PARP
Grupa PFR

Raport końcowy

Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania

Benchmarking na poziomie regionalnym

Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

Wykonawca:

Fundacja Rozwoju Badań Społecznych

Al. Juliusza Słowackiego 6/13

30-037 Kraków

Autorzy:

dr Marcin Pierzchała – kierownik badania

dr Tomasz Geodecki

Wojciech Onyśków

Agnieszka Otręba-Szklarczyk

Wacław Piekara

Karolina Rożniatowska

Marcin Rzepka

Magda Szczypka

dr Dariusz Szklarczyk

dr Roksana Ulatowska

Spis treści

Spis treści 3
Wykaz skrótów 5
Streszczenie 7
Summary 14
1. Opis metodologii badania 21
1.1. Założenia i cele badania 21
1.2. Metody badawcze 23
2. Wnioski z badania 24
2.1. Realizacja PPO w regionach 25
2.2. Instrumenty realizacji RIS3 w regionach 27
2.3. Monitorowanie osiąganych rezultatów strategii inteligentnych specjalizacji RIS3 28
2.4. Wskaźniki monitorowania IS 31
2.5. Ewaluacja strategii RIS3 w regionach 34
2.6. Bariery i trudności związane z monitorowaniem IS oraz PPO 36
2.7. Współpraca UM z podmiotami zagranicznymi w zakresie IS oraz PPO 41
2.8. Komunikowanie wyników monitorowania IS w regionie, na poziomie region-region oraz region-kraj 44
2.9. Dobre praktyki w zakresie narzędzi do monitorowania IS i PPO w regionach 46
2.10. Propozycje wskaźników monitorowania IS 48
3. Podsumowanie wyników badania 63
3.1. Identyfikacja dobrych praktyk 63
3.2. Dobre praktyki z regionów 65
3.3. Benchmarking regionalnych systemów monitorowania IS oraz PPO 92
4. Rekomendacje dla projektu „Monitoring KIS” 108
5. Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw 121
5.1. Województwo A 121
5.2. Województwo B 128
5.3. Województwo C 137
5.4. Województwo D 143
5.5. Województwo E 148
5.6. Województwo F 156
5.7. Województwo G 162
5.8. Województwo H 167
5.9. Województwo I 173
5.10. Województwo J 180
5.11. Województwo K 187

5.12. Województwa L 196
5.13. Województwo M 203
5.14. Województwo N 209
5.15. Województwo O 217
5.16. Województwo P 226

Wykaz skrótów

Skrót	Znaczenie
B+R+I	Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna
BDL/ GUS	Bank Danych Lokalnych/ Główny Urząd Statystyczny
CATI	Wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (Computer-Assisted Telephone Interviewing)
CAWI	Kwestionariusze ankiet dostępne online (Computer-Assisted Web Interviewing)
ECRN	Europejska Sieć Regionów Chemicznych
GERD	Nakłady krajowe brutto na działalność badawczą i rozwojową (Gross Domestic Expenditures on R&D)
GR	Grupy Robocze
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (Individual In-depth Interview)
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
IS	Inteligentne Specjalizacje
JRC	Joint Research Centre
JST	Jednostki Samorządu Terytorialnego
KAS	Krajowa Administracja Skarbowa
KE	Komisja Europejska
KPO	Krajowe Programy Operacyjne
LQ	Iloraz lokalizacji
MFiPR	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
MG	Ministerstwo Gospodarki
MNiSW	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
MR	Ministerstwo Rozwoju

Skrót	Znaczenie
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NCN	Narodowe Centrum Nauki
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PES	Podmioty Ekonomii Społecznej
PJB	Państwowe Jednostki Badawcze
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej
PO IR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
PO PW	Program Operacyjny Polska Wschodnia
PO WER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój
PPO	Proces Przedsiębiorczego Odkrywania
RFIS	Regionalne Forum Inteligentnych Specjalizacji
ROI	Zwrot Inwestycji (Return on Investment)
RIS	Regionalne Inteligentne Specjalizacje
RIS3	Strategia Badań i Innowacyjności na Rzecz Inteligentnych Specjalizacji (Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation)
RPO	Regionalny Program Operacyjny
RSI	Regionalna Strategia Innowacji
SL	Smart Labs
SRW	Strategia Rozwoju Województwa
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Marszałkowski
UPRP	Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej

Streszczenie

Niniejszy raport jest pierwszym z dwóch równolegle przygotowanych opracowań w ramach badania „Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania". Dokonano w nim przeglądu wybranych rozwiązań, stosowanych w polskich województwach w obszarze monitorowania regionalnych IS i prowadzenie PPO. W drugim z dokumentów przeprowadzono analizę rozwiązań w zakresie monitorowania IS oraz PPO w wybranych państwach UE (Portugalia, Włochy, Węgry, Holandia, Szwecja).

W przypadku niniejszego badania, w wymiarze poznawczym, dokonano przeglądu (inwentaryzacji) wybranych rozwiązań (w tym dobrych praktyk), stosowanych w 16 polskich regionach i dotyczących zarządzania procesem monitorowania regionalnych IS, a także koordynacji PPO.

Jednocześnie w wymiarze operacyjnym skoncentrowano się na sformułowaniu rekomendacji dotyczących monitorowania KIS oraz PPO na poziomie krajowym (w ramach projektu „Monitoring KIS", będącego przedmiotem wcześniejszej ewaluacji mid-term, realizowanej również dla PARP), które opracowano między innymi na podstawie dobrych praktyk (rozwiązań, które najlepiej sprawdzają się i przynoszą największe korzyści w regionach). Tym samym, opracowane rekomendacje będzie można wykorzystać podczas projektowania przyszłego systemu PPO w Polsce oraz formułowania pod adresem regionów zaleceń, pozwalających na usprawnienie procesu monitorowania IS i zarządzania PPO na poziomie krajowym oraz regionalnym.

Do głównych obszarów badawczych, które wyznaczały sposób analizy (w tym stanowiły podstawę wymiarów wskazanych w ramach realizowanego benchmarku regionalnego) monitoringu IS oraz PPO w poszczególnych regionach, należały:

- stan systemu monitorowania IS;
- charakterystyka instytucji odpowiedzialnych za IS oraz PPO;
- funkcjonowanie i sposób organizacji PPO;
- główne funkcje monitorowania IS;
- elementy systemu monitorowania IS, m.in. źródła informacji, cele, wskaźniki i metody stosowane do monitorowania;
- komunikacja, sposoby promocji i angażowania interesariuszy oraz wykorzystania wyników monitorowania IS oraz PPO;
- współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO;
- bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO.

W ramach ewaluacji zastosowano triangulację danych (użycie danych z różnorodnych źródeł). Podstawę badania stanowiło 16 studiów przypadku regionów w Polsce, analizowanych pod kątem rozwiązań z zakresu monitorowania IS oraz PPO. W ramach każdego studium przypadku (case study) wykorzystano przede wszystkim analizy danych zastanych (desk research). Uzupełnienie tych analiz stanowiły materiały pozyskane

w terenowych badaniach jakościowych (wywiady z przedstawicielami UM odpowiedzialnych za PPO oraz monitorowanie IS) oraz ilościowych (zaktualizowane fiszki „Współpraca w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania - poziom krajowy i regionalny – monitorowanie i ewaluacja KIS", które poszczególne regiony wypełniły w 2015 roku dla MR). Do porównania regionów wykorzystano metodę benchmarkingu procesowego z elementami benchmarkingu konkurencyjnego, która pozwoliła na porównanie modeli zarządzania monitoringiem IS oraz PPO w poszczególnych województwach. Podsumowanie badania stanowił warsztat strategiczny, na który składało się badanie ilościowe (badanie CAWI) oraz spotkania warsztatowe z przedstawicielami UM.

Przeprowadzona analiza regionalna wykazała, że województwa bardzo różnorodnie podchodzą do kwestii monitorowania IS oraz zarządzania PPO, co wynika zarówno z lokalnych uwarunkowań (np. potencjału PJB, IOB czy przedsiębiorców w obszarze B+R, a także z założeń i charakteru dokumentów strategicznych) oraz przyjętych założeń na początku aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Pomimo zróżnicowania, możliwe jest wskazanie województw liderów, które charakteryzują się rozwiązaniami interesującymi i wdrażanymi z mniejszymi bądź większymi sukcesami. Należy podkreślić, że nie wszystkie dobre praktyki zidentyfikowane w jednym województwie mogą być zastosowane automatycznie w każdym regionie, co wynika z unikalnych elementów, charakteryzujących otoczenie społeczno-gospodarcze czy instytucjonalne poszczególnych IS. Poniżej streszczono najważniejsze ustalenia badawcze.

Realizacja PPO w regionie

PPO stosunkowo rzadko polega na śledzeniu przez regiony naturalnej aktywności interesariuszy, co z kolei jest podejściem charakteryzującym PPO w krajach, będących liderami innowacyjności. Co za tym idzie, PPO w polskich regionach nie można uznać za proces zdecentralizowany, w którym występuje współodpowiedzialność interesariuszy za jego efekty. Faktem jest natomiast, że regiony starają się włączać w PPO szerokie grono interesariuszy. Jednocześnie należy podkreślić, że największa aktywność interesariuszy, w zdecydowanej większości regionów, miała miejsce na pierwszym etapie, czyli identyfikacji IS, i z czasem sukcesywnie zmniejszała się. W konsekwencji, kontynuacja PPO przysporzyła regionom trudności i przyniosła najskromniejsze rezultaty. Świadczą o tym m.in. podejmowane przez aktywne regiony próby poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie PPO, dotyczące np. realizacji badań panelowych czy wykorzystywania niezagospodarowanych wcześniej danych.

Instrumenty realizacji RIS3 w regionach

Większość regionów, od momentu przyjęcia RIS3, stara się dążyć do silnego osadzenia realizowanej polityki innowacyjnej - w tym wyrażonej w RIS3 - w logice i założeniach IS. Ponadto, większość województw stara się dookreślić proces wdrażania strategii RIS3 za pomocą dodatkowych dokumentów operacyjnych, uszczegółowień itp. Szczególnie wartościowe wydają się przede wszystkim takie rozwiązania, które nie tylko stanowią uzupełnienie treści wynikających z głównego dokumentu strategicznego, ale prowadzą do

pogłębienia diagnozy i opracowania planów działań dostosowanych do specyfiki poszczególnych IS.

Monitorowanie osiąganych wskaźników rezultatu RIS3

Regiony w Polsce charakteryzują się zróżnicowanym sposobem prowadzenia monitoringu rezultatów strategii IS (RIS3), co do pewnego stopnia, jest pochodną odmiennych rozwiązań przyjętych
w odniesieniu do powiązania strategii RIS3 z regionalnymi strategiami innowacji (RSI).
W większości regionów RSI opierają się na założeniach regionalnej RIS3, co powinno prowadzić do ściślejszego powiązania monitoringu IS z bieżącym monitorowaniem regionalnej innowacyjności. Zacieśnienie tego związku jest jednak trudne, wymaga konsekwencji i płynnego przejścia z poziomu założeń zarządzania strategicznego na poziom działań monitoringowych, co sprawia, że nie w każdym województwie przebiega to skutecznie i efektywnie. Większość regionów posiada wydzielone jednostki (zespoły, komórki itp.) odpowiedzialne za monitorowanie IS, choć często nie jest to ich jedyny zakres obowiązków. Rzadkością jest aktywna polityka kadrowa na rzecz wzmocnienia zespołów odpowiedzialnych za monitoring (np. skuteczna rekrutacja nowych, wykwalifikowanych osób). Zakres danych wykorzystywanych na cele monitoringu IS jest bardzo zróżnicowany. Nie brakuje regionów, które analizują dane ilościowe i jakościowe zbierane na różnych poziomach szczegółowości (np. uwzględniając specjalizacje własnych podregionów), w tym wykraczające poza perspektywę regionu (krajowe, europejskie, światowe). Niemniej, część regionów wykorzystuje w monitoringu głównie dane regionalne, przyjmując bardziej ograniczoną perspektywę. Najczęstszą strategią jednostek monitoringowych jest korzystanie z danych zastanych (ogólnodostępnych i zamawianych, w tym udostępnianych przez inne podmioty włączone w realizację polityki IS w regionie) uzupełniane zlecanymi zewnętrznym podmiotom, dedykowanymi badaniami i analizami poświęconymi IS regionu. Nieliczne regiony stosują roczny lub częstszy przegląd IS w oparciu o monitoring. Najczęściej taki przegląd jest dokonywany raz na kilka lat. W przypadku niektórych województw, przegląd IS od momentu ich wyboru nie był jeszcze wykonywany. W ¼ regionów monitoring IS doprowadził do wprowadzenia zmian polegających na zmianie katalogu lub zakresów IS. Kilka regionów przygotowuje się do takich zmian. Dla większości, brak jest widocznych efektów prowadzonego monitoringu w postaci zmian katalogu lub zakresu wyłonionych IS.

Wskaźniki monitorowania IS

We wszystkich regionach do monitorowania IS wykorzystywane są wskaźniki ilościowe (w przypadku części regionów uzupełnione są one o bardziej lub mniej rozbudowany komponent jakościowy). Różnorodnie natomiast prezentują się rodzaje wskaźników, które są wykorzystywane w procesie monitorowania IS przez poszczególne UM. Można je podzielić na poniższe, ogólne rodzaje/typy:

- dotyczące ogólnego stanu rozwoju innowacyjności w regionie lub w zakresie IS (wskaźniki kontekstowe, strategiczne, ogólne), bazujące na danych zastanych (przede wszystkim pochodzących ze statystyki publicznej);

- dotyczące pomiaru regionalnej interwencji publicznej realizowanej względem wszystkich łącznie lub tylko wybranej IS (wskaźniki produktu, wskaźniki rezultatu, wskaźniki operacyjne), bazujące na danych wywołanych (interwencją publiczną w regionie), które są w posiadaniu instytucji regionalnych odpowiedzialnych za jej przeprowadzenie;
- dotyczące zaangażowania instytucji regionalnych we wdrażanie interwencji publicznej skierowanej do podmiotów tworzących poszczególne IS (wskaźniki nakładu).

Jednocześnie należy podkreślić, że aktualnie we wszystkich regionach, dobór wskaźników można uznać za zasadniczo trafny, ale w ponad połowie z nich zidentyfikowano problemy związane z ich zasilaniem.

Ewaluacja strategii RIS3 w regionach

Dla większości województw powszechne badanie stanowi ewaluacja wdrażania RSI, która, w różnym stopniu, została przez regiony powiązana ze strategią RIS3. Równie powszechnym rodzajem badań są ewaluacje poświęcone wdrażaniu RPO. W przypadku województw, które dokonały przejścia od RSI do nowego dokumentu strategicznego, opierającego rozwój innowacyjności w regionie na założeniach RIS3, prowadzone były też ewaluacje nowych strategii. W przypadku części regionów tematyka ewaluacji dostosowywana jest do bieżących potrzeb. W niektórych przypadkach prowadzone są badania cykliczne, posiadające jednak charakter raczej bieżącej (bądź aktualizowanej) diagnozy, niż ewaluacji. Innym rozwiązaniem jest próba porządkowania roli i tematów ewaluacyjnych poprzez formułowanie założeń „systemu" takich badań. Najbardziej wartościowe dla regionów wydają się jednak ewaluacje mające walor benchmarkingu, a więc odnoszące sytuację do jednostek referencyjnych. Większość regionów ma w instytucjonalnej świadomości województwo, które bierze za przykład, z którym po cichu rywalizuje, bądź które przyjmuje za płaszczyznę porównań ze względu na podobne uwarunkowania lub trajektorię czy poziom rozwoju.

Bariery i trudności związane z monitorowaniem IS oraz PPO

Ogólne bariery i trudności związane z monitorowaniem IS oraz PPO dotyczą: (i) braków kadrowych w komórkach organizacyjnych w UM odpowiedzialnych za te działania, (ii) zbyt szerokiego definiowania IS blokującego zwłaszcza proces PPO (iii) włączania interesariuszy przez UM w prace oraz współzarządzanie IS.

Jednocześnie zdecydowana większość regionów boryka się z trudnościami dotyczącymi monitorowania IS. Stopień komplikacji w poszczególnych regionach jest zróżnicowany, co wynika bezpośrednio z systemu monitoringu danego regionu, a także jego stanu zaawansowania. Na tle tego zróżnicowania wskazać można przede wszystkim następujące bariery i trudności związane z monitorowaniem IS: (i) w zakresie właściwego doboru wskaźników, (ii) pozyskiwania danych do monitorowania IS, (iii) śledzenia aktywności wnioskodawców reprezentujących poszczególne IS w konkursach ze środków RPO.

W przypadku PPO najważniejszym problemem, wobec którego stoją niemal wszystkie regiony jest (i) właściwa identyfikacja interesariuszy angażowanych przez regiony w ten proces, (ii) utrzymanie aktywności podmiotów zewnętrznych (iii) śledzenie naturalnej aktywności podmiotów w regionie w obszarze PPO.

Współpraca UM z podmiotami zagranicznymi w zakresie IS oraz PPO

Wszystkie regiony w Polsce zaangażowane są, choć w minimalnym stopniu we współpracę z podmiotami zagranicznymi w obszarze IS oraz PPO. W większości współpraca ta przynosi wymierne korzyści, choć w przypadku uczestnictwa w międzynarodowych gremiach, nawet gdy dotyczy to tych samych inicjatyw, zakres kooperacji - a tym samym korzyści dla regionów - jest różny. W dużym stopniu uzależnione jest to od podejścia, aktywności oraz kwalifikacji zasobów ludzkich poszczególnych komórek UM dedykowanych takim działaniom. Najbardziej powszechne, ponieważ dotyczy wszystkich UM, jest ich uczestnictwo w Platformie S3 (S3 Platform). W dalszej kolejności jest to ERRIN (European Regions Research and Innovation Network) (należy do niego dziewięć regionów w Polsce) oraz IQ-NET (należą do niego dwa regiony z Polski) Po jednym regionie należy do ECRN (Europejska Sieć Regionów Chemicznych) oraz Inicjatywy Awangarda. Aktywnością, która przynosi najbardziej wymierne korzyści dla województw jest udział w projektach finansowanych z INTERREG, które w największym stopniu przyczyniają się do profesjonalizacji oraz usprawnienia zarządzania IS oraz PPO w oparciu o aktualną wiedzę w zakresie obu tych obszarów. Działania, które do tego się przyczyniają, realizowane są w efektywny sposób na szczeblu operacyjnym i koncentrują się, przede wszystkim, na bezpośredniej wymianie doświadczeń i dobrych praktyk w ramach spotkań i wizyt studyjnych.

Komunikowanie wyników monitorowania IS w regionie oraz na poziomie region-region oraz region-kraj

Bez wątpienia za kluczową płaszczyznę komunikowania wyników monitorowania na poziomie region-region należy uznać organizowanie w sposób cykliczny i regularny (dwa razy w roku) RFIS powołanego przy Konwencie Marszałków Województw RP. Jest to gremium wysoko oceniane przez wszystkich uczestników je tworzących, w szczególności jednak tych reprezentujących szczebel regionalny. Istotnym elementem monitorowania IS jest również komunikowanie wyników w tym zakresie wśród interesariuszy regionalnych ekosystemów innowacji. Odbywa się ono, przede wszystkim, za pośrednictwem ciał kolegialnych, powołanych w tym celu w poszczególnych regionach, a także działań informacyjnych UM (konferencji, spotkań, itp.). Należy jednak podkreślić, że tylko w niewielkim stopniu, przekazywane informacje odnoszą się do monitorowania IS, a bardziej do samych IS oraz realizowanego PPO. Tylko niektóre regiony wypracowały skuteczny i efektywny mechanizm w zakresie komunikowania wyników monitorowania IS. Dodatkowo, warto zauważyć, że w celu skutecznego komunikowania wyników prowadzonego monitoringu IS, konieczne jest mierzenie jakości oraz skuteczności działań komunikacyjnych. Regiony czynią to jednak tylko w ograniczonym stopniu.

Propozycje wskaźników monitorowania IS

Obecnie nie istnieje katalog wskaźników monitorowania pozwalający na porównanie osiąganych rezultatów wdrażania IS w regionach. Dotychczasową próbą ujednolicenia monitoringu było opracowanie Wspólnej Listy Wskaźników, która nie została jednak wykorzystana. Dyskusje na temat możliwości ujednolicenia monitoringu mają obecnie miejsce podczas RFIS i spotkań Grupy Konsultacyjnej ds. KIS, które dotyczą m.in. aplikacji Smart Radar*.

Rekomendacje oraz dobre praktyki w zakresie narzędzi monitorowania IS oraz PPO w regionach

W ramach badania zidentyfikowano w sumie 21 regionalnych dobrych praktyk, w tym 11 w obszarze monitorowania IS oraz 10 dotyczących PPO, które wyróżniały się w skali innych województw w Polsce i wobec których, z dużym prawdopodobieństwem, można przyjąć, że będą prowadzić do wzmocnienia PPO lub pozwolą na skuteczne monitorowanie IS. Dobre praktyki zidentyfikowane zostały przede wszystkim w następujących województwach: pomorskim, lubelskim, śląskim, podkarpackim, mazowieckim, wielkopolskim, łódzkim, małopolskim oraz kujawsko-pomorskim.

Dodatkowo w ramach badania opracowano w sumie 10 rekomendacji w ramach następujących typów: (i) odnoszące się do roli i zadań regionów w projekcie „Monitoring KIS" (dotyczyły one przede wszystkim rzeczywistego wzmocnienia współpracy pomiędzy szczeblem regionalnym a krajowym, która zasadzałaby się m.in. na precyzyjnie określonej współzależności i demarkacji pomiędzy RIS a KIS); (ii) bazujące na dobrych praktykach zidentyfikowanych w regionach, które mogą zostać wykorzystane w projekcie „Monitoring KIS" (rekomendacje koncentrowały się głównie na rozszerzeniu monitoringu KIS o rozwiązania stosowane w regionach oraz zapewnieniu większej swobody działania województwom, które zaliczyć można do grupy liderów regionalnych w zakresie zarządzania IS oraz PPO); (iii) opracowane na podstawie ogólnych wniosków z przeprowadzonych analiz, które pozwoliły dokonać weryfikacji sposobu zaplanowania, ale również wdrożenia projektu „Monitoring KIS" (rekomendacje w szczególności dotyczyły zmiany filozofii sposobu realizacji PPO, która powinna być wspierana przez organizacje branżowe i opierać się przede wszystkim na śledzeniu naturalnej aktywności podmiotów).

W kontekście roli regionów w projekcie „Monitoring KIS", do której odnosi się część rekomendacji, należy mieć na uwadze, że logika KE dąży do coraz większego ich upodmiotowienia i uczynienia głównym adresatem polityki regionalnej (spójności). Jest znamienne, że decentralizacja procesów związanych z IS oraz PPO jest obecna wśród liderów

* „SmartRadar to interaktywne narzędzie do wizualizacji i porównywania danych, wspierające proces monitorowania inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym i regionalnym, umożliwiające prezentowanie danych w zakresie innowacyjności w różnych układach, m.in. w układach czasowych i przekrojowych. Umożliwia gromadzenie, przetwarzanie, prezentowanie oraz udostępnianie informacji" - Smart_Radar (https://mpit-smartradar.avility.pl/).

innowacyjności w Europie. Jeżeli następuje zaangażowanie szczebla centralnego to ma ono bardziej charakter koordynacyjny, a w mniejszym stopniu polega na opracowywaniu i ścisłym kontrolowaniu precyzyjnych wytycznych dla regionalnych systemów monitoringu IS.
Z drugiej strony, administracja regionalna potrzebuje profesjonalnego systemu monitorowania IS zasilającego proces PPO, który może być wspierany centralnie (nie wszystkie regiony są w stanie w całości samodzielnie go stworzyć). Jest to szczególnie potrzebne w Polsce, która w odróżnieniu od krajów zawansowanych technologicznie, nadal charakteryzuje się niewystarczającym stopniem reprezentowania przedsiębiorców przez ich związki czy stowarzyszenia, a także, w której brakuje wyspecjalizowanych służb zajmujących się innowacyjnością, które często reprezentują wiele branż, a nie konkretnego, silnego interesariusza z określonej gałęzi.

Podsumowując regionalne analizy benchmarkingowe, należy podkreślić, odnosząc się do wyzwań stojących przed Projektem „Monitoring KIS", że w celu zwiększenia skuteczności i efektywności tej interwencji publicznej konieczne jest traktowanie: (i) działania w zakresie IS jako jednego z elementów szerszego systemu zarządzania obszarem B+R+I w Polsce, a nie tylko działań projektowych, nie powiązanych z innymi bieżącymi działaniami/inicjatywami na szczeblu krajowym lub regionalnym; (ii) IS nie tylko przez pryzmat wydatkowania środków europejskich (na szczeblu krajowym lub regionalnym), ale również w szerszym kontekście edukacyjnym, rynku pracy, promocji gospodarczej, strategicznych sektorów gospodarczych; (iii) jako kluczowego wyzwania przy projektowaniu przyszłych rozwiązań w zakresie Projektu „Monitoring KIS", bardzo ograniczonych zasobów ludzkich (zarówno w ramach administracji centralnej, jak i regionalnej).

Ponadto należy podkreślić współwystępowanie w przypadku IS oraz PPO dwóch procesów (zarówno na szczeblu regionalnym i krajowym), do pewnego stopnia wykluczających się, wzajemnie niespójnych o znacząco odmiennej logice (a tym samym celach i wartościach). Pojawiają się one zarówno w prezentowanych przykładach dobrych praktyk, ale również formułowanych na ich podstawie rekomendacji dla Projektu „Monitoring KIS" w dalszej części raportu. Idea IS, w tym PPO, zakłada z jednej strony silną decentralizację, która odwołuje się do wzmacniania procesów oddolnych (bottom-up), demokratycznych, wyboru IS czy współzarządzania ze strony przedsiębiorców i pozostałych interesariuszy IS.
Z drugiej strony polityka oparta na dowodach (evidence based-policy) wymaga profesjonalizacji zarządzania procesami (w tym monitoringiem IS oraz PPO) przez administrację publiczną we współpracy z gremiami eksperckimi, a w konsekwencji przekształca IS oraz PPO, nadając im odgórnego (top down), technokratycznego charakteru, prowadząc w szczególności do zawężenia interwencji (w ramach IS).

Summary

This is the first of two reports prepared simultaneously as part of 'Benchmarking of systems of monitoring smart specialisations and entrepreneurial discovery process' evaluation. It contains a review of selected solutions used by Polish regions to monitor local smart specialisations (SS) and entrepreneurial discovery process (EDP). The second document analyses the solutions concerning monitoring smart specialisations and EDP in selected EU states (Portugal, Italy, Hungary, Netherlands and Sweden).

The present paper reviews (catalogues) selected solutions (including best practices) applied in 16 Polish regions for management of the process of monitoring regional smart specialisations and coordination of EDP from a cognitive viewpoint.

At the same time, the operational aspect of the evaluation focused on issuing recommendations for monitoring National Smart Specialisations (NSS) and EDP at the state level (as part of the 'NSS Monitoring' project representing subject of a prior mid-term evaluation that was also conducted for PARP), which have been prepared in particular based on best practices (solutions proving most effective and beneficial in the regions). Therefore, the recommendations may be used for the purposes of designing a future EDP system in Poland and issuing guidelines to regions with a view to streamline the process of monitoring smart specialisations and managing EDP at the national and regional levels.

The main areas of the evaluation that determined the methods of analysis (and also formed basis of dimensions indicated as part of the regional benchmarking) of monitoring of smart specialisations and EDP in individual regions included the following:

- State of smart specialisation monitoring system;
- Description of institutions responsible for SS and EDP;
- Functioning and organisation of EDP;
- Main functions of SS monitoring;
- Elements of SS monitoring system, such as sources of information, objectives, indicators and monitoring methods;
- Communication, manners of promotion and involvement of stakeholders as well as the use of the results of SS and EDP monitoring;
- International cooperation concerning SS and EDP;
- Obstacles and difficulties in monitoring of SS and EDP.

Triangulation of data was applied (use of data from various sources). The evaluation was based on 16 case studies of Polish regions analysed from the viewpoint of the solutions concerning monitoring of SS and EDP. Each case study predominantly employed desk research. It was also complemented by materials obtained during field qualitative research (interviews with representatives of the Marshal Offices (MO) responsible for EDP and monitoring od SS) and quantitative research (updated data sheets from 'Cooperation as part of Entrepreneurial Discovery Process – National and Regional level – NSS monitoring and evaluation', which were completed by the regions for Ministry of Development in 2015). The

method of process benchmarking with elements of competitive benchmarking was employed to compare models of management of SS and EDP between the regions. The evaluation was summarised at strategic workshops composed of quantitative research (CAWI) and workshop meetings with representatives of Marshall Offices.

The regional analysis has demonstrated that regions accept a wide range of approaches to monitoring of SS and managing EDP, which is due to both local conditions (such as the potential of National Research Units, Business Environment Institutions and entrepreneurs in the R&D sector as well as provisions and nature of strategy documents) and guidelines developed at the beginning of the current financial framework (2014-2020). Despite the discrepancies, it is possible to indicate leaders among the regions, which implemented interesting and successful solutions. It needs to be emphasised that best practices identified in one region may not be automatically copied for every other region, which is due to unique characteristics of the socioeconomic and institutional environment or individual SS. The most important findings are summarised below.

Performance of EDP in the region

EDP relatively rarely consists in monitoring natural activity of stakeholders by the regions, which is an attitude observed in countries being innovation leaders. Therefore, EDP in Polish regions may not be considered as a decentralised process with shared responsibility of stakeholders for the effects. It is a fact, however, that regions undertake to include a wide group of stakeholders in EDP. At the same time, it needs to be stressed that the highest activity of stakeholders in the majority of regions was observed at the first stage, that is identification of SS, and subsequently decreased. As a consequence, continuation of EDP proved difficult for the regions and resulted in the most modest effects. This is manifested e.g. by attempts to identify new EDP solutions, such as panel research or use of data not employed to date, by the most active regions.

Instruments of RIS3 implementation in Regions

Since the adoption of RIS3, the majority of regions have been aiming for stronger embedding of the innovation policy, including that expressed in RIS3, in the logic and guidelines of SS. Moreover, the majority of regions make endeavours to specify the process of implementing RIS3 more thoroughly through additional operational documents, detailed guidelines etc. The most valuable solutions seem to be those that are not limited to complementing contents of the main strategy document but lead to deepening diagnosis and development of action plans customised for individual SS.

Monitoring of RIS3 Result Indicators

Polish regions monitor results of SS strategy (RIS3) in various manners, which, to a certain degree, represents a consequence of solutions adopted in order to relate RIS3 to REGIONAL INNOVATION STRATEGY (RIS). In the majority of regions, RIS are based on the regional RIS3, which should lead to closer relation between SS monitoring and ongoing monitoring of regional innovation. Tightening of this relation is difficult, however. It requires consistence

and fluent transition from the level of strategic management to the level of monitoring activities. As a consequence, it is not performed effectively and efficiently in all of the regions. The majority of regions have designated units (teams etc.) responsible for monitoring SS, although in many cases they are not exclusively dedicated to this task. It is rare to pursue an active HR policy and strengthen teams responsible for the monitoring (e.g. effective recruitment of new qualified persons). The scope of data used for the purposes of SS monitoring varies widely. There are regions that analyse quantitative and qualitative data gathered at various levels of detail (e.g. taking into account the specialisation of their subregions), also those involving a wider (national, European, global) perspective. However, some regions mainly use regional data and adopt a more limited perspective. The most common strategy of monitoring units is to conduct desk research (using generally available and ordered data, also those made available by other entities involved in implementation of SS policy in the region), complemented by dedicated research and analyses of the region's SS commissioned to external providers. Few regions conduct annual or more frequent reviews of SS based on the monitoring. As a rule, such a review is performed once every several years. Some regions have not reviewed SS after their selection. In one of every four regions, SS monitoring has led to changes in the catalogue or scopes of SS. Several regions are in the process of preparing for such changes. Unfortunately, however, the majority of regions do not show visible effects of monitoring in the form of updates to the catalogue or scope of selected SS.

Indicators of SS monitoring

All regions use quantitative indicators to monitor SS (some of them add qualitative components of differing complexity level). On the other hand, the types of indicators used in the process of SS monitoring by individual Marshal Offices vary. They can be divided into the following general types:

- those concerning the overall status of innovation development in the region or within the SS (contextual, strategic and general indicators), based on desk research (predominantly using public statistical data);
- those concerning the measurement of regional public intervention undertaken in relation to all SS or just one selected SS (output indicators, product indicators, operational indicators), based on primary sources (public intervention in the region), which are at the disposal of regional institutions responsible for the activities;
- those concerning the involvement of regional entities in implementation of public intervention addressed to entities creating individual SS (outlay indicators).

At the same time, it needs to be noted that currently the selection of indicators in all the regions may be assessed as generally accurate but issues with sourcing have been identified in more than half of the regions.

Evaluation of RIS3 in the regions

The majority of regions commonly employ evaluation of RIS implementation, which, to varying degrees, have been related to RIS3 by the regions. Evaluations of Regional Operational Programmes (ROP) implementation are equally common. In the case of regions that have transitioned from RIS to a new strategy document basing innovation development on RIS3 guidelines, evaluation of new strategies has also been performed. In some regions, the subject of evaluation is being adjusted to the current needs. In some cases, regular assessment is conducted, which represents more of an ongoing (or updated) diagnosis than evaluation. Another solution is undertaking to order the roles and subjects of evaluation through defining guidelines for the 'system' of such assessment. It seems that the most valuable for the regions are evaluations of a benchmarking nature, that is those comparing the situation to reference data. The majority of regions have a region in their institutional awareness that it aspires to, it unofficially competes with or it accepts as a basis for comparison due to similar conditions, direction or level of development.

Obstacles and difficulties in monitoring SS and EDP

Overall, obstacles and difficulties in monitoring SS and EDP relate to: (i) insufficient human resources in Marshal Offices in teams coordinating the activities, (ii) excessively broad definition of SS, blocking especially EDP; (iii) inclusion of stakeholders in works and management of SS by the Marshal Offices.

At the same time, the vast majority of regions face difficulties in monitoring of SS. The degree of difficulties in individual regions differs, which represents a direct consequence of the monitoring system of the given region and its stage. Against the backdrop of this differentiation, the obstacles and difficulties in SS monitoring predominantly present in the following areas: (i) appropriate selection of indicators; (ii) availability of data for monitoring SS; (iii) tracking the activity of applicants representing individual SSs in competitions within ROP.

In the case of EDP, the most serious problems, faced by almost all regions, relate to (i) appropriate identification of stakeholders engaged in the process by the regions, (ii) sustained activity of external entities, (iii) tracking natural EDP activity of entities in the region.

SS- and EDP-related cooperation of MO with foreign entities

All Polish regions are involved to a greater or lesser degree in SS- and EDP-related cooperation with foreign entities. In the majority of cases, the cooperation yields measurable benefits, though participation in international bodies, even if relating to the same initiatives, differs with regard to the scope of cooperation and the consequent benefits for the regions. To a large degree, this is dependent on the attitude, activity and qualifications of human resources in individual MO units dedicated to such activities. The most common, applicable for all MOs, is participation in S3 Platform. This is followed by involvement in European Regions Research and Innovation Network (ERRIN) (nine Polish

regions are members) and IQ-NET (two Polish regions are members). Everyone region belongs to the ECRN (European Chemical Regions Network) as well as to the Vanguard Initiative. . The activity with the most measurable benefits for the regions is participation in projects financed from INTERREG, which most strongly promote increased proficiency and streamlining of SS and EDP management based on the current knowledge concerning both areas. The contributing activities are implemented effectively at the operational level and they predominantly focus on direct exchange of experiences and best practices during meetings and study visits.

Communicating results of SS monitoring in the region and at the region-region and region-state levels

Undoubtedly, the key platform for communicating monitoring results at the region-region level is regular (biannual) Regional Forum of Smart Specialisations (RFSS) at the Council of Polish Regions' Marshals. This body is highly appreciated by all participants, in particular those from the regional level. An essential element of SS monitoring is communicating the results to stakeholders of regional innovation ecosystems. This goal is achieved through collective bodies appointed for this purpose in individual regions as well as informative activities of MO (conferences, meetings etc.). However, it needs to be emphasised that the information communicated relates to SS monitoring only to a small degree and it predominantly focuses on SS themselves and EDP carried out. Only some of the regions have developed an effective and efficient mechanism for communicating the results of SS monitoring. Additionally, it is worth pointing out that in order to effectively communicate the results of SS monitoring, it is necessary to measure the quality and effectiveness of communicative activities. Regions do this only to a limited degree, however.

Suggested SS monitoring indicators

Currently, there is no catalogue of monitoring indicators that would enable comparison of results achieved with regard to SS implementation in the regions. An attempt undertaken in this direction was development of the Common List of Indicators, which nevertheless has not been used. Discussion on possibilities of unifying the monitoring is currently taking place at RFSS and National Smart Specialisation Consulting Group, concerning among others Smart Radar application[2].

Recommendations and best practices concerning monitoring tools for SS and EDP in the regions

The evaluation has identified a total of 21 regional best practices, including 11 practices for SS monitoring and 10 for EDP, which distinguished themselves among those used by other Polish regions and which may be safely assumed to promote enhancement of EDP or

[2] SmartRadar is an interactive tool for presenting and comparing data on smart specialisations in Poland at the national and regional level. It enables collecting, processing, presenting and sharing information on smart specialisations. (https://mpit-smartradar.avility.pl/o_smartradar).

effective monitoring of SS. Best practices have been predominantly identified in Pomorskie, Lubelskie, Śląskie, Podkarpackie, Mazowieckie, Wielkopolskie, Łódzkie, Małopolskie and Kujawsko-Pomorskie regions.

Additionally, the evaluation resulted in preparation of a total of 10 recommendations concerning the following areas: (i) the role and tasks of regions in the 'NSS Monitoring' project (predominantly relating to actual strengthening of cooperation between the regional and national level that would be based e.g. on precisely specified interdependence and demarcation between RSS and NSS); (ii) best practices identified in the regions, which may be used in the 'NSS Monitoring' project (the recommendations mainly focused on extending NSS monitoring by solutions used in regions and ensuring more freedom to act for regions classified as regional leaders in SS and EDP management); (iii) general conclusions from analyses, which enabled verification of the planning manner and also implementation of the 'NSS Monitoring' project (recommendations predominantly concerned changing the philosophy and manner of EDP performance, which should be supported by trade organisations and be based predominantly on following natural activity of entities).

Within the context of the role of regions in the 'NSS Monitoring' project, addressed by some of the recommendations, it should be borne in mind that the logic of the European Commission moves in the direction of increasing their empowerment and making them the main recipient of regional policy (of consistence). Noticeably, decentralisation of processes associated with SS and EDP is present among European leaders of innovation. If central level is involved, it assumes a coordinative nature rather than preparing and strictly monitoring detailed guidelines for regional SS monitoring systems. On the other hand, regional administration needs a professional system of SS monitoring contributing to the EDP, which may be centrally supported (not all regions are able to develop it from scratch on their own). This is particularly necessary in Poland, where, unlike in more technologically advanced countries, entrepreneurs are still not sufficiently represented by their unions or associations and there are no specialised agencies dedicated to innovation that would represent numerous trades and not a specific strong stakeholder from a particular branch.

The summary of regional benchmarking analyses needs to emphasise, with regard to challenges faced by 'NSS Monitoring' project, that in order to increase the effectiveness and efficiency of this public intervention, it is necessary to view: (i) activities relating to SS as one element of o broader system of R&D&I management in Poland and not only project works not associated with other ongoing activities/ initiatives at the national and regional level; (ii) SS not only through the lenses of spending European funds (at the national and regional level) but also in a wider context of education, job market, economic promotion activities and strategic economic sectors; (iii) as a key challenge at the stage of designing future solutions within 'NSS Monitoring' project, very limited human resources (both in the central and regional administration).

Moreover, coexistence of two processes for SS and EDP needs to be stressed (both at the regional and national level), which exclude themselves to a certain degree, inconsistent in

relation to each other and characterised by a significantly differing logic (and, consequently, objectives and values). They are manifested both in examples of good practices presented in the report and recommendations for ‘NSS Monitoring’ project that follow. The idea of SS, including EDP, on the one hand assumes strong decentralisation aiming to strengthening of bottom- up democratic processes for SS selection and joint management by entrepreneurs and the other SS stakeholders. On the other hand, evidence based-policy requires professional management of processes (including monitoring of SS and EDP) by public administration in cooperation with bodies of experts, which consequently transforms SS and EDP and renders them top down technocratic characteristics that lead in particular to narrowing of interventions (within SS).

1. Opis metodologii badania

1.1. Założenia i cele badania

Zasadniczy **cel badania** „Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania", stanowiło przeprowadzenie analizy rozwiązań w zakresie monitorowania IS i PPO w wybranych państwach UE oraz przegląd wybranych rozwiązań stosowanych w polskich województwach w ramach monitorowania regionalnych IS i PPO. Jednocześnie celem badania, który można określić jako **wymiar poznawczy,** jest przegląd (inwentaryzacja) wybranych rozwiązań stosowanych w polskich województwach w ramach monitorowania regionalnych IS i PPO. W **wymiarze operacyjnym** skoncentrowano się na sformułowaniu rekomendacji, dotyczących monitorowania KIS oraz PPO na poziomie krajowym (w ramach projektu „Monitoring KIS"), które opracowano na podstawie dobrych praktyk (rozwiązań, które najlepiej sprawdzają się i przynoszą największe korzyści w regionach). Opracowane rekomendacje można wykorzystać podczas projektowania przyszłego systemu PPO w Polsce oraz formułowania pod adresem regionów zaleceń, pozwalających na usprawnienie regionalnego procesu monitorowania IS oraz PPO.

Do **głównych obszarów badawczych**, które wyznaczyły sposób analizy monitoringu IS oraz PPO w poszczególnych regionach, należały:

- stan systemu monitorowania;
- charakterystyka instytucji odpowiedzialnych za IS oraz PPO;
- funkcjonowanie i sposób organizacji PPO;
- główne funkcje monitorowania;
- elementy systemu monitorowania – m.in. źródła informacji, cele, wskaźniki i metody stosowane do monitorowania;
- komunikacja, sposoby promocji i angażowania interesariuszy oraz wykorzystania wyników monitorowania i PPO;
- współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO;
- bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO.

W ramach badania udzielono również odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1) W jaki sposób 16 regionów prowadzi system monitorowania osiąganych rezultatów strategii inteligentnych specjalizacji (Czy mają własne komórki w ramach Urzędów Marszałkowskich, zajmujące się monitoringiem? Czy regiony mają swoje bazy danych? Jakie dane zbierają? Czy korzystają z danych innych podmiotów - jakich? Jakie są bariery w pozyskiwaniu danych? Z jaką częstotliwością przeprowadzany jest monitoring inteligentnych specjalizacji?) Czy w wyniku monitoringu doprowadzono do zmian w inteligentnych specjalizacjach?
2) W jaki sposób są ustalane i weryfikowane wskaźniki monitorowania w 16 regionach? Czy można wskazać jaki sposób ustalania i weryfikacji wskaźników jest najbardziej efektywny? Jakie są w tym zakresie dobre praktyki?

3) Czy istnieje katalog wskaźników monitorowania IS pozwalający na porównanie osiąganych rezultatów wdrażania inteligentnych specjalizacji w regionach? Jeśli tak, czy jest to katalog wystarczający? Czy należy go rozszerzyć lub wprowadzić jednolity zakres wskaźników pozwalający na porównanie osiąganych efektów?
4) Czy występują trudności związane z monitorowaniem inteligentnych specjalizacji w regionach? Z czego one wynikają? W jaki sposób regiony radzą sobie z tymi trudnościami?
5) Jakie dobre praktyki w zakresie istniejących narzędzi do monitorowania i PPO w regionach można wskazać? Które narzędzia sprawdzają się najlepiej?
6) Jakie są instrumenty realizacji RIS3 w poszczególnych regionach (np. zestawy polityk, plany działań, „mapy drogowe")? Jakie są dobre praktyki w tym zakresie?
7) Czy regiony prowadzą ewaluację wdrażania strategii IS? Jakie w tym zakresie mają dokonania i ewentualnie jakie napotykają problemy? Jakie ewaluacje o charakterze ponadregionalnym byłyby dla nich wartościowe?
8) Czy można wyróżnić najlepsze praktyki w zakresie komunikowania wyników monitorowania IS? Czy regiony dzielą się wynikami na poziomie region-region oraz na poziomie region-kraj a jeśli tak, to jakimi danymi i w jakiej częstotliwości? Jeżeli następuje wymiana wiedzy między regionami oraz między regionami a „krajem" to jakie są efekty tej współpracy?
9) Czy prowadzenie PPO różni się między regionami? W jaki sposób odkrywane są obszary badań i innowacji, w których dany region może uzyskać przewagę konkurencyjną? Czy do prac w ramach PPO angażowani są eksperci branżowi lub eksperci zagraniczni? Jakie sposoby PPO są najbardziej efektywne i dlaczego? Jakie czynniki o tym decydują? Jakie dobre praktyki można wskazać w zakresie rozwiązań dotyczących PPO w regionach? W jaki sposób angażowani są interesariusze w proces PPO?
10) Czy i w jaki sposób regiony współpracują z podmiotami zagranicznymi, np.: Platforma S3, ERRIN, IQ-NET, JRC? Jak oceniają tę współpracę?
11) Czy i jakie są bariery w procesie monitorowania i w PPO w regionach? W jaki sposób regiony radzą sobie z tymi problemami? Jakie są najlepsze sposoby radzenia sobie z nimi?
12) Czy na podstawie dokonanego przeglądu możliwe jest wyodrębnienie lub opracowanie spójnego zestawu wskaźników dla wszystkich regionów i dla poziomu krajowego. Jakiego typu były to wskaźniki?
13) Co należy rekomendować regionom, aby podnieść efektywność i skuteczność monitorowania IS oraz PPO?

1.2. Metody badawcze

W ramach badania zastosowano triangulację danych (użycie danych z różnorodnych źródeł). Podstawę badania stanowiła analiza przeprowadzona w ramach 16 studiów przypadku - regionów w Polsce - pod kątem identyfikacji i przeglądu rozwiązań z zakresu monitorowania RIS oraz PPO. W ramach każdego case study wykorzystano przede wszystkim:

- **analizy danych zastanych (desk research)**, których szczegółowe zestawienie, dla każdego z regionów, zaprezentowano w Podrozdziale 6.1. „Bibliografia";
- jako uzupełnienie zastosowano **terenowe badania jakościowe**: wywiady IDI, diady, triady z przedstawicielami UM odpowiedzialnymi za PPO oraz monitorowanie IS – szczegółowe zestawienie komórek organizacyjnych dedykowanych tym obszarom w poszczególnych regionach zawiera Załącznik numer 1.;
- również jako uzupełnienie analizy danych zastanych posłużyły **badania ilościowe**: zaktualizowane fiszki „Współpraca w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania (poziom krajowy i regionalny) – monitorowanie i ewaluacja KIS", które poszczególne regiony wypełniły w 2015 roku dla Ministerstwa Rozwoju w zakresie m.in. PPO oraz monitorowania IS w regionie;
- do porównania regionów wykorzystano metodę **benchmarkingu procesowego** z elementami benchmarkingu konkurencyjnego, która pozwoliła na porównanie modeli zarządzania monitoringiem IS oraz PPO w poszczególnych województwach;
- podsumowanie badania stanowił warsztat strategiczny, na który składało się badanie ilościowe (badanie CAWI) oraz spotkania warsztatowe z przedstawicielami UM[3].

Ostatecznie, dzięki zastosowaniu różnorodnych metod i technik badawczych, uzyskano efekt kumulowania się, weryfikacji oraz wzajemnego uzupełnienia danych pochodzących z różnych źródeł, co przyczyniło się do obiektywizacji całego procesu badawczego.

[3] Spotkania warsztatowe z przedstawicielami urzędów marszałkowskich zrealizowane zostały online za pośrednictwem komunikatorów video ze względu na stan epidemii COVID-19 w Polsce

2. Wnioski z badania

Opracowane wnioski z badania zawierają odpowiedzi na wszystkie 13 pytań badawczych (wskazanych w Podrozdziale 1.1. „Założenia i cele badania"). Dla czytelności oraz płynności narracji zostały one pogrupowane w większe bloki tematyczne. Również kolejność przyjętych wymiarów opisu nie jest przypadkowa i opiera się na perspektywie chronologicznej, wynikającej z procesowego ujęcia analizy polityki publicznej. W związku z tym, syntetyczny opis wyników z badania zaczyna się od elementów związanych z uchwaleniem i realizacją PPO (Podrozdział 2.1), który odbywa się przy wykorzystaniu określonych instrumentów (Podrozdział 2.2), z określonym systemem monitorowania (Podrozdział 2.3), w tym wskaźnikami (Podrozdział 2.4) oraz organizacją badań ewaluacyjnych dotyczących strategii RIS3 (Podrozdział 2.5). Jednocześnie w przypadku obu tych procesów (monitorowania IS oraz PPO) możliwe jest wskazanie określonych barier i trudności (Podrozdział 2.6) oraz szans związanych m.in. ze współpracą UM z podmiotami zagranicznymi w zakresie IS oraz PPO (Podrozdział 2.7). Na tym etapie ważne są także zagadnienia koncentrujące się na komunikowaniu wyników monitorowania IS w regionach oraz przebiegających pomiędzy województwami (Podrozdział 2.8). Podsumowanie analiz stanowią dobre praktyki w zakresie narzędzi monitorowania IS oraz PPO w regionach (Podrozdział 2.9), propozycje wskaźników monitorowania IS (Podrozdział 2.10) oraz zalecenia dla regionów, które w ocenie Wykonawcy, pozwolą usprawnić oba omawiane procesy (Podrozdział 2.11).

2.1. Realizacja PPO w regionach

Praktyczne podejście do realizacji PPO przez poszczególne regiony pod pewnymi względami jest mocno zróżnicowane, a w innych aspektach wygląda bardzo podobnie. Na przykład, zdecydowana większość regionów ogranicza PPO do poziomu województwa, a dwa regiony (Mazowsze, Wielkopolska) monitorują PPO na poziomie podregionów lub niższym. W części regionów PPO polega przede wszystkim na stymulacji interesariuszy (przedsiębiorców, naukowców, ekspertów, innych podmiotów) w ramach konfiguracji i procedur zaprojektowanych przez przedstawicieli regionów. Najczęstszym podejściem do odkrywania nowych IS oraz niszowych obszarów jest próba łączenia wiedzy płynącej od już funkcjonujących instytucji, sieci, klastrów z dodatkową stymulacją interesariuszy - ukierunkowaniem wysiłku badawczego i poznawczego zgodnie z przyjętymi celami. Stosunkowo rzadko PPO polega na śledzeniu przez regiony naturalnej aktywności interesariuszy, co z kolei jest podejściem charakteryzującym PPO w krajach będących liderami innowacyjności[4]. Co za tym idzie, PPO w polskich regionach nie można uznać za proces zdecentralizowany, w którym można by mówić o współodpowiedzialności interesariuszy za efekty procesu. Jest to o tyle istotne, że ich udział, w szczególności na etapie dobierania właściwych narzędzi realizacji polityk publicznych, w tym polityki innowacyjnej, jest korzystny[5]. Faktem jest natomiast, że regiony starają się włączać w PPO szerokie grono interesariuszy, co może tworzyć dobrą podstawę do decentralizacji PPO w przyszłości.

Największa aktywność interesariuszy, w zdecydowanej większości regionów, miała miejsce na pierwszym etapie, czyli identyfikacji IS i z czasem, sukcesywnie zmniejszała się. Szczególnie skuteczne i efektywne w celu włączania interesariuszy w PPO w regionach okazało się, na pierwszym etapie (wyboru IS): (i) angażowanie rozpoznawalnych i cieszących się uznaniem regionalnych instytucji branżowych (IOB oraz przedsiębiorców); (ii) prowadzenie szerokiej akcji promocyjno-informacyjnej w zakresie IS (na etapie formułowania IS szczególnie skuteczny okazał się udział przedstawicieli UM województwa pomorskiego w wydarzeniach o różnorodnym charakterze - branżowym, naukowym, gospodarczym, społecznym, itp. - odbywających się w regionie). W dalszej kolejności (po opracowaniu listy IS) skuteczne było: (i) szerokie korzystanie przez UM ze wsparcia i kontaktów administracji gminnej i powiatowej w zakresie angażowania przedsiębiorców (w szczególności na Mazowszu) ; (ii) wykorzystywanie zróżnicowanych narzędzi komunikacyjnych z interesariuszami PPO (w tym w szczególności spotkań bezpośrednich odbywających się na terenie całego regionu oraz narzędzi do komunikacji zdalnej);

[4] Trzeba jednak przyznać, że śledzenie takie jest o tyle utrudnione, że wielu przedsiębiorców niechętnie dzieli się informacjami o swojej działalności z innymi, w szczególności z przedstawicielami jednostek administracji publicznej - „władzą”

[5] Por. Henning Kroll (2019): Eye to eye with the innovation paradox: why smart specialization is no simple solution to policy design, European Planning Studies, DOI:10.1080/09654313.2019.1577363

(iii) realizacja badań terenowych (ilościowych i jakościowych). Jednocześnie należy podkreślić, że regularne zaangażowanie, w szczególności aktywnych w obszarze B+R przedsiębiorców, IOB, a także naukowców, jest jednym z kluczowych czynników przesądzających o skutecznie realizowanym PPO. Przeprowadzenie PPO stanowi w regionach jeden z elementów, który przysporzył najwięcej trudności (zwłaszcza po zakończeniu etapu wyboru IS) i przyniósł zdecydowanie najskromniejsze rezultaty (pozytywny wyjątek stanowią województwa podkarpackie oraz lubuskie). Świadczą o tym m.in. podejmowane przez aktywne regiony próby poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie PPO, dotyczące np. realizacji badań panelowych czy wykorzystywania danych, które do tej pory nie były zagospodarowane w tym procesie (przykład województwa łódzkiego).

Do PPO są również angażowani zewnętrzni eksperci, zarówno pojedyncze osoby (np. naukowcy), jak i instytucje (np. firmy doradcze). Zazwyczaj wspierają oni regiony na każdym etapie zaawansowania PPO (przygotowanie procesu, realizacja badań, formułowanie zaleceń, podejmowanie decyzji). Rzadkością jest sytuacja, w której to urzędnicy wojewódzcy są głównymi animatorami PPO (bez wsparcia eksperckiego z zewnątrz).

W nawiązaniu do wspomnianej aktywności interesariuszy należy stwierdzić, że jedna trzecia regionów charakteryzuje się ograniczoną dynamiką PPO; zazwyczaj wyhamowała ona po wyborze bądź aktualizacji IS i można powiedzieć, że proces jest tam animowany jedynie okazjonalnie. Podobnie liczna grupa regionów podtrzymuje na bieżąco relacje z interesariuszami, przez co PPO można określić jako proces regularny. Największa jednak grupa regionów - co należy uznać za zjawisko korzystne - wykorzystuje PPO w celu pozyskiwania danych do bieżącej weryfikacji i aktualizacji IS regionu. Niekiedy przynosi to wymierne efekty (w tym identyfikację nowych nisz, korzyści dla interesariuszy). Ponadto, w większości regionów, można zidentyfikować pewien wpływ PPO na podejmowanie decyzji przez władze regionu, z tym zastrzeżeniem, że nie zawsze oznacza to odważne decyzje czy znaczące zmiany. W przypadku regionów, w których efektów takich jeszcze nie zaobserwowano, ale PPO jest prowadzone w sposób ciągły, można spodziewać się, że jest to tylko kwestią czasu. Dobre praktyki związane z prowadzeniem PPO w regionach wiążą się z następującymi aspektami:

- decentralizacją procesu odkrywania IS i nisz - tu dobrym przykładem jest pilotaż rozwiązania w województwie łódzkim,
- zaangażowaniem ekspertów do animowania procesu - dotyczy to udziału ekspertów zewnętrznych w spotkaniach ciał kolegialnych dedykowanych IS oraz PPO w celu profesjonalizacji prowadzonych przez nie działań;
- ciągłością PPO - przykładowo w województwie mazowieckim efekty PPO wykorzystywane są regularnie do formułowania kryteriów dostępowych w części konkursów z RPO, które koncentrują się na realizacji projektów badawczo-rozwojowych przez przedsiębiorstwa.

2.2. Instrumenty realizacji RIS3 w regionach

W poniższej tabeli zaprezentowano dobre praktyki w zakresie realizacji strategii RIS3.

Tabela 1. Dobre praktyki w zakresie realizacji strategii RIS3

Lp.	Czego dotyczy dobra praktyka?	Treść dobrej praktyki; numer	W jakich regionach występuje?
1	Oparcie RSI w założeniach strategii RIS3	Regionalne Strategie Innowacji, stanowiące główne narzędzie realizacji polityki innowacyjności w regionach, są zakorzenione (wypełniają założenia) w strategii RIS3, a IS nie stanowią jedynie dodatku do RSI; Praktyka nr 2, tabela 6	lubelskie, podkarpackie, pomorskie
2	Poziom operacjonalizacji realizacji strategii RIS3	Znaczny poziom uszczegółowienia realizacji RSI poprzez opracowanie dokumentów operacyjnych bądź dedykowanych polityk; Praktyka nr 1, tabela 6	dolnośląskie, łódzkie, podkarpackie

Źródło: opracowanie własne

Większość regionów, od momentu przyjęcia RIS3, stara się dążyć do mocniejszego osadzenia realizowanej polityki innowacyjnej w logice i w założeniach IS. Szczególną uwagę warto zwrócić na województwa lubelskie i podkarpackie. W przypadku lubelskiego, wizja rozwoju województwa w zakresie innowacji w całości została podporządkowana logice IS. W konsekwencji, monitorowanie rozwoju innowacyjności regionu wiąże się z monitorowaniem IS, co wyraża się m.in. w opracowaniu wskaźników dedykowanych poszczególnym dziedzinom IS w regionie. W przypadku województwa podkarpackiego, powiązanie RSI z RIS3 zostało wzmocnione poprzez opracowanie, jako narzędzi wdrażania RSI, planów działania poświęconych poszczególnym obszarom IS, zawierających również opis prowadzenia PPO dla każdego z obszarów IS w regionie.

Jak wspomniano wcześniej, większość województw stara się dookreślić proces wdrażania strategii RIS3 za pomocą dodatkowych dokumentów operacyjnych, uszczegółowień itp. Szczególnie wartościowe wydają się takie rozwiązania, które nie tylko stanowią uzupełnienie treści wynikających z głównego dokumentu strategicznego, ale prowadzą do pogłębienia diagnozy i opracowania planów działań dostosowanych do specyfiki poszczególnych IS. Województwo łódzkie opracowało osobne polityki sektorowe, zawierające plany akcji z harmonogramem i ramami finansowymi dla każdej z wyłonionych IS. Z kolei w województwie dolnośląskim postawiono przede wszystkim na budowę solidnej bazy wiedzy i wyróżnić w związku z tym należy dostępność pogłębionych analiz dedykowanych poszczególnym obszarom IS.

