekty uruchomienia szkół branżowych I i II stopnia, natomiast w tym momencie nie ma jeszcze wiarygodnych danych chociażby na temat rekrutacji do szkół branżowych I stopnia i techników (dostęp do nowych kadr stanowi wyzwanie dla wielu sektorów i branż związanych z KIS). Podobna sytuacja dotyczy reformy nauki, w przypadku której mechanizm jej sprzężenia z PPO i KIS jest dużo bardziej złożony, stąd Wykonawca odnosi się do niej nieco szerzej.

¹⁸ By uniknąć sytuacji, w której w zasadzie większość otoczenia Projektu „Monitoring KIS”, odnosząca się do edukacji, nauki, techniki, przedsiębiorczości, czyli szeroko rozumiane warunki gospodarcze, są uznawane za kontekst Projektu, Wykonawca proponuje wyróżnienie „bliższego” i „dalszego” kontekstu Projektu. W badaniu uwzględniony został przede wszystkim bliższy kontekst Projektu, tj. taki, który dotyczy spraw i tematów pojawiających się bezpośrednio w źródłach danych wykorzystywanych w badaniu bądź wypowiedziach osób badanych – uczestników badań terenowych. O ile np. reformę edukacji można uznać za bliski kontekst, bo jej efekty mogą być odpowiedzią na deficyt wykwalifikowanych pracowników sygnalizowany przez przedsiębiorców, o tyle np. prace nad Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji stanowią już – choć cenny – raczej uzupełniający element jeśli chodzi o bieżące funkcjonowanie PPO i jego interesariuszy.

2.2. Układ instytucjonalny Projektu

Konfiguracja instytucjonalna

Aktualizacja wniosku o dofinansowanie w czerwcu 2018 roku wprowadziła znaczące modyfikacje w zakresie liczby stanowisk i przypisanych do nich kompetencji, a także przeniesienia ciężarów z jednych działań na inne – przykładowo zwiększeniu uległa rola konsultantów-ekspertów branżowych oraz działań informacyjno-promocyjnych. Zasadne stało się więc odtworzenie zapisanego w dokumentacji projektowej podziału kompetencji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami oraz jego weryfikacja w ramach badań jakościowych. W efekcie ustalono realny podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami wynikający z praktyki realizacji Projektu. Ustalenie podziału ról pozwoliło na weryfikację adekwatności wymagań im stawianym oraz identyfikację obszarów problemowych, ze szczególnym uwzględnieniem obciążenia pracą poszczególnych pracowników i nakładania się obowiązków z realizacji różnych projektów.

Główną jednostką realizującą Projekt jest Zespół ds. Monitorowania i Ewaluacji powołany w ramach struktur MR. Weryfikacja w ramach wywiadów IDI potwierdziła, że zgodnie z założeniami zespół składa się z czterech pracowników Wydziału Polityki Innowacyjności DIN: dwóch zajmujących się zarządzaniem Projektem i dwóch zajmujących się kwestiami merytorycznymi. Kierownik Projektu sprawuje nadzór merytoryczny, organizacyjny i finansowy nad Projektem, z naciskiem na wykorzystywanie analiz w procesie monitorowania KIS. Podobną rolę pełni koordynator Projektu, który nadzoruje prace zespołu ze szczególnym uwzględnieniem przełożenia dostępnych analiz na proces weryfikacji i aktualizacji KIS. Ponadto koordynator realizuje procesy dotyczące organizacji systemu zbierania danych, wykonywania analiz, promocji Projektu, rozpowszechniania wyników Projektu, kontaktów z klientami oraz kwestii organizacyjnych. Kierownik i koordynator Projektu są zgodni, że częściowe pokrywanie się ich kompetencji jest okolicznością sprzyjającą, zwłaszcza że zakres pracy poszerzył się ze względu na zaangażowanie w Projekt opiekunów Grup Roboczych. Po stronie partnera – PARPu – zarządzanie leży w gestii koordynatora Projektu.

Kadrę merytoryczną Projektu stanowią, po stronie MR: ekspert ds. PPO i monitorowania KIS oraz ekspert ds. analizy danych i monitorowania KIS. Pierwszy jest odpowiedzialny za realizację PPO i monitoring KIS, co realizuje poprzez koordynację inteligentnych specjalizacji na poziomie kraj-regiony, obsługę GR i GK, aktualizację i weryfikację KIS oraz współpracę z PARP. Zakres jego zadań jest więc bardzo duży i zróżnicowany, a ponadto w stosunku do pierwotnej wersji Projektu wzmocnieniu uległa rola całego procesu PPO, któremu nadano rangę równorzędną z monitoringiem KIS. Zmianę należy ocenić pozytywnie przede wszystkim ze względu na przyjęcie szerszego podejścia do PPO, którego konsekwencją jest prowadzenie niezależnego monitoringu procesu, a nie traktowanie go jedynie jako drogi do wyłaniania KIS. Rozwiązanie to zapewnia większą spójność w zakresie koordynacji przekładania PPO na wyłanianie się KIS/RIS, ale wiąże się ze znaczącym

obciążeniem pracownika, który otrzymał dodatkowe obowiązki. Ekspert ds. analizy danych i monitorowania KIS zajmuje się pozyskiwaniem i interpretacją danych dotyczących monitorowania KIS. Dane pozyskuje poprzez utrzymywanie kontaktu z partnerami Projektu oraz powołanymi gremiami, a także poprzez kontakt z instytucjami statystycznymi.

Kadra zarządzająca Projektem przyjęła założenie, że warunki jego realizacji są zmienne i dlatego, jeśli istnieje taka możliwość, należy się do nich adaptować, tak aby Projekt przebiegał sprawnie. Zidentyfikowanym przez kadrę problemem było znaczące zwiększenie zapotrzebowania na pracowników merytorycznych, dlatego też zdecydowano się poszerzyć ich skład o kolejne dwie osoby, które zatrudnione zostaną na pełen etat. Po stronie PARP, którego zobowiązania projektowe ogniskują się na procesach związanych ze Smart Labami, Smart Panelem oraz ewaluacją KIS, poza wspomnianym koordynatorem, w Projekcie, na etat, zatrudnione są dwie osoby, oraz jedna na umowie cywilno-prawnej. Instytucja przyznaje, że obsługa ewaluacji (od zamówień publicznych, przez obsługę realizatora i merytoryczno-formalny odbiór usług) wymaga czasowego włączania w działania osób spoza zespołu projektowego.

Praktyka realizacji Projektu wykazała duże zapotrzebowanie na wiedzę ekspercką z zakresu branż objętych inteligentnymi specjalizacjami. Okazała się ona konieczna do koordynacji prac GR oraz weryfikacji tworzonych przez GR wizji rozwojowych, tak aby unikać tendencji lobbingowych. Z tego powodu z innych wydziałów DIN (Wydziału Polityki Niskoemisyjnej, Wydziału Polityki Przemysłowej, Wydziału Zarządzania Finansowego, Wydziału Polityki Kosmicznej oraz Wydziału Regulacji Przemysłowych) powołano kilka osób do okresowej pomocy przy Projekcie. Zgodnie z relacją pracowników MR osoby te poświęcają na Projekt 25% swojego czasu pracy w łącznym wymiarze 10 etatów. Głównym problemem jest to, że wiedza ekspercka tych osób nie pokrywa wszystkich KIS, przez co nie wszystkie wizje rozwojowe poddawane są należytej weryfikacji. Braki kadrowe w zakresie tego zespołu pogłębiane są przez występującą dużą rotację. Specjaliści z zakresu poszczególnych branż przemysłowych otrzymują atrakcyjne oferty pracy z rynku komercyjnego. Choć niedostatki kompetencyjne nie uniemożliwiają prowadzenia współpracy z GR, to jednak – bez ustalenia bardziej atrakcyjnych wynagrodzeń dla analityków i specjalistów branżowych zaangażowanych w proces – należy spodziewać się obniżonego tempa i jakości wypracowywanych rozwiązań.

Zaktualizowany WoD zakładał powołanie wsparcia w zakresie rozliczania finansowego Projektu. Większego znaczenia nabrały również zlecane ekspertyzy zewnętrzne i ewaluacje. Na podstawie rozeznania rynku ponad czterokrotnie zwiększono koszty zakupu usług badawczych, eksperckich i doradczych. Obejmują one m.in.: usługę doradczą w zakresie myślenia strategicznego dla GR ds. KIS, analizę foresightową, analizę nisz rynkowych, analizę ISR oraz analizy i usługi ad hoc, których realizacja będzie wynikać z potrzeb wyłaniających się w toku PPO oraz współpracy z regionami i GR ds. KIS. Spowodowało to dalsze rozszerzenie liczby zaangażowanych pracowników o osiem osób do okresowego raportowania

kwalfikowalności wydatków oraz prowadzenia procedur przetargowych. Są to pracownicy wydziałów: Polityki Przemysłowej, Zielonej Gospodarki oraz Regulacji Gospodarczych.

Spójność Projektu

Próba kompleksowej odpowiedzi na pytanie o to czy elementy Projektu „Monitoring KIS” stanowią spójną całość, tworzącą powiązany ciąg celów, działań, produktów i rezultatów, nastrocza pewnych trudności ze względu na nierównomierną ocenę poszczególnych elementów przez Wykonawcę. Na poziomie zapisów projektowych poszczególne elementy stanowią spójną całość i w większości wykazują powiązany ciąg celów i działań, jednak nieco problematyczne pozostaje przypisanie do nich produktów i rezultatów. Przede wszystkim wskaźniki produktu i rezultatu bezpośredniego w Projekcie nie zostały zdefiniowane, co utrudnia zarówno ich pomiar jak i ocenę rzeczywistych postępów Projektu. Ponadto sama konstrukcja wskaźników nie oddaje w pełni kluczowych produktów, utrudniając ocenę postępów kluczowych prac.

Oddzielnie należy omówić zmiany wprowadzone w aktualizacji wniosku o dofinansowanie w kontekście ich kompozycji z pozostałymi elementami Projektu. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na trzy pozytywne zmiany o charakterze zasadniczym:

- rozbudowa kamieni milowych i ich większe powiązanie z celami interwencji, co znacząco zwiększa przejrzystość Projektu;
- zwiększenie roli PPO – jego wdrażania i monitoringu, co zwiększa spójność wewnętrzną Projektu i wzajemne powiązanie PPO i identyfikacji IS. Wykonawca podtrzymuje w tym zakresie swoją rekomendację z ex-ante dotyczącą oparcia mechanizmu zmiany na ciągłej komunikacji między uczestnikami PPO i procesu monitoringu;
- rozbudowa zespołu projektowego w obszarach tego wymagających, zwłaszcza w zakresie rozliczenia Projektu, co znacząco ułatwia realizację kolejnych zadań przewidzianych w Projekcie.

Ponadto do Projektu włączono nowe (lub częściowo nowe) elementy, których wpływ na jego wewnętrzną spójność jest na tym etapie niejednoznaczna. Najważniejszą z nich jest zastąpienie dążenia do koordynacji działań regionów w obszarze inteligentnych specjalizacji promowaniem współpracy pomiędzy regionami oraz na linii kraj-regiony. Zmiana ta przekłada się na sposób prowadzenia wymiany informacji i wprowadzenie bilateralnej komunikacji poziomu krajowego z regionami. Dzięki indywidualizacji podejścia do regionów może zwiększyć się ich zaangażowanie w wymianę informacji, co powinno usprawnić współpracę.

W założeniu powiązany ciąg celów, działań, produktów i rezultatów w praktyce natrafia na trudności natury komunikacyjnej i organizacyjnej. O ile należy pozytywnie ocenić proces wyłaniania inteligentnych specjalizacji, poszukiwania nowych branż i nisz, o tyle występują znaczące trudności w projektowaniu właściwych rozwiązań dla tych branż, co omówione zostało w rozdziale dedykowanym PPO.

Mechanizmy komunikacji między interesariuszami

Powodzenie szeregu celów szczegółowych (7-10) Projektu zależy od skutecznej komunikacji jego założeń i zyskania dla nich szerokiej akceptacji partnerów i zewnętrznych interesariuszy, a następnie wciągnięcia ich w zgodną współpracę. Przepływ wiedzy w ramach Projektu, a także komunikowanie jego założeń i efektów na zewnątrz, odbywają się w sposób umiarkowanie koordynowany. Opracowane w 2018 roku Ramy Strategii Komunikacji Krajowej Inteligentnej Specjalizacji nie zostały dotychczas przełożone na pełny dokument, a szereg postulowanych w opracowaniu działań (m.in. rozruch interaktywnej platformy komunikacji przy wykorzystaniu strony smart.gov.pl czy organizacja zewnętrznej kampanii medialnej różnicującej sposoby docierania do grupy docelowej¹⁹) nie doczekało się realizacji. Język komunikacji pozostaje hermetyczny i silnie specjalistyczny. Postulowane (w opracowaniu „Analiza semiotyczna pojęcia smart, inteligentne specjalizacje oraz zmieniających się kodów przedsiębiorczości”) złagodzenie języka biznesowego standardu w komunikacji zewnętrznej i przeniesienie akcentu z rozwoju specjalistycznych technologii na rozwiązania kreujące zmianę społeczną nie zostały dotychczas zaadresowane.

Realizator Projektu dobrze ocenia swoją współpracę z PARP-em, którą określa jako wypracowaną w ramach wieloletniej współpracy i opartą na zaufaniu. Pozytywnie wypowiada się również o współpracy z MliR oraz z Instytucjami Zarządzającymi POPW, a także NCBR.

Mechanizm komunikacji pomiędzy interesariuszami KIS w momencie składania WoD nie był sprecyzowany, miał wyklarować się w toku realizacji Projektu. Z perspektywy czasu widoczny jest niekorzystny wpływ braku mechanizmu komunikacji na zaangażowanie weń kluczowych graczy: instytucji zarządzających programami operacyjnymi oraz podmiotów posiadających wpływ na legislację. W efekcie członkowie GR mają poczucie braku efektów swojej pracy – złożone przez nich propozycje przełamania barier prawnych i organizacyjnych w konkursach nie znajdują odzewu.

Na poziomie centralnym Projektu rysuje się trudność w pogodzeniu dążenia do szybkości podejmowania decyzji i angażowania jak największego gremium decyzyjnego. W pracach KS bierze udział niewielka liczba instytucji, które nie posiadają możliwości do podejmowania działań w zakresie barier organizacyjnych i legislacyjnych realizacji KIS. Nie posiadają również możliwości bezpośredniego wpływania na działania POIR – otrzymywanie danych, kryteria składania wniosków oraz ich oceny. Ze względu na konieczność szybkiego działania i podejmowania decyzji w Komitecie Sterującym postuluje się pozostawienie jego wąskiego składu i roli zarządczej – skoncentrowanej na wyłanianiu inteligentnych specjalizacji.

Gremium, które mogłoby przejąć omawianie problemów prawnych i organizacyjnych oraz innych ważnych dla realizacji KIS – a tym samym wypełnić komunikacyjną lukę w Projekcie –

¹⁹ Patr.: (https://poir.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2018_POIR_Ramy_strategii-komunikacji-KIS.pdf).

jest Grupa Konsultacyjna. Za zwiększeniem jej roli przemawia zgromadzenie przedstawicieli instytucji kluczowych z punktu widzenia wdrażania KIS oraz prezentacja różnorodnych danych o sytuacji KIS i ich wpływie. Swoją reprezentację podczas posiedzeń GK powinny wystawiać instytucje kluczowe z punktu widzenia realizacji KIS: NCBR, instytucje koordynujące pozostałe programy operacyjne (RPO, POPW, POPC), BGK (wdrażający inteligentne specjalizacje poprzez kredyt na innowacje technologiczne), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Regionalne Obserwatoria Gospodarcze. Należy odnotować, że wagę GK obniża funkcjonujące równolegle i zagospodarowujące pokrewne tematy Regionalne Forum Inteligentnych Specjalizacji, które wydaje się kontaktem pierwszego wyboru między regionami a częścią partnerów Projektu (szczególnie MR). Ukształtowane wcześniej i zakorzenione przy Konwencji Marszałków RP RFIS, na którym stałym gościem jest MR a rotacyjnymi inni interesariusze i partnerzy Projektu KIS, zaspokaja gros potrzeb informacyjnych i konsultacyjnych w obszarach inteligentnych specjalizacji.

Spadek zaangażowania członków GR wynika z ich zbyt dużych wymagań dotyczących szybkości dokonywania zmian prawnych i organizacyjnych. Unaocznienie im, że zgłoszone przez nich problemy są omawiane na forum GK, z pewnością zwiększy ich motywację, pokazując że ich głos został wysłuchany i w perspektywie czasu przyniesie im korzyści. Ponadto niskie zaangażowanie cechuje również potencjalnych wnioskodawców programów operacyjnych w zakresie innowacyjności. Zainteresowanie zewnętrznymi narzędziami aktywizacji B+R+I wśród przedsiębiorców jest umiarkowane. Do najważniejszych przyczyn należą niewystarczający dostęp przedsiębiorców do jasnej, klarownej informacji na temat możliwości korzystania z zewnętrznych narzędzi wsparcia działalności innowacyjnej, przeciążenie przedsiębiorców udziałem w badaniach i inicjatywach związanych z procesem PPO, a także brak zaufania i obawa przed niewystarczającymi zabezpieczeniami prawnymi. Regularne sprawozdania ze spotkań GK, zawierające informacje o: prezentowanych danych (sytuacja w KIS i ich wpływ na otoczenie), potencjale przedsiębiorstw i jednostek naukowych, problemach prawno-organizacyjnych realizacji KIS i sposobach ich przełamywania oraz projektowania bardziej adekwatnych niż KIS narzędziach wsparcia dla niektórych branż (w stosownych przypadkach otwarcie programu strategicznego bądź sektorowego) – stanowiłyby doskonałą formę działań informacyjno-promocyjnych. Przedstawiciele przedsiębiorców badani w ramach IDI byli zgodni co do tego, że najlepszą formą promocji KIS wśród przedsiębiorców będzie właśnie przedstawienie im realnych korzyści z ich funkcjonowania (takich jak możliwość udziału tzw. szybkich ścieżkach konkursowych, ułatwiony akces do innowacyjnych partnerstw międzynarodowych, dostęp do dokumentów raportowych typu raporty SmartLab czy BTR w ich branżach, lub wręcz, zgodnych z ich działalnością technologiach).

2.3. Analiza kamieni milowych Projektu

W ramach Projektu zdefiniowano 15 kamieni milowych wraz ze wskazaniem krytycznych dat ich realizacji. Każda ze wskazanych dat krytycznych jest jednocześnie datą ostateczną - ich przekroczenie wiąże się z wysokim ryzykiem nieterminowej realizacji celów Projektu, zaś terminowa realizacja gwarantuje ich sfinansowanie w okresie kwalifikowalności wydatków.

Ocena stanu realizacji kamieni milowych, które zrealizowane miały zostać przed zakończeniem niniejszej ewaluacji, została dokonana w wyniku analizy treści wniosków o płatność Projektu. Cztery spośród sześciu kamieni milowych udało się zrealizować terminowo:

- określenie profilu kompetencji konsultantów – ekspertów branżowych zostało dokonane do 31.12.2016;
- ewaluacja ex ante została zakończona przed 30.06.2017;
- warsztaty foresightowe dla Grup Roboczych ds. KIS dot. myślenia strategicznego i wizji rozwojowych zostały wykonane do 31.12.2017;
- duży przegląd KIS I został wykonany przed 30.06.2018.

Terminowo, czyli do 31.12.2018 roku, nie udało się opracować interaktywnego narzędzia, umożliwiającego agregację i wizualizację danych w zakresie KIS oraz mapy krajowych inteligentnych specjalizacji. Do 30.06.2019 nie udało się przeprowadzić analizy foresightowej w obszarze technologii.

Na podstawie dotychczasowego stanu realizacji Projektu oraz wywiadów IDI z MR i PARP, dokonano również oceny potencjalnych zagrożeń dla realizacji kolejnych kamieni milowych.

Spośród dziewięciu założonych kamieni milowych wyzwaniem może być realizacji trzech spośród nich:

- zorganizowanie do 30.06.2021 roku kongresu podsumowującego realizację koncepcji KIS oraz wprowadzającego w tematykę IS w nowej perspektywie finansowej;
- zorganizowanie do 31.12.2021 roku 120 posiedzeń z gremiami odpowiedzialnymi za monitorowanie KIS;
- przeprowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnej KIS do 31.12.2022 roku.

Terminowa realizacja pozostałych zaplanowanych kamieni milowych nie jest zagrożona. Szczegółowa analiza stanu realizacji kamieni milowych i potencjalnych zagrożeń dla realizacji przyszłych kamieni milowych stanowi Załącznik 2. „Stopień osiągnięcia kamieni milowych Projektu”.

2.4. Analiza wskaźników produktu

Problemy definicyjne

Największą trudnością w zakresie wskaźników produktu w Projekcie „Monitoring KIS” jest fakt, że żaden z nich nie został precyzyjnie zdefiniowany. Na ogół brak definicji nie utrudnia pomiaru wartości wskaźników, ze względu na ich klarowną nazwę – od tej reguły występuje jednak kilka wyjątków.

Brak definicji jest szczególnie kłopotliwy w przypadku wskaźników: „Liczba interesariuszy zaangażowanych w partnerstwa tematyczne w obszarze inteligentnych specjalizacji”, „Liczba stworzonych mechanizmów komunikacji interesariuszy KIS” oraz „Liczba wdrożonych systemów ewaluacji”. W przypadku pierwszego nie jest jasne w jaki sposób przypisywać poszczególne partnerstwa tematyczne do inteligentnych specjalizacji²⁰. W przypadku drugiego wskaźnika nie wiadomo czym są „mechanizmy komunikacji”. W przypadku trzeciego wskaźnika użyte zostało określenie „system”, mimo że omawianym produktem jest zmieniający się zależnie od potrzeb zbiór zamówionych badań.

Kontrowersje budzi również wprowadzony po aktualizacji wniosku wskaźnik „Liczba działań informacyjno-promocyjnych na rzecz KIS”. Prowadzone działania mogą mieć bardzo zróżnicowaną formę, zasięg oraz grupy docelowe. Mogą również prezentować odmienną tematykę: zachęcanie do udziału w PPO, informowanie o możliwości składania wniosków w ramach KIS, informowanie o wynikach i efektach realizacji Projektu. Jak wskazywane jest w dalszej części raportu, rola działań informacyjno-promocyjnych powinna znacząco wzrosnąć. Ponadto zgodnie z deklaracjami z wywiadów pogłębionych MR planuje intensyfikację działań tego typu o różnym stopniu złożoności i zasięgu. Wykonawca postuluje więc dookreślenie jakie działania informacyjno-promocyjne będą prowadzone (np.: spotkania i konferencje, materiały promocyjne, odwiedziny stron internetowych). Konieczność zachowania elastyczności w działaniach informacyjno-promocyjnych i podejmowania tych działań, które okażą się skuteczne, powoduje że nie jest rekomendowane narzucanie konkretnych wartości dla poszczególnych form informacji i promocji.

Duże trudności w śledzeniu postępów Projektu generuje wskaźnik „Liczba zorganizowanych posiedzeń gremiów odpowiedzialnych za monitorowanie KIS (m.in. KS, GR, OG, GK)”. Zgodnie z przesłanymi sprawozdaniami jedynie siedem spośród 19 GR odbyło spotkania, a ich liczba wahała się od jednego do siedmiu. Przyjęty wskaźnik nie oddaje więc postępu prac nad poszczególnymi KIS ze względu na poziom agregacji danych.

²⁰ Polskie regiony zaangażowane są w partnerstwa tematyczne w obszarach: bio-ekonomia: międzyregionalna współpraca w zakresie innowacyjnego wykorzystania biomasy nieżywnościowej; Inteligentne regionalne inwestycje w innowacje w dziedzinie tekstyliów; Fotonika; Integracja MŚP z przemysłem 4.0; Chemikalia – źródło: <https://www.smart.gov.pl/pl/jakie-korzysci-daje-inteligentna-specjalizacja/partnerstwa-tematyczne>

Podsumowanie stanu realizacji wskaźników produktu

Analiza stanu realizacji wskaźników produktu została przeprowadzona na podstawie wniosków o płatność Projektu „Monitoring KIS”. Według stanu na koniec 2018 roku udało się osiągnąć zakładane wartości siedmiu wskaźników, a ponadto dwa wskaźniki przyjmują zakładaną wartość „0”. W przypadku dziewięciu wskaźników nie osiągnięto wartości założonej na koniec roku 2018. Wreszcie w przypadku wskaźnika „Liczba zakupionych narzędzi wizualizacji danych” niemożliwe było dokonanie oceny, ze względu na jego niewystępowanie we Wniosku o Dofinansowanie Projektu, przez co wartość szacowana na koniec roku 2018 nie jest znana. Szczegółowe zestawienie wartości wskaźników osiągniętych w poszczególnych półroczach zostało zawarte w Załączniku 3. „Stopień osiągnięcia wskaźników produktu”.

Kumulacja wiedzy

Mechanizm komunikacji interesariuszy KIS został opracowany już w roku 2016, badanie foresightowe zostało wykonane w roku 2017, zaś system ewaluacji wdrożono w roku 2018. Tym samym osiągnięto zakładane wartości docelowe zarówno dla roku 2018 jak i dla roku 2023 dla wszystkich trzech wskaźników. Ich przedterminowe osiągnięcie należy uznać za zjawisko pozytywne, ponieważ produkty te dostarczają informacji istotnych dla: monitorowania stanu realizacji KIS, wyłaniania nowych specjalizacji oraz potrzeb i problemów grup docelowych Projektu. Wątpliwości budzi jednak powolny proces realizacji badań ewaluacyjnych. Do końca roku 2018 wykonano dwa z trzech planowanych badań, a do października 2019 roku ukończono kolejne dwa, jednak do końca roku 2023 planowana jest realizacja jeszcze 11 badań. W przypadku zamówień publicznych wymagających przeprowadzenia procedur przetargowych, możliwe są dodatkowe trudności. Realizacja badań jest zaś konieczna ze względu na wnoszoną przez nie przydatną wiedzę z zakresu wpływu KIS na gospodarkę oraz potrzeb grup docelowych. W dalszej części raportu Wykonawca postuluje weryfikację listy planowanych ewaluacji i ich przydatności dla realizacji Projektu, stąd postuluje się zmniejszenie docelowej wartości tego wskaźnika.

Działania informacyjno-promocyjne

Realizacja wskaźników dotyczących działań informacyjno-promocyjnych nastrocza licznych trudności. Ani do końca roku 2018, ani do połowy roku 2019 nie wykonano żadnej publikacji nt. krajowej inteligentnej specjalizacji, choć Projekt przewidywał wydanie dwóch publikacji do końca roku 2018 i czterech do końca roku 2023. Do końca 2018 roku nie zrealizowano planowanego na ten termin działania informacyjno-promocyjnego na rzecz KIS (jednak zostało ono zrealizowane w I połowie roku 2019). Do końca roku 2023 przewidywana jest realizacja łącznie pięciu działań informacyjno-promocyjnych, co przy występujących trudnościach z wyłonieniem wykonawców w procedurach przetargowych może nastroczać problemów.

W bardzo niskim stopniu zrealizowano wskaźniki dotyczące liczby zorganizowanych spotkań/konferencji /szkoleń/ warsztatów regionalnych. Do końca roku nie zorganizowano żadnego

z czterech planowanych w tym terminie wydarzeń (jednak dwa z nich udało się zrealizować w I połowie roku 2019). Do końca roku 2023 planowana jest zaś realizacja aż 49 przedsięwzięć. Ani do końca roku 2018, ani do połowy roku 2019, nie opracowano również interaktywnej mapy krajowych inteligentnych specjalizacji, mimo że miała ona zostać wykonana do końca roku 2018.

Trudności w realizacji wyżej wymienionych wskaźników produktu wynikają przede wszystkim z dość późnego włączenia do Projektu działań informacyjno-promocyjnych (zostały one włączone do wniosku dopiero w maju 2018 roku). Zarówno działania informacyjno-promocyjne, jak i organizacja konferencji otwartych dla wszystkich o charakterze międzynarodowym bądź lokalnym w ramach poszczególnych KIS, znajdują się jeszcze w fazie planowania. Wciąż nie dokonano wyboru najlepszych kanałów dotarcia do grup docelowych (televizja, radio, Internet), co dodatkowo utrudnia szacowanie docelowych wartości liczby podejmowanych działań. Ponadto działania informacyjno-promocyjne zlecane są wykonawcom zewnętrznym. Konieczność stosowania procedur zamówień publicznych może generować problemy z brakiem chętnych wykonawców oraz ich nieterminowością.

Niemniej należy zwrócić uwagę, że brak elementów informacyjno-promocyjnych osłabia prowadzony proces PPO, gdyż uniemożliwia szeroką dyfuzję wiedzy dotyczącą inteligentnych specjalizacji. Jak wynika z logiki interwencji, organizacja i prowadzenie PPO nie tylko jest jednym z celów Projektu, ale warunkuje osiągnięcie pozostałych celów, stąd wypracowanie i wdrożenie narzędzi komunikacyjnych wzmacniających PPO powinno być jak najszybsze. Dobrym przykładem dobrze opracowanego narzędzia - interaktywnej mapy RIS3 dostarcza region ryski²¹. Opracowanie interaktywnej mapy umożliwiło lepszą animację lokalnego środowiska interesariuszy RIS3, a w dłuższej perspektywie czasowej może przyczynić się do rozwoju RIS3 oraz do prowadzenia lepszego monitoringu RIS3.

Prowadzenie PPO

Zdecydowanie ponad zakładane docelowe wartości przebiegło wykonanie wskaźnika związanego z zaangażowaniem ekspertów branżowych. W ramach wskaźnika „Liczba konsultantów - ekspertów branżowych” do końca roku 2018 zaakceptowano 32 z dziewięciu zakładanych ekspertów. Do końca czerwca 2019 roku ich liczba wzrosła do 42, co znacząco przekracza już wartość docelową zakładaną na 2023 rok, wynoszącą 20. Znaczące przekroczenie wskaźników wynika ze zmiany, którą było wprowadzenie do Projektu nowej roli - ekspertów branżowych oraz ze stworzenia „listy rezerwowej” ekspertów²², którzy nie wzięli udziału w prowadzeniu SL.

„Liczba zorganizowanych Smart Labs” do końca roku 2018 wyniosła 18, co oznacza przekroczenie wartości zakładanej w tym terminie (która wynosiła 9). Do końca czerwca

²¹

<https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1sdsMs5LeVgFu1Y0UVpnMRZvL8OIdrUBw&ll=56.975624978023866%2C23.989371485546826&z=10>

²² W rzeczywistości w prace w ramach SL do końca roku 2018 zaangażowano 11 ekspertów

2019 roku liczba zorganizowanych Smart Labs wzrosła do 35, a do końca października aż do 42. Szybkie tempo przyrostu liczby Smart Labs jak i zaangażowanie w Projekt licznych ekspertów branżowych powoduje, że osiągnięcie wartości docelowej dla roku 2023, wynoszącej 76, nie jest zagrożone. Do końca roku 2018 opracowano wszystkie cztery planowane BTR, do końca czerwca 2019 roku powstały kolejne trzy, a do końca października jeszcze dwa. Do końca roku 2019 planowo będzie ich 11. Szybki przyrost liczby BTR wynika z równie szybkiej realizacji SL, dlatego opracowanie zakładanych 20 BTR do końca roku 2023 nie jest zagrożone.

Nieco mniej optymistycznie wygląda sytuacja wskaźnika „Liczba przeprowadzonych wywiadów w ramach PPO wśród przedsiębiorców”. Do końca roku 2018 przeprowadzono 209 ze 180 zaplanowanych wywiadów, do końca czerwca 2019 roku liczba ta wzrosła do 260. Choć osiągnięto zakładaną wartość wskaźnika dla roku 2018, to dotychczasowy przyrost liczby wywiadów jest dość niski. Osiągnięcie ambitnej wartości docelowej dla roku 2023, wynoszącej 850, wymagać będzie więc znaczącego przyspieszenia prac.

Pewne obawy dotyczące osiągnięcia końcowych wartości wskaźników można wysnuć w stosunku do „Liczby zorganizowanych posiedzeń gremiów odpowiedzialnych za monitorowanie KIS”. Do końca roku 2018 zrealizowano jedynie 37 spośród 70 zakładanych w tym terminie. Do końca czerwca 2019 roku liczba ta wzrosła nieznacznie do 39, podczas gdy wartość zakładana dla roku 2023 wynosi aż 200. Niski stan realizacji wskaźnika raczej częściowo tylko można tłumaczyć ograniczeniem liczby i kompetencji tych gremiów. Na widoczny od początku 2018 roku spadek przyrostu liczby spotkań wpływ może mieć również spadek entuzjazmu członków GR. Członkowie GR są bardziej aktywni widząc możliwości realizacji swoich interesów, czego widocznym efektem byłoby szybsze uwzględnianie ich rekomendacji w zakresie niwelowania barier prawnych i organizacyjnych dla realizacji Projektu. Problem zdaje się mieć naturę kontekstualną – przedsiębiorcy preferują szybkie działania o natychmiastowych efektach i z trudem przyjmują konieczność oczekiwania na uruchomienie pewnych procedur administracyjnych.

Omawiając stan realizacji wskaźników dotyczących PPO warto zwrócić również uwagę na wskaźnik dotyczący zaangażowania w partnerstwa tematyczne w obszarze inteligentnych specjalizacji. Ani do końca 2018 roku, ani do połowy roku 2019 w partnerstwa tematyczne w obszarze inteligentnych specjalizacji nie zaangażowani zostali żadni interesariusze (wartością zakładaną na koniec roku 2018 było 0). Wynika to przede wszystkim z faktu późnego włączenia tego działania do Projektu. Do końca roku 2023 zakłada się, że interesariuszy włączonych w partnerstwa tematyczne będzie 10.

Postęp realizacji wskaźników dotyczących PPO przebiega więc zgodnie z planem, jednak możliwość osiągnięcia ich wysokich wartości docelowych dla roku 2023 budzi pewne wątpliwości. Omawiając efekty PPO należy uwzględnić nowatorski charakter samego procesu, który dopiero co został uruchomiony i będzie kontynuowany w kolejnej perspektywie finansowej. Ewentualne nieosiągnięcie docelowych wartości wskaźników nie będzie miało negatywnego efektu dla realizacji KIS, ponieważ dużo większe znaczenie ma

kumulacja wiedzy oraz zdobyte doświadczenie z zakresu tego w jaki sposób działają konkretne mechanizmy i jak rozwijać je w przyszłości dla efektywniejszego wyłaniania obszarów KIS. Doskonałym przykładem testowania nowych rozwiązań są wywiady w ramach PPO, których celem jest zachęcenie przedsiębiorców do udziału w PPO i zdobycie jak największej ilości informacji na temat ich branż i oczekiwań. W praktyce ich realizacji może okazać się, że większą efektywność wykazują wywiady grupowe, które ze względu na swoją dynamikę zachęcają do dzielenia się większym zakresem wiedzy i doświadczeń. W przypadku zastąpienia wywiadów indywidualnych wywiadami grupowymi pomiar liczby wywiadów ustąpić będzie musiał pomiarowi liczby przedsiębiorców, z którymi je przeprowadzono.

Narzędzia techniczne

Bardzo dobrze przebiega realizacja wskaźników związanych z zakupem sprzętu. Wskaźnik „Liczba zakupionych komputerów energooszczędnych” został zrealizowany w ponad 100%. Do końca roku 2018 zakupiono ich 12, podczas gdy wartość zakładana w WoD wynosiła 10²³. Wartość docelowa dla roku 2023 również wynosi 10, więc wskaźnik ten został osiągnięty już na tę chwilę.

Wciąż w fazie produkcji znajduje się narzędzie do agregacji oraz wizualizacji danych, dlatego wskaźniki: „Liczba wypracowanych modeli agregujących dane ilościowe i jakościowe” oraz „Liczba zakupionych narzędzi wizualizacji danych” przyjmują wartość „0”. Wypracowanie zakładanego w całym Projekcie jednego modelu agregującego dane przewidywano do końca roku 2018, jednak uniemożliwiła to przedłużająca się procedura przetargowa. Do końca 2023 roku powstać mają trzy narzędzia wizualizacji danych. Osiągnięcie zakładanej wartości wskaźnika zależy będzie głównie od sprawności przeprowadzenia procedur przetargowych.

²³ Zgodnie z danymi PARP do końca października 2019 roku zakupiono jedynie sześć komputerów energooszczędnych, co oznacza że wartość wskaźnika zakładana dla roku 2018 wciąż nie została osiągnięta

2.5. Analiza wskaźników rezultatu bezpośredniego

Problemy definicyjne

Głównym problemem ze wskaźnikami rezultatu w Projekcie „Monitoring KIS” jest brak opracowanych dla nich definicji. W konsekwencji wskaźniki są niejasne – nie pozwalają na jednoznacznie określenie co dokładnie i w jaki sposób mają mierzyć.

W przypadku wskaźników „Liczba przedsiębiorców zaangażowanych w PPO” oraz „Liczba przedstawicieli nauki zaangażowanych w PPO” Wykonawca miał problem z uznaniem, że konkretny przedsiębiorca bądź przedstawiciel nauki został zaangażowany w proces PPO. Problem pogłębia fakt, że udział w Smart Labs został już uwzględniony w innym wskaźniku rezultatu, zaś udzielenie wywiadu w ramach Smart Panelu zostało uwzględnione we wskaźnikach produktu. Ostatecznie potraktowano ten wskaźnik bardzo szeroko i zsumowano osoby, które udzieliły wywiadów w ramach Smart Panelu oraz wzięły udział w przynajmniej jednym spotkaniu w ramach Smart Lab.

Zgodnie z wypowiedziami pracowników MR w ramach wywiadów pogłębionych wskaźnik „Liczba uczestników Smart Labs” oznacza liczbę uczestników, a nie unikatowych uczestników. Oznacza to, że należy sumować liczbę uczestników poszczególnych spotkań w ramach każdego SL. Częściowo rozwiązuje to problem zróżnicowanej liczby uczestników każdego spotkania. Uwzględnienie wyłącznie unikatowych uczestników nie pozwoliłoby bowiem uchwycić różnicy między tymi, którzy uczestniczyli we wszystkich spotkaniach i tych, którzy uczestniczyli tylko w jednym.

Wskaźnik „Liczba projektów PO IR, realizowanych w obszarze specjalizacji, mających pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój” nastęrcza trudności z dwóch podstawowych względów. Po pierwsze nie traktuje wszystkich KIS zbiorczo, bowiem nakazuje sumowanie projektów złożonych w ramach różnych KIS. Biorąc pod uwagę trudności z przyporządkowaniem projektów do KIS, ograniczenia w zakresie przypisywania KIS do projektów oraz kreatywności przedsiębiorców w zakresie zmian PKD w celu wpisania się w KIS – wskaźnik ten wydaje się być mało rzetelny. Wynika to jednak raczej z przyjętego sposobu monitorowania KIS, niż z błędnej konstrukcji wskaźnika. Po drugie nie jest jasne co oznacza „pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój”. Wpływ na zrównoważony rozwój jest deklarowany i uzasadniany we wniosku o dofinansowanie i może przyjmować jedną z trzech wartości: pozytywny, neutralny oraz negatywny. Na etapie zatwierdzania płatności nie ma jednak możliwości weryfikacji każdego projektu pod kątem ostatecznego wpływu na zrównoważony rozwój, stąd w ramach niniejszego wskaźnika konieczne było przyjęcie założenia o zgodności deklaracji we wnioski o dofinansowanie z rzeczywistością.

Stan realizacji wskaźników

Dane o osiągniętych wartościach wskaźników rezultatu bezpośredniego zostaną podane dopiero na koniec Projektu. Z tego względu Wykonawca dokonał oszacowania ich obecnej wartości na podstawie: baz SL 2014 o realizacji projektów POIR, sprawozdań ze Smart Labs oraz stopnia realizacji wskaźników produktu. Informacje szczegółowe na temat oszacowań i zastosowanych metodyk zostały zawarte w Załączniku 4. „Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu”.