Przytoczone dobre praktyki zostały szczegółowo opisane w Podrozdziale 3.1 „Identyfikacja dobrych praktyk".

2.3. Monitorowanie osiąganych rezultatów strategii inteligentnych specjalizacji RIS3

Zróżnicowanie sposobu prowadzenia monitoringu rezultatów strategii IS (RIS3) w polskich regionach jest, do pewnego stopnia, pochodną rozwiązań przyjętych w odniesieniu do powiązania strategii RIS3 z Regionalnymi Strategiami Innowacyjności (RSI). W większości regionów (10) RSI opiera się na założeniach regionalnej RIS3, co powinno prowadzić do ściślejszego powiązania monitoringu IS z bieżącym monitorowaniem regionalnej innowacyjności. Zacieśnienie tego związku jest jednak trudne, wymaga konsekwencji i płynnego przejścia z poziomu założeń zarządzania strategicznego na poziom działań monitoringowych. Ujawniają się przy tym trudności przy „nadpisywaniu" ugruntowanych wcześniej sposobów realizacji monitoringu RSI przez nowe wymogi, związane z monitoringiem RIS3. W pozostałych regionach sytuację komplikuje dodatkowo określenie strategii RIS3 jako elementu RSI (co wynika z historycznego następstwa zdarzeń przy pracach nad tymi strategiami), które nie sprzyja rozwojowi systemu monitorowania dedykowanego założeniom IS.

Większość regionów uszczegóławia proces wdrażania RIS3 za pomocą dodatkowych dokumentów operacyjnych, opisów, planów działań, map drogowych. Jednak poziom „zagłębienia" analiz i działań monitoringowych w realia poszczególnych IS jest zróżnicowany; na ten moment można wskazać jeden region (województwo łódzkie), który wyraźnie wyodrębnił dokumenty strategiczne (polityki sektorowe) dedykowane każdej z IS. Taki stan, na obecną chwilę, musi przekładać się na bardzo ogólny charakter monitoringu, choć - co należy podkreślić - regiony rozwijają już narzędzia pozwalające na terytorializację i pogłębienie analiz w ramach nisz gospodarczych. Prawdopodobnym jest, że w najbliższych kilku latach może to przełożyć się na wyższy poziom zaawansowania procesu monitoringu (choć nie jest to jednoznaczne ze wzrostem spójności monitoringu IS z systemem monitorowania innowacyjności w regionach).

Większość regionów posiada wydzielone jednostki (zespoły, komórki, itp.) odpowiedzialne za monitorowanie IS, choć często nie jest to ich jedyny zakres obowiązków. Rzadkością jest aktywna polityka kadrowa na rzecz wzmocnienia zespołów odpowiedzialnych za monitoring (np. skuteczna rekrutacja nowych, wykwalifikowanych osób). Sposób organizacji monitoringu nie zawsze sprzyja efektywności tego procesu, zwłaszcza, że w praktyce jego wysoka jakość wymaga współpracy wielu komórek i instytucji oraz posiłkowania się rezultatami prac prowadzonych poza jednostkami formalnie odpowiedzialnymi za monitoring. Nie wszystkie regiony dobrze radzą sobie z takim wyzwaniem, choć próbują różnych rozwiązań (ciekawym przykładem jest działalność międzydepartamentowych zespołów roboczych w województwach lubuskim i wielkopolskim)[6]. W kontekście efektywności i dobrej

[6] W ich skład wchodzą przedstawiciele departamentów odpowiedzialnych zarówno za planowanie strategiczne, jak i wdrażanie strategii m.in. w ramach RPO, co jest korzystne z punktu widzenia spójności koncepcji z podejmowanymi działaniami.

organizacji monitoringu trzeba zwrócić też uwagę na ograniczenia kadrowe, występujące w przypadku większości regionów.

Zakres danych wykorzystywanych na cele monitoringu IS jest bardzo zróżnicowany. Nie brakuje regionów, które analizują dane ilościowe i jakościowe zbierane na różnych poziomach szczegółowości (np. uwzględniając specjalizacje własnych podregionów), w tym wykraczające poza perspektywę regionu (krajowe, europejskie, światowe). Takie podejście pozwala przyjąć dodatkowy wymiar oceny prowadzonych działań, np. poprzez benchmarking. Niemniej część regionów wykorzystuje w monitoringu głównie dane regionalne, przyjmując węższą perspektywę. Najczęstszą strategią jednostek monitoringowych jest korzystanie z danych zastanych (ogólnodostępnych i zamawianych, w tym udostępnianych przez inne podmioty włączone w realizację polityki IS w regionie) uzupełniane zlecanymi zewnętrznym podmiotom, dedykowanymi badaniami i analizami poświęconymi IS regionu. Przykładem wykorzystywanych źródeł danych są Eurostat, GUS (BDL, STRATEG), system Insigos[7], sprawozdania ministerialne, dane projektowe NCN, projektów finansowanych z funduszy norweskich czy szwajcarskich, dane regionalnych agencji rozwoju bądź innowacji, czy UPRP. Ważnym wewnątrzregionalnym źródłem zasilającym monitoring IS są dane pochodzące z monitoringu RPO. Jeśli chodzi o zlecane badania i analizy, wykorzystywane jest w ich ramach szerokie spektrum metod i technik badawczych (IDI, CATI, CAWI, desk research, benchmarking). Niemniej jakość otrzymywanych analiz jest zróżnicowana, podobnie jak stopień ich realnego wykorzystania, o czym dalej.

Nieliczne regiony (przykładem są województwa: śląskie, podkarpackie, wielkopolskie i warmińsko-mazurskie) stosują roczny lub częstszy przegląd IS w oparciu o monitoring. Najczęściej taki przegląd jest dokonywany raz na kilka lat. W przypadku niektórych województw, przegląd IS od momentu ich wyboru nie był jeszcze wykonywany. W skali kraju, w ¼ regionów monitoring IS doprowadził do wprowadzenia korekt polegających na zmianie katalogu lub zakresów IS, a kilka regionów przygotowuje się do takich modyfikacji. Dla większości brak jest widocznych efektów prowadzonego monitoringu w postaci zmian katalogu lub zakresu wyłonionych IS, chociaż należy zaznaczyć, że wynik monitoringu nie zawsze musi do takiej zmiany prowadzić, np. w przypadku gdy okaże się, że korekty nie są konieczne. Przedstawiciele regionów wskazują przy tym na potrzebę koordynacji decyzji o ewentualnych zmianach w polityce IS z cyklem opracowywania i aktualizacji dokumentów strategicznych regionu (wynikającym m.in. z harmonogramu programowania unijnego). W przypadku, gdy zmiana IS pociąga za sobą konieczność zmian w dokumencie strategicznym, zwykle zmiana taka jest odkładana na późniejszy termin. Łatwiejsze jest wprowadzanie zmian w dokumentach o charakterze operacyjnym (np. program strategiczny, załącznik do strategii) i niektóre regiony poszukują takich rozwiązań, które pozwoliłyby na

[7] Internetowy System Informacji Gospodarczej prowadzony przez dawne Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, (https://insigos.mpit.gov.pl/Glowna.aspx) obecne Ministerstwo Rozwoju, [10.07.2020].

większą dynamikę zmian w wyniku monitorowania. Zdarza się również, że wyniki monitoringu nie dostarczają wystarczających przesłanek merytorycznych dla wprowadzania zmian, a struktura regionalnych specjalizacji wykazuje się względną stabilnością. Należy przy tym zaakcentować ryzyko związane z kształtowaniem obrazu specjalizacji gospodarczych regionu z perspektywy danych statystycznych, cechujących się zarówno niekompatybilnością z horyzontalnym charakterem niektórych specjalizacji, jak i opóźnioną dostępnością, która może decydować o braku aktualności.

Mimo wspomnianego, względnie szerokiego zakresu wykorzystywanych danych oraz przykładów stosowania narzędzi umożliwiających pogłębienie prowadzonych analiz monitoringowych, wyraźnym polem dla usprawnień jest uwzględnienie partycypacyjnego (włączającego interesariuszy) aspektu tych narzędzi - zazwyczaj ich opracowywanie i stosowanie wiąże się z aktywnością głównie UM.

2.4. Wskaźniki monitorowania IS

We wszystkich regionach do monitorowania IS wykorzystywane są wskaźniki ilościowe (w przypadku części regionów uzupełnione są one o bardziej lub mniej rozbudowany komponent jakościowy). Różnorodnie natomiast prezentują się rodzaje wskaźników, które są wykorzystywane w procesie monitorowania IS przez poszczególne UM. Jednocześnie należy podkreślić, że sposób ustalania i weryfikowania wskaźników są determinowane przede wszystkim przez ich (i) rodzaj/ typ; (ii) źródło pozyskiwania danych; (iii) typ dokumentu, do którego są przypisane (w szczególności wynika to ze sposobu jego opracowania oraz późniejszej weryfikacji zaproponowanych zapisów np. w ramach badań ewaluacyjnych, sprawozdań lub analiz eksperckich). Przegląd wskaźników w regionach pozwolił wyróżnić następujące ich ogólne rodzaje/ typy:

- dotyczące ogólnego stanu rozwoju innowacyjności w regionie lub w zakresie IS (wskaźniki kontekstowe, strategiczne, ogólne), bazujące na danych zastanych (przede wszystkim pochodzących ze statystyki publicznej);
- dotyczące pomiaru regionalnej interwencji publicznej realizowanej względem wszystkich łącznie lub tylko wybranej IS (wskaźniki produktu, wskaźniki rezultatu, wskaźniki operacyjne), bazujące na danych wywołanych (interwencją publiczną w regionie), które są w posiadaniu instytucji regionalnych odpowiedzialnych za jej przeprowadzenie;
- dotyczące zaangażowania podmiotów regionalnych we wdrażanie interwencji publicznej skierowanej do podmiotów tworzących poszczególne IS (wskaźniki nakładu).

Pierwszy typ wskaźników, oprócz weryfikacji ze strony podmiotów zaangażowanych w zarządzanie IS oraz PPO pod kątem trafności ich doboru, wymaga dodatkowego zaangażowania zewnętrznych instytucji względem regionalnego systemu IS, które niezbędne są do ustalenia i zweryfikowania wskaźników pod kątem regularnego zasilania ich w dane na potrzeby UM (źródeł pozyskiwania danych). W tym przypadku w regionach wykorzystywane są dane „zewnętrzne względem regionu", np. będące w posiadaniu MF, MG[8], GUS, UPRP, Izby Celnej, czy KAS. Przykładem dobrej współpracy w tym zakresie jest województwo wielkopolskie (Wielkopolskie Obserwatorium Innowacji), które podjęło roboczą i regularną kooperację z Izbą Celną w zakresie wskaźnika „wartość eksportu województwa wielkopolskiego w roku 2017 dla inteligentnych specjalizacji". W przypadku drugiego

[8] Takie ministerstwo wskazane zostało w dokumentach Samorządu Województwa Wielkopolskiego w obszarze dotyczącym wskaźników monitorowania IS. Pomimo, że zlikwidowano Ministerstwo Gospodarki pod koniec 2015 roku, dokumenty regionalne w tym zakresie nie uległy aktualizacji. Należy jednak podkreślić, że dane te są na bieżąco pozyskiwane przez przedstawicieli Wielkopolskiego Obserwatorium Innowacji od Ministerstwa Rozwoju w latach 2015-2018 oraz od 2019 roku, a także w latach 2018 -2019 od Ministerstwa Przedsiębiorczości i Technologii.

i trzeciego typu wskaźników za ich weryfikację (pod względem trafności oraz sposobu zasilenia w dane) odpowiadają, przede wszystkim, komórki organizacyjne UM, w tym instytucje powołane do monitorowania oraz wdrażania RPO oraz gremia odpowiedzialne za wsparcie zarządzania IS oraz PPO w województwie.

W regionach wskaźniki monitorowania IS przyporządkowane zostały do następujących dokumentów:

- regionalnych programów operacyjnych (RPO);
- regionalnych dokumentów strategicznych (RSI, SRW);
- dokumentów operacyjnych odnoszących się do wdrażania IS (ramy strategiczne, polityki sektorowe, itp.).

W przypadku części regionów, wskaźniki odnoszące się do IS występują w więcej, niż jednym typie dokumentów. Ponadto, sposób i tryb weryfikacji wskaźników monitorowania IS w regionach jest zróżnicowany. Odbywa się on zarówno na etapie projektowania wsparcia w obszarze IS, jak i jego wdrażania, w tym na etapie:

- opracowywania ww. dokumentów w ramach konsultacji społecznych organizowanych przez UM;
- opracowywania ww. dokumentów w ramach zlecanych przez UM analiz opracowywanych przez podmioty zewnętrzne;
- wdrażania IS, w ramach przygotowywanych sprawozdań/ raportów monitoringowych z realizacji poszczególnych dokumentów;
- wdrażania IS, w ramach dedykowanych analiz, w tym zakresie opracowywanych (bezpośrednio jak i pośrednio odnoszących się do monitorowania IS) przez podmioty zewnętrzne na zlecenie UM;
- wdrażania IS, w ramach badań ewaluacyjnych opracowywanych przez podmioty zewnętrzne na zlecenie UM.

Należy podkreślić, że w przypadku części regionów wykorzystywany jest więcej, niż jeden z ww. sposobów weryfikacji wskaźników. W szczególności należy w tym zakresie wskazać, jako dobrą praktykę, województwa śląskie i dolnośląskie. W ramach weryfikacji wskaźników należy wskazać następujące rozwiązania, które stosowały poszczególne regiony:

- metoda redukcyjno-klasyfikacyjna kategoryzacji wskaźników, mająca na celu wybór najistotniejszych elementów RSI (metoda stosowana przez jeden z regionów w sytuacji stwierdzenia zbyt dużej liczby wskaźników dedykowanych IS, w celu zmniejszenia ich liczby);
- porównania międzyregionalne (w tym również benchmarking konkurencyjny);
- analiza ekspercka dokonywana przez ciała kolegialne dedykowane wsparciu UM w zarządzaniu IS oraz PPO (np. Rady Innowacji, itp.);
- analizy eksperckie zlecane podmiotom zewnętrznym (w trybie zamówień publicznych);

- badania panelowe przy wykorzystaniu samodzielnie tworzonych przez UM baz przedsiębiorców (działania planowane do realizacji w województwie pomorskim).

Podsumowując efektywność sposobów ustalania i weryfikowania wskaźników należy podkreślić, że jest ona w dużym stopniu uzależniona od typu wskaźnika. Jednocześnie trzeba zauważyć, że uwzględniając wszystkie regiony, dobór wskaźników można uznać za zasadniczo trafny, ale w ponad połowie zidentyfikowano problemy związane z ich zasilaniem. Możliwe jest wskazanie następujących dobrych praktyk w zakresie ustalania i weryfikowania wskaźników monitorowania IS: (i) poleganie na ograniczonej liczbie wskaźników, które w większości bazują na danych, dla których źródło zasilania jest w gestii UM (generuje to mniejsze ryzyko związane z pozyskiwaniem danych, które nie zależy wyłącznie od sprawności gromadzenia i weryfikacji danych przez UM; (ii) wyznaczanie wskaźników dedykowanych poszczególnym IS (co pozwala na monitorowanie poszczególnych IS, a nie tylko sytuacji w regionie - takie wskaźniki stanowią skuteczne narzędzie wspierające proces PPO); (iii) opracowywanie własnych wskaźników na podstawie autorskich rozwiązań, dopasowanych do dostępności danych oraz lokalnej specyfiki IS (np. w ramach Śląskiej Rady Innowacji, przy udziale obserwatoriów specjalistycznych, stworzono na poziomie regionu własny wskaźnik „smart indeks”; zakres danych dla tego wskaźnika został opracowany przez ekspertów z województwa); (iv) tworzenie baz podmiotów, które umożliwiają gromadzenie danych zasilających wskaźniki (rozwiązanie w trakcie wdrażania, które nie zostało jeszcze przetestowane w jednym z regionów).

2.5. Ewaluacja strategii RIS3 w regionach

Jak wspomniano wcześniej, większość regionów stosuje strategię polegającą na wykorzystaniu zróżnicowanych danych do celów monitoringowych, w tym danych wywoływanych w ramach zlecanych zewnętrznym podmiotom badań i analiz. Wśród nich należy wskazać również badania ewaluacyjne. Powszechnym badaniem jest ewaluacja wdrażania RSI, która, w różnym stopniu, została przez regiony powiązana ze strategią RIS3. Równie powszechnym rodzajem badań są ewaluacje poświęcone wdrażaniu RPO. W przypadku województw, które dokonały przejścia od RSI do nowego dokumentu strategicznego, opierającego rozwój innowacyjności w regionie na założeniach RIS3, prowadzone były też ewaluacje nowych strategii (tak było np. w przypadku województwa lubuskiego i tamtejszego „Programu Rozwoju Innowacji").

W przypadku części regionów, tematyka ewaluacji dostosowywana jest do bieżących potrzeb - w niektórych przypadkach prowadzone są badania cykliczne, posiadające jednak charakter raczej bieżącej (bądź aktualizowanej) diagnozy, niż ewaluacji. Innym rozwiązaniem jest próba porządkowania roli i tematów ewaluacyjnych, poprzez formułowanie założeń „systemu" takich badań. Tak jest np. w województwie mazowieckim, które utworzyło „System Monitorowania i Ewaluacji RSI WM (SMERIS)". Należy przy tym zaznaczyć, że formalny sposób organizacji badań ewaluacyjnych i ich powiązanie z monitoringiem IS i PPO nie przekłada się na jakość badań - ta warunkowana jest przede wszystkim dostępnością danych oraz możliwościami i umiejętnościami wykonawców. Czasami ewaluacje są dzielone według klucza etapu wdrażania (ex ante, mid-term, ex-post) oraz tematycznego, co przypomina rozwiązania z projektu „Monitoring KIS", realizowanego przez MR i PARP.

Wśród zlecanych na zewnątrz badań i analiz często powtarzają się następujące kwestie: analiza bądź diagnoza stanu innowacyjności województwa, analiza potencjału innowacyjnego w obszarach IS czy analiza trendów rozwojowych. Ciekawym rozwiązaniem jest wykorzystanie w ewaluacji analiz benchmarkingowych, które pozwalają na czerpanie inspiracji z innych regionów (w tym zagranicznych), określonych dla danego województwa jako referencyjne. Takie badania prowadzone są m.in. w województwach podkarpackim i małopolskim.

Realizacja badań ewaluacyjnych w obszarze IS i PPO, poza ich zlecaniem zewnętrznym podmiotom, jest niekiedy wspierana przez powiązane jednostki, takie jak regionalne obserwatoria terytorialne, obserwatoria rozwoju regionalnego, czy sieci specjalistycznych obserwatoriów (przykład województwa śląskiego).

Najbardziej wartościowe dla regionów wydają się ewaluacje mające walor benchmarkingu, a więc odnoszące sytuację do jednostek referencyjnych. Większość regionów ma w instytucjonalnej świadomości województwo, które bierze za przykład, z którym po cichu rywalizuje, bądź które przyjmuje za płaszczyznę porównań ze względu na podobne uwarunkowania lub trajektorię, czy poziom rozwoju. Przy takiej perspektywie, pożądane oceny parasolowe (monotematyczne w odniesieniu do co najmniej kilku regionów) to

realizacje, traktujące regiony jako jednostki analizy i penetrujące poszczególne zmienne, czy problemy badawcze na ich poziomie. Zakres tematyczny ewaluacji schodzi przy tym na dalszy plan, choć naturalnym wyborem stają się zagadnienia głównego nurtu, tzn. ważne z punktu widzenia bieżących celów wdrażania polityk krajowych, czy europejskich oraz wyzwań globalnych, a więc takie, których potencjalnym odbiorcą są wszystkie województwa, bądź ich większość.

Wyróżniono cztery czynniki, wskazujące na zalety prowadzenia ocen w modelu ponadregionalnym:

- **koszt ewaluacji.** Cena realizacji skomplikowanych, wymagających unikalnej wiedzy eksperckiej lub ekstensywnych badań terenowych, może być dla regionów nie do udźwignięcia lub wydawać się nieuzasadniona (np. w przypadku regionów o niewielkim potencjale innowacyjnym gospodarki). Realizacje ponadregionalne pomogą w tym wypadku podzielić i ostatecznie zredukować koszty, które dodatkowo można podzielić proporcjonalnie do adekwatnych kryteriów (np. przy ewaluacji jednostek naukowych w obszarach IS można zastosować wskaźnik udziału regionalnej kadry B+R lub regionalny GERD);
- **doniosłość ewaluacji.** Realizacje strategiczne z punktu widzenia kraju lub UE, czyli np. charakterystyczne dla okresów przejścia między perspektywami polityk, wyznaczające paradygmat rozwoju, powinny być możliwie skoordynowane i wystandaryzowane pod względem metodologicznym;
- **obligatoryjność ewaluacji**. Realizacje oczekiwane w określonym kształcie i czasie dla wszystkich lub większości regionów, powinny mieć dedykowane ponadregionalne źródło finansowania i być realizowane zewnętrznie, przy ewentualnym zaangażowaniu regionalnych aktorów w działania badawczo-analityczne. Przykładem takiej realizacji jest ocena stopy zwrotu z inwestycji (ROI) w IS, dla której standard metodologiczny ustanowił Bank Światowy, a której realizacja jest oczekiwana od regionów;
- **pionierski charakter ewaluacji.** Realizacje testujące aparat narzędziowy lub dotyczące obszaru niespenetrowanego dotychczas oceną, mogą okazać się niskoefektywne bądź organizacyjnie i koncepcyjnie nie do udźwignięcia, przede wszystkim przez regiony o ograniczonych zasobach kompetencyjnych i kadrowych, w zakresie zarządzania innowacyjnością regionalną. Tego typu ewaluacje sugeruje się prowadzić w modelu pilotażowym, dla kilku zainteresowanych - zróżnicowanych ze względu na kluczowe zmienne badania - regionów jednocześnie. Dobrą praktyką w tym zakresie jest przeprowadzona przez OECD w 2019 roku, dla trzech regionów, ewaluacja wąskich gardeł w zakresie start-upów, scale-upów i dużych przedsiębiorstw pn.: „Local entrepreneurship ecosystems and emerging industries”.

2.6. Bariery i trudności związane z monitorowaniem IS oraz PPO

Główny wniosek z przeprowadzonych w odniesieniu do wszystkich regionów analiz jest taki, że zdecydowana większość z nich boryka się ze zróżnicowanymi barierami dotyczącymi monitorowania IS oraz koordynacją regionalnego PPO. Wynika to m.in ze stopnia innowacyjności danego regionu, który jest szczególnie istotny z punktu widzenia zasobów, a tym samym potencjału interesariuszy przekładającego się na ich aktywność i merytoryczne zaangażowanie w ramach PPO. Jednocześnie należy podkreślić, że trudności w zakresie monitorowania IS w poszczególnych regionach są również odmienne, co jest np. konsekwencją zaplanowanego regionalnego systemu monitoringu, w tym w szczególności jego stanu zaawansowania oraz skomplikowania, a także źródeł zasilania wskaźników dedykowanych IS.

Ogólne bariery i trudności związane z monitorowaniem IS oraz PPO

Analiza trudności związanych z monitorowaniem IS oraz PPO pozwala na wskazanie wspólnych barier dotyczących obu tych obszarów. W pierwszej kolejności należą do nich niewielkie zasoby kadrowe UM, które nie są w stanie zabezpieczyć w pełnym zakresie oraz na odpowiednim poziomie organizacyjnym i merytorycznym wszystkich zaplanowanych działań i inicjatyw (przez co nie wszystkie mogą być realizowane w częściowym lub wręcz pełnym zakresie). W dalszej kolejności bariery są wynikiem szerokiego zdefiniowania poszczególnych IS w regionach, które nie mają tym samym charakteru priorytetyzującego, który powinien być ich wyznacznikiem. Ważnym elementem są także trudności dotyczące odpowiedniego włączania interesariuszy w prace i współzarządzanie IS, w szczególności projektowania, ale też wdrażania czy weryfikacji przyjętych założeń.

- ✓ **Problemy i bariery kadrowe w komórkach organizacyjnych w UM odpowiedzialnych za monitorowanie IS oraz PPO**

Jednym z podstawowych problemów, jaki dotyczy większości regionów w procesie monitoringu IS oraz PPO jest kwestia związana z brakami kadrowymi w zespołach odpowiedzialnych za oba te obszary. W części województw (np. w przypadku województwa wielkopolskiego czy małopolskiego) zasoby ludzkie w tych komórkach zostały nawet ograniczone w porównaniu z początkiem aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Problem ten jest szczególnie widoczny na tle złożonych, długotrwałych procedur administracyjnych związanych z uruchamianiem postępowań w trybie przetargowym (np. na zaplanowane badania, czy analizy). Z tą barierą związane jest również niedostateczne finansowanie, a także priorytetowe traktowanie przez UM (w szczególności decydentów) działań w zakresie monitorowania IS oraz PPO.

- ✓ **Problemy i bariery związane ze sposobem definiowania IS**

Jednym z ważniejszych problemów, jaki pojawia się w wielu regionach jest zbyt szerokie definiowanie IS (choć powinny one odznaczać się priorytetyzującym charakterem). Jest to szczególnie widoczne w takich województwach jak łódzkie, małopolskie czy świętokrzyskie -

charakteryzujących się bardzo rozbudowanym opisem IS, zwłaszcza na II i III poziomie szczegółowości, na który składa się nawet kilkaset priorytetów w obrębie poszczególnych IS. W pierwszej kolejności konsekwencją takiego podejścia jest utrudnione precyzyjne monitorowanie obszarów wchodzących w skład IS (zwłaszcza uwzględniając realizację badań oraz przeprowadzanie analiz). W wielu regionach wyniki monitoringu obejmują zbyt duży obszar tematyczny, aby możliwe było precyzyjne obserwowanie zmian/trendów w obrębie poszczególnych IS. Utrudnione jest tym samym, wyciąganie na podstawie danych monitoringowych konstruktywnych merytorycznych i organizacyjnych (związanych z zarządzaniem IS) wniosków. Jest to również podstawą do zastanowienia się nad stopniem użyteczności części prowadzonych działań monitoringowych. W przypadku PPO główną barierą jest to, że niedostatecznie priorytetyzujący charakter IS blokuje PPO. Przekłada się to także na niewłaściwy dobór kluczowych partnerów dla każdej z IS, który jest utrudniony ze względu na ich bardzo szeroki zakres tematyczny. Należy jednak podkreślić, że ten problem nie dotyczy wszystkich województw i występuje z różnym natężeniem w zależności od regionu, a także typu IS. W konsekwencji, w niemal połowie regionów PPO nie przyniósł do tej pory żadnych efektów w postaci wskazania nowych IS lub modyfikacji tych już istniejących.

- ✓ **Problemy i bariery związane z włączaniem interesariuszy przez UM w prace i współzarządzanie IS**

Większość regionów w procesie wyboru IS wykorzystywało model mieszany z przewagą procesów oddolnych - bottom up - (przy szeroko zakrojonych konsultacjach społecznych). Takie podejście wpisuje się w ideę IS oraz PPO. Zakłada ono z jednej strony decentralizację wzmacniającą procesy oddolne, demokratyczne, wyboru IS czy współzarządzania ze strony przedsiębiorców, czy pozostałych interesariuszy IS. Jednocześnie, polityka oparta na dowodach (evidence based-policy) wymaga profesjonalizacji zarządzania procesami (w tym monitoringiem IS, czy PPO) przez administrację publiczną w ścisłej współpracy z gremiami eksperckimi. Prowadzi to w konsekwencji do przekształcenia IS oraz PPO, nadając im odgórnego (top down) technokratycznego charakteru. Wykorzystanie obu podejść przez regiony należy ocenić pozytywnie. Konieczne jest jednak podkreślenie, że regiony nadal nie wypracowały efektywnego i transparentnego (dla interesariuszy) modelu, który zachowywałby odpowiednie proporcje pomiędzy tymi podejściami w procesie projektowania, wdrażania oraz zarządzania IS. UM powinny zaplanować (z czym były dotychczas problemy) precyzyjne obszary tematyczne i zadania (element podejścia top - down), w których przewidziany jest aktywny udział interesariuszy (podejście bottom-up). W wielu województwach brak takiego uporządkowania skutkował tym, że bardzo duży potencjał i doświadczenie uczestników tych gremiów eksperckich (np. Rad Innowacyjności), czy roboczych (np. Grup Roboczych), wspierających proces monitoringu IS czy PPO, nie został w pełni wykorzystany.

Specyficzne bariery i trudności związane z monitorowaniem IS

Do najważniejszych barier i trudności w zakresie monitorowania IS należą te dotyczące: (i) wskaźników wykorzystywanych w monitorowaniu (m.in. ich wyboru, definiowania, modyfikacji); (ii) pozyskiwania danych do monitoringu (w szczególności tych zasilanych ze statystyki publicznej); (iii) pomiaru aktywności wnioskodawców reprezentujących poszczególne IS w konkursach ze środków RPO.

- ✓ **Problemy i bariery w zakresie wskaźników wykorzystywanych do monitorowania IS**

Należy podkreślić, że aktualnie we wszystkich regionach, dobór wskaźników można uznać za zasadniczo trafny. Pewną słabością systemów monitorowania IS jest oparcie ich na zbyt dużej liczbie wskaźników, często redundantnych (zbytecznych, niepotrzebnych) względem siebie. W niektórych przypadkach wskaźniki są zbyt subiektywne i nie zawsze wprost powiązane z IS (przykład województwa lubelskiego). Rodzi to trudności w wyciąganiu wartościowych wniosków z procesu monitorowania IS. Częstym problemem w ramach monitoringu IS jest także brak pełnej operacjonalizacji stosowanych wskaźników, co wiąże się następnie z ich niespójnym rozumieniem, ale przede wszystkim z utrudnionym dotarciem do danych.

- ✓ **Problemy i bariery w zakresie pozyskiwania danych do monitorowania IS**

Głównym problemem, w przypadku wskaźników bazujących na statystyce publicznej, jest to, że są one trudnodostępne, a najbardziej aktualne wartości zamieszczane są przez GUS z dużym opóźnieniem. Skomplikowana bieżąca agregacja wskaźników, stanowi więc znaczącą barierę (dla ich użyteczności) z punktu widzenia działalności regionów w zakresie zarządzania IS. Jednocześnie w wielu przypadkach dane są zbyt ogólne (m.in. brak dostępu do danych z poziomu mikroprzedsiębiorstw). Ponadto IS w części regionów są interdyscyplinarne, co praktycznie uniemożliwia ich bezpośrednie przełożenie na kody PKD, co stanowi znaczącą barierę dla prowadzonego procesu monitorowania. Z powodu dużego poziomu szczegółowości w obrębie PKD pojawiają się braki danych. Również metodologia liczenia niektórych wskaźników przez GUS zmienia się w czasie. Istotny dla regionów jest sam problem z dostępem do danych na poziomie PKD w odniesieniu do części wskaźników – z uwagi na to, że niektóre z danych objęte są tajemnicą statystyczną. Ponadto, w przypadku niektórych wskaźników, wybranych przez region (np. wskaźników lokalizacyjnych do określania IS) ich użyteczność może być ograniczona.

- ✓ **Problemy i bariery dotyczące monitorowania aktywności wnioskodawców reprezentujących poszczególne IS w konkursach ze środków RPO**

Główną trudnością, stanowiącą poważną barierę dla monitorowania IS w części regionów, jest możliwość wpisywania się wnioskodawców aplikujących w konkursach organizowanych w ramach RPO tylko do jednej IS (w niektórych województwach, takich jak mazowieckie, nawet bez wskazywania konkretnej IS). Utrudnia to, w znaczący sposób, precyzyjne monitorowanie obszarów IS przede wszystkim o charakterze horyzontalnym (cross sektorowych) pod kątem aktywności wnioskodawców reprezentujących więcej niż jedną IS.

Specyficzne bariery i trudności związane z PPO

W przypadku PPO trudności i bariery dotyczą głównie: (i) identyfikacji interesariuszy (w szczególności przedsiębiorców, ale również IOB oraz instytucji naukowo-badawczych), które mogą być wartościowymi uczestnikami w tym procesie; (ii) utrzymania stałej i jednocześnie wysokiej aktywności oraz zaangażowania podmiotów uczestniczących w PPO; (iii) śledzenia naturalnej aktywności podmiotów w regionie w obszarze PPO (zamiast powszechnej stymulacji interesariuszy - przedsiębiorców, naukowców w ramach procedur zaprojektowanych przez przedstawicieli regionów).

- ✓ **Problemy i bariery dotyczące identyfikacji interesariuszy angażowanych przez regiony w PPO**

W przypadku niektórych regionów (np. w województwach małopolskim, czy dolnośląskim) pojawiają się problemy z identyfikacją właściwych podmiotów angażowanych w PPO w kontekście jego celów. Często angażowane są bowiem w przeważającym stopniu duże podmioty (choć konkursy w ramach RPO przewidziane dla podmiotów wpisujących się w IS adresowane są do MŚP) lub takie, które nie prowadzą wymaganej aktywności w ramach poszczególnych IS. Zdarza się, że wśród zaangażowanych podmiotów (np. w ramach Grup Roboczych) dominują przedstawiciele instytucji naukowych, a w mniejszym stopniu reprezentowani są przedsiębiorcy (choć jest to niezgodne z założeniami PPO). Niedostateczne jest także angażowanie Centrów Transferu Technologii, czy IOB (koordynujących działania B+R+I) w prace gremiów eksperckich oraz roboczych wspierających UM, czego konsekwencją jest brak możliwości śledzenia szerokiej naturalnej aktywności w regionie w obszarze poszczególnych IS.

- ✓ **Problemy i bariery dotyczące utrzymania przez regiony aktywności podmiotów zewnętrznych (przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli III sektora) angażowanych w regionalne PPO**

W przypadku zdecydowanej większości regionów (wyjątek stanowią województwa mazowieckie oraz pomorskie) największa aktywność interesariuszy zaangażowanych w PPO, miała miejsce tylko na pierwszym etapie, czyli identyfikacji IS i z czasem, sukcesywnie zmniejszała się. W konsekwencji, kontynuacja PPO przysporzyła regionom trudności i przyniosła najmniejsze rezultaty. Niska aktywność jest wynikiem tego, że w przypadku części regionów brakuje zasobów, a w dalszej kolejności umiejętności, wiedzy, czy pomysłów na temat skutecznego budowania relacji i procesu angażowania w PPO kluczowych podmiotów, w tym przedsiębiorców oraz naukowców i przedstawicieli NGO. UM nadal brakuje skutecznych i efektywnych propozycji wzmacniających ich współpracę oraz budowanie dialogu i pełnego zaangażowania wśród interesariuszy poszczególnych IS. Ponadto, dotychczasowe działania cały czas nie przekładają się na dostateczny wzrost świadomości i wiedzy wśród wszystkich grup na temat regionalnych IS oraz PPO i konieczności podejmowania takiej współpracy. To wszystko powoduje, że największym wyzwaniem i trudnością dla regionów staje się angażowanie przedstawicieli branż do aktywnego uczestnictwa w PPO i budowanie zaufania przedsiębiorców do tego procesu.

Barierą dla zaangażowania jest też ogólnie niski stopień kapitału społecznego (w tym zaufania społecznego)[9]. Konsekwencją jest to, że uczestnicy PPO nie dzielą się swoimi doświadczeniami, planami czy pomysłami, co niestety nie sprzyja wspólnemu uczeniu się i budowaniu wiedzy instytucjonalnej.

- ✓ **Problemy i bariery w zakresie śledzenia naturalnej aktywności podmiotów w regionie w obszarze PPO**

W Polsce PPO stosunkowo rzadko polega na śledzeniu przez regiony naturalnej aktywności interesariuszy, co stanowi poważną barierę dla efektywności, skuteczności oraz użyteczności całego procesu. Takie działania inicjowane są jedynie w województwach łódzkim oraz pomorskim. Jednocześnie jest to podejście charakteryzujące PPO w krajach będących liderami innowacyjności[10]. Dla realizacji tego podejścia konieczna jest rozbudowa PPO o dodatkowe elementy, które powinny posiadać wyższy priorytet niż te dotychczas realizowane: (i) włączenie w PPO projektów, które choć nie są bezpośrednio powiązane z PPO, mogą dostarczyć użytecznych danych z punktu widzenia realizacji tego procesu; (ii) oddolne budowanie sieci regionalnych instytucji, które w ramach swojej działalności prowadzą PPO (choć nie były one powoływane w celu prowadzenia PPO); (iii) realizowanie badań terenowych wśród przedsiębiorców (ilościowych i jakościowych), a nie tylko bazowanie na danych zastanych.

[9] Słabo rozwinięty kapitał społeczny, przejawiający się między innymi brakiem gotowości do współpracy z podmiotami spoza najbliższego kręgu pokrewieństwa czy znajomości, współwystępujący często z niskim poziomem zaufania jest charakterystyczny dla państw postkomunistycznych, których system instytucjonalny w krótkim okresie uległ radykalnej transformacji (Por. J. Staniszkis, Postkomunizm. Próba opisu, Gdańsk 2001; P. Sztompka, Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Kraków 2007; P. Sztompka Kapitał społeczny: teoria przestrzeni międzyludzkiej, Kraków 2016).

[10] Informacje dotyczące takich działań zamieszczono w raporcie „Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania – benchamrking na poziomie międzynarodowym.

2.7. Współpraca UM z podmiotami zagranicznymi w zakresie IS oraz PPO

Wszystkie regiony w Polsce zaangażowane są w większym lub mniejszym wymiarze we współpracę z podmiotami zagranicznymi w obszarze IS oraz PPO. W większości współpraca ta przynosi wymierne korzyści, choć w przypadku uczestnictwa w międzynarodowych gremiach, nawet gdy dotyczy to tych samych inicjatyw, zakres kooperacji, a tym samym korzyści dla regionów są różne. W dużym stopniu uzależnione jest to od podejścia, aktywności oraz kwalifikacji zasobów ludzkich poszczególnych UM, dedykowanych takim działaniom. Udział w gremiach koncentruje się przede wszystkim na transferze wiedzy do przedstawicieli administracji regionalnej w zakresie ogólnych założeń dotyczących IS oraz PPO (w tym wyłaniania i monitorowania IS), odbywającym się w trakcie spotkań organizowanych przez poszczególne instytucje (w szczególności konferencji, szkoleń oraz warsztatów). Dodatkowo jest to również udział regionów w badaniach realizowanych przez te podmioty. Incydentalnie wiąże się to także z organizowaniem spotkań biznesowych. Analiza powyższych obszarów skłania do wniosku, że największym bezpośrednim beneficjentem funkcjonowania tych gremiów w Polsce są przedstawiciele UM.

Jednocześnie, analizując współpracę regionów z podmiotami zagranicznymi (gremiami) w obszarze IS oraz PPO, najbardziej powszechne (ponieważ dotyczy wszystkich UM) jest ich uczestnictwo w Platformie S3 (S3 Platform). Inicjatywa ta wspiera kraje i regiony UE w opracowywaniu, wdrażaniu i przeglądach ich RIS3. Została ona założona w 2011 roku w następstwie Komunikatu „Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020". Rolą Platformy S3 jest dostarczanie informacji, metodologii, wiedzy i doświadczeń krajowym i regionalnym decydentom, jak również promowanie wzajemnego uczenia się, współpracy trans-krajowej i udziału w dyskusjach akademickich dotyczących koncepcji IS. Należy jednak podkreślić, że aktywność tego gremium zmniejszała się sukcesywnie w trakcie trwania aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Potwierdza to m.in. brak aktualnych danych na stronie internetowej (www.s3platform.jrc.ec.europa.eu), dotyczących osób odpowiedzialnych w poszczególnych regionach w Polsce oraz innych krajach europejskich za zarządzanie IS oraz PPO[11]. Skrajną sytuacją był zidentyfikowany brak bieżących informacji uwzględniających rozwiązania systemowe w zakresie IS na Węgrzech (na stronie internetowej Platformy S3 nie pojawiły się informacje, że IS w tym kraju funkcjonują jedynie na poziomie centralnym). Jednocześnie, połowa regionów w Polsce należy do Platform Tematycznych S3 działających przy KE, w tym cztery województwa (łódzkie, lubelskie mazowieckie, małopolskie) wchodzą w skład tylko platformy na rzecz modernizacji przemysłu, a trzy jedynie w dziedzinie Energii (pomorskie, podlaskie, opolskie). Jeden region – województwo śląskie - przynależy do obu tych typów platform jednocześnie.

[11] Wniosek na podstawie badań terenowych realizowanych w ramach benchmarkingu międzynarodowego

Kolejnym gremium jest ERRIN (European Regions Research and Innovation Network). ERRIN, która ma swoją siedzibę w Brukseli, jest organizacją, zrzeszającą ponad 120 podmiotów, w tym ponad 110 regionów europejskich. Jej działalność skupia się na ułatwianiu wymiany wiedzy i doświadczenia oraz służy nawiązywaniu wspólnych działań i partnerstw projektowych w celu wzmocnienia potencjału badawczego i innowacyjnego swoich członków. Poprzez angażowanie się w dyskusje z instytucjami europejskimi, sieć ERRIN stara się również wywierać wpływ na poszczególne polityki unijne w celu ich lepszego dostosowania do potrzeb regionalnych. Regularne spotkania członków sieci w ramach tematycznych grup roboczych oraz kluczowych, z punktu widzenia ich interesów, wydarzeniach (zarówno w Brukseli, jak i regionach partnerskich) służą głównie wymianie dobrych praktyk, organizacji wspólnych wydarzeń oraz budowaniu partnerstw międzynarodowych na rzecz inicjatyw projektowych. W ramach Europejskiej Sieci Współpracy Regionów w zakresie Badań i Innowacji funkcjonuje obecnie 15 grup tematycznych. Do ERRIN należy dziewięć regionów w Polsce. Szczególnie aktywne jest województwo pomorskie, które jako jedyne z polskich regionów jest liderem jednej z trzynastu grup roboczych - „Blue growth" związanej z szeroko rozumianym sektorem morskim. Z drugiej jednak strony w Polsce istnieją regiony, które zakończyły współpracę z ERRIN z powodu braku merytorycznych efektów oraz wysokich składek.

Kolejną z inicjatyw jest IQ-NET[12], do którego jeszcze w 2019 roku należały dwa województwa w Polsce (pomorskie[13], warmińsko-mazurskie). To sieć służąca wymianie doświadczeń dotyczącej wdrażanych programów pomocowych UE i praktycznych kwestii związanych z programowaniem. Sieć istnieje od 1996 roku. Celem projektu jest wszechstronna współpraca pomiędzy partnerami, realizującymi programy finansowane z funduszy unijnych. W projekcie uczestniczą m.in. regiony realizujące programy operacyjne, administracje krajów członkowskich UE, KE.

Dodatkowo część regionów współpracuje również z JRC, czyli Wspólnym Centrum Badawczym. JRC stanowi wewnętrzny dział naukowy KE. Prowadzone przez nie badania zapewniają unijnym politykom niezależne doradztwo oparte na dowodach naukowych. Dla niektórych województw współpraca ta jest znacząca - np. warmińsko-mazurskie w oparciu o współpracę z JRC opracowało koncepcję warsztatów z interesariuszami IS, która umożliwia projektowanie planów działań dla IS. Aktywność pozostałych województw dotyczy w szczególności udziału w badaniach organizowanych przez JRC.

Aktywnością, która przynosi najbardziej wymierne korzyści dla województw, jest udział w projektach finansowanych z INTERREG, które w największym stopniu przyczyniają się do profesjonalizacji oraz usprawnienia zarządzania IS oraz PPO w oparciu o aktualną wiedzę w zakresie obu tych obszarów. Działania, które się do tego przyczyniają, realizowane są

[12] Patrz: (http://www.eprc-strath.eu/iqnet/about-iqnet/members.html). Są to województwa pomorskie oraz warmińsko-mazurskie.

[13] Od 2020 rok województwo pomorskie nie przynależy do inicjatywy IQ-NET.

w efektywny sposób na szczeblu operacyjnym i koncentrują się przede wszystkim na bezpośredniej wymianie doświadczeń i dobrych praktyk w ramach spotkań i wizyt studyjnych. Obejmują one również takie elementy jak szkolenia dla przedsiębiorców, brokerów innowacji, wsparcie w zakresie networking-u, spotkania matchmakingowe oraz udoskonalanie monitorowania IS (np. w ramach sieci branżowych obserwatoriów inteligentnych rynków). W przypadku działań prowadzonych w ramach INTERREG wśród tego typu inicjatyw należy wymienić zarówno projekty, które pośrednio („NICHE", „Digitourism", „Żywe laboratorium polityki publicznej" „RELOS3") jak i bezpośrednio („EmpInno", „Beyond EDP", „Integrating the territorial dimension for cohesive S3. COHES3ION, „LARS") związane są z IS oraz PPO. W przypadku pierwszej grupy projektów są to inicjatywy dotyczące przede wszystkim obszarów związanych z innowacyjnością (np. rozwijaniem współpracy B+R) lub funkcjonowaniem poszczególnych branż (w tym wzmacnianiem stopnia ich umiędzynarodowienia). Jednocześnie należy podkreślić, że udział w projektach z INTERREG (co najmniej w charakterze partnera projektu, co zwiększa wymiar oraz regularność zaangażowania[14]) pozwala na bezpośrednie pozyskiwanie informacji w zakresie dobrych praktyk od bardziej doświadczonych podmiotów/partnerów międzynarodowych. Istotnym elementem jest również rozwijanie i wzmacnianie kompetencji urzędników (uczestniczących w tych projektach) odpowiedzialnych za koordynację monitoringu IS oraz PPO w regionie.

[14] W przypadku statusu interesariusza, który również UM mogą mieć w ramach projektów z INTERREG, zaangażowanie regionu nie musi być regularne i duże.

2.8. Komunikowanie wyników monitorowania IS w regionie, na poziomie region-region oraz region-kraj

Bez wątpienia, za kluczową płaszczyznę komunikowania wyników monitorowania na poziomie region-region, należy uznać organizowanie w sposób cykliczny i regularny (dwa razy w roku) RFIS, powołanego przy Konwencie Marszałków Województw RP. Jest to gremium wysoko oceniane przez wszystkich uczestników tworzących to ciało kolegialne, w szczególności jednak tych, reprezentujących szczebel regionalny. Z punktu widzenia monitorowania IS należy podkreślić, że jeden z elementów wskazanych jako obszar działań RFIS stanowił „monitoring i wskaźniki RIS3 oraz IS". Ponadto, zgodnie z założeniami, RFIS w wymiarze operacyjnym (jako platforma krajowa IS) dążyć ma do wypracowania spójnego systemu wdrażania i monitoringu IS. Co należy uznać za dobre rozwiązanie – z punktu widzenia komunikacyjnego - w RFIS zaangażowani są nie tylko przedstawiciele UM, ale także ministerstw (w szczególności MR) wdrażających projekt „Monitoring KIS" (co uzupełnia komunikację pomiędzy regionami i „krajem" prowadzoną w ramach tego projektu). W przypadku RFIS udział przedstawicieli instytucji centralnych nie ma jednak regularnego charakteru, w odróżnieniu od spotkań wpisujących się w projekt „Monitoring KIS" (w jego ramach komunikacja na linii kraj-regiony odbywa się trakcie posiedzeń GK, których organizatorem jest lider Projektu, czyli MR).

Pierwsze posiedzenie RFIS odbyło się w grudniu 2013 roku i zostało zorganizowane przez samorząd województwa kujawsko-pomorskiego. Należy podkreślić, że kwestie monitorowania IS poruszane były, w trakcie kolejnych posiedzeń RFIS w pierwszej kolejności w odniesieniu do poszczególnych regionów, przez organizatorów tych spotkań. Gospodarze RFIS prezentowali regionalne rozwiązania - np. w trakcie RFIS w Krynicy-Zdroju w 2017 roku uczyniło to województwo małopolskie, które zaprezentowało szczegółowo system wspierania i monitorowania innowacji w regionie. Dodatkowo w trakcie poszczególnych RFIS omawiano ogólne zagadnienia związane z monitorowaniem IS, w tym m.in.: (i) zagadnienia związane z zapewnieniem synergii działań na poziomie kraj-regiony w zakresie monitorowania IS w kontekście wyzwań, jakie niesie perspektywa 2020+ (RFIS w 2018 roku – organizowany przez województwo mazowieckie); (ii) Portalem Informacyjno-Komunikacyjnym (PIK) jako praktycznym podejściem do monitorowania IS (RFIS w 2015 roku – organizowany przez województwo wielkopolskie). Przeprowadzono również warsztat w zakresie bieżących działań prowadzonych przez regiony, jak i instytucje krajowe, który koncentrował się na procesie monitorowania i ewaluacji IS oraz możliwościach współpracy przy realizacji procesu i współpracy w ramach działań podejmowanych w kontekście monitorowania IS na poziomie regionalnym, jak i krajowym (RFIS z 2016 roku – organizowany przez województwo śląskie).

Istotnym elementem monitorowania IS jest również komunikowanie wyników w tym zakresie wśród interesariuszy regionalnych ekosystemów innowacji. Odbywa się ono przede wszystkim za pośrednictwem ciał kolegialnych powołanych w tym celu w poszczególnych regionach, a także działań informacyjnych UM (konferencji, spotkań, itp.). Należy jednak

podkreślić, że tylko w niewielkim stopniu przekazywane informacje odnoszą się do monitorowania IS, a bardziej samych IS oraz realizowanego PPO. Ponadto należy podkreślić, że tylko niektóre regiony wypracowały skuteczny i efektywny mechanizm w zakresie komunikowania wyników monitorowania IS.

W przypadku dobrych praktyk w zakresie „regionalnego" komunikowania informacji na temat IS, jako szczególnie skuteczne rozwiązanie (potwierdza to przykład województwa mazowieckiego), okazały się bezpośrednie spotkania. Na Mazowszu uczestniczyli w nich przede wszystkim przedsiębiorcy, ale również przedstawiciele jednostek naukowych, samorządu gospodarczego oraz administracji publicznej. Były one moderowane przez urzędników i odbywały się na terenie całego regionu (nie tylko w siedzibie UM). Szczególnie efektywne okazało się angażowanie przy organizacji tego typu wydarzeń realizowanych w ramach PPO, sieci kontaktów oraz zasobów administracji terytorialnej na poziomie gminy i powiatu (w szczególności szerokich kontaktów do lokalnych przedsiębiorców).

Dodatkowo należy podkreślić, że w celu skutecznego komunikowania wyników prowadzonego monitorowania IS, konieczne jest mierzenie jakości oraz skuteczności działań komunikacyjnych. Regiony czynią to jednak tylko w ograniczonym stopniu (np. jako jeden z wielu wątków badawczych realizowanych w ramach zaplanowanych badań, ewaluacji, czy analiz).

2.9. Dobre praktyki w zakresie narzędzi do monitorowania IS i PPO w regionach

W ramach badania zidentyfikowano stosunkowo nieczęste występowanie dobrych praktyk (zgodnie z przyjętą w badaniu definicją dobrej praktyki[15] i biorąc pod uwagę liczbę województw), natomiast zostały one zidentyfikowane na trzech z pięciu rozpatrywanych wymiarów oceny narzędzi monitoringu IS i PPO. Na tle zidentyfikowanych deficytów w odniesieniu do narzędzi monitoringowych, jako dobre praktyki wskazano przede wszystkim rozwiązania zwiększające poziom dostosowania narzędzi do specyfiki regionu oraz umożliwiające większe zaangażowanie w monitoring interesariuszy regionalnego systemu IS. Praktyki te przywołuje poniższa tabela (szczegółowy opis praktyk został zawarty w Podrozdziale 3.2 „Dobre praktyki z regionów").

Tabela 2. Dobre praktyki w odniesieniu do stosowanych narzędzi monitoringu i PPO

Lp.	Czego dotyczy dobra praktyka?	Treść dobrej praktyki; numer	W jakich regionach występuje?
1	Partycypacyjny (włączający) charakter narzędzi monitoringu	Region wykorzystuje deklaracje współpracy przy monitoringu IS, w szczególności ze strony przedsiębiorstw, gwarantując sobie możliwość tworzenia własnych baz kontaktów i prowadzenia celowanej komunikacji w zgodzie z przepisami RODO; Praktyka nr 7, tabela 6	pomorskie
2	Czułość narzędzi monitoringu (w odniesieniu do terytorializacji i szerokości IS)	Dopasowanie narzędzi monitoringu do wewnętrznego zróżnicowania regionu i poszczególnych grup interesariuszy; Praktyka nr 10, tabela 6	śląskie, podkarpackie, wielkopolskie
3	Interaktywność narzędzi PPO	Bezpośrednia komunikacja z interesariuszami, w szczególności poprzez spotkania terenowe, również na poziomie powiatu czy gminy Praktyka nr 6, tabela 6	opolskie, śląskie, mazowieckie. łódzkie

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie wskazane w tabeli praktyki zostały zakwalifikowane w badaniu jako dobra praktyka, co oznacza, że wysoko oceniono zarówno ich efektywność, jak i możliwość ich

[15] Szczegółowy opis definicji dobrej praktyki zamieszczony został w podrozdziale „Wybór najlepszych praktyk (best practices)" na stronie 107.

wykorzystania przez pozostałe regiony. Wszystkie prowadzą też do zaawansowania rozwoju regionalnych systemów monitorowania IS.

2.10. Propozycje wskaźników monitorowania IS

Obecnie nie istnieje katalog wskaźników monitorowania pozwalający na porównanie osiąganych rezultatów wdrażania IS w regionach. Dotychczasową próbą ujednolicenia monitoringu było opracowanie Wspólnej Listy Wskaźników[16], która nie doczekała się regularnych aktualizacji i nie została szeroko zaadaptowana. Dyskusje na temat możliwości ujednolicenia monitoringu mają obecnie miejsce podczas spotkań RFIS i GK.

Mimo niedoskonałości wynikających ze stosowania nomenklatury PKD (przede wszystkim trudności z precyzyjnym zdefiniowaniem zakresu poszczególnych IS), powszechność stosowania jej w statystyce publicznej powoduje, że trudno znaleźć dla niej alternatywę. By proponowany katalog wskaźników był jak najbardziej użyteczny konieczne jest: (i) jak najbardziej precyzyjne zdefiniowanie granic IS – już na poziomie podklas PKD – oraz podzielanie tej definicji przez wszystkie regiony; (ii) wykorzystanie danych odpłatnych od GUS, które pozwolą na dokonywanie porównań na poziomie podklas PKD. Część zaproponowanych wskaźników bazuje również na innych klasyfikacjach, na przykład na Międzynarodowej Standardowej Klasyfikacji Edukacji (ISCED - F 2013), czy nomenklaturze CN. Chcąc mieć możliwość porównywania wyników poszczególnych regionów, konieczne jest więc przyjęcie uproszczenia poprzez zastosowanie nieostrych granic pomiędzy poszczególnymi IS. Wspólny system definiowania granic IS nie musi oczywiście obowiązywać na poziomie regionalnym, na którym warto pozostawić dotychczasową dowolność, by nie ograniczać kreatywnych sposobów budowania granic IS.

Należy również pamiętać, że zaproponowany w niniejszym podrozdziale zestaw wskaźników dla wszystkich regionów i dla poziomu krajowego, służyć ma jedynie monitoringowi porównawczemu IS, a nie PPO. Wnioski płynące z niniejszego badania wskazują na konieczność uzupełniania monitoringu opartego o dane ilościowe, danymi o charakterze jakościowym (konsultacjami z ekspertami i przedsiębiorcami, analizami potencjałów i szans rozwojowych). Dopiero takie komplementarne podejście umożliwia nie tylko monitoring obecnych IS, ale również wyłanianie nowych IS. Identyfikacja branż o wysokim potencjale innowacyjnym w ramach wskaźników ilościowych musi być więc za każdym razem rozszerzona o ich jakościową interpretację, co pozwoli na zrealizowanie postulatu zawężenia liczby IS.

Punktem wyjścia dla opracowania zestawu wskaźników dla wszystkich regionów i dla poziomu krajowego było ustalenie ogólnych zasad, którymi należało się kierować. Przede wszystkim wskaźniki muszą mieć matematyczny charakter, który pozwoli na:

- modelowanie współzależności różnych czynników, w celu tworzenia indeksów i skal pomiaru sytuacji (na przykład poprzez analizę czynnikową);
- dokonywanie porównań międzyregionalnych;

[16] Matusiak M., Kisiała W., System monitoringu i ewaluacji dla strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3) w Polsce. Lista wskaźników wspólnych, Poznań 2015

- modelowanie wpływu zróżnicowanych czynników na ich wartość za pomocą np. regresji liniowej i przestrzennej.

Oznacza to rezygnację ze wskaźników jakościowych, co powoduje utratę cennych danych kosztem umożliwienia dokonywania porównań. Założenie to wymusza również potraktowanie, jako tożsamych, dziedzin, czasem różnorodnie definiowanych w różnych województwach. Po drugie, stosowane w IS podejście terytorialne sprawia, że IS muszą być monitorowane w odniesieniu do regionu bądź kraju, co skutkować musi relatywizacją wskaźników. Wreszcie po trzecie konieczne jest umożliwienie śledzenia nie tylko statycznych wartości wskaźników, ale również ich dynamiki, co umożliwi obserwację zmian w czasie, częściowo będących rezultatem interwencji.

Drugim elementem procedury opracowywania wspólnej listy wskaźników było wyróżnienie obszarów, których powinny one dotyczyć. Na podstawie polskich i zagranicznych doświadczeń można wnioskować, że modelowy system monitoringu powinien obejmować monitorowanie (i) podstawowych wskaźników produktu, rezultatu i wskaźników kontekstowych odnoszących się do wyznaczonych IS; (ii) aktualnego potencjału, czyli aktualnego stanu gospodarki oraz (iii)nakładów na działania wspierające i wzmacniające IS[17]. Należy przy tym pamiętać, że idea IS oddziałujących na całą gospodarkę kierunkuje monitoring na wskaźniki ogólnogospodarcze, mające charakter wskaźników rezultatu bądź oddziaływania - zgodnie z definicją w tej perspektywie finansowej, gdzie wskaźniki rezultatu rozumiane są jako te kształtowane nie tylko przez interwencję, ale także przez czynniki zewnętrzne[18].

Podstawowe wskaźniki produktu, rezultatu i kontekstowe

IS jest podejściem ukierunkowanym terytorialnie. Ocena dokonywana między regionami wyklucza jednak stosowanie wskaźników produktu, rezultatu i kontekstowych przypisanych do danej RIS3, a wymaga opracowania listy wskaźników rezultatu i kontekstowych opisujących sytuację w konkretnych IS na poziomie województwa.