Wartość wskaźnika „Liczba przedsiębiorców zaangażowanych w PPO” na koniec czerwca 2019 roku wynosi jedynie 411 z 3500 założonych na koniec roku 2023. Biorąc od uwagę zmniejszającą się dynamikę realizacji PPO, osiągnięcie wartości docelowej wskaźnika będzie bardzo trudne. Dużo lepiej idzie realizacja wskaźnika „Liczba przedstawicieli nauki zaangażowanych w PPO”. Do połowy 2019 roku zaangażowano 74 osoby spośród 150 zakładanych na koniec roku 2023. Przy obecnej, nawet hamującej, dynamice realizacji PPO nie powinno być problemów z osiągnięciem zakładanej wartości. Dobrze wygląda również „Liczba uczestników smart labs”, których do końca czerwca 2019 roku było łącznie 732. Przy obecnej dynamice realizacji SL, zakładana do końca roku 2023 liczba 1520 uczestników powinna zostać osiągnięta. „Liczba uczestników spotkań/konferencji (w tym ogólnopolskich)/ warsztatów regionalnych itp.” nie jest możliwa do oszacowania ze względu na brak sprawozdań ze spotkań i konferencji. „Liczba projektów PO IR, realizowanych w obszarze specjalizacji, mających pozytywny wpływ na zrównoważony rozwój” na koniec 2018 roku wyniosła 1799, co oznacza że wartość zakładana na rok 2023, wynosząca 140 została już osiągnięta.

3. Ocena narzędzi Projektu

3.1. Analiza monitorowania KIS w Projekcie

Trudności w pozyskiwaniu danych o realizacji KIS

Narzędzie agregujące dane liczbowe z całości Projektu nie zostało jeszcze opracowane co znacząco utrudnia gromadzenie usystematyzowanej wiedzy o Projekcie: jego realizacji i efektach. Narzędzie ma pozwalać nie tylko na zestawianie liczby i wartości wniosków, ale także umożliwiać wyświetlanie nazw projektów i listy wskaźników wspólnych. Póki co dane zbierane przez MR od interesariuszy projektu (NCBR, MC, MNiSW, regiony) mają charakter powierzchniowy. Prezentują, nazwę projektów, TRL, dane związane z beneficjentami oraz wskaźniki wspólne z GUS, a także liczbę składanych wniosków, ich wartość oraz success rate dla poszczególnych KIS. Co więcej pozyskiwanie danych z regionów jest problematyczne ze względu na różnorodność stosowanych systemów informatycznych.

Właściwe monitorowanie tego co dzieje się w danych KIS wymaga przede wszystkim zdefiniowania po co dany KIS został powołany i jaki ma cel. Potrzebne jest również gromadzenie bardziej pogłębionych danych, mówiących o tendencjach w zasilaniu danych KIS (co ma znaczenie dla prognozowania kierunków aktywności wnioskodawców), a także danych o tematyce projektów i realizacji wskaźników. Dla Grup Roboczych i potencjalnych wnioskodawców przydatne będą dane o przyczynach odrzucania wniosków.

W zakresie zwiększenia skuteczności i efektywności przepływu informacji w kontekście osiągania zakładanych celów Projektu należy podkreślić potencjalną rolę wprowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnej. Dane gromadzone dzięki zaawansowanemu narzędziu do ich agregacji będą mogły być prezentowane nie tylko podczas spotkań GK, ale również dystrybuowane poprzez stronę internetową oraz planowane publikacje i konferencje. Tym samym wypełniona zostanie luka, którą jest niska świadomość społeczeństwa w zakresie funkcjonowania KIS. Często w wywiadach pojawia się pogląd, że przedsiębiorcy dowiadują się o istnieniu KIS dopiero w momencie składania wniosku, gdy okazuje się że mogą wpisać się do jednego z nich.

Monitorowanie wdrażania KIS

Zgodnie z dokumentem „Krajowa Inteligentna Specjalizacja” monitorowanie KIS będzie obejmowało obserwację zmian gospodarczych, stopnia realizacji wskaźników i osiągniętych celów oraz identyfikację nowych wyłaniających się przewag konkurencyjnych kraju. Monitorowanie realizacji działań i stopnia osiągniętych rezultatów odbywać będzie się w sposób ciągły.

Gromadzenie i systematyzowanie danych w Projekcie jest problemem bardzo złożonym i różnie realizowanym w ramach kilku tematów i na kilku poziomach. Wdrażanie KIS odbywa się zarówno poprzez realizację programów krajowych (np. projekty PARP), jak i przy wykorzystaniu środków unijnych w ramach programów operacyjnych, głównie PO IR, POPW oraz PC. Dane o wdrażaniu KIS pochodzące z programów operacyjnych gromadzone są

w systemie SL 2014. Wykorzystanie tego systemu sprzyja przejrzystości i systematyczności gromadzonych danych. Uzyskane informacje przekazywane są do Grup Roboczych, dzięki czemu możliwe jest śledzenie przez nie postępów w zakresie liczby składanych wniosków, ich wartości oraz skuteczności aplikowania. Głównym problemem uzyskiwanych danych jest ich przekładalność na to co rzeczywiście dzieje się w danym KIS. Podmiot składający wniosek przypisuje go do jednej z wielu inteligentnych specjalizacji co generuje dwa problemy.

Po pierwsze utrudnia to uchwycenie sensu projektów złożonych, wykorzystujących technologie przynależące do różnych KIS. W efekcie w danych niedoreprezentowane są KIS o charakterze horyzontalnym, takie jak wzornictwo przemysłowe i fotonika. Problemem są również podmioty, dopisujące do swoich PKD te związane z KIS przed złożeniem wniosku, co z kolei generuje nadreprezentację pewnych KIS. Może to wynikać z faktu, że IS bardziej koncentrują się na łańcuchach wartości, a więc obejmują przedsiębiorstwa działające w różnych branżach. Działania podejmowane przez przedsiębiorców jawią się jako dostosowanie do kształtowanej polityki innowacyjnej poprzez zmianę profili swojej działalności, co – w pozytywnym scenariuszu – może być zgodne z ideą KIS, tzn. koncentracji wsparcia na wybranych branżach i przez to budowaniem przewag konkurencyjnych. Użytecznych danych w tym zakresie dostarczyć może zestawianie KIS z wiodącym oraz z pozostałymi PKD. Dodatkową trudność sprawia fakt, że część branż uznanych za inteligentne specjalizacje posiada bądź posiadało dedykowane im programy sektorowe (np. sektor kosmiczny i chemiczny), które pozwalają na łatwiejsze i szybsze aplikowanie o większe i dedykowane im środki, czym kanibalizują wsparcie z innych programów. Wreszcie część dużych firm prowadzi własne centra badawcze i stroni od współpracy ze światem nauki. Przedsiębiorstwa prowadząc własne innowacyjne projekty w rzeczywistości realizują KIS, ale robią to poza konkursami, przez co jest on nieuchwytny w statystykach.

Metodyka zbierania danych o KIS wymaga więc dalszej korekty. Przede wszystkim potrzebna jest standaryzacji opisu specjalizacji. Obecna sytuacja tworzy warunki powszechnego przyzwolenia na intuicyjność w przyporządkowaniach, co podnoszone było - i pozostaje w mocy - w „Ewaluacji potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS”. Zakresy tematyczne KIS się na siebie nakładają, czemu sprzyja szerokie, inkluzywne zdefiniowane dziedzin specjalizacyjnych. W efekcie, większość wnioskodawców programów operacyjnych nie ma problemu z wpisaniem się w kryterium specjalizacyjne, wręcz profilują swe wnioski w zależności od aktualnej dostępności konkursów tematycznych. Przekładalność KIS na PKD jest zadaniem trudnym i przedmiotem kilku zamówień publicznych. Powstała operacjonalizacja przełożenia KIS na CN i PKD w wykonaniu BlueHill (nota bene - wykazała, że poza bieżącymi obszarami specjalizacji gospodarczej i technologicznej próżno szukać silnych, spójnych grup towarów eksportowych). Działania w tym zakresie podejmuje również sam PARP we współpracy z GUS. Bardziej precyzyjna przekładalność KIS na PKD stanowi pierwszy krok do pozyskiwania bardziej użytecznych danych. Drugim jest umożliwienie wpisywania we wnioskach większej liczby KIS oraz ich podział na technologiczne i horyzontalne (co zwiększy wszakże liczbę koniecznych do spełnienia kryteriów konkursowych i obsługę biurokratyczną oceny ich

spełnienia). Umożliwi to lepszy wgląd w rzeczywistą aktywność w ramach konkretnych KIS. Ponadto przydatne może okazać się śledzenie tej aktywności w dłuższym okresie czasu.

Włączający zakres KIS wydaje się wpisywać w wynikające z powiązanych dokumentów strategicznych cele społeczno-gospodarcze Projektu, takie jak zwiększenie innowacyjności polskich przedsiębiorstw na rynku krajowym i rynkach zagranicznych (SOR) czy kształtowanie kultury innowacyjnej oraz szersze włączenie społeczeństwa w proces tworzenia innowacji (SIEG). Jednocześnie jednak, niweluje szanse skokowej transformacji w węższych gałęziach gospodarki, dla których zidentyfikowano by wyraźne przewagi konkurencyjne. Tym samym, gdyby odwołać się do priorytetyzacji wsparcia, należy przyjąć, że potencjał mechanizmu inteligentnej specjalizacji nie zostaje w pełni wykorzystany. Realizowany model można zatem uznać za konsensualny ale o ograniczonym oddziaływaniu - odpowiada większości przedsiębiorstw (niski próg uzyskania dofinansowania), środowisku naukowemu (wysoki popyt na usługi B+R), administracji rozporządzającej wsparciem (realizacja wskaźników finansowych i produktu przypisanych do programów powiązanych z IS), jednak z punktu widzenia strategicznych celów transformacyjnych wydaje się rozmywać oczekiwane długoterminowe rezultaty.

Po drugie dane zdają się mieć dość powierzchowny charakter – pokazują co prawda zainteresowanie danym KIS, ale nie pozwalają na analizę okresu trwania tej popularności i pogłębioną diagnozę jej przyczyn. Zielone światło dla pozyskiwania głębszych danych dają Instytucje Zarządzające POIR, POPW i POPC. Są one proszone przez MR o przekazywanie podstawowych danych o realizacji Projektów, chociaż ich pracownicy sami widzą możliwość bardziej szczegółowego sprawozdawania. Pożądane wydaje się skoordynowanie (na podstawie doświadczeń wdrożonego przez Główny Urząd Górnictwa Portalu Informacyjno - Komunikacyjnego (PIK)) przełożenia specjalizacji na wspólną nomenklaturę (mimo ograniczeń i ułomności klasyfikacji PKD, adaptacja wszystkich aktorów do jej porządku byłaby dobrym punktem wyjścia) i jej konsekwentne komunikowanie oraz ciągłe zarządzanie przyporządkowaniami. Koordynacja powinna następować w konsultacjach z regionami oraz GR ds. KIS i dbać o systematyczne, bieżące przekładanie każdej korekty specjalizacji na dostępne w nomenklaturze porządku.

Sprawozdania ze spotkań Grupy Konsultacyjnej oraz wywiady z członkami Grup Roboczych pokazują, że w Projekcie przywiązuje się dużą wagę do danych o złożonych wnioskach i realizowanych projektach. Wypowiedzi członków GR pokazują jednak, że nie są one dla nich najistotniejsze, a przynajmniej nie zaspokajają potrzeb otrzymywania informacji zwrotnej. Wysoki odsetek odrzucanych wniosków w ramach danego KIS powoduje bowiem chęć dowiedzenia się o przyczynach takiego stanu rzeczy: czy leżą one w niewłaściwej konstrukcji wniosku, niewpisywania się w prace B+R, czy może w niewłaściwym zrozumieniu jego biznesowego charakteru przez eksperta akademickiego. Jest to o tyle ważne, że zgodnie z dokumentem „Krajowa Inteligentna Specjalizacja” wspieranie rozwoju inteligentnych specjalizacji będzie odbywać się poprzez preferencyjne traktowanie obszarów B+R+I, określonych jako krajowe inteligentne specjalizacje, w konkursach ogłaszanych w ramach

programów krajowych oraz PO IR, przydzielając im dodatkową punktację przy ocenie wniosków. Dokładniejsze poznanie barier dla wdrażania danego KIS, gromadzenie, systematyzowanie i przekazywanie do GR informacji na ten temat, pozwoliłoby na projektowanie działań zaradczych – działań, do których realizacji GR wykazują duże chęci, ale nie posiadają danych ani gwarancji, że efekty ich prac zostaną uwzględnione.

Monitorowanie wpływu KIS

Omówione problemy metodyczne skutkujące szerokim sformułowaniem specjalizacji, przekładają się na niską selektywność kryteriów związanych z wymogiem wpisywania się wnioskodawców do jednego z KIS w ramach Programu POIR. W konsekwencji mierząc efekty strategiczne i społeczno-ekonomiczne wdrażania KIS możemy zauważyć, że wyniki naborów zasadniczo potwierdzają występowanie obszarów koncentracji technologicznej zdefiniowanej w KIS/RIS3.

Znaczenie wpływu realizacji KIS na sytuację w branżach oraz – szerzej – na otoczenie gospodarcze wymaga więc szerszego podejścia i uwzględnienia zarówno tematyki realizowanych projektów, działań niewykazywanych w statystykach KIS, zmian we wskaźnikach gospodarczych i z zakresu innowacyjności, jak i zmian potencjału badawczego przedsiębiorstw. Dokument „Krajowa Inteligentna Specjalizacja” dostarcza w tym zakresie użytecznych wskazówek. Zaleca on monitorowanie znaczących zjawisk w branżach, takich jak: zmiana struktury eksportowej i inwestycyjnej przedsiębiorstw; wdrażanie wyników badań, ich upowszechnianie i komercjalizację; zmianę potencjału badawczego w przedsiębiorstwach oraz zmianę w strukturze zatrudnienia w obszarach specjalizacji. Ponadto analiza tematyki odrzucanych wniosków konkursowych pozwoliłaby spełnić postulat badania powstających rynków niszowych.

Co ciekawe, choć dane o efektach społeczno-gospodarczych interwencji publicznej w obszarach KIS mają szczególne znaczenie dla Grup Roboczych (pozwalają one na orientację w sytuacji branży: jej wynikach, potencjale oraz wpływu programów unijnych na ich rozwój), to zgodnie z informacjami pozyskanymi w ramach wywiadów są stosunkowo rzadko wykorzystywane. Chodzi tu zarówno o zlecane przez MR i PARP ekspertyzy i ewaluacje, które są publikowane oraz przekazywane przewodniczącym GR drogą mailową, jak również możliwość zlecenia ekspertyz branżowych przez GR za pośrednictwem MR. Z możliwości tej skorzystały jedynie trzy GR.

Poszczególne Grupy Robocze znacząco różnią się podejściem do pozyskiwania danych o reprezentowanej przez siebie branży, co rzutuje na reprezentatywność, a co za tym idzie również rzetelność opracowywanych metodyk. Ogromne trudności Grupom Roboczym sprawia kolejna przypisana im funkcja, czyli monitorowanie efektów oraz stanu realizacji poszczególnych celów strategicznych i szczegółowych poprzez rozwój danej specjalizacji, raportowanie do KS o stanie rozwoju specjalizacji oraz rekomendowanie zmian w systemie wdrażania lub samych specjalizacjach. Wynika to z braku narzędzi wypracowanych dla GR oraz trudności z zaangażowaniem członków GR w pracę społeczną. W ocenie Wykonawcy opisane trudności wynikają w zdecydowanej większości z powodu braku wypracowania

spójnej i użytecznej metodyki prowadzenia prac przez GR wraz z umożliwieniem im systematycznego i skutecznego komunikowania propozycji zmian do MR.

Sugeruje się stymulowanie regularnego dwukierunkowego przepływu wiedzy między GR a ekspertami oceniającymi projekty obwarowane kryteriami IS, których intensyfikacja powinna mieć miejsce po każdej modyfikacji katalogu dziedzin. Po dokonaniu pełnej (lub możliwie daleko posuniętej) standaryzacji opisu specjalizacji zaleca się szkolenia dla rzeczonych ekspertów. Dodatkowo, ujednoczenie opisów specjalizacji, ich uszczegółowień i interpretacji między poziomem krajowym a regionalnym pozwoliłoby prowadzić te szkolenia wspólnie dla ekspertów wszystkich programów operacyjnych realizujących koncepcję IS co wydatnie zwiększy ich efektywność, ale przede wszystkim użyteczność.

Koordinacja działań na poziomie krajowym i regionalnym

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na znaczące skonkretyzowanie w nowej wersji WoD zasad współpracy na linii kraj-regiony. Współpraca ta uznana została za zadanie horyzontalne i obligatoryjne na każdym etapie PPO. Obejmować ma ona współpracę z instytucjami regionalnymi (Urzędy Marszałkowskie oraz instytucje współpracujące w obszarze RIS 3). Ustalono, że szczegółowe elementy współpracy poziomu krajowego i regionalnego zostaną uszczegółowione indywidualnie z każdym regionem w ramach spotkań bilateralnych prowadzonych przez MR i PARP, co będzie skutkowało lepszym dostosowaniem działań do potrzeb regionów. Kwestią budzącą pewne obawy wydaje się być fakt, że w świetle obecnie prowadzonej współpracy na linii kraj – regiony proces indywidualizacji współpracy może być kosztowny i czasochłonny oraz nie zawsze prowadzący do zadowalających rezultatów. Dodatkowe wątpliwości należy wysunąć w odniesieniu do przekazywania danych niezbędnych do monitorowania KIS i RIS przez regiony. Należy zatem dążyć do maksymalnej standaryzacji współpracy z regionami, opartej na schematycznych, cyklicznych działaniach i konsekwentnie komunikowanych i monitorowanych potrzebach.

Regiony wydają się pozbawione wpływu na katalog KIS. Mogą lobbować za jakimś rozwiązaniem za pośrednictwem rekrutujących się z regionu przedstawicieli w GR (ci jednak, jak się wydaje, cechują się głównie lojalnością branżową) lub na forum Grupy Konsultacyjnej, gdzie ich zdanie przybiera charakter niewiążącej opinii. Mogą także przekazać stanowisko do MR. W obliczu prognozowanego ograniczenia interwencji regionalnej w ramach Celu Polityki 1 w nadchodzącej perspektywie budżetowej, w zależności od ostatecznych zapisów w Kontraktach Programowych, należy adekwatnie określić kompetencje regionów w tym zakresie i wpisać je w rzeczony schemat podejmowania decyzji co do aktualizacji KIS.

Podstawową przeszkodą dla skuteczności wdrażania synergetycznych rozwiązań, zarówno dla prowadzenia PPO jak i monitorowania IS (głównie za pomocą technik jakościowych), wydaje się brak zaangażowania szeregu aktorów systemu innowacji w kształtowanie dziedzin specjalizacyjnych. Problem, sygnalizowany w SL już na poziomie krajowym (niska frekwencja, brak przedstawicieli wszystkich łańcuchów poczwórnej helisy) ujawnia się ze zwielenokrotnioną mocą na poziomie regionów (inercja grup roboczych lub odpowiadających im gremiów w procesie PPO). Odkrywanie jawi się obecnie jako proces dokonany, korekty wskazanych

dziedzin jako – w najlepszym wypadku – symboliczne bądź techniczne. Status quo leży w interesie większości przedsiębiorców, gdyż próg dostępu do funduszy zawężonych za pomocą modelu IS jest niski, wręcz niedostrzegalny – specjalizacje zdefiniowane są szeroko, za pomocą nieostrych kategorii, dodatkowo porządku ich klasyfikacji są zróżnicowane (od opisów ogólnych, przez PKD, PKWiU, dyscypliny naukowe, metody, technologie, łańcuchy wartości, czy w końcu szczegółowe zastosowania technologiczne). Pierwszym krokiem do rozwiązania impasu jest uzyskanie akceptacji i przeprowadzenie opisu specjalizacji wg tych samych, zgodnie podzielanych porządków i analizowanie ich przy pomocy tej samej, wypracowanej centralnie metodologii, silnie zakomunikowanej i wspomaganej regionalnie (wdrażanie i utrzymanie standardów metodologicznych) dzięki pomocy technicznej. Jako dobra praktyka i punkt wyjścia posłużyć mogą do tego „Wspólne obszary inteligentnych specjalizacji województw Polski Wschodniej”, jednak poziom uszczegółowienia przyjętych tam obszarów wydaje się niewystarczający. Kolejne kroki powinny zmierzać w kierunku zawężania specjalizacji (co z kolei może budzić sprzeciw w regionach identyfikujących brak podmiotów gotowych do absorpcji wsparcia na B+R+I). Dopiero zawężenie powinno wytworzyć naturalnie konkurencję przedsiębiorstw o dostęp do grona IS i przyczynić się do samoistnego PPO. Takie zainteresowanie można będzie zdyskontować za pomocą wypracowanych i sprawdzonych mechanizmów SL, GR czy platform współpracy. Skuteczny - będący dobrą praktyką, wypełniającą rzetelnie definicję PPO lansowaną przez KE, kładącą nacisk na oddolność - proces prowadzi w tym zakresie województwo pomorskie.

Badania ujawniły brak wystarczającego komunikowania partnerom i negocjowania z nimi sposobu wykorzystywania gromadzonych w ramach monitoringu danych. Narzędzie SmartRadar jest rodzajem horyzontalnego uzasadnienia pozyskiwania danych, ale wśród partnerów brakuje wiedzy co się dzieje z nimi teraz i jaki jest mechanizm ich oddziaływania na katalog KIS i ich uszczegółowienia. Dla potencjalnych odbiorców niekomfortowy jest brak terminowego opracowania wspomnianego narzędzia. Nie powstała też mapa KIS. Obie rzeczy miały być odebrane (są zapisane jako kamień milowy) do końca 2018 roku. Zgodnie ze stanem na X 2019 zakładka „Dane z monitorowania inteligentnych specjalizacji” na stronie smart.gov.pl jest nieaktywna. Ponadto, w toku ewaluacji, stwierdzono zaprzestanie prac nad matrycą przełożenia RIS na KIS, która została opracowana jednorazowo kilka lat temu i opierała się na deklaracji regionów zbieranej przez MR. Od tamtego czasu nie była aktualizowana, dodatkowo nie jest dostępna (komunikowana) próżno jej szukać na portalu smart.gov.pl.

Interesariuszom doskwiera brak dostępu do zapowiadanej jako coroczna Lista Wskaźników Wspólnych. Regularne, coroczne publikowanie raportów z regionalnym układem wskaźników (lista wspólna) innowacji, zarówno wyjścia jak i wejścia byłaby platformą wyjściową do porównań regionalnych systemów innowacyjności. Postuluje się oparcie analiz na ilorazach

lokalizacji, tak jak zrobiono to w raporcie otwarcia dr Moniki Matusiak²⁴. Główną wartością zbioru powinna być możliwość pozyskiwania z instytucji centralnych informacji, które nie są możliwe do szybkiego sprawdzenia w BDL.

²⁴ Matusiak, M., Kisiąła, W., (2015) System monitoringu i ewaluacji dla strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3) w Polsce, Centrum Polityk Publicznych Spółka Celowa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

3.2. Ocena narzędzi PPO

Organizacja procesu przedsiębiorczego odkrywania realizowana w Projekcie przez szereg narzędzi. Należą do nich przede wszystkim ciała instytucjonalne (Komitet Sterujący, Grupa Konsultacyjna ds. KIS Grupy Robocze ds. KIS)²⁵, które koordynowane są przez Lidera Projektu „Monitoring KIS” - MR oraz Smart Panel i Smart Laby, za realizację których odpowiada Partner Projektu, czyli PARP. Najbardziej istotna różnica pomiędzy tymi narzędziami jest taka, że ciała instytucjonalne (przede wszystkim Grupy Robocze ds. KIS) funkcjonują w sposób ciągły przez cały okres trwania projektu „Monitoring KIS” (wynoszący kilka lat), głównie na zasadzie „wolontariatu” (bez wynagrodzenia). Dotyczy to zarówno osób na stanowiskach zarządczych (przewodniczących oraz zastępców Grup Roboczych) koordynujących funkcjonowanie tych ciał jak i pozostałych członków. Z drugiej strony Smart Panel oraz Smart Lab realizowane są w trybie zamówień publicznych, a udział uczestników tych spotkań, choć społeczny, to trwa tylko przez bardzo krótki czas (wynoszący około kilku tygodni). Należy podkreślić, że generuje to odmienne trudności oraz ryzyka związane z ich wykorzystaniem w procesie przedsiębiorczego odkrywania. Owa odmienność powoduje, że inaczej należy oceniać ich efekty w procesie monitorowania. Posiadają one jednak również elementy wspólne, dzięki czemu zasadna jest analiza narzędzi PPO, należących do tych dwóch grup (w szczególności Grup Roboczych ds. KIS oraz Smart Labów), przy wykorzystaniu tego samego podejścia teoretycznego bazującego na analizie behawioralnej.

Z punktu widzenia celów Projektu narzędzia te wydają się być adekwatne - przebiegają w formule zasadniczo oddolnego, choć silnie koordynowanego przez administrację publiczną (MR oraz PARP), modelu pozwalającego charakteryzować obecne i identyfikować nowe potencjały społeczno-ekonomiczne na pograniczu sektorów gospodarki i nauki. Wskaźniki generalnie są realizowane zgodnie z przyjętymi założeniami²⁶, powstają mapy komercyjnego rozwoju poszczególnych technologii. Trzyetapowa eksploracja poszczególnych sektorów – od najogólniejszego Smart Panelu, przez Smart Lab po opracowanie BTR – znacznie ogranicza zagrożenie pominięcia nisz rynkowych o znacznym potencjale zagospodarowania. Warto jednak dodać, że efekt końcowy byłby potencjalnie znacznie lepszy, gdyby istniała lepsza komunikacja pomiędzy NCBR a PARP (obecnie nie jest ona w sposób wystarczający wspierania przez MR). Przede wszystkim NCBR dysponuje dużą wiedzą w zakresie projektów realizowanych w ramach „Szybkiej Ścieżki Tematycznej” (Poddziałanie 1.1.1 POIR), a jego większe zaangażowanie (np. w formie stałych kontaktów roboczych pomiędzy przedstawicielami obu instytucji) mogłoby skutkować takim doborem obszarów technologicznych do Smart Labów, które niosły

²⁵ Patrz: (<https://smart.gov.pl/pl/jak-zarządzamy-inteligentnymi-specjalizacjami/dzialania-gremiow>)).

²⁶ Porównaj z analizami w ramach Załącznika numer 3: *Stopień osiągnięcia wskaźników produktu oraz Załącznika 4: . 4. Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu.*

by większą szansę skonsumowania ich efektów w ramach wspomnianego wcześniej instrumentu wsparcia.

Nie jest natomiast do końca jasny i określony, albo w sposób jasny komunikowany, mechanizm przełożenia wyników poszczególnych narzędzi PPO na katalog specjalizacyjny (takie oczekiwania płyną między innymi z celu szczegółowego 6 Projektu). Niedostatecznie transparentna jest w tym zakresie procedura w jaki sposób raporty/sprawozdania z realizacji Smart Panelu lub Smart Labów (BTR-y) są analizowane i wykorzystywane pod kątem zmiany listy KIS²⁷, ani również kto prowadzi taką analizę – Grupy Robocze ds. KIS, Komitet Sterujący czy Grupa Konsultacyjna ds. KIS; jakie są założenia takiej analizy i w oparciu o jakie kryteria jest ona prowadzona. Dodatkowo, narzędzia PPO różnią się w zakresie efektywności ich przebiegu/realizacji, co niesie za sobą potrzebę pewnych usprawnień.

Poniżej, dokonano analizy kluczowych, w ocenie Wykonawcy, narzędzi PPO w ramach Projektu „Monitoring KIS”, które dodatkowo w największym stopniu, ze względu na swój charakter, generują trudności związane z realizacją przez nie zadań związanych z PPO. Z tego względu, w ramach niniejszej analizy pominięto Komitet Sterujący²⁸ oraz Grupę Konsultacyjną ds. KIS²⁹.

Grupy Robocze ds. KIS

Według WoD główny zakres działalność GR ds. KIS obejmuje (...) *definiowanie kierunków rozwojowych w obszarze B+R+I w Polsce, definiowanie mierzalnych celów, wizji rozwojowych, wskazywanie barier rozwojowych*. Przy każdej KIS została powołana GR ds. KIS – wszelkie zmiany w liście KIS mają również swoje odzwierciedlenie w liczbie grup, a poszczególne grupy

²⁷ Z przeprowadzonych analiz case study (studium przypadku) opracowanych w ramach Załącznika numer 6: *Analizy studium przypadku (case study) w odniesieniu do wybranych wdrożeń narzędzi PPO w postaci Smart Labów (SL)* wynika, że w przypadku części BTR-ów postulowano zmianę listy KIS-ów. Dotyczy to np. BTR-a dla sektora kosmicznego w Polsce.

²⁸ Składa się z przedstawicieli Ministerstwa Rozwoju, Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Komitet Sterujący odpowiada za zarządzanie i koordynację działań związanych z inteligentnymi specjalizacjami, wyznacza kierunki rozwoju, tak aby założone cele były sprawnie osiągalne były założone cele. Gremium to odpowiedzialne jest za decyzje związane z wyborem i modyfikacjami listy krajowych inteligentnych specjalizacji oraz uczestniczy w wyborze ekspertów do poszczególnych Grup Roboczych; (<https://smart.gov.pl/pl/jak-zarzadzamy-inteligentnymi-specjalizacjami/dzialania-gremiow>)).

²⁹ Składa się z przedstawicieli administracji centralnej i samorządowej, zajmujących się inteligentnymi specjalizacjami na poziomie krajowym i regionalnym. Zadaniem Grupy Konsultacyjnej ds. KIS jest zapewnienie spójności prac nad inteligentnymi specjalizacjami, które toczą się na szczeblu krajowym i regionalnym, w szczególności jest to wymiana danych i informacji w zakresie monitorowania inteligentnych specjalizacji. W wyniku takiego monitoringu grupa może formułować rekomendacje dla zmian w zakresie inteligentnych specjalizacji lub zakresu pomocy finansowej wspierającej rozwój inteligentnych specjalizacji. Na posiedzenia Grupy Konsultacyjnej ds. KIS zapraszani są także przedstawiciele Grup Roboczych ds. KIS, co ma przyczynić się do przepływu informacji ze szczebla krajowego i regionalnego w zakresie krajowych i regionalnych specjalizacji; (<https://smart.gov.pl/pl/jak-zarzadzamy-inteligentnymi-specjalizacjami/dzialania-gremiow>)).

różnią się między sobą w zakresie efektywności. Poniżej wymieniona została lista czynników, które ograniczają efektywność oraz czasem skuteczność funkcjonowania GR ds. KIS.

Niejasny mechanizm uwzględniania efektów prac GR ds. KIS przy weryfikacji listy KIS

Brak reprezentacji MIR, MNiSW oraz NCBR na etapie omawiania wypracowanych przez GR źródeł finansowania przedsięwzięć oraz problemów prawnych i organizacyjnych utrudnia prowadzenie działań na rzecz ich rozwiązania. Przedstawiciele różnych GR są bardzo spójni w przeświadczeniu, że brak efektów ich pracy (w postaci identyfikowanych problemów i propozycji ich rozwiązania w wymiarze prawnym i organizacyjnym) znacząco obniża poziom zaangażowania członków GR w prace i w perspektywie najbliższej przyszłości doprowadzi do ich zaprzestania. Ponadto MR, jako koordynator Grup Roboczych ds. KIS, nie przekazuje informacji zwrotnych

w sprawie problemów, postulatów czy wniosków przekazywanych przez członków tych gremiów. W ocenie Wykonawcy, choć problemy te bardzo często wykraczają poza obszar Projektu „Monitoring KIS” (stanowiąc niejako jego efekt uboczny), to w istotny sposób przekładają się na aktywność, zaangażowanie oraz poczucie sprawstwa wśród członków Grup Roboczych ds. KIS (zwłaszcza tych najbardziej aktywnych).

Dodatkowo, szczególnie dotkliwy dla całego procesu jest widoczny brak zaangażowania przedstawicieli NCBR- szczególnie pomocny byłby ich udział przy okazji spotkań poświęconych planom rozwoju branż. Większe zaangażowanie NCBR w omawiane procesy jest ważne ze względu na dysponowanie przez tę instytucję środkami POIR, które stanowią główne źródło wsparcia B+R dla branż reprezentujących inteligentne specjalizacje. Brak reprezentacji ze strony NCBR powoduje, że znaczna część pracy wykonywanej przez GR nie jest wykorzystywana. Kluczowa, z punktu widzenia rozwoju B+R danej branży, jest bowiem możliwość składania wniosków do dedykowanych programów. W ramach GR i SL definiowane są potencjały rozwojowe branży, jej mocne i słabe strony, a także propozycje rozwoju konkretnych produktów wzdłuż łańcucha wartości. Na tym etapie okazać się może, że włączenie do istniejącej inteligentnej specjalizacji nie jest najefektywniejszym sposobem na jej rozwój. Wsparcie w ramach KIS opiera się na pojedynczych projektach z zakresu B+R, dzięki czemu dopasowane jest do branż, w których pojedyncze odkrycia – nowe produkty i technologie produkcji, wytwarzają znaczącą wartość dodaną, stając się przełomowymi. W przypadku branż młodych, ale też tych wymagających znaczącej modernizacji, w których projekty B+R są niezwykle kosztochłonne, a ich efekty rozłożone w czasie, zdecydowanie bardziej użyteczne byłoby stworzenie dla nich dedykowanego programu sektorowego, co jest zgodnie z dokumentem „Krajowa Inteligentna Specjalizacja”, który mówi, że planowane jest uruchomienie dodatkowych programów dla przedsiębiorców, dedykowanych rozwojowi inteligentnych specjalizacji. Do branż takich należą: sektor kosmiczny, inżynierii medycznej oraz wielofunkcyjnych materiałów i kompozytów o zaawansowanych właściwościach. Ich rozwój opierać musi się nie tylko na pojedynczych

projektach, ale na całym planie wdrożeń, tworzenia strony podaźowej (zamówienia rządowe i wojskowe), ale również kształcenia kadr, co zgodne jest z zapisami SOR, który dla Programów Pierwszej Prędkości zakłada profesjonalizację umiejętności i kompetencji, a także budowanie powiązań między biznesem i nauką w obszarach Programów Pierwszej Prędkości³⁰.

W przypadku sektorów wymagających zaangażowania licznych podmiotów z długiego łańcucha wartości najefektywniejszy wydaje się być program strategiczny. Do sektorów takich należą: wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji oraz nowoczesnych technologii pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystania surowców naturalnych oraz wytwarzania ich substytutów (SUR). Wreszcie branże takie jak wzornictwo przemysłowe czy fotonika mają charakter horyzontalny – wspomagają rozwój wielu różnych produktów i usług. Występują one w wielu projektach, często decydując o ostatecznym kształcie produktu, jednak ich wpływ nie jest widoczny w danych ze względu na wymagania stawiane projektom POIR – niemożność przypisania większej liczby KIS do danego projektu. Dla tego typu branż bardziej użyteczne byłoby opracowanie programu wsparcia z zakresu badań, w tym badań marketingowych oraz działania nakierowane na łączenie pracy producentów i technologów w celu uzyskiwania zaawansowanych, wysokomarżowych produktów końcowych.

Nieefektywna organizacja prac GR ds. KIS

GR wykazują się zróżnicowaniem w zakresie organizacji pracy własnej, co po części wynika ze sprawowania przez członków GR innych funkcji oraz konieczności przełamywania barier wynikających z nieufności, różnorodności oraz braku chęci do podjęcia współpracy (przede wszystkim braku zrozumienia na linii biznes – nauka oraz odmienności specyfiki działania wynikającej z wielkości przedsiębiorstw). Wśród przedsiębiorstw uczestniczących w GR dominują duże przedsiębiorstwa, posiadające własne centra badawcze oraz instytuty badawcze. Jednocześnie występuje niedoreprezentacja MŚP, które - w przypadku części KIS-ów - są reprezentowane przez organizacje branżowe (np. GR Robocza ds. KIS 7 - *Gospodarka o obiegu zamkniętym*), co należy uznać za pożądane zjawisko. Jednocześnie, jak wykazała analiza sprawozdań z posiedzeń GR ds. KIS, zróżnicowany sposób funkcjonowania tych organów wynika również z: odmiennego rozumienia celów funkcjonowania GR, sposobu pracy oraz generowania wpływu na pozostałe elementy Projektu „Monitoring KIS”. Trudność w ocenie i usystematyzowaniu pracy GR dodatkowo potęguje bardzo niekonsekwentny sposób prowadzenia sprawozdań z posiedzeń. Utrudnia to także, koordynatorowi GR Roboczych ds. KIS (MR) porównywanie efektów prac wszystkich tych gremiów³¹.

³⁰ Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, s. 89

³¹ Należy jednak podkreślić, że w ostatnim czasie MR podjął działania na rzecz ujednoczenia pracy GR ds. KIS, co Wykonawca ocenia jako pozytywną inicjatywę.

Największą efektywność Grupy Robocze ds. KIS uzyskują w zakresie realizacji swoich głównych zadań, jako gremiów powołanych w obszarach KIS w celu identyfikowania w sposób szczegółowy potencjałów rozwojowych branży. Na zadania te składają się: sporządzenie szczegółowych opisów krajowych inteligentnych specjalizacji oraz wypracowanie ich wizji rozwojowych. Główną przyczyną wysokiej efektywności w realizowaniu tych zadań wydaje się być wpływ zorganizowanych warsztatów foresightowych dotyczących myślenia strategicznego i wizji rozwojowych, które były odpowiedzią na zidentyfikowane różnice w stopniu szczegółowości i metodyce wizji rozwojowych opracowywanych przez poszczególne GR. Przedstawiona w nich metodyka pracy i wymagania w zakresie szczegółowości treści przyczyniły się do powstawania spójnych dokumentów o wysokiej użyteczności.

Sprawozdania z pracy GR pokazują, że plany rozwojowe i listy pojawiających się problemów opracowywane są w różny sposób. Część GR omawia te kwestie jedynie podczas spotkań. Utrudnia to należyte przygotowanie się do tematu i rodzi ryzyko dominacji spotkań przez postulaty wybranych grup/podmiotów. Część GR powołuje wewnętrzne zespoły, które opracowują plan i poddają go dyskusji na forum. W kilku przypadkach w opracowywanie dokumentów zaangażowane były dodatkowe podmioty, na przykład przedstawiciele MŚP (w drodze konsultacji mailowych) albo eksperci zewnętrzni³². Znaczące zróżnicowanie w podejściu do sposobu pracy GR, uwzględniające takie kwestie jak: zaangażowani partnerzy, sposób omawiania pomysłów, czy koncentracja rekomendacji – praktycznie uniemożliwiają kumulację wiedzy i doświadczeń. Wykorzystanie możliwości zdalnego włączania się w prace o wysokim stopniu szczegółowości, na przykład wnoszenie uwag do konkretnych zagadnień w roboczych wersjach wizji rozwojowych wydaje się być najlepszym sposobem na zaangażowanie MŚP w PPO.

Choć przedstawiciele GR na ogół narzekają na brak rzetelnych informacji o rynku, które pozwoliłyby im na przygotowanie trafniejszych wizji rozwojowych, tylko trzy z nich skorzystały z możliwości zlecenia zewnętrznej ekspertyzy finansowanej przez MR³³.

Powyższe trudności wynikają z wysokich oczekiwań MR wobec społecznej pracy członków GR. Wymagana jest realizacja trudnych i złożonych zadań przy małej liczbie wytycznych. Korzystając z silnej pozycji opiekunów można wdrożyć zalecenia dla GR wypełniając tym samym postulat MR dotyczący utrzymywania ich wysokiej aktywności. Przede wszystkim, należy uporządkować

³² W zakresie formułowania wizji rozwojowych wyróżniła się GR 4, która ustaliła procedurę jej zatwierdzania. Po omówieniu uwag do wizji rozwojowej na posiedzeniu, zobowiązano się rozstać wizję do członków, aby mogli się z nią zapoznać

³³ Najbardziej metodyczne rozwiązanie wypracowała GR 8 ds. inteligentnego i energooszczędnego budownictwa (BUD). Członkowie GR wypracowali dokument zauważanych problemów i barier rozwoju biznesu z zakresu inteligentnego i energooszczędnego budownictwa. Podczas posiedzenia dokument został przedyskutowany, zaktualizowany oraz uzupełniony o działania zaradcze. W efekcie przygotowano materiał zawierający propozycję zmian regulacji prawnych dotyczących wykorzystania materiałów izolacyjnych

kwestie produktów prac GR. Zaleca się ustanowienie trzech dokumentów: wizji rozwojowych, listy problemów prawnych i organizacyjnych dla wdrażania B+R wraz z rekomendacjami oraz wytycznych dla oceniających wnioski składane w ramach POIR. Każdy z trzech rodzajów dokumentów powinien mieć wypracowany schemat - powstanie takiego schematu dla wizji rozwojowych zwiększyło ich czytelność i pozwoliło na lepszą przekładalność na realne działania.