Kraje i regiony mają specjalizować się w oferowaniu wyrobów i usług, w których posiadają najsilniejsze: zaplecze naukowo-gospodarcze, zaplecze kadrowe oraz zasoby[19], jednak potencjały te muszą dopiero zostać odkryte w wyniku PPO z szerokim zaangażowaniem

[17] Pander W., Rauzer A., Stawicki M., Sycz P., Wojnicka-Sycz E., Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2014

[18] The Programming Period 2014–2020, Guidance Document On Monitoring And Evaluation – European Regional Development Fund And Cohesion Fund – Concepts and Recommendations, EC, March 2014

[19] Del Castillo J., Barroeta B, Paton J., 'Converting Smart Specialisation into a Regional Strategy', INFYDE Workig Paper, Vol. 2/1, 2011

różnych grup interesariuszy[20]. Strategia IS polega więc na aktywnym odkrywaniu nowych innowacyjnych podsektorów gospodarki, ocenie ich potencjału oraz wspieraniu ich rozwoju[21], co skutkuje identyfikacją dziedzin o wysokim potencjale B+R, najsilniej przyczyniających się do wzrostu gospodarczego, będących świadomych swojego istnienia i konieczności współpracy na rzecz wspólnego rozwoju.

Zasoby terytorialne danego województwa wynikają z: lokalizacji geograficznej, struktury populacji, klimatu, zasobów naturalnych oraz wielkości i struktury popytu[22]. Dla wyboru konkretnych branż największe znaczenie mają: występowanie kluczowych zasobów i zdolności (a w szczególności ich oryginalnej kombinacji międzysektorowej), potencjał dywersyfikacji tych branż poprzez powiązania międzysektorowe lub między dziedzinami wiedzy, masa krytyczna w danym sektorze oraz międzynarodowa pozycja regionu w globalnych łańcuchach wartości w danej IS[23]. Konieczne jest również istnienie silnego zaplecza kadrowego i edukacyjnego dla branż skupionych w IS.

Podsumowując powyższe kwestiami istotnymi dla monitorowania IS są:

- identyfikacja dziedzin najsilniej przyczyniających się do wzrostu gospodarczego – konieczna jest duża skala i siła branż związanych z IS;
- identyfikacja działalności przedsiębiorstw w zakresie B+R – pokazująca wykorzystanie istniejącej bazy naukowo-gospodarczej i kadrowej;
- identyfikacja samoświadomości IS - zaangażowanie interesariuszy w rozwój całej IS;
- identyfikacja zaplecza naukowo-gospodarczego i kadrowego – stanowiącego bazę do wykorzystania w zakresie prowadzenia B+R.

Aktualny stan gospodarki

Zgodnie z dokumentem rządowym „Krajowa Inteligentna Specjalizacja" strategia IS powinna umożliwiać koncentrację wsparcia publicznego na tych dziedzinach i w efekcie doprowadzić do transformacji branż w kierunku działań o większej wartości dodanej, wzrostu konkurencyjności gospodarki i długookresowego zdynamizowania wzrostu gospodarczego[24]. Stąd wynika konieczność pomiaru danych ogólnogospodarczych, obrazujących sytuację całego regionu.

---

[20] Strategie badawcze i innowacyjne na rzecz inteligentnej specjalizacji – polityka spójności na lata 2014-2020", Komisja Europejska 2014

[21] Pander W., Rauzer A., Stawicki M., Sycz P., Wojnicka-Sycz E., Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2014

[22] Pander W., Rauzer A., Stawicki M., Sycz P., Wojnicka-Sycz E., Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2014

[23] EC JRC, Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3), Smart Specialization Platform, 2012

[24] Pander W., Rauzer A., Stawicki M., Sycz P., Wojnicka-Sycz E., Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2014

Efektem realizacji IS jest budowa przewagi konkurencyjnej opartej na przełomowych innowacjach oraz podejmowanie ekspansji zagranicznej. Powinna się ona przejawiać zarówno poprzez budowę efektywnych powiązań gospodarczych (eksport oraz inwestycje zagraniczne), jak i badawczo-rozwojowych.

Podsumowując powyższe kwestiami istotnymi dla monitorowania IS są:

- efekt w postaci wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw;
- efekt w postaci długookresowego zdynamizowania wzrostu gospodarczego;
- efekt w postaci ekspansji zagranicznej.

Nakłady na IS

Wpływ B+R i innowacji na wzrost regionalny wymaga uzyskania masy krytycznej, której towarzyszą interwencje ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji, poziomu instytucji edukacyjnych oraz rozbudowę infrastruktury[25]. Przede wszystkim interwencja publiczna musi być realizowana w ścisłym powiązaniu sfery nauki z gospodarką, na co składa się realizacja badań prowadzonych na rzecz rozwoju gospodarki, efektywne wdrażanie ich wyników w przedsiębiorstwach[26] oraz stymulowania wydatków środków prywatnych na B+R[27]. Rozwój innowacji dających realną przewagę gospodarce wymaga prowadzenia badań na najwyższym światowym poziomie, ale również wysokiego zaangażowania przedsiębiorstw w finansowanie badań i użytkowanie ich wyników. Nakłady pochodzić mogą ze zróżnicowanych źródeł: RPO, KPO, środków prywatnych.

Podsumowując powyższe kwestiami istotnymi dla monitorowania IS są:

- nakłady na IS w województwie.

Nawiązując do powyższych zasad opracowano listę proponowanych wskaźników. Zostały one opisane w poniższych tabelach nr 2, 3 ,4.

[25] Markowska M., Jefmański B., Fuzzy classification of European regions in the evaluation of smart growth, Przegląd Statystyczny R. LIX – Zeszyt 1 – 2012

[26] Strategia Europa 2020, Komunikat Komisji, KOM, 2010

[27] Krajowa Inteligentna Specjalizacja, Ministerstwo Rozwoju

Tabela 3. Proponowane podstawowe wskaźniki rezultatu i kontekstowe – mierzone na poziomie branż IS

Sytuacja branży

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
1	Koncentracja wartości dodanej brutto	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Wskaźnik bazujący na metodyce LQ[28]: Wartość dodana brutto w branżach powiązanych z IS w województwie/ Wartość dodana brutto w branżach powiązanych z IS w Polsce --- Ogólna wartość dodana brutto w województwie/ Ogólna wartość dodana brutto w Polsce	Znaczenie IS może być identyfikowane na bazie koncentracji wartości dodanej brutto, co pozwala stwierdzić, czy dana branża przyczynia się do regionalnego PKB silniej niż w innych regionach.

Zaplecze naukowo-gospodarcze i kadrowe

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
2	Koncentracja zatrudnienia	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Wskaźnik bazujący na metodyce LQ: Liczba zatrudnionych w branżach należących do IS w województwie/ Liczba zatrudnionych w branżach należących do IS w Polsce	Wskaźnik stanowi uzupełnienie dla koncentracji wartości dodanej brutto – ukazuje znaczenie danej IS dla zatrudnienia w regionie.

[28] Iloraz lokalizacji (LQ) dla jednostki przestrzennej (regionu) jest stosunkiem wartości wskaźnika w regionie do wartości tego wskaźnika w jednostce przestrzennej wyższego rzędu (kraju).

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
			Liczba zatrudnionych ogółem w województwie/ Liczba zatrudnionych ogółem w Polsce	
3	Koncentracja absolwentów studiów	Dane GUS zgodne z Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Edukacji (ISCED-F 2013)	Wskaźnik bazujący na metodyce LQ: Liczba absolwentów kierunków związanych z IS w województwie/ Liczba absolwentów kierunków związanych z IS w Polsce Liczba absolwentów ogółem w województwie/ Liczba absolwentów ogółem w Polsce	Znaczenie dla rozwoju IS ma również potencjał przyszłych kadr. Ponadto wskaźnik ten częściowo odzwierciedla efekty polityki edukacyjnej województwa.
4	Koncentracja współpracy przedsiębiorstw	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Wskaźnik bazujący na metodyce LQ: Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w branżach powiązanych z IS w województwie/ Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w branżach powiązanych z IS w Polsce	Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej oznacza aktywny udział we wspólnych projektach dotyczących działalności innowacyjnej z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Współpraca taka nie musi pociągać od razu za sobą bezpośrednich, wymiernych korzyści ekonomicznych. Stanowi tym samym doskonały wskaźnik nawiązywania współpracy. Alternatywnie można zastosować kryterium aktywności przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego[29].

[29] Jest to jedno z kryterium identyfikacji IS które weryfikuje, czy przedsiębiorstwa działające w ramach IS wspólnie, świadome, systematycznie i z korzyścią dla regionu dążą do zwiększenia swej przewagi konkurencyjnej poprzez wprowadzenie na rynek nowych lub doskonalenie istniejących produktów w oparciu o endogeniczne zasoby regionu, w tym o zasoby wiedzy i nauki oraz regionalną infrastrukturę B+R z wykorzystaniem dostępnych w regionie instrumentów

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
			Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w województwie/ Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w Polsce	
5	Liczba inicjatyw klastrowych	Badania własne UM	Liczba inicjatyw klastrowych działających w branżach powiązanych z IS	Jednym z objawów naturalnie powstających IS są klastry, będące geograficznymi skupiskami przedsiębiorstw działających w tej samej branży, w funkcjonowanie których zaangażowane są wyspecjalizowane jednostki naukowe i instytucje otoczenia biznesu. Klastry powstają jedynie w pewnych, najbardziej sprzyjających lokalizacjach i okolicznościach[30], dzięki czemu stanowią wskaźnik poziomu innowacyjności danego obszaru.

Źródło: opracowanie własne

wsparcia. Brane pod uwagę są następujące formy aktywności: (i) podejmowanie wspólnych inicjatyw na rzecz danej IS (wprowadzanie nowych produktów na rynek, wdrażanie programów badawczych, partnerski udział w projektach, organizacja wydarzeń, szkoleń, wizyt studyjnych i misji, udział w klastrach i stowarzyszeniach, współtworzenie infrastruktury wsparcia innowacji i przedsiębiorczości, współpraca z lokalnymi władzami samorządowymi, w tym także przy tworzeniu i realizacji Kontraktów Samorządowych); (ii) uczestnictwo w wydarzeniach dedykowanych rozwojowi IS w regionie (giełdy kooperacyjne business-to-research, SL, spotkania focusowe i informacyjne); (iii) korzystanie z instrumentów wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości w ramach RPO oraz programów krajowych i unijnych.

[30] Szczucki J., Gajewski M., Oborski P., Witkowska J., Ewaluacja wsparcia w ramach PO IR w zakresie Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, PAG Uniconsult, Warszawa 2018

Tabela 4. Proponowane wskaźniki ogólnogospodarcze

Wzrost innowacyjności i konkurencyjności gospodarki

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
6	Udzielone patenty	Dane UPRP	Patenty i prawa ochronne na wzory użytkowe udzielone podmiotom krajowym według województw na 1 mln mieszkańców	Branże wpisujące się w IS poprzez prowadzoną działalność powinny stymulować wzrost innowacyjności przedsiębiorstw również spoza IS. Tym samym pomiar liczby udzielonych patentów na poziomie województwa pośrednio informuje o ogólnej innowacyjności regionu stymulowanej również przez IS. Proponowany wskaźnik stanowi końcowy efekt prowadzonej działalności innowacyjnej, przez co jest bardziej miarodajny niż sama liczba zgłoszonych patentów.

Wzrost gospodarczy

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
7	Wartość dodana brutto na jednego pracującego	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Wartość dodana brutto w cenach bieżących w odniesieniu do jednego pracującego	IS poprzez prowadzoną działalność i składane zamówienia powinny stymulować wzrost gospodarczy również w innych branżach. Wartość dodana brutto stanowi wskaźnik wyrażający efektywność danej branży, a w przeliczeniu na jednego pracującego, nadaje mu relatywnego charakteru, umożliwiając porównania branż o różnej wielkości produkcji i zatrudnienia.
8	Udział eksportu produktów innowacyjnych	Dane Izby Celnej	Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem	IS poprzez prowadzoną działalność i składane zamówienia powinny stymulować ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw również spoza IS. Przychody ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport stanowią zaś efekt końcowy wszelkich innowacyjnych działań, dzięki czemu służą pomiarowi lepiej niż określenie liczby przedsiębiorstw innowacyjnych.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Proponowane wskaźniki nakładów

Interwencja publiczna

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
9	Nakłady publiczne na B+R	Baza STRATEG	Skumulowane nakłady z RPO i KPO na poziomie województwa	Uwzględnienie nakładów publicznych pozwoli na ocenę skuteczności interwencji publicznej. Zastosowanie tego wskaźnika wymaga wykorzystania metod regresji liniowej bądź przestrzennej w celu oceny wpływu interwencji na wartości wskaźników rezultatu, kontekstowych oraz ogólnogospodarczych.

Środki własne

Lp.	Wskaźnik	Źródło	Definicja	Uzasadnienie
10	Nakłady prywatne na B+R	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Skumulowane nakłady własne na B+R w stosunku do PKB na poziomie województwa	Poza interwencją publiczną, przedsiębiorstwa ponoszą nakłady na B+R z własnych środków. Ich uwzględnienie jest konieczne dla oceny interwencji publicznej. Pozwoli również na porównanie efektów stosowania nakładów publicznych i prywatnych oraz ich wzajemnego wpływu na siebie.
11	Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach	Odpłatne dane GUS na poziomie podklas PKD	Wszelkie wydatki na innowacje produktowe i procesów biznesowych niezależnie od źródeł finansowania zakończone sukcesem, niezakończone, przerwane, jak i zaniechane na poziomie województwa	Poza interwencją publiczną, przedsiębiorstwa ponoszą nakłady na B+R z własnych środków. Ich uwzględnienie jest konieczne dla oceny interwencji publicznej. Pozwoli również na porównanie efektów stosowania nakładów publicznych i prywatnych oraz ich wzajemnego wpływu na siebie.

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zrealizowanych analiz regionalnych (bazujących na danych zastanych oraz przeprowadzonych badaniach terenowych) możliwe jest wyróżnienie następujących – głównych (priorytetowych) - zaleceń dla poszczególnych regionów, które dotyczą wszystkich obszarów w zakresie monitorowania IS oraz organizacji PPO. Nie oznacza to, że lista ta jest zamknięta – szczegółowe i kompleksowe wnioski i rekomendacje względem poszczególnych województw znajdują się również w Rodziale 3. „Podsumowanie wyników badania" oraz Rozdziale 5. „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw".

Województwo A

- Ponowne połączenie komórek odpowiedzialnych za PPO i monitorowanie IS w UM (w II połowie 2019 roku podjęto decyzję w zakresie wydzielenia zadań w zakresie PPO z funkcjonującego w regionie Obserwatorium Innowacji do innego Departamentu w ramach UM);
- Umożliwienie wskazywania przez wszystkich wnioskodawców we wnioskach konkursowych więcej niż jednej IS, (aktualnie możliwe jest wskazywanie tylko jednej wiodącej IS);
- Zwiększenie zasobów ludzkich w regionalnym Obserwatorium Innowacji odpowiedzialnym za zarządzanie monitorowaniem IS oraz PPO.

Województwo B

- Uzupełnienie braków kadrowych w Oddziale wspierania innowacyjności, który w ograniczonym składzie koordynuje proces PPO oraz monitoringu IS;
- Doprecyzowanie definicji IS – „Jakość życia", „Motoryzacja" oraz „ICT", które obecnie są zdefiniowane zbyt szeroko i ogólnie. Wyznaczenie nowych wskaźników do ich monitorowania.

Województwo C

- Sformalizowanie oddolnego sposobu wyłaniania nowych IS. Rekomenduje się w tym zakresie włączenie na stałe do PPO badań ankietowych wśród interesariuszy obecnych IS, mających na celu identyfikację kluczowych branż spoza IS. Badanie może zostać poszerzone o przedsiębiorców oraz innych interesariuszy (uczelnie, jednostki naukowo-badawcze, samorządy, IOB) z branż spoza IS;
- Zwiększenie możliwości szacowania wpływu interwencji na innowacyjność regionu. Rekomenduje się włączenie do systemu monitoringu danych z KPO oraz zastosowanie modeli regresyjnych, które pozwolą oszacować skumulowany wpływ interwencji programów operacyjnych na wskaźniki innowacyjności regionu. Duże firmy rozrastające się mimo niekorzystania ze środków unijnych budują swoje łańcuchy wartości poprzez firmy, które mogą z tych środków korzystać, dlatego proponowana metoda - chociaż częściowo - pozwoliłaby szacować wpływ interwencji w takich obszarach. Ponadto, możliwe jest włączenie do monitoringu modelowania wpływu

interwencji nie ukierunkowanych bezpośrednio na przedsiębiorstwa, ale na edukację, naukę, czy infrastrukturę.

Województwo D

- Wzmocnienie systemu monitoringu poprzez opracowanie metodologii prowadzenia monitoringu jakościowego. Dodatkowo istotne jest dążenie do jak najszybszego zasilenia danymi wskaźników zawartych w RSI, a także opracowanie wskaźników odnoszących się do innowacyjności regionu w podziale na IS;
- Zapewnienie ciągłości PPO poprzez stworzenie struktur instytucjonalnych odpowiedzialnych za animowanie IS, a nie tylko oparcie tego procesu w obecnej chwili na działaniach projektowych. Konieczne jest również opracowanie strategii/działań wzmacniających PPO;
- Polepszenie koordynacji działań związanych z IS oraz PPO poprzez wzmocnienie kadrowe Biura ds. RSI. Obecnie jednostka ta ma wiele zadań do realizacji - konieczne jest wydzielenie osobnego stanowiska dedykowanego stricte IS.

Województwo E

- Utworzenie dodatkowego gremium eksperckiego (składającego się z naukowców, przedstawicieli IOB oraz kluczowych przedsiębiorstw mających doświadczenie w obszarze B+R) na wzór innych województw, które wspierać będzie merytorycznie UM w procesie zarządzania monitorowaniem IS oraz PPO w regionie; jest to element istotny również w kontekście przeglądu IS na potrzeby kolejnej perspektywy finansowej 2021-2027;
- Zwiększenie aktywności GR dedykowanych poszczególnym IS (aktualnie region niemal w ogóle nie korzysta z potencjału tych gremiów) poprzez wskazanie im dodatkowych zadań w procesie współzarządzania IS[31];
- Wprowadzenie dodatkowych zapisów w Regulaminie funkcjonowania GR dotyczących ich składów w zakresie stosowania zasady, że minimum 50 % składu GR (oraz innych gremiów eksperckich w obszarze PPO i IS) powinni stanowić przedsiębiorcy, którzy są beneficjentami wsparcia obszarów określonych jako IS w ramach konkursach ze środków RPO województwa (aktualnie w regionie w trzech na sześć grup większość stanowią przedstawiciele PJB oraz IOB).

Województwo F

- Zmiana nazwy „Regionalny Komitet Sterujący do spraw Regionalnej Strategii Innowacyjności", bowiem „Regionalna Strategia Innowacyjności" już nie obowiązuje.

[31] Od 2020 roku UM opracowuje nową strategię DSI 2030, w której planowana jest aktywizacja grup roboczych m.in. poprzez wskazanie nowych funkcji dla tych gremiów.

Województwo G

- Uspójnienie sposobu definiowania i rozumienia różnych wskaźników w systemie monitoringu;
- Zmiana pierwotnie wybranych wskaźników, ich interpretacji i dostosowanie do obecnej rzeczywistości.

Województwo H

- Zapewnienie trwałości obecnie prowadzonych działań w obrębie PPO. Z uwagi na to, że większość inicjatyw w obrębie PPO jest finansowanych z inicjatyw projektowych, konieczne jest zapewnienie środków do dalszego ich finansowania;
- Wzmocnienie instytucjonalne regionalnego Centrum Badań nad Innowacyjnością w celu skutecznego prowadzenia przez ww. podmiot działań związanych z monitorowaniem IS oraz PPO poprzez zapewnienie większej swobody tej instytucji w zakresie formułowania celów oraz określania sposobów ich realizacji. Umożliwi to lepsze projektowanie działań oraz prowadzenie systematycznej ich oceny.

Województwo I

- Większa koncentracja wsparcia w zakresie IS. W celu koncentracji wsparcia konieczne jest ograniczenie liczby IS, których wyróżniono aż osiem, a ponadto podłączono do nich całe łańcuchy wartości. Obecne - bardzo ogólne IS - należy zredefiniować, tak aby obejmowały węższe branże, zaś ich łańcuchy wartości można było opisać jako IS o charakterze horyzontalnym;
- Zwiększenie transparentności prowadzonego monitoringu. Zaleca się udostępnienie wyników monitoringu podmiotom zewnętrznym w postaci cyklicznych raportów. Dane te, jeśli nawet nie będą interesowały przedsiębiorców wpisujących się w IS, mogą być niezwykle przydatne dla osób planujących założenie działalności gospodarczej, przedstawicieli świata nauki oraz JST.

Województwo J

- Zawężenie IS poprzez zmniejszenie liczby priorytetów na drugim i przede wszystkim na trzecim poziomie szczegółowości. W regionie zidentyfikowano istnienie aż 255 priorytetów na trzecim poziomie szczegółowości opisu siedmiu IS. Prowadzi to do błędnego postrzegania IS jako idei niezwykle pojemnej (mieszczącej niemal każdy projekt czy obejmujący wszystkie działania na rzecz przedsiębiorców, PJB czy IOB w regionie); wpływa to również na monitoring IS, który przez takie podejście staje się mniej precyzyjny,
- Aktywizacja ciał kolegialnych (GR i Rady Innowacji) oraz wykorzystywanie ich dużego potencjału (dotyczy to zwłaszcza Rady Innowacji) w procesie monitorowania IS oraz PPO;
- Wzmocnienie kadrowe zespołu koordynującego zarządzanie IS oraz PPO.

Województwo K

- Zawężenie IS poprzez zmniejszenie liczby priorytetów na drugim i przede wszystkim na trzecim poziomie szczegółowości. W regionie zidentyfikowano istnienie aż 459 priorytetów na trzecim poziomie szczegółowości opisu sześciu IS. Takie podejście prowadzi do błędnego postrzegania IS jako idei niezwykle pojemnej (mieszczącej niemal każdy projekt czy obejmującej wszystkie działania na rzecz przedsiębiorców, PJB czy IOB w regionie);
- Wzmocnienie kadrowe zespołu koordynującego zarządzanie IS oraz PPO w regionie, a także zabezpieczenie od strony finansowej, a także zasobów ludzkich, realizacji projektu pilotażowego, który koncentruje się na wykorzystywaniu w PPO danych pochodzących z projektu „(…)4business+" (realizowanego zgodnie z założeniami w latach 2019-2021 przez Urząd Marszałkowski Województwa, którego celem jest kompleksowe wsparcie przedsiębiorców z regionu[32]). Jednocześnie ze względu na nowatorski charakter tego przedsięwzięcia rekomendowane jest przedstawienie jego wyników w trakcie jednego z posiedzeń RFIS;

Województwo L

- Poszukiwanie nowych, skuteczniejszych sposobów włączenia w PPO oraz monitoring IS interesariuszy pozostających poza siecią regionalnych kontaktów, np. takich, którzy nie korzystają z RPO. W tym celu rekomendowane jest zaangażowanie interesariuszy poprzez wskazywanie korzyści z takiej współpracy (zarówno materialnych jak i niematerialnych, krótko jak i długofalowych) oraz zachęcanie do aktywnego rekrutowania do sieci „zaprzyjaźnionych" przedsiębiorców. Konieczne jest także organizowanie większych regionalnych wydarzeń niż te, które mają miejsce aktualnie;
- Poprawa promocji IS i PPO w celu zwiększania wśród interesariuszy (i potencjalnych interesariuszy) wiedzy na ich temat (monitoring IS oraz PPO są sprawniejsze

[32] W ramach przedsięwzięcia funkcjonują następujące mechanizmy: (i) Centra Innowacji Biznesowej – zespół profesjonalnych doradców biznesu, którzy bezpłatnie pomagają w rozwoju przedsiębiorstwa; (ii) SkyHUB – niekomercyjna przestrzeń do pracy wspólnej oferująca szereg usług m.in. indywidualne porady mentorskie oraz eksperckie, warsztaty i wydarzenia biznesowe, a także wsparcie w zakresie zakładania działalności gospodarczej; (iii) Biuro Wsparcia Eksportu – zespół konsultantów, których zadaniem jest wspieranie międzynarodowej działalności firm z województwa. Projekt „(…)4business+" to połączenie wszystkich dotychczasowych pojedynczych działań w całość i skupienie ich pod jednym wspólnym szyldem. Do głównych celów projektu zaliczyć należy: (i) zwiększenie poziomu handlu zagranicznego MŚP; (ii) promocja atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej województwa ze szczególnym uwzględnieniem inteligentnych specjalizacji regionalnych; (iii) rozwój współpracy na linii biznes-nauka-samorząd; (iv) podniesienie konkurencyjności MŚP poprzez zapewnienie dostępu do informacji gospodarczych i nowych technologii; (v) promowanie województwa, jako regionu innowacji (technologicznych, organizacyjnych, marketingowych, produktowych i procesowych); (vi) rozwój narzędzi ułatwiających start do biznesu.

w sytuacji, gdy odbywają się wśród interesariuszy rozumiejących i znających cele tych działań). Rekomendowane jest także zorganizowanie osobnej platformy do publikowania informacji w zakresie IS oraz PPO, a także uruchomienie nowych kanałów promocji, zwłaszcza przy wykorzystaniu narzędzi internetowych;

- Zadbanie o regularność wywiadów z przedsiębiorcami i porównywanie wywołanych danych z danymi statystyki publicznej w ramach monitorowania IS oraz PPO.

Województwo M

- Wzmocnienie ciągłości PPO poprzez wsparcie struktur instytucjonalnych odpowiedzialnych za animowanie IS, który obecnie opiera się na działaniach projektowych;
- Wzmocnienie kadrowe zespołu koordynującego zarządzanie monitoringiem IS oraz PPO;
- Prawidłowe zdefiniowanie i rozbudowa listy wskaźników monitorujących IS poza te wynikające z wydatkowania środków z RPO województwa 2014-2020 (konieczność dodania wskaźników kontekstowych lub strategicznych);
- Zwiększenie współpracy między instytucjami w zakresie IS oraz PPO. Rekomendowane jest zaangażowanie np. specjalistycznego obserwatorium do wspierania tworzenia bazy danych w zakresie innowacji, nauki i techniki oraz prowadzenia badań i analiz na potrzeby monitoringu.

Województwo N

- Utworzenie przejrzystej strony internetowej (ewentualnie zakładki w ramach strony internetowej UM, np. Departamentu Rozwoju Gospodarczego), gdzie zamieszczone zostaną wszystkie informacje dotyczące IS (w szczególności raporty z realizowanych badań, analiz, ewaluacji), a także projektu „Smart Progress" wdrażanego w ramach przedsięwzięcia strategicznego „Animacja rozwoju Inteligentnych Specjalizacji (…) jako element Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania". Rekomendacja wynika z faktu, że region charakteryzuje się umiarkowanym stopniem transparentności materiałów, a w szczególności analiz oraz badań związanych z IS oraz PPO[33] (jest to w przypadku tego regionu w znaczący sposób niewspółmierne do bardzo dużego zakresu realizowanych działań oraz inicjatyw);
- Zwiększenie niewielkich środków w budżecie województwa przeznaczonych na planowane rozbudowane i nowatorskie działania związane z PPO oraz monitoring IS w obecnej perspektywie finansowej (2014-2020) - w szczególności dotyczy to usług zlecanych w ramach procedury zamówień publicznych. Jednocześnie ze względu na

[33] Takie działania zostały już zainicjowane. Planowana strona internetowa dedykowana będzie czterem regionalnym inteligentnym specjalizacjom. Strona pełnić będzie równocześnie funkcję informacyjną, ale także ma być platformą łączenia firm i miejscem szybkiej wymiany informacji w zakresie bieżących potrzeb interesariuszy.

nowatorski charakter części przedsięwzięć (organizowanie PPO przez zewnętrzne podmioty, badania panelowe) rekomendowane jest przedstawienie wyników oraz informacji o ich realizacji w trakcie jednego z posiedzeń RFIS.

Województwo O

- Weryfikacja zaproponowanych wskaźników monitorowania IS (w regionie wskazano tylko wskaźniki dotyczące liczby wspartych projektów w zakresie poszczególnych IS) oraz ich uzupełnienie w zakresie brakujących danych (obecnie ww. wskaźnikom w systemie monitoringu i ewaluacji nie przyporządkowano żadnych wartości);
- Uwzględnienie w większym stopniu komponentu jakościowego w monitorowaniu IS - obecnie monitoring bazuje przede wszystkim na danych ilościowych;
- Wprowadzenie mechanizmu wskazywania przez wszystkich wnioskodawców (skutecznych i nieskutecznych) projektów realizowanych z RPO konkretnej IS, a także umożliwienie wskazywania więcej niż jednej IS we wnioskach konkursowych.

Województwo P

- Poszerzenie zakresu monitoringu IS o analizę danych z obszarów wspierających IS: edukacja, potencjał jednostek naukowych, działalność IOB;
- Poszerzenie zakresu konsultowania wyników monitoringu z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
- Bardziej precyzyjne zdefiniowanie IS oraz określenie IS wschodzących. Obecne IS są zdefiniowane zbyt szeroko i ogólnie, właściwie jedynie poprzez określenie obszarów IS, które bazują na potencjałach endogenicznych. Konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie każdej z IS.

3. Podsumowanie wyników badania

3.1. Identyfikacja dobrych praktyk

W toku realizacji badania, na etapie sporządzania raportu metodycznego, na podstawie desk research identyfikowane były prowadzone w regionach działania pretendujące do miana „dobrych praktyk". W tej wstępnej analizie, działanie było uznawane za potencjalnie dobrą praktykę, gdy spełniało następujące warunki:

- zastosowano wyróżniające się w skali innych województw narzędzia (np. zastosowane zostały nigdzie nie użyte narzędzia, zaczerpnięte zostały przykłady z innych krajów);
- działanie z dużym prawdopodobieństwem będzie prowadzić do wzmocnienia PPO lub pozwoli na prowadzenie skutecznego monitoringu IS w regionie.

Powyższe warunki zostały więc sformułowane w sposób stosunkowo luźny, tak żeby nie zawężać przedwcześnie procesu identyfikacji dobrych praktyk. W dalszej kolejności, po wypełnieniu listy kilkudziesięciu działań kandydujących do miana dobrych praktyk, konieczna była ich bardziej rygorystyczna selekcja. Literatura przedmiotu wskazuje na szereg kryteriów, które można stosować przy identyfikacji dobrych praktyk, przy czym podkreśla się, że są one stosowane w zróżnicowany i niesystematyczny sposób (por. Karwińska, Wiktor, 2008).

W niniejszym raporcie przyjęto założenie, że kryteria takie należałoby podzielić na obligatoryjne (definitywne i jednocześnie definiujące istotę dobrej praktyki) oraz opcjonalne. Za obligatoryjne uznano: skuteczność, efektywność, etyczność, użyteczność, planowanie i uniwersalność; a pojawiające się w literaturze kryteria: innowacyjność, przedsiębiorczość, czy refleksyjność potraktowano jako opcjonalne. Innowacyjność jako kryterium, biorąc pod uwagę dyskusje nad tym pojęciem (np. w odniesieniu do skali innowacyjności) i kryteria stosowane do jej oceny w innych kontekstach, wprowadza w opinii Wykonawcy zamieszanie - lepiej jest mówić o pewnym „potencjale transformacyjnym" – potencjale do zmiany wcześniejszych zachowań, postaw, działań, jakie wiąże się z przyjęciem na własny grunt danej dobrej praktyki. Przedsiębiorczość wiąże się z próbą samodzielnego rozwiązania danego problemu, a refleksyjność dotyczy samoświadomości w zakresie identyfikacji i udostępniania dobrej praktyki szerszej publiczności – w przypadku niniejszego badania identyfikacja dokonuje się z zewnątrz i w oparciu o zróżnicowane źródła, więc refleksyjność nie jest niezbędna.

W wyborze dobrych praktyk ograniczono się do kryteriów obligatoryjnych. Skuteczność oznacza przy tym, że działanie uznawane za dobrą praktykę rozwiązuje konkretny problem lub umożliwia osiągnięcie konkretnego celu[34]. Efektywność wiąże się z uzyskiwaniem

[34] W tym akurat przypadku, biorąc pod uwagę stosunkowo krótkie doświadczenia polskich regionów z wdrażaniem systemu monitoringu IS oraz PPO, za dobrą praktykę uznawano nie tylko działania o już

korzystnego stosunku nakładów związanych z podjęciem działania do przynoszonych przez nie efektów. Etyczność jest wymogiem bardzo mocno podkreślanym w wytycznych UE w odniesieniu do polityk publicznych, w tym polityk poświęconych innowacyjności (RRI – Responsible Research and Innovation) i jako dobra praktyka nie może być rekomendowane działanie, które etyczne nie jest. Użyteczność jest również niezbędna, ponieważ skuteczność i efektywność nie powinny przesłaniać oceny korzystności działania dla różnych interesariuszy – wymaga tego również ocena etyczności[35]. Kolejnym niezbędnym kryterium jest planowanie – dobra praktyka nie może wyłonić się przypadkowo, powinna być efektem starannie zaplanowanych działań, tak by można było prześledzić proces jej tworzenia i wdrożenia. Wreszcie, niezbędną cechą dobrej praktyki jest pewien stopień uniwersalności – jeżeli działanie nie jest możliwe do wykorzystania w innym miejscu bądź przez inny podmiot, to nie może być dobrą praktyką. Niektóre z kryteriów dają się w intersubiektywny sposób stopniować, umożliwiając wybór, spośród dobrych praktyk, najlepszych praktyk (best practices). Warto jednocześnie podkreślić, czym dobre praktyki nie są. Treścią dobrej praktyki nie powinny być same dobre przesłanki (motywy) do podjęcia działań ani też standardy, czyli zestawy działań, określające, niezbędne w każdym przypadku, minimum.

udokumentowanej skuteczności, ale również takie, dopiero podejmowane, dla których istnieje rozsądna argumentacja, dająca podstawy, by oczekiwać od nich skuteczności.

[35] W wytycznych UE wymiar etyczności mocno wiąże się z partycypacyjnym podejściem do realizacji polityk publicznych.

3.2. Dobre praktyki z regionów

Dobre praktyki w zakresie monitoringu IS oraz PPO zidentyfikowane zostały na podstawie jakościowych badań terenowych, przeprowadzonych z przedstawicielami regionów koordynującymi oba ww. procesy w 16 województwach oraz analizie danych zastanych, dotyczących obu tych obszarów. Treść dobrych praktyk była również przedmiotem konsultacji, na które składało się: badanie ilościowe (ankieta CAWI) oraz spotkania warsztatowe z przedstawicielami UM. Należy podkreślić, że zdecydowana większość dobrych praktyk spotkała się w ramach konsultacji ilościowych z pozytywnymi opiniami respondentów, reprezentujących poszczególne regiony. Ponad 95% dobrych praktyk z obszaru IS oraz PPO (21 na 22) uznanych zostało przez większość ankietowanych w kategorii trafność jako bardzo dobre rozwiązanie lub dobre rozwiązanie, a w przypadku ich użyteczności, jako, co najmniej użyteczne rozwiązanie z punktu widzenia własnego regionu. Ostateczny efekt analiz, w zakresie dobrych praktyk w obszarze monitoringu IS oraz PPO, zamieszczony został w dwóch poniższych tabelach. Dobre praktyki mają zarówno charakter ogólny, odnoszący się do rozwiązań systemowych w zakresie monitorowania IS oraz zarządzania PPO, ale także operacyjny dotyczący bardzo precyzyjnych i względnie wąskich elementów, w ramach obu działań pozostających w kompetencji regionów.

Tabela 6. Opis dobrych praktyk w zakresie monitoringu IS

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
1	Wskazanie w dokumentach strategicznych dedykowanych RIS (w szczególności RSI lub załącznikach do tych dokumentów) kompleksowych informacji w zakresie monitoringu IS. Dotyczy to przede wszystkim szczegółowych celów, zakresu, wskaźników oraz harmonogramu/planu działań, a także instytucji odpowiedzialnych za prowadzenie monitoringu IS w regionie. W przypadku części regionów, co należy uznać za trafne rozwiązanie, kwestie monitoringu IS znajdują się w dokumentach o znaczącym stopniu operacyjności w zakresie IS (np. Polityki Sektorowe, Ramy Strategiczne) zawierających konkretne opisy działań, harmonogram działań czy finansowanie w zakresie IS, które	województwo małopolskie województwo łódzkie województwo dolnośląskie województwo lubelskie województwo podkarpackie	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (nie jest konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczności

[36] W ocenie stopnia trafności/użyteczności dobrej praktyki przez regiony stosowane są następujące przedziały: pozytywne wskazania respondentów w przedziale (i) 100% - 76% oznaczają wysoką trafność/użyteczność dobrej praktyki; (ii) 75%-51% - średnią trafność/użyteczność dobrej praktyki; (iii) 50% i mniej – niską trafność/użyteczność dobrej praktyki. Jednocześnie należy podkreślić, że ocena ta odnosi się jedynie do treści dobrej praktyki (nie uwzględnia w całości wskazanego przez Wykonawcę uzasadnienia czy też typu dobrej praktyki wraz z dodatkowymi komentarzami autorów raportu w tej kolumnie – uległy one częściowym modyfikacjom w wyniku procesu konsultacji). **Treść główna dobrych praktyk pozostała bez zmian od etapu ich konsultacji z regionami.**

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	umożliwiają efektywniejsze uporządkowanie procesu monitorowania, który jest transparentny, a przez to również zrozumiały dla interesariuszy. **Uzasadnienie:** praktyka działania UM w zakresie zarządzania procesem monitorowania IS w wielu regionach potwierdza, że przebiega on w sposób nieuporządkowany, a także proces ten nie jest w pełni transparentny (dla kluczowych interesariuszy PPO oraz regionalnego systemu innowacji). Dobra praktyka koncentruje się przede wszystkim na etapie planowania monitoringu IS, którego założenia powinny w sposób wyczerpujący, zaplanowany oraz spójny porządkować kwestie w tym obszarze, co jest istotnym czynnikiem sukcesu.			
2	Zarówno formalne (w ramach dokumentów dotyczących IS oraz PPO np. RSI), jak i operacyjne (rzeczywiste) powiązanie PPO i monitoringu IS w regionie, w tym precyzyjne i wyczerpujące wskazanie demarkacji oraz współzależności pomiędzy ww. procesami (w kontekście celów, produktów, efektów, wskaźników, itp.).	województwo pomorskie (w ramach projektu Smart Progress)	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (konieczna jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	średnia trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	Uzasadnienie: praktyka działania UM w zakresie monitorowania IS oraz PPO potwierdza, że procesy te nie tworzą całościowego systemu wokół IS. Dobra praktyka koncentruje się na rozwiązaniach organizacyjnych i praktycznych, w których oba wymiary IS (monitoring oraz PPO) stanowią spójną i uporządkowaną całość.			
3	Stosowanie względnie wąskich i precyzyjnych kryteriów selekcyjnych przy wyborze branż, a w konsekwencji opisie przedmiotowym IS (dokonywanym przez pryzmat kluczowych segmentów rynku dotyczących IS). Dodatkowo w tym celu odwoływanie się w dokumentach strategicznych do definicji IS (w tym kontekstu teoretycznego IS) oraz wskazywanie na tej podstawie kryteriów pozwalających zakwalifikować specjalizację jako inteligentną. Dzięki temu zupełnie nowa na gruncie polskim koncepcja IS zostaje przedstawiona głównym grupom docelowym, co wpływa na budowanie lepszej komunikacji wokół IS. Dodatkowo w niektórych regionach (np. w Wielkopolsce), w procesie wyłaniania IS, dokonywane jest rozróżnienie na regionalne specjalizacje	województwo pomorskie województwo wielkopolskie województwo podkarpackie województwo lubelskie województwo opolskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie Monitoring KIS, (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań). W przypadku tej dobrej praktyki konieczne jest, aby jej wdrożenie zapewniało efektywność wydatkowania środków w ramach RPO przy uwzględnieniu relatywnie niskiego potencjału polskich przedsiębiorców w ramach obszaru B+R+I.	niska trafność niska użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	gospodarcze oraz specjalizacje naukowe w prowadzonych w tym celu analizach. **Uzasadnienie:** stosowanie wąskich i precyzyjnych kryteriów selekcyjnych sprawia, że nie są opracowywane zarówno zbyt szczegółowe opisy poszczególnych IS (nie następuje zbytnie ich rozdrobnienie), a także nie są zbyt szeroko definiowane obszary IS (przez co nie wszystko może zostać uznane za IS w regionie). Takie podejście pozwala, również w sposób merytoryczny i transparentny, dokonać wyboru (w tym zakomunikować go w prosty sposób interesariuszom regionalnego systemu innowacji) „rzeczywistych" IS, które nie mają charakteru jedynie specjalizacji branżowych czy naukowych (brak jest komponentu smart).		W związku z tym Wykonawca rekomenduje, aby równolegle w procesie zawężania IS zapewnić „wentyle bezpieczeństwa" w zakresie wydatkowania środków w postaci: (i) stosowania mechanizmu eksperymentacji przewidzianego w RPO w ramach obszaru B+R; (ii) stosowania alternatywnych kryteriów selekcjonowania projektów do finansowania ze środków RPO w ramach poszczególnych IS (np. przedsiębiorstw formalnie nie należących do branży, ale zajmujących ważne miejsce z punktu widzenia sektora w łańcuchach wartości); (iii) podjęcia, w przypadku nowej unijnej perspektywy finansowanej (2021-2027), negocjacji z KE w zakresie przesunięcia środków z B+R na przedsiębiorczość.	
4	Tworzenie komórek organizacyjnych (na poziomie Wydziałów lub Zespołów w UM) dedykowanych wyłącznie koordynowaniu wszystkich działań związanych z	województwo wielkopolskie (tylko na pierwszym etapie funkcjonowania	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	zarządzaniem PPO oraz IS w regionie (oznacza to, że część działań – zwłaszcza tych wymagających specjalistycznej wiedzy, czy narzędzi niedostępnych dla przedstawicieli takiej komórki organizacyjnej - może być wykonywana przez inne instytucje, gremia, podmioty, ale w ścisłej współpracy i porozumieniu z taką komórką organizacyjną). **Uzasadnienie**: rozwiązanie wpływa w większym stopniu na rozpoznawalność takiego zespołu wśród aktualnych i potencjalnych interesariuszy PPO i systemu IS, co przekłada się na lepszą komunikację oraz zarządzanie ze strony UM, w tym obszarze (m.in. ogranicza proces rozmywania się kompetencji, a także zapewnia ciągłość wiedzy i zasobów dedykowanych IS, które w takiej sytuacji nie są rozproszone, jak ma to miejsce w znaczącej części regionów). Dodatkowo, wypełniony zostaje jeden z warunków dla kryterium dostępowego do środków przypisanych CP1.	systemu - do 2019 roku – Wielkopolskie Obserwatorium Innowacji)	(konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
5	Stosowanie bardziej wszechstronnych i pełniejszych opisów IS zawierających, nie tylko obszary tematyczne (jak ma to miejsce w części regionów oraz KIS-ach), ale również komponenty horyzontalne, w tym: (i) definicję IS (obejmującą odniesienia do produktów, usług i technologii w ramach IS); (ii) cele IS (główny oraz operacyjne – szczegółowe); (iii) zakres przedmiotowy IS, który zdefiniowany jest przez pryzmat kluczowych segmentów rynku, które leżą w obszarze zainteresowania podmiotów prowadzących działalność, związaną z przedmiotem IS oraz wyzwań, w szczególności technologicznych, koniecznych do rozwiązania w związku z wprowadzaniem na te rynki nowych, bądź udoskonalonych produktów lub usług; (iv) oczekiwane rezultaty wsparcia obszaru IS na inne powiązane sektory; (v) obszary oddziaływania/ synergii IS. **Uzasadnienie:** praktyka umożliwia szersze i bardziej wszechstronne podejście do	województwo pomorskie województwo łódzkie województwo kujawsko-pomorskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie Monitoring KIS, (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	poszczególnych IS, a także lepszą operacjonalizację IS poprzez m.in. wskazanie oczekiwanych rezultatów wsparcia obszaru IS oraz obszarów oddziaływania/synergii. Między innymi, umożliwia to potencjalnym interesariuszom lepsze „wpasowanie" się w dziedziny przewag konkurencyjnych. Dzięki temu możliwe jest również lepsze sieciowanie się różnych podmiotów w regionie oraz tworzenie przestrzeni do uruchamiania interdyscyplinarnych projektów w obrębie IS. Taki rozbudowany i wieloaspektowy opis ma również walor komunikacyjny w zakresie promowania i informowania interesariuszy (w tym potencjalnych interesariuszy) o IS.			
6	Tworzenie (przyjaznych użytkownikowi) stron internetowych (lub zakładek w ramach już istniejących stron UM, np. departamentów odpowiedzialnych za IS oraz PPO) zawierających kompleksowe materiały (w zakresie IS oraz PPO), które w części województw są znacznie rozproszone, w tym: dokumenty, aktualności, sprawozdania, a także niezbędne informacje, dane, analizy, itp. Opcjonalnie takie strony	województwo mazowieckie województwo wielkopolskie województwo podkarpackie województwo śląskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	mogą być finansowane z Pomocy Technicznej (co ma miejsce w praktyce w części regionów), co zagwarantuje środki na techniczne aspekty funkcjonowania stron, ale także zasoby ludzkie odpowiedzialne za ich prowadzenie. **Uzasadnienie:** analizy regionalne potwierdziły, że w wielu regionach brak jest zweryfikowanych, a w dalszej kolejności kompleksowo zebranych i czytelnie zaprezentowanych informacji w zakresie monitorowania IS oraz PPO, które stanowią istotne wsparcie komunikacji UM z aktualnymi oraz potencjalnymi interesariuszami (w szczególności stanowią uzupełnienie informacji dystrybuowanych przez instytucje organizujące konkursy ze środków RPO). Istnienie takich stron usprawnia komunikację ze wszystkimi (różnorodnymi) interesariuszami ekosystemu innowacji. Ten typ narzędzia komunikacji jest, tym samym, pomocny dla UM w budowaniu bardziej zintegrowanej sieci kontaktów w regionie. Konieczne jest jednak podkreślenie, że taka strona nie może być przeładowana informacjami, co przełożyłoby się na jej			

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	mniejszą użyteczność, a także mogłoby odstraszać potencjalnych zainteresowanych współpracą w obszarze IS w regionie.			
7	Udział (co najmniej w charakterze partnera projektu) przedstawicieli UM (komórek/ wydziałów odpowiedzialnych za monitorowanie IS oraz PPO) w projektach międzynarodowych, w szczególności w ramach INTERREG w zakresie PPO oraz IS, a także dzielenie się zdobytymi doświadczeniami z innymi regionami w tym zakresie w Polsce, np. w ramach RFIS lub GK. **Uzasadnienie:** udział w tego typu projektach pozwala na czerpanie rozwiązań (dobrych praktyk) od bardziej doświadczonych podmiotów/partnerów międzynarodowych. Istotnym elementem jest również zdobywanie cennych doświadczeń, a także rozwijanie i wzmacnianie kompetencji urzędników (uczestniczących w tych projektach), odpowiedzialnych za koordynację monitoringu IS oraz PPO w regionie. Ponadto udział w charakterze partnera zwiększa wymiar zaangażowania danego regionu w działania projektowe, czego nie gwarantuje status	województwo łódzkie (w szczególności w zakresie dzielenia się informacjami dotyczącymi doświadczeń w ramach takich projektów) województwo pomorskie województwo lubelskie województwo kujawsko - pomorskie	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (nie jest jednak konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie Monitoring KIS (nie jest jednak konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań) – w przypadku tej praktyki wykorzystywanie, w celu dzielenia się doświadczeniami przez regiony z projektów w ramach INTERREG, spotkań Grupy Konsultacyjnej ds. KIS lub RFIS.	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	interesariusza (zaangażowanie regionu nie musi być wówczas regularne). Pewnym utrudnieniem bywa jednak dobór zagranicznych regionów w ramach takich projektów finansowanych z INTERREG. W części przypadków, ze względu na ich odmienne od polskich regionalne i krajowe uwarunkowania społeczno-ekonomiczno-kulturowe, uniemożliwia to proste przekładanie międzynarodowych dobrych praktyk na nasze realia (konieczne jest ich wcześniejsze dostosowanie lub wręcz w ogóle nie jest to wykonalne).			
8	Włączenie w monitoring IS (obok weryfikowania projektów wpisujących się w RIS, składanych w ramach RPO) systematycznego weryfikowania programów krajowych (w szczególności PO WER, PO IR) oraz ramowych (w szczególności Horyzont 2020) pod kątem uczestnictwa podmiotów (regionalnych beneficjentów) w ramach projektów B+R, (zarówno przedsiębiorców, a także PJB oraz IOB). Dodatkowo, część regionów (m.in. województwo małopolskie) w raportach monitoringowych stosuje (w ramach podaży	województwo pomorskie województwo małopolskie województwo opolskie województwo warmińsko-mazurskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	projektów do RPO) różnorodne wystandaryzowane przekroje, m.in. powiatowy, czy na podstawie REGON. **Uzasadnienie:** ten element stanowi istotne uzupełnienie regionalnego monitoringu IS (prowadzonego na podstawie danych dotyczących wnioskodawców reprezentujących IS aplikujących o środki RPO) na temat działalności (w tym przypadku aplikacyjnej) podmiotów funkcjonujących na danym obszarze. Takie rozwiązanie umożliwia zarówno weryfikację typów podmiotów, starających się o dofinansowanie, ale również późniejszą szczegółową analizę obszarów takiej aktywności (co umożliwia m.in. poszerzoną analizę potencjału poszczególnych IS). Ponadto, (np. w przypadku monitoringu opartego o REGON) możliwe będzie efektywniejsze porównywanie regionów w zakresie IS. Ważnym elementem jest także weryfikacja kanibalizującego się wsparcia oferowanego na szczeblu krajowym (PO IR) oraz regionalnym (RPO).			
9	Składanie dobrowolnych deklaracji przez podmioty przystępujące do gremiów	województwo pomorskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce,	średnia trafność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	funkcjonujących na rzecz IS w zakresie aktywnego udziału w działaniach monitoringowych IS oraz w badaniach realizowanych przez UM (na wzór badań i analiz realizowanych przez klastry wśród ich uczestników). **Uzasadnienie:** takie działanie umożliwia oddolne tworzenie przez UM własnych baz przedsiębiorstw, PJB, IOB , które umożliwiają realizację bardziej trafnych (choć obarczonych większym ryzykiem braku reprezentatywności w zależności od stopnia zaawansowania budowania regionalnych baz przedsiębiorców) badań w ramach prowadzonego monitoringu IS przez województwa (bazy komercyjne nie gwarantują takiego poziomu dokładności pomiaru w ramach realizowanych na ich podstawie badań ilościowych; dotyczy to również niższego poziomu szczerości odpowiedzi respondentów, którzy biorą udział w takich badaniach). Dodatkowo wskazanie tego komponentu w dokumentach odnoszących się do organizacji gremiów wspierających monitorowanie IS oraz PPO, zwiększa świadomość oraz wagę uczestnictwa w tego	(w ramach Porozumień na rzecz Inteligentnych Specjalizacji)	niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Rekomendowane jest w tym celu, zarówno wykorzystanie istniejących platform/aren/konsorcjów przez regiony, jak i inicjowanie tworzenia baz (przy wykorzystaniu platform, aren, konsorcjów czy w czasie spotkań organizowanych przez przedstawicieli UM, itp.) podmiotów tworzących ekosystem IS oraz PPO, pod kątem ich wykorzystania w procesie monitorowania IS (np. w przypadku Małopolski mogłyby to być wszystkie podmioty, które zgłosiły chęć udziału w GR, które jednak ostatecznie nie znalazły się w nich, a ich zaangażowanie i aktywność nie zostały zagospodarowane). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS” (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań). Rekomendowane jest, aby takie deklaracje wypełniali członkowie GR	średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	rodzaju inicjatywach wśród interesariuszy, jako jednego z kluczowych elementów monitoringu IS oraz PPO. Ponadto, takie rozwiązanie jest uzasadnione ze względu na przepisy RODO (posiadanie zgód na kontakt daje większe możliwości działania w kontekście monitoringu IS przez regiony).		(obecnie dotyczy to tylko uczestników SL oraz Smart Panelu II).	
10	Wykorzystywanie narzędzi w monitoringu pozwalających na terytorializację i/lub pogłębienie analiz w ramach nisz gospodarczych w regionie. **Uzasadnienie:** Praktyka działania UM w zakresie opracowania narzędzi do procesu monitorowania IS w wielu regionach potwierdza, że przebiega on w sposób niepełny i często zbyt uproszczony nie uwzględniając subregionalnych uwarunkowań gospodarczych. Dobra praktyka koncentruje się zarówno na etapie planowania monitoringu IS, jak i jego realizacji. Dzięki rzetelnie opracowanym narzędziom, analiza danych umożliwia monitorowanie specjalizacji na poziomie subregionalnym (NUTS 3), zarówno w wymiarze analizy danych zastanych, jak i prowadzonych	województwo śląskie województwo podkarpackie województwo wielkopolskie	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (jest konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	średnia trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena pierwotnych dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)[36]
	badań terenowych. W szczególności takie rozwiązania sprawdzają się w przypadku regionów silnie zróżnicowanych wewnętrznie.			