Szczególne znaczenie ma wypracowanie dokumentów porządkujących bariery prawne i organizacyjne. Zgodnie z SOR: „Priorytetyzacja krajowych inteligentnych specjalizacji odbywać się będzie poprzez wskazywanie Programów Pierwszej Prędkości, w ramach których priorytetowo zostaną potraktowane działania związane z likwidacją barier rozwojowych (legislacyjnych, organizacyjnych, instytucjonalnych) oraz z zapewnieniem odpowiedniego, szybkiego finansowania rozwoju tych programów, m.in. poprzez uruchamianie dedykowanych konkursów”³⁴. Zgodnie z SOR bariery powinny zostać określone w wizjach rozwojowych przez Grupy Robocze ds. KIS.

MR oraz składający wnioski podkreślają swoje wątpliwości dotyczące stosowania oraz interpretacji zapisów KIS. Nie zawsze wiadomo czy wnioski wpisują się w KIS oraz jak interpretować ich opisy. Problemy może sprawiać również definicja innowacyjności. Właściwa ocena wniosków – rozumienia na czym polega ich innowacyjność - wymaga bardzo dużej wiedzy branżowej i orientacji w trendach światowych. Braki w liczbie ekspertów powodują ponadto, że czasami są oni przypisani do więcej niż jednego KIS, co dodatkowo utrudnia im dokonanie oceny wniosku (nie jest możliwe przeniesienie wiedzy technicznej z jednego sektora do drugiego). Stąd tak ważne jest umożliwienie GR opracowywania wytycznych dla ekspertów oceniających dla NCBR, które mają pomóc w rozpoznawaniu innowacyjności projektów składanych w ramach KIS. Opracowanie jednolitych (w ramach każdej KIS, co pozwoli uwzględnić ich specyfikę) standardów oceny innowacyjności i przełomowości rezultatów projektów może pozwolić na obiektywny wybór najlepszych wniosków.

Ustandaryzowania wymaga również sposób sporządzania sprawozdań ze spotkań GR. Posiedzenia GR – ich skład, częstotliwość, tematyka oraz porządek prac są wysoce zróżnicowane, co przekłada się na równie chaotyczne sprawozdania z ich przebiegu. Zróżnicowanie sposobu sporządzania sprawozdań uniemożliwia systematyczne śledzenie postępu realizowanych prac, a co za tym idzie również porządkowanie i efektywne wykorzystywanie wytwarzanej przez nie wiedzy³⁵.

³⁴ Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, s. 88-89

³⁵ Niepokojące jest to, że dla GR 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 19 nie zidentyfikowano żadnych sprawozdań z posiedzeń. Analiza odwołuje się do wcześniejszej działalności Grup Roboczych ds. KIS przed 1 stycznia 2019 roku. W chwili obecnej (od początku 2019 roku) w wyniku ogłoszenia nowej listy krajowych inteligentnych specjalizacji, funkcjonuje 15 Grup Roboczych (<https://smart.gov.pl/pl/aktualnosci/96-nowa-lista-15-krajowych-inteligentnych-specjalizacji>).

Spółeczny charakter pracy Grup Roboczych ds. KIS

Z przeprowadzonych analiz wynika, że obserwowane jest zmniejszenie aktywności Grup Roboczych ds. KIS, co negatywnie wpływa na realizację celów Projektu „Monitoring KIS”. Wynika to m.in. ze społecznego charakteru funkcjonowania tych gremiów (dotyczy to również osób na stanowiskach przewodniczących i zastępców przewodniczących Grup Roboczych), ale również nadmiaru innych obowiązków wśród ich członków³⁶. Takie wnioski i ryzyka w zakresie Grup Roboczych ds. KIS sformułowano również w ramach badania „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS” (...) *Funkcjonowanie grup roboczych, ciąż istotnych dla definiowania zakresów tematycznych, jak również networkingu, ma nieformalny charakter, co przekłada się na zmiany składu, brak zainteresowania dalszym funkcjonowaniem grup. Ma na to wpływ również brak jasno określonych i wiarygodnych celów i zasad działania grup oraz brak finansowania. Sytuacja ta może znacznie utrudnić procesy optymalizowania i modyfikowania zakresów KIS.*

Smart Panel

Smart Panel należy do najstabilniej rozpoznawalnych elementów Projektuprojektu „Monitoring KIS” wśród przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w Projekt (z wyjątkiem PARP oraz MR). Głównym efektem Smart Panelu (zgodnie z WoD pierwszego etapu PPO) ma być identyfikacja obszarów/dziedzin (specjalizacji) o wysokim potencjale innowacyjnym oraz grup przedsiębiorców reprezentujących te obszary/dziedziny, które zostaną następnie zaproszone do udziału w kolejnych etapach PPO. Na szczególną uwagę zasługuje dobre zaplanowanie tego procesu, co pozwoliło na kompleksową diagnozę innowacyjności przedsiębiorstw w ramach branż. Proces został oparty na wykorzystaniu danych zastanych oraz wywołanych, jak również różnych technik i metod badawczych, dzięki czemu uzyskano bardzo szeroką diagnozę wybranych sektorów, co może skutkować odkryciem nowych nisz rynkowych. W oparciu o wyłonione nisze wybrane zostały obszary, w ramach których przeprowadzone zostały Smart Laby. Pozytywne efekty tego narzędzia mogą być nieco osłabione przez fakt, że jego wyniki zostały słabo zakomunikowane potencjalnie zainteresowanym stronom – np. członkom GR

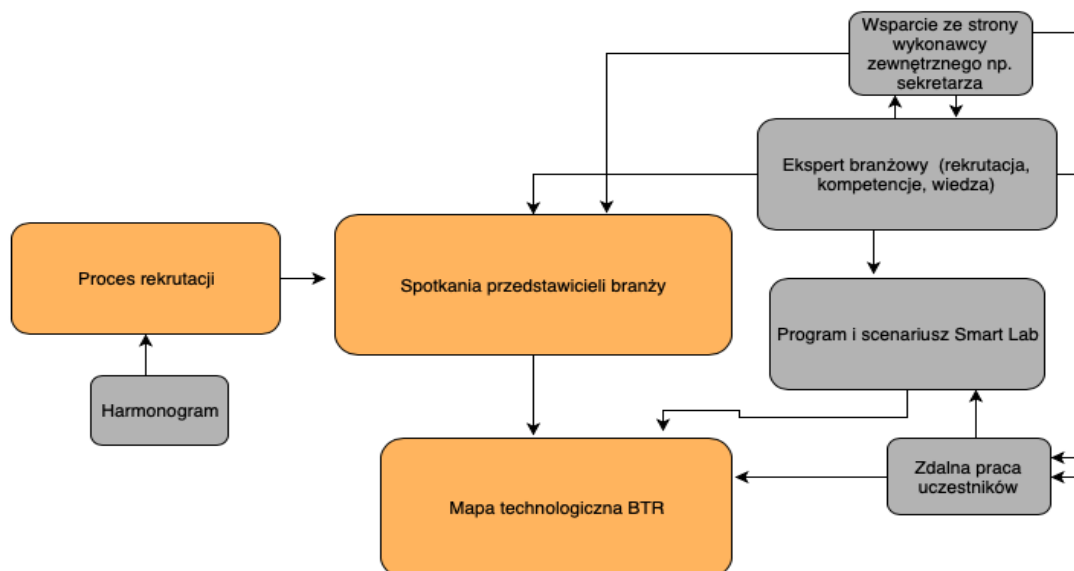
³⁶ Do podobnych wniosków prowadziło badanie dotyczące „Oceny funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji”. W ramach raportu końcowego wskazano, że „(...) aktywność członków Rad była zróżnicowana. Czynnikiem ograniczającym aktywność członków był fakt, że działalność w Radach jest dodatkową działalnością społeczną. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenie zmotywowałoby członków, jest to raczej kwestia nadmiaru innych obowiązków. Rola Rad w wykonywaniu zadań merytorycznych okazała się niedefiniowana: w praktyce w Radach różnie się kształtuje poziom wymaganej aktywności merytorycznej członków – od konsultacyjnej, doradczej roli Rad (i zlecenia analiz ekspertom zewnętrznym), po opracowywanie produktów przez członków Rady. Odpowiednio różny jest też udział personelu finansowanego z projektu (animator i specjalista ds. projektu) w realizacji tych zadań. W związku z tym rekomenduje się m.in. wypracowanie wspólnie z Radami zakresu zaangażowania społecznego członków i zakresu zadań, które będą wykonywane odpłatnie”.

ds. KIS i regionom. Właściwa komunikacja wyników mogłaby dodatkowo wzmocnić prowadzenie PPO w skali kraju.

Smart Lab

Założenia dotyczące idei oraz organizacji Smart Labów zamieszczone zostały we Wniosku o Dofinansowanie (WoD). W ramach poniższego schematu, zaprezentowano uniwersalny dla wszystkich Smart Labów - schemat logiki.

Schemat 3. Logika Smart Lab



Źródło: Opracowanie własne

Powyższe oznacza, że ostatecznym efektem realizacji Smart Labów jest opracowanie BTR-a, na podstawie, którego ogłaszane są konkursy w ramach szybkiej ścieżki „tematycznej” w NCBR. Zgodnie z założeniami PPO w obszarze Smart Labów, sformułowanymi w ramach opracowanej na etapie ewaluacji ex-ante „Metodyki prowadzenia spotkań typu Smart Lab dla wsparcia procesu przygotowania Business Technology Roadmaps”, nie każdy Smart Lab, musi zakończyć się opracowaniem takiego dokumentu. Należy jednak zauważyć, że konstrukcja zamówienia pn. Usługi doradcze i eksperckie konsultantów - ekspertów branżowych”, oznaczenie sprawy: 84/IN (P/52/DAS/2017)³⁷ sprawia, że nie jest racjonalne ekonomicznie ze

³⁷ Patrz: (<https://bip.parp.gov.pl/component/content/article/56683:uslugi-doradcze-i-eksperckie-konsultantow-ekspertow-branzowych-2>).

strony Wykonawcy realizowanie Smart Labów, które nie zakończą się opracowaniem BTR-a, ponieważ przedmiotem zamówienia jest 9 BTR-ów³⁸.

W ocenie Wykonawcy najslabiej skoordynowanym etapem PPO jest etap tworzenia założeń do konkursów realizowalnych przez NCBR na podstawie BTR-ów, koncentrujący się na wymiarze użytkowym całego procesu. Wynika to z niewystarczającej koordynacji przez MR (przy zaangażowaniu IZ POIR) współpracy pomiędzy PARP a NCBR oraz możliwości, jakie gwarantuje POIR w sytuacji ogłaszania konkursów będących wynikiem Smart Labów zakończonych opracowaniem BTR-a. Zgodnie z założeniami dokumentów POIR „(...) Strategia inteligentnej specjalizacji jest określana w odrębnych dokumentach na poziomie krajowym i regionalnym. Na poziomie krajowym dokumentem tym jest załącznik do Programu Rozwoju Przedsiębiorstw - Krajowa Inteligentna Specjalizacja. Wyłącznym celem interwencji finansowanej ze środków celu tematycznego 1 jest wspieranie obszarów objętych strategią inteligentnej specjalizacji. W ramach realizacji tej strategii, w POIR będzie również możliwe finansowanie działań o charakterze eksperymentalnym, zgodnych z mechanizmem przedsiębiorczego odkrywania, który stanowi element strategii inteligentnej specjalizacji. Na realizację działań o charakterze eksperymentalnym, zapewniających wybór projektów potencjalnie przyczyniających się do wyłonienia i rozwoju nowych inteligentnych specjalizacji (w ramach procesu monitorowania KIS), zostanie przeznaczonych nie więcej niż 2% środków celu tematycznego 1”³⁹.

Prawdopodobnie w konsekwencji ww. zapisów oraz braku wystarczającej, operacyjnej współpracy i pomiędzy PARP oraz NCBR w procesie ogłaszania konkursów doprowadzono do sytuacji, która jest sprzeczna z ideą PPO. NCBR uruchomił na podstawie BTR-a dla sektora kosmicznego w Polsce konkurs, którego wnioskodawcy, zgodnie z kryteriami dostępu muszą się wpisywać w Krajową Inteligentną Specjalizację⁴⁰, podczas gdy we wnioskach i rekomendacjach podsumowujących ten BTR wskazano, że (...) *projekty kosmiczne nie wpisują się wprost w istniejące KIS, a ich dopasowanie do poszczególnych KIS nie zawsze w pełni odpowiada*

³⁸ Zgodnie z zapisami SOPZ (...) w ramach zamówienia Wykonawca będzie zobowiązany do uruchomienia i przeprowadzenia co najmniej 9 pełnych ścieżek tematycznych SL. Pod pojęciem „pełna ścieżka tematyczna SL” należy rozumieć organizację 2-4 stacjonarnych=4stacjonarnych sesji warsztatowych w danym obszarze/dziedzinie gospodarczej (z animacją uczestników grupy warsztatowej w trybie zdalnym między sesjami), moderowanych przez wybranego konsultanta-eksperta branżowego i obsługiwanych przez sekretarza SL, oraz opracowanie ekspertyzy Business Technology Roadmaps. (...) Zamawiający może wyrazić zgodę na wcześniejsze zakończenie SL na którymkolwiek z etapów (tj. przed opracowaniem BTR) na pisemny wniosek Wykonawcy. Wniosek powinien zawierać uzasadnienie wraz ze wskazaniem dalszego planu realizacji zamówienia, który zapewni przeprowadzenie min. 9 wymaganych SL wraz z zadeklarowanymi SL w Ofercie (o ile dotyczy), które zakończą się BTR; (<https://bip.parp.gov.pl/component/content/article/56683:uslugi-doradcze-i-ekspertskie-konsultantow-ekspertow-branzowych-2>).

³⁹ Program Operacyjny Inteligentny Rozwój na lata 2014-2020; (https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/66889/POIR_zaaceptowany_przez_KE_po_zmianie_maj_2018_r.pdf).

⁴⁰ Patrz: (<https://www.ncbr.gov.pl/index.php?id=33717&L=4>).

rzeczywistości. Dzieje się tak dlatego, że zazwyczaj projekty kosmiczne łączą kilka dziedzin i współpracę podmiotów, które są w stanie opracować technologie w tych różnych dziedzinach.

Wskaźniki związane z realizacją Smart Labów zamieszczone zostały w Załączniku 3. „Stopień osiągnięcia wskaźników produktu” oraz w Załączniku 4. „Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu”. Szczegółowy opis wybranych Smart Labów, opracowanych na ich podstawie BTR-ów oraz rekomendacji odnoszących się do Smart Labów, zamieszczony został w Załączniku 6. „Analizy studium przypadku (case study) w odniesieniu do wybranych wdrożeń narzędzi PPO w postaci Smart Labów (SL)”.

3.3. Analiza behawioralna - Smart Laby oraz Grupy Robocze ds. KIS

Zidentyfikowane, na podstawie badań, problemy związane są przede wszystkim z rekrutacją właściwych podmiotów do udziału w PPO, utrzymaniem ich aktywności na odpowiednio wysokim poziomie a także zapobiegnięciu malejącej frekwencji, tak charakterystycznej dla wielu Smart Labów, ale również Grup Roboczych ds. KIS. Niemal wszystkie problemy behawioralne związane z PPO są problemami zaliczanymi w literaturze przedmiotu do problemów związanych ze zobowiązaniami długoterminowymi.

Głównymi typami interwencji behawioralnych stosowanymi w przypadku tego typu problemów jest tworzenie planów i systemu informacji zwrotnych, usuwanie przeszkód (organizacyjnych, czasowych, ekonomicznych, poznawczych), opracowanie systemu zobowiązań publicznych i prywatnych, wykorzystanie opcji domyślnych⁴¹.

Analiza wywiadów z podmiotami biorącymi udział w PPO pozwoliła zidentyfikować przyczyny malejącej frekwencji, za którą odpowiedzialne są przeszkody (ang. *friction*) organizacyjne takie jak: zbyt często organizowane spotkania, przeszkody związane z wewnętrzną motywacją uczestników, brak wyraźnie zarysowanego celu działania i spodziewanego rezultatu, przeszkody ekonomiczne związane z brakiem wynagrodzenia, sygnalizowanym w wywiadach z uczestnikami brakiem zwrotu kosztów podróży, przeszkody poznawcze polegające na tworzeniu zbyt złożonych i obszernych dokumentów, z którymi należy zapoznać się pomiędzy poszczególnymi spotkaniami.

Jeśli chodzi o problemy związane z brakiem uczestnictwa, to w oczywisty sposób trudno je dokładnie zidentyfikować, ponieważ nie przeprowadzono wywiadów z podmiotami, które odmówiły udziału w PPO. Niemniej praktyka behawioralnej polityki publicznej wyraźnie wskazuje, że można zwiększyć liczbę partycypacji podmiotów w danym programie lub przedsięwzięciu zmieniając sposób komunikacji i "zapisu" do danego programu.

Interwencje behawioralne

Proponowane, w dalszej części podrozdziału, interwencje behawioralne odnoszące się do PPO dotyczą przede wszystkim dwóch podstawowych obszarów: (i) rekrutacji do PPO oraz (ii) walki z absencją uczestników PPO, które w ramach niniejszej analizy uznane zostały jako jedne z kilku najpoważniejszych barier/trudności/ryzyk warunkujących skuteczną i efektywną realizację PPO w ramach Projektu "Monitoring KIS". Ponadto zostanie zaproponowana interwencja w trzecim obszarze (iii) tj. rekrutacji podmiotów do udziału w pracach Grup Roboczych ds. KIS.

⁴¹ *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, s. 56–63.

Rekrutacja do PPO

Interwencje behawioralne skierowane na wzrost liczby podmiotów włączających się do prac analitycznych w ramach organizowanych Smart Labs mogą odwoływać się do różnych mechanizmów psychologicznych⁴².

Przy pomocy interwencji behawioralnych można w kontrolowany sposób modyfikować samą treść zaproszenia. Treść zaproszenia może odwoływać się do norm społecznych lub identyfikacji grupowej. Innymi słowy w zaproszeniu można wskazywać listę podmiotów, do których już wysłano zaproszenia do udziału w spotkaniu. Identyfikacja grupowa stanowi silny motywator podejmowania działań zgodnych ze wzorcem zachowań pojawiających się w danej grupie⁴³.

Tekst zaproszenia może uwzględniać tzw. efekt ramowania. Efekt ten opisuje sytuację, w której sam sposób sformułowania problemu decyzyjnego (np. zostać w PPO czy nie) zwiększa prawdopodobieństwo wybrania pewnej opcji. Można sformułować zaproszenie w sposób podkreślający zjawisko niechęci do straty. Ludzie ponad dwukrotnie bardziej odczuwają stratę niż zysk tej samej nominalnej wartości⁴⁴. W związku z tym zaproszenia mogłyby podkreślać straty (poznawcze, utrata możliwości networkingu) dla podmiotów wynikające z braku uczestnictwa w sesji Smart Labów⁴⁵.

Zachęcanie podmiotów prywatnych i publicznych do przyjęcia na siebie długoterminowego zobowiązania jest jednym z najtrudniejszych wyzwań stojących przed behawioralną polityką publiczną. W przypadku KIS może okazać się, że przygotowanie pisma behawioralnego odwołującego się do identyfikacji grupowej oraz uwzględniającego niechęć do straty może zwiększyć liczbę zaangażowanych uczestników Smart Labs.

⁴² Dla porządku należy zaznaczyć, że każdy proces rekrutacyjny odwołuje się do mechanizmów psychologicznych. Interwencje behawioralne wykorzystują jedynie wiedzę o procesach podejmowania decyzji w sposób pozwalający na zwiększenie efektywności rekrutacji. Niemniej w przypadku wykorzystania wiedzy behawioralnej zawsze można, wraz z komunikatem dot. rekrutacji, wysłać disclaimer informujący, że organizacja procesu rekrutacyjnego została opracowana przy wykorzystaniu wiedzy behawioralnej.

⁴³ Wysyłanie komunikatów o rachunkach za prąd elektryczny z informacją ile prądu zużywają gospodarstwa domowe z tej samej okolicy pozwoliło oszczędzić ponad 1 mld dolarów w ciągu 7 lat. Normy społeczne i akcentowanie społecznej tożsamości mogą silnie wpływać na sądy, decyzje i zachowania: *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, s. 55–57. Wysyłanie komunikatów o rachunkach za prąd elektryczny z informacją ile prądu zużywają gospodarstwa domowe z tej samej okolicy pozwoliło oszczędzić ponad 1 mld dolarów w ciągu 7 lat. Normy społeczne i akcentowanie społecznej tożsamości mogą silnie wpływać na sądy, decyzje i zachowania: *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, s. 55–57.

⁴⁴ Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, „Econometrica: Journal of the Econometric Society” nr 2 (1979), s. 263–291. D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk*, „Econometrica: Journal of the Econometric Society” nr 2 (1979), s. 263–291.

⁴⁵ W Polsce efekt ramowania został wykorzystany w badaniach randomizowanych prowadzonych przez Bank Światowy wspólnie z Ministerstwem Finansów. W wyniku prac nad odpowiednim sformułowaniem komunikatów przypominających o konieczności zaległego podatku udało się, jedynie w trakcie samego badania, uzyskać 88 mln złotych dodatkowych dochodów budżetowych: M. Hernandez i in., *Zastosowanie technik behawioralnych w celu poprawy ściągłości podatków. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce...*, s. 28.

Walka z absencją uczestników PPO

Jedną z podstawowych zasad ekonomii behawioralnej jest stwierdzenie, że jeśli się chce by ludzie zachowywali się w określony sposób, to należy sprawić by było to łatwe⁴⁶. W wywiadach z uczestnikami Smart Labs akcentowano przeszkody o charakterze organizacyjnym i poznawczym. Te pierwsze to nie zawsze dopasowany do potrzeb uczestników harmonogram spotkań. Te drugie to niekiedy zbyt skomplikowane lub zbyt obszerne dokumenty, z którymi uczestnicy mieli się zapoznać. Należałoby więc dopasować harmonogram spotkań do możliwości uczestników, a także w zdecydowanie większym zakresie wykorzystać narzędzia pozwalające na zdalną komunikację (komplementarną w stosunku do spotkań formą pracy mogłyby być np. webinaria, konferencje via Skype). Jeśli chodzi o dokumenty należałoby je uprościć zgodnie ze wskazówkami stosowanych nauk behawioralnych (prostota struktury, języka, częste podsumowania, ukierunkowany przekaz, wizualizacje).

W przeprowadzonych wywiadach zwracano uwagę na brak informacji o sposobie wykorzystania wyników Smart Labs, jak i brak informacji zwrotnej na pojawiające się w trakcie spotkań uwagi i sugestie. Biorąc pod uwagę fakt, że uczestnictwo w PPO nie jest finansowane, to ich głównym motywem działania są w dużej mierze czynniki pozafinansowe, do których może należeć m.in. ciekawość, przekonanie o znaczeniu i sensie podejmowanej aktywności, networking⁴⁷. W takim wypadku należałoby stworzyć system informacji zwrotnych wysyłanych do zainteresowanych podmiotów, po każdym spotkaniu, z informacją w jaki sposób planowane jest wykorzystanie osiągniętych wyników w dalszych pracach koncepcyjnych i wdrożeniowych.

Również po zakończeniu całego cyklu Smart Labs powinno się wysłać szczegółowe informacje (przygotowane zgodnie ze wskazówkami stosowanych nauk behawioralnych) o sposobie wykorzystania wyników osiągniętych w PPO. Pozwoli to z jednej strony na uwzględnienie wewnętrznych motywacji podmiotów zaangażowanych w cały Projekt „Monitoring KIS”, jak i będzie stanowiło dobry punkt wyjścia do kolejnego procesu rekrutacyjnego wybranych podmiotów.

Kolejnym problemem jest zmniejszająca się frekwencja podmiotów uczestniczących w niektórych Smart Labach na każdym z kolejnych spotkań. W behawioralnej polityce publicznej opracowano i wdrożono interwencję behawioralną mającą na celu neutralizację tego typu zjawiska poprzez wprowadzenie systemu prywatnych i publicznych zobowiązań oraz tworzenie planów.

⁴⁶ Wypowiedź ta przypisywana jest Richardowi Thalerowi, twórcy ekonomii behawioralnej, laureata ekonomicznego Nobla z 2017 roku.

⁴⁷ Należałoby przeprowadzić badania ankietowe w celu ustalenia dominujących motywów angażowania się w PPO.

Walka z absencją na spotkaniach może polegać na przekazaniu programu kolejnego spotkania wraz z prośbą o przyjęcie zobowiązania do wykonania pewnych zadań w jego trakcie, wyszczególnionych w prezentowanym planie. Takie działania zmieniają obraz mentalny uczestników w odniesieniu do ich własnego zaangażowania w przyszłe aktywności PPO i stanowią pierwszy, ważny punkt wyjścia do kontynuowania raz powziętych zobowiązań. Tworzenie planów i publicznych zobowiązań stanowi silny motywator do podejmowania określonych czynności w niedalekiej przyszłości, które w innym przypadku nie zostałyby podjęte⁴⁸. Ten prosty mechanizm pozwala na nieustannie potwierdzanie własnego zaangażowania, co jest dodatkowo wzmacniane przyjmowaniem na siebie, nawet małych, zobowiązań w stosunku do organizatorów PPO jak i innych uczestników biorących udział w spotkaniach.

Rekrutacja do Grup Roboczych ds. KIS

Podstawowym typem interwencji, mającej na celu zwiększenie skuteczności procesu rekrutacyjnego, powinna być zmiana zapisu z systemu *opt-in* na *opt-out*. Podmiot powinien dostawać informację, że w związku z jego znaczeniem dla branży został zapisany do udziału w danej Grupie Roboczej ds. KIS i jeśli chce się wypisać, powinien to wyraźnie zaznaczyć. W innym wypadku w kolejnych wiadomościach będą wysyłane mu np. dalsze informacje dot. organizacji spotkań. Dopiero konkretna negatywna odpowiedź powinna skutkować rezygnacją z udziału w KIS⁴⁹.

W pierwszej fazie wdrażania tej interwencji behawioralnej można przeprowadzić badanie pilotażowe na mniejszej liczbie podmiotów (takich, co do których nie ma wątpliwości co do możliwości naruszania RODO, czyli z wyłączeniem m.in. jednoosobowych działalności gospodarczych) i sprawdzić tym samym czy automatyczny system zapisu skutecznie wpływa na zmianę zachowań wybranych podmiotów. W przypadku sukcesu system automatycznego zapisu mógłby stać się domyślnym systemem rekrutacji podmiotów do Grup Roboczych ds. KIS.

⁴⁸ Goldstein N., Martin S., Cialdini R.B., *Yes!: 60 secrets from the science of persuasion*, Profile Books 2017; Martin S.J., Bassi S., Dunbar-Rees R., *Commitments, Norms and Custard Creams – a Social Influence Approach to Reducing Did Dot Attends (DNAs)*, „Journal of the Royal Society of Medicine” t. 105 nr 3 (2), DOI: 10.1258/jrsm.2011.110250, s. 101–104 N. Goldstein, S. Martin, R.B. Cialdini, *Yes!: 60 secrets from the science of persuasion*, Profile Books 2017; S.J. Martin, S. Bassi, R. Dunbar-Rees, *Commitments, Norms and Custard Creams – a Social Influence Approach to Reducing Did Dot Attends (DNAs)*, „Journal of the Royal Society of Medicine” t. 105 nr 3 (2), DOI: 10.1258/jrsm.2011.110250, s. 101–104.

⁴⁹ Wydaje się, że system *opt-out* w przypadku osób prawnych nie powinien stanowić problemu z punktu widzenia Ogólnego Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO). Niemniej w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej, być może, trzeba byłoby rozważyć system *double opt-in* lub inny system zapisów. Należy jednak podkreślić, że sposób wykorzystania analizy behawioralnej i ocena tego sposobu z punktu widzenia prawa, w tym RODO, jest zjawiskiem nowym. Oznacza to, że kwestia ta wymaga ciągłego monitoringu, ponieważ będzie rozstrzygana przez doktrynę prawniczą na bieżąco. Wdrożenie systemu *opt-out* w procesie rekrutacji powinno więc uwzględniać profesjonalną ocenę prawną w przypadku niektórych typów podmiotów.

Badania pilotażowe mogłyby zostać włączone w rzeczywisty proces rekrutacji uczestników. Część uczestników byłaby zapraszana zgodnie z wymogami dotychczasowego systemu a część zgodnie z systemem *opt-out*. Tego typu badania randomizowane są przykładem złotego standardu wdrażania interwencji behawioralnych.

Opcje domyślne to jedne z najskuteczniejszych narzędzi wpływających na zachowania ludzi. Ich siłą jest wykorzystywanie inercji podmiotów, do których taka interwencja została skierowana. Jeśli nie podejmie się żadnej aktywności, to np. zostanie się automatycznie zapisanym do PPK (Pracownicze Plany Kapitałowe), podatek dochodowy zostanie zapłacony w terminie (usługa Twój e-Pit) lub jak można wnioskować na podstawie licznych przykładów wdrożeń opcji domyślnych do procesów rekrutacji, zwiększy się liczba uczestników Grup Roboczych⁵⁰.

Propozycje interwencji behawioralnych

Interwencje behawioralne są nieinwazyjnym sposobem wpływania na zachowania ludzi, działań podmiotów sektora prywatnego i publicznego. W przypadku organizacji i rekrutacji podmiotów do PPO i Grup Roboczych ds. KIS można zidentyfikować szereg problemów, w rozwiązaniu których można wykorzystać interwencje behawioralne. W przypadku rekrutacji nowych podmiotów do KIS można zmienić system zapisu na automatyczną zgodę uczestnictwa w Grupach Roboczych, a w przypadku rekrutacji do PPO sformułować zaproszenia wykorzystując wiedzę o efekcie ramowania, niechęci do straty i o wpływie tożsamości grupowej.

Analiza problemów występujących w trakcie cyklu Smart Labs pozwoliła zaproponować interwencje behawioralne skoncentrowanie głównie na utrzymaniu wysokiej frekwencji i wysokiego poziomu zaangażowania. Wśród nich można wymienić stworzenie procedury wysyłania informacji zwrotnych o postępach prac w ramach danej grupy, o sposobie wykorzystania osiągniętych rezultatów w wybranej KIS, zminimalizowanie obciążeń organizacyjnych i poznawczych, wprowadzenie planów spotkań wraz z mechanizmem publicznych zobowiązań podjęcia określonych działań przez uczestników.

Niewątpliwie realizacja Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania może zyskać dzięki wykorzystaniu interwencji behawioralnych. To, która interwencja i w jakim stopniu zwiększy skuteczność poszczególnych narzędzi PPO zależy od przeprowadzenia badań randomizowanych wdrażających powyżej zasygnalizowane propozycje. Dopiero po przeprowadzeniu takich badań

⁵⁰ Zob. Johnson E., Goldstein D., *Decisions by Default* [w:] Shafir E. (red.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, Princeton 2013, s. 417–427; *Prościej, taniej i skuteczniej, czyli jak ekonomia behawioralna wspiera polityki publiczne w Polsce*, s. 29–33; Thaler R.H., Sunstein C.R., *Impuls: jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Poznań 2008, s. 133–149. Zob. E. Johnson, D. Goldstein, *Decisions by Default* [w:] E. Shafir (red.), *The Behavioral Foundations of Public Policy*, Princeton 2013, s. 417–427; *Prościej, taniej i skuteczniej, czyli jak ekonomia behawioralna wspiera polityki publiczne w Polsce*, s. 29–33; R.H. Thaler, C.R. Sunstein, *Impuls: jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*, Poznań 2008, s. 133–149.

będzie można wybrać i wdrożyć część z zaproponowanych rozwiązań. Niemniej wydaje się, że przynajmniej kilka z powyższych propozycji mogłoby pozytywnie wpłynąć na PPO i pozwolić w większym stopniu osiągnąć zakładane cele.

Tabela 1. Zestawienie propozycji interwencji behawioralnych mogących pozytywnie wpłynąć na PPO

Zidentyfikowany problem	Interwencja behawioralna	Przykład zastosowania
Niewystarczająca liczba uczestników rekrutujących się do Grup Roboczych ds. KIS	System <i>opt-out</i> zapisu. Wykorzystanie opcji domyślnej, czyli wprowadzenie opcji decyzyjnej, która zostanie wybrana, jeśli podmiot zaangażowany nie podejmie żadnej aktywności.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekrutacja do Pracowniczych Planów Kapitałowych w Polsce, http://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/06/PIE-Raport_Behawioralna.pdf, s. 4 2. Zwiększenie liczby dawców organów w UK, „Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World”, OECD, s. 262.
Niewystarczająca liczba uczestników rekrutujących się do PPO.	Przygotowanie pism rekrutacyjnych w oparciu o wiedzę dotyczącą efektów ramowania, niechęci do straty, tożsamości społecznej.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zwiększenie liczby podatników płacących zaległe podatki dzięki przygotowaniu upomnienia z wykorzystaniem wiedzy behawioralnej o normach społecznych, efekcie ramowania, niechęci do straty, tożsamości społecznej, <i>Zastosowanie technik behawioralnych w celu poprawy ściągальności podatków: Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w Polsce</i>, Bank Światowy 2015⁵¹. 2. Konsumenci firmy <i>Opower</i> dzięki otrzymaniu specjalnego pisma behawioralnego zaoszczędzili w ciągu 7 lat ponad 1 mld dolarów na rachunkach za prąd, „Behavioural Insights Toolkit and Ethical Guidelines for Policy Makers”, OECD, 2018 r., http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BASIC-Toolkit-Draft-for-Consultation.pdf, s. 55.
Zbyt złożone i długie raporty powstające w ramach <i>Smart Labs</i>	Przygotowanie czytelnego raportu w oparciu o wiedzę behawioralną. Nie chodzi o subiektywną ocenę czytelności, ale o przygotowanie raportu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modyfikacja rachunku za prąd w celu poprawy jego czytelności, struktury i formy w Chile w 2017 roku, <i>Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World</i>, OECD, s. 64.

⁵¹ W przypadku Polski najbardziej skutecznym pismem było pismo zawierające informację o przeoczeniu ze strony podatnika wraz z informacją o konsekwencjach niezapłacenia podatku: „Do tej pory, Pana opóźnienie w zapłacie należnego podatku mogliśmy uznać za przeoczenie. Jednak jeżeli zignoruje Pan to pismo, zmuszeni będziemy uznać, że jest to Pana świadomy wybór i zaczniemy Pana postrzegać jako nieuczciwego podatnika. W ramach egzekucji możemy między innymi zająć Pana rachunek bankowy, wynagrodzenie, a także będzie Pan dodatkowo zobowiązany do pokrycia kosztów postępowania egzekucyjnego”.

Zidentyfikowany problem	Interwencja behawioralna	Przykład zastosowania
	<p>zgodnie z logiką interwencji behawioralnych (patrz przykład zastosowania). Raporty powinny charakteryzować się możliwie jak największą prostotą, czytelną strukturą, częstymi podsumowaniami, ukierunkowanym przekazem, wizualizacją wyników.</p>	
<p>Spadek liczby zaangażowanych uczestników pomiędzy spotkaniami <i>Smart Labs</i></p>	<p>Publiczne lub prywatne zobowiązania</p>	<p>1. Publiczne, nieinwazyjne zobowiązania, były wykorzystywane np. w UK w ochronie zdrowia. Zapisanie daty wizyty u lekarza zmniejsza liczbę nieobecności pacjentów o 18%, <i>Behavioural Insights Toolkit and Ethical Guidelines for Policy Makers</i>, OECD, 2018 r., http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/BASIC-Toolkit-Draft-for-Consultation.pdf, s. 62.</p>
<p>Spadek liczby zaangażowanych uczestników pomiędzy spotkaniami <i>Smart Labs</i></p>	<p>System informacji zwrotnych, przygotowanie planów działania.</p>	<p>1. Zwiększenie liczby uczestników brytyjskich szkół wyższych dzięki wykorzystaniu systemu informacji zwrotnych i planowania o 7% i zmniejszenie o 36% liczby studentów, którzy przedwcześnie kończyli edukację, <i>Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World</i>, OECD, s. 103. 2. Zwiększenie bezpieczeństwa dzieci i młodzieży w RPA dzięki wykorzystaniu „Safety Tool” aplikacji pomagającej w planowaniu aktywności weekendowych. Aplikacja wykorzystując mechanizm planowania propagowała pożądane zachowania, <i>Behavioural Insights and Public Policy. Lessons from Around the World</i>, OECD, s. 260.</p>

Źródło: Opracowanie własne

3.4. Analiza ewaluacji KIS w Projekcie

Zgodnie z zapisami Wniosku o Dofinansowanie ewaluacja specjalizacji, obok ich monitorowania, stanowi jeden z dwóch głównych celów Projektu „Monitoring KIS”. Jednocześnie ewaluacja, podobnie jak proces monitorowania oraz PPO, powinna być koordynowana na poziomie krajowym i regionalnym i zapewniać transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi podmiotami zaangażowanymi w Projekt.

System ewaluacji realizacji KIS czyli bieżące oceny tematycznie skoncentrowane na kluczowych zagadnieniach rozwoju gospodarki w obszarach krajowych specjalizacji został opracowany w 2017 roku i na etapie bieżącej ewaluacji można odnosić się zaledwie do jego pierwszych efektów. Spośród 4 zaplanowanych na lata 2017-2019 ocen, trzy zostały zrealizowane, czwarta („Ocena internacjonalizacji krajowych przedsiębiorstw z obszaru specjalizacji KIS”) jest na etapie ukończenia, a analiza wstępnego raportu daje podstawy do założenia, że usługa zostanie niebawem odebrana. Dotychczas opublikowane ewaluacje były zgodne z założeniami dokumentu „Plan ewaluacji KIS”, który powstał we współpracy z instytucjami centralnymi i regionalnymi. Raporty końcowe z przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane i dyskutowane podczas posiedzeń Grup Konsultacyjnych ds. KIS a następnie udostępnione szerokiemu odbiorcy za pośrednictwem strony parp.gov.pl (opracowania nie znalazły się jednak na portalu smart.gov.pl).

W system ewaluacji zaangażowanych jest szereg podmiotów gwarantujących właściwy nadzór nad realizację procesu. Kilkanaście składających się nań pozycji przewidzianych zostało jako realizacje zewnętrzne, co ma gwarantować ich obiektywizm i odpowiedzieć na ograniczone zasoby ludzkie (zaangażowano cztery osoby kontrybuujące swoją aktywnością do jednego pełnego etatu). Ewaluację przewidziano jako silnie powiązaną z monitoringiem i dopełniającą go, co wpisuje się w uznany standard. Dodatkowo, osobny monitoring przewidziano jako narzędzie zarządzania samym systemem ewaluacji, co daje nadzieję na elastyczne korekty w razie potrzeby. Obecność w Planie szeregu zarządczych procedur projakościowych i zasad komunikowania dopełnia katalog oczekiwanych informacji.