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 7. Opis dobrych praktyk w zakresie PPO

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
1	Dodatkowe wykorzystanie danych (w zakresie typów przedsiębiorstw, branży, prowadzonych działań w obszarze B+R, planów w zakresie aktywności konkursowej, internacjonalizacji, itp.) w zakresie PPO pochodzących od podmiotów realizujących zadania w zakresie PPO, które niekoniecznie zostały do tego powołane. Mogą to być zarówno instytucje/podmioty realizujące projekty pozakonkursowe dla UM, ale także niezależne od niego, np. Centra Transferu Technologii, Spółki Celowe, itp., funkcjonujące w obszarze B+R+I. **Uzasadnienie:** praktyka pozwoli na wykorzystywanie efektów prowadzonych działań spoza „pierwotnego" obszaru PPO, przez co stanie się on skuteczniejszy i bardziej efektywny (uwzględniając zwłaszcza ograniczone zasoby UM dedykowane realizacji PPO). Potwierdzają to m.in. doświadczenia zagraniczne (np. z Turyngii, czy Skanii).	województwo łódzkie (pilotaż w tym zakresie) województwo śląskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w Projekcie Monitoring KIS, (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność
2	Powiązanie wyboru IS oraz ich weryfikacji z rozwojem „branżowych" IOB w regionie (w szczególności klastrów), a także przekazywanie tego typu	województwo podkarpackie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana	wysoka trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	podmiotom przez UM części zadań w zakresie zarządzania IS (dotyczy to np. prowadzenia działań networkingowych). **Uzasadnienie**: przyjęcie takich rozwiązań pozwala na wykorzystywanie wiedzy, doświadczenia, zasobów ludzkich, a także sieci kontaktów „branżowych" IOB, co przekłada się na bardziej skuteczne i efektywne zarządzanie IS w regionie (w tym monitoring IS).	województwo pomorskie województwo mazowieckie (na etapie weryfikacji IS) województwa śląskie	(konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS" (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań) – na poziomie krajowym rekomendowane jest wykorzystanie Krajowych Klastrów Kluczowych. Należy podkreślić, że przekazywanie zadań przez UM w zakresie zarządzania IS może następować jedynie w regionach, które posiadają branżowe IOB o odpowiednim potencjalne. W przeciwnym razie działania networkingowe powinny być koordynowane głównie przez UM.	
3	Kontynuowanie regionalnego PPO w systematyczny sposób przez podmioty specjalistyczne (IOB – np. klastry, PJB, trzeci sektor) niezależne od UM, np. w ramach projektów ze środków RPO lub INTERREG. Poszczególne podmioty włączane są	województwo śląskie („Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych)	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	średnia trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	również w zarządzanie PPO w ramach obszarów pozostających w ich kompetencji. **Uzasadnienie:** taka strategia realizacji PPO gwarantuje wykorzystanie doświadczenia, zasobów oraz sieci kontaktów podmiotów specjalistycznych (IOB, PJB, trzeciego sektora) w ramach realizacji PPO, przez co ma on bardziej ekspercki charakter, a także staje się skuteczniejszy i bardziej efektywny. Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny w kontekście ograniczonych zasobów ludzkich UM dedykowanych PPO. Ponadto realizacja PPO w formule projektowej (ze środków RPO, INTERREG) sprawia, że PPO jest w pełni zabezpieczony od strony finansowej oraz formalnej. W perspektywie długofalowej takie działania wpływają na decentralizację PPO (praktyka stosowana przez regiony będące liderami innowacyjności) oraz jego wzmocnienie (w tym profesjonalizację).	województwo pomorskie (Smart Progress)	Należy podkreślić, że takie działania mogą być jedynie realizowane w regionach, które posiadają podmioty specjalistyczne (IOB, klastry, PJB, trzeci sektor), o odpowiednim potencjalne. W przeciwnym razie takie działania powinny być koordynowane przez UM.	
4	Uwzględnienie w dokumentach regulujących (m.in. regulaminach) funkcjonowanie ciał kolegialnych wspierających PPO w regionie (w szczególności GR), mechanizmów gwarantujących zróżnicowanie ich składu, a także przeciwdziałających zdominowaniu składów GR przez instytucje inne niż przedsiębiorcy	województwo małopolskie województwo pomorskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	(jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administrację samorządową). **Uzasadnienie:** wykorzystywanie takich zapisów pozwala zachować dominującą pozycję przedsiębiorców, wchodzących w skład ciał kolegialnych dedykowanych PPO, jako kluczowych podmiotów, które powinny być zaangażowane w ten proces.		Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS" (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań.	
5	Stosowanie dodatkowej oferty edukacyjno-informacyjnej (niekoniecznie dotyczącej bezpośrednio PPO), w trakcie spotkań gremiów wspierających PPO w regionie. W sytuacji gdy stanowi ona atrakcyjny produkt dla jej członków, przekłada się to na ich większą aktywność. Taka oferta poświęcona jest m.in. zasadom uczestnictwa w międzynarodowych programach badawczych, prezentacji „dobrych praktyk" związanych z innowacyjnością (m.in. przykładów udanych wdrożeń nowych technologii) czy zastosowania innowacyjnych metod zarządzania w projektach innowacyjnych. **Uzasadnienie:** stosowanie takich rozwiązań pozwala wzmacniać aktywność członków ciał kolegialnych dedykowanych PPO, która jak wynika z analiz	województwo mazowieckie województwo dolnośląskie województwo śląskie województwo lubelskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS" (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	regionalnych, jest nadal zbyt niska i dodatkowo systematycznie spada w zdecydowanej większości regionów od początku aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Konieczne jest podkreślenie, że powodzenie realizacji oferty edukacyjno-informacyjnej jest w bardzo dużym stopniu uzależnione od jej skutecznej i efektywnej komunikacji przedsiębiorcom oraz innym interesariuszom.			
6	Sprofilowana promocja IS poprzez udział przedstawicieli UM (w szczególności reprezentujących komórki organizacyjne odpowiedzialne za IS oraz PPO) w wydarzeniach bezpośrednio i pośrednio związanych z IS (m.in. w debatach, konferencjach, panelach, warsztatach), które organizowane są w regionie przez znaczące podmioty, niezależne od władz regionalnych - IOB, PJB, stowarzyszenia przedsiębiorców. **Uzasadnienie:** realizacja takich działań przyczynia się do dodatkowej promocji PPO wśród regionalnych interesariuszy systemu innowacji, co przekłada się m.in. na włączenie w ten proces dodatkowych podmiotów (udział w wydarzeniach, których organizatorem nie jest UM pozwala dotrzeć do jeszcze szerszego grona potencjalnych podmiotów, które nie	województwo pomorskie województwo śląskie województwo lubelskie województwo warmińsko-mazurskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	są przekonane do udziału w wydarzeniach organizowanych przez administrację samorządową). W praktyce, takie działania okazały się szczególnie skuteczne i ważne na etapie inicjowania PPO w regionach, zwłaszcza na początku trwania aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Korzyścią jest również szybka aktualizacja wiedzy o tym, co się dzieje w regionie.			
7	Udział (co najmniej w charakterze partnera projektu) przedstawicieli UM (komórek/wydziałów odpowiedzialnych za monitorowanie IS oraz PPO) w projektach międzynarodowych w szczególności w ramach INTERREG w zakresie PPO oraz IS, a także dzielenie się zdobytymi doświadczeniami z innymi regionami w Polsce np. w ramach RFIS i/lub GK. **Uzasadnienie:** udział w tego typu projektach pozwala na czerpanie rozwiązań (dobrych praktyk) od bardziej doświadczonych podmiotów/partnerów międzynarodowych. Istotnym elementem jest również zdobywanie cennych doświadczeń, a także rozwijanie i wzmacnianie kompetencji urzędników (uczestniczących w tych projektach) odpowiedzialnych za koordynację monitoringu IS oraz PPO w regionie.	województwo łódzkie (w szczególności w zakresie dzielenia się informacjami dotyczącymi doświadczeń w ramach takich projektów) województwo pomorskie województwo wielkopolskie województwo lubelskie	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (nie jest jednak konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS" (nie jest jednak konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań). Rekomendowane jest dzielenie się doświadczeniami przez regiony z projektów w ramach INTERREG np. w ramach spotkań GK lub RFIS.	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	Dodatkowo, może to być działaniem podnoszącym wśród decydentów oraz przedstawicieli UM, wciąż niedostatecznej świadomości, korzyści dla regionu płynących z długotrwałej i systematycznej współpracy w zakresie PPO. Ponadto, udział w charakterze partnera zwiększa wymiar zaangażowania danego regionu w działania projektowe, czego nie gwarantuje status interesariusza (zaangażowanie regionu nie musi być wówczas regularne). Pewnym utrudnieniem bywa jednak dobór zagranicznych regionów w ramach takich projektów finansowanych z INTERREG. W części przypadków, ze względu na ich odmienne od polskich regionalne i krajowe uwarunkowania społeczno-ekonomiczno-kulturowe, uniemożliwia to proste przekładanie międzynarodowych dobrych praktyk na nasze realia (konieczne jest ich wcześniejsze dostosowanie lub wręcz w ogóle nie jest to wykonalne).	województwo kujawsko-pomorskie		
8	Prowadzenie regularnej komunikacji z interesariuszami regionalnych systemów innowacji przy wykorzystaniu różnorodnych kanałów komunikacyjnych. Istotne są w szczególności bezpośrednie spotkania, które organizowane są na terenie całego regionu (nie tylko	województwo lubelskie województwo mazowieckie	Dobra praktyka, która jest gotowa do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w którym została zidentyfikowana (nie jest konieczne jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	w siedzibie UM). Szczególnie efektywne jest angażowanie, przy organizacji tego typu spotkań terenowych (organizowanych przez UM dla przedsiębiorców) realizowanych w ramach PPO, sieci kontaktów oraz zasobów administracji terytorialnej na poziomie gminy i powiatu oraz PJB. **Uzasadnienie:** takie działania pozwalają dotrzeć do szerokiego grona potencjalnych interesariuszy, a także podtrzymywać ich wysoką aktywność w kluczowych momentach monitorowania IS, czy PPO (dotyczy to w szczególności województwa mazowieckiego i interesariuszy zaangażowanych w opracowanie priorytetowych kierunków badań, które służą za kryterium dostępu w konkursach w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020, dotyczących realizacji projektów badawczo-rozwojowych przez przedsiębiorstwa). Jednocześnie angażowanie przedstawicieli administracji samorządowej na poziomie gminy i powiatu gwarantuje większą skuteczność i efektywność tych działań.	województwo podkarpackie województwo śląskie		

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
9	Zachęcanie do oddolnego tworzenia w ramach GR zespołów zadaniowych dedykowanych konkretnym podobszarom IS. W ich skład wchodzić mogą przedstawiciele różnych GR, co sprzyja współpracy podmiotów reprezentujących różne IS w ramach PPO). W województwie mazowieckim powołano cztery grupy zadaniowe w ramach IS: „Wysoka jakość życia" – „Kosmetyka", „Zdrowie", „Edukacja" oraz „Kosmos". **Uzasadnienie:** takie oddolne działania prowadzą do większej integracji przedstawicieli regionalnego ekosystemu innowacji, a także stymulują do współpracy o charakterze cross-sektorowym. W konsekwencji przyczynia się to do zwiększenia aktywności przedstawicieli poszczególnych GR.	województwo mazowieckie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze ja dostosowanie do lokalnych uwarunkowań). Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w projekcie „Monitoring KIS" (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do projektowych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność
10	Organizowanie spotkań z interesariuszami PPO (przedsiębiorcy, naukowcy) z wykorzystaniem technik kreatywnych (np. Design thinking, gra strategiczna) moderowanych przez profesjonalnych ekspertów/facylitatorów. **Uzasadnienie:** O jakości prowadzenia PPO w regionie nie decyduje wcale liczba przeprowadzonych spotkań, ale również ich jakość. Konieczne jest organizowanie	województwo lubelskie województwo mazowieckie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jednak jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	średnia trafność średnia użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	takich spotkań z wykorzystaniem technik kreatywnych i prowadzących do tworzenia innowacyjnych rozwiązań, jak np. design thinking. Taka organizacja spotkań wymaga dobrego przygotowania (np. wcześniejszego przeprowadzenia diagnozy potrzeb różnych grup) oraz powinna być przeprowadzona przez specjalnie przeszkolonego moderatora.			
11	Cykliczne organizowanie wydarzeń (np. w formie konferencji wraz ze stworzeniem okazji do networkingu) dedykowanych IS, które na stałe wpisują się w kalendarz wydarzeń regionalnych. **Uzasadnienie:** Integracja i wspieranie współpracy na linii nauka – biznes oraz innych interesariuszy PPO ma fundamentalne znaczenie dla budowania pozytywnego klimatu zaufania i kultury w regionie w zakresie innowacyjności. Otwartość i zaufanie oraz proaktywne postawy stanowią warunek skutecznej organizacji PPO w regionie. Wszelkie inicjatywy (w tym przede wszystkim spotkania/konferencje), które mają na celu integrowanie środowiska wokół IS, wzmacniają PPO oraz współpracę różnych grup. Organizowanie konferencji poświęconych tematyce IS ma na celu	województwo lubelskie	Dobra praktyka, która ma potencjał do wykorzystania w innych regionach w Polsce, niż ten, w których została zidentyfikowana (konieczne jest jej wcześniejsze dostosowanie do lokalnych uwarunkowań).	wysoka trafność wysoka użyteczność

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Region	Typ dobrej praktyki	Ocena dobrych praktyk przez regiony (konsultacje)
	zwiększenie wiedzy lokalnych władz oraz innych interesariuszy PPO w obszarze IS poprzez wymianę doświadczeń, wzajemne uczenie się, itp. Warunkami koniecznymi do tego, aby spotkanie/konferencja angażowała wielu interesariuszy i przynosiła dodatkowe korzyści dla wzmocnienie IS regionu są: (i) organizacja cykliczna; (ii) uważny dobór tematów - najlepiej w obrębie jednej z IS regionu (konferencje poświęcone jednej IS lub panele tematyczne), poruszający ważne zagadnienia z obszaru rozwoju innowacyjności w ramach tej IS; (iii) dobór prelegentów z różnych grup (przedsiębiorcy, naukowcy niekoniecznie z regionu) - wybitnych specjalistów w swoich dziedzinach (a nawet tzw. “gwiazd” swojej dziedziny).			

Źródło: Opracowanie własne

Podsumowując, wskazane na podstawie opracowanych analiz regionalnych dobre praktyki (Rozdział 5. „Opis systemów monitoringu IS i PPO w 16 województwach"), należy podkreślić współwystępowanie w przypadku IS oraz PPO dwóch procesów (zarówno na szczeblu regionalnym, jak i krajowym), do pewnego stopnia wykluczających się, wzajemnie niespójnych, o znacząco odmiennej logice (a tym samym celach i wartościach). Pojawiają się one zarówno w prezentowanych wcześniej przykładach dobrych praktyk, ale również formułowanych na ich podstawie rekomendacjach dla projektu „Monitoring KIS" w dalszej części raportu. Idea IS oraz PPO zakłada z jednej strony silną decentralizację tego procesu, który odwołuje się do wzmacniania procesów oddolnych (bottom up), demokratycznych, wyboru IS, czy współzarządzania ze strony przedsiębiorców i pozostałych interesariuszy IS. Z drugiej strony polityka oparta na dowodach (evidence based-policy) wymaga profesjonalizacji zarządzania procesami (w tym monitoringiem IS czy PPO) przez administrację publiczną we współpracy z gremiami eksperckimi, a w konsekwencji przekształca IS oraz PPO, nadając im odgórny (top down) technokratyczny charakter, prowadząc w szczególności do zawężenia interwencji.

Należy podkreślić, że ten ww. dualizm dostrzegany jest w kontekście prowadzonych analiz wdrażania unijnych polityk wsparcia innowacyjności[37]. Wykonawca rekomenduje, aby tak rozumiana profesjonalizacja PPO, wpisywała się w zasadę pomocniczości, która jest podstawową zasadą funkcjonowania UE. Pozwala ona sprostać realnie identyfikowanym wyzwaniom stojącym przed PPO, związanym z prowadzeniem świadomego dialogu społecznego, zwłaszcza przy braku potencjału IOB do właściwej oceny siły oraz znaczenia wpływu różnych środowisk, reprezentacji różnych interesów, czy lobbingu. Istotne jest to, że taka strategia, bazująca na podejściu bottom -up uzupełniona o elementy top down, gwarantuje zachowanie oddolnego i partycypacyjnego charakteru tego procesu, który jest niewątpliwą zaletą PPO, a równocześnie nie blokuje jego postępującej profesjonalizacji.

[37] Por. R. D. Fitjar i inni, Towards regional responsible research and innovation? Integrating RRI and RIS3 in European innovation policy w: Science and Public Policy, 46(5), 2019, 772–783, doi: 10.1093/scipol/scz029.

3.3. Benchmarking regionalnych systemów monitorowania IS oraz PPO

Zaprezentowany w niniejszym rozdziale benchmarking systemów monitorowania IS oraz PPO w 16 polskich regionach podsumowuje informacje na ten temat, opracowane w postaci indywidualnych studiów przypadków dla województw, umożliwiając porównanie najbardziej charakterystycznych cech tych systemów i stosowanych rozwiązań. Zebranie właściwości systemów monitorowania IS oraz PPO dla wszystkich polskich regionów w jednym miejscu pozwala zauważyć jakie są mocne, a jakie słabe strony PPO i monitorowania IS w skali kraju. Dodatkową wartością przeprowadzonego benchmarkingu jest zmapowanie dobrych praktyk, w odniesieniu do monitorowania IS oraz PPO, zidentyfikowanych w regionach.

Analiza porównawcza (benchmarking) została dokonana z wykorzystaniem 32 podwymiarów zorganizowanych w osiem wymiarów (obszarów) oceny[38]. Większość obszarów (siedem) wynika wprost z pytań badawczych, natomiast jeden został zaproponowany przez Zespół Badawczy jako element dodatkowy. W ten sposób, systemy monitoringu IS oraz PPO polskich regionów zostały porównane pod kątem:

1) Wyboru IS (obszar dodatkowy);
2) Instrumentów realizacji RIS3;
3) Organizacji monitoringu;
4) Oceny narzędzi monitoringu;
5) Komunikowania wyników monitoringu;
6) Współpracy zagranicznej;
7) Organizacji PPO;
8) Oceny narzędzi PPO.

Ocena każdego z regionów była dokonywana przez ekspertów – członków Zespołu Badawczego, odpowiedzialnych za opracowanie studium przypadku dla poszczególnych regionów, na podstawie zgromadzonych przez nich informacji (desk research, obejmujący również materiały przekazane przez przedstawicieli regionów oraz IDI z osobami odpowiedzialnymi za monitoring IS i PPO w regionie). W zdecydowanej większości[39], ocena w poszczególnych podwymiarach, dokonywana była na skali porządkowej, tzn. takiej, która ukazuje uszeregowanie poszczególnych poziomów oceny: najmniejsza wartość oznacza stan

[38] Pomocniczo, dla wsparcia interpretacji wyników analizy porównawczej uwzględniono również ocenę stopnia, w jakim na przebieg i charakter PPO oraz monitoringu IS może wpływać specyfika danego regionu, wynikająca np. z jego wielkości, potencjału czy zróżnicowania gospodarczego. Są to bowiem powody, dla których proste porównanie systemów monitorowania IS i PPO pomiędzy regionami oraz próby wskazywania bezwzględnie „najlepszych praktyk" nie są możliwe.

[39] Zastrzeżenie to (że nie w każdym przypadku założenie to jest mocne) wynika z toczących się dyskusji wokół tego czy i jakie rozwiązania w PPO są bezwzględnie najlepsze. Dobrym przykładem wartości wskazanej jako najwyższa (w podwymiarze I – Charakter wyboru IS) jest „pełny bottom-up", gdzie można się zastanawiać czy zawsze, bezwarunkowo, będzie to najlepsze rozwiązanie.

względnie słaby lub niepożądany, a największa stan pożądany lub teoretycznie najlepszy (benchmark)[40]. Kolejnym krokiem była ocena stopnia, w jakim polskie regiony zbliżają się do (lub odstają od) benchmarku – teoretycznego stanu optymalnego[41]. Wyliczenie sumy punktów dla każdego z regionów, pozwoliło na zaobserwowanie dostrzegalnego (pomimo ograniczeń zastosowanej metodyki ocen), skokowego zróżnicowania w ocenie bliskości stanu monitoringu IS i PPO w poszczególnych regionach, względem stanu teoretycznie pożądanego.

Wyniki analizy zaprezentowano w poniższej tabeli.

[40] Taki zabieg prowadzi, co prawda, do ograniczeń pod względem możliwości przeprowadzania posiadających znaczenie operacji matematycznych na pojawiających się ocenach, ale jednocześnie najlepiej oddaje realne możliwości porównań dokonywanych w oparciu o zgromadzony materiał badawczy i – mimo wszystko – ekspercki, jakościowy charakter oceny.

[41] Dla każdego podwymiaru wyliczono maksymalną liczbę punktów, jaką mogły zgromadzić regiony, dla których dostępna jest ocena w podwymiarze (w nielicznych sytuacjach występują braki danych, oznaczone symbolem „BD", wynikające z braku możliwości dotarcia do wiarygodnych informacji pozwalających na ocenę). Następnie zsumowano punkty uzyskane przez wszystkie regiony i uzyskaną wartość odniesiono (wyrażając wynik w procentach) do teoretycznej sumy maksymalnej. Wynik pozwala wskazać, w których podwymiarach polskie podregiony poradziły lub radzą sobie dobrze z zadaniami związanymi z PPO i monitoringiem IS, a gdzie występują deficyty. Należy przy tym pamiętać, że różnice w wartościach procentowych pomiędzy podwymiarami nie powinny podlegać interpretacji – za każdym razem oceniamy jedynie, na ile w danym podwymiarze regiony zbliżają się lub oddalają od teoretycznego benchmarku. Ze względu na jakościowy charakter zastosowanych skal nie zalecamy dalszych przekształceń wyniku (np. normalizacji), które mogłyby dawać iluzję możliwości analizy różnic pomiędzy wartościami uzyskanymi dla poszczególnych podwymiarów.

Tabela 8. Zestawienie ocen systemów monitorowania IS i PPO w polskich regionach

Wybór IS

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
I. Charakter wyboru: 1 – top-down 2 – mieszany z przewagą top-down (ograniczony udział interesariuszy w wyborze) 3 – mieszany z przewagą bottom-up (przy ograniczonym procesie konsultacji społecznych) 4 –mieszany z przewagą bottom-up (przy szeroko zakrojonych konsultacjach społecznych) 5 – pełny bottom-up	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	0,70
II. Priorytetyzacja IS 1 – większa liczba (powyżej czterech) specjalizacji bez ich priorytetyzacji 2 – ograniczenie liczby specjalizacji do max. czterech 3 – priorytetyzacja (wskazanie ważności) poszczególnych specjalizacji 4 – priorytetyzacja i ograniczenie liczby specjalizacji (do max. czterech)	2	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	1	4	2	1	2	0,42
III. Terytorializacja 1 - IS są określone wyłącznie na poziomie województwa i nie są diagnozowane, analizowane ani monitorowane na poziomie podregionów lub niższym 2 - IS są określone wyłącznie na poziomie województwa ale są diagnozowane, analizowane lub monitorowane na poziomie podregionów lub niższym	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	0,30

* Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
3 - IS są w delimitacji sprowadzone do poziomu podregionów lub niższego ale nie są na nim diagnozowane, analizowane ani monitorowane 4 - IS są w delimitacji sprowadzone do poziomu podregionów lub niższego i są na nim diagnozowane, analizowane lub monitorowane																	
IV. Dokumentacja procesu 1 – proces wyboru IS nie jest możliwy do samodzielnego prześledzenia / odtworzenia przez interesariuszy 2 – proces wyboru IS jest częściowo opisany, udokumentowany i udostępniony 3 – proces wyboru IS jest w pełni opisany, udokumentowany i udostępniony	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	0,79
V. Nawiązanie do konceptu IS 1 – powierzchowne (np. ograniczenie rozumienia IS jedynie do specjalizacji gospodarczej lub technologii) 2 – wyczerpujące (pojawiają się również odniesienia do wyzwań społecznych i zasobów naturalnych bądź kulturowych regionu)	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	0,88
VI. Zakres przeprowadzonych analiz[42] 1 – bazowanie na nieskodyfikowanej wiedzy interesariuszy (przedsiębiorców, naukowców zaproszonych do procesu etc.) 2 – jak dla 1, plus zamówienie / organizacja dodatkowych badań/ analiz regionalnych, np. foresightu 3 – jak dla 2, plus zamówienie / organizacja badań wykraczających poza region (np. benchmarking rozwiązań międzynarodowych, studia przypadków etc.)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	0,63

[42] Chodzi o analizy wykonane w celu wyłonienia IS, a więc kilka lat temu – nie chodzi tutaj o aktualnie prowadzone analizy ani o analizy zlecone po wyłonieniu IS.

Instrumenty realizacji RIS3

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
VII. Osadzenie RIS3 w regionalnych strategiach innowacyjności 1 – RIS3 jako dodatkowy element / wymiar RSI 2 – funkcjonowanie strategii RIS3 niezależnie od innego dokumentu strategicznego poświęconego innowacyjności 3 – regionalna strategia innowacyjności oparta o RIS3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	0,77
VIII. Poziom operacjonalizacji realizacji strategii RIS3 1 – objęcie wdrażania RIS3 jednym dokumentem, wspólnym dla wszystkich specjalizacji 2 – uszczegółowienie wdrażania RIS3 poprzez dodatkowe dokumenty operacyjne, np. opisy kategoryzujące, plany działań, mapy drogowe itp. 3 – posiadanie odrębnych polityk bądź strategii dedykowanych każdej ze specjalizacji	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	0,63

Organizacja monitoringu

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
IX. Poziom specjalizacji jednostki odpowiedzialnej 1 – brak wydzielonej jednostki odpowiedzialnej za monitoring IS 2 – wydzielona jednostka odpowiedzialna za monitoring IS	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	3	1	0,56

∗ Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

∗ Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
3 – jak dla 2, plus aktywna polityka kadrowa na rzecz wzmocnienia kompetencji zespołu (np. przeprowadzenie specjalnej rekrutacji do zespołu)																	
X. Wykorzystanie wskaźników dedykowanych IS 1 – brak wskaźników dedykowanych IS 2 – posiadanie wskaźników dedykowanych wszystkim IS łącznie (na poziomie ogólnym) 3 – posiadanie specyficznych wskaźników dla poszczególnych IS	3	2	1	3	2	1	2	3	1	3	3	1	2	2	2	2	0,69
XI. Adekwatność wskaźników 1 – brak wskaźników lub występują problemy z trafnym doborem wskaźników 2 – trafny dobór, lecz brak odpowiedniego zasilenia wskaźników 3 – właściwy dobór i zasilenie wskaźników	3	1	1	2	2	1	2	3	1	1	3	1	3	3	3	3	0,69
XII. Zakres wykorzystywanych danych / źródeł wiedzy 1 – dane wyłącznie jakościowe lub wyłącznie ilościowe, poziom regionu 2 – łączenie danych ilościowych i jakościowych, poziom regionu 3 – jak dla 2, plus wykorzystanie danych na poziomie podregionu lub niższym 4 – jak dla 2 lub 3, plus dodatkowe źródła danych (kraj, Europa, świat)	4	2	4	2	4	1	4	3	2	3	2	4	4	2	2	2	0,70
XIII. Pochodzenie danych 1 – dane zastane z przewagą ogólnodostępnych 2 – dane zastane (ogólnodostępne oraz zamawiane[43])	4	4	4	4	4	1	4	2	3	3	1	4	2	4	2	4	0,78

[43] Chodzi zarówno o nabycie komercyjne, jak też pozyskanie danych, niedostępnych „od ręki”, w wyniku umowy, porozumienia, polecenia (np. od innej jednostki administracyjnej) itp.

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
3 – głównie dane wywołane 4 – dane zastane uzupełniane punktowo dedykowanymi badaniami / analizami																	
XIV. Udokumentowana częstotliwość przeglądu[44] w oparciu o monitoring 1 – przegląd nie został dokonany od momentu wyboru IS 2 – przegląd raz na kilka lat 3 – przegląd roczny (lub częstszy)	2	1	2	3	3	1	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	0,63
XV. Efekty monitoringu 1 – brak widocznych efektów monitoringu 2 – przygotowanie do zmian w oparciu o wynik monitoringu (np. podjęcie prac nad nowymi dokumentami) 3 – wprowadzenie zmian w wyniku monitoringu (np. zmiana katalogu IS, zmiana zakresów IS)	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	0,56
XVI. Relacja PPO i monitoringu 1 – PPO jest procesem względnie niezależnym od monitoringu 2 – Monitoring stanowi integralną część PPO	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	0,81

[44] „Przegląd” może przyjmować bardzo różne postaci – od formalnych (uchwały itp.) po badania zewnętrzne lub dokumenty robocze.

Ocena narzędzi monitoringu

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
XVII. Partycypacyjny / włączający wymiar narzędzi 1 – stosowanie narzędzi monitoringu wyłącznie domeną UM 2 – narzędzia monitoringu dają ograniczoną możliwość włączania interesariuszy 3 – narzędzia monitoringu wyraźnie wspierają włączenie interesariuszy	1	1	3	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	0,54
XVIII. Czułość narzędzi (w odniesieniu do terytorializacji i szerokości IS) 1 – stosowane narzędzia monitoringu nie pozwalają na pogłębianie analiz (np. korzystanie wyłącznie z danych GUS na poziomie działów PKD, analiza aktywności podmiotów gospodarczych wyłącznie na poziomie regionu) 2 – narzędzia pozwalają na terytorializację i/lub pogłębienie analiz w ramach nisz gospodarczych	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	0,81

Komunikowanie wyników monitoringu

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
XIX. Dzielenie się wiedzą wewnątrz regionu 1 – odbiorcami wyników monitoringu są głównie władze regionu 2 – odbiorcami wyników są władze regionu i wąskie grono interesariuszy regionalnych	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	0,77

∗ Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

∗ Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

3 – odbiorcami wyników są władze regionu i szerokie grono interesariuszy regionalnych																	
XX. Dzielenie się wiedzą poza granicami regionu 1 – wyniki monitoringu raczej nie są (lub w ograniczonym stopniu są) prezentowane poza regionem 2 - wyniki monitoringu są przedstawiane / dyskutowane z innymi, wybranymi regionami (np. w ramach współpracy) 3 – wyniki monitoringu są prezentowane w skali ogólnopolskiej (np. w ramach aktywnego udziału w RFIS) 4 –jak dla 2 lub 3, plus prezentacja wyników na forum międzynarodowym (np. w ramach projektów INTERREG)	BD	BD	BD	2	2	1	3	4	3	3	4	4	4	1	1	1	0,63
XXI. Pomiar efektywności komunikacji 1 – region nie prowadzi analiz poświęconych efektywności komunikacji nt. IS i wyników monitoringu 2 – efektywność komunikacji jest analizowana spontanicznie lub w ograniczonym stopniu (np. jako jeden z wielu wątków badawczych) 3 – region prowadzi dedykowany pomiar efektywności komunikacji	1	1	BD	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0,40

Współpraca zagraniczna

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
XXII. Udział w projektach INTERREG (jako lider lub partner) 1 – region nie uczestniczy w projektach INTERREG, związanych z realizacją RIS3 2 – region uczestniczy w jednym projekcie INTERREG, związanym z realizacją	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	0,56

* Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

RIS3 3 – region uczestniczy w kilku projektach INTERREG, związanych z realizacją RIS3																	
XXIII. Udział w międzynarodowych zespołach lub gremiach poświęconych IS i/lub PPO 1 – brak formalnego lub aktywnego uczestnictwa (bierne) 2 – aktywne uczestnictwo w przynajmniej jednym zespole / gremium 3 – aktywne uczestnictwo w kilku zespołach / gremiach	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	0,56

Organizacja PPO

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
XXIV. Sposób odkrywania nisz 1 – oparty głównie na stymulacji interesariuszy 2 – mieszany: wykorzystanie istniejących podmiotów, skupień, sieci, uzupełniane stymulacją interesariuszy 3 – oparty głównie na śledzeniu naturalnej aktywności interesariuszy	2	2	2	2	3	1	1	1	2	1	3	1	2	2	3	3	0,65
XXV. Zaangażowanie (realne) ekspertów / instytucji zewnętrznych do animowania procesu 1 – brak mocnego zaangażowania ekspertów / instytucji zewnętrznych (urzędnicy głównymi animatorami PPO) 2 – ograniczone wsparcie ekspertów / instytucji zewnętrznych (np. eksperci tylko jednego rodzaju, zaangażowanie tylko na jednym etapie procesu itp.) 3 – stałe wsparcie PPO przez ekspertów / instytucje	3	2	3	3	3	1	2	1	3	3	3	2	2	2	1	2	0,75

* Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

XXVI. Zakres włączenia interesariuszy w proces odkrywania 1 – włączenie w PPO wąskiego grona interesariuszy 2 – włączenie w PPO szerokiego grona interesariuszy 3 – współdzielenie PPO przez interesariuszy (współodpowiedzialność za proces, decentralizacja)	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	0,63
XXVII. Terytorializacja PPO 1 – PPO prowadzony jest wyłącznie na poziomie regionu 2 – PPO prowadzony jest również na poziomie podregionów lub niższym	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	0,56
XXVIII. Ciągłość PPO 1 - PPO jest animowany okazjonalnie (i np. został wyhamowany po wyborze lub aktualizacji IS) 2 – PPO jest regularny, choć polega głównie na podtrzymywaniu bieżących relacji z interesariuszami 3 – PPO na bieżąco dostarcza danych na potrzeby weryfikacji i aktualizacji IS regionu	2	2	3	3	3	1	1	2	3	3	1	1	2	2	1	3	0,69
XXIX. Efekty PPO po wyłonieniu IS 1 – PPO nie przyniósł do tej pory efektów w regionie 2 – PPO przyniósł efekty (np. identyfikacja nisz, korzyści dla interesariuszy), lecz nie zostały one dotąd wykorzystane przez władze regionu w procesie decyzyjnym 3 – PPO przyniósł efekty i zostały one wykorzystane przez władze regionu w procesie decyzyjnym	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	3	0,71

Ocena narzędzi PPO

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
XXX. Dostosowanie narzędzi do fazy PPO 1 – zestaw stosowanych narzędzi PPO jest stały bez względu na fazę PPO 2 – narzędzia są dostosowane do fazy PPO	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	0,91
XXXI. Zróżnicowanie narzędzi 1 – region stosuje ograniczoną liczbę narzędzi PPO (np. tylko badania terenowe lub warsztaty, tylko działalność powołanych gremiów) 2 – region stosuje zróżnicowane narzędzia: badania terenowe, warsztaty, desk research, analizy eksperckie, narzędzia informatyczne, działalność gremiów, grup roboczych itp.	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	0,91
XXXII. Interaktywność narzędzi 1 – region nie stosuje żadnych narzędzi PPO stymulujących częstą wymianę informacji pomiędzy interesariuszami 2 – region stosuje narzędzia wykorzystujące przede wszystkim kontakt bezpośredni z interesariuszami (spotkania, konferencje itp.) 3 – jak dla 2, plus region stosuje narzędzia informatyczne wspierające interakcje pomiędzy interesariuszami	2	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	0,69

* Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

Podsumowanie

Podwymiar/województwo*	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	X*
Liczba zidentyfikowanych dobrych praktyk	8	1	4	7	9	0	2	5	6	4	4	1	1	0	0	0	
Grupa: L – liderzy, P – „grupa pościgowa”, S – woj. o średnim poziomie rozwoju systemu, O – przypadek odstający	L	S	S	L	L	O	S	P	S	P	S	S	P	S	S	P	

**Odsetek wartości teoretycznego benchmarku (1)*

Źródło: opracowanie własne

∗ Oznaczenia literowe województw w tym rozdziale nie są tożsame (nie odpowiadają oznaczeniom) z oznaczeniami literowymi województw w rozdziałach: „Zalecenia dla regionów w zakresie IS” oraz „Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw”.

Wynik benchmarkingu z perspektywy kraju

W ogólnym rozrachunku, zwracają na siebie uwagę te podwymiary, w których regiony uzyskały sumarycznie wysoką ocenę, więc można powiedzieć, że pod tymi względami ich systemy monitorowania IS i PPO są względnie rozwinięte. W opinii Wykonawcy, podwymiarami takimi są:

- IV. Dokumentacja procesu (wyboru IS);
- V. Nawiązanie do (teoretycznego) konceptu IS (w procesie wyboru IS);
- VII. Osadzenie RIS3 w RSI;
- XIII. Pochodzenie danych;
- XVI. Relacja PPO i monitoringu;
- XVIII. Czułość narzędzi (w odniesieniu do terytorializacji i szerokości IS);
- XIX. Dzielenie się wiedzą wewnątrz regionu;
- XXX. Dostosowanie narzędzi do fazy PPO;
- XXXI. Zróżnicowanie narzędzi.

Wysokie oceny w ramach tych podwymiarów oznaczają, w pierwszej kolejności, internalizację polityk innowacyjności opartych na RIS3 przez polskie regiony oraz sprawność w opracowaniu założeń oraz dokumentacji na potrzeby realizacji wytycznych UE w zakresie RIS3. Otwartość na wiedzę i rozwiązania w zakresie zróżnicowania źródeł danych oraz narzędzi monitoringu i prowadzenia PPO, skutkuje względnie pozytywną oceną tych narzędzi, przy czym nie dotyczy to ich partycypacyjnego charakteru oraz interaktywności.

Z kolei do obszarów w największym stopniu deficytowych (najbardziej odległych od teoretycznego benchmarku) należą podwymiary:

- II. Priorytetyzacja IS;
- III. Terytorializacja IS;
- IX. Poziom specjalizacji jednostki odpowiedzialnej;
- XV. Efekty monitoringu;
- XVII. Partycypacyjny / włączający charakter narzędzi;
- XXI. Pomiar efektywności komunikacji, wymiar współpracy zagranicznej;
- XXII. Udział w projektach INTERREG;
- XXIII. Udział w międzynarodowych zespołach lub gremiach;
- XXVII. Terytorializacja PPO.

Najwyraźniej, w odniesieniu do wdrażania RIS3, polskie regiony słabo radzą sobie z podejmowaniem decyzji związanych z prowadzeniem polityki innowacyjnej opartej o IS (w tym selektywnością przy wyborze IS), dostosowaniem tej polityki do warunków lokalnych i potrzeb interesariuszy (terytorializacja, komunikacja, włączenie) oraz przekładaniem wniosków z monitoringu na praktykę. Przyjęte rozwiązania organizacyjne (np. konieczność zajmowania się przez jednostki oddelegowane do monitoringu IS również innymi sprawami) budzą niekiedy wątpliwości z punktu widzenia możliwości efektywnego działania. Wyraźna

poprawa jest też wciąż możliwa w wymiarze współpracy zagranicznej, udziału w międzynarodowych zespołach, czy projektach.

Wyniki benchmarkingu z perspektywy poszczególnych regionów

W ramach oceny poszczególnych regionów, można mówić o kilku wyłaniających się z analizy porównawczej grupach województw, pomiędzy którymi występują dość wyraźne różnice w funkcjonowaniu systemu monitorowania IS i PPO. Większa liczba punktów świadczy bowiem o większym stopniu rozwinięcia systemu monitorowania IS i PPO oraz zbliżeniu do teoretycznego benchmarku. Z tej perspektywy, pierwsza grupa to liderzy (dwa województwa, trzecie tuż za nimi), drugą można określić „grupą pościgową" (cztery województwa), dalej są województwa o średnim poziomie rozwinięcia systemu monitorowania (w sumie osiem) i jedno, w którym system monitorowania IS i PPO jest słabo rozwinięty. Trzeba przy tym pamiętać, że każde z województw ma własne uwarunkowania tworzenia i utrzymania takiego systemu, a ponadto, wiele z województw jest specyficzna pod względem charakterystyki gospodarczej, co może decydować o przyjętych rozwiązaniach w zakresie monitorowania IS i PPO. Dlatego porównania pomiędzy regionami powinny dotyczyć przede wszystkim szczegółowych rozwiązań w poszczególnych podwymiarach oceny, a nie mieć charakteru ogólnego (całościowego).

Rozpowszechnienie dobrych praktyk w regionach

Istotną informację niesie ze sobą również rozpowszechnienie dobrych praktyk, zidentyfikowanych w ramach poszczególnych podwymiarów oceny systemów monitorowania IS i PPO oraz występowanie dobrych praktyk w poszczególnych województwach.

Najbardziej rozpowszechnione są dobre praktyki związane z podwymiarami:

- XIII. Pochodzenie danych – w sześciu województwach;
- V. Nawiązanie do konceptu IS – w pięciu województwach.

Aż w 12 podwymiarach nie zidentyfikowano żadnych działań, które spełniałyby warunki uznania za dobrą praktykę. Obserwacja ta dobrze oddaje ogólny wniosek, dotyczący umiarkowanego poziomu zaawansowania rozwoju systemów monitoringu IS i PPO w skali kraju. Poza regionami, w których działania na rzecz rozwoju systemu monitorowania IS i PPO są intensywne, rozwój ten następuje na tyle powoli (bądź jest wstrzymany), że trudno mówić o ugruntowanych i przetestowanych dobrych praktykach. Dlatego też, bardzo istotnym uzupełnieniem dla perspektywy krajowej i regionalnej są dobre praktyki, pochodzące z benchmarkingu międzynarodowego, w szczególności z krajów będących liderami innowacyjności.

Liczba dobrych praktyk zaobserwowanych w poszczególnych regionach, mieści się w przedziale od zera do dziewięciu, co podkreśla różnice między regionami w poziomie rozwoju systemu monitorowania IS. Łatwo przy tym zauważyć, że największą liczbę dobrych praktyk można zaobserwować w regionach, które można uznać za liderów rozwoju systemu monitorowania IS i PPO w kraju.

Wybór najlepszych praktyk (best practices)

Różnicowanie dobrych praktyk może dokonać się na podstawie kryteriów stopniowalnych. W raporcie przyjęto, że można w ten sposób zniuansować ocenę zidentyfikowanych dobrych praktyk pod kątem efektywności i uniwersalności. Zaliczenie działań do katalogu dobrych praktyk na podstawie przyjętych, obligatoryjnych kryteriów stanowiło więc wstęp dla wskazania i opisu praktyk wzorcowych, najlepszych. Są to, w przekonaniu Zespołu Badawczego, te spośród dobrych praktyk, które cechują się największą efektywnością i uniwersalnością. Innymi słowy, szczególnie godne rekomendacji są te spośród dobrych praktyk, które przynoszą (mogą przynieść) korzyści przy niewielkim nakładzie środków oraz takie, które cechują się największą uniwersalnością, tzn. ich wdrożenie nie wymaga spełnienia wielu wymagań. Zgodnie z przyjętą metodyką, warunkiem sformułowania rekomendacji (tego czy dane rozwiązanie możemy zakwalifikować jako wzorcowe) była możliwość określenia następujących elementów:

- wskazanie dlaczego dane rozwiązanie daje lepsze efekty, niż alternatywne;
- wskazanie czynników determinujących lepsze efekty rozwiązania;
- wskazanie potencjału rozwiązania w zakresie zastosowania na polskim gruncie;
- wskazanie potencjału przeniesienia rozwiązania ze szczebla regionalnego na ogólnopolski i do zadań projektu „Monitoring KIS" (jakie ewentualne zmiany o charakterze adaptacyjnym wprowadzić, uwzględniając polską specyfikę/ uwarunkowania IS oraz PPO w projekcie „Monitoring KIS");
- wskazanie rzeczywistych efektów implementacji zaproponowanych rozwiązań.

Za best practices w obszarze monitorowania IS uznane zostały dobre praktyki numer: 1, 2, 6, 7, 8, 9; a w obszarze PPO – numer: 1, 3, 4, 6, 9, 10.

4. Rekomendacje dla projektu „Monitoring KIS”

Opracowane uwagi dla projektu „Monitoring KIS” podzielić można na trzy podstawowe typy, które dotyczą zarówno aktualnego jak i potencjalnego projektu realizowanego w ramach nowej perspektywy finansowej:

(i) odnoszące się do roli i zadań regionów w projekcie „Monitoring KIS”;
(ii) bazujące na dobrych praktykach zidentyfikowanych w regionach, które mogą zostać wykorzystane w projekcie „Monitoring KIS”;
(iii) sformułowane na podstawie ogólnych wniosków z przeprowadzonych analiz, które pozwoliły dokonać weryfikacji sposobu zaplanowania, ale również wdrożenia projektu „Monitoring KIS”.

Potencjalnymi adresatami uwag są przede wszystkim Lider projektu „Monitoring KIS”[45], który pełni kluczową rolę w zakresie podejmowania strategicznych decyzji, dotyczących sposobu wdrażania tego przedsięwzięcia. Dodatkowo adresatami mogą być PARP oraz Instytucje Zarządzające Programami Operacyjnymi - krajowymi i regionalnymi. W proces wdrażania poszczególnych uwag powinni zostać szeroko włączeni również pozostali interesariusze projektu „Monitoringu KIS”.

Jednocześnie, odnosząc się do wyzwań stojących przed projektem „Monitoring KIS”, konieczne jest podkreślenie, że aby zwiększyć skuteczność i efektywność tej interwencji publicznej należy traktować:

(i) działania w zakresie IS jako jeden z elementów szerszego systemu zarządzania obszarem B+R+I w Polsce, a nie tylko działań projektowych, nie powiązanych z innymi, bieżącymi działaniami/inicjatywami na szczeblu krajowym lub regionalnym;

(ii) IS nie tylko przez pryzmat wydatkowania środków europejskich (na szczeblu krajowym lub regionalnym), ale również w szerszym kontekście edukacyjnym, rynku pracy, promocji gospodarczej, strategicznych sektorów gospodarczych;

(iii) jako kluczowe wyzwanie przy projektowaniu rozwiązań w zakresie Projektu „Monitoring KIS”, bardzo ograniczone zasoby ludzkie (zarówno w ramach administracji centralnej, jak i regionalnej).

Ponadto, w kontekście roli regionów w projekcie „Monitoring KIS”, do której odnosi się część poniższych uwag należy mieć na uwadze, że logika KE dąży do coraz większego ich upodmiotowienia i uczynienia głównym adresatem polityki regionalnej (spójności). Jest znamienne, że decentralizacja procesów związanych z IS oraz PPO jest obecna wśród liderów innowacyjności w Europie. Jeżeli następuje zaangażowanie szczebla centralnego to ma ono

[45] Od 6 października 2020 roku jest to Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii (zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 7 października 2020 roku w sprawie utworzenie Ministerstwa Rozwoju, Pracy i Technologii, poz. 1736). Wcześniej było to Ministerstwo Rozwoju. PARP pełnia natomiast funkcje Partnera Projektu.

bardziej charakter koordynacyjny a w mniejszym stopniu polega na opracowywaniu i ścisłym kontrolowaniu precyzyjnych wytycznych dla regionalnych systemów monitoringu IS. Z drugiej strony, administracja regionalna potrzebuje profesjonalnego systemu monitorowania IS zasilającego PPO, który może być wspierany centralnie (nie wszystkie regiony są w stanie w całości samodzielnie go stworzyć). Jest to szczególnie potrzebne w Polsce, która w odróżnieniu od krajów zawansowanych technologicznie, nadal nie charakteryzuje się wystarczającym stopniem reprezentowania przedsiębiorców przez ich związki czy stowarzyszenia, a także brakuje w niej wyspecjalizowanych służb zajmujących się innowacyjnością, które często reprezentują wiele branż, a nie konkretnego, silnego interesariusza z określonej gałęzi.

Szczegółowe uwagi, odnoszące się zarówno do zagadnień z obszaru monitorowania IS, jak i PPO, zawiera poniższa tabela. Jednocześnie propozycje wykorzystania wyników badań tworzą otwarty zbiór możliwości rozwinięć, usprawnień i adaptacji rozwiązań zaobserwowanych w różnych, regionalnych systemach monitorowania IS i organizacji PPO, które mogą być wykorzystane w ramach projektu „Monitoring KIS". Dodatkowo część poniższych uwag utrzyma swoją zasadność wyłącznie wtedy, jeśli system IS w Polsce nie ulegnie większym zmianom, a to w chwili obecnej nie jest ostatecznie przesądzone[46].

[46] Stan na listopad 2020 roku. Dotyczy to m.in. ostatecznej demarkacji między KIS-ami a RIS-ami.

Tabela 9. Tabela rekomendacji dla projektu „Monitoring KIS”

Uwagi dotyczące roli i zadań regionów w projekcie „Monitoring KIS”

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
1.	Współpraca pomiędzy instytucjami centralnymi zaangażowanymi w projekt „Monitoring KIS” (PARP, MR) a regionami (UM) ma w dużym stopniu charakter fasadowy i nie posiada waloru użytkowego dla uczestników, zarówno uwzględniając stronę regionalną, jak i krajową. Wynika to z faktu, że systemy RIS i KIS są w dużej mierze niezależne od siebie i brak jest wspólnych obszarów działań, które mogą przynieść wymierne korzyści obu stronom. Na obecnym etapie (ustalania założeń nowej perspektywy finansowej 2021-2027) generuje to dodatkowo trudności organizacyjne, np. w zakresie sposobów koordynowania spełniania przez kraj i regiony kryteriów mających zastosowanie do tematycznego warunku podstawowego „Dobre zarządzanie	Rekomenduje się, w przypadku projektowania systemu IS w ramach nowej perspektywy finansowej (2021-2027), stworzenie rzeczywistych obszarów powiązań pomiędzy regionami (RIS) a szczeblem krajowym (KIS), w ramach których współpraca może przynosić wymierne efekty i korzyści obu stronom. Pierwszym krokiem powinno być ustalenie ryzyk związanych z utrzymaniem status quo (np. ryzyko związane z „rywalizacją” poziomu krajowego z regionalnym o zainteresowanie przedsiębiorców w sytuacji jednoczesnego funkcjonowania RIS oraz KIS) i podjęcie realnych działań ograniczających te ryzyka. W kolejnym kroku należy wypracować w drodze dialogu pożądany katalog działań podejmowanych wspólnie przez instytucje z poziomu krajowego i regiony ze względu na obopólne korzyści (przykładem, pomimo pewnych zastrzeżeń ze strony części regionów, jest program „Wspólne Przedsięwzięcie” z NCBR).	Wykonawca sugeruje uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoD projektu „Monitoring KIS” w ramach nowej perspektywy finansowej.

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	krajową lub regionalną strategią inteligentnej specjalizacji”.		
2.	Przeprowadzone analizy wykazały, że konieczne jest konceptualne, nie ograniczające się do ujęcia sektorowego ani kryterium wielkości środków, wypracowanie zależności pomiędzy RIS i KIS w szczególności w zakresie sposobu ich identyfikacji i selekcji do poszczególnych typów IS. Docelowo KIS miałyby sens: i) wyłącznie w odniesieniu do IS nie posiadających wyraźnego ośrodka/ów geograficznego; ii) incydentalnie jako przyspieszona ścieżka rozwoju dla projektów strategicznie ważnych, wyjątkowo kosztochłonnych, wysokiego ryzyka; iii) dla projektów wymagających współpracy z państwem,	W pierwszej kolejności rekomendowane jest stworzenie jednoznacznych kryteriów określających rolę i znaczenie KIS względem RIS, a także wskazanie, wynikających z tej roli, praktycznych różnic w pożądanym podejściu do selekcji IS na szczeblu regionalnym oraz krajowym. Postulowane jest wskazanie w nowym dokumencie (dotyczącym KIS-ów w nowej perspektywie na lata 2021-2027)[47], żeby RIS oraz KIS wybierane były zgodnie z kryteriami nawiązującymi do oryginalnej koncepcji IS, np. zaproponowanych przez Gianellego i współautorów[48]. Kryteria tego typu mają na celu ocenę czy propozycja IS spełnia wymogi wskazania priorytetu/ów rozwojowych w sensie „inteligentnej specjalizacji” i dotyczą określenia: i) sektorów bądź łańcuchów wartości, na których będzie się koncentrować interwencja; ii) zastosowania technologii, która prowadzić będzie do transformacji/ rozwoju sektora; iii) wyzwań społecznych, na które odpowiada dana IS; iv) naturalnych i/lub kulturowych zasobów.	Wykonawca sugeruje uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoI projektu „Monitoring KIS” w ramach nowej perspektywy finansowej.

[47] Opcjonalnie może to być np. nowy dokument dla projektu „Monitoring KIS” w ramach nowej perspektywy finansowej 2021-2027.

[48] Patrz: Carlo Gianelle, Fabrizio Guzzo & Krzysztof Mieszkowski (2019b): Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice?, Regional Studies, DOI: 10.1080/00343404.2019.1607970.

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	np. w kwestiach bezpieczeństwa itp.).	W sytuacji, gdy spełnione zostaną przynajmniej dwa z czterech powyższych kryteriów, specjalizacja może zostać uznana za inteligentną). Aby jednak taka praktyka była powszechniej, niż obecnie, stosowana przez regiony, obawiające się zbytniego zawężenia kryteriów IS, należy omówić z ich przedstawicielami, a równolegle z KE, możliwości wydatkowania środków finansowych w obrębie specjalizacji gospodarczych regionów nie spełniających kryteriów IS (czemu może sprzyjać obecnie spodziewany kryzys gospodarczy). Jednocześnie rekomendowane jest wykorzystanie dodatkowych czynników doboru KIS w porównaniu do RIS w tym: (i) występowanie w kilku regionach w Polsce; (ii) tworzenie wzdłuż łańcuchów wartości wychodzących poza jeden region; (iii) strategiczny charakter z punktu widzenia państwa (np. powiązane z przemysłem zbrojeniowym, energetyką, zdrowiem publicznym itp.).	
3.	Źródłem wielu obecnych wyzwań dla rozwoju systemu monitorowania IS są rozwiązania i rozstrzygnięcia przyjęte przy wyłanianiu obecnych IS. Taki wniosek można wysnuć dzięki uwzględnieniu w analizie benchmarkingowej dodatkowego wymiaru, poświęconego właśnie początkom regionalnych systemów monitoringowych. Na podstawie	Regiony mierzące się z problemem słabej priorytetyzacji IS (co przejawia się m.in. w dużej liczbie IS traktowanych jako jednakowo ważne), o ile nie zakończyły prac przygotowawczych do realizacji polityki IS w ramach kolejnej perspektywy finansowej, powinny wykorzystać pozostały okres przygotowania w celu rewizji dotychczasowych założeń RIS3 w regionie. W szczególności dotyczy to podejścia do definiowania i aktualizacji IS oraz sposobu organizacji monitoringu i PPO – pożądana jest wyższa selektywność bądź wewnętrzne różnicowanie IS na mniej lub bardziej priorytetowe, a tam, gdzie to możliwe, wykorzystanie dobrych praktyk zagranicznych związanych np. z mocniejszym oparciem PPO na już występujących w regionie sieciach	Pierwszym krokiem wdrożenia niniejszej uwagi może być upowszechnienie (w ramach aktualnej perspektywy finansowej) wyników niniejszego badania ewaluacyjnego wśród regionów, w tym zaplanowanie

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	opracowanych studiów przypadku można zauważyć, że na pierwszy plan, jako częste problemy, wysuwają się: (i) słabość regionów w priorytetyzacji IS; (ii) trudności w dostosowywaniu wdrożenia RIS3 do lokalnych uwarunkowań; (iii) trudności w przekładaniu wniosków z PPO i monitoringu na decyzje administracyjne. Organizacja monitoringu i PPO (np. w kwestii zakresu obowiązków jednostek odpowiedzialnych za te procesy, zapewnienia odpowiednich zasobów ludzkich), wydaje się być wynikiem bieżących możliwości w sytuacji ograniczonych zasobów, niż starannie zaplanowanego procesu.	współpracy i bieżącej aktywności przedsiębiorców (warunkiem jest tutaj posiadanie odpowiedniego/ich partnera/ów po stronie społecznej). Instytucje realizujące projekt „Monitoring KIS" mogą zasugerować przedstawicielom regionów pożądany, z punktu widzenia systemowego, kierunek takich prac, niemniej wymagałoby to szybkiego wypracowania docelowego modelu IS w kraju, w tym wspomnianych wcześniej relacji między KIS a RIS. Pewną szansą na „nowe rozdanie" mogłaby być, przyjmowana przez przedstawicieli regionów z ostrożnym entuzjazmem, możliwość tworzenia IS ponadregionalnych, co sprzyjałoby koncentracji i zwiększeniu efektywności zasobów przeznaczonych na monitoring IS i PPO.	pogłębienia dyskusji wyników z przedstawicielami regionów w warunkach nieograniczonych stanem epidemii.
4.	Udział w projektach i gremiach zagranicznych w związku z realizacją RIS3, choć zauważalny, nie jest wśród polskich regionów powszechny, co, pośrednio,	Ze względu na krótkie doświadczenie większości polskich regionów w kreowaniu polityki innowacyjnej w oparciu o wyraźnie określone priorytety (specjalizacje) wskazane jest aktywne i regularne promowanie oraz zachęcanie regionów do włączania się w inicjatywy międzynarodowe (by czerpać doświadczenia od regionów zagranicznych). Niezależnie od	Wykonawca sugeruje prowadzenie przez regiony bieżącego przeglądu

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	ogranicza bazę wiedzy i doświadczeń możliwą do wykorzystania przy kontynuacji projektu „Monitoring KIS”. Z perspektywy badania benchmarkingowego, poszukującego dobrych praktyk, wciąż jest zbyt mało takich doświadczeń lub są one zbyt krótkie, aby w oparciu o zauważalny łańcuch przyczynowo-skutkowy można było formułować dużą liczbę klarownych zaleceń wynikających z już sprawdzonych rozwiązań. Ponadto, w wielu przypadkach posiadana świadomość problemu i znajomość rozwiązań stosowanych np. za granicą nie przekłada się na skuteczne rozwiązanie (wdrożenie z uwzględnieniem polskich uwarunkowań). Wyzwaniem są często ograniczone zasoby (ludzkie, finansowe) i trudności z zaangażowaniem interesariuszy.	doświadczeń zagranicznych, warto utworzyć i regularnie uzupełniać bazę polskich, regionalnych, dobrych praktyk w odniesieniu do monitoringu IS i PPO, ze szczególnym uwzględnieniem skuteczności dobrej praktyki i szczegółów dotyczących jej wdrożenia.	możliwości udziału w inicjatywach międzynarodowych i bieżącą wymianę informacji na ten temat (np. za pomocą portalu smart.gov.pl lub newslettera). Omawianie studiów przypadku zawierających operacyjne szczegóły dobrych praktyk może odbywać się w trakcie RFIS (np. w czasie sesji warsztatowych moderowanych przez dedykowanego temu celowi facylitatora, z których

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
			opracowywane zostaną dostępne dla wszystkich regionów materiały podsumowujące wypracowane produkty; opcjonalnie możliwy jest również udział zewnętrznych ekspertów, dobranych stosownie do treści danej dobrej praktyki).

Uwagi bazujące na dobrych praktykach zidentyfikowanych w regionach, które mogą zostać wykorzystane w projekcie „Monitoring KIS”

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
5.	Polskie regiony są mocno zróżnicowane jeśli chodzi o zaawansowanie systemów monitoringu IS. Dobre praktyki	Lider projektu „Monitoring KIS” powinien wspierać, ale jednocześnie pozwolić liderom regionalnym na samodzielność w działaniu i dalsze rozwijanie swoich rozwiązań. Pozostałych zachęcić natomiast do przemyślenia działań wspólnych, międzyregionalnych, w celu połączenia możliwości i zasobów.	Proponuje się uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoD projektu

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	pochodzą głównie od nielicznych liderów.		„Monitoring KIS" w ramach nowej perspektywy finansowej, a w szczególności w zakresie zagwarantowania większej samodzielności dla liderów regionalnych w obszarze monitorowania IS.
6.	W przypadku Projektu „Monitoring KIS" monitorowanie KIS przez Lidera projektu ogranicza się w zasadzie do: analizy liczby składanych wniosków, podpisanych umów, ich tematów, poziomu TRL - wskazujących jedynie na udokumentowane zainteresowanie podmiotów gospodarki narodowej, w ramach poszczególnych KIS, pozyskaniem środków publicznych na działalność B+R+I. Jednocześnie w tym zakresie regiony	Rekomendowane jest rozszerzenie monitoringu KIS prowadzonego przez Lidera Projektu o rozwiązania wykorzystywane do tej pory przez niektóre urzędy marszałkowskie na poziomie regionalnym: (i) badania terenowe (ilościowe i jakościowe); (ii) wykorzystanie wskaźników kontekstowych/ strategicznych; (iii) analizy branżowe/ eksperckie; (iv) badania panelowe itp.	Sugeruje się uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoD projektu „Monitoring KIS" w ramach nowej perspektywy finansowej.

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	wykorzystują różnorodne wartościowe rozwiązania.		

Uwagi opracowane na podstawie ogólnych wniosków z przeprowadzonych analiz, które pozwoliły dokonać weryfikacji sposobu zaplanowania ale również wdrożenia projektu „Monitoring KIS"

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
7.	Zasadniczo polskie regiony nie osiągają wymiernych efektów działań prowadzonych w obszarze PPO (pozytywny wyjątek stanowią niektóre województwa, np. lubuskie i podkarpackie). Nieskuteczne okazało się, w większości województw, powoływanie gremiów (np. GR), które w regionach mają samodzielnie realizować ten proces. Pomimo, że na szczeblu krajowym ocena efektów jest bardziej pozytywna (w szczególności dotyczy to działań realizowanych w ramach SL) to nadal jest ona niezadowalająca.	Rekomendowana jest zmiana filozofii sposobu realizacji PPO, która powinna opierać się przede wszystkim na śledzeniu naturalnej aktywności podmiotów (takie działania inicjowane są w niektórych regionach – łódzkie i pomorskie). W tym celu rekomendowana jest rozbudowa PPO (o dodatkowe elementy, które powinny posiadać wyższy priorytet niż te dotychczas realizowane) poprzez: (i) włączenie w PPO inicjatyw, których bezpośrednim celem nie jest realizacja PPO, ale potencjalnie mogą dostarczyć użytecznych danych z punktu widzenia realizacji tego procesu; (ii) oddolne budowanie sieci regionalnych instytucji, które w ramach swojej działalności prowadzą PPO (choć nie były one powoływane w celu prowadzenia PPO); (iii) zawężenie IS względem obecnego stanu, co powinno odblokować prowadzenie PPO (w chwili obecnej w wielu regionach ale również na szczeblu krajowym są bardzo szeroko definiowane IS co powoduje, że nie pozostawiają przestrzeni dla realizowania PPO; (iv) ścisłe i transparentne powiązanie efektów realizowanego PPO z procesem ustalania kryteriów dla wnioskodawców (w zakresie spełniania warunków w kontekście IS) w ramach realizowanych konkursów w ramach RPO czy PO IR. Powinno to tym samym wzmacniać poczucie sprawstwa wśród uczestników PPO	Wykonawca proponuje uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoD projektu „Monitoring KIS" w ramach nowej perspektywy finansowej.

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
		(potencjalnych uczestników tych konkursów) oraz zwiększać ich zaangażowanie w sam proces. Jednocześnie gremia takiej jak GR powinny nadal stanowić merytoryczne i operacyjne wsparcie zarządzania PPO i IS (ich rola powinna jednak ograniczać się do wsparcia merytorycznego i organizacyjnego PPO). W celu ciągłego zwiększania ich efektywności konieczne jest jednak przeciwdziałanie zdominowaniu składów gremiów eksperckich wspierających monitorowanie IS oraz PPO przez instytucje inne niż przedsiębiorcy (jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administrację samorządową itp.).	
8.	Uwzględniając działania monitoringowe realizowane przez UM względem poszczególnych IS należy zauważyć, że mają one silnie rozłączny charakter, co ogranicza analizę obszarów będących na styku dwóch lub więcej IS, a w konsekwencji negatywnie wpływa na zakres prowadzonego PPO. Z taką sytuacją częściowo mamy również do czynienia na szczeblu krajowym. Wpływ na to miało (choć uległo zmianie) m.in.	Rekomendowane jest-zachęcanie do korzystania przez wnioskodawców z możliwości wpisywania projektów do większej liczby KIS (pod warunkiem merytorycznego uzasadnienia dla takiego rozwiązania) we wszystkich ogłaszanych konkursach oraz jednoznacznego wskazywania takiej możliwości w dokumentach konkursowych[49] – zwłaszcza wnioskach o dofinansowanie, a także zachęcania do korzystania z takiej możliwości przez wnioskodawców w uzasadnionych merytorycznie przypadkach. Pozwoli to analizować nie tylko aktywność beneficjentów – (przedsiębiorców) w ramach IS, ale również na styku poszczególnych specjalizacji. Taka strategia w zakresie analiz może stać się jednym ze źródeł danych zasilających PPO, przyczyniając się tym samym do modyfikacji poszczególnych IS lub tworzenia zupełnie nowych specjalizacji. Dodatkowo rekomendowane jest	Wykonawca proponuje zmianę regulaminów konkursowych w ramach nowej perspektywy finansowej.

[49] Taka możliwość nie była dostępna np. w przypadku konkursów ogłoszonych przez NCBR w 2019 roku na podstawie przygotowanych przez PARP BTR-ów (w ramach projektu pozakonkursowego „Monitoring KIS").

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	wpisywanie się przez wnioskodawców krajowych Programów Operacyjnych tylko w jedną IS w ramach wniosków konkursowych.	testowanie i wykorzystywanie rozwiązań w zakresie oceny wniosków wykraczające poza proste „branżowe" wpisywanie się w IS (takie bardziej rozbudowane rozwiązania funkcjonują obecnie m.in. w województwach zachodniopomorskim[50] oraz warmińsko-mazurskim)[51].	
9.	Większość regionów nie posiada dostatecznych zasobów ludzkich umożliwiających realizację wszystkich działań na odpowiednim poziomie merytorycznym w zakresie zarządzania IS oraz PPO, które stanowi szczególnie wymagający obszar. Podobnie jest w przypadku administracji publicznej realizującej działania w zakresie projektu „Monitoring KIS".	Rekomendowane jest zwiększenie intensywności w zakresie zlecania działań w obszarze PPO podmiotom zewnętrznym, w szczególności wyspecjalizowanym organizacjom branżowym, regionalnym uczelniom, czy instytucjom badawczym (w przypadku projektu „Monitoring KIS" może to być np. moderowanie GR ds. KIS).	Wykonawca sugeruje uwzględnienie rekomendowanych zmian w nowym WoD projektu „Monitoring KIS" w ramach nowej perspektywy finansowej (w tym zabezpieczenie środków w budżecie projektu).
10.	Regionalne systemy monitorowania IS są rozwinięte głównie od strony	Biorąc pod uwagę krótki czas od wdrożenia RIS3, warto wyciągać wnioski przede wszystkim z obserwacji rozwiązań zagranicznych , przede	Wykonawca proponuje uwzględnienie

[50] W województwie zachodniopomorskim o uznaniu danego wniosku za wpisujący się w IS decyduje to, czy tematyka projektu ulokowana jest wzdłuż łańcucha wartości danej IS.

[51] W województwie warmińsko-mazurskim dany wniosek uznawany jest za wpisujący się w IS, jeśli projekt zakłada wzmocnienie szans rozwojowych lub ograniczenie barier rozwojowych danej IS – weryfikowanych na podstawie analizy SWOT.

Lp.	Treść wniosku	Treść uwagi	Komentarz
	formalnej, biurokratycznej (w ramach wdrożenia wytycznych UE). Czas, jaki upłynął od momentu wdrożenia RIS3 w regionach, w większości przypadków, jest zbyt krótki, żeby móc w pełni ocenić efekty prowadzonej polityki IS oraz skuteczność i efektywność poszczególnych systemów monitorowania. Ciężko też mówić o typowych, dobrych praktykach (sprawdzonych, wielokrotnie przetestowanych itp.). W wielu ocenianych aspektach systemów monitoringu IS i PPO nie odnalezionc w polskich regionach żadnych dobrych praktyk (w rozumieniu przyjętym w niniejszym badaniu).	wszystkim lessons learnt, tzn. doświadczeń mówiących w którą stronę iść na pewno nie warto, co i dlaczego okazuje się mało efektywne (jest to łatwiejsze do uzasadnienia, niż wskazywanie, dlaczego coś się udało, biorąc pod uwagę skomplikowany i zróżnicowany dla poszczególnych krajów i regionów kontekst prowadzenia polityk innowacyjnych).	proponowanej optyki w tematyce badań zlecanych w ramach systemu ewaluacji projektu „Monitoring KIS" w ramach nowej perspektywy finansowej.

Źródło: opracowanie własne

5. Opis systemów monitoringu IS i PPO dla 16 województw

5.1. Województwo A

Wprowadzenie

Początki identyfikacji IS w regionie związane są z przeprowadzeniem w 2013 roku trzech uzupełniających się badań w zakresie: (i) branż dominujących w gospodarce regionu (analiza desk research); (ii) potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw (badanie ilościowe); (iii) specjalizacji naukowych regionu (badanie desk research), które stanowiły podstawę identyfikacji wstępnych obszarów IS i uruchomienia PPO w ich ramach. Wstępnie obszary IS w regionie podzielone zostały na trzy grupy: (i) obszary wyłaniające się z tradycyjnych specjalizacji gospodarczych regionu i posiadające potencjał modernizacji i unowocześnienia dzięki stykowi ze specjalizacją naukową regionu; (ii) obszary wyłaniające się z wyzwań stojących przed regionem obejmujące nowoczesne technologie, usługi i produkty przyjazne człowiekowi i poprawiające jakość życia, oparte na sektorach emergentnych i wyłaniającym się potencjale naukowym; (iii) obszary innowacji międzybranżowych – charakteryzujące się wysoką innowacyjnością, a także tym, że nowe branże i sektory gospodarcze tworzą się na styku istniejących obszarów specjalizacji (inwestycje w obszary styku branż mogą prowadzić do znaczących innowacji, tworzą synergię i przynoszą największe korzyści dla rozwoju gospodarki regionu). Ostatecznie w regionie wytypowanych zostało sześć regionalnych IS: 1) Biosurowce i żywność dla świadomych konsumentów, 2) Wnętrza przyszłości, 3) Przemysł jutra, 4) Wyspecjalizowane procesy logistyczne, 5) Rozwój oparty na ICT, 6) Nowoczesne technologie medyczne. IS obecne są w Regionalnej Strategii Innowacji dla regionu na lata 2015 – 2020 oraz w ramach „Ramowego Planu Działań" stanowiącego załącznik tego dokumentu strategicznego. W regionie podjęto próbę przełożenia wszystkich regionalnych IS na kody PKD (z dokładnością do działów PKD). Efekty zamieszczono w Załączniku nr 1 do „Ramowego Planu Działań" – „Sekcje PKD" (stanowiącego załącznik nr 3 do Regionalnej Strategii Innowacji dla regionu na lata 2015-2020). Zgodnie z jego założeniami w zakresie sposobu kwalifikacji beneficjentów i ich projektów do obszaru IS, podstawowy dobór beneficjentów będzie się odbywał na poziomie działów PKD. Każdy projekt musi podlegać ocenie merytorycznej pod kątem wpisywania się w określoną specyfikę obszaru IS oraz obszary innowacji międzybranżowych. W przypadku każdej z IS wskazano: (i) główne PKD oraz (ii) inne PKD dla obszaru, uwzględniane tylko w przypadku, jeśli proponowane rozwiązania służą rozwojowi głównego obszaru IS. W ramach RPO są zarówno konkursy dedykowane w 100% dla podmiotów wpisujących się w IS (np. w ramach Działania 1.1. oraz 1.2) oraz premiujące tylko IS – w postaci dodatkowych punktów (dotyczy to Osi 1 „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka", Osi 6 „Rynek pracy", Osi 8 „Edukacja" oraz Osi 9 „Infrastruktura dla kapitału ludzkiego").

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO oraz występujące między nimi zależności zostały wskazane w bardzo czytelny sposób na diagramie zamieszczonym m.in. w Regulaminie „procesu przedsiębiorczego odkrywania". Wynika z niego m.in., że w regionie za zarządzanie IS (w szczególności za koordynację funkcjonowania Grup Roboczych) odpowiada obecnie funkcjonujące w regionie Obserwatorium Innowacji, które działa w ramach Departamentu Gospodarki UM, które jednak liczy w sumie tylko dwóch pracowników. Początkowo było więcej etatów (na początku aktualnej perspektywy finansowej). Wówczas każda IS miała dedykowanego opiekuna. Jednocześnie, w chwili obecnej, z obserwatorium innowacji wydzielone zostały zadania związane z PPO, które przypisane zostały do innego wydziału w tym samym departamencie, zgodnie z Regulaminem organizacyjnym stanowiącym Załącznik do Zarządzenia Marszałka Województwa. Należy jednak podkreślić, że działania w zakresie PPO realizuje urzędnik, który tym obszarem zajmował się od początku obecnej perspektywy finansowej (2014-2020) będąc pracownikiem w Obserwatorium Innowacji. Wsparcie merytoryczne OI zapewniają ciała kolegialne. Pierwszym z nich jest Forum Inteligentnych Specjalizacji, które jest ciałem o charakterze opiniotwórczo-doradczym, złożonym z przedsiębiorców, przedstawicieli świata nauki, władz publicznych, oraz szerokiego grona użytkowników innowacji, zaangażowanych we wdrażanie RIS3 ze szczególnym uwzględnieniem IS. Członków Forum powołuje Marszałek Województwa spośród osób decyzyjnych w reprezentowanych podmiotach lub mających istotne osiągnięcia i dokonania w danym obszarze IS lub polityki innowacyjnej. Reprezentacja w ramach Forum jest osobista i wiąże się z zajmowaną funkcją. Łącznie Forum liczy do 120 osób – przedstawicieli poszczególnych IS. Obradom Forum przewodniczy Przedstawiciel Zarządu Województwa odpowiedzialny za gospodarkę i innowacje. Zakres zadań Forum obejmuje m.in.: (i) analizę i dyskusję wyników badań i analiz związanych z branżami tworzącymi obszary IS regionu i kraju; (ii) analizę wniosków z monitoringu i ewaluacji RIS3; (iii) formułowanie wniosków i rekomendacji na podstawie wyników badań oraz wiedzy i doświadczenia członków Forum (rekomendacje powinny dotyczyć policy mix dla obszarów IS regionu); (iv) wsparcie identyfikacji nowych obszarów IS o dużym potencjale rynkowym; (v) podnoszenie wiedzy i świadomości członków Forum nt. pojawiających się nowych trendów i zjawisk oraz możliwościach ich wykorzystania dla poprawy przewagi konkurencyjnej branż wpisujących się w obszary IS; (vi) analizę komentarzy/ doświadczeń beneficjentów, zwłaszcza CT1 w oparciu o istniejące narzędzia komunikacji i dodatkowo przygotowywane narzędzie informatyczne do obsługi RPO w celu możliwości wprowadzania zmian i ulepszeń do procesu rozdysponowywania środków unijnych w ramach tego instrumentu.

Kolejne z gremiów stanowi Zespół Międzydepartamentowy ds. Inteligentnej Specjalizacji będący ciałem doradczym Zarządu, którego zadaniem jest opiniowanie rekomendacji wypracowanych przez Forum Inteligentnych Specjalizacji. Złożony jest z przedstawicieli departamentów zaangażowanych we wdrażanie RPO i RSI, których kompetencje dotyczą

także obszarów nauki oraz przedsiębiorczości. Ostatnimi z ciał kolegialnych są Grupy Robocze Forum (GRF), składające się z osób doradzających, powołanych w obszarach IS, których zadaniem jest: (i) przygotowanie propozycji rekomendacji dla Forum dotyczących sposobu wdrażania strategii RIS3, najważniejszych kierunków działań oraz zmian w obszarach IS; (ii) przygotowywanie rekomendacji opartych na materiale dostarczonym przez OI tj. wynikach monitoringu IS, badaniach i analizach oraz zebranych opiniach i sugestiach (m.in. poprzez stronę internetową).

Sposób organizacji PPO

Założenia w zakresie PPO w regionie opisane zostały w dokumencie „Plan Działań – Regulamin PPO". Stanowi on załącznik do „Ramowego Planu Działań", będący z kolei załącznikiem do „Regionalnej Strategii Innowacji dla regionu 2015-2020 (RIS3)". W ramach tego dokumentu PPO zdefiniowano jako proces stałego dialogu uczestników regionalnego systemu innowacji reprezentujących obszary IS, z zachowaniem wiodącej roli biznesu. Działania w ramach PPO są częścią procesu identyfikacji obszarów IS regionu. Należy w tym kontekście podkreślić, że ww. definicja jest dobrym przykładem „uspołecznienia" biurokratycznego żargonu. Zgodnie z założeniami RSI najważniejsze etapy PPO w pierwszej fazie obejmowały: (i) indywidualne wywiady pogłębione z kadrą zarządczą przedsiębiorstw w ramach wstępnych obszarów IS regionu; (ii) prace Grup Roboczych ds. IS; (iii) konsultacje społeczne w regionach; (iv) pierwsze posiedzenie Forum Inteligentnych Specjalizacji. Po uchwaleniu RSI PPO miał być kontynuowany w ramach Forum Inteligentnych Specjalizacji, co rzeczywiście miało miejsce, choć już nie z taką intensywnością. Jednocześnie autorzy Regulaminu „procesu przedsiębiorczego odkrywania" wskazali następujące instytucje/ gremia/ narzędzia, które miały tworzyć system PPO w regionie: (i) Grupy Robocze Forum (GRF); (ii) regionalne Forum Inteligentnych Specjalizacji oraz (iii) Platforma internetowa. Rolą Platformy internetowej miał być interaktywny dialog z uczestnikami PPO oraz zbieranie opinii, postulatów i wniosków, wzbogacanych dodatkowo o narzędzia monitorujące. W praktyce, platforma nie została jednak rozwinięta i jej rolę tylko w ograniczonym zakresie (bez komponentu interaktywnego) pełni strona internetowa OI. W regionie wybór IS odbywał się w ramach dwóch procesów, co zostało szczegółowo opisane w dokumencie RSI. W przypadku procesu odgórnego (top down) były to badania naukowe w zakresie branż dominujących w gospodarce regionu, potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw, specjalizacji naukowej regionu, obejmujące wyznaczenie specjalizacji gospodarczej i naukowej. W ramach procesu oddolnego (bottom-up) - określonego w dokumencie jako PPO - doprecyzowano i uszczegółowiono wytypowane IS. Jednocześnie należy podkreślić, że w regionie system monitoringu i ewaluacji RIS3 jest od strony formalnej istotnym elementem PPO. W regionie uruchomiono również PPO na poziomie lokalnym, (angażujący samorządy lokalne i przedsiębiorców) zgodnie z celem strategicznym programu RIS3 „Proinnowacyjny samorząd lokalny". Ze względu na brak wartości aktualnych wskaźników w tym obszarze (przyporządkowanych do tego celu strategicznego w RIS3) nie jest możliwa kompleksowa ocena skuteczności działań. Ponadto, obserwowane są efekty realizowanego w regionie PPO.

Zaliczyć do nich można przede wszystkim wyznaczenie obszaru związanego z technologiami wodorowymi. W celu zarządzania tym obszarem utworzono regionalną Platformę Wodorową, która jest ciałem opiniotwórczym i doradczym Samorządu Województwa, działającym na podstawie Uchwały Zarządu Województwa. Inicjuje ona działania na rzecz budowy potencjału gospodarczego, pozwalającego na uzyskanie statusu wiodącego regionu w obszarze gospodarki związanej z zastosowaniem technologii wodorowych. Zespół wspiera Samorząd Województwa w działaniach na rzecz uzyskania akceptacji społecznej, wzmocnienia zaplecza naukowo-badawczego oraz określenia warunków ekonomicznych i środowiskowych niezbędnych dla realizacji założonych celów.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Monitoring obszarów IS stanowi jeden z trzech głównych filarów systemu monitorowania RSI. Zgodnie z założeniami wskazanymi w raporcie otwarcia RSI, celem corocznego monitorowania IS jest uzyskanie pełnego obrazu ścieżki rozwoju ich obszarów. Ponadto wyniki monitoringu IS będą podstawą podejmowania decyzji na szczeblu operacyjnym, taktycznym i strategicznym i w konsekwencji stanowić będą trzon polityki opartej na faktach (evidence based policy).

Źródła informacji

System monitorowania i ewaluacji IS bazuje na danych zbieranych według jednolitej metodologii w regularnych odstępach czasu, umożliwiając analizę dynamiki badanych zjawisk. Dane pochodzą m.in. z ogólnodostępnych źródeł danych statystycznych – GUS oraz Izby Celnej w Warszawie. Dodatkowo, w ramach monitoringu analizowane są Działania/ Poddziałania RPO jako głównego źródła finansowania RIS3, w ramach których wsparcie mogą otrzymać projekty wpisujące się w obszary IS. Monitoring IS zamyka analiza programów krajowych dedykowanych IS (PO IR oraz PO WER) oraz Programu Horyzont 2020, w ramach których projekty realizują podmioty z obszaru opisywanego województwa.

Wskaźniki

W regionie wskaźniki powiązane są bezpośrednio z monitoringiem obszarów IS. W sumie zidentyfikowano cztery wskaźniki charakteryzujące stopień rozwoju każdego z obszarów IS. Ze względu na to, że dla wszystkich wskaźników źródłem danych jest GUS lub Izba Celna w Warszawie identyfikowane jest ryzyko związane z pozyskiwaniem danych zasilających wskaźniki niezależne od kompetencji czy zaangażowania w ten proces UM. To ryzyko minimalizowane jest poprzez sprawną współpracę przedstawicieli Obserwatorium Innowacji z GUS oraz Izbą Celną.

Metody stosowane do monitorowania

Monitoring IS opiera się przede wszystkim na rozbudowanych analizach desk research. Jego wyniki opracowywane są w ramach raportów z realizacji RIS3. Dotychczas opracowano raport otwarcia, a także analogiczne dokumenty za 2016 oraz 2017 rok (opóźnienie

w sporządzaniu kolejnych raportów wynika z konieczności oczekiwania na aktualne dane z GUS). Monitoring obszarów IS opiera się na analizie: (i) wskaźników charakteryzujących stopień rozwoju poszczególnych IS; (ii) Działań i Poddziałań RPO (w zakresie EFRR i EFS) pod kątem IS; (iii) synergii między IS na poziomie krajowym i regionu; (iv) aktywności regionu w ramach Poddziałania 4.1.2 „Regionalne agendy naukowo-badawcze" PO IR w 2015 r., który jest jednym z instrumentów realizacji regionalnych IS; (v) wybranych programów europejskich pod kątem korzystania z nich w działaniach wpisujących się w RIS3, przez podmioty regionalnego systemu innowacji.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Zgodnie z założeniami, za proces monitoringu IS odpowiada Obserwatorium Innowacji, które realizuje analizy w trzech obszarach: (i) wdrażania RIS3, w tym programów strategicznych oraz obszarów IS; (ii) danych statystycznych w zakresie procesów innowacyjnych; (iii) wsparcia udzielanego w ramach programów krajowych i międzynarodowych podmiotom z regionu przy wykorzystaniu m.in. benchmarkingu krajowego oraz międzynarodowego. Dodatkowo OI przeprowadza: (i) regularne badania potrzeb regionalnych przedsiębiorstw; (ii) analizy i badania zmian w obszarach IS; (iii) analizy nowych obiecujących sektorów. Wśród zrealizowanych badań/ analiz wymienić należy przede wszystkim: (i) analizę obszarów specjalizacji naukowej opisywanego województwa pod kątem wyłonienia nowych i/ lub potwierdzenia już zidentyfikowanych IS regionu; (ii) opracowanie w zakresie identyfikacji i opisu nowych obiecujących sektorów w regionie pojawiających się w ramach Kluczowych Technologii Wspomagających (KET), Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych (ICT) oraz sektorów kreatywnych; (iii) opracowanie w zakresie stanu i perspektyw rozwoju IS w subregionie; (iv) raporty z analizy IS dwóch subregionów. W przyjętym systemie ewaluacja funkcjonuje oddzielnie od monitoringu. Ewaluacja ma na celu tylko ocenę jakości i efektów wdrażania RIS3. Wyniki badań ewaluacyjnych będą wskazywać m.in. wpływ realizacji RIS3 na gospodarkę województwa i jej konkurencyjność względem innych regionów, w celu podjęcia odpowiednich decyzji przez władze województwa. Ponadto pozwolą przedstawić poziom zaspokojenia potrzeb przedsiębiorców w sferze innowacyjności oraz działalności B+R.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W regionie prowadzone są względnie aktywne działania promocyjne w zakresie IS oraz PPO przez UM (m.in. przy wykorzystaniu strony internetowej WOI – dotyczy to w szczególności zakładki „aktualności"). Bez wątpienia do wyróżniających się działań należy zaliczyć Konkurs o Nagrodę Marszałka Województwa, którego celem jest promocja regionalnych przedsiębiorstw stosujących innowacyjne rozwiązania, a nagroda ma stanowić wyróżnienie dla przedsiębiorstw w województwie, które, nie dość że stworzyły nowatorskie rozwiązania (produkty i usługi), to także wdrożyły je w praktyce.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Region, należy do Platformy S3 oraz ERRIN. Nie jest natomiast zaangażowane w działanie IQ-NET. Jednocześnie region nie wchodzi w skład żadnej Platformy Tematycznej S3 przy KE. Ponadto uczestniczy w projektach z inicjatywy wspólnotowej - INTERREG Europa 2014-2020. W kontekście IS oraz PPO na uwagę zasługuje projekt, w którym uczestniczy UM – „RELOS3", realizowany w oparciu o współpracę sześciu europejskich regionów (z Estonii, Włoch, Malty, Hiszpanii oraz Holandii), które wymieniają się doświadczeniami w zakresie wdrażania działań ukierunkowanych na rozwój innowacji i przedsiębiorczości. Poza nawiązaniem długoterminowej, ponadregionalnej współpracy, zorientowany jest też na zwiększenie znaczenia wymiaru lokalnego w strategiach rozwoju IS. Między innymi w ramach tego projektu OI opracowało dwie analizy IS subregionów województwa. Dodatkowo w regionie funkcjonuje „Digital Innovation Hubs". W kontekście współpracy międzynarodowej regionu należy również podkreślić, że przyjęta koncepcja systemu monitoringu i ewaluacji oparta jest m.in. o założenia bazujące na doświadczeniach projektu INTERREG IVC Scinnopoli pt. „Monitorowanie efektów polityki innowacyjnej", realizowanego w poprzedniej perspektywie finansowej (2007-2013), w którym region był jednym z partnerów.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Zidentyfikowaną trudnością w zakresie monitorowania IS oraz PPO jest przede wszystkim brak dostatecznych zasobów ludzkich w Obserwatorium Innowacji. Potencjalna bariera może wynikać również z decyzji w zakresie wydzielenia zadań w zakresie PPO z Obserwatorium Innowacji do innego Departamentu w ramach UM. Ze względu jednak na krótki okres funkcjonowania ww. rozwiązania instytucjonalnego trudno jest ocenić jego skutki. W ocenie Wykonawcy może przyczynić się to jednak do generowania trudności związanych ze skoordynowaniem zarządzania obydwoma obszarami (IS oraz PPO) w ramach dwóch różnych komórek organizacyjnych. Istotną barierą jest również niska aktywność ciał kolegialnych, stanowiących ogniwa PPO (w szczególności dotyczy to Grup Roboczych), która zmniejszała się sukcesywnie w trakcie trwania aktualnej perspektywy finansowej (2014-2020). Działo się to pomimo gwarancji włączania nowych aktorów do GR, którą zapewnia regulamin „procesu przedsiębiorczego odkrywania", który wskazuje, że GR mają charakter otwarty. Kolejna kwestia związana jest z brakiem precyzyjnej koncepcji na zagospodarowanie przez UM pomysłów generowanych przez przedstawicieli GR. UM dostrzega również trudności w zakresie monitorowania IS ze względu na wskazywanie przez beneficjentów tylko jednej – wiodącej - specjalizacji. Przykładem są wyspecjalizowane procesy logistyczne, które charakteryzują się małą liczbą składanych wniosków, pomimo, że firmy logistyczne aktywnie aplikują o środki, wskazując jednak w ramach składanych projektów finansowanych ze środków RPO inne regionalne IS niż „Wyspecjalizowane procesy logistyczne" (w szczególności – „Rozwój oparty na ICT").

Podsumowanie

Region charakteryzuje się umiarkowaną liczbą IS, które powiązane są z PKD (o przyznaniu dofinansowania z RPO decyduje jednak kod PKD realizowanego projektu, a nie beneficjenta aplikującego o środki). Region przeprowadza systematyczne analizy subregionalne w zakresie IS. Obecnie jego cechą charakterystyczną jest to, że za koordynację IS oraz PPO odpowiadają dwie różne komórki organizacyjne w UM. Ponadto należy podkreślić, że region charakteryzuje się wysokim stopniem transparentności materiałów i realizowanych analiz związanych z IS oraz PPO zamieszczonych na stronie internetowej.

5.2. Województwo B

Wprowadzenie

W procesie wyznaczania IS w opisywanym województwie, zastosowano szeroki katalog metod i technik badawczych: od analiz desk research, SWOT, benchmarkingu, badań kwestionariuszowych, FGI po badania foresightowe. Założenia procesu kreowania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa na lata 2014-2020 na Rzecz Inteligentnej Specjalizacji (RIS3) zostały szczegółowo opisane i zaplanowane w dokumentacji projektu systemowego pn. „Wzmocnienie instytucjonalnego systemu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji w latach 2007-2013". Początkowo w RSI, w maju 2015 roku wyznaczone zostały trzy IS: dwie wiodące 1) Lotnictwo i kosmonautyka i 2) Jakość życia, oraz specjalizacja wspomagająca 3) Informacja i telekomunikacja (ICT). Ostatecznie w toku aktualizacji RSI została dodana IS wiodąca 4) Motoryzacja.

W listopadzie 2016 roku Sejmik Województwa podjął Uchwałę zatwierdzającą aktualizację Regionalnej Strategii Innowacji Województwa na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3). Podstawą aktualizacji RSI były wyniki prowadzonego PPO, które wskazały na potrzebę rozszerzenia katalogu IS regionu. W PPO w opisywanym województwie zaangażowani byli przedstawiciele: (i) świata nauki i instytucji badawczo-rozwojowych; (ii) przedsiębiorców; (iii) administracji samorządowej rożnych szczebli oraz administracji rządowej; (iv) instytucji okołobiznesowych; (v) organizacji społecznych, konsumenckich i wielu innych. Dokument RSI określa cztery główne obszary IS ważne dla rozwoju województwa.

W osobnym rozdziale dokumentu opracowano także system monitorowania RSI – wraz ze szczegółowym uwzględnieniem mechanizmów monitorowania i oceny, co znajduje odzwierciedlenie w IS regionu. Jednocześnie, dla każdej z IS, został przygotowany dodatkowy plan działania - dokument o charakterze operacyjnym – „Plan działań dla inteligentnej specjalizacji". Plany działań, jako oddzielne dokumenty, obejmujące kilkuletni okres, stanowią uszczegółowienie zapisów RSI, w tym opis PPO dla poszczególnych IS.

Aktualnie kluczowym instrumentem finansowym wdrażania zapisów strategii RIS3 w regionie jest projekt własny Samorządu Województwa pn. Inteligentne specjalizacje – narzędzie wzrostu innowacyjności i konkurencyjności województwa. W ramach projektu zaplanowana jest realizacja następujących zadań: (i) utworzenie i prowadzenie monitoringu i ewaluacji strategii RIS3; (ii) wzmocnienie struktur oraz ciągłe prowadzenie „procesu przedsiębiorczego odkrywania" (PPO) w regionie; (iii) współpraca z partnerami zewnętrznymi w ramach procesu wdrażania Strategii RIS3; (iv) propagowanie procesu S3, idei innowacyjności i kreatywności w regionie.

Projekt RIS 3 stanowi kontynuację partnerskiego projektu systemowego z PO KL 2007-2013. Dzięki projektowi zbudowano sieci współpracy głównych interesariuszy regionalnego

systemu innowacji, wsparcie uzyskały klastry, inicjatywy edukacyjne, wydarzenia promujące region otwarty na innowacje[52].

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO w regionie

Instytucją odpowiedzialną za zarządzanie IS jest Zarząd Województwa. Za realizację procesu PPO w województwie odpowiada Oddział Wspierania Innowacyjności Regionu w Departamencie Rozwoju Regionalnego UM. Zadania Oddziału zostały wyznaczone w Zarządzeniu Marszałka Województwa z 2019 roku w sprawie określenia organizacji wewnętrznej oraz szczegółowego zakresu działania Departamentu Rozwoju Regionalnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa. Do gremiów zaangażowanych w sposób ciągły w kreowanie dokumentu RSI, w tym procesu PPO na mocy Uchwały Zarządu Województwa z 2005 r., powołana została jako organ opiniodawczo-doradczy Zarządu Rada Innowacyjności wraz z Komitetem Zarządzającym (który uczestniczył tylko do momentu opracowania RSI)[53] jako organem wykonawczym Rady. Jednym z gremiów, które jako ciało doradczo-konsultingowe dla Komitetu Zarządzającego, wspiera proces PPO jest Forum Innowacyjności [54]. Forum skupia przedstawicieli około 100 organizacji, instytucji i przedsiębiorstw działających w sferze gospodarki, nauki i samorządu z regionu. Kolejną instytucją jest funkcjonujące w regionie Centrum Innowacji, które wspiera współpracę przedstawicieli nauki z biznesem w zakresie badań, rozwoju i innowacji oraz Agencja Rozwoju Regionalnego, która prowadzi działalność doradczą i wspiera przedsięwzięcia gospodarcze w regionie.

[52] W efekcie pod koniec 2012 roku w rankingu innowacyjności regionów („regionalni liderzy innowacji") ogłoszonym przez firmę Deloitte, na 5 ocenianych pól region był krajowym liderem w 3 z nich. Projekt RIS3 jest wyjątkowym i kompleksowym instrumentem finansującym działania związane z wdrażaniem Strategii RIS3. Prawdopodobnie jedyny tego typu projekt w kraju.

[53] Komitet Zarządzający formalnie zakończył działalność przed wejściem nowej perspektywy finansowej

[54] Organizowanie Forów Innowacyjności jest jednym z działań zaplanowanych w projekcie: Inteligentne specjalizacje – narzędzie wzrostu innowacyjności i konkurencyjności województwa realizowanego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014-2020

Sposób organizacji PPO

Do najważniejszych celów PPO w regionie należą: identyfikacja obszarów biznesowych, wskazanie potencjalnych źródeł finansowania rozwoju obszarów gospodarczych zidentyfikowanych przez Panele Inteligentnych Specjalizacji (PIS) i identyfikacja nowych obszarów B+R+I, które mają potencjał regionalny/międzyregionalny i mogą stać się IS, oraz wypracowanie potencjalnych propozycji projektów, które mogą być złożone np. w krajowych i regionalnych programach operacyjnych lub konkursach organizowanych przez agendy KE.

W PPO wykorzystuje się oddolny proces, w który zaangażowany jest sektor prywatny, świat nauki, IOB, organizacje pozarządowe, administracja i opinia publiczna. Proces PPO jest prowadzony w oparciu o zadanie nr 2[55], które jest realizowane przez samorząd. Samorząd Województwa organizuje systematyczne, twórcze spotkania (z wykorzystaniem różnorodnych technik, m.in design thinking) interesariuszy związanych z konkretną IS - Panele Inteligentnych Specjalizacji (PIS). W PIS angażują się przedsiębiorcy, przedstawiciele sektora B+R+I, instytucje otoczenia biznesu oraz inni interesariusze rozwoju obszarów określonych jako IS. W ramach Paneli istnieje możliwość tworzenia „Grup Roboczych", których celem jest m.in. wypracowanie potencjalnych propozycji projektów lub przedsięwzięć. W roku 2019 po raz pierwszy został przeprowadzony Metapanel Inteligentnych Specjalizacji. Celem spotkania przedstawicieli wszystkich IS regionu, w tym reprezentantów klastrów, przedsiębiorców, przedstawicieli jednostek naukowych i IOB było pogłębianie współpracy w ramach inicjatyw i projektów oraz poszukiwanie synergii między IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Cele monitorowania nie zostały wskazane w dokumentach strategicznych i sprawozdawczych[56]. Cele operacyjne zdefiniowane przez UM odnoszą się do monitoringu,

[55] Zadanie nr 2 obejmuje wzmocnienie struktur oraz prowadzenie „procesu przedsiębiorczego odkrywania" (PPO) w regionie.

Zakres projektu obejmuje szereg działań o charakterze systemowym związanych z usprawnieniem i rozpowszechnieniem przedsiębiorczego procesu odkrywania (PPO) jako najważniejszego instrumentu kreacji, wdrażania i aktualizacji strategii RIS3, z doskonaleniem istniejącego ekosystemu innowacji, stymulowaniem współpracy przedsiębiorstw z sektorem B+R, co w pełni pokrywa się z wymaganiami stawianymi przed Działaniem 1.2 RPO na lata 2014-2020 opisanymi w SzOOP RPO.

[56] Cztery cele Monitoringu RSI – 1. Monitorowanie postępów realizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa na lata 2014-2020 (RIS3); 2. Dostarczenie informacji potrzebnych do dyskusji interesariuszy RIS3, w celu sformułowania wniosków dotyczących regionalnej polityki rozwoju inteligentnej specjalizacji w województwie; 3. Wsparcie merytoryczne decyzji podejmowanych przez

który umożliwia rozwój IS i identyfikację występujących barier. Celem monitorowania jest także ocena przebiegu PPO i określanie potrzeb poszczególnych interesariuszy.

Źródła informacji

W monitoringu wykorzystuje się systematycznie gromadzone i analizowane różnorodne dane pochodzące ze statystyk publicznych oraz realizuje się badania własne oraz zlecone podmiotom zewnętrznym (w ramach procedury zamówień publicznych). Dodatkowe źródło informacji stanowią także opracowania Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego.

Sformułowane zostały bardziej szczegółowe założenia co do procesu ewaluacji, w opracowanym dla każdej IS „Planie Działań". W ramach monitoringu IS zakłada się realizację badań ewaluacyjnych (w miarę posiadanych środków finansowych) minimum trzy razy w okresie wdrażania RSI (ex-ante, mid-term, ex-post), w celu określenia dynamiki zmian oraz weryfikacji założeń programów operacyjnych.

Wskaźniki

W dokumencie RSI zaproponowano różnorodne mierniki dedykowane poszczególnym IS, dzięki którym określana jest dynamika zmian i pozycja regionu na tle innych województw w kraju. Katalog zawiera: (i) wskaźniki poziomu ogólnego grupy I i II, odnoszące się do benchmarkingu innowacyjności regionu na szczeblu Unii Europejskiej i kraju; (ii) wskaźniki grupy IIIa na poziomie regionalnych IS oraz (iii) wskaźniki poziomu celów operacyjnych RSI - grupy IIIb i IV, które pozwalają na monitoring osiągania wyznaczonych celów. Wśród wskaźników stanowiących grupę I znajduje się 12 wskaźników, dostępnych dla regionów Unii Europejskiej na poziomie regionalnym, dla grupy II jest to 17 wskaźników. W podstawowej grupie III znalazło się 16 wskaźników oraz pomocniczo, pod warunkiem możliwości uzyskania dostępu do danych i źródeł finansowych, wskazano dodatkowo 14 wskaźników, które pozwalają mierzyć postęp także w odniesieniu do niektórych celów operacyjnych RSI.

Metody stosowane do monitorowania

W opisywanym regionie system monitorowania i ewaluacji IS oraz PPO opiera się na benchmarkingu konkurencyjnym, który obejmuje obszary działalności dwóch wybranych podmiotów wzorcowych dla każdej IS. Monitoring RSI przeprowadzono w grudniu 2019 roku. Dane benchmarkingowe pozwoliły na dokonanie porównania 17 wskaźników, a innowacyjność województwa została oceniona na tle trzech regionów benchmarkingowych. Do porównania wybrano regiony: Brandenburgii w Niemczech, Észak-Alföld na Węgrzech oraz Norra Mellansverige w Szwecji. W przypadku IS związanych z lotnictwem, porównanie opisywanego województwa dokonywane jest na tle regionów Andaluzji w Hiszpanii oraz Lombardii we Włoszech. W zakresie IS „Motoryzacja" na tle

Zarząd Województwa w zakresie rozwoju inteligentnych specjalizacji województwa; 4. Wzrost wiedzy w regionie na temat procesów gospodarczych opartych o innowacyjność i podnoszenie jakości działań w regionalnym systemie innowacji.

Piemonte we Włoszech oraz Südösterreich w Austrii. Regiony porównawcze IS „Jakość życia" to niemiecki Sachsen-Anhalt oraz duński Nordjylland, natomiast dla „Informacji i telekomunikacji" portugalski region Centro oraz włoski Provincia Autonoma Bolzano/ Bozen.

Elementem systemu monitoringu jest także prowadzenie analiz ilościowych i jakościowych. Do tej pory przeprowadzono badanie dot. wiodących branż województwa, w którym scharakteryzowano obszary IS. W grudniu 2019 roku przeprowadzono również przegląd oraz przygotowano założenia do aktualizacji RSI na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3). W raporcie dokonano przeglądu zapisów i oceny aktualności zapisów RIS3, obowiązujących w RSI na lata 2014-2020, na podstawie autorskiego modelu i arkusza obserwacji. Zaproponowano również założenia do nowo tworzonej RSI na perspektywę finansową 2021-2027.

Zapewnianie identyfikowania obszarów niszowych odbywa się także poprzez badanie potrzeb i kierunków działalności przedsiębiorstw w regionie. Dotychczas pod koniec 2019 roku przeprowadzono badanie „Ocena potrzeb inwestycyjnych przedsiębiorstw". W badaniu dokonano analizy naboru wniosków w ramach osi priorytetowej I oraz naboru wniosków B+R realizowanych w ramach Centrum Innowacji, co przyczyniło się do wskazania obszarów, które mogą stanowić potencjalne nowe IS województwa.

Uzupełnieniem systemu monitoringu są badania ilościowe i jakościowe podmiotów zaangażowanych w tworzenie i funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji oraz liderów innowacji, a także danych dotyczących usług proinnowacyjnych świadczonych przez Regionalne Centrum Transferu Innowacji oraz sieć Punktów Konsultacyjnych[57].

Jednym z pomysłów na monitoring i ocenę wdrażania RSI jest ocena postępu dokonywana systematycznie w trakcie dyskusji podczas cyklicznych spotkań Rady Innowacyjności, z uwzględnieniem paneli IS, których celem funkcjonowania jest ciągły nadzór nad postępem w ramach wyznaczonych IS. Wśród paneli znajdują się: (i) Panel Inteligentnej Specjalizacji Wiodącej Lotnictwo i Kosmonautyka; (ii) Panel Inteligentnej Specjalizacji Wiodącej Jakość Życia, który organizowany jest w 3 obszarach tematycznych – Turystyka; Zdrowie, żywność, odżywianie oraz Klimat i energia (iii) Panel Inteligentnej Specjalizacji Motoryzacja oraz (iv) Panel Inteligentnej Specjalizacji Wspomagającej Informacja i Telekomunikacja (ICT). Rada Innowacyjności funkcjonująca w regionie na bazie otrzymanych wyników i odbywających się dyskusji, w każdym roku opracowuje wnioski, który przyczyniają się do zapewnienia możliwości rzetelnej oceny i reagowania na zmiany w regionie. Rada wykorzystuje informacje pochodzące z Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego oraz portalu internetowego Regionalnej Strategii Innowacji.

[57] Prowadziły działania w latach 2007-2014.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

RSI oraz „Plany Działań" dla każdej z czterech IS opisują mechanizm monitorowania i ewaluacji w regionie. Proces PPO ma charakter ciągły i wskazuje na logiczne uwzględnienie wszystkich interesariuszy, którzy pojawiają się w koncepcji pięciokrotnej helisy.

System monitorowania IS w regionie jest systemem pełnym, który obejmuje trzy poziomy: (i) benchmarking innowacyjności regionu na szczeblu Unii Europejskiej i kraju; (ii) monitoring na poziomie regionalnych IS oraz (iii) monitoring osiągnięcia celów operacyjnych.

Proces monitorowania, dzięki PPO, wpłynął dotychczas na pozytywną weryfikację aktualnych i zidentyfikowanie nowej IS. Mechanizm monitorowania i ewaluacji IS umożliwia weryfikację aktualnych i identyfikowanie nowych IS, dzięki czemu region może podejmować działania mające stymulować innowacyjność, a w ich wyniku podnosić konkurencyjność.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W województwie przeprowadzany jest szereg działań informacyjno-promocyjnych odnoszących się do IS oraz PPO. Pozytywnie należy ocenić organizację Forum Innowacji Lotnictwo i kosmonautyka, które dało możliwość dyskusji na temat obecnego potencjału polskiego sektora lotniczego i kosmicznego oraz wykorzystania już istniejących możliwości dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto udział w Forum umożliwiło nawiązanie współpracy międzynarodowej i międzysektorowej w projektach Europejskiej Agencji Kosmicznej (ESA), Unii Europejskiej oraz projektów komercyjnych.

W ramach kontynuowania procesu PPO w województwie szerokie grono interesariuszy PPO jest zapraszane do uczestnictwa w Panelach Inteligentnych Specjalizacji (PIS).

W 2018 roku[58] w największych mediach, na billboardach i w Internecie ruszyła kampania promującą gospodarczy potencjał regionu. Celem kampanii było wzmocnienie wizerunku województwa jako regionu rozwijającego się pod względem gospodarczym, wdrażającego innowacje i rozwijającego nowoczesne technologie. W 2019 roku odbyła się również Konferencja zorganizowana przez regionalne Centrum Innowacji. Konferencja dotyczyła rozwoju sieci laboratoriów, stworzonych przez Regionalną Sieć Laboratoriów Badawczych i Wzorcujących, która skupia 52[59] jednostki w regionie.

Podejmowane w regionie działania nie przełożyły się jednak w pełni na wzrost świadomości i wiedzy wśród przedsiębiorców na temat regionalnych IS oraz PPO. Wciąż brakuje przekonania przedsiębiorców do współpracy w ramach PPO, ze względu na niską świadomość celów i korzyści jakie płyną z niej dla nich samych, a tym samym dla regionu.

[58] Akcja zorganizowana przez Departament Promocji, Turystki i Promocji Gospodarczej UM

[59] Stan na sierpień 2020. W ciągu ostatnich trzech kwartałów ich liczba zwiększyła się o ponad 20.

Współpraca międzynarodowa regionu w zakresie IS oraz PPO

W odniesieniu do budowania współpracy międzynarodowej w zakresie IS oraz PPO województwo współpracuje z Platformą S3. W obszarze lotniczej IS region angażował się we współpracę w ramach projektu „Żywe laboratorium polityki publicznej" w ramach programu INTERREG Europa[60]. Zaangażowani partnerzy z Niemiec, Danii, Włoch, Polski, Francji oraz Litwy we współpracy ze środowiskiem naukowym oraz przedsiębiorstwami, prowadzą wymianę doświadczeń w zakresie zaawansowanych materiałów i technologii procesu produkcyjnego w sektorze lotniczym i kosmicznym. Realizowany projekt daje możliwość obserwowania pracy zaawansowanych laboratoriów, takich jak np.: centra aeronautyki Airbus i ich ośrodków produkcyjnych oraz technologicznych, centrów badawczych, ośrodków rozwojowych przemysłu obronnego, a także powiązanych z nimi laboratoriów badawczych. Współpraca została nawiązana także w ramach programu Clean Sky[61] oraz sieci Nereus[62]. Województwo nie nawiązało natomiast współpracy z innymi podmiotami takimi jak ERRIN – European Regions Research and Innovation Network czy IQ-NET. Region nie wchodzi również w skład żadnej Platformy Tematycznej S3 przy KE.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Jedną z barier zidentyfikowanych w regionie, w zakresie monitorowania IS oraz zarządzania PPO, jest zbyt szeroko zdefiniowana jedna z IS – „Jakość życia". Rodzi to problem z PPO - trudno bowiem w tym kontekście z dotarciem do i angażowaniem właściwych interesariuszy. Przede wszystkim jednak problemem zasadniczym monitoringu jest praktyczna niemożliwość opisania obszarów IS za pomocą instrumentów statystyki publicznej (PKD). Stwarza to ryzyko braku danych w zakresie wskaźników do monitorowania IS „Jakość życia". Owe braki danych zostały zidentyfikowane także w odniesieniu do IS „Motoryzacja" oraz „ICT", dlatego zasadne jest poszukiwanie nowych wskaźników lub możliwości uzupełnienia danych poprzez realizację badań. Ponadto, w odniesieniu do IS „Jakość życia" relatywnie niska produktywność zidentyfikowana w procesie benchmarkingu może prowadzić do powiększania się dystansu dzielącego opisywane województwo od regionów porównawczych. Użyteczność wskaźników lokalizacyjnych do określania IS może być w tym przypadku ograniczona.

Kolejną słabością jest przeprowadzanie badań ankietowych wyłącznie wśród podmiotów działających w ramach regionalnych IS, co może ograniczać możliwość identyfikowania nowych obszarów IS w regionie.

[60] Współpraca w ramach projektu została zakończona w marcu 2020 r.

[61] Współpracę rozpoczęto w roku 2020 r.

[62] Współpracę nawiązano w 2019 r.

Ważną kwestią, która utrudnia proces zarządzania, w tym ewaluacji i monitoringu IS oraz PPO są braki kadrowe w Departamencie Rozwoju Regionalnego UM w Oddziale wspierania innowacyjności, który w ograniczonym składzie koordynuje oba procesy.

Z perspektywy monitorowania IS oraz PPO w regionie trudnością jest komunikacja między Zarządem Województwa, Radą Innowacyjności a interesariuszami PPO. Widoczne są bowiem pewne słabości w zakresie wdrażania instrumentów wsparcia, czy samego języka komunikacji. W celu poprawy, szczególnie większego nakładu wymagałyby działania promocyjne RSI oraz innowacyjne przedsięwzięcia i działania międzyregionalne.

Przedsiębiorcy mają wciąż problem nie tylko z rozumieniem PPO, ale i przede wszystkim potencjalnych korzyści, jakie niesie za sobą udział interesariuszy poszczególnych IS w tym procesie. Coraz trudniej bowiem jest angażować przedstawicieli branż do aktywnego uczestnictwa w PPO i budować zaufanie przedsiębiorców do tego procesu. Budowanie dialogu i pełnego zaangażowania szerokiego grona interesariuszy wymaga bowiem stałego zachęcania i konkretnych pomysłów na współpracę oraz przełamywania ograniczonego zaufania do sektora publicznego[63].

Podsumowanie

Region stale podnosi poziom swojej innowacyjności, choć jego sytuacja jest zróżnicowana. Region osiąga dobre rezultaty w kraju, choć w badaniach benchmarkingowych, gdzie uwzględniono wskaźniki odnoszące się do regionów zagranicznych, wyniki są słabsze. W 2019 roku na 239 regionów opisywane województwo zajmowało 179 miejsce pod względem RIS[64] 2019. Województwo charakteryzuje się wysokim potencjałem w obszarze innowacyjności, jego mocną stroną jest sprawne funkcjonowanie klastrów, natomiast w perspektywie czasu mogą pojawić się czynniki hamujące ten potencjał.

IS w większości są specjalizacjami branżowymi, mocno zakorzenionymi w regionie. Trzy z IS to specjalizacje wiodące, jedna natomiast jest specjalizacją wspomagającą. Jedynie IS „Jakość życia", która została zdefiniowana szeroko, charakteryzuje niski stopień selektywności[65]. To co wyróżnia opisywane województwo na tle innych to naturalność procesu wyboru IS, powiązanego z rozwojem pięciu klastrów. Ponadto, IS w regionie zostały opisane bardzo szczegółowo w osobnych dokumentach – „Planach Działań" (jako plan wykonawczy, operacyjny) dedykowanych każdej IS. Wart podkreślenia jest także fakt, że w toku PPO

[63] W tym kontekście szczególnie istotne jest zrozumienie korzyści PPO przez przedsiębiorców, ponieważ bez tego procesu nie będą się oni w ten proces angażować. Region powinien odpowiednio zachęcać przedsiębiorców do PPO, wskazać realne korzyści dla przedsiębiorców, które mogą płynąć z udziału w nim. Można mówić o PPO językiem korzyści, co wiąże się z koniecznością „wczucia się" w sposób rozumienia perspektywy przedsiębiorców. Podobne wnioski niesie za sobą ewaluacja Monitoring PO IR 2020

[64] Regional Innovation Scoreboard

[65] Specjalizacja jest szeroka i wielodziedzinowa.

w roku 2016 region zdecydował się na aktualizację RSI pod kątem IS, co zaowocowało dodaniem dodatkowej IS.

5.3. Województwo C

Wprowadzenie

Pierwsza w regionie Regionalna Strategia Innowacji powstała w roku 2010. Dokument został opracowany przez ekspertów z firm zewnętrznych oraz z funkcjonującym na terenie województwa Uniwersytetem. Pracę koordynowały Departament Rozwoju Regionalnego i Planowania Przestrzennego oraz Departament Europejskiego Funduszu Społecznego UM. Dokument nie identyfikował IS dla regionu oraz nie spełniał warunków ex-ante dla CT1. W odpowiedzi na to pracownicy UM podjęli szereg działań przygotowawczych do jego rewizji. Przede wszystkim opracowano wytyczne dla aktualizacji RSI, tak aby spełniała ona warunki dla CT1. Ponadto, w roku 2012 województwo przystąpiło do platformy „Smart Specialisation" oraz „Narodowego Programu Foresight" (temat: „Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania IS"), w ramach którego uczestnikom przybliżano metodykę RIS3 Guide. Dzięki podjętym działaniom w roku 2013 powstała koncepcja aktualizacji RSI oraz rozpoczęto działania mające na celu wyłonienie IS.

W efekcie przeprowadzonego procesu identyfikacji IS wydano nowy dokument o charakterze RIS3 - Program Rozwoju Innowacji Województwa (PRI). Został on wydany w roku 2016, a następnie zaktualizowany na mocy uchwały Zarządu Województwa w 2018 roku. Proces powstawania dokumentu nadzorował powołany specjalnie do tego celu Międzydepartamentalny Zespół ds. Inteligentnych Specjalizacji, łączący kompetencje różnych jednostek UM. Prace wspierał również jeden ekspert zewnętrzny. Dokument zawiera opis IS skoncentrowanych na łańcuchach wartości oraz wyniki analizy SWOT i kluczowych wyzwań rozwojowych dla obszarów IS. Zidentyfikowane trzy IS to: 1) Zielona gospodarka, 2) Innowacyjny przemysł, 3) Zdrowie i jakość życia. Ponadto dokument zawiera bardzo szczegółowy opis procesu wyłaniania IS oraz ogólne zasady prowadzenia monitoringu. W grudniu 2019 roku powstała skrócona wersja PRI, która zawiera ostatecznie wybrane IS wraz z ich łańcuchami wartości oraz opis systemu ich wdrażania.

Identyfikacja i rozwój IS regionu stanowi ponadto jeden z kierunków działań Strategii Rozwoju Województwa. Został on zidentyfikowany w ramach celu strategicznego 1. „Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka regionalna" celu operacyjnego 1.1. „Rozwój sektora B+R oraz usprawnienie mechanizmów transferu innowacji".

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Organem decyzyjnym w zakresie IS jest Zarząd Województwa. Podejmuje on wszelkie wiążące decyzje i zatwierdza wszelkie dokumenty związane z IS – od RIS3, przez procesy wdrażania IS, po ich monitoring.

Obecnie koordynacją prac związanych z wdrażaniem i monitorowaniem PRI zajmuje się Zespół Roboczy do spraw Programu Rozwoju Innowacji. W jego skład wchodzą dyrektorzy oraz inni wskazani przez nich przedstawiciele Departamentów: Zarządzania Regionalnym

Programem Operacyjnym, Programów Regionalnych, Europejskiego Funduszu Społecznego, Rozwoju Regionalnego oraz Przedsiębiorczości i Strategii Marki. Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym zajmuje się również gromadzeniem i przetwarzaniem danych monitoringowych. Dopiero przetworzone wyniki kierowane są do konsultacji w ramach Zespołu Roboczego.

Ciałem doradczym w zakresie IS była Rada Innowacji. Została ona jednak rozwiązana wraz z zastąpieniem Regionalnej Strategia Innowacji nowym dokumentem RIS3. Od roku 2013 funkcje opiniodawczo-doradcze dla IS spełnia nieformalna Grupa Robocza. Jest to wypracowana przez UM sieć kontaktów z przedstawicielami świata nauki, biznesu oraz IOB.

Sposób organizacji PPO

Region wyróżnia bardzo rozbudowany PPO oraz jego silne powiązanie z monitoringiem IS. Najważniejszym celem PPO było wyłonienie IS poprzez szeroko zakrojone analizy eksperckie i zaangażowanie jak największej liczby interesariuszy (świata biznesu, nauki oraz IOB). Pierwsze działania w celu wyłonienia IS zostały podjęte już w roku 2012 i obejmowały przygotowanie podstaw metodycznych pod PPO. Województwo przystąpiło wtedy do platformy „Smart Specialisation" działającej pod szyldem KE. Również w roku 2012 region przystąpił do krajowego programu „Foresight", co pozwoliło na poznanie metodyk identyfikacji IS. Punktem wyjścia do wyłonienia IS było zlecenie w roku 2013 firmom zewnętrznym dwóch analiz: Potencjały i Specjalizacje Województwa oraz Obszary Inteligentnych Specjalizacji Województwa. Pozwoliły one na wyłonienie specjalizacji gospodarczych regionu, posiadających wysoki potencjał w zakresie innowacyjności.

Zdefiniowane specjalizacje gospodarcze zostały poddane pogłębionej analizie przez pracowników UM przy współudziale przedstawicieli świata nauki, biznesu oraz IOB. Eksploracji obszarów IS dokonano poprzez realizację 21 indywidualnych wywiadów pogłębionych z kluczowymi ekspertami oraz kilku zogniskowanych wywiadów grupowych z przedstawicielami Rady Innowacji i członkami GR. Podczas analizy wyników wywiadów i paneli wykorzystano analizę prospektywną potencjałów regionalnych, która polegała na scharakteryzowaniu przyszłych potencjałów regionalnych, możliwych do zaistnienia dopiero po pojawieniu się pewnych warunków oraz potencjałów możliwych do zaistnienia, dopiero po poniesieniu dodatkowych nakładów. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyłonienie najbardziej rozwojowych przedsiębiorstw i branż. Po wyborze potencjalnych IS, opracowano dla nich scenariusze rozwoju w ramach metody foresight, a następnie dokonano ich weryfikacji w ramach panelu ekspertów.

Cały proces wyłaniania IS został poddany ewaluacji ze strony eksperta KE. Ostatecznie IS zostały wybrane w roku 2015 i przyjęte w roku 2016 w Programie Rozwoju Innowacji Województwa.

Celem obecnie trwającego PPO jest poszukiwanie zalążków nowych IS. Podstawą PPO są raporty z monitoringu IS. Gdy pojawiają się przesłanki, że jakaś branża zaczyna być

szczególnie aktywna na polu innowacyjności i posiada duży potencjał rozwoju, to zaczyna się proces jej oceny. Ocena polega na pogłębionej analizie danych statystycznych z uwzględnieniem krajowych i światowych trendów oraz wyników analiz, ekspertyz i innych opracowań eksperckich na temat danej branży w celu określenia jej siły i znaczenia w województwie. Analiza tego typu pozwoliła na przykład na dostrzeżenie znaczącej koncentracji rynku elektromobilności w regionie. Dopiero po pozytywnej weryfikacji potencjału danej branży uruchamiane są konsultacje z jej interesariuszami – podobnie jak podczas pierwszego PPO, służącego wyłonieniu IS. Wspomniane ograniczenie zaangażowania interesariuszy po wyłonieniu IS, spotkało się z ich pozytywną reakcją, co potwierdziły wyniki badania ewaluacyjnego RPO. Interesariuszom odpowiada stosowany obecnie model, w którym większe spotkania prowadzone są tylko w celu omówienia konkretnego zagadnienia, a w przypadku chęci zgłoszenia swoich postulatów mają możliwość bezpośredniego zgłoszenia się do UM.

Obecnie prowadzone są prace nad stworzeniem mechanizmu PPO dla przyszłej perspektywy finansowej. Służą temu badania ankietowe oraz konsultacje z interesariuszami.

Najpoważniejsze dotychczas poszerzenie zakresu IS, nastąpiło w wyniku działań podejmowanych poza głównym nurtem PPO. Podczas diagnozy tematów badawczych i branż, które mogłyby wejść w skład mechanizmu „Wspólnego Przedsięwzięcia" NCBR, UM przeprowadził badania ankietowe wśród przedsiębiorców, w których respondenci zostali poproszeni o wskazanie kluczowych branż spoza IS. Wyniki badania wskazywały na duże znaczenie branży kosmicznej, która po przeprowadzeniu procedury jej weryfikacji (pogłębionych analiz i licznych spotkań z interesariuszami), została włączona jako kolejny obszar IS „Innowacyjny przemysł".

Potencjał do wyłonienia nowej IS wykazała również ewaluacja PRI. Wskazała ona, że wokół jednej dużej firmy z regionu powstał cały łańcuch wartości, związany z elektromobilnością, który może zyskać potencjał do stania się IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Źródła informacji

Departament Zarządzania RPO gromadzi i przetwarza dane z czterech podstawowych źródeł. Pierwsze stanowią dane statystyczne pozyskiwane dzięki współpracy z Urzędem Statystycznym zlokalizowanym w opisywanym województwie. Dane dotyczą przede wszystkim innowacyjności poszczególnych branż regionu, ale również ogólnie rozwoju gospodarczego oraz obszarów powiązanych z innowacyjnością lub wpływających na jej rozwój: edukacji, potencjału jednostek naukowych, działalności IOB.

Drugim źródłem są dane dotyczące realizacji PRI, oparte na monitoringu RPO. Ich wykorzystanie wynika z faktu, że to właśnie RPO stanowi główny instrument wsparcia i rozwoju IS. Dane dotyczą realizacji projektów wpisujących się w IS w ramach RPO.

Trzecie źródło danych to informacje od interesariuszy IS. Są one pozyskiwane zarówno w ramach spotkań z członkami nieformalnej GR, badań ankietowych realizowanych przez UM, jak i kontaktów bezpośrednich. Ich pozyskiwanie ułatwia utrzymywanie stałych i dobrych, bezpośrednich kontaktów z osobami, które mają wiedzę na temat sytuacji w regionie.

Czwarte źródło stanowią badania, analizy i ekspertyzy zlecane podmiotom zewnętrznym. Są one zamawiane zależnie od potrzeb: podczas wyłaniania IS, oceny potencjału pojawiających się branż, czy rozwiązywania pojawiających się problemów.

Cele monitorowania IS

Celem monitorowania jest śledzenie sytuacji w poszczególnych IS. Wyniki monitoringu są każdorazowo przedstawiane Zespołowi Roboczemu ds. PRI i są podstawą dyskusji nt. wprowadzania usprawnień we wdrażaniu PRI lub jego aktualizacji. Usprawnienia dotyczą zarówno modyfikacji obszarów IS, jak i projektowania zmian interwencji za pomocą środków unijnych w obszarach wspierających działalność gospodarczą (nauka, edukacja, wsparcie finansowe i niefinansowe).

Wskaźniki

W ramach monitorowania PRI opracowano trzy rodzaje wskaźników, odpowiadające poszczególnym poziomom celów zawartych w dokumencie. Wskaźnik kontekstowy – „Odsetek MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe" – obrazuje ogólną sytuację innowacyjności regionu i dedykowany jest celowi głównemu PRI. Trzy wskaźniki rezultatu dedykowane są trzem celom operacyjnym. Wskaźniki produktu przypisane są zaś do 16 działań strategicznych. Dane zasilające wskaźniki pochodzą ze statystyki publicznej, badań własnych oraz z monitoringu RPO.

Dzięki danym z realizacji RPO możliwy jest monitoring projektów składanych w ramach poszczególnych IS. Dane dotyczą tego, jakie projekty zostały złożone, czy wpisywały się w IS oraz czy zostały wybrane (wskaźnik sukcesu). Ponadto monitorowane są wskaźniki nakładów (mierzone na poziomie celów operacyjnych PRI).

Metody stosowane do monitorowania

Podstawą monitoringu IS jest, realizowane przez Departament Zarządzania RPO, śledzenie wartości wskaźników dedykowanych trzem poziomom wdrażania PRI: działaniom, celom operacyjnym i celowi głównemu. Jest on ściśle powiązany z monitoringiem RPO, z którego czerpie dane i gotowe wskaźniki. W celu lepszej interpretacji danych o widocznych trendach dokonywane są porównania konkurencyjności i innowacyjności województwa z innymi regionami. Umożliwia to wyodrębnienie tych trendów, które faktycznie wyróżniają opisywane województwo na tle innych regionów kraju. Efektem prowadzonego monitoringu są coroczne raporty.

Uzupełnienie wyników monitoringu stanowią dodatkowe badania, ekspertyzy oraz spotkania z interesariuszami realizowane przez Departament Zarządzania RPO. Ich wyniki mają na celu wyjaśnianie szczegółowych aspektów obserwowanych zjawisk. Dane o charakterze

jakościowym są pozyskiwane w ramach zlecanych badań, analiz i ekspertyz – dotychczas zrealizowano ewaluację Programu Rozwoju Innowacji Województwa w kontekście wsparcia innowacyjności oraz badań i rozwoju w ramach RPO 2020.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Systemy monitorowania IS i PPO w województwie charakteryzują się ciągłą ewolucją i długofalowym planowaniem zmian. Ich opracowanie i wdrożenie zostało poprzedzone licznymi analizami, w tym gromadzeniem dobrych praktyk. Obydwa systemy ewoluowały wraz z doskonaleniem samej RSI, stopniowo poszerzając swój zakres o takie elementy jak: pozyskiwanie danych miękkich, zlecanie opracowań eksperckich, czy dokonywanie porównań międzyregionalnych. Najbliższe plany dotyczące rozwoju systemu obejmują zwiększenie roli bezpośrednich relacji z interesariuszami IS oraz opracowania sposobu wyjścia z IS i ich monitoringiem poza granice regionu.

UM dąży do identyfikacji IS ponadregionalnych, których funkcjonowanie może zostać dostrzeżone jedynie poprzez prześledzenie łańcuchów wartości wychodzących poza opisywane województwo. Takie podejście wymagać będzie kolejnej ewolucji metod stosowanych w monitoringu i zacieśnienia współpracy z innymi regionami.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Podstawową formą promocji IS wśród przedsiębiorców jest Punkt Informacji o Funduszach Europejskich. Podmioty zainteresowane rozwojem oraz realizacją projektów gospodarczych są informowane o IS i możliwościach pozyskiwania funduszy na ich rozwój.

Raporty z monitoringu są publikowane na stronie RPO, ale wkrótce pojawi się dedykowana zakładka RSI: gdzie będą umieszczone wszystkie dokumenty, raporty, ewaluacje, wyniki badań własnych.

Szczególną formą promocji IS skierowaną do społeczeństwa była kampania promocyjna, w ramach której przedstawiono czym są IS, co obejmują i jakie mają znaczenie dla rozwoju regionu.

Współpraca międzynarodowa regionu w zakresie IS oraz PPO

Region współpracuje z „Platformą S3” oraz z „Joint Research Center”. Współpraca z JRC ma charakter aktywny – region regularnie uczestniczy w różnego rodzaju badaniach i ewaluacjach oraz korzysta z wiedzy ekspertów KE.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Główne trudności monitorowania IS w województwie wynikają z ograniczeń statystyki publicznej. Dostępne dane umożliwiają śledzenie wartości wskaźników i ich trendów, jednak nie pozwalają na określenie wpływu interwencji (zarówno wykorzystania środków unijnych jak i innych działań władz województwa) na zmiany, które zachodzą na poziomie konkurencyjności i innowacyjności regionu.

Dane ze statystyki publicznej nie pozwalają również na uchwycenie wpływu obecnych zmian o charakterze długofalowym. Widoczna, acz trudno mierzalna, zmiana w podejściu przedsiębiorców do innowacji, charakteryzująca się zwiększaniem nakładów w bazę pod prowadzenie B+R (zakup sprzętu, wyposażenie laboratoriów, zatrudnianie kadry, korzystanie z usług instytucji badawczych) przyniesie długofalowe efekty, które obecnie są trudne do przewidzenia.

Wreszcie, trzecim ograniczeniem działań monitoringowych jest brak danych dotyczących dużych przedsiębiorstw, które częściej korzystają z Krajowych Programów Operacyjnych oraz ze środków własnych. Ich wkład w konkurencyjność i innowacyjność regionu, choć duży, umyka obecnemu systemowi monitoringu.

Podsumowanie

Województwo wyróżnia się międzyzespołowym podejściem do działań związanych z IS. Zarówno proces powstawania dokumentów, identyfikacji IS, ich wdrażania oraz prowadzenia monitoringu realizowany jest przez specjalnie powołane do tego celu zespoły, których członkowie rozproszeni są w różnych jednostkach UM.

Wyróżnikiem regionu jest również ciągłe prowadzenie PPO, mające na celu wyłonienie nowych IS.

5.4. Województwo D

Wprowadzenie

Województwo w skali regionów europejskich zaliczane jest do grona „słabych innowatorów+" (poniżej średniej regionów europejskich i polskich). Gospodarka regionu oparta jest na tradycyjnym przemyśle oraz na rolnictwie z dobrze rozwiniętymi możliwościami przetwarzania żywności. Pozytywnie na potencjał regionu w zakresie innowacyjności wpływa fakt posiadania rozwiniętej bazy naukowo – badawczej. W regionie w efekcie przeprowadzenia PPO wyłonionych zostało osiem interdyscyplinarnych inteligentnych specjalizacji: 1) Najlepsza bezpieczna żywność – przetwórstwo, nawozy i opakowania; 2) Medycyna, usługi medyczne i turystyka zdrowotna; 3) Motoryzacja, urządzenia transportowe i automatyka przemysłowa; 4) Narzędzia, formy wtryskowe, wyroby z tworzyw sztucznych; 5) Przetwarzanie informacji, multimedia, programowanie, usługi ICT; 6) Biointeligentna specjalizacja – potencjał naturalny, środowisko, energetyka; 7) Transport, logistyka, handel – szlaki wodne i lądowe; 8) Dziedzictwo kulturowe, sztuka, przemysły kreatywne.

Dokumentem nadrzędnym w regionie, któremu podporządkowane są IS jest Regionalna Strategia Innowacji województwa na lata 2014-2020 (z dnia 14 stycznia 2015 r.). W samej RSI opisane zostały IS regionu oraz sposób ich wyłaniania (model wyłaniania jest kompleksowy i detaliczny), ale cele nie korespondują bezpośrednio z koncepcją IS. Niemniej w RSI znalazł się zapis, że wzrost innowacyjności regionu będzie następował za pośrednictwem IS. Załącznikiem nr 2 do RSI jest system monitorowania i ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji województwa, a załącznikiem nr 5: Inteligentna specjalizacja (IS) w województwie Strategia na rzecz inteligentnych specjalizacji. Dokument ten precyzuje m.in. powiązanie IS z celami rozwojowymi RSI i ma charakter dokumentu RIS3. Dokumentem uzupełniającym do RSI, wypracowanym na bazie konsultacji z regionalnymi interesariuszami systemu innowacji, jest opracowanie charakteryzujące obszary IS dla projektów realizowanych w ramach RPO na lata 2014-2020 (m.in. na potrzeby spełniania warunku CT1). W planach jest aktualizacji tego załącznika, tak aby sformułowany był on w duchu strategii RIS3 nowej generacji.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Formalnie za prowadzenie PPO oraz IS odpowiedzialny jest Zarząd Województwa. W praktyce zarządzanie tymi procesami zostało scedowane do Departamentu Planowania Strategicznego i Rozwoju Gospodarczego, w ramach którego powołano Biuro ds. RSI. Jednostka ta ma do realizacji wiele zadań związanych m.in. z formułowaniem SRW, strategii innowacji oraz rozwojem gospodarczym. Swojego wsparcia kwestiom związanym ze wdrażaniem IS w regionie udziela również Departament Funduszy Europejskich z racji tego, że finansowanie koncepcji IS w regionie odbywa się głównie poprzez fundusze z RPO. Pośrednio zaangażowany jest również Departament ds. Współpracy Międzynarodowej

(z racji udziału regionu w różnego typu projektach INTERREG-owskich: „Research and innovation and SME competitiveness"). Istotnym wsparciem dla rozwoju PPO i IS w regionie jest działalność funkcjonującej w regionie Agencji Innowacji. Jest to spółka celowa powołana przez Zarząd Województwa, która prowadzi działania bezpośrednio wspierające przedsiębiorstwa. W przeciągu kilku lat funkcjonowania RSI, miały miejsce różnego rodzaju zmiany związane z reorganizacją UM (przebudowa departamentów), ale ciągłość procesu związana z PPO i IS została zachowana poprzez trwałość zasobów ludzkich (ten sam skład osobowy). Na koniec warto dodać, że zgodnie z zapisami strategii RSI oraz w myśl deklaracji formułowanych przez pracowników UM, za rozwój PPO oraz wzmocnienie IS odpowiedzialni są również poszczególni interesariusze ekosystemu innowacji: przedsiębiorcy, IOB, uczelnie i związki gospodarcze. Niestety, na chwilę obecną ich zaangażowanie jest niewielkie.

Sposób organizacji PPO

PPO w regionie prowadzone jest w sposób ciągły. Największa mobilizacja związana z tym procesem miała miejsce przy okazji wyłaniania IS oraz w okresie opracowywania szczegółowego zakresu IS (rok 2016). Proces wyłaniania IS był kilkuetapowy i obejmował, przede wszystkim, przeprowadzenie analiz eksperckich (analiza potencjału regionu oparta na wskaźnikach statystycznych) oraz na konsultacjach społecznych angażujących aktorów regionalnej sceny gospodarczej oraz głównych interesariuszy procesu (pierwiastek PPO). Był on w większości przeprowadzony przez zewnętrznego wykonawcę. Kolejna mobilizacja w odniesieniu do PPO miała miejsce w 2016 r. i podyktowana była chęcią przybliżenia IS ich bezpośrednim interesariuszom (przedsiębiorcom i naukowcom) na potrzeby RPO poprzez opracowanie szczegółowego opisu IS (jako podstawy do oceny zgodności projektów finansowanych w ramach RPO z IS). W trakcie tego procesu miało miejsce przeprowadzenie szerokich konsultacji społecznych poprzez organizację SL dedykowanych poszczególnym IS, na które zapraszani byli kluczowi interesariusze IS. Efekty SL spełniły pokładane w nich oczekiwania. Ich produktem były szczegółowe opisy IS oraz nawiązanie silniejszych kontaktów w obrębie IS, co skutkowało kontynuowaniem współpracy poprzez udział we wspólnych projektach. W spotkania te szczególnie mocno byli zaangażowani przedstawiciele Grup Roboczych (GR). Po tym czasie aktywność członków GR spadła, chociaż poszczególni przedstawiciele nadal angażowani są w zespoły dedykowane głównie monitorowaniu wdrażania RPO oraz w różnego rodzaju projekty międzynarodowe. Po 2016 roku widoczne jest osłabienie PPO w regionie. W obecnej chwili proces ten kontynuowany jest głównie poprzez udział w projektach międzynarodowych np. EmpInno, w ramach których zorganizowano szkolenia dla brokerów innowacji oraz spotkania informacyjne dla przedsiębiorców dotyczące IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Monitorowanie IS jest jednym z elementów systemu monitorowania i ewaluacji RSI, któremu nie poświęcono szczególnie dużo miejsca w obecnie prowadzonych działaniach - kluczowe wskaźniki związane z monitorowaniem RIS3 nie zostały zasilone danymi. Monitorowanie IS jest istotne w kontekście aktualizacji RIS3 oraz opracowania dokumentów na potrzeby kolejnego okresu programowania.

Źródła informacji

Monitorowanie wdrażania IS odbywa się na podstawie szerokiego katalogu źródeł zastanych: dane GUS (BDL/Strateg), badania zlecone (ale w praktyce niewiele jest badań dedykowanych wyłącznie kwestiom IS, a raczej są one traktowane jako dodatkowe zagadnienie badawcze), źródła administracyjne, źródła zorganizowane (OECD, Bank Światowy, Eurostat), UM, CKE oraz Biuro analiz UM. Dane do monitoringu pozyskiwane są również od Agencji Innowacji oraz w sposób jakościowy (poprzez bezpośrednie spotkania z interesariuszami systemu innowacji).

Wskaźniki

Do monitorowania IS używane są dwa rodzaje wskaźników. Przede wszystkim są to wskaźniki nakładu, dotyczące wydatkowania środków RPO w obrębie poszczególnych IS. Jak podkreślają osoby odpowiedzialne za monitoring, należy do nich podchodzić z ostrożnością i traktować je bardzo pomocniczo. Samo wysokie wydatkowanie środków, w obrębie określonej IS, nie świadczy wcale o tym, że następuje jej intensywny rozwój w regionie – może to wynikać, chociażby z natury samej IS (np. prowadzenie B+R wymaga dużych nakładów środków finansowych, a więc podmioty aplikują o relatywnie wyższą kwotę dofinansowania niż w innych IS). Drugim ważnym elementem monitorowania są wskaźniki zawarte w RSI. Sformułowane zostały w niej dwa rodzaje wskaźników kontekstowych: wskaźniki główne oraz tła. Jednakże jedynie cztery wskaźniki (w obszarze edukacji) odnoszą się stricte do IS: (i) Nakłady na dostosowanie profilu kształcenia szkół zawodowych do wyboru IS; (ii) Liczba szkół zawodowych o profilu kształcenia zgodnym z wyborem IS; (iii) Liczba dostępnych kierunków ścisłych i technicznych na uczelniach regionu zgodnych z wyborem IS; (iv) Nakłady środków unijnych i samorządowych na przyznane stypendia dla studentów kierunków wpisanych w IS regionu. Pozostałe wskaźniki dotyczące innowacyjności stanowią jedynie kontekst do monitorowania IS. Do chwili obecnej nie opracowane zostały jeszcze wskaźniki służące do śledzenia wdrażania innowacji w podziale na IS.

Metody stosowane do monitorowania

System monitoringowy IS w regionie oparty jest przede wszystkim na prowadzeniu monitoringu ilościowego w oparciu o dane zastane. Odbywa się on za pośrednictwem zasobów własnych UM. Do chwili obecnej nie przeprowadzono jeszcze zasilenia danymi

wskaźników sformułowanych na potrzeby monitorowania wdrażania RSI z uwagi na zbyt małą ilość danych. Uzupełnieniem monitoringu ilościowego jest monitoring jakościowy, prowadzony w sposób ciągły, ale nie oparty na żadnej metodologii – polega on na prowadzeniu spotkań bezpośrednich z aktorami systemu innowacji regionu oraz na analizowaniu wniosków o dofinansowanie z RPO pod kątem poszukiwania obszarów rozwoju regionu.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Podsumowując prowadzenie monitoringu IS przez region, należy stwierdzić, że system monitorowania IS jest słabo rozwinięty. Po części wynika to z tego, że IS, z uwagi na swoją interdyscyplinarność są trudne do przełożenia w sposób bezpośredni na kody PKD.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Promowanie idei IS oraz założeń PPO odbywa się przede wszystkim poprzez komunikację bezpośrednią, co nie jest wystarczające. Na oficjalnych stronach UM nie poświęcono wiele miejsca idei IS. Opracowane zostały papierowe broszury informacyjne dotyczące IS w języku polskim i angielskim, które były szeroko dystrybuowane na różnego rodzaju wydarzeniach, ale nie wiadomo jaka była ich skuteczność. Sama idea IS była szerzej promowana poprzez spotkania organizowane w ramach działań projektowych EmpInno przez funkcjonującą w regionie Agencję Innowacji, na których przybliżano przedsiębiorcom ideę IS oraz przedstawiano możliwości uzyskania wsparcia w ramach IS ze środków RPO. To właśnie ta instytucja oddelegowana została do kontaktów bezpośrednich z przedstawicielami interesariuszy IS. Dane z monitoringu IS nie są komunikowane szerzej również z uwagi na to, że zdaniem przedstawicieli UM są to dane wrażliwe. Dane te zostaną przedstawione jedynie w ramach paneli eksperckich, które zostaną zorganizowane na potrzeby aktualizacji RSI.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo aktywnie bierze udział w różnego rodzaju projektach międzynarodowych, głównie finansowanych ze środków INTERREG. Trzy z tych projektów dotyczą wsparcia innowacyjności w regionie: NICHE , Digitourism oraz EmpInno. Tylko ostatni z tych projektów ma na celu poprawę skuteczności wdrażania RIS3 w regionach. Władze regionu otrzymały m.in. pomoc we wdrażaniu IS oraz rozwoju PPO w formie opracowania zawierającego zestaw dobrych praktyk pochodzący od partnerów zagranicznych, które region może zaimplementować u siebie. W ramach projektu przeprowadzono również m.in. cykl szkoleń dla przedsiębiorców oraz brokerów innowacji w zakresie wdrażania IS regionu; zorganizowano wizyty studyjne oraz spotkania matchmakingowe dla instytucji otoczenia biznesu (nawiązujące do IS: Najlepsza bezpieczna żywność – przetwórstwo, nawozy i opakowania oraz Medycyna, usługi medyczne i turystyka zdrowotna) oraz zorganizowano spotkania informacyjne, na których przedstawiono koncepcje IS oraz możliwości otrzymania dofinansowania na projekty wpisujące się w IS ze środków RPO.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Jednym z podstawowych utrudnień dla regionu, implikującym problemy w zakresie monitorowania IS, jest duża liczba interdyscyplinarnych IS. Specjalizacje interdyscyplinarne wymagają wypracowania adekwatnych wskaźników monitoringowych, co jest zadaniem trudnym, gdyż nie mogą one być w prosty sposób przełożone na kody PKD. Stanowi to ogromną trudność dla regionu, który nie jest w stanie, w oparciu o własne zasoby, wypracować skutecznych sposobów monitorowania innowacyjności poprzez IS.

W odniesieniu do PPO jako poważną barierę dla efektywności i trwałości należy wskazać prowadzenie tego procesu obecnie w oparciu o działania podejmowane w ramach projektów międzynarodowych. Rodzi to poważne ryzyko, że po zakończeniu projektu, podjęte działania nie będą dalej kontynuowane. W regionie brak jest oddolnej i przemyślanej animacji działań związanych z PPO.

W kontekście instytucjonalnym, mało efektywne jest również rozproszenie działań związanych z monitorowaniem IS oraz PPO w kilku komórkach organizacyjnych UM. Biorąc pod uwagę liczbę zadań, jakie ma do wypełnienia Biuro ds. RSI, jednym z problemów mogą być braki kadrowe, uniemożliwiające skuteczne planowanie i koordynowanie działań związanych z IS.

Podsumowanie

Praktyka implementacji IS w regionie pokazuje, że opisywane województwo znajduje się na początku drogi związanej z monitorowaniem ich wdrażania. W początkowej fazie procesu wysiłki zostały skoncentrowane wokół wyłonienia IS oraz przybliżenia wyłonionych IS aktorom regionalnej sceny innowacji (opracowano szczegółowy opis IS). Z punktu widzenia regionu było to zadanie ważne i potrzebne, a przeprowadzone zostało przy wykorzystaniu zaangażowania szerokiego grona interesariuszy. Działania komunikacyjne skierowane do różnych grup w obrębie IS oraz PPO są bardzo potrzebne. W regionie przybrały one głównie formę spotkań bezpośrednich, co wydaje się być nie do końca wystarczające. Dużym wyzwaniem jest bieżące monitorowanie IS, które obarczone jest wieloma problemami – brak wystarczającej ilości danych o odpowiedniej jakości (np. problem z przełożeniem IS na wskaźniki używane w statystyce publicznej). Pewnym wsparciem dla regionu jest udział w projektach międzynarodowych, które pozwalają identyfikować dobre praktyki w obszarze monitorowania IS oraz PPO, które można w przyszłości zaimplementować.

5.5. Województwo E

Wprowadzenie

W opisywanym województwie wytypowanych zostało sześć regionalnych inteligentnych specjalizacji. Są to: (1) Branża chemiczna i farmaceutyczna, (2) Mobilność przestrzenna, (3) Żywność wysokiej jakości, (4) Surowce naturalne i wtórne, (5) Produkcja maszyn i urządzeń, obróbka materiałów (6) Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT). Opisy IS nie pojawiają się jednak w Regionalnej Strategii Innowacji dla opisywanego województwa na lata 2011-2020, ale w osobnym dokumencie powstałym nieco później, stanowiącym jego załącznik. Są to Ramy strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji województwa przyjęte Uchwałą Zarządu Województwa w 2015 roku. Przyczyną zastosowania takiego rozwiązania było to, iż koncepcja RIS3 powstała po opracowaniu Regionalnej Strategii Innowacji, którą przyjęto Uchwałą Zarządu Województwa w 2011 roku. Paradoksalnie więc konsekwencją szybkiej pracy nad RSI było to, że dokument ten nie uwzględniał (opracowanych później przez KE) wytycznych dla Regionalnej Strategii Badań i Innowacji na rzecz Inteligentnych Specjalizacji (RIS3 - Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations). W celu uniknięcie aktualizacji głównego dokumentu RSI, postanowiono w UM, że do RSI dodany zostanie załącznik w postaci Ram strategicznych na rzecz inteligentnych specjalizacji województwa, które podlegały dodatkowym konsultacjom społecznym. Z ich przebiegu sporządzono raport zamieszczony na stronie internetowej UM. Jednocześnie, zgodnie z deklaracjami autorów Ram strategicznych, powstały one w oparciu o wytyczne zawarte w podręczniku KE oraz doświadczenia zebrane ze współpracy z Ministerstwem Gospodarki, Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju oraz Bankiem Światowym przy opracowaniu PPO dla Krajowych Inteligentnych Specjalizacji, nawiązując ponadto do aktualnie obowiązującego dokumentu strategicznego – Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa na lata 2011 – 2020 – określającego wyzwania regionu w zakresie budowy gospodarki opartej na wiedzy. Ramy strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji wskazują, zarówno potencjalne obszary inteligentnych specjalizacji, jak i mechanizmy ich weryfikacji[66], w tym także założenia procesu przedsiębiorczego odkrywania. Sprawia to, że dokument ukierunkowany jest na realizację wytycznych KE w zakresie Smart Specialisation i tym samym, spełnienie warunkowości ex-ante w kontekście konsumpcji środków na badania i innowacje w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego 2014-2020[67]. Każda z regionalnych IS składa się z podobszarów, w sumie wyznaczono ich 63. W regionie podejmowano próby przełożenia IS na kody PKD, ostatecznie jednak zrezygnowano z takiego pomysłu, jako nieefektywnego i nieskutecznego. Decyzja ta miała również poparcie przedstawicieli gremiów eksperckich koordynowanych przez UM.

[66] Patrz: Ramy strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji regionu.

[67] Patrz: Ramy strategiczne na rzecz inteligentnych specjalizacji regionu.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Komórką organizacyjną, odpowiedzialną w UM za zarządzanie IS oraz koordynację PPO jest od 2013 roku Dział Innowacji w Wydziale Rozwoju Gospodarczego, który od 30 października 2019 roku wchodzi w skład Departamentu Gospodarki, zgodnie z Zarządzeniem Marszałka Województwa z 2019 roku w sprawie szczegółowego zakresu zadań Departamentu Gospodarki. W zakresie jego kompetencji (Działu Innowacji) w obszarze IS oraz PPO wymienić należy: (i) koordynację wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji, z uwzględnieniem Strategii Badań i Innowacji na Rzecz Inteligentnych Specjalizacji; (ii) koordynację procesu identyfikacji, monitoringu, ewaluacji i aktualizacji IS w ramach strategii RIS3; (iii) realizację PPO, służącego identyfikacji i weryfikacji specjalizacji gospodarczych w regionie będących celem interwencji publicznej w strategii RIS3; (iv) koordynację prac i obsługę techniczną grup roboczych ds. IS; (v) współpracę z instytucjami szczebla centralnego w zakresie koordynacji krajowych i regionalnych IS; (vii) udział w pracach Regionalnego Forum Inteligentnych Specjalizacji przy Konwencie Marszałków. Należy podkreślić, że IS oraz PPO nie są jedynymi obszarami pozostającymi w kompetencji Działu Innowacji, co stanowi dodatkowe obciążenie dla zasobów ludzkich tego zespołu, który aktualnie składa się z ośmiu osób. Ponadto województwo powołało uchwałą Zarządu Województwa z 2015 r. Grupy Robocze (GR) dedykowane poszczególnym obszarom IS, które dodatkowo miały realizować działania w obszarze PPO w regionie. W skład każdej z GR wchodzi odmienna liczba podmiotów (od ośmiu do 15). Jednocześnie wśród GR można wymienić te, w których zdecydowanie przeważają przedsiębiorcy (Produkcja maszyn i urządzeń, obróbka metali, Branża chemiczna i farmaceutyczna, Mobilność przestrzenna), oraz naukowcy i IOB (Surowce naturalne i zaawansowane materiały, Żywność funkcjonalna i nutraceutyki, ICT)[68]. Do głównych zadań GR należy, zgodnie z Regulaminem funkcjonowania, zapewnienie wsparcia władzom samorządowym w wyborze optymalnych rozwiązań ekonomicznych, prawnych i finansowych dla budowania konkurencyjności regionalnej gospodarki w obszarach IS poprzez: (i) określanie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń rozwojowych w ramach IS; (ii) określenie wizji rozwojowej i mierzalnych oczekiwanych efektów działań w ramach IS; (iii) wskazywanie barier ekonomicznych, prawnych i finansowych zagrażających realizacji IS oraz sposobów ich niwelowania; (iv) przedstawianie propozycji zmian i uzupełnień IS, a także formułowanie potrzeby wprowadzania nowych IS; (v) inicjowanie i opiniowanie projektów wspierających innowacyjność, w szczególności z obszaru IS; (vi) monitorowanie postępu realizacji kluczowych przedsięwzięć służących realizacji IS. Aktywność GR była najbardziej intensywna do końca II kwartału 2015 roku, czyli momentu opracowania Ram strategicznych na rzecz Inteligentnych Specjalizacji oraz opracowania kryteriów wyboru projektów w ramach Osi Priorytetowej 1. Przedsiębiorstwa i innowacje. W przypadku regionu nie utworzono żadnych dodatkowych gremiów eksperckich. Stało się tak, pomimo że w raporcie ewaluacyjnym RSI dla województwa na lata 2011-2020, obejmującym analizami okres do końca 2018 roku,

[68] Należy podkreślić, że GR nie pokrywają się z IS w regionie.

rekomendowano zweryfikowanie czy nie jest uzasadnione powołanie takiego ciała jak Rada Innowacyjności, składającego się z głównych instytucji regionalnego systemu wdrażania RSI, pełniącego rolę forum komunikacji, koordynacji działań oraz budowania świadomości i zaangażowania w zakresie wdrażania RSI. Ostatecznie nie wprowadzono jednak postulowanych modyfikacji w tym zakresie i obecnie, podobnie jak wcześniej, bazowano na istniejących już ciałach kolegialnych, których zadania wykraczają kompetencyjnie zdecydowanie poza IS oraz PPO. Przykładem jest Rada Gospodarcza funkcjonująca w regionie, która zgodnie z zapisami regulaminu z 2017 roku pełni funkcję opiniodawczo-doradczą w sprawach związanych z rozwojem gospodarczym województwa. Należy jednak podkreślić, że były one aktywnie zaangażowane w PPO. Dotyczy to zarówno Rady Gospodarczej oraz Rady Rozwoju (funkcjonującej do 2015 roku), włączonych w proces konsultacji społecznych prowadzących do ostatecznego wyłonienia IS[69].

Sposób organizacji PPO

W Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa na lata 2011-2020 nie pojawia się odwołanie do PPO. Takie zapisy obecne są tylko w dokumencie dot. ram strategicznych na rzecz Inteligentnych Specjalizacji, choć jedynie w odniesieniu do podmiotów, które będą zaangażowane w ten proces czyli GR[70]. Zgodnie z zapisami Ram strategicznych, GR są elementem PPO, który odbywa się w celu ewentualnej okresowej aktualizacji obszarów i podobszarów IS regionu. Proces ten oparty jest o monitoring jak i ewaluację przyjętych wskaźników, obserwację zmian oraz identyfikację nowych, wyłaniających się trendów i zjawisk w regionalnej gospodarce. Monitoring oraz prace w ramach GR mają stanowić podstawę do przedefiniowywania, określonych w niniejszym dokumencie IS oraz pokazania nowych wschodzących obszarów. Planowane jest również prowadzenie okresowej aktualizacji dokumentu, w oparciu o rekomendacje GR oraz sygnały napływające z rynku i od partnerów społeczno-gospodarczych. Proces rozwoju IS jest dynamiczny, stąd dopuszcza się również modyfikację ad hoc, aby uwzględniać zmiany w regionalnej gospodarce, obszarze innowacji, badań i rozwoju. Jak wskazano w ramach ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa na lata 2011-2020 (…) jeśli chodzi o sposób, w jaki wytypowano Inteligentne Specjalizacje, trzeba ocenić, że część analityczna dotycząca sposobu wyłonienia IS spełniała wszystkie wymogi określone w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1303/2013 strategia inteligentnej specjalizacji, jak i wypełniała zalecenia Przewodnika RIS3. Natomiast spełnienie warunku dotyczącego ustanowienia włączającej

[69] W przypadku aktualnie opracowywanej strategii SI 2030 planuje się utworzenie Grupy Ekspertów ds. SI, która na poziomie strategicznym ma wspierać Zarząd Województwa.

[70] Należy jednak podkreślić, że został dodatkowo opracowany dokument PPO w województwie – system monitorowania inteligentnych specjalizacji, który przedstawiał cały schemat regionalnego PPO. Dokument ten nie został jednak zamieszczony na stronie internetowej UM wraz z resztą tego typu analiz.

struktury zarządzania nastąpiło dopiero na końcowym etapie prac prowadzących do wyłonienia inteligentnych specjalizacji, co pozwoliło wypełnić przed Komisją Europejską jeden z punktów w zakresie warunkowości ex-ante. Pomimo to, można wskazać pewne niedostatki w zakresie zaangażowania interesariuszy regionalnego systemu innowacji w oddolny proces definiowania priorytetów. Ponadto, choć PPO wdrażane jest m.in. przy wykorzystaniu GR, należy podkreślić, że nie jest to bezpośrednio ich zadanie. Zgodnie z Regulaminem funkcjonowania GR w regionie, najbliżej idei PPO jest zadanie numer 4 (…) „przedstawianie propozycji zmian i uzupełnień specjalizacji, a także formułowanie potrzeby wprowadzania nowych specjalizacji”**.** W skład każdej z grup roboczych dedykowanych IS i wskazanych uchwałą Zarządu Województwa, wchodzi odmienna liczba podmiotów o zróżnicowanej strukturze (przedsiębiorców, IOB, PJB). Aktywność tych gremiów była największa w 2015 roku, w okresie kwiecień – czerwiec, gdy trwały prace nad dokumentem dot. ram strategicznych na rzecz Inteligentnych Specjalizacji oraz kryteriami wyboru projektów w ramach Osi Priorytetowej 1 RPO Przedsiębiorstwa i innowacje. Od II połowy 2016 roku (po zakończeniu prac nad tym dokumentem strategicznym) działania mają charakter symboliczny, choć zgodnie z zapisami Regulaminu funkcjonowania GR posiedzenia mają odbywać się raz na kwartał. Włączenie nowych aktorów do GR umożliwia Regulamin funkcjonowania GR. Jednocześnie, od momentu ogłoszenia ich składów uchwałą Zarządu Województwa w 2015 r. w sprawie ogłoszenia składu GR, nie uległy one żadnym modyfikacjom. Aktualnie współpraca UM z przedsiębiorcami (w tym z tymi uczestniczącymi w pracach GR) odbywa się jednak już na innych polach, w tym przede wszystkim, w ramach bieżących roboczych kontaktów, czy warsztatów dedykowanych poszczególnym specjalizacjom, a także w ramach projektów (np. wspólnych przedsięwzięć realizowanych we współpracy z NCBiR, czy funkcjonującej w województwie Strefie Technologii Biomedycznych).

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Monitoring IS ma służyć przede wszystkim identyfikacji postępów realizacji wyzwań sformułowanych w ramach strategicznych na rzecz Inteligentnych Specjalizacji, które stoją przed regionem w zakresie wzrostu innowacyjności i konkurencyjności oraz dotyczą działań realizowanych w ramach regionalnego systemu innowacji zdefiniowanego w RSI na lata 2011-2020.

Źródła informacji

Źródłami informacji wykorzystywanymi w monitoringu IS są: (i) GUS (BDL, STRATEG); (ii) Internetowy System Informacji Gospodarczej (Insigos) zawierający dane dotyczące

gospodarki oraz handlu zagranicznego; (iii) raporty MIR[71] (na podstawie danych z MF, MG, UPRP, NCBIR, PARP, ARP); (iv) NCN; (v) bazy projektów realizowanych z wykorzystaniem mechanizmu norweskiego i szwajcarskiego; (vi) bazy danych SL2014[72]. Elementem uzupełniającym monitorowanie, opierające się o wskaźniki, stanowią efekty prac, w tym informacje, pochodzące od przedstawicieli GR. Dodatkowo, dopełnieniem ww. źródeł danych są badania, analizy i ewaluacje realizowane na zlecenie UM przez podmioty zewnętrzne, uznawane formalnie za jeden z wymiarów monitoringu IS. Wszystkie opracowania (w sumie dziewięć) w tym zakresie zamieszczone są na stronie internetowej UM.

Wskaźniki

Lista wskaźników monitorujących IS zamieszczona została w opracowaniu dot. ram strategicznych na rzecz Inteligentnych Specjalizacji regionu. W procesie monitorowania IS wykorzystywane są w pierwszej kolejności ogólne wskaźniki kontekstowe (w sumie 10), które pośrednio odnoszą się do obszarów IS. Ich celem jest ogólna ocena poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionu na tle kraju, a także innych regionów w Polsce i UE. Bezpośrednio do IS nawiązują wskaźniki kontekstowe dla obszarów IS monitorujące branże przemysłowe oraz dziedziny naukowo-technologiczne. W sumie jest ich osiem w tym dla siedmiu z nich źródłem danych są raporty MIR opracowywane na podstawie danych: MF, MG, GUS, UPRP, a jeden bazuje na danych własnych UM. Dodatkowo wykorzystywane są wskaźniki rezultatu i produktu wynikające z interwencji publicznej w obszarach IS. W sumie jest ich dziewięć, w tym dla ośmiu źródłem danych jest baza SL2014 (w zakresie RPO), a dla jednego raport MIR na podstawie danych z systemu SL2014. Zaproponowana lista wskaźników sprawia, że istnieje ryzyko związane z pozyskiwaniem danych zasilających wskaźniki kontekstowe ponieważ UM jest w dużym stopniu uzależniony od działań MIR w zakresie ich zbierania[73]. Dodatkowo, w regionie dokonywano analizy wytypowanych wskaźników kontekstowych dla monitoringu IS, która zaprezentowana została w 2017 roku w ramach raportu monitoringowego Regionalnej Strategii Innowacji województwa z uwzględnieniem ram strategicznych na rzecz inteligentnych specjalizacji regionu.

Metody stosowane do monitorowania

W ramach monitoringu IS opracowano następujące dokumenty będące wynikiem analiz na temat aktualnego stanu i prognoz dotyczących IS: (i) „Raport monitoringowy RSI z uwzględnieniem ram strategicznych na rzecz inteligentnych specjalizacji …"; (ii)

[71] Aktualnie [według stanu na dzień: 02.03.2020] jest to Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, które zostało utworzone Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 19 listopada 2019 roku w sprawie utworzenia Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej (https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/podstawowe-informacje). W dokumentach regionalnych nie dokonano aktualizacji. Wykonawca przedstawia nazwę ministerstwa zgodnie z oryginalnym zapisem.

[72] Dotyczy to m.in. projektów B+R+I składnych do RPO z podziałem na poszczególne specjalizacje.

[73] Należy jednak podkreślić, że lista wskaźników, została uzgodniona z MIiR w zakresie możliwości pozyskiwania tych danych, co w znacznym stopniu minimalizuje to ryzyko.

„Monitoring kontekstowy Inteligentnych Specjalizacji …"; (iii) sześć opracowań w zakresie diagnoz i trendów rozwojowych każdej IS. W ich przypadku analizy obejmują m.in. kontekst funkcjonowania branży, jej potencjał (w tym badawczo-rozwojowy oraz uwzględniający poziom innowacyjności przedsiębiorstw), prognozy w zakresie rozwoju, identyfikację nisz rozwojowych, skuteczność interwencji publicznych w obszarze IS. Formalnie w system monitoringu IS włączona została także ewaluacja Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa na lata 2011–2020, w ramach której dokonano analizy wyboru IS, a także oceny PPO. Jednocześnie w procesie monitorowania IS w regionie wykorzystuje się zróżnicowane metody i techniki badawcze. W ramach diagnoz i trendów rozwojowych każdej IS zastosowano następujące metody i techniki badawcze: (i) analizy desk research; (ii) wywiady CATI z przedsiębiorcami; (iii) wywiady IDI z przedsiębiorstwami oraz jednostkami badawczo-rozwojowymi; (iv) panel zewnętrznych ekspertów branżowych; (v) krzyżową analizę wpływów (cross-impact); (vi) metodę scenariuszową. Dodatkowo w ramach pozostałych analiz i badań wykorzystano również metodę wskaźnika lokalizacji LQ (Location Quotient) w celu wyróżnienia branż gospodarczych i dziedzin nauki w regionie o koncentracji wyższej niż na poziomie kraju, a także studium przypadku (case study), w ramach których dokonano identyfikacji najlepszych praktyk w kontekście działań realizujących zapisy RSI.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

System monitorowania w regionie jest w pełni kompleksowy, ponieważ obejmuje zarówno analizy koncentrujące się na poszczególnych IS, odwołuje się również do szerszego kontekstu (zarówno gospodarczego jak i naukowo-technologicznego), a także prowadzony jest w odniesieniu do zapisów dokumentów odnoszących się do IS w regionie („Ram strategicznych…"). Jednocześnie system monitorowania IS w regionie nastawiony jest, przede wszystkim, na pozyskiwanie informacji z rynku - otoczenia społeczno-gospodarczego. Służy on identyfikacji postępów w podejmowaniu wyzwań, sformułowanych w zakresie wzrostu innowacyjności i konkurencyjności, dotyczących działań realizowanych w ramach regionalnego systemu innowacji zdefiniowanego w RSI dla województwa na lata 2011-2020. Dodatkowo monitoring IS jest również kwalifikowany przez UM jako jeden z elementów PPO. Opiera się na dwóch zasadniczych obszarach, w ramach których pozyskiwane są informacje wskazywane zarówno w założeniach jak i metodologii procesu identyfikacji IS: (i) gospodarczym oraz (ii) naukowym i technologicznym.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W dokumentach strategicznych nie pojawiają się zagadnienia związane z rozpowszechnianiem, sposobami promocji i angażowania interesariuszy w zakresie PPO oraz IS. Pomimo to intensywna kampania informacyjna dotycząca idei i celów GR (w tym IS oraz PPO) skierowana została do partnerów społeczno-gospodarczych i potencjalnych uczestników tych gremiów na etapie kompletowania składów GR. Obecnie główną rolę w zakresie promocji i angażowania interesariuszy w PPO oraz współzarządzanie IS pełnią GR,

które zgodnie z zapisami Regulaminu ich funkcjonowania, stanowią forum wymiany opinii, wiedzy oraz doświadczeń w danym obszarze gospodarczo-technologicznym. Są także miejscem dyskusji na temat nowo wyłaniających się możliwości rozwojowych w regionie. Jednocześnie jednym z pośrednich kanałów promocji IS przez UM, stał się projekt „Going Global – (….) Dyplomacja Gospodarcza", którego celem jest promocja produktów i innowacji na rynkach międzynarodowych przedsiębiorstw z sektora MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem tych, których działalność wpisuje się w IS regionu[74]. Jednak ze względu na spadek aktywności GR istotny kanał angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS stanowi aktualnie również bieżąca współpraca Wydziału Rozwoju Gospodarczego z przedsiębiorcami.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Opisywane województwo należy do Platformy S3[75], a także ERRIN (European Regions Research and Innovation Network)[76]. Nie należy natomiast do IQ-NET. Ponadto region nie wchodzi również w skład żadnej Platformy Tematycznej S3 przy KE. Dodatkowo w regionie funkcjonuje „Digital Innovation Hub"[77].

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Na podstawie badania ewaluacyjnego, którego przedmiotem była „Regionalna Strategia Innowacji dla województwa (…) na latach 2011-2020", możliwe jest wskazanie dwóch zasadniczych barier w zakresie monitorowania IS oraz PPO w regionie. Pierwsza wynika z faktu, że dla znaczącej liczby wskaźników źródłem jest statystyka publiczna, co generuje ryzyko całkowicie niezależne od działań UM w zakresie pozyskiwania danych[78]. Dodatkowo prowadzenie rozbudowanego monitoringu polegającego na gromadzeniu danych z różnych instytucji oraz realizacji badań ewaluacyjnych i przygotowywaniu opracowań własnych wymaga angażowania zasobów ludzkich oraz zwiększonych nakładów finansowych ze strony

[74] Dodatkowo taką rolę pełni projekt „Promocja oferty gospodarczej regionu na rynkach krajowych i międzynarodowych".

[75] Patrz: (https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/regions/PL41/tags/PL41).

[76] Patrz: (https://errin.eu/members).

[77] Patrz: (https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/digital-innovation-hubs-tool).

[78] Dotyczy to przede wszystkim znaczących opóźnień w zakresie publikowania danych statystycznych przez GUS (konsekwencją są przesunięcia w opracowywaniu dokumentów sprawozdawczych) oraz wiarygodności tych danych zwłaszcza w przypadku działalności B+R przedsiębiorstw, która wskazywana jest jako obszar, w stosunku do którego istnieje zjawisko potencjalnego zaniżania i zawyżania wykazywanej działalności B+R w sektorze przedsiębiorstw (patrz: OECD, Podręcznik Frascati 2015. Zalecenia dotyczące pozyskiwania i prezentowania danych z zakresu działalności badawczej i rozwojowej, GUS 2018.). Kolejna bariera wynika z charakteru danych, które w GUS są zbierane i opracowywane w podziale na kody PKD, nie zaś na Inteligentne Specjalizacje

UM, które w obu przypadkach są mocno ograniczone. Jak wskazano w ewaluacji RSI regionu, przy takim potencjale, istnieje ryzyko, że konieczność generowania i przekazywania danych będzie na tyle absorbujące, że utrudni to podstawową działalność instytucji. Tym niemniej, na obecnym etapie, system monitoringu, w ramach ww. badania ewaluacyjnego, został oceniany raczej pozytywnie.

Podsumowanie

Region charakteryzuje się umiarkowana liczbą IS (sześć) o średnim stopniu uszczegółowienia. Jednocześnie charakteryzuje się długim doświadczeniem w obszarze PPO, ze względu na uczestnictwo w projekcie pilotażowym realizowanym przez Bank Światowy pt. „Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO) i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014–2015" na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Województwo w obszarze PPO oraz IS bazuje na wypracowanych wcześniej kontaktach oraz rozwiązaniach, co potwierdza m.in. brak powoływania nowych gremiów w zakresie wsparcia zarządzania PPO oraz zarządzania IS. Dodatkowo, region charakteryzuje się wysokim stopniem transparentności materiałów i analiz związanych z IS oraz PPO zamieszczonych na stronie internetowej UM. Należy również podkreślić ich kompleksowość, ponieważ obejmują zarówno, szczegółowe i jednocześnie bardzo rozbudowane analizy poszczególnych IS, ich kontekst gospodarczo-naukowo-technologiczny, a także stan wdrażania dokumentów strategicznych odwołujących się do IS.

5.6. Województwo F

Wprowadzenie

Pierwszym dokumentem RSI była „Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa (…)" z roku 2004. Jej aktualizacja z roku 2010 zawierała diagnozę innowacyjności województwa, cele strategiczne i operacyjne oraz wstępne założenia monitoringu. Dokumentem operacyjnym dla RSI był „Plan działań Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa (…) do roku 2020" z roku 2010, opisujący planowane działania oraz ich realizatorów. Szczegółowe zasady monitoringu wraz z rozbudowaną listą wskaźników zawarte zostały w dokumencie „Katalog Wskaźników Monitorowania Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa (…)" z roku 2011.

W roku 2011 rozpoczął się proces aktualizacji nadrzędnej regionalnej strategii rozwoju, do dokumentu „Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa (…) do roku 2025". W ramach tego procesu dokonano wyłonienia IS województwa, które finalnie znalazły się w dokumencie SRW przyjętym Uchwałą Sejmiku Województwa w 2013 roku. Zidentyfikowano trzy IS: 1) Ekonomia wody, 2) Żywność wysokiej jakości, 3) Drewno i meblarstwo. Ponadto w SRW określono pięć obszarów horyzontalnych, które wspierają rozwój trzech głównych specjalizacji: 1) Technologie informacyjno-komunikacyjne, 2) Finansowanie, 3) Logistyka, 4) Targi i promocja, 5) Bezpieczeństwo. Sam proces wyłonienia IS opisany został w dokumencie „Proces identyfikacji inteligentnych specjalizacji województwa (…)" z 2014 roku. Zawarcie IS w SRW wynikało z silnego zakorzenienia IS w polityce rozwoju województwa. W efekcie zaktualizowana w 2013 roku SRW stała się jednocześnie dokumentem RIS3.

Informacje dotyczące sposobu prowadzenia monitoringu IS zawiera dokument „Monitoring Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…)" z roku 2017. Dokument został przygotowany przez wykonawcę zewnętrznego zajmującego się analizami gospodarczymi i ewaluacją.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Organem decyzyjnym w sprawie SRW jest Komitet Monitorujący, w którego skład wchodzą: (i) Marszałek Województwa; (ii) przewodniczący Komisji Strategii Sejmiku Województwa oraz przedstawiciele (iii) Zarządu Województwa; (iv) głównych miast (Olsztyna, Elbląga i Ełku); (v) gmin i powiatów; (vi) klubów radnych Sejmiku; (vii) organizacji gospodarczych, społecznych i pozarządowych oraz (viii) podmiotów realizujących zadania w ramach programów wojewódzkich. Komitet Monitorujący jest odpowiedzialny za przyjmowanie raportów z monitorowania SRW, a na ich podstawie dokonuje: oceny przebiegu, efektywności i skuteczności realizacji SRW, opiniuje realizację konkretnych celów oraz składa propozycje do jednostek wdrażających. Komitet otrzymuje do wiadomości raport z monitoringu IS.

Zgodnie z Regulaminem UM, organem odpowiedzialnym za koordynację i zarządzanie IS jest Departament Polityki Regionalnej (DPR). DPR jest również odpowiedzialny za: monitoring SRW i RPO oraz pozyskiwanie danych od instytucji współpracujących – dzięki czemu gromadzi całość danych potrzebnych do prowadzenia procesu monitoringu IS. DPR organizuje wydarzenia związane z PPO, współpracując w tym zakresie z Departamentem Koordynacji Promocji. W strukturze DPR funkcjonuje Biuro Przedsiębiorczości prowadzące procesy związane z IS: identyfikację, zarządzanie, monitoring i PPO. Działające w ramach DPR Regionalne Obserwatorium Terytorialne zajmuje się ewaluacją.

Działania na rzecz IS wspierają również inne departamenty. Departament Koordynacji Promocji odpowiada za promocję gospodarczą regionu i pozyskiwanie inwestorów zewnętrznych. Działania Departamentu koncentrują się w dużej mierze na sektorach wpisujących się w IS regionu. Departament Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Departament Społeczeństwa Informacyjnego wspierają DPR ekspercką wiedzą z zakresu branż IS. Departamenty EFRR i EFS, (…) Agencja Rozwoju Regionalnego oraz Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej są dysponentami funduszy polityki spójności przeznaczonych m.in. na rozwój IS. Wojewódzki Urząd Pracy zajmuje się wsparciem IS poprzez działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, dofinansowania, rozpoczynania własnych działalności gospodarczych. Ponadto wszystkie te jednostki, choć nie prowadzą monitoringu, to dostarczają niezbędnych danych monitoringowych.

Stałym ciałem doradczym jest reaktywowany w roku 2009 Regionalny Komitet Sterujący do spraw Regionalnej Strategii Innowacyjności (RKS). Zrzesza on przedstawicieli: (i) kluczowych środowisk gospodarczych i społecznych regionu; (ii) szkół wyższych; (iii) kuratorium oświaty; (iv) instytucji otoczenia biznesu; (v) przedsiębiorców; (vi) instytucji finansowych oraz (vii) innych regionalnych organizacji, działających na polu innowacji i technologii. Gremium spotyka się nie rzadziej niż raz w roku i, na podstawie uzyskanych danych z monitoringu, ocenia postępy prac i efektywność wdrażania polityki innowacyjnej oraz proponuje rozwiązania nakierowane głównie na wsparcie podmiotów działających w ramach IS.

W opisywanym województwie nie powołano stałych grup roboczych, ponieważ doświadczenia innych regionów pokazują, że w wymiarze długookresowym trudno utrzymać ich aktywność. W ich miejsce DPR okresowo organizuje spotkania dla przedstawicieli sektorów wpisujących się w IS regionu: IOB, uczelni, jednostek naukowo-badawczych, stowarzyszeń przedsiębiorców oraz samych przedsiębiorców. Spotkania te składają się z części merytoryczno-prezentacyjnej oraz części warsztatowej, podczas której poznawane są opinie uczestników dotyczące koniecznych działań i inicjatyw, jakie należy podjąć na potrzeby rozwoju danej IS. W spotkaniach uczestniczy na ogół kilkadziesiąt osób.

Sposób organizacji PPO

Proces identyfikacji IS rozpoczął się wraz z przyjęciem Uchwały Sejmiku Województwa w sprawie określenia zasad, trybu i harmonogramu aktualizacji SRW. Na potrzeby aktualizacji SRW utworzono Zespół ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa (…) mający charakter opiniodawczo-doradczy, gromadzący przedstawicieli biznesu, nauki, IOB, administracji i edukacji oraz Zespół Zadaniowy ds. Planowania Strategicznego złożony z dyrektorów departamentów UM, zaangażowanych w późniejszą realizację SRW.

Procedura wyłonienia IS rozpoczęła się od diagnozy gospodarki i innowacyjności województwa oraz analizy strategicznej regionu. Analizy opierały się na danych statystycznych agregowanych na poziomie branż i obejmowały: liczbę działających podmiotów, wyniki finansowe, wskaźniki innowacyjności oraz wartość eksportu.

W roku 2013 w prace zaangażowano ekspertów branżowych ze wstępnie wyłonionych IS. W okresie od września 2014 do lipca 2015 roku przeprowadzono diagnozę potrzeb, oczekiwań i wyzwań dla każdej IS bazującą na: analizie danych zastanych oraz badaniach CATI i IDI wśród przedstawicieli przedsiębiorstw, instytucji B+R oraz IOB. Uzyskane wyniki stanowiły grunt pod przeprowadzenie trzech debat z przedstawicielami podmiotów funkcjonujących w obszarach wstępnie nakreślonych IS. W ich wyniku osiągnięto konsensus wobec faktycznych przewag konkurencyjnych regionu i tym samym wypracowano ostateczny zakres IS. Ostatnim elementem włączenia ekspertów branżowych był panel sześciu ekspertów – przedstawicieli sektora nauki, samorządu i doradców branżowych, w ramach którego podjęto próbę określenia priorytetowych inicjatyw związanych z rozwojem IS oraz kierunków koncentracji interwencji. Ponadto diagnozy SWOT powstałe dla wszystkich IS oraz rozmowy z interesariuszami prowadzone przy projektowaniu SRW pozwoliły również na wyłonienie pięciu obszarów wspierających. Efekty włączenia ekspertów podsumowano podczas posiedzenia RKS.

Kolejnym krokiem były konsultacje społeczne obejmujące przedstawicieli: (i) regionalnych oddziałów urzędów i instytucji krajowych; (ii) urzędów i instytucji regionalnych; (iii) jednostek samorządu terytorialnego (w tym województw ościennych); (iv) samorządów gospodarczych i zawodowych; (v) środowisk naukowych; (vi) organizacji pozarządowych; (vii) IOB; (viii) podmiotów działających na rzecz ochrony środowiska naturalnego; (ix) przedsiębiorców oraz (x) PES. W efekcie doprecyzowano zakres IS i planowanych interwencji.

Obecnie PPO przebiega dwutorowo. Po pierwsze, w ścisłym związku z monitoringiem, obserwowane są wskaźniki makroekonomiczne, co pozwala na identyfikację nowych branż, w których widoczna zaczyna być przewaga województwa. Po drugie, wiedzy o branżach wymagających uwagi i mogących stać się IS dostarczają uczestnicy RKS oraz spotkania i warsztaty organizowane przez UM.

W procesie aktualizacji SRW, zakończonym w lutym 2020 roku, potwierdzono zasadność wyboru dotychczasowych IS. Jednocześnie rozpoczęto dyskusję z interesariuszami dotyczącą potrzeby identyfikacji kolejnych IS. Proces ich wyłaniania zakłada przygotowanie przez zainteresowane środowiska diagnozy sektora i programu jego rozwoju. Istnieje możliwość wsparcia tego procesu ze środków RPO. W listopadzie 2019 roku ogłoszono konkurs przeznaczony dla Ośrodków Innowacji, które skupią wokół siebie przedstawicieli danej branży, w celu przygotowania dokumentów. Wytworzone produkty zostaną złożone do UM i ocenione przez niezależny zespół ekspertów oraz Komitet Sterujący.

Elementy systemu monitorowania IS

Źródła informacji

System monitorowania IS uwzględnia założenia metodologiczne i organizacyjne monitorowania SRW i stanowi rozszerzenie monitorowania SRW. Kluczowym instrumentem wdrażania SRW, a tym samym głównym narzędziem wsparcia rozwoju IS, jest RPO. Pozostałe źródła to: PO IR, PO WER, PO PW oraz Horyzont 2020. Z tego względu dane dotyczące programów operacyjnych stanowią istotne źródło monitoringu. Szczególnie istotne są dane dotyczące osiągniętych produktów i rezultatów realizowanych projektów. Informacje na ich temat beneficjenci przekazują wypełniając specjalnie do tego przeznaczoną ankietę, składaną wraz z końcowym wnioskiem o płatność w ramach projektu.

Ponadto w monitoringu IS wykorzystywane są ogólnie dostępne dane statystyczne pochodzące z: GUS, KAS oraz z UPRP (dane o liczbie uzyskanych patentów) gromadzone na poziomie poszczególnych branż.

Monitoring IS wspierany jest przez realizację zamówień zewnętrznych obejmujących takie zagadnienia jak badanie potrzeb i potencjału podmiotów funkcjonujących w IS. Dotychczas nie zrealizowano jednak badania ewaluacyjnego dedykowanego IS, ale w roku 2020 planowana jest ewaluacja wsparcia IS przez RPO, zaś w kolejnych latach ewaluacja wsparcia IS ze wszystkich źródeł.

Nie istnieje zestaw wskaźników dla obszarów horyzontalnych IS.

Cele monitorowania IS

Celem monitorowania SRW jest cykliczne dostarczanie użytecznych informacji dla decydentów oraz interesariuszy. Decydenci są informowani o tym czy SRW jest realizowana zgodnie z planem, zaś interesariusze są informowani o kierunkach rozwoju gospodarczego województwa.

Monitoring IS stanowi uzupełnienie i rozszerzenie monitoringu SRW. Służy przede wszystkim określaniu bieżącej sytuacji w IS i branżach je wspierających oraz ocenie ponoszonych nakładów do ich efektów. Umożliwia to projektowanie działań naprawczych, nakierowanych na zwiększenie efektywności interwencji. Wpisany w monitoring PPO, umożliwia także identyfikację nowych obszarów o potencjale tworzenia przewag konkurencyjnych regionu.

Metody stosowane do monitorowania

Monitoring IS prowadzony jest na trzech poziomach. Pierwszy poziom monitorowania dotyczy całości sytuacji gospodarczej województwa, między innymi pod kątem innowacji. Poziom drugi to monitoring samych IS, obejmujący dedykowane im wskaźniki. Poziom trzeci dotyczy monitoringu wsparcia udzielonego IS i obejmuje projekty realizowane w ramach RPO, KPO oraz innych programów (na przykład Horyzont 2020). Ocena wpisywania się danego projektu realizowanego w ramach RPO do IS, odbywa się na podstawie wypracowanego przez DPR kryterium, w którym wnioskodawca musi wykazać (bazując na analizie SWOT dla danej specjalizacji), w jaki sposób jego projekt wpłynie na IS.

Produktem monitoringu jest coroczny raport z monitorowania IS. Do tej pory powstały trzy raporty – za lata: 2016-2017, 2018 oraz 2019).

Monitoring realizowanych projektów RPO, wpisujących się w IS, prowadzony jest kwartalnie i przekazywany m.in. Ministerstwu Rozwoju, a wyniki analizy efektów znajdują się w rocznym raporcie z monitorowania IS. Tak zgromadzone dane dostarczają informacji o zakresie działań podejmowanych w ramach danego celu operacyjnego SRW.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Ze względu na zawarcie RIS3 w ramach SRW, system monitorowania IS został włączony do monitorowania SRW. Pozwala to na poszerzenie zakresu monitorowania IS o dane ogólnogospodarcze oraz okołogospodarcze, bez dublowania systemów monitoringu.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Raport z monitoringu SRW wydawany jest co dwa lata, zaś raport z monitorowania IS co roku. Obydwa dokumenty publikowane są na stronach internetowych UM. Raporty skierowane są przede wszystkim do władz oraz instytucji naukowych. Dla przedsiębiorców przeznaczone są skrócone formy raportów w formie prezentacji, dystrybuowane również bezpośrednio do firm, zrzeszeń (w tym do członków RKS i podmiotów współpracujących). Przedsiębiorcy mają również możliwość zapoznania się z wynikami monitoringu IS podczas spotkań organizowanych w ramach integracji IS.

Niektóre działania, takie jak uruchomienie procesu identyfikacji nowych IS, promowane są w ramach organizowanych konferencji. Rozwiązania i dobre praktyki z zakresu monitoringu prezentowane są podczas spotkań Regionalnego Forum Inteligentnych Specjalizacji.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Współpraca międzynarodowa skoncentrowana jest przede wszystkim na pozyskaniu rozwiązań możliwych do zaaplikowania w regionie. Województwo uczestniczy w pracach Platformy S3, a przede wszystkim w warsztatach na temat wyłaniania oraz monitorowania IS. Brało również udział w pracach prowadzonych przez Bank Światowy na zlecenie ówczesnego

Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, mających na celu koordynację prac nad IS na szczeblu regionalnym i krajowym. Ponadto przedstawiciele regionu uczestniczyli w wizycie studyjnej w Sewilli dotyczącej doświadczeń europejskich regionów w zakresie definiowania IS.

W oparciu o współpracę z JRC, DPR opracował koncepcję warsztatów z interesariuszami IS, która umożliwia projektowanie planów działań dla IS, obejmujących takie zagadnienia jak: (i) promocja marki; (ii) promocja gospodarcza regionu; (iii) edukacja zawodowa; (iv) wsparcie w składaniu wniosków projektowych; (v) wsparcie eksportowe; (vi) obsługa inwestorów.

Ponadto region uczestniczył w programie „Baltic Leadership Programme dla Inteligentnych Specjalizacji (BLP S3)" organizowanym przez Szwedzki Instytut we współpracy z partnerami. Program kierowany był do jednostek odpowiedzialnych za politykę IS z Regionu Morza Bałtyckiego. Skupiał się na potrzebach i wyzwaniach zidentyfikowanych na etapie projektowania, realizowania oraz monitorowania IS przez uczestników (interesariuszy) S3. Uczestnicy programu mieli dostęp do przeglądu kluczowych ram i narzędzi analitycznych, warsztatów dotyczących rozwoju, praktycznych porad i narzędzi od innych uczestników oraz wszechstronnych badań związanych z koncepcją IS.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Główne problemy monitoringu dotyczą pozyskiwania danych. Zależnie od dyspozycyjności podmiotów przekazujących dane czas oczekiwania na dane może się wydłużać. Dotyczy to przede wszystkim danych pozyskiwanych od GUS i KAS. Mała liczba dużych firm w regionie powoduje zaś, że dane statystyczne o nich często są ukryte, by uniemożliwić identyfikację podmiotów.

Występują również problemy z pozyskiwaniem danych od innych podmiotów zewnętrznych oraz jednostek UM. W ich przypadku szczególnie istotne jest odpowiednie komunikowanie celowości procesu monitorowania oraz znaczenia udziału w nim wszystkich grup interesariuszy.

Ponadto DPR zgłasza niedostatek wiedzy o innowacjach wprowadzanych przez podmioty, które nie korzystają ze środków unijnych. Dane takie pozyskać można dzięki realizacji badań terenowych. Te jednak napotykają trudności, ponieważ przedsiębiorcy są zmęczeni różnego rodzaju badaniami i niechętnie biorą w nich udział.

Podsumowanie

Województwo wyróżnia szerokie rozumienie PPO, które nie polega wyłącznie na identyfikacji nowych IS, ale również na animowaniu współpracy i zachęcaniu do podejmowania nowych przedsięwzięć.

Warto podkreślić również wysoką aktywność regionu na polu współpracy. Angażuje się on w liczne inicjatywy, pozwalające udoskonalić proces monitoringu oraz PPO.

5.7. Województwo G

Wprowadzenie

Proces wyłaniania IS w województwie rozpoczął się wraz z pracami nad RSI na lata 2003–2013. Już w 2012 r. opisywane województwo przyjęło RSI. Na etapie przygotowywania diagnozy na potrzeby RSI oraz „Programu Rozwoju Technologii" przeprowadzono wiele badań diagnostycznych wśród rożnych grup interesariuszy, co pozwoliło pozyskać opinię szerokiego grona osób reprezentujących rożne grupy. Województwo zaplanowało wdrażanie RSI poprzez realizację siedmiu metaprzedsięwzięć, z których jedno dotyczyło realizacji działań pilotażowych w ramach IS. Metaprzedsięwzięcia pozwoliły na osiągniecie wybranych celów strategicznych. Działania w zakresie wyznaczonych IS zaplanowano w szczegółowy sposób. W wyniku konsultacji i warsztatów tematycznych oraz formularzy składanych przez liderów przyszłych przedsięwzięć, określono dla każdej z nich typy przedsięwzięć wraz ze źródłami finansowania (działania RPO), proponowanymi merytorycznymi kryteriami wyboru i wskaźnikami monitoringu. Przygotowane zapisy spełniały funkcję planu działań uwzgledniającego projekty pilotażowe.

Na potrzeby przygotowania analizy potencjału regionu województwo przeprowadziło w 2006 roku foresight technologiczny, w ramach którego wybrano główne obszary: (i) biotechnologia; (ii) technologie dla energetyki; (iii) technologie ochrony środowiska; (iv) technologie informacyjne i telekomunikacyjne; (v) technologie inżynierii materiałowej; (vi) technologie transportu i infrastruktury transportowej; (vii) technologie inżynierii medycznej; (viii) nanotechnologie; (ix) nanomateriały. W dokumencie „Program Rozwoju Technologii Województwa (…) na lata 2010–2020" skoncentrowano się na ustaleniu warunków do rozwoju poszczególnych składowych technologii wywodzonych z map drogowych opracowanych w ramach foresightu. „Program Rozwoju Technologii" stał się swoistym przewodnikiem dla rozwoju stanu techniki w konkretnych obszarach technologicznych i wyznaczył obszary specjalizacji technologicznej regionu: (i) technologie medyczne; (ii) technologie dla energetyki i górnictwa; (iii) technologie dla ochrony środowiska; (iv) technologie informacyjne i telekomunikacyjne; (v) produkcja i przetwarzanie materiałów; (vi) transport i infrastruktura transportowa; (vii) przemysł maszynowy, samochodowy, lotniczy i górniczy. Portfolio technologiczne regionu stanowiło podstawę do uporządkowania specjalizacji regionalnych w układ trzech IS powiązanych dziedzinowo ze specjalizacjami technologicznymi. Początkowo wybrano trzy IS: 1) energetykę; 2) medycynę oraz 3) technologie informacyjne i komunikacyjne; ostatecznie dodano dwa nowe obszary: 4) przemysły wschodzące i 5) zieloną gospodarkę. W sierpniu roku 2019 Zarząd Województwa uchwałą przyjął nowy Program Rozwoju Technologii na lata 2019-2030.

Województwo nawiązało współpracę z innym województwem, której wynikiem było opracowanie „Strategii Rozwoju Polski Południowej". Regiony zobowiązały się do podejmowania współpracy w celu wspierania IS poprzez sieciowanie podmiotów o wysokiej

pozycji konkurencyjnej krajowej i międzynarodowej, wdrażania wyników badań do gospodarki w branżach istotnych dla rozwoju makroregionu, organizacji wspólnych kongresów i targów promujących obszary IS Polski Południowej.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Jednostką odpowiedzialną za koordynację IS oraz PPO jest Referat Regionalnej Strategii Innowacji w Wydziale Rozwoju Regionalnego UM. Za kontrolę nad realizacją RSI odpowiada Komitet Sterujący Regionalnej Strategii Innowacji, którego rolą jest pełnienie funkcji opiniodawczo-doradczej dla Zarządu Województwa w zakresie programowania, koordynacji, realizacji, monitorowania i oceny polityki rozwoju województwa w zakresie innowacji. Komitet Sterujący jest wspierany przez funkcjonującą w województwie Radę Innowacji, której celem jest doradztwo i opiniowanie procesów wynikających z bieżących potrzeb regionu w zakresie rozwoju innowacyjnego. Rada Innowacji przygotowuje opinie eksperckie, dostarcza wiedzy na temat przyczyn i zjawisk związanych z trudnością współpracy nauka – biznes, modeli finansowania, kryteriów oceny projektów w zakresie IS.

Sposób organizacji PPO

PPO w województwie stanowi podstawę aktualizacji IS i jest rozumiany jako integrujący różnych interesariuszy w celu identyfikowania priorytetów w zakresie badań, rozwoju i innowacji, wokół których koncentrowane są inwestycje prywatne i publiczne. Proces identyfikacji IS angażuje partnerów gospodarczych i naukowych, a także społeczeństwo obywatelskie w celu umożliwienia odkrywania tych dziedzin, w których region ma szansę na wyróżnienie się na rynku międzynarodowym. Decyzje dotyczące IS nie są podejmowane odgórnie, lecz są efektem pogłębionych analiz w zakresie endogenicznych przewag gospodarczych oraz współpracy z partnerami społeczno-gospodarczymi. Działania podejmowane w celu zidentyfikowania IS pozwalają na efektywne finansowanie inwestycji w tych dziedzinach, które przynoszą rzeczywiste efekty gospodarcze. Elementem PPO są także różnego rodzaju wydarzenia organizowane przez Wydział Rozwoju Regionalnego: kongresy naukowe, konferencje, spotkania informacyjne; które pozwalają ocenić aktywność i zainteresowanie firm w regionie. Prowadzona jest także analiza potrzeb przedsiębiorstw jako narzędzie monitorowania nastrojów, która pozwala badać plany firm na przyszłość.
W województwie w okresie od stycznia 2017 roku do końca marca 2019 roku realizowany był projekt „Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych w Procesie Przedsiębiorczego Odkrywania”. Jego założeniem była realizacja PPO, mającego na celu wyłonienie sektorów wzrostowych gospodarki, które mogą zaktualizować lub uzupełnić IS wskazane w RSI. Projekt realizowany był w partnerstwie z 13 instytucjami. Jego efektem była aktualizacja IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Cele systemu monitoringu, wskazane w dokumencie RSI koncentrują się na badaniu postępu jakościowego i ilościowego realizacji RSI. Najważniejszym celem zarówno monitoringu, jak i ewaluacji jest zbieranie, raportowanie i interpretowanie danych opisujących postęp i rozwój regionu oraz efekty interwencji publicznej (projektu, programu czy strategii). W tym zakresie monitoring koncentruje się głównie na poziomie rezultatu i produktu, a ewaluacja na oddziaływaniu, zwłaszcza średnio i długookresowym. Na poziomie operacyjnym cele zostały zdefiniowane jako konieczność szybkiej reakcji na negatywne zjawiska, a także jako potrzeba, wiedzy w jakim miejscu w danym roku jest województwo w kontekście stałego poszukiwania nisz.

Źródła informacji

IS w regionie monitorowane są w oparciu o dane pochodzące ze statystyki publicznej, pozyskiwane we współpracy z GUS, które są co roku specjalnie przygotowywane i przeliczane za dodatkową opłatą. Monitoring bazuje również na wyciągu z systemów związanych z weryfikacją projektów ramowych, realizowanych w ramach RPO, pozyskiwanych z lokalnego systemu informatycznego. Wykorzystywane są także branżowe dane jakościowe, opracowywane przez sieć regionalnych obserwatoriów specjalistycznych.

Wskaźniki

W dokumentach sformułowano zestaw wskaźników dedykowany monitorowaniu IS, odnosząc się do poziomu zaproponowanych typów projektów (zgodnie z RPO). Są to więc wskaźniki produktu: „Liczba nowych /zmodernizowanych laboratoriów badawczych w jednostkach naukowych/ przedsiębiorstwach/ IOB w specjalizacji energetyka". Na poziomie wizji zastosowano natomiast „smart index" dla IS, na który składają się wskaźniki: i) „Udział w przychodach IS"; ii) „Zatrudnienie w organizacjach IS"; iii) „Liczba studentów i naukowców w grupie IS"; iv) „Liczba klastrów w IS" v) „Liczba przedsięwzięć i projektów w IS" oraz vi) „Wartość projektów i przedsięwzięć w IS".

Wskaźniki oddziaływania poddawane są ocenie w oparciu o sześć ewaluacji: i) ex ante – 2013, ii) w trakcie 2018 roku – wskaźniki kamieni milowych i indeksów, iii) ex post – 2021 – wszystkie wskaźniki oraz iv) trzech ewaluacji tematycznych – indeksu kapitału społecznego i indeksu smart oraz dodatkowej, wynikającej z bieżących potrzeb.

Metody stosowane do monitorowania

Dla opisywanego województwa określono odpowiedzialność za monitoring i ewaluację, prezentując w dokumentach schemat funkcjonalny i instytucjonalny. System monitorowania RSI jest bardzo złożony. Ocenie podlega realizowana wizja, sformułowane priorytety, cele strategiczne oraz metaprzedsięwzięcia i projekty, dla których założono propozycję kaskadyzacji i uszczegółowienia zakresu uzyskiwanych efektów. Co roku przygotowywane są bardzo obszerne raporty z monitoringu rocznego, który jest prowadzony także pod kątem realizacji wskaźników kontekstowych. Przeprowadza się porównanie przestrzenne

wskaźników, co umożliwia odniesienie do najlepszych wyników, a dynamiczna analiza daje szersze spektrum oceny pozycji regionu. System monitoringu obejmuje określenie: i) wskaźników bazowych i docelowych oddziaływania oraz ii) rezultatów długoterminowych odpowiadających za realizację wizji (tj. kamieni milowych i indeksów), a także iii) wskaźników rezultatu na poziomie priorytetów. Każdy z opisanych wskaźników obejmuje: wpływ interwencji publicznej na poziomie regionalnym, dostępność danych, źródła danych, wartość bazową i wyjściową, dynamikę zmian/oczekiwany poziom wskaźnika oraz sposób pomiaru. Istotną rolę w procesie monitorowania IS odgrywają regionalne obserwatoria i obserwatoria specjalistyczne rozwijane w regionie, które wspierają tworzenie bazy danych w zakresie innowacji, nauki i techniki oraz prowadzą badania i analizy na potrzeby monitoringu.

W obszarze wskaźników stosowane są autorskie rozwiązania. W ramach funkcjonującej w województwie Rady Innowacji, przy udziale obserwatoriów specjalistycznych, stworzono na poziomie regionu własny wskaźnik „smart indeks". Zakres danych dla tego wskaźnika został opracowany przez ekspertów województwa.

W systemie monitoringu co roku realizowane są dwa badania ewaluacyjne o różnej tematyce.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Listę IS województwa zaktualizowano w wyniku realizacji w 2017 roku PPO na podstawie dwóch Uchwał Sejmiku Województwa z 2018 r. Zarząd Województwa podjął uchwałę o aktualizacji „Modelu Wdrożeniowego Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) na lata 2013 - 2020", poszerzając i uaktualniając listę IS.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Głównym kanałem informowania o IS jest Regionalna Platforma i Obserwatorium Innowacji Województwa. Platforma dedykowana jest IS w regionie - prezentuje badania i raporty monitoringowe, a także informacje odnoszące się do realizowanych projektów oraz PPO. Jest bardzo często aktualizowana, codziennie publikowane są informacje dotyczące organizowanych w regionie eventów w obszarze innowacji, jednocześnie promowane są instytucje, które współpracują w ramach IS. Jednocześnie strona zachęca do przesyłania informacji o podejmowanych działaniach proinnowacyjnych.

Wiadomości i aktualności na temat IS są prezentowane także na stronie UM oraz Stowarzyszenia Biznes – Nauka – Samorząd „Pro Silesia", które skupia podmioty reprezentujące samorząd oraz środowisko nauki, biznesu i jego otoczenia. Stowarzyszenie aktywnie działa na rzecz tworzenia sprawnego partnerstwa międzysektorowego.

Ponadto wyniki monitoringu są prezentowane podczas spotkań różnorodnych gremiów: Komitetu Sterującego Regionalnych IS, który skupia redaktorów, szefów instytutów badawczych i kluczowych innowacyjnych firm z regionu; a także funkcjonującej w województwie Rady Innowacji, która skupia management z różnych instytucji.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Region uczestniczy w pracach europejskiej Platformy S3 od początku jej funkcjonowania, gdzie aktywnie wymieniane są kontakty i doświadczenia, jednak nie uczestniczy w konsorcjach projektowych, które S3 organizuje. Region wchodzi w skład 3 Platform Tematycznych S3 przy KE w ramach następujących obszarów tematycznych - na rzecz technologii medycznych, Bioenergii oraz Zrównoważonych budynków. Region angażuje się we współpracę z JRC pod kątem działania na platformie regionów pogórniczych. Współpraca z sieciami ERRIN i Q-NETI została natomiast zakończona z powodu braku efektów merytorycznych i wysokich składek.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

System monitoringu województwa jest systemem bardzo rozbudowanym i złożonym. Monitorowanie oddzielnie wizji, celów, kamieni milowych czy meta przedsięwzięć jest bardzo wymagające. Problematyczny jest także brak spójności w definiowaniu, rozumieniu różnych wskaźników (w monitoringu musiałyby być uwzględnione klastry z regionu, które stały się Krajowymi Klastrami Kluczowymi), czy pojawienie się kategorii, które wcześniej nie zostały przewidziane (zmiany wymagało podejście związane z definicją wskaźnika liczba konsorcjów naukowo-badawczych dla realizacji projektów - pojawiła się konieczność wprowadzenia bardziej precyzyjnej definicji). Pierwotnie wybrane wskaźniki wymagają zmiany w interpretacji i ich dostosowania do obecnej rzeczywistości. Wśród istotnych problemów pojawia się także kwestia złożonych, długotrwałych procedur administracyjnych związanych z uruchomieniem postępowań w trybie przetargu europejskiego dotyczących badań ewaluacyjnych. Ponadto, wskazywane są zastrzeżenia dotyczące jakości wykonywanych usług firm ewaluacyjnych. Wskazywane są trudności dotyczące braku ujednoliconej metodologii doboru i identyfikacji IS oraz ich monitorowania.

Podsumowanie

W województwie funkcjonuje zintegrowany system wyłaniania i koordynacji IS. Proces monitorowania jest jednak bardzo złożony. Województwo stale buduje i wzmacnia współpracę między różnorodnymi interesariuszami, integrując podmioty prywatne z publicznymi, co pozwala na sprawne i ciągłe prowadzenie PPO. Zaangażowanie województwa w działania podejmowane bezpośrednio z przedsiębiorstwami, organizacja wydarzeń, konferencji, spotkań informacyjnych stanowią w kontekście PPO dobrą praktykę.

5.8. Województwo H

Wprowadzenie

Opisywane województwo w skali regionów europejskich zaliczane jest do grona „słabych innowatorów+". Wynika to po części z charakterystyki regionu – jest to region przodujący w dziedzinie rolnictwa i sadownictwa, a ze względu na wysoką jakość środowiska naturalnego, w branży rolno-spożywczej prowadzone są inwestycje związane z produktami ekologicznymi. Jednakże na przestrzeni ostatnich lat region znacznie inwestował w B+R, a wydatki publiczne przekraczały średnią krajową o 29 punktów indeksowych osiągając ponad 80% poziomu UE . Co warte podkreślenia, region w dokumentach strategicznych, mocno stawia na wzmocnienie innowacyjności poprzez oparcie selektywnego rozwoju na IS . W efekcie PPO zidentyfikowano cztery IS: (1) Biogospodarkę; (2) Medycynę i zdrowie; (3) Informatykę i automatykę oraz (4) Energetykę niskoemisyjną .

Kluczowym dokumentem w dziedzinie monitoringu IS oraz PPO jest „Regionalna Strategia Innowacji Województwa (…) do 2020 roku." (RSIWL 2020) przyjęta w drodze uchwały Sejmiku z 2012 roku. Jeden jej rozdział poświęcono monitoringowi. Co warto podkreślić, wizja rozwoju województwa w zakresie innowacji w całości została podporządkowana kwestii IS, co szczególnie dobitnie uwypukla struktura dokumentu – w całości skoncentrowana wokół kwestii IS oraz PPO. Dokumentem nadrzędnym wobec RSI jest „Strategia Rozwoju Województwa (…)". Sposób aktualizacji RSI definiuje załącznik nr 2: „Założenia aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) do 2020 roku.".

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO w regionie

W województwie widoczny jest wyraźny podział kompetencji poszczególnych instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie, monitoring i ewaluację IS oraz PPO. Organem nadrzędnym jest Zarząd Województwa pełniący funkcje nadzorcze, zarządzające (podejmowanie uchwał) oraz animacyjne (stwarzanie warunków sprzyjających ciągłemu dialogowi społecznemu, zwłaszcza w ramach Rady ds. Innowacji). Ważnym organem jest wspomniana Rada, do której zadań należy m.in. animowanie PPO oraz partycypowanie w działaniach monitorujących i ewaluacyjnych RSI. Funkcję operacyjną, odpowiedzialną w praktyce za zarządzanie RSI pełni Departament Gospodarki i Wspierania Przedsiębiorczości. Do jego zadań należy m.in. koordynowanie, wdrażanie, monitoring i ewaluacja oraz aktualizacja IS (m.in. opracowanie raportów monitoringowych RSI). W ramach tego departamentu, zgodnie z założeniami RSI, powołana została specjalna komórka organizacyjna – (…) Centrum Badań nad Innowacyjnością. To do tego ostatniego organu należy cały zakres działań związanych z techniczną organizacją PPO oraz monitoringu.

Sposób organizacji PPO w regionie

PPO w województwie jest nieodłącznym elementem monitoringu, który począwszy od 2012 roku prowadzony jest w sposób ciągły (z różną intensywnością). W praktyce mocno opierał i wciąż opiera się na animacji inicjatyw projektowych nakierowanych na różne obszary, w tym przede wszystkim finansowanych ze źródeł międzynarodowych (zwłaszcza ze środków INTERREG). Ważnym etapem dla rozwoju PPO była identyfikacja IS regionu, które wyłonione zostały w drodze szeroko przeprowadzonych konsultacji społecznych oraz szeroko zakrojonych analiz. Debaty społeczne obejmowały takie działania jak: prowadzenie dyskusji na forum Rady ds. Innowacji, paneli branżowych organizowanych w ramach projektów: „Regionalny System Zarządzania Zmianą Gospodarczą" i „Towards Regional spEcialisation for Smart growth spirit" (TRES) oraz warsztatów poświęconych zewnętrznym i wewnętrznym uwarunkowaniom IS. Identyfikacja IS prowadzona była również na podstawie danych statystycznych oraz badań ankietowych (szkoły wyższe) z wykorzystaniem następujących metod: analizy SWOT i PEST oraz diagnozy potencjału rozwojowego. Kontynuacja PPO opiera się na działaniach nakierowanych na networking oraz na wymianę dobrych praktyk, głównie w ramach programów międzynarodowych, np. EmpInno oraz na funkcjonowaniu Rady ds. Innowacji będącej gremium opiniodawczo-doradczym przy Zarządzie Województwa w zakresie polityki innowacyjnej województwa. W ramach tego gremium powołano również Grupy Tematyczne dedykowane poszczególnym IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Dwa zasadnicze elementy systemu monitoringu to: monitoring ciągły wydatkowania środków w obrębie IS pochodzących z RPO oraz okresowy raport monitoringowy RSI opracowany po raz pierwszy pod koniec 2019 roku przez Departament Gospodarki i Wspierania Przedsiębiorczości i przyjęty przez Zarząd Województwa 7.11.2019. Opracowanie to zostało przygotowane z należytą starannością i cechuje się wysoką jakością merytoryczną.

Cele monitorowania IS

System monitorowania RSI jest postrzegany jako zasadniczy element systemu innowacji - wspiera projektowanie programów wsparcia dla różnych grup w obszarze innowacyjności. RSI w województwie została oparta na IS, a system monitoringowy spełnia swoją rolę, gdyż pozwala śledzić stan rozwoju IS.

Źródła informacji

Na uwagę zasługuje bardzo rozbudowany system zasilania wskaźników. Źródłem danych wskaźników są przede wszystkim dane ze statystyki publicznej (w tym przede wszystkim dane GUS/ BDL, Izby Celnej oraz Urzędu Patentowego RP, które rodzą szereg problemów, co detalicznie zostało wypunktowane w raporcie) oraz dane wywołane: panel ekspertów oraz badania ankietowe CATI i CAWI obejmujące szerokie grono interesariuszy regionalnego

systemu innowacji: przedsiębiorstwa z działalnością w obszarze IS, jednostki administracji publicznej, jednostki naukowe z działalnością B+R w obszarze IS, IOB, szkoły gimnazjalne i ponadgimnazjalne, osoby reprezentujące system wdrażania RSI oraz klastry i inicjatywy klastrowe. Dane ankietowe dostarczają cennych informacji z punktu widzenia monitorowania IS, ale są jednocześnie bardzo kosztowne.

Wskaźniki

System monitoringu RSI oparty jest na dużej liczbie wskaźników opisanych z punktu widzenia wartości bazowych i docelowych. Zawiera on szereg: wskaźników wizji, wskaźników priorytetów, wskaźników celów, wskaźników indeksu innowacyjności (wskaźniki benchmarkingu), czy też wskaźników indeksu dobrego współrządzenia (Rada ds. Innowacji). Co warte podkreślenia, znaczna część z tych wskaźników, w sposób bezpośredni odnosi się do IS, np. „Średnia liczba pracowników naukowo-badawczych prowadzących badania w ROIS (regionalne obszary inteligentnych specjalizacji)", „Udział przychodów uzyskanych w ROIS ze sprzedaży produktów/ usług nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem w ROIS [%]". Co więcej część z tych wskaźników pozwala śledzić stan rozwoju poszczególnych IS, gdyż w ramach wskaźnika wskazano wartości bazowe i docelowe dla każdej z IS regionu, np. „Udział osób zatrudnionych w B+R w podziale na ROIS".

Pewną słabością systemu monitorowania IS jest jego oparcie na zbyt dużej liczbie wskaźników, często redundantnych względem siebie, odnoszących się ponadto do różnorodnych aspektów innowacyjności (niekoniecznie wprost powiązanych z IS), a gdzieniegdzie budzących wątpliwości z uwagi na ich subiektywizm (np. „Poziom zapewnienia równego głosu interesariuszom regionalnego systemu innowacji"), z których trudno wyciągnąć wartościowe wnioski dla monitorowania IS. Zostało to mocno podkreślone w raporcie monitoringowym RSI z 2019 roku. W opracowaniu tym zastosowana została metoda kategoryzacji wskaźników, redukcyjno-klasyfikacyjna mająca na celu wybór najistotniejszych elementów RSI. Jest to niewątpliwie poważna słabość systemu monitoringowego. Kolejnym czynnikiem wskazywanym jako utrudnienie w prowadzeniu procesu monitoringu jest jego oparcie o dane GUS. Pojawiają się problemy z dostępnością danych (m.in. brak dostępu do danych z poziomu mikroprzedsiębiorstw) oraz z zastosowaniem klasyfikacji PKD stanowiącej jeden z ważnych elementów przełożenia IS na dane statystyki publicznej (np. braki danych w obrębie PKD z uwagi na duży poziom szczegółowości, brak odpowiedniości między zadeklarowanym w formularzu GUS obszarem prowadzenia działalności gospodarczej a jej rzeczywistym obszarem). Z tego względu planowane jest wprowadzenie zmian w systemie monitorowania: ograniczenie liczby wskaźników, oparcie systemu monitoringu na realizowanym przez KE „Regionalnym Rankingu Innowacyjności" (Regional Innovation Scoreboard) oraz analiza wąskich gardeł innowacji. Są to, na obecną chwilę, pewne założenia, które nie zostały jeszcze zoperacjonalizowane w formie konkretnych działań.

Metody stosowane do monitorowania

W procesie monitorowania IS wykorzystywane są bardzo zróżnicowane metody (dane GUS, dane zastane, dane kwestionariuszowe – CAWI i CATI). W całości proces ten oparty jest na siłach własnych – przeprowadzany przy udziale pracowników UM. Zaletą systemu monitorowania jest przede wszystkim oparcie go na mocnych merytorycznych podstawach. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego ze źródeł zastanych oraz badań własnych/zleconych składała się z następujących etapów: (i) jakościowy przegląd wiarygodności wskaźników; (ii) wstępne nazywanie ilustrowanych przez wskaźniki zjawisk; (iii) klasyfikacja wskaźników i zjawisk do tożsamych kategorii; (iv) uogólnienie kategorii pojęciowych; (v) analiza krzyżowa zjawisk. W regionie brak jest jednak szerokiej dyskusji pomiędzy uczestnikami regionalnego systemu innowacji o wnioskach z niego płynących. Raport dostępny jest na stronie BIP UM, ale nie został on szeroko rozpropagowany.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

System monitorowania IS w regionie należy uznać za rozwinięty, ale wymagający przeprowadzenia dalszych usprawnień (m.in. pod kątem ograniczenia liczby wskaźników). Dużą zaletą systemu monitorowania jest oparcie go w dużej części na wskaźnikach odnoszących się bezpośrednio do obszaru IS. Wartym podkreślenia jest również fakt, że główni przedstawiciele zespołu odpowiedzialnego za PPO postrzegają ten proces jako ważny element monitoringu i aktualizacji RSI. Jest to element niewątpliwie wzmacniający proces monitoringu IS, który by był skuteczny i efektywny, winien być prowadzony w sprzyjającym otoczeniu, którego ważnym elementem jest rozwinięta kultura innowacyjności w regionie.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W kontekście kanałów rozpowszechnienia efektów monitoringu IS oraz PPO warto mieć na uwadze, że region charakteryzuje się koncentracją podmiotów działających w obszarze IS. Z tego względu dobrze sprawdzają się kontakty bezpośrednie oraz spotkania z przedsiębiorcami organizowane przy okazji inicjatyw projektowych. Brak jest natomiast szerokiej promocji idei IS oraz PPO za pośrednictwem mediów (w tym mediów społecznościowych) i Internetu (na stronach poświęconych innowacyjności województwa znajdziemy niewiele informacji na ten temat).

Współpraca międzynarodowa regionu w zakresie IS oraz PPO

Region może pochwalić się dużą liczbą projektów, dotyczących PPO oraz monitorowania RIS3, realizowanych wspólnie z partnerami zagranicznymi. W większości są to projekty finansowane ze środków INTERREG. Projektem w całości zorientowanym na poprawie wdrażania RIS3 w regionie jest projekt EmpInno (realizowany z partnerem z trzeciego sektora). Na pierwszą fazę projektu złożyły się m.in. wymiana dobrych praktyk oraz wdrażanie w regionach partnerskich działań nakierowanych na wzmocnienie PPO. W ramach

funduszy projektowych w regionie sfinansowane zostały organizacje trzech Forów Innowacji (mini konferencji połączonych z networkingiem) skoncentrowanych wokół jednej z IS regionu – Żywności wysokiej jakości. Spotkania te były świetną okazją do nawiązania kontaktów, gdyż zaproszeni na nie zostali interesariusze reprezentujący wszystkie środowiska biorące udział w regionalnym systemie innowacji w tym obszarze. W ramach projektu zorganizowano również spotkania robocze przedsiębiorców z naukowcami z wykorzystaniem technik kreatywnych (m.in. design thinking) skoncentrowane wokół jednej z IS – Energetyczny „okrągły stół" , które swoją formą nawiązują do SL organizowanych przez PARP. Co warte podkreślenia, spotkania te były organizowane przez partnera projektu, a więc przez trzeci sektor, co niewątpliwie wzmacnia prowadzenie PPO w regionie. Zwieńczeniem pierwszej fazy projektu było opracowanie rekomendacji dobrych praktyk, które mogą być zaimplementowane do regionu oraz narzędzi do zbierania informacji/diagnozujących potrzeby poszczególnych interesariuszy PPO. Obecnie prowadzona jest druga faza projektu, nakierowana na wzmocnienie monitoringu RIS3 wśród partnerów projektu, poprzez wypracowanie i wdrożenie różnych metod. Kolejny projekt finansowany ze środków INTERREG ma na celu wzmocnienie IOB, które są jednym z ważnych elementów wspierających funkcjonowanie PPO w regionie. SMART_watch to wspólne działanie 12 instytucji z siedmiu państw (Niemcy, Węgry, Włochy, Słowenia, Austria, Czechy, Polska). Celem projektu jest stworzenie sieci branżowych obserwatoriów inteligentnych rynków, wspomagających zarządzanie wiedzą w regionalnym ekosystemie innowacji. Zadaniem sieci będzie umożliwienie szybkiego i łatwego dostępu do specjalistycznej wiedzy i bazy ekspertów w wybranych, strategicznych dla regionów obszarach technologicznych. Sieć ta ma pełnić rolę „punktów kontaktowych" dla aktorów ekosystemu innowacji, ułatwiając komunikację i współpracę pomiędzy nimi. Wszystkie te działania składające się na PPO są jednak realizowane w ramach projektów, którym brakuje wspólnego mianownika. Z tego względu zdecydowano się na przystąpienie do programu pilotażowego GOV LAB, który ma na celu połączenie wszystkich dobrych doświadczeń, płynących z udziału we wspomnianych projektach.

Wymiana dobrych praktyk ma nie tylko charakter międzynarodowy, ale również i regionalny. Województwo współpracuje aktywnie z innym regionem w zakresie monitoringu IS (zestaw wskaźników) oraz przede wszystkim w odniesieniu do RPO (np. kryteria wyboru projektów).

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO w regionie

Jedną z podstawowych i fundamentalnych barier w rozwoju PPO jest problem z zaangażowaniem dwóch kluczowych grup: przedsiębiorców oraz naukowców. Jest to problem dość powszechny w skali kraju, jak i regionów. Dodatkowo, przedsiębiorcy biorący udział w inicjatywach międzynarodowych prowadzonych w regionie, które mocno skupione są na działaniach networkingowych, oczekują, że wsparcie UM powinno być jeszcze większe. Zdaniem niektórych, pomysły wypracowane w trakcie tych spotkań powinny być automatycznie finansowane z RPO z pominięciem ścieżki proceduralnej. Uwypukla to kolejny z problemów w rozwoju PPO, jakim jest niski poziom rozwoju kultury innowacyjnej. Problem

ten dodatkowo wzmacnia słabość instytucjonalna IOB w regionie, co mocno podkreślane jest przez pracowników UM (receptą na to ma być m.in. projekt SMART_watch). Bez silnych IOB prowadzenie PPO jest niezwykle trudne. Kolejną barierą, która wynika ze specyfiki jednej z IS (medycyna i zdrowie), są wysokie koszty prowadzenia badań w obrębie IS (przekraczające możliwości RPO), co sprawia, że podmioty aplikują o środki krajowe. Wymagania programów centralnych rozbijają w pewien sposób regionalny PPO – skłaniają do wychodzenia poza sieci powiązań wypracowane w regionie, co nie zawsze jest z korzyścią dla regionu. W tym kontekście warto dodać, że oparcie PPO na inicjatywach projektowych niesie ze sobą ryzyko braku ciągłości działań, co jest poważnym osłabieniem PPO w regionie. I tak np. Fora Innowacji są ważnym wydarzeniem, które wrosło w ekosystem innowacyjności regionu, ale pojawia się pytanie o ich dalsze finansowanie, które po skończeniu projektu zależy od decyzji władz regionalnych.

W odniesieniu do monitoringu IS największym problemem jest brak dobrej jakości danych publicznych: metodologia liczenia niektórych wskaźników przez GUS zmienia się, konieczne jest przełożenie IS na PKD (co nie zawsze jest wykonalne, uzasadnione z punktu widzenia metodyki). Występuje również problem z dostępem do danych na poziomie PKD w odniesieniu do niektórych wskaźników (niektóre dane objęte są tajemnicą statystyczną).

Podsumowanie

Województwo jest bardzo aktywne w dziedzinie współpracy regionalnej i międzynarodowej w odniesieniu do PPO oraz monitorowania IS. Realizacja tych projektów w części polega na obserwowaniu dobrych praktyk, ale również działania prowadzone w ich obrębie wzmacniają poszczególne elementy PPO i system monitorowania IS. Co ważne, te inicjatywy projektowe wzmacniają PPO poprzez budowanie sieci współpracy i wsparcie instytucjonalnie kluczowych podmiotów. W dłuższej perspektywie przyczyniają się one do wzmocnienia kultury innowacyjnej w regionie, która jest ważnym czynnikiem odpowiedzialnym za sukces PPO. Jeszcze lepsze wykorzystanie tych doświadczeń może być skutkiem udziału regionu w projekcie GOV LAB, który może przyczynić się do opracowania narzędzi aktualizacji RIS3 precyzyjnie dostosowanych do specyfiki regionu. Na koniec, szczególnie należy docenić rozbudowany system monitoringowy - oparty na różnorodnych źródłach danych oraz wskaźnikach odnoszących się bezpośrednio do IS.

5.9. Województwo I

Wprowadzenie

Pierwszym dokumentem dotyczącym rozwoju innowacyjności w województwie była „Regionalna Strategia Innowacji Województwa (…)" z roku 2005. W roku 2011 Strategia została zaktualizowana na lata 2011-2020. Zarówno dokument jak i dołączone do niego „Plany Działań" zostały opracowane przez firmę zewnętrzną przy współpracy pracowników UM.

Ze względu na konieczność spełnienia warunku ex-ante, w roku 2015 pracownicy UM przy współpracy z Urzędem Statystycznym funkcjonującym w województwie, podjęli prace nad nowym dokumentem o charakterze RIS3. Pierwszym krokiem było opracowanie wstępnej procedury wyłaniania IS, która zawarta została w dokumencie „Założenia do procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji województwa (…)" z roku 2015. Następnie opracowano nowy dokument - „Regionalna Strategia Rozwoju Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…) 2020+". Został on przyjęty uchwałą Zarządu Województwa w 2016 roku. Dokument zawiera skróconą charakterystykę IS, opis PPO oraz szczegółowe założenia dla monitoringu. W RIS3 zidentyfikowano osiem IS: 1) Wielkogabarytowe konstrukcje wodne i lądowe, 2) Zaawansowane wyroby metalowe, 3) Produkty drzewno-meblarskie, 4) Opakowania przyjazne środowisku, 5) Produkty inżynierii chemicznej i materiałowej, 6) Nowoczesne przetwórstwo rolno-spożywcze, 7) Multimodalny transport i logistyka, 8) Produkty oparte na technologiach informacyjnych. Bardziej szczegółowa charakterystyka IS znajduje się w oddzielnym dokumencie – „Wykaz Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…)", również z roku 2016. „Wykaz" zawiera także powtórzenie charakterystyki procesu monitoringu i PPO.

Opracowany w roku 2016 dokument „Polityka gospodarcza województwa (…)" zawiera omówienie: idei prowadzenia polityki regionalnej, diagnozę sytuacji, pożądane kierunki interwencji oraz narzędzia ich realizacji. Stanowi więc ważne wytyczne dla sposobu wyłaniania i wspierania obszarów IS.

Ważnym dokumentem w kontekście IS jest również „Strategia Rozwoju Województwa (…) do roku 2030" opracowana przez pracowników UM przy współudziale ekspertów zewnętrznych reprezentujących regionalne uczelnie. Cel drugi SRW „Dynamiczna gospodarka" zawiera działanie 2.1. „Rozwój potencjału gospodarczego województwa w oparciu o Inteligentne Specjalizacje". W sposób ogólny opisano w nim rolę IS w rozwoju województwa i sprzyjające ich wsparciu działania.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO w regionie

Organem decyzyjnym w sprawie IS jest Zarząd Województwa. Podejmuje on wszelkie ostateczne decyzje związane z liczbą i zakresem IS.

Wydział Zarządzania Strategicznego UM odpowiedzialny był za przygotowanie RPO. Ze względu na to, że RPO uznane zostało za główne narzędzie służące wspieraniu IS, to właśnie ten Wydział (głównie będące jego częścią Biuro ds. Rozwoju Regionalnego) opracował dokumenty dotyczące IS: RIS3, „Wykaz IS" oraz SRW. Sporządzenie dokumentów, bez zlecania tego zadania podmiotom zewnętrznym, było możliwe ze względu na możliwości kadrowe jednostki. W ramach Wydziału funkcjonuje również Regionalne Obserwatorium Terytorialne, które zajmuje się monitoringiem RPO oraz SRW, dzięki czemu koncentruje całą wiedzę o wskaźnikach rozwojowych województwa. Zajmuje się również zlecaniem ewaluacji.

Obecnie kluczowym podmiotem w zakresie zarządzania IS jest powołane w kwietniu 2019 roku Centrum Inicjatyw Gospodarczych (CIG). Celem powstania CIG była konsolidacja tematyki gospodarczej województwa w jednej jednostce organizacyjnej. W założeniu ma to ułatwiać podmiotom gospodarczym kontakt z UM. Działające w ramach CIG Biuro ds. Innowacyjności i Inteligentnych Specjalizacji zajmuje się koordynacją IS: gromadzeniem danych o IS, ich przetwarzaniem oraz opracowywaniem rekomendacji zmian.

Ciałem doradczym w zakresie IS jest Forum Innowacji funkcjonujące w regionie. Nie posiada ono ustrukturyzowanych zasad funkcjonowania. Jego działalność polega na organizacji przez CIG spotkań z różnymi podmiotami zainteresowanymi tematyką IS: przedsiębiorstwami, IOB, uczelniami i jednostkami badawczymi. CIG zaprasza do spotkań przedstawicieli różnych podmiotów w zależności od potrzeby przedyskutowania konkretnego tematu. Forum ma sprzyjać wymianie wiedzy, doświadczeń i współpracy pomiędzy najważniejszymi aktorami regionalnego systemu innowacji. Tematy dobierane są, tak aby objąć kilka IS, dlatego dyskusje charakteryzują się wysokim stopniem ogólności (poruszane są takie tematy jak kreatywność czy ekologia).

Sposób organizacji PPO

Na uwagę zasługuje fakt, że PPO w oficjalnych dokumentach województwa definiowany jest zaledwie jako jeden z elementów procesu wyłaniania IS. Samo wyłanianie IS realizowane było w trzech krokach.

Pierwszy krok stanowi kryterium gospodarcze. Na podstawie danych ze statystyki publicznej wyłonione zostały branże charakteryzujące się wystarczającą konkurencyjnością oraz perspektywami rozwoju. Branże te stanowią regionalne specjalizacje gospodarcze i zostały opisane w dokumencie „Założenia do procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji województwa (…)". Są to zidentyfikowane, wyjątkowe atuty i zasoby regionu, podkreślające przewagę konkurencyjną oraz skupiające regionalnych partnerów i zasoby.

PPO prowadzony był w ramach kroku drugiego - kryterium aktywności przedsiębiorców. W jego ramach określone zostało czy przedsiębiorstwa działające w ramach regionalnych specjalizacji gospodarczych świadomie, systematycznie i z korzyścią dla regionu dążą do zwiększenia przewagi konkurencyjnej poprzez wprowadzanie na rynek nowych lub doskonalenie istniejących produktów. Dążenie to powinno opierać się na wewnętrznych

zasobach regionu, takich jak: wiedza, infrastruktura B+R, instrumenty wsparcia finansowego. PPO polegało na realizacji licznych spotkań i konsultacji z interesariuszami, na podstawie których wyłoniono branże, skoncentrowane wokół łańcuchów wartości, aktywnie wykorzystujące dostępne szanse rozwojowe. Posiłkowano się również ekspertyzami, takimi jak „Ocena potencjału (…) uczelni pod względem zaspokojenia popytu przedsiębiorców na badania związane z inteligentnymi specjalizacjami" oraz działaniami prowadzonymi w ramach narzędzia Kontraktu Samorządowego. Wdrożenie tego instrumentu wymagało wskazania istniejących potencjałów i barier istotnych dla rozwoju kluczowych branż gospodarczych, a następnie określenia, na ile wpisują się one w regionalne specjalizacje gospodarcze. Wykonano również analizę IS w regionach, przez które przebiega pasmo rozwojowe Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego. Dzięki temu, powstała lista potencjalnych IS rozumianych nie jako sektory i technologie PKD, ale system powiązań zależnych od siebie i wzajemnie się wspierających podmiotów różnego rodzaju. Na tak rozumiane IS składają się: kluczowe obszary gospodarcze, otoczenie gospodarcze oraz wsparcie pośrednie (nauka, edukacja, infrastruktura, polityka zatrudnienia).

Wreszcie, trzecim krokiem było kryterium innowacyjności. Polegało ono na weryfikacji czy regionalna specjalizacja gospodarcza posiada wystarczające warunki do rozwijania się w sposób innowacyjny. Ponownie sięgano więc do danych ze statystyki publicznej, które pozwoliły na ocenę poziomu innowacyjności przedsiębiorstw – tym razem wzdłuż łańcuchów wartości, nie zaś w przypisaniu do konkretnych branż.

Zarówno wyłonienie IS, jak i będący elementem tego procesu PPO, miały charakter jednorazowy. Obecnie nie są prowadzone żadne działania mające na celu poszukiwanie nowych IS, ale prowadzona jest ocena czy poszczególne IS dalej spełniają wymogi bycia IS. Podstawą oceny jest ekspercka wiedza pracowników CIG oraz informacje pozyskiwane bezpośrednio od podmiotów wpisujących się w IS.

Elementy systemu monitorowania IS w regionie

Cele monitorowania IS

Cele monitoringu IS wynikają wprost z idei regionalnej polityki rozwoju wyrażonej w dokumencie „Polityka gospodarcza województwa (…)". Została w nim założona potrzeba zwiększenia zaangażowania władz województwa w zarządzanie rozwojem regionalnym, który zyskuje coraz większe znaczenie w polityce gospodarczej UE. Rolą władz jest koordynacja i regulacja poszczególnych podmiotów funkcjonujących na rynkach regionalnych, w stopniu takim, aby prowadzić do jakościowego bądź ilościowego wzrostu produkcji przedsiębiorstw. Centralnym punktem rozwoju są więc przedsiębiorstwa, zaś działalność województwa koncentruje się na ich wsparciu poprzez rozwój polityk i usług publicznych, takich jak: dostęp do środków finansowych, eksperckiego wsparcia IOB, czy infrastruktury badawczej. Szczególną rolę w polityce regionalnej województwa zajmują IS, co wynika z założenia, że polityka regionalna powinna koncentrować się na optymalnym wykorzystaniu endogenicznego potencjału województwa, co umożliwi skoncentrowanie wysiłków na

obszarach o największym potencjale wzrostu i zapewni ich najefektywniejsze wykorzystanie. Biorąc pod uwagę powyższe, monitoring dostarczać ma przede wszystkim aktualnych informacji o sytuacji w poszczególnych IS, ich potencjale i kierunkach rozwoju, a także pozwalać na ocenę czy poszczególne branże dalej spełniają wymogi bycia IS. Ponadto, regularnie prowadzone spotkania pozwalają na poznanie potrzeb podmiotów i rekomendowanie trafnego wsparcia w ramach RPO. Monitoring nie prowadzi jednak do powstawania planów rozwojowych dla IS, ponieważ województwo nie chce narzucać branżom w jaki sposób mają się rozwijać. „Wykaz Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…)" zawiera jedynie ogólnie wytyczone kierunki rozwoju, które zostały opracowane w ramach rozmów z interesariuszami na etapie wyłaniania IS.

Ocena sytuacji gospodarczej nie ogranicza się do samych przedsiębiorstw. Monitoring obejmuje wszystkie istotne elementy otoczenia działalności innowacyjnej w regionie, takie jak: świat nauki, edukacja, atrakcyjność inwestycyjna regionu, działalność IOB oraz instrumenty wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości. Monitoring dostarcza danych również dla polityk wspierających. Głównym narzędziem wspierania IS jest RPO stanowiące spójny system interwencji i polityk. Jednym z działań podejmowanych w ramach RPO jest (…) Lista Infrastruktury Badawczej, czyli działanie nakierowane na doposażenie uczelni i jednostek badawczych w sprzęt do prowadzenia prac B+R dla podmiotów wpisujących się w IS.

Źródła danych

Monitoring IS prowadzony jest w oparciu o kilka niezależnych źródeł. Po pierwsze na mocy porozumienia o współpracy między UM a Urzędem Statystycznym funkcjonującym w regionie, Urząd Statystyczny przekazuje UM dane z zakresu statystyki publicznej dotyczące zmian społecznych, gospodarczych i przestrzennych w regionie. Ze względu na dobre relacje obydwu instytucji dane dostarczane są szybko i obejmują poziom podklas PKD. Wykorzystywanymi danymi ogólnogospodarczymi są również dane z Krajowej Agencji Skarbowej (dawniej z Izby Skarbowej w regionie) mówiące o wielkości płaconych podatków.

Drugie źródło danych stanowi Wydział Zarządzania Strategicznego UM, który gromadzi dane monitoringowe z zakresu RPO, będącego głównym narzędziem realizacji IS. CIG posiada również własny dostęp do tych danych za pomocą wewnętrznej bazy LSI, dzięki czemu może samodzielnie wygenerować wartości aktualne dla konkretnego dnia. Uzupełnieniem tych danych są badania ewaluacyjne dotyczące RPO uwzględniające kontekst IS.

Trzecim źródłem są prowadzone konsultacje – zarówno w ramach Forum Innowacji, jak i w ramach regularnych spotkań z interesariuszami, na które zapraszane są: firmy kluczowe, uczelnie, jednostki naukowe, zrzeszenia, IOB oraz klastry. Ich organizacja jest ułatwiona właśnie przez powołanie w ramach UM oddzielnej jednostki dedykowanej kontaktom z podmiotami gospodarki.

Czwarte źródło stanowią badania zewnętrzne o charakterze diagnostycznym, dotyczące między innymi potencjału współpracy nauki z biznesem w danych obszarach gospodarczych, czy funkcjonowania łańcuchów wartości.

Metody monitorowania

Monitoring IS ma charakter ciągły i polega na analizie różnorodnych danych przez pracowników CIG. Jego podstawowym elementem jest analiza, określająca potencjał istniejących IS oraz identyfikująca obszary gospodarki, w których mogą istnieć IS.

Drugim elementem monitoringu jest pozyskiwanie danych od przedsiębiorców i innych interesariuszy IS. CIG prowadzi indywidualne spotkania z regionalnymi przedsiębiorstwami oraz z innymi interesariuszami IS (uczelnie, jednostki naukowo-badawcze, IOB) dotyczące: (i) ich potencjału; (ii) potrzeb w zakresie innowacji; (iii) potrzeb w zakresach będących w gestii instytucji publicznych (np. rozwój szkolnictwa zawodowego) oraz (iv) planów na przyszłość i rozwoju poszczególnych IS. Ciekawą kwestią jest sposób klasyfikowania konkretnych podmiotów do IS. W województwie zrezygnowano z IS o charakterze horyzontalnym, ponieważ branże takie jak technologie informatyczne, wpisują się w niemal wszystkie inne branże. Zamiast tego przyjmuje się, że dany podmiot działa w ramach IS, gdy zgodność z IS zachodzi dla podanego w CEIDG/ KRS głównego PKD lub któregoś z dodatkowych PKD. Zaklasyfikowanie do obszaru ma miejsce również wtedy, gdy merytoryczna, udokumentowana działalność tego podmiotu wiąże się gospodarczo z daną IS w ramach jednego łańcucha wartości. Śledzenie, często skomplikowanych, łańcuchów wartości IS możliwe jest właśnie dzięki jakościowemu podejściu do monitoringu w postaci bieżącego kontaktu z interesariuszami. Przyjęta forma pozyskiwania danych o sytuacji gospodarczej wynika nie tylko z chęci uzyskania aktualnych danych, ale również z przekonania, że wiedza ze świata przedsiębiorczości pozwala na łączenie aspektów nauki i technologii z wiedzą na temat potencjału rozwoju rynków, znajomością konkurencji, a także całości nakładów i usług niezbędnych do zainicjowania nowej działalności gospodarczej. Ciągła styczność z gospodarką umożliwia pracownikom CIG ocenę stanu i potencjału konkretnej branży.

Trzecim elementem monitoringu są badania zewnętrzne o charakterze diagnostycznym, dotyczące między innymi potencjału współpracy nauki z biznesem w danych obszarach gospodarczych, czy funkcjonowania łańcuchów wartości.

Ze względu na ciągły charakter monitoringu nie powstają z niego żadne raporty. Wszelkie dane są gromadzone i aktualizowane w ramach CIG, co umożliwia pracownikom tej jednostki bieżący wgląd w sytuację.

Wskaźniki

Wskaźniki mają charakter wskaźników rezultatu oraz oddziaływania. Składają się na nie: (i) wskaźniki komponentu specjalizacyjnego, mówiące o stanie poszczególnych IS w wymiarze sytuacji gospodarczej i innowacyjności oraz (ii) wskaźniki komponentu horyzontalnego, mówiące o poziomie innowacyjności gospodarki. Mimo początkowych założeń, zrezygnowano ze stosowania wskaźników o charakterze produktowym. Wynika to

z założenia, że samo monitorowanie programów operacyjnych pozwoliłoby na opisanie jedynie wycinka IS. Wskaźniki o charakterze ogólnogospodarczym, lepiej oddają więc, co dzieje się w danej IS.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

System monitorowania IS ma charakter bardzo złożony. Opiera się na przemyślanej i nakierowanej na konkretne cele metodologii analizy danych oraz pozyskiwaniu jak najbardziej aktualnych informacji o sytuacji gospodarczej regionu.

System cały czas się rozwija. Przykładowo, województwo planuje powołanie zespołu specjalistów „Brokerów Innowacji". Zespół ma działać na styku biznesu i nauki na rzecz komercjalizacji nauki i transferu technologii. Sposobem pracy Zespołu będzie wskazywanie potencjalnych korzyści, które mogą osiągnąć przedsiębiorcy oraz ośrodki naukowe dzięki wzajemnej współpracy i kooperacji. Brokerzy będą nieodpłatnie pomagać w rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze B+R+I, poprzez bezpośredni kontakt i diagnozę potrzeb.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Głównym kanałem informowania o IS jest portal internetowy poświęcony polityce gospodarczej województwa. Zawiera on aktualny dokument RIS3 oraz opis każdej IS wraz z wytyczonymi dla niej kierunkami rozwoju, powiązanymi KIS oraz obszarami badawczymi w regionie. Na stronie znajdują się również informacje o naborach do Listy Infrastruktury Badawczej na rzecz Przedsiębiorstw. Wszystkie dokumenty, dotyczące IS, można pobrać również z innego portalu internetowego, dedykowanego analizom i koncepcjom rozwojowym województwa.

Monitoring prowadzony przez CIG ma charakter ciągłego orientowania się w danych ogólnogospodarczych, statystykach programów operacyjnych oraz pozyskiwania opinii bezpośrednio od interesariuszy. W jego wyniku nie powstają cykliczne raporty, które można by zaprezentować społeczeństwu bądź interesariuszom w trakcie spotkań. Zdaniem CIG informowanie społeczeństwa należy ograniczyć do tego, że IS istnieją. Sami interesariusze nie zgłaszają potrzeby udostępniania im takich danych.

Efektem prowadzonego monitoringu są również stosowane, unikatowe mechanizmy jego prowadzenia, wypracowane w toku praktyki jego realizacji. Pracownicy CIG dzielą się tymi mechanizmami z przedstawicielami innych regionów, przede wszystkim w ramach Regionalnego Forum Inteligentnych Specjalizacji, ale również w drodze kontaktów bezpośrednich.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo działa w Platformie S3, ale współpraca ogranicza się do pozyskiwania wiedzy oraz sporządzania artykułów o dobrych praktykach regionu. Województwo kontaktuje się również z JRC, ale na ogół nie przyjmuje zaproszeń do udziału w spotkaniach i konferencjach.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Identyfikowane problemy monitorowania IS koncentrują się na pozyskiwaniu danych zewnętrznych. Problem stanowi również niereprezentatywność prowadzonych badań i ekspertyz wśród przedsiębiorców. Przedstawiciele podmiotów są zmęczeni ciągłym raportowaniem swojej sytuacji i niechętnie biorą udział w badaniach. W efekcie wyniki analiz ukazują jedynie niereprezentatywny wycinek rzeczywistości. Podobne zagrożenie wynika z prowadzenia spotkań i konsultacji z kluczowymi interesariuszami IS.

Podsumowanie

Podstawowym wyróżnikiem monitoringu IS w województwie jest bardzo niski stopień formalizacji zarówno procesów monitorowania jak i raportowania. Choć pracownicy CIG regularnie analizują dane ze statystyki publicznej, programów operacyjnych oraz wynikające z rozmów z interesariuszami, to nie tworzą regularnych raportów z monitoringu. Aktualna wiedza o rynku pozyskiwania jest podczas nieformalnych spotkań o doraźnym charakterze.

Uwagę zwraca również wysoka koncentracja eksperckiej wiedzy w Centrum Inicjatyw Gospodarczych. Pracownicy jednostki posiadają bieżący dostęp do bardzo szczegółowych danych monitoringowych o charakterze statystycznym oraz dobre kontakty z podmiotami dostarczającymi dane monitoringowe: podmiotami gospodarczymi, naukowymi i technologicznymi, IOB oraz Urzędem Statystycznym. Projektując działania na rzecz IS, pracownicy CIG opierają się na bardzo rozbudowanych założeniach regionalnej polityki gospodarczej, co porządkuje cały proces i umieszcza go w ramach spójnych ram rozwoju województwa.

Wyróżnikiem jest również nacisk położony na bezpośrednie spotkania z interesariuszami. Pracownicy CIG w toku swojej pracy osobiście poznali licznych przedstawicieli kluczowych podmiotów gospodarczych województwa. Dzięki temu część opinii i komentarzy uzyskują za pomocą skróconych form kontaktu, na przykład rozmowy telefonicznej.

5.10. Województwo J

Wprowadzenie

Pierwszym etapem wyłonienia IS w opisywanym województwie było zrealizowanie, już w 2010 roku, projektu foresightowego „Perspektywa Technologiczna (…) 2020", w ramach którego wskazano 10 kluczowych technologii dla regionu oraz wytyczono dla nich mapy drogowe i plany działania na kolejne lata. Ostatecznie w województwie wytypowanych zostało siedem IS: 1) Nauki o życiu (life science), 2) Energia zrównoważona, 3) Technologie informacyjne i komunikacyjne, 4) Chemia, 5) Produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów z mineralnych surowców niemetalicznych, 6) Elektrotechnika i przemysł maszynowy, 7) Przemysły kreatywne i czasu wolnego.

IS zostały wskazane w „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) 2020" (opracowanie - czerwiec 2016 roku; przegląd – październik 2018 roku), a szczegółowo opisane w dodatkowym opracowaniu „Uszczegółowienie obszarów wskazanych w Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) 2014-2020" z 2015 roku. Jednocześnie opis ten stanowi wytyczną w zakresie określania zgodności projektów ubiegających się o dofinansowanie w ramach Osi Priorytetowej 1. „Gospodarka wiedzy" oraz Osi Priorytetowej 3. „Przedsiębiorcza (…), Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa (…) na lata 2014-2020 z RIS". Należy podkreślić, że uszczegółowienie IS stanowi również jeden z kluczowych produktów PPO w regionie, w który włączeni zostali przedsiębiorcy, a także przedstawiciele PJB, Instytucji Otoczenia Biznesu i władz samorządowych z terenu województwa. Ponadto w RSI (w głównym dokumencie, w osobnym rozdziale) wskazane zostały szczegółowe zasady monitorowania i ewaluacji IS oraz prowadzenia PPO.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Formalnie za zarządzanie IS odpowiada Zarząd Województwa. Na podstawie Zarządzenia Marszałka Województwa z 2019 roku „w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania w ramach Departamentu Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego Województwa (…)" za PPO odpowiadał do marca 2020 roku Zespół Monitorowania i Zarządzania RSI. Zespół był wspierany, od strony analitycznej, przez (…) Obserwatorium Rozwoju Gospodarczego[79]. Zgodnie z Zarządzaniem Marszałka Województwa z 2020 roku w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania Departamentu Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki Urzędu Marszałkowskiego Województwa, zmieniono nazwę Zespołu Monitorowania i Zarządzania RSI na Zespół ds. Zarządzania Inteligentnymi Specjalizacjami, pozostawiając niezmieniony zakres odpowiedzialności. Komórka koordynuje

[79] Istotnym elementem, który należy ocenić bardzo pozytywnie jest w szczególności wspólne uzgadnianie planów badawczych w celu uzyskania efektu synergii i nie powielania się badań.

pracę dwóch typów gremiów wspierających proces PPO w regionie oraz zapewniających merytoryczne wsparcie w zakresie zarządzania IS. W pierwszej kolejności zaliczyć do nich należy funkcjonującą w regionie Radę Innowacji (składają się z 38 członków), stanowiącą gremium opiniodawczo-doradcze dla Zarządu Województwa, która aktywnie uczestniczy w procesie wdrażania IS oraz PPO na zasadzie konsultacyjnej. Drugim typem gremium są Grupy Robocze ds. Inteligentnych Specjalizacji Województwa (GR). Celami GR, z których tylko pierwszy został w pełni zrealizowany, są: (i) przygotowanie szczegółowego opisu określającego zakres danej IS; (ii) określenie wizji rozwojowej, zastosowań technologicznych i mierzalnych oczekiwanych efektów działań w ramach danej IS; (iii) przygotowanie propozycji zmian i uzupełnień danej IS, a także formułowanie potrzeby wprowadzenia nowych IS; (iv) identyfikowanie barier, zagrożeń dla rozwoju danej IS (w kontekście społeczno-gospodarczym, a także proceduralnym); (v) recenzja wyników badań zlecanych w ramach monitoringu IS oraz monitoringu i ewaluacji RSI; (vi) dostarczanie Zarządowi Województwa oraz funkcjonującej w regionie Radzie Innowacji rekomendacji o charakterze operacyjnym, w oparciu o wnioski z badania potrzeb przedsiębiorstw oraz efektów wdrażania instrumentów wsparcia, w tym programów operacyjnych: krajowego i regionalnego; (vii) animowanie współpracy cross-sektorowej przedsiębiorstw z jednostkami badawczo-rozwojowymi, otoczeniem biznesu i partnerami społecznymi w celu oddolnego i konkurencyjnego badania potrzeb przedsiębiorstw, przygotowania i realizacji wspólnych przedsięwzięć i projektów prowadzonych przez jednostki naukowe oraz konsorcja jednostek naukowych z przedsiębiorcami (w których liderem jest jednostka naukowa) – m.in. w odpowiedzi na konkursy dedykowane regionalnym agendom badawczym (ogłaszane w ramach programu krajowego), a także w celu poszukiwania nowych obszarów przewagi konkurencyjnej regionu, które mogą rozwinąć, uzupełnić lub zastąpić obecne IS.
W województwie funkcjonuje osiem GR, w tym siedem dedykowanych poszczególnym IS oraz jedna interdyscyplinarna. W ich skład wchodzi łącznie niemal 140 członków. Grupa interdyscyplinarna nastawiona jest na poszukiwanie nowych, potencjalnych i perspektywicznych obszarów, które mogłyby zostać uznane za IS (poszerzając lub zastępując obecny katalog IS). Każda GR kierowana jest przez koordynatora wybieranego autonomicznie spośród członków danej GR, funkcjonując w oparciu o Regulamin przyjęty przez Zarząd Województwa. Porządkuje on takie kwestie jak: (i) podstawowy statusu GR w procesie zarządzania IS oraz PPO; (ii) cele działania (przywołane powyżej); (iii) zadania do realizacji; (iv) nabór; (v) funkcjonowanie i tryb pracy. Ponadto zapisy regulaminu są skonstruowane w taki sposób, aby przeciwdziałać zdominowaniu składów GR przez instytucje inne niż przedsiębiorcy (jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administrację samorządową itp.). W dokumencie określono w tym celu maksymalną liczbę członków dla różnych typów instytucji, a także zagwarantowano, że co najmniej 50% stanowić będą przedsiębiorcy.

Sposób organizacji PPO

Aktualnie PPO realizowane jest przez zasoby własne UM, a konkretnie przez Zespół ds. Zarządzania Inteligentnymi Specjalizacjami. Proces ten bazuje na trzech wymiarach: (i) badaniach własnych; (ii) monitoringu RSI oraz (iii) funkcjonowaniu gremiów dedykowanych realizacji PPO (GR oraz Radzie Innowacji). W przypadku dwóch pierwszych wymiarów, PPO przebiega w regionie w sposób sprawny od strony organizacyjnej oraz poprawny merytorycznie. Ponadto należy podkreślić, że PPO charakteryzuje się otwartym charakterem, angażującym regionalnych interesariuszy regionalnego ekosystemu innowacji. Potwierdza to m.in. procedura naboru do GR oraz możliwość uczestnictwa podmiotów zewnętrznych w charakterze obserwatora w posiedzeniach tych gremiów. Z drugiej strony ten element PPO charakteryzuje się w znacznym stopniu fasadowością realizowanych działań. Po okresie wstępnego entuzjazmu i zaangażowania członków ww. gremiów (przede wszystkim GR) przeszli oni niejako w „tryb uśpienia", co dla PPO, będącego ciągłym procesem, oznacza ograniczenie użyteczności we wsparciu realizacji strategii IS.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Celem monitorowania IS jest, zgodnie z założeniami RSI, dostarczanie informacji, które ułatwią podejmowanie decyzji dotyczących koncentracji środków w ramach RPO oraz przegląd i aktualizację RSI.

Źródła informacji

Źródła informacji wykorzystywane do monitorowania IS podzielić można na dwa zasadnicze typy. Pierwszy z nich bazuje na badaniach własnych realizowanych przez UM. Kompleksowym dokumentem w tym zakresie jest „(…) Inteligentne Specjalizacje - kompleksowy przegląd danych monitoringowych". W ramach tej analizy źródłem są przede wszystkim informacje dotyczące projektów finansowanych ze środków RPO oraz PO IR wpisujących się w regionalne IS (ustalenia analityczne schodzą na poziom subregionalny). Monitoring obejmuje również podaż projektów z regionu wpisujących się w KIS, a także dodatkowo inwentaryzację podmiotów IS na podstawie REGON. Drugi typ stanowią opracowania, które przynależą do systemu monitorowania i ewaluacji IS, realizowane przez podmioty zewnętrzne (w ramach procedury zamówień publicznych), koordynowane przede wszystkim przez Departament Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki. Bazują one zarówno na badaniach terenowych (ilościowych oraz jakościowych, w szczególności regionalnych przedsiębiorców), ale również analizach desk research (m.in. danych GUS czy Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej).

Wskaźniki

W województwie wskaźniki rezultatu bezpośredniego i produktu, odnoszące się pośrednio do monitorowania IS, przyporządkowane zostały do Osi Priorytetowych RPO województwa: I „Gospodarka Wiedzy" i III „Przedsiębiorcza (…)"; w ramach których fakt wpisywania się przez

beneficjentów do obszarów IS uwzględniany jest w procedurze konkursowej (dotyczy to przede wszystkim Osi I, w ramach której wspierane są interwencje przyczyniające się do wzmacniania badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji, tylko w obszarach IS, wynikających z RSI). W przypadku Osi I jest to 17 wskaźników rezultatu bezpośredniego oraz 20 produktu, dla Osi III jest ich odpowiednio 14 oraz 38. Źródłem wszystkich wskaźników jest system SL. Sprawia to, że ryzyko związane z pozyskiwaniem danych zasilających wskaźniki jest w znacznym stopniu zminimalizowane i zależy wyłącznie od sprawności gromadzenia danych przez pracowników UM. Należy jednak podkreślić, że żaden ze wskaźników nie jest bezpośrednio dedykowany IS.

Metody stosowane do monitorowania

System monitorowania i ewaluacji IS oraz PPO opiera się na trzech elementach. W pierwszej kolejności są to analizy ilościowe i jakościowe dostarczające danych do monitorowania i ewentualnej weryfikacji potencjału oraz prognoz rozwoju gospodarczego i naukowego w obszarach IS. Do tej pory zrealizowano sześć badań w tym zakresie: (i) „Charakterystyka dziedzin wytyczonych przez inteligentną specjalizację regionu"; (ii) „Charakterystyka trzech spośród siedmiu dziedzin wytyczonych przez inteligentną specjalizację regionu"; (iii) „Analiza weryfikacyjna obszarów inteligentnej specjalizacji regionalnej"; (iv) „Oddziaływania inteligentnych specjalizacji regionalnych na rozwój gospodarczy (…)"; (v) „Aktualizacja pogłębionej diagnozy innowacyjności (…)"; (vi) „Przekrojowa analiza IS w województwie (…)". Uzupełnieniem tych analiz są cykliczne badania regionalne dotyczące potrzeb i kierunków działalności przedsiębiorstw, w sposób zapewniający identyfikowanie obszarów niszowych, wykazujących potencjał w kierunku przekształcenia się w nowe przewagi konkurencyjne regionu. Według stanu na początek stycznia 2020 roku, zrealizowano trzy badania w tym zakresie: (i) „Jakościowe badanie (…) przedsiębiorstw działających w obrębie inteligentnych specjalizacji regionu" (2016); (ii) „Jakościowe badania (…) przedsiębiorstw działających w obrębie inteligentnych specjalizacji regionu – edycja 2017", oraz „Jakościowe badanie (…) przedsiębiorstw działających w obrębie inteligentnych specjalizacji regionu – edycja 2019" które koncentrowały się m.in. na ocenie wsparcia oferowanego firmom z IS w ramach RPO oraz oczekiwaniach, co do zakresu i formy przyszłego wsparcia regionalnego dla firm działających w ramach poszczególnych IS. Ostatnim elementem monitoringu jest mechanizm agregowania danych, wynikających z analiz ilościowych i jakościowych oraz badań regionalnych – w celu przenoszenia ich na poziom rekomendacji operacyjnych oraz strategicznych, które mogą być podstawą do decyzji o uruchamianiu procesu aktualizacji RSI. W wyniku przeprowadzonej w II połowie 2019 roku ewaluacji mid-term podjęto decyzję o aktualizacji obowiązującej RSI. Aktualizacja, dopasowująca dokument do uwarunkowań związanych z nową perspektywą budżetową UE, ma zakończyć się jeszcze w 2020 roku.

Stan oraz główne funkcje systemu monitorowania IS w regionie

Zgodnie z zapisami RSI, elementem procesu PPO jest zarówno mechanizm monitorowania jak i ewaluacji IS regionu, które zorganizowane są w sposób umożliwiający weryfikację aktualnych i identyfikowanie nowych IS, w których region ma szansę osiągnąć przewagę konkurencyjną. Założono, że aby ten proces był skuteczny: (i) powinien być kontynuowany w sposób ciągły i otwarty, przy zaangażowaniu środowiska gospodarczego i naukowego oraz partnerów społecznych, zgodnie z koncepcją, przedsiębiorczego odkrywania, a jego wyniki mają być podstawą do uruchomienia przeglądu RSI; (ii) podstawą weryfikacji obszarów IS mają być analizy endogenicznych potencjałów w nauce i gospodarce (podaż) oraz potrzeb zgłaszanych przez środowisko gospodarcze (popyt); (iii) w celu oddolnego i konkurencyjnego badania potrzeb przedsiębiorstw, w RPO, wyodrębnione mają być strumienie środków przeznaczonych na wsparcie przedsięwzięć w obszarach innych niż określone w aktualnej RSI (tzw. mechanizm eksperymentacji dla identyfikowania nowych specjalizacji). W regionie proces monitorowania, choć w znacznym stopniu wypełnia ww. warunki, nie wpłynął do chwili obecnej na weryfikację aktualnych lub zidentyfikowanie nowych IS w regionie.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Pierwszym etapem angażowania interesariuszy w procesie zarządzania IS była rekrutacja do GR przeprowadzona w okresie kwiecień-maj 2015 roku. Ten etap należy ocenić pozytywnie ze względu na bardzo duże zainteresowanie uczestnictwem w tych gremiach (aż 261 zgłoszeń).

Ponadto, w regionie zaplanowano (i kontynuowano) szerokie działania informacyjno-promocyjne dotyczące IS oraz PPO (wśród których szczególnie pozytywnie należy ocenić pomysł wskazywania i promocji dobrych praktyk i tzw. „success stories" ze realizowanych działań i projektów) poprzez: „(…) Festiwal Innowacji", „(…) Targi Innowacji", warsztaty, panele dyskusyjne oraz informacje w mediach. W regionie realizowany jest również projekt „Innowacyjne Safari" (koordynowany przez zewnętrznych operatorów wybieranych w drodze postępowania przetargowego), który stanowi inicjatywę mającą na celu wsparcie regionalnych MŚP w dostępie do środowisk naukowych regionu i ich wiedzy specjalistycznej w obszarze regionalnych IS. Dodatkowo, opracowano również przewodnik zawierający podstawowe informacje dotyczące każdej z IS. Pomimo tych działań, w województwie obserwowany jest wciąż niski stopień świadomości wśród przedsiębiorców na temat regionalnych IS.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo, należy do Platformy S3 oraz ERRIN. Nie jest natomiast zaangażowane w działanie IQ-NET. Region wchodzi skład Platformy Tematycznej S3 przy KE na rzecz modernizacji przemysłu w ramach trzech obszarów tematycznych (i) Wydajna i zrównoważona produkcja; (ii) Innovative use of non-food biomass; (iii) Wysoka wydajność

produkcji dzięki drukowaniu 3D. Dodatkowo, w odniesieniu do IS, tym co wyróżnia województwo w kontekście współpracy międzynarodowej jest „Inicjatywa Awangarda" („Vanguard Initiative" - „Awangardowa Inicjatywa na rzecz Nowego Rozwoju przez Inteligentną Specjalizację"), która jest przedsięwzięciem 34 wysoko rozwiniętych i innowacyjnych regionów Unii Europejskiej, które nadają ton i wyznaczają kierunki rozwoju i wzrostu gospodarczego UE. Region jest wśród 10 inicjatorów, a ponadto jedynym regionem z Polski i pierwszym z obszaru Europy Środkowo-Wschodniej. Dodatkowo, w regionie funkcjonuje Digital Innovation Hub.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Źródłem barier w zakresie monitorowania IS oraz PPO są przede wszystkim bardzo szeroko zdefiniowane IS, które w znaczącym stopniu zablokowały zaplanowany w RSI mechanizm eksperymentacji, a w konsekwencji PPO. Sprawiło to, że PPO w regionie w dotychczasowej formule posiada w pewnym stopniu cechy działania pozornego. Zdeterminowało to również brak realnych efektów funkcjonowania GR Interdyscyplinarnej, której rolą jest poszukiwanie nowych, potencjalnych i perspektywicznych obszarów, mogących zostać uznanymi za IS województwa (poszerzając lub zastępując obecny katalog). Pozytywnie (w szczególności uwzględniając aspekt praktyczny tych rozwiązań) należy ocenić natomiast inicjatywy wspierające regionalne PPO, w szczególności takie jak „Innowacyjne Safari", „Przy kawie o innowacjach".

Kolejną barierą jest brak pomysłu na wykorzystanie znacznego potencjału przedstawicieli GR oraz funkcjonującej w regionie Rady Innowacji po dokonaniu uszczegółowienia RIS (wrzesień 2015), co przełożyło się, w okresie od IV kwartału 2015 do III kwartału 2020 roku, na spadek aktywności tych gremiów (w szczególności GR).

Słabością jest także postrzeganie w regionalnych dokumentach strategicznych IS tylko przez pryzmat środków europejskich (RPO), bez uwzględnienia szerszego kontekstu społecznego (np. edukacyjnego, kształcenia ustawicznego, itp.), który pozostaje w znacznym stopniu niezależny od funduszy europejskich.

Barierą w zakresie zarządzania IS oraz PPO jest również niewystarczająco efektywny kanał komunikacyjny pomiędzy GR, Zarządem Województwa oraz funkcjonującą w regionie Radą Innowacji w zakresie przekazywania informacji (szczególnie użytecznych dla regionalnego Centrum Przedsiębiorczości – Instytucji Pośredniczącej dla RPO) dotyczących wdrażania instrumentów wsparcia, w tym programów operacyjnych ze szczebla regionalnego (rozliczania projektów, oceny wniosków konkursowych itp.). Dzieje się tak pomimo tego, że ww. kwestie są jednym z zadań/kompetencji przypisanych GR.[80]

[80] Wniosek sformułowany na podstawie „Ewaluacji mid-term wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) 2020" (dokument nie został jeszcze opublikowany).

Ostatnią zidentyfikowaną trudnością jest brak dostatecznych zasobów ludzkich w Zespole ds. Zarządzania Inteligentnymi Specjalizacjami w Departamencie Nadzoru Właścicielskiego i Gospodarki w obszarze monitoringu i ewaluacji regionalnych IS, w tym PPO[81]. Dotyczy to w szczególnie niekorzystnej sytuacji gdy merytorycznie za obszar monitoringu i ewaluacji odpowiada tylko jedna osoba.

Podsumowanie

Region, zajmuje drugie miejsce wśród województw w „Regional Innovation Scoreboard 2019". Oznacza to, że należy do najbardziej innowacyjnych regionów w Polsce i posiada bardzo duży potencjał (zarówno uwzględniając sektor przedsiębiorstw, ale również uczelnie wyższe – co potwierdza m.in. skład funkcjonującej w regionie Rady Innowacji oraz GR) w zakresie PPO oraz rozwoju regionalnych IS.

Region charakteryzuje się dużą liczbą IS (aż siedem) o niskim stopniu selektywności oraz znaczącym uszczegółowieniu ich opisów (w ramach osobnego dokumentu, funkcjonującego niezależnie od RSI) na wzór tych stosowanych w przypadku KIS. Ponadto zidentyfikowano, że w przypadku wyboru regionalnych IS, nie stosowano konsekwentnie kryteriów typowych dla „inteligentnych specjalizacji", ale raczej „regionalnych specjalizacji gospodarczych"[82]. Ponadto większość IS ma charakter stricte branżowy, ale niemal każda z nich zawiera komponent o horyzontalnym charakterze (cross sektorowym), który identyfikowany jest dopiero na II i III poziomie uszczegółowienia.

Tym co wyróżnia region jest utworzenie specjalnej GR – interdyscyplinarnej, której zadaniem jest poszukiwanie nowych IS lub modyfikacja tych już istniejących.

Województwo charakteryzuje się wysokim stopniem transparentności materiałów i analiz, związanych z IS oraz PPO, zamieszczonych na stronie internetowej UM. Jednocześnie należy podkreślić, że wiele potencjalnych działań w zakresie PPO pozostało jedynie w założeniach teoretycznych, ze względu na niski stopień aktywności interesariuszy regionalnego systemu innowacji.

[81] Brak dostatecznych zasobów wynika przede wszystkim z trudności w zakresie rekrutacji odpowiednich kandydatów na stanowisko w Zespole ds. Zarządzania Inteligentnymi Specjalizacjami.

[82] Wniosek sformułowany na podstawie „Ewaluacji mid-term wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) 2020" (dokument nie został jeszcze opublikowany).

5.11. Województwo K

Wprowadzenie

Pierwsze próby „sformalizowanego" wyłaniania IS w regionie związane były z pracami nad dokumentem z 2013 roku „Badanie potencjałów i specjalizacji polskich regionów – województwo (…)", przygotowanym w ramach projektu pt. „Wdrożenie systemu monitorowania polityk publicznych w województwie (…)"[83]. W opracowaniu tym dokonano identyfikacji oraz klasyfikacji specjalizacji sektorowych (w sumie 16), które przyporządkowano do trzech grup: (i) obecny sektor kluczowy; (ii) starter gospodarczy; (iii) inteligentna specjalizacja. Na tej podstawie wytypowano sześć regionalnych IS: 1) Nowoczesny przemysł włókienniczy i mody (w tym wzornictwo), 2) Zaawansowane materiały budowlane, 3) Medycyna, farmacja, kosmetyki, 4) Energetyka (w tym odnawialne źródła energii), 5) Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze, 6) Informatyka i telekomunikacja. IS zostały wskazane w „Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa (…)" z 2013 roku jako „branże z największym potencjałem rozwoju w województwie (…)". Dedykowany jest im Priorytet numer 1 RSI - „Specjalizacja regionalna". Dodatkowo w dokumencie wskazano także cztery kluczowe technologie (zidentyfikowane równolegle dla wszystkich IS): (i) biotechnologia; (ii) nanotechnologia; (iii) technologie komunikacyjne i informatyczne; (iv) mechatronika; które ze względu na istniejący potencjał w regionie mają szansę rozwijać się i wspierać jego wzrost gospodarczy.

IS zostały szczegółowo opisane w dokumencie „Wykaz Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…) oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych". Nisze specjalizacyjne stanowią uszczegółowienie IS (II poziom uszczegółowienia), a one z kolei dzielą się jeszcze dodatkowo na obszary gospodarcze (III poziom uszczegółowienia). Z perspektywy operacyjnej, IS oraz wynikające z nich nisze specjalizacyjne, stanowią wytyczną w zakresie wdrażania RPO na lata 2014-2020. Zgodnie ze Szczegółowym Opisem Osi Priorytetowych RPO na lata 2014-2020, ocena wniosków o dofinansowanie będzie uwzględniała m.in. wpisywanie się potencjalnych projektów w IS. Jednocześnie dofinansowanie w ramach I Osi Priorytetowej RPO – „Badania, rozwój i komercjalizacja wiedzy", otrzymają jedynie te projekty, które będą wpisywały się w jedną z sześciu IS. Ponadto, preferowane (dodatkowe trzy punkty dla wnioskodawcy) będą projekty wpisujące się w obszary gospodarcze w ramach poszczególnych nisz specjalizacyjnych[84].

[83] Jednocześnie należy podkreślić, że pierwsza taka próba została podjęta wcześniej, czego efektem był raport autorstwa A. Rogut oraz B. Piaseckiego pt. „Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa (…)" opracowany w 2008 roku, jednak ostatecznie nie został on przyjęty przez Zarząd Województwa.

[84] Dotyczy to projektów w ramach II Osi Priorytetowej RPO – „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka".

Należy podkreślić, że przy opracowaniu dokumentu „Wykaz Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…) oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych" wykorzystano zarówno analizy desk research, jak i przeprowadzone badania terenowe – zarówno ilościowe i jakościowe z przedsiębiorcami (mikro, małe, średnie i duże firmy) oraz ekspertami reprezentującymi: uczelnie publiczne, uczelnie niepubliczne, jednostki badawczo-rozwojowe, centra doskonałości, fundacje naukowe, regionalne centra innowacji, przemysłowe instytuty badawcze, centra transferu technologii, parki technologiczne, agencje rozwoju regionalnego, IOB, inspektoraty wojewódzkie z terenu województwa.

Kontynuacją prac nad rozwojem koncepcji IS przyjętej w RSI oraz zwiększającej jej operacjonalizację, był projekt pn. „Opracowanie Polityk sektorowych Województwa (…) w ramach środków pochodzących z Pomocy Technicznej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa (…) 2007-2013". Jego efektem było stworzenie sześciu dokumentów strategicznych, zawierających wizję i cele, a także „Plany Akcji" (działań jakie powinny być zrealizowane wraz z ich harmonogramem) oraz ramy finansowe i prawne, dla każdej z sześciu IS. W powstanie tych dokumentów zaangażowani byli przedstawiciele firmy doradczej/ konsultingowej (PwC Polska Sp. z o.o.). Dodatkowo opracowano również ekspertyzę pt. „HORIZON (…) 2020 – Identyfikacja i konceptualizacja inteligentnych specjalizacji województwa (…) (smart specialisations) w kontekście Programu Horyzont 2020", której zadaniem było określenie barier i potencjału, który pozwoli na wspólne poszukiwanie skutecznych rozwiązań regionalnych problemów z wykorzystaniem wsparcia unijnego, a zwłaszcza Programu Horyzont 2020.

W opisywanym województwie podjęto również próbę przełożenia wszystkich IS na kody PKD 2007 (z dokładnością do klas). Efekty prac zamieszczono w „Wykazie Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…) oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych" stanowiącym Załącznik do Uchwały z 2016 r. Zarządu Województwa. Efekty tego działania (tj. identyfikacja obszarów gospodarczych dla specjalizacji w oparciu o klasyfikację PKD) wykorzystane zostały w procesie identyfikowania nisz specjalizacyjnych.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Za zarządzanie IS odpowiada obecnie Departament Promocji UM (wcześniej Departament ds. Przedsiębiorczości), a konkretnie wchodzący w jego skład Wydział Promocji Przedsiębiorczości. Do zadań tego wydziału należy m.in.: (i) wspieranie działań proinnowacyjnych w gospodarce regionu, w tym koordynacja prac związanych z tworzeniem i wdrażaniem „Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa (…)"; (ii) powoływanie platform branży kluczowych i rozwój IS; (iii) budowanie i koordynowanie systemu wsparcia gospodarki lodzkie4business (iv) wspieranie innowacyjności województwa, m.in. poprzez: stworzenie warunków do rozwoju funduszy seed capital i promocję innowacyjności regionu.

Dodatkowo pracę UM wspiera Rada Innowacji Województwa (…) (wskazana w RSI, powstała z przekształcenia Komitetu Sterującego RSI), która stanowi podmiot opiniodawczo-doradczy dla Zarządu Województwa, w zakresie zagadnień związanych z innowacyjnością regionu.

Oznacza to, że zadaniem Rady, funkcjonującej od I kwartału 2016 roku (powołanej w 2015 roku), jest udział w procesie wdrażania i aktualizowania dokumentów strategicznych województwa tj. „Regionalnej Strategii Innowacji – LORIS 2030" oraz sześciu Polityk Sektorowych. Do prac w Radzie zaproszeni zostali reprezentanci: biznesu, uczelni wyższych, jednostek naukowych, instytucji wspierających rozwój gospodarki, organizacji pozarządowych oraz innych instytucji zaangażowanych w rozwój innowacji w regionie. Jednocześnie w RSI przewidziano mechanizm gwarantujący rozbudowę składu członkowskiego w sytuacji, gdy któraś ze stron nie posiadałaby w Radzie wystarczającej reprezentacji. Rada, zgodnie z założeniami, powinna spotykać się trzy/cztery razy w roku (np. raz na kwartał) lub częściej, gdy ranga podejmowanych decyzji będzie wymagać konsultacji. Aktualnie Rada nie jest aktywna (okres najwyższej aktywności Rady przypadł na lata 2016-2017). Od 2020 roku wdrażana jest koncepcja oparta na funkcjonowaniu Rady Odpowiedzialnego Rozwoju (rozszerzenie zakresu działalności Rady Innowacji) wspieranej merytorycznie przez Tematyczne Grupy Robocze (w tekście RSI LORIS zostały nazwane Platformami Branż Kluczowych) dedykowane poszczególnym inteligentnym specjalizacjom województwa (jedna grupa przypada na jedną specjalizację). Celem współdziałania wskazanych podmiotów jest udział w kreowaniu i realizacji założeń polityki innowacyjnej oraz tworzenie środowiska innowacji w regionie.

Znaczące i aktywne wsparcie merytoryczne dla Wydziału Promocji Przedsiębiorczości (obecnie w postaci jednego pracownika merytorycznego) w zakresie PPO oraz IS stanowi także Regionalne Obserwatorium Terytorialne Województwa (…)- komórka organizacyjna Biura Planowania Przestrzennego Województwa, licząca 15 osób[85].

Dodatkowo w RSI wskazano platformę współpracy branż kluczowych, funkcjonującej w oparciu o koordynatorów (operacyjnie określaną również jako Grupy Robocze dedykowane poszczególnym IS), której celem jest zapewnienie rozwoju IS poprzez rozpowszechnianie informacji np. o kierunkach polityki innowacyjnej, a także stworzenie warunków do integracji podmiotów działających w obszarze innowacji w regionie. Do tej pory platforma (w postaci Grup Roboczych) nie została jednak powołana.

Ponadto w RSI LORIS 2030 założono, że jednym z kluczowych działań, jakie zostanie podjęte w obszarze komunikacji zagadnień dotyczących IS będzie wdrożenie portalu innowacji ((…) Platformy Transferu Wiedzy) - platformy współpracy branż kluczowych zidentyfikowanych w regionie. Narzędzie to miało stanowić istotny element systemu wdrażania RSI w obszarze innowacji w ramach IS. Portal w założeniu miał zapewnić pełną transparentność oraz umożliwić komunikację i transfer myśli technologicznej pomiędzy przedsiębiorcami należącymi do branż kluczowych, a instytucjami B+R, centrami transferu technologii, parkami naukowo-technologicznymi, czy też ośrodkami akademickimi (w tym właściwymi dla danej branży wydziałami). Początkowo Platforma Transferu Wiedzy funkcjonowała sprawnie, jednak ze względu na wysokie koszty obsługi, jej działalność została bezterminowo

[85] Według danych na 2020 rok.

zawieszona. Jej rolę obecnie pełnią Centra Innowacji Biznesowej. Planowane jest również wykorzystanie w tym celu powstającej obecnie w ramach projektów RPO ((…) Go Benelux oraz (…) Green Hub) aplikacji cyfrowej skierowanej do przedsiębiorców, która m.in. umożliwiać będzie bezpośrednią komunikacją między jej użytkownikami, nawiązywanie kontaktów biznesowych oraz poszukiwanie partnerów.

Sposób organizacji PPO

W opisywanym województwie PPO (określany również jako partycypacyjna forma zarządzania regionem w obszarze polityki innowacyjnej lub „partycypacyjny sposób działania") związany jest przede wszystkim z opracowaniem dla każdej z sześciu IS oddzielnej szczegółowej „Polityki Sektorowej". Zgodnie z przyjętymi założeniami, polegało to na wspólnym działaniu przedstawicieli przedsiębiorstw, nauki oraz administracji, podjętym w celu zidentyfikowania wyzwań stojących na drodze rozwoju poszczególnych IS oraz potrzeb, którym należy sprostać. Zaangażowanie interesariuszy z każdej z sześciu IS zaowocowało ostatecznie stworzeniem sześciu „Polityk Sektorowych". Każdy z dokumentów składa się z: (i) opisu sytuacji w sektorze, na który składa się charakterystyka każdej IS w oparciu o dane statystyczne dotyczące podmiotów gospodarczych oraz ogólnej sytuacji demograficznej w województwie, a także opisu specyficznych potrzeb przedsiębiorców z sektora (na podstawie zrealizowanych badań ilościowych wśród przedsiębiorców z województwa) (ii) wizji celów strategicznych i operacyjnych (wskazujących długoterminowe plany rozwoju każdej IS); (iii) Planu Akcji będącego wynikiem wypracowania wraz z przedstawicielami każdej z IS szeregu projektów, które należy przeprowadzić w celu skutecznego rozwoju poszczególnych sektorów; (iv) nisz specjalizacyjnych (będących wynikiem powiązania każdej IS z czterema kluczowymi technologiami województwa). Kontynuacją tych działań była organizacja tzw. „Forów Inspiracji" (spotkania z przedstawicielami podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji, funkcjonujących w poszczególnych inteligentnych specjalizacjach, które umożliwiły wskazanie kierunków rozwoju owych specjalizacji poprzez podniesienie poziomu wiedzy uczestników o korzyściach wynikających ze współpracy na rzecz rozwoju innowacyjności) w okresie 2015-2016 (w formie SL dla każdej z IS).

Jednocześnie w 2018 roku opracowano kompleksowy dokument koncentrujący się na metodologii PPO w kontekście wyznaczania i weryfikacji IS. Zawierał on również wyniki badań przeprowadzonych w oparciu o metodologię przedsiębiorczego odkrywania IS w województwie. Opracowano w nim i przetestowano szczegółową metodologię PPO w procesie wyznaczania IS, która koncentruje się na: (i) identyfikacji domen IS, w tym ich dalszego zawężania oraz analizę zasobów proinnowacyjnych; (ii) wyborze potencjalnych obszarów IS; (iii) ocenie zdolności do współpracy i kooperacji w ramach potencjalnego obszaru IS; (iv) weryfikacji potencjalnych obszarów IS; (v) wyborze IS; (vi) systemie monitoringu obszarów IS (z uwzględnieniem specyfiki każdego obszaru) i w ramach systemu monitorowania innowacyjności całego regionu.

Dodatkowym rozwiązaniem, planowanym do wdrożenia przez UM, będącym obecnie na etapie pilotażu, jest wykorzystywanie w PPO danych pochodzących z projektu „(…)4business+" (realizowanego zgodnie z założeniami w latach 2019-2021 i stanowiącego kontynuację działań podejmowanych w województwie od 2016 roku), który pierwotnie dedykowany był innym celom. Należy do nich zaliczyć w szczególności: (i) zwiększenie poziomu handlu zagranicznego MŚP; (ii) promocję atrakcyjności gospodarczej i inwestycyjnej województwa ze szczególnym uwzględnieniem IS; (iii) rozwój współpracy na linii biznes-nauka-samorząd; (iv) podniesienie konkurencyjności MŚP poprzez zapewnienie dostępu do informacji gospodarczych i nowych technologii; (v) promowanie województwa jako regionu innowacji (technologicznych, organizacyjnych, marketingowych, produktowych i procesowych); (vi) rozwój narzędzi ułatwiających start do biznesu.

Od instytucji oraz osób zaangażowanych w projekt „(…) 4business+" (tj. - (i) Centrów Innowacji Biznesowych prowadzonych przez zespół doradców biznesu; (ii) inicjatywy SkyHUB; (iii) Biur Wsparcia Eksportu oraz działających w ich ramach zespołów konsultantów) będą pozyskiwane dane zgromadzone bezpośrednio od przedsiębiorców zgłaszających się do trzech ww. typów podmiotów funkcjonujących w ramach tego przedsięwzięcia wspierającego biznes w opisywanym regionie. Informacje będą koncentrować się w szczególności na innowacyjnej działalności w ramach obszarów IS, ale też poza nimi. Oznacza to, że we wsparcie regionalnego PPO zaangażowane zostaną instytucje, które w ramach swojej podstawowej działalności nie miały wpisanego takiego zadania. PPO jest w tym przypadku niejako „pozytywnym efektem ubocznym" ich działalności, który ma jednak, zgodnie z planami UM, zostać wykorzystany w sposób regularny i ciągły.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Cele monitoringu IS nie zostały wskazane wprost, ale są ściśle powiązane z monitorowaniem RSI, a zwłaszcza Celu Priorytetowego 1. „Specjalizacja regionalna". Zgodnie z zapisami tego dokumentu strategicznego, proces monitoringu polega na systematycznym zbieraniu, raportowaniu i interpretowaniu danych opisujących postęp i efekty wdrażania RSI.
W związku z tym daje bardzo szerokie spektrum wiedzy i niezbędnych informacji dla prowadzenia skutecznego zarządzania, spełniając m.in. rolę systemu wczesnego ostrzegania o ewentualnych nieprawidłowościach, konieczności wprowadzania zmian czy wręcz polityki w danym obszarze, prawidłowości wydatkowania środków, realizacji zamierzonych celów itp. Oznacza to, że monitorowanie znacząco wspomaga proces zarządzania działaniami realizującymi RSI LORIS 2030.

Źródła informacji

Systemu monitorowania IS bazuje przede wszystkim na: opracowaniach własnych UM, raportach z realizacji RSI, informacjach zbieranych w ramach statystyki publicznej oraz danych dotyczących projektów finansowanych ze środków RPO oraz PO IR. Dodatkowo,

w trybie zamówień publicznych zlecane są opracowania, które również wykorzystują dane ze statystyki publicznej oraz informacje uzyskane w ramach badań terenowych (FGI, SL, panele z wykorzystaniem elementów burzy mózgów).

Wskaźniki

Lista wskaźników odnoszących się do monitorowania IS określona została wstępnie w RSI. Do IS przyporządkowane zostały wskaźniki strategiczne w ramach Priorytetu I. Pięć z sześciu IS (z wyjątkiem IS - Informatyka i telekomunikacja) posiada dedykowane im wskaźniki strategiczne, dla których źródłem są dane z BDL GUS. Dla każdej z IS przedstawia się to następująco: (i) Zaawansowane materiały budowlane - sześć wskaźników; (ii) Energetyka (w tym odnawialne źródła energii) - trzy wskaźniki; (iii) Innowacyjne rolnictwo i przetwórstwo rolno-spożywcze – sześć wskaźników; (iv) Medycyna, farmacja, kosmetyki – trzy wskaźniki; (v) Nowoczesny przemysł włókienniczy i mody – sześć wskaźników. Dodatkowo wskaźniki w zakresie IS (wskazane w ramach Priorytetu I) zaprezentowane zostały w specjalnej interaktywnej bazie danych (dedykowanej wszystkim wskaźnikom wymienionym w regionalnych dokumentach strategicznych) na stronie internetowej. Ostatecznie w monitoringu (zgodnie ostatnim z Raportem z realizacji RSI) wykorzystywane są 2 wskaźniki strategiczne przypisane do Priorytetu I. „Specjalizacja regionalna". Dodatkowo, do IS przyporządkowane zostały również cztery wskaźniki operacyjne, powiązane z wykonywaniem „Planów Działań". Należy jednak podkreślić, że w sprawozdaniu z realizacji RSI z 2018 roku stwierdzono, że (...) „nie słabną wątpliwości, co do zasadności ich doboru oraz oszacowanych wartości docelowych (szczególnie w odniesieniu do liczby wydarzeń promocyjnych oraz projektów szkoleniowo-doradczych)".

Metody stosowane do monitorowania

Opracowaniem szczegółowo opisującym i podsumowującym zaprojektowany system monitorowania innowacyjności całego regionu (w tym obszarów regionalnych inteligentnych specjalizacji) jest „Raport końcowy z badań przeprowadzonych w ramach Stworzenia narzędzi do monitorowania innowacyjności regionu (…), z wykorzystaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania na potrzeby aktualizacji RSI LORIS 2030". W przypadku tego opracowania stosowano zróżnicowane metody i techniki badawcze w zakresie monitoringu IS: analizy desk research (m.in. bazujące na danych ze statystyki publicznej – kody PKD), badania ilościowe (realizowane z przedsiębiorcami), jakościowe (w zakresie analizy potencjałów otoczenia gospodarczego), SL, benchmarking (regionalny i międzynarodowy), mapy innowacji. Do określenia poziomu koncentracji poszczególnych obszarów działalności gospodarczej dla poszczególnych IS wykorzystano ilorazy lokalizacyjne obliczone na podstawie wielkości zatrudnienia. Dodatkowo monitorowanie IS odbywa się w ramach systematycznego monitoringu RSI. W ramach tego działania opracowano do tej pory dwa raporty z realizacji RSI. Pierwszy został przygotowany na koniec 2016 roku i obejmował okres 2010-2015 w zakresie wskaźników statystycznych oraz lata 2014-2016 w zakresie oceny postępu rzeczowego i finansowego. Drugi został opracowany w marcu 2018 roku

i obejmował lata 2010-2016 w zakresie wskaźników statystycznych oraz lata 2016-2017 w zakresie oceny postępu rzeczowego i finansowego.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Za monitorowanie RSI odpowiada Regionalne Obserwatorium Terytorialne Województwa (…) (koordynowane w tym zakresie przez Wydział Promocji Przedsiębiorczości)[86]. Monitorowanie opiera się przede wszystkim na analizach w zakresie innowacyjności całego regionu oraz wdrażania RSI. Szczegółowe założenia do systemu monitorowania obszarów IS (z uwzględnieniem specyfiki każdego obszaru) wypracowano w czasie prac nad RSI oraz w toku przygotowywania kolejnych sprawozdań z jej realizacji (w szczególności w zakresie ustalenia ostatecznej listy wskaźników przyporządkowanych do poszczególnych Priorytetów). Sprawozdania z wdrażania RSI obejmują, oprócz szerokiej diagnozy sytuacji społeczno-gospodarczej regionu, następujące szczegółowe elementy w ramach Priorytetu I, dedykowanego IS: (i) stan realizacji wskaźników strategicznych; (ii) realizacja projektów współfinansowanych ze środków unijnych; (iii) realizacja „Rocznych Planów Działania".

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W obszarze komunikacji, promocji i angażowania regionalnych interesariuszy kluczową rolę stanowić miały (nie funkcjonujące obecnie) „platformy współpracy branży kluczowej w oparciu o koordynatorów". Jako główny cel wyznaczono im zapewnienie rozwoju IS poprzez rozpowszechnianie informacji o celach oraz kierunkach polityki innowacyjnej, która będzie prowadzona w regionie, a w konsekwencji stworzenie warunków do integracji podmiotów działających w obszarze innowacji w regionie. Lukę tę stara się częściowo wypełnić projekt stanowiący obecnie kluczowy kanał (bazujący przede wszystkim na bezpośrednich kontaktach z przedsiębiorcami) rozpowszechniania informacji na temat IS - „(…)4business+". Ponadto aktywnie w działania komunikacyjne stara się angażować Departament Promocji (w szczególności Wydział Promocji Przedsiębiorczości), który koordynuje bieżące kontakty podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji, zaangażowanych we współpracę w obszarze IS oraz PPO. Kluczową rolę w zakresie komunikacji mają w przyszłości pełnić Tematyczne Grupy Robocze dedykowane poszczególnym IS. Jako główny cel wyznaczono im stworzenie warunków do integracji

[86] Do zadań ROT należy m.in.: (i) opracowywanie i prowadzenie procedury sporządzenia projektu SRW, jej aktualizacji oraz raportów na temat osiągnięcia celów polityki regionalnej; (ii) prowadzenie analiz i ewaluacji polityk publicznych zapisanych w strategicznych dokumentach krajowych i wojewódzkich, mających wpływ na rozwój województwa; (iii) budowa zintegrowanego systemu monitorowania sytuacji społeczno-gospodarczej oraz interwencji publicznych w województwie, prowadzenie badań i analiz strategicznych dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej i trendów rozwojowych, prognozowanie zmian sytuacji społeczno-gospodarczej oraz opracowywanie raportów.

podmiotów działających w obszarze innowacji w regionie (w 2020 nadal trwają prace nad przygotowaniem modelu ich działania z wykorzystaniem projektu „(…)4business+").

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo należy do Platformy S3 oraz ERRIN. Nie jest natomiast zaangażowane w działanie IQ-NET. Region wchodzi w skład Platformy Tematycznej S3 przy KE na rzecz modernizacji przemysłu w ramach jednego obszaru tematycznego - Inteligentne regionalne inwestycje w innowacje w dziedzinie tekstyliów. Ponadto województwo uczestniczy w projektach z inicjatywy wspólnotowej – INTERREG Europa 2014-2020. W kontekście IS oraz PPO na uwagę zasługuje przede wszystkim projekt, w który zaangażowany jest Departament Promocji - „Beyond EDP". Jego celem jest ulepszenie „Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa (…)" w kontekście PPO. Należy ocenić, że dostarczył on pracownikom Wydziału Promocji Przedsiębiorczości nie tylko aktualnej wiedzy teoretycznej w zakresie IS oraz PPO, ale także pozwolił zapoznać się z funkcjonującymi rozwiązaniami, w tych obszarach, w regionach zagranicznych (Niemiec, Francji, Hiszpanii, Włoch, Szwecji, Holandii, Belgii oraz Rumunii), co było efektem m.in. organizowanych wizyt realizowanych regularnie od 2016 roku u poszczególnych partnerów.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

W przypadku barier i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO wskazać należy przede wszystkim: (i) zmiany organizacyjne wpływające negatywnie, w znaczący sposób, na obszar związany z koordynacją IS oraz PPO; (ii) niewielkie zasoby kadrowe w zakresie koordynacji procesu monitorowania IS oraz PPO w regionie (merytorycznie za koordynację prac w zakresie IS oraz PPO odpowiada tylko jedna osoba); (iii) niską aktywność Rady Innowacji Województwa; (iv) brak wsparcia ze strony decydentów dla pracowników merytorycznych w obszarze PPO i IS w zakresie wdrażania nowatorskich rozwiązań w obszarze PPO oraz IS[87]; (v) niski poziom świadomości przedstawicieli podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji w zakresie korzyści wynikających z długotrwałej współpracy.

Istotny element ryzyka związany jest także z monitorowaniem wskaźników. Ze względu na to, że dla większości z nich źródłem danych jest GUS, może to wpływać na trudności w procesie pozyskiwania danych zasilających wskaźniki, które są niezależne od działań czy kompetencji UM.

[87] W tym obszarze ma miejsce jednak znacząca poprawa w 2020 roku.

Podsumowanie

Uwzględniając przyjęte rozwiązania w zakresie IS, region charakteryzuje się umiarkowaną liczbą IS (sześć) o niskim stopniu selektywności oraz wyjątkowo drobiazgowym uszczegółowieniu ich opisów (w ramach osobnego dokumentu, funkcjonującego niezależnie od RSI) na wzór tych stosowanych w przypadku KIS. Na drugim poziomie uszczegółowienia (nisza specjalizacyjna) wyróżnić można 58 priorytetów, podczas gdy na trzecim (obszar gospodarczy) jest ich aż 459.

Charakterystyczne dla województwa było również wykorzystanie podmiotów zewnętrznych (firm konsultingowych) do opracowania dokumentów strategicznych w tym RSI, a także „Wykazu Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa (…)" oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych czy sześciu „Polityk Sektorowych".

Region charakteryzuje się umiarkowanym stopniem transparentności materiałów i analiz związanych z IS oraz PPO zamieszczonych w dwóch miejscach: w Serwisie Regionalnego Programu Operacyjnego oraz Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego Województwa (…).

5.12. Województwa L

Wprowadzenie

IS województwa zostały wyłonione w wyniku prac Zespołu Wykonawczego ds. Opracowania Smart Specialisation w ramach aktualizacji „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) na lata 2004-2013”[88]. W oparciu o autorską metodologię zidentyfikowano 10 obszarów kluczowych dla rozwoju regionu i na ich podstawie wytyczono sześć RIS. Należą do nich: 1) Technologie chemiczne (zrównoważone), 2) Zrównoważone technologie budownictwa i drewna, 3) Technologie przemysłu maszynowego i metalowego, 4) Technologie przemysłu energetycznego (w tym OZE, poprawa efektywności energetycznej), 5) Technologie rolno-spożywcze oraz 6) Procesy i produkty ochrony zdrowia i środowiska (Life and environmental science). IS oraz sposoby ich identyfikacji i monitorowania zostały opisane w „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) do roku 2020”[89] (przyjęcie – lipiec 2014 roku, aktualizacja – kwiecień 2017 roku). Szczegółowy opis specjalizacji zawarto w dokumencie „Specjalizacje Inteligentne Województwa (…) z wyszczególnieniem”[90], stanowiącym załącznik do regulaminu konkursów RPO i tym samym wytyczną przy określaniu zgodności z IS dla projektów składanych w ramach 1. osi priorytetowej „Innowacje w gospodarce” oraz wybranych działań 2. osi priorytetowej „Konkurencyjna gospodarka”, działania 2.1.2, 2.3, 2.4 RPO. Celem wyczerpującego uszczegółowienia IS i próby dodatkowego przełożenia ich na kody PKD[91] było wyznaczenie podmiotom jak najszerszego zakresu tematycznego w obrębie IS, w który mogą wpisać swoją działalność, by otrzymać dofinansowanie z RPO.

Projekt „Strategii Innowacji Województwa (…)” na kolejne siedem lat[92] zakłada poszerzenie listy o cztery IS. Planowane zmiany będą jeszcze konsultowane i negocjowane przez twórców Strategii.

[88] Sejmik Województwa (…), Regionalna Strategia Innowacji Województwa (…) na lata 2004-2013, czerwiec 2004.

[89] Zarząd Województwa (…), Regionalna Strategia Innowacji Województwa (…) do roku 2020, kwiecień 2017.

[90] Specjalizacje Inteligentne Województwa (…) z wyszczególnieniem, Załącznik nr 1 do Uchwały Zarządu Województwa z 2017 r., styczeń 2018.

[91] Specjalizacje inteligentne województwa z przyporządkowanymi kodami PKD

[92] Dokument jest obecnie przygotowywany przez Urząd Marszałkowski Województwa i instytucje współpracujące.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Zarządzaniem IS i koordynacją PPO w regionie zajmuje się (…) Centrum Rozwoju Gospodarki, powołane uchwałą Sejmiku Województwa w 2007 roku jako jednostka budżetowa Samorządu Województwa. Formalnie, centrum podlega pod Departament Infrastruktury i Gospodarki UM.

Za kreowanie polityki innowacyjnej, której wykonawcą jest się (…) Centrum Rozwoju Gospodarki, odpowiada Regionalne Forum Innowacji Województwa (…) - organ opiniujący i doradczy Zarządu Województwa.

W procesy związane z IS zaangażowanych jest wiele podmiotów niebędących jednostkami samorządowymi, takich jak: Grupy Robocze (GR) dla poszczególnych IS (organizowane wokół lidera, zapewniającego rozwój i wspólne działania branżowe pozostałym członkom; do członkostwa zapraszane są firmy zainteresowane współpracą B+R i kooperacją międzynarodową), jednostki naukowe (eksperci z Politechniki funkcjonującej w regionie wsparli opracowanie metodologii PPO) i organizacje przedsiębiorców („Klub 150”[93] aktywnie uczestniczy w PPO i monitorowaniu IS).

PPO w województwie nadzorowane jest przez Komitet Monitorujący, w skład którego – poza przedstawicielami się funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki – wchodzą przedstawiciele znaczących dla regionu IOB.

Sposób organizacji PPO

Za koordynację PPO w regionie odpowiedzialne jest funkcjonujące w regionie Centrum Rozwoju Gospodarczego, ale sam proces angażuje wielu interesariuszy: przedsiębiorców, naukowców, przedstawicieli IOB, reprezentantów klastrów i stowarzyszeń branżowych - w tym członków GR.

Główną metodologię PPO, prowadzącą bezpośrednio do wskazania kluczowych obszarów rozwojowych dla regionu, opracowali naukowcy z Politechniki, znajdującej się w regionie. Polega ona na wyszukiwaniu wspomnianych obszarów na podstawie zastanych i wywołanych danych ilościowych oraz jakościowych, kolejno na diagnozie ich potencjału w kierunku innowacyjności i konkurencyjności regionu, a następnie na wyborze spośród nich IS. Cały proces oparty jest na metodzie macierzy logicznej, która stanowi ramy dla analizy faz regionalnego transferu wiedzy (wytwarzanie - wykorzystywanie - upowszechnianie innowacyjnych technologii) przez pryzmat autorsko wybranych kryteriów. Uznano, że technologie lub produkty, które wpisują się jednocześnie we wszystkie trzy fazy transferu wiedzy, stają się IS. Miano specjalizacji potencjalnie inteligentnych zyskują technologie, które wpisują się w dwie fazy. Stanowi to sposób priorytetyzacji IS i jednocześnie daje możliwość

[93] Klub 150 to powstałe w 2013 roku stowarzyszenie zrzeszające największe firmy w województwie, którego rolą jest integrowanie członków i wspieranie ich rozwoju.

dynamicznych zmian na ich liście (o czym świadczy awans jednej potencjalnej IS do grona właściwych IS oraz wskazanie czterech nowych IS w projekcie kolejnej RSI).

PPO prowadzony jest na bieżąco przez instytucję koordynującą, ze wsparciem ze strony zaangażowanych interesariuszy. Wdrażanie metodologii wyłaniania IS znajduje się po stronie funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki i ekspertów naukowych, a pozostałe podmioty (przedsiębiorstwa, stowarzyszenia przedsiębiorców, IOB) wspierają ten proces poprzez aktywizację i budowanie usieciowienia, które ma przekładać się na zaangażowanie w ustalanie wspólnej wizji rozwoju regionu i na tej podstawie trafne wyłonienie IS. Istotnych informacji, w kontekście wyłaniania nisz i trendów rozwojowych, dostarczają także wdrażane metody monitorowania IS.

Przebieg PPO od 2012 roku finansowany jest ze środków RPO – kolejno w ramach projektów: „(…) Platforma Innowacji”[94], „Kooperacyjne (…) - profesjonalne otoczenie biznesu”[95] oraz „Kooperacyjne (…) - profesjonalne otoczenie biznesu II”[96].

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Za pomocą monitorowania IS pracownicy funkcjonującego w województwie Centrum Rozwoju Gospodarki chcą mieć stały ogląd sytuacji gospodarczej w regionie. Przede wszystkim pozwala ono dowiedzieć się, na ile efektywnie beneficjenci interwencji powiązanych z IS (1. oś RPO), pożytkują środki pozyskane z dofinansowania oraz na ile jest to użyteczne dla nich samych i dla regionu. Celem monitorowania jest także śledzenie przebiegu PPO i diagnozowanie potrzeb jego interesariuszy, by w miarę możliwości na bieżąco wychodzić im naprzeciw. Prowadzony jest również dialog na temat sytuacji regionu i samych IS – czy stanowią je dziedziny odpowiednie i wyczerpujące w perspektywie potencjału województwa.

Regionalna Strategia Innowacji wskazuje na zasadność monitorowania IS ze względu na dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość gospodarczą – w ten sposób wyrażona zostaje potrzeba bieżącego pozyskiwania informacji oraz gotowość wprowadzania zmian. To właśnie w efekcie monitoringu, w kwietniu 2017 roku wprowadzono modyfikację na liście IS -

[94] Projekt realizowany był przez działające w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki w partnerstwie z pięcioma podmiotami reprezentującymi różne sektory życia publicznego i gospodarczego regionu w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa na lata 2007-2013, Poddziałanie 1.3.1 „Wsparcie sektora B+R oraz innowacji na rzecz przedsiębiorstw”, w okresie 1 sierpnia 2012 r. - 31 grudnia 2014 r.

[95] Projekt realizowany był przez regionalne Centrum Rozwoju Gospodarki w partnerstwie z regionalnymi IOB i MŚP w okresie 1 stycznia 2016 r. – 30 czerwca 2018 r.

[96] Projekt realizowany jest przez działające w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki w partnerstwie z regionalnymi IOB i MŚP w okresie 1 września 2018 r. – 31 sierpnia 2022 r.

specjalizację dotychczas uznawaną za potencjalną - „Procesy i produkty ochrony zdrowia i środowiska” (Life and environmental science) - włączono do grona właściwych IS. Podstawą tej decyzji było śledzenie przemian sytuacji w regionie w aspekcie zdrowia, m.in. utworzenia w województwie uczelni medycznej i zmiany charakteru jednego ze szpitali na uniwersytecki.

Źródła informacji

Monitorowanie IS w regionie przebiega w oparciu o dwa rodzaje danych. Pierwszym z nich są dane zastane: (i) ze statystyki publicznej pozyskiwane we współpracy funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki z GUS oraz (ii) z wniosków składanych w konkursach dedykowanych programom typu RPO, PO IR i PO WER, dostępne dla funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki. Drugim rodzajem są dane wywołane przez urzędników funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki podczas wdrażania metod realizacji monitoringu.

Wskaźniki

Wskaźniki monitorowania IS w regionie pokrywają się ze wskaźnikami SRW. Ich łączna liczba wynosi 59. Są one przyporządkowane do dziesięciu celów strategicznych dokumentu. Ich ustalenie bazowało na dotychczasowym doświadczeniu urzędników w kwestii planowania strategii i działań dla regionu; są one uważane za powszechne i uniwersalne w praktyce planowania rozwoju. Spośród wszystkich dostępnych wskaźników, najbardziej adekwatnymi do monitorowania IS wydają się te dotyczące celów: 3. „Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka” (dziewięć wskaźników) oraz 4. „Dynamiczne przedsiębiorstwa” (osiem wskaźników).

Metody stosowane do monitorowania

Monitorowanie IS wiąże się z wglądem w sytuację gospodarczą w całym regionie – zwłaszcza pod kątem innowacyjności - który dokonywany jest poprzez bieżące analizy z wykorzystaniem danych ze statystyki publicznej oraz wniosków składanych w konkursach do RPO i PO IR. Prowadzone są także badania jakościowe (wywiady) wśród firm, które nie były nigdy beneficjentami żadnego programu wsparcia publicznego – dotyczą one nie tylko ich działalności, ale i kierunków rozwoju.

Kolejnym sposobem monitorowania RIS są osobiste odwiedziny urzędników funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki w przedsiębiorstwach będących beneficjentami programów wsparcia publicznego, połączone z przeprowadzeniem wywiadów na temat ich inwestycji, zatrudnienia, potrzeb i oczekiwań oraz planów na przyszłość. Inspiracją do wykorzystania tej metody był projekt z 2009 roku, realizowany we współpracy z Ministerstwem Gospodarki i Turystyki Dolnej Austrii, którego przedstawiciele wdrażali osobiste wywiady w firmach już od około 2002 roku. Wywiady te uważane są za najbardziej efektywny sposób monitorowania IS, ze względu na ich bieżący charakter, regularność i potencjał do wzmacniania sieci kontaktów w regionie.

Beneficjenci RPO poprzez udział w konkursach zobowiązują się do wzięcia w nich udziału. Cechą charakterystyczną województwa jest otwartość instytucji zarządzających

monitorowaniem na potrzeby przedsiębiorstw oraz IOB – gotowość pomocy ze strony urzędników odwzajemniana jest przez aktywną współpracę i dzielenie się informacjami. Relacje z regionalnymi IOB utrzymywane są także poprzez umożliwienie im (współfinansowanie ze środków publicznych) wyjazdów na wydarzenia branżowe (m.in. targi) w całej Europie. Duże znaczenie w kontekście monitoringu IS mają działania prowadzone w ramach „Klubu 150", zrzeszającego firmy istotne w regionie. Spotkania jego członków (m.in. śniadania biznesowe, grupowe zakupy, giełdy kooperacyjne, nieformalne wydarzenia rozrywkowe) stanowią źródło informacji o bieżącej działalności IOB w regionie. W regionie przeprowadzane są także badania ewaluacyjne dotyczące IS. Nie stanowią one jednak ustrukturyzowanej listy - ich realizacja wynika z bieżących, wewnętrznych potrzeb funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki i UM. Dotychczas zrealizowano następujące ewaluacje: (i) „Analiza wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…) do roku 2020" (2016); (ii) „Analiza potencjału innowacyjnego obszarów inteligentnych specjalizacji w ramach Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…)" (2016); (iii) „Analiza trendów rozwojowych w obszarach inteligentnych specjalizacji województwa (…)" (2017) oraz (iv) „Analiza stanu innowacyjności gospodarki województwa (…)" (2019). W tym roku planowana jest realizacja badania „Efekty wsparcia konkurencyjności, innowacyjności i internacjonalizacji MSP w województwie (…) w perspektywie 2014-2020".

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

System monitorowania IS w regionie jest w pełni rozwinięty, patrząc z perspektywy potrzeb i możliwości tego regionu. Składają się na niego regularnie realizowane działania, umożliwiające pozyskiwanie bieżących informacji nie tylko w zakresie IS, ale także na temat innowacyjności, przedsiębiorczości i konkurencyjności w regionie. Monitoring pełni istotne funkcje dla instytucji zarządzającej IS i RPO, ze względu na zapewnianie informacji zwrotnej o efektach polityki regionalnej i wydatkowania środków publicznych. Pozwala także na utrzymywanie relacji