Wciąż stosunkowo wczesny etap realizacji Projektu przesądza o tym, że odebrane ewaluacje mają głównie charakter porządkujący, inwentaryzujący zasoby wokółprojektowe i wyznaczający ramy jego realizacji. Taka natura dotychczasowych opracowań (pogranicze ex-ante i on-going) wpisuje się w logikę przedsięwzięcia, według której kolejne, zaplanowane realizacje przesuwają się w stronę opracowań bardziej konkluzywnych, odnoszących się już do efektów projektu (wymiar mid-term) np. „Analizy efektów netto interwencji publicznej w obszarach KIS”. Na tym etapie realizacji podjęte działania ewaluacyjne wypełniają przede wszystkim pierwszy cel szczegółowy Projektu (gromadzenie i systematyzowanie wiedzy), wpisują się także w cel 8 (transfer wiedzy w obszarze IS). Kolejne, zaplanowane opracowania powinny, teoretycznie,

coraz silniej adresować cel 3 (badanie wpływu interwencji) oraz zapewnić wkład merytoryczny do wypełnienia celu 9 i 10 (promowanie, informowanie).

Wnioski z analizy „Planu Ewaluacji KIS”:

- **pożądane jest wzmocnienie stopnia koordynacji realizowanych na poziomie krajowym i regionalnym ewaluacji**, m.in. poprzez realny i efektywny transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi podmiotami zaangażowanymi w Projekt ze szczebla centralnego (PARP, MR) i regionalnego (urzędy marszałkowskie); rozwiązaniem wzmacniającym taką koordynację jest prowadzenie bieżącego wykazu badań ewaluacyjnych realizowanych w ramach RIS przez poszczególne regiony (urzędy marszałkowskie), który włączony zostanie do dokumentu „Plan Ewaluacji KIS”, w formie roboczego załącznika; taki wykaz powinien być aktualizowany w trakcie posiedzeń Grupy Konsultacyjnej ds. KIS (co zapewni udział regionów w jego aktualizacji)⁵² i zamieszczony na stronie smart.gov.pl, podobnie jak wszystkie raporty z powiązanych badań ewaluacyjnych realizowanych z poziomu krajowego oraz regionalnego;
- mimo planowanego przesunięcia charakteru przyszłych opracowań ewaluacyjnych, od oceniających współistnienie KIS z innymi zjawiskami lub wpływu tych zjawisk na KIS, do oceniających wpływ KIS na inne zjawiska, wydaje się, że **katalog planowanych badań nie daje gwarancji na wystarczająco mocny wkład do zaadresowania 3 celu szczegółowego Projektu** (ocena wpływu interwencji publicznej na szereg zmian). Dodatkowo, wydaje się, że przy tak szeroko jak obecnie zdelimitowanych obszarach KIS i ich niewymiernych, przenikających się granicach oraz przy nieokreślonym porządku ich kategoryzacji, próby pomiaru interwencji netto mogą okazać się nieefektywne i niskoużyteczne. Rekomenduje się zatem przesunięcie akcentów planu badań i wzbogacenie listy ewaluacji o pozycje silniej diagnozujące efektywność, skuteczność czy użyteczność Projektu, ale głównie w wymiarze społecznym i środowiskowym, zaprojektowane w modelu kontrfaktycznym. W tej chwili wymiar kontrfaktyczny, choć typowo gospodarczy, mają zaledwie dwie planowane pozycje (poza wspomnianą i kwestionowaną powyżej, co do zasadności, „Analizą zysków netto...” – „Ewaluacja ex post projektu”). Inspiracją dla tych działań może być oczekiwanie KE dotyczące badania stopy zwrotu z inwestycji (dla takiej realizacji powstały i zostały upublicznione założenia metodyczne autorstwa Banku Światowego). Pożądane wydają się jednak przede wszystkim osobne, pogłębione ewaluacje w zakresie wpływu Projektu na zmiany środowiskowe oraz społeczne. Zagadnienia te zostaną bowiem zapewne tylko pobieżnie przeanalizowane w ewaluacji ex-post. W pierwszej kolejności, pożądana jest pogłębiona

⁵² Konieczne jest w tym zakresie dodanie we Wniosku o Dofinansowanie dodatkowej kompetencji Grupie Konsultacyjnej ds. KIS, związanej opiniowaniem Planu Ewaluacji KIS.

ewaluacja systemu zarządzania KIS pod kątem spełniania warunkowości podstawowej przyszłej polityki spójności (w odniesieniu do CP1) oraz treści KIS pod kątem celów środowiskowych (CP2) i społecznych (CP4) tej polityki. Mimo, iż MR prowadzi samoocenę pod kątem CP1 a MliR koordynuje ją na poziomie wszystkich warunków, zewnętrzna ekspercka usługa byłaby niezwykle cenna jako narzędzie korekty procesu ale także jako argument do negocjacji z KE. W następnej kolejności rekomenduje się przeprowadzenie dwóch pogłębionych ewaluacji dedykowanych zgodności i synergii poszczególnych obszarów KIS z priorytetami środowiskowymi właściwymi CP2 (Zmiana zachowań na proekologiczne, Przystosowanie systemu społecznego i gospodarczego do zmian klimatu i środowiska naturalnego, Gospodarcze wykorzystanie zasobów środowiskowych) oraz CP4 (Rozwój kompetencji i umiejętności wspierających transformację gospodarczą, Rynek pracy sprzyjający włączeniu społecznemu, Włączenie społeczne i integracja społeczna osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, Usługi zdrowotne i opiekuńcze wspierające zdrowie i aktywność społeczno-gospodarczą wszystkich grup społecznych, Wzmacnianie zdolności instytucjonalnych podmiotów publicznych w udostępnianiu usług publicznych);

- **proponuje się adaptację - do systemu monitoringu - ilościowych procedur analitycznych wypracowanych w ramach ewaluacji systemów pomiarów** (np. przekładek klasyfikacji CN na KIS z badania internacjonalizacji firm, czy przyporządkowania specjalizacji jednostek naukowych do KIS). W ramach ewaluacji prowadzone są cenne prace porządkujące obszary powiązane z KIS. Wypracowane porządki wydają się możliwe do zastosowania w bezrefleksyjnym, cyklicznym monitoringu – pozyskując konsekwentnie dane z urzędów celnych można śledzić udział KIS w wolumenie eksportu, a weryfikując strukturę Sieci Badawczej Łukasiewicz, naukowy potencjał instytucjonalny specjalizacji;
- **postuluje się utrzymanie elastycznego charakteru Planu Ewaluacji KIS⁵³** (analogicznie jak w przypadku dokumentu Krajowa Inteligentna Specjalizacja, który podlega stałym modyfikacjom od 2016 roku), co przyczyni się do uwzględniania w Planie Ewaluacji KIS dodatkowych badań wynikających z bieżąco identyfikowanych problemów;
- **tam gdzie to możliwe i ekonomicznie uzasadnione, założenie dla każdego z badań, które znajdzie się w Planie Ewaluacji KIS, oczekiwania pozyskiwania, analizy i prezentowania wyników w perspektywie regionalnej.** Powinno stanowić to cenne wsparcie analityczne dla poszczególnych regionów, ale również partnerów Projektu

⁵³ Zgodnie z założeniami Planu Ewaluacji KIS „(...) Plan ewaluacji KIS będzie podlegał przeglądom (nie rzadziej niż raz w roku) i – jeśli okaże się to zasadne w toku wdrażania projektu/ KIS i realizacji działań ewaluacyjnych – będzie odpowiednio modyfikowany i uszczegóławiany. Ponadto, aby zapewnić odpowiednią elastyczność procesu ewaluacji, dopuszcza się realizację w ograniczonym zakresie koniecznych, nie zidentyfikowanych wcześniej w tym Planie badań ewaluacyjnych w formule ad hoc”.

(PARP, MR) i niewątpliwie przyczyni się do synergii działań monitoringowych i PPO na linii kraj-regiony;

- **system ewaluacji KIS ma potencjał do przybliżenia realizacji celów szczegółowych 9 i 10 Projektu, ale wiedza skumulowana w toku jego wdrażania powinna być właściwie komunikowana;** opracowania ewaluacyjne są zazwyczaj trudne w odbiorze, a wyniki badań na których są oparte, skomplikowane, pochodzące z triangulacji. Proponuje się opracowywanie wyciągów z takich opracowań (co zresztą jest niezrealizowanym postulatem z Planu) i proaktywne docieranie z nimi do interesariuszy. Powinno też być spełnione absolutne minimum promocyjne, a więc publikowanie co najmniej wyciągów (streszczeń) z raportów ewaluacyjnych na stronie smart.gov.pl. Dodatkowo, sugeruje się aby w opisie przedmiotu ewaluacji komunikować wyraźnie wykonawcy konieczność dostosowania przekazu do szerokiego odbiorcy.

4. Wnioski i rekomendacje

Opracowane rekomendacje, stanowią kluczowe w ocenie Wykonawcy propozycje, dotyczące Projektu „Monitoring KIS” realizowanego w ramach bieżącej perspektywy finansowej (2014-2020). Należy jednak podkreślić, że przedstawione propozycje mogą zostać wykorzystane również w ramach przyszłej perspektywy finansowej 2021-2027 przy projektowaniu nowej Strategii Krajowych Inteligentnych Specjalizacji. Termin wdrożenia, wyszczególniony w poniższej tabeli (kolumna numer 6), odnosi się tylko do sytuacji, gdy uznane zostanie przez adresata rekomendacji, że ma zostać ona wykorzystana jeszcze w trakcie aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Oznacza to, że poniższe rekomendacje mogą mieć podobny status jak ma to miejsce w przypadku założeń zaktualizowanego dokumentu KIS, który stanowić ma również punkt wyjścia do prac nad kształtem nowej perspektywy finansowej na lata 2021-2027. Dodatkowo należy podkreślić, że poniższa tabela rekomendacji zawiera propozycje zmian, jakich należy dokonać w Projekcie „Monitoring KIS”, aby: (i) zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia jego celu głównego i celów szczegółowych oraz zwiększyć efektywność jego oddziaływania na osiągnięcie celów społeczno-gospodarczych KIS; a także (ii) zapewnić ściślejszą synergię strategii inteligentnych specjalizacji, systemów monitorowania IS, oraz PPO realizowanych na poziomie centralnym (KIS) i regionalnym (16 RIS).

Pozostałe rekomendacje dla Projektu (z perspektywy logiki interwencji) zostały umieszczone w Załączniku 1: „Elementy, mechanizmy i relacje logiki interwencji”. Ponadto poniższa tabela rekomendacji nie zawiera szczegółowych rekomendacji w zakresie Smart Labów, które przedstawione zostały w Załączniku 6: „Analizy studium przypadku (case study) w odniesieniu do wybranych wdrożeń narzędzi PPO w postaci Smart Labów (SL)” oraz odnoszących się do Planu Ewaluacji KIS stanowiących Załącznik 7: „Rekomendacje dotyczące planu ewaluacji KIS”.

Tabela 2. Tabela rekomendacji

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
1	Projekt „Monitoring KIS” jest Projektem potrzebnym i użytecznym jako narzędzie, zgodnie z założeniami „Strategii KIS”, wspierające: (i) wskazywanie priorytetów społeczno-gospodarczych w obszarze badań, rozwoju i innowacji (B+R+I); (ii) budowanie obszarów skupienia inwestycji na tych zapewniających zwiększenie wartości dodanej gospodarki, konkurencyjności gospodarki na rynkach zagranicznych, a także poprawę jakości życia społeczeństwa.	Kontynuacja Projektu „Monitoring KIS” w ramach obecnej perspektywy finansowej oraz kolejnej (2021-2027) z uwzględnieniem zaproponowanych poniżej rekomendacji operacyjnych i strategicznych (po uwzględnieniu formalnych wymogów związanych z nową perspektywą finansową 2021-2027).	MR ⁵⁴ (Lider Projektu - Beneficjent)	Kontynuowanie realizacji Projektu „Monitoring Krajowej Inteligentnej Specjalizacji” z uwzględnieniem zaproponowanych poniżej rekomendacji operacyjnych i strategicznych (po uwzględnieniu formalnych wymogów związanych z nową perspektywą finansową 2021 -2027). Konieczne jest także zarezerwowanie środków finansowych na realizację działań związanych z monitorowaniem KIS po roku 2023.	nowa perspektywa finansowa (2021-2027)	Rekomendacja strategiczna
2	W ramach badania ewaluacyjnego potwierdzono, brak precyzyjnych linii demarkacji pomiędzy poszczególnymi KIS-ami, czego konsekwencją są trudności	Rekomendowane jest dokonanie (w wymiarze operacyjnym) przyporządkowania KIS-ów do dwóch grup:	MR (Lider Projektu - Beneficjent) ⁵⁷	Weryfikacja aktualnej strategii KIS (zgodnie ze zmianami postulowanymi w ramach rekomendacji).	do 30 czerwca 2020 lub w nowej perspektywie finansowej	Rekomendacja strategiczna

⁵⁴ Według stanu na dzień 14.11.2019 będzie to najprawdopodobniej Ministerstwo Rozwoju, które powołane zostało w miejsce MPiT; (<http://biznes.pap.pl/pl/news/pap/info/2814968,kluczowe-resorty-gospodarcze-w-rzadzie-czekaja-zmiany-instytucjonalne-i-personalne>).

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	z jednoznacznym przyporządkowaniem projektów do poszczególnych Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, a ostatecznie monitorowanie ich. Takie problemy podkreślono również w ramach badania „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS” (...) <i>problemami, które szczególnie mocno uzewnętrznęły się w trakcie badania, było nakładanie się wielu obszarów KIS na siebie, jak i sposób zdefiniowania dyspozycji tematycznych. Nakładanie się obszarów KIS na siebie jest nieuniknioną konsekwencją multidyscyplinarności i cross-sektorowości wyróżnionych obszarów biznesu. Jednakże znacznie utrudnia to analizę KIS.</i> Ponadto badanie wykazało, że możliwe jest wskazanie IS, zarówno takich które mają charakter	(i) KIS-ów o charakterze branżowym ⁵⁵ oraz (ii) KIS-ów o charakterze horyzontalnym (cross-sektorowych). W kontekście powyższych propozycji rekomenduje się umożliwienie wpisywania projektów do większej liczby KIS-ów (jednocześnie jednego w przypadku KIS-ów o charakterze branżowym, technologicznym oraz co najmniej jednego w przypadku KIS-ów o charakterze horyzontalnym, do składanego wniosku projektowego lub przez inne IZ w ramach POPC, POliŚ, POPW. Takie rozwiązanie pozwoli skuteczniej i efektywniej monitorować obszary tematyczne,			(2021-2027)	

⁵⁷ Rekomendacja ta powinna zostać wdrożona zdaniem ewaluatora w ścisłej współpracy z MR z PARP.

⁵⁵ Taki podział umożliwi ponowną weryfikację koncepcji przekładalności KIS na kody PKD. O ile w przypadku KIS-ów o charakterze horyzontalnym takie działanie jest nierealne, o tyle w przypadku KIS-ów o charakterze branżowym i technologicznym, kody PKD, mogą stanowić istotne uzupełnienie prowadzonego monitoringu KIS-ów w ramach projektu „Monitoring KIS”.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	branżowy np. KIS 2 oraz KIS 15 oraz mających charakter wyraźnie horyzontalny (cross sektorowy) np. KIS 7 czy KIS 12.	w których występuje zjawisko nakładania się poszczególnych KIS-ów (w chwili obecnej jest to bardzo mocno ograniczone). Dodatkowo taki podział KIS-ów umożliwi opracowywanie odmiennych (a tym samym adekwatniej sprofilowanych) programów/działań dla podmiotów w ramach KIS-ów o charakterze branżowym i technologicznym oraz cross sektorowych ⁵⁶ .				
3	W ramach badania ewaluacyjnego podkreślono, że prowadzony przez MR monitoring Krajowych Inteligentnych Specjalizacji w ramach Projektu „Monitoring KIS” jest niewystarczający i może prowadzić do zniekształcenia rzeczywistego potencjału poszczególnych KIS-ów. Liczba	Uwzględnienie w ramach prowadzonego przez MR monitoringu Krajowych Inteligentnych Specjalizacji komponentów wykraczających jedynie poza aktualne zainteresowanie podmiotów – składaniem wniosków konkursowych.	MR (Lider projektu - Beneficjent) ⁶¹	Wprowadzenie zmian w monitoringu KIS-ów przez MR (zgodnie ze zmianami postulowanymi w ramach rekomendacji).	30 czerwca 2020 lub w nowej perspektywie finansowej (2021-2027)	Rekomendacja strategiczna

⁵⁶ W przypadku tych drugich (cross-sektorowych) bardziej efektywne wydają się programy skonstruowane w oparciu o cel niż kryteria dostępu (np. w postaci wpisywania się podmiotów do poszczególnych KIS-ów).

⁶¹ Rekomendacja ta powinna zostać zdaniem ewaluatora wdrożona w ścisłej współpracy z MR z PARP we współpracy z urzędami marszałkowskimi, Krajowymi Klastrami Kluczowymi oraz GUS.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	<p>składanych wniosków, podpisanych umów, ich tematy, poziom TRL (stosowana w monitoringu przez MR) wskazuje jedynie na zainteresowanie podmiotów, w ramach poszczególnych KIS-ów, pozyskaniem środków publicznych na działalność B+R, a nie rzeczywisty potencjał danej Krajowej Inteligentnej Specjalizacji. Potwierdziło to również badanie „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS” (...) <i>przeprowadzone analizy wskazują, że monitoring i ewaluacja potencjału KIS oparte na liczbie składanych projektów w ramach instrumentów ukierunkowanych na KIS są nieadekwatne.</i></p>	<p>Rekomendowane są następujące zagadnienia, które mogą zostać włączone w proces monitorowania KIS-ów w ramach Projektu „Monitoring KIS”, zgodne ze „Strategią KIS”⁵⁸:</p> <p>(i) potencjał PJB w ramach danego KIS-a;</p> <p>(ii) potencjał IOB (w tym Krajowych Klastrow Kluczowych) w ramach danego KIS-a;</p> <p>(iii) potencjał przedsiębiorców (np. na podstawie danych NCBR w zakresie danego KIS-a m.in. wcześniej realizowanych programów skierowanych do danego sektora i efektów tych działań, aktywności sektora w tworzeniu programów dedykowanych sektorowi np. programów sektorowych);</p> <p>(iv) międzynarodowa</p>				

⁵⁸ Dotyczy to w szczególności zadania wskazanego w „Strategii KIS” w zakresie budowania obszarów skupienia inwestycji na tych zapewniających zwiększenie wartości dodanej gospodarki, konkurencyjności gospodarki na rynkach zagranicznych, a także poprawę jakości życia społeczeństwa.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
		pozycja danej KIS w globalnych łańcuchach wartości; (v) dane eksportowe GUS (w zakresie handlu zagranicznego) ⁵⁹ w ramach danej KIS; (v) potencjał nisz technologicznych i rynkowych określanych na podstawie efektów realizowanych Smart Labów w ramach danej KIS, (vi) potencjał sektora (w ujęciu regionalnym) na podstawie danych z poszczególnych urzędów marszałkowskich w zakresie „regionalnego” PPO ⁶⁰ .				
4	Z przeprowadzonego badania ewaluacyjnego wynika, że poszczególne instytucje	Rekomendowane jest czytelne określenie precyzyjnej roli i zakresów	MR (Lider projektu, Beneficjent)	Opracowanie krótkiego opisu zakresów zadań oraz czytelnego – atrakcyjnego	30 czerwca 2020 ⁶²	Rekomendacja operacyjna

⁵⁹ Patrz: (<http://swaid.stat.gov.pl/SitePagesDBW/HandelZagraniczny.aspx>) Zagadnienia te są ważne do uwzględnienia ponieważ, wpisują się w założenia Strategii KIS, zgodnie z którą KIS przyczyniać ma się do (...) *budowania obszarów konkurencyjności gospodarki na rynkach zagranicznych*.

⁶⁰ Ze względu na proponowany w ramach rekomendacji numer 3 podziału na KIS-y (i) branżowe i technologicznego oraz (ii) horyzontalne system monitorowania powinien być dostosowany do ich charakteru i przedstawiać się odmiennie. W ocenie Wykonawcy tylko w przypadku KIS-ów branżowych i technologicznych mogą i powinny być uwzględniane następujące wymiary: (i) dane eksportowe GUS oraz (ii) międzynarodowa pozycja w globalnych łańcuchach wartości.

⁶² Analogiczne działania powinny zostać zainicjowane w ramach nowej perspektywy finansowej (2021-2027).

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	<p>zaangażowane w Projekt (dotyczy to w szczególności przedstawicieli urzędów marszałkowskich) nie posiadają odpowiednich informacji w zakresie własnej roli (a w konsekwencji również przypisanych im zakresów obowiązków do zrealizowania) oraz innych podmiotów w Projekcie „Monitoring KIS”. Takie szczegółowe informacje zamieszczone są jedynie w dokumencie Wniosek o Dofinansowanie (WoD) Projektu. WoD nie jest jednak dokumentem ogólnodostępnym i co oczywiste nie ma charakteru operacyjnego, co utrudnia jego odbiór. W ocenie Wykonawcy sytuacja niejasnej roli instytucji w Projekcie „Monitoring KIS” negatywnie wpływa zarówno na zrozumienie wszystkich elementów Projektu przez podmioty uczestniczące w nim, a także stopień utożsamiania się ze wszystkimi realizowanymi w jego ramach zadaniami/inicjatywami.</p>	<p>zadań (w tym komunikowanie aktualnie realizowanych działań) poszczególnych instytucji zaangażowanych w Projekt „Monitoring KIS” (wpisanych do WoD). W celu skutecznego wdrożenia rekomendacji konieczne jest, aby ten postulat został implementowany w sposób w pełni transparentny np. poprzez zamieszczenie takiej informacji na stronie smart gov.pl, a także precyzyjne zakomunikowanie - wypracowanego podziału zadań poszczególnych instytucji – w czasie posiedzeń gremiów zarządzających inteligentnymi specjalizacjami (w szczególności dotyczy to Grupy Konsultacyjnej ds. KIS).</p>		<p>wizualnie - diagramu zależności przyczynowo – skutkowych pomiędzy poszczególnymi instytucjami zaangażowanymi w Projekt „Monitoring KIS”, na podstawie założeń Wniosku o dofinansowanie (WoD). Takie materiały po zatwierdzeniu powinny zostać zamieszczone na stronie smart.gov.pl oraz zaprezentowane w czasie najbliższego posiedzenia Grupy Konsultacyjnej ds. KIS. W czasie tych posiedzeń poszczególne instytucje powinny mieć możliwość zgłaszania uwag do przekazanego materiału.</p>		
5	<p>W ramach prowadzonych analiz zaobserwowano brak dostatecznej wzajemnej komunikacji pomiędzy</p>	<p>Wzmocnienie komunikacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami w zakresie</p>	<p>MR (Lider Projektu, Beneficjent)</p>	<p>Stworzenie (w formie „roboczego” dokumentu) czytelnych i łatwych</p>	<p>31 marca 2020</p>	<p>Rekomendacja operacyjna</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	<p>wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w Projekt (zarówno poszczególnymi instytucjami, a także gremiami) w zakresie aktualnie realizowanych zadań, a także powstających w ich ramach produktów projektowych. Wynika to zarówno z braku dostatecznej komunikacji, ale również precyzyjnego i jednoznacznie określonego statusu „podmiotu zaangażowanego w Projekt”, który zgodnie z Wnioskiem o dofinansowanie (WoD), choć ma przypisane zadania projektowe, nie jest formalnie częścią Projektu (dotyczy to w szczególności jednostek administracji centralnej – MNiSW, NCBR, MliR oraz samorządowej – urzędy marszałkowskie)⁶³.</p> <p>Trudności komunikacyjne powodują, że dostępne zasoby, wiedza i doświadczenie podmiotów (w szczególności przedstawicieli</p>	<p>prowadzonych działań (np. w ramach SL, inicjatyw realizowanych przez Grupy Robocze ds. KIS, a także poszczególne regiony). Ponadto konieczne jest zobligowanie opiekunów wszystkich Grup Roboczych ds. KIS do przekazywania informacji zwrotnych do przedstawicieli Grup Roboczych ds. KIS w zakresie postulatów/pomysłów formułowanych przez przedstawicieli tych gremiów (zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych).</p>		<p>w przyswojeniu procedur komunikacyjno-informacyjnych w obszarze priorytetowych kanałów komunikacyjnych przyczyniających się w największym stopniu do skutecznej i efektywnej realizacji projektu „Monitoring KIS”. W ocenie Wykonawcy do takich obszarów należy współpraca na linii:</p> <p>(i) GR ds. KIS – MR-PARP; (ii) PARP – MR- regiony (urzędy marszałkowskie); (iii) GR ds. KIS – regiony (urzędy marszałkowskie) (iv) PARP- MR – NCBR.</p>		

⁶³ Umowa obowiązuje jedynie PARP, który podpisał umowę z MR (umowa nr II/530/P/15012/200/16/DIN o partnerstwie przy wspólnej realizacji projektu pozakonkursowego pn. „Monitoring KIS” w ramach II osi priorytetowej „Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I”, Program Operacyjny Inteligentny Rozwój, 2014-2020.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	regionów czy Grup Roboczych ds. KIS) nie są dostatecznie wykorzystywane w sytuacji dużego deficytu ww. elementów w ekosystemie „Monitoring KIS”. Brak komunikacji (responsywności ze strony kluczowych instytucji w Projekcie Monitoring KIS – w szczególności MR) przyczynia się również do spadku aktywności uczestników gremiów o charakterze społecznym funkcjonujących w ramach Projektu (dotyczy w szczególności GR ds. KIS).					
6	W ramach badania ewaluacyjnego okazało się, że MR nie koordynuje w dostatecznym stopniu współpracy PARP z NCBR w zakresie realizacji PPO w ramach Projektu „Monitoring KIS”. Konsekwencją jest brak uczestnictwa NCBR w procesie PPO realizowanym przez PARP (w szczególności w zakresie wpływu na kolejność realizowanych Smart Labów) oraz PARP w procesie PPO realizowanym przez NCBR (w szczególności w zakresie wpływu na założenia konkursowe (np. regulaminy konkursowe) programów uruchamianych przez NCBR – w ramach szybkiej ścieżki	Bieżąca koordynacja przez MR procesu zintensyfikowania oraz dalszej kontynuacji kontaktów roboczych pomiędzy PARR a NCBR. W ocenie Wykonawcy na tym etapie realizacji Projektu „Monitoring KIS”, w szczególności powinny się one koncentrować na opracowywaniu założeń konkursowych (np. regulaminów konkursowych) ogłaszanych przez NCBR konkursów w ramach „szybkiej ścieżki	MR (Lider projektu, Beneficjent)	Wprowadzenie przez MR zasady konsultacji: (i) przez NCBR listy wybranych (na podstawie projektu Smart Panel) do realizacji przez PARP Smart Labów (w zakresie dokonania ich priorytetyzacji – kolejności realizacji, a nawet zasadności realizacji z punktu widzenia wcześniejszych działań konkursowych NCBR); (ii) przez PARP dokumentów konkursowych	30 marca 2020	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	„tematycznej” – na podstawie BTR-ów opracowanych przez PARP).	tematycznej” na podstawie przygotowanych przez PARP BTR-ów.		(np. regulaminów konkursowych) programów uruchamianych przez NCBR – w ramach „szybkiej ścieżki tematycznej” – na podstawie BTR-ów opracowanych przez PARP.		
7	Ze względu na funkcjonowanie wielu gremiów w obszarze innowacji, B+R, inteligentnych specjalizacji, konieczne jest wykorzystanie ich potencjału oraz nie dublowanie ich działań z tymi realizowanymi w ramach Projektu „Monitoring KIS”. Wniosek ten wynika również z ograniczonych zasobów czasowych oraz kadrowych uczestników ekosystemu „Monitoring KIS” oraz innych gremiów zajmujących się zagadnieniami wchodzącymi w zakres Projektu. Włączenie dodatkowych instytucji przyczyni się również do wzmocnienia otoczenia	Włączenie dodatkowych gremiów w obszarze innowacji, B+R, inteligentnych specjalizacji - do kategorii „podmioty zaangażowane w Projekt” instytucji, mogących stanowić wsparcie dla działań realizowanych w Projekcie. Dotyczy to Sieci Łukasiewicz ⁶⁴ (w szczególności działającej w jej ramach Rady oraz Grup Badawczych ⁶⁵ w kontekście współpracy z Grupami Roboczymi oraz	MR (Lider Projektu, Beneficjent)	Włączenie do Grupy Konsultacyjnej ds. KIS przedstawicieli kierownictwa Sieci Łukasiewicz, do poszczególnych Grup Roboczych ds. KIS przedstawicieli wybranych Grup Badawczych oraz Ośrodków Innowacji Cyfrowych (<i>Digital Innovation Hubs</i>), pod warunkiem wpisywania się w poszczególne KIS.	31 marca 2020 lub w nowej perspektywie finansowej (2021-2027)	Rekomendacja operacyjna

⁶⁴ Patrz: (<https://lukasiewicz.gov.pl/o-nas/>).

⁶⁵ W ramach Sieci Łukasiewicz funkcjonują następujące Grupy Badawcze: Automatyka, Biomedycyna, Chemia, Ekonomia, Teleinformatyka, Materiały, Wytwarzanie. (<https://lukasiewicz.gov.pl/o-nas/>).

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	ekosystemu „Monitoring KIS” przez wartościowe i doświadczone instytucje.	prowadzenia procesu PPO) oraz Ośrodków Innowacji Cyfrowych (<i>Digital Innovation Hubs</i>) ⁶⁶ .				
8	Z przeprowadzonych analiz wynika, że obserwowane jest zmniejszenie aktywności Grup Roboczych ds. KIS, co negatywnie wpływa na realizację Projektu „Monitoring KIS”. Wynika to m.in. ze społecznego charakteru funkcjonowania tych gremiów (dotyczy to również osób na stanowiskach przewodniczących i zastępców przewodniczących Grup Roboczych ds. KIS), ale również nadmiaru innych obowiązków wśród ich członków ⁶⁷ . Takie wnioski i ryzyka w zakresie Grup Roboczych ds. KIS sformułowano również	Rekomendowane jest przeznaczenie środków dla uczestników Grup Roboczych ds. KIS z budżetu projektowego. Stałe wynagrodzenie powinno objąć Przewodniczących oraz Wiceprzewodniczących Grup Roboczych ds. KIS. Dodatkowo powinien zostać stworzony (we współpracy z MR) katalog określający zakres prac wykonywanych przez członków Grup	MR (Lider Projektu, Beneficjent)	Zagwarantowanie środków finansowych w ramach budżetu Projektu „Monitoring KIS” dla osób na stanowiskach kierowniczych wchodzących w skład Grup Roboczych ds. KIS oraz zadań z katalogu prac za wynagrodzenie dla członków Grup Roboczych ds. KIS.	31 marca 2020 lub w nowej perspektywie finansowej (2021-2027)	Rekomendacja operacyjna

⁶⁶Digital Innovation Hubs wskazane zostały w Strategii Produktywność (wersja przekazana do konsultacji społecznych. Zgodnie z zapisami tego dokumentu strategicznego (...) *ich głównym zadaniem będzie doradztwo przedsiębiorstwom w zakresie technologii cyfrowych, możliwych do wykorzystania w ich działalności gospodarczej. Tym samym, najważniejszym zasobem centrów będą kompetencje i wiedza ekspercka, a także dobra znajomość potrzeb lokalnego rynku.*

⁶⁷Do podobnych wniosków prowadziło badanie dotyczące „Oceny funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji”. W ramach raportu końcowego wskazano, że „(...) aktywność członków Rad była zróżnicowana. Czynnikiem ograniczającym aktywność członków był fakt, że działalność w Radach jest dodatkową działalnością społeczną. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenie zmotywowałoby członków, jest to raczej kwestia nadmiaru innych obowiązków. Rola Rad w wykonywaniu zadań merytorycznych okazała się niedodefiniowana: w praktyce w Radach różnie się kształtuje poziom wymaganej aktywności merytorycznej członków – od konsultacyjnej, doradczej roli Rad (i zlecenia analiz ekspertom zewnętrznym), po opracowywanie produktów przez członków Rady. Odpowiednio różny jest też udział personelu finansowanego z projektu (animador i specjalista ds. projektu) w realizacji tych zadań. W związku z tym rekomenduje się m.in. wypracowanie wspólnie z Radami zakresu zaangażowania społecznego członków i zakresu zadań, które będą wykonywane odpłatnie”.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	<p>w ramach badania „Ewaluacja potencjału badawczo-rozwojowego jednostek naukowych i jego wpływu na realizację celów KIS” (...)</p> <p><i>Funkcjonowanie grup roboczych, ciał istotnych dla definiowania zakresów tematycznych, jak również networkingu, ma nieformalny charakter, co przekłada się na zmiany składu, brak zainteresowania dalszym funkcjonowaniem grup. Ma na to wpływ również brak jasno określonych i wiarygodnych celów i zasad działania grup oraz brak finansowania. Sytuacja ta może znacznie utrudnić procesy optymalizowania i modyfikowania zakresów KIS.</i></p>	<p>Roboczych ds. KIS za wynagrodzenie⁶⁸.</p>				
9	<p>Pomimo, formalnie dużej liczby osób (etatów) zaangażowanych w Projekt „Monitoring KIS” konieczne jest zwiększenie zasobów ludzkich w obszarach wskazanych jako wymagające modyfikacji (obsługa strony smart.gov.pl, komunikacja, współpraca MR z instytucjami oraz gremiami</p>	<p>Rekomenduje się zwiększenie zasobów ludzkich w Projekcie „Monitoring KIS” w szczególności u Lidera Projektu, w obszarach wymagających poprawy (obsługa strony smart.gov.pl, komunikacja,</p>	<p>MR (Lider Projektu, Beneficjent)</p>	<p>Zagwarantowanie środków finansowych w ramach budżetu Projektu „Monitoring KIS” na dodatkowe zasoby ludzkie w MR (dotyczy zatrudnienia osoby na pełen etat dedykowanej tylko do Projektu</p>	<p>30 czerwca 2020</p>	<p>Rekomendacja operacyjna</p>

⁶⁸ W tym celu wykorzystać można doświadczenia w zakresie implementacji podobnych rozwiązań w ramach funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji. (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/sektorowe-rady-ds-kompetencji#about>).

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	zaangażowanymi w Projekt „Monitoring KIS”). W przypadku funkcjonowania strony, smart.gov.pl, choć jej jakość uległa znaczącej poprawie (od czasu realizacji badania ex-ante), to bez dodatkowych osób dalsze ulepszenia mogą nie być możliwe. Ze względu na typy ww. zadań dodatkowa osoba dedykowana do Projektu powinna zostać przypisana do niego w wymiarze pełnego etatu.	współpraca MR z instytucjami oraz gremiami zaangażowanymi w Projekt „Monitoring KIS”).		„Monitoring KIS”).		
10	Badanie wykazało, (co należy uznać za pozytywny element monitoringu KIS), że MR pozyskuje dane w zakresie projektów wpisujących się w KIS-y z innych programów operacyjnych niż POIR. Dotyczy to np. POPC, POIŚ, Horyzont. Badania ewaluacyjne potwierdziły jednak trudności związane z wpisywaniem przez IZ POIŚ czy IZ POPC projektów w poszczególne KIS.	Rekomenduje się przygotowanie przez MR oddzielnych instrukcji dla IZ POIŚ IZ POPC, IZ POPW umożliwiającej precyzyjne przyporządkowywanie projektów do poszczególnych KIS-ów.	MR (Lider Projektu, Beneficjent)	Przygotowanie oddzielnych instrukcji dla IZ, które powinny zostać zamieszczone na stronie smart.gov.pl oraz przekazane bezpośrednio dla poszczególnych Instytucji Zarządzających (POIŚ, POPC, POPW).	30 czerwca 2020	Rekomendacja operacyjna
11	Badanie ewaluacyjne wykazało brak definicji wskaźników produktu oraz rezultatu bezpośredniego. W konsekwencji wskaźniki są niejasne i nie pozwalają na jednoznaczne określenie co dokładnie i w jaki sposób mają mierzyć. Stanowi to znaczące ryzyko	Opracowanie przez MR we współpracy z PARP (tylko w obszarze wskaźników przypisanych do PARP) wskaźników produktu oraz rezultatu bezpośredniego.	MR (Lider Projektu, Beneficjent), PARP (Partner Projektu)	Opracowanie w ramach WoD definicji wskaźników produktu oraz rezultatu bezpośredniego.	30 czerwca 2020	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	dla skutecznej realizacji Projektu „Monitoring KIS”.					
12	Badanie ewaluacyjne potwierdziło zalecenie z ewaluacji ex-ante, że przynajmniej na etapie przygotowania i realizacji kampanii informacyjnej należy dedefiniować pojęcie społeczeństwa obywatelskiego, wskazać z kim dokładnie i w jaki sposób mają być prowadzone dialog i konsultacje.	Rekomendowane jest opracowanie „białej księgi” konsultacji społecznych dedykowanej dla obszaru B+R+I oraz KIS, uwzględniającej specyfikę komunikacji stosowanej przez poszczególnych interesariuszy PPO i pożądany sposób komunikacji pomiędzy nimi. Opracowanie tego typu powinno konsumować wiedzę praktyków w dziedzinie komunikacji w biznesie, komunikacji w nauce oraz transferu technologii.	MR (Lider Projektu, Beneficjent)	Wprowadzenie modyfikacji we Wniosku o Dofinansowanie (WoD) Projektu pozakonkursowego „Monitoring KIS” w zakresie opracowania „białej księgi” konsultacji społecznych dedykowanej dla obszaru B+R+I oraz KIS.	30 czerwca 2020	Rekomendacja operacyjna
13	Przeprowadzone badanie ewaluacyjne wykazało brak jednolitych standardów funkcjonowania Grup Roboczych ds. KIS, co utrudnia m.in. porównywanie efektów ich prac oraz skuteczne i efektywne wykorzystywanie wypracowanych produktów w ramach Projektu.	Rekomenduje się reorganizację działania i wypracowanie jednolitych wytycznych dla działania GR celem uzyskiwania spójnych i użytecznych produktów ich pracy oraz możliwości ich lepszego wykorzystania. Dotyczy to w szczególności: (i) opracowania wytycznych dla sporządzania dwóch	MR (Lider Projektu, Beneficjent)	Opracowanie przez MR dokumentów umożliwiających wdrożenie jednolitych standardów funkcjonowania Grup Roboczych ds. KIS, które skonsultowane zostaną z tymi gremiami i ostatecznie zatwierdzone przez Grupę Konsultacyjną	30 czerwca 2020	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
		<p>dodatkowych dokumentów poza wizją rozwojową: barier prawno-organizacyjnych i rekomendacji mających na celu ich usunięcie oraz wytycznych dla oceniających projekty składane w ramach POIR;</p> <p>(ii) rozszerzenia wizji rozwojowej o cele istnienia KIS i wyprowadzenie na tej podstawie wskaźników, które należy monitorować;</p> <p>(iii) Powoływanie wewnętrznych zespołów do opracowania poszczególnych dokumentów;</p> <p>(iv) zalecenie konsultowania powstających dokumentów z MŚP poprzez rozsyłanie kwestionariuszy online;</p> <p>(v) Zachęcanie do zlecania ekspertyz zewnętrznych dotyczących sytuacji danej specjalizacji;</p> <p>(vi) Udostępniania GR informacji o przyczynach odrzucenia składanych wniosków oraz</p>		ds. KIS.		

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
		o wpływie realizowanych projektów na gospodarkę; (vii) Rekomenduje się opracowanie wytycznych dla sporządzania sprawozdań ze spotkań Grup Roboczych ds. KIS, tak aby w sposób jednolity i uporządkowany prezentowały postęp prac wszystkich tych gremiów.				

Źródło: opracowanie własne

5. Spis załączników

- Załącznik 1. Elementy, mechanizmy i relacje logiki interwencji
- Załącznik 2. Stopień osiągnięcia kamieni milowych Projektu
- Załącznik 3. Stopień osiągnięcia wskaźników produktu
- Załącznik 4. Stopień osiągnięcia wskaźników rezultatu
- Załącznik 5. Przegląd systematyczny (metaanaliza)
- Załącznik 6. Analizy studium przypadku (case study) w odniesieniu do wybranych wdrożeń narzędzi PPO w postaci Smart Labów (SL)
- Załącznik 7. Rekomendacje dotyczące planu ewaluacji KIS
- Załącznik 8. Lista materiałów źródłowych do analiz desk research (w tym logiki interwencji)
- Załącznik 9. Lista materiałów źródłowych do analiz case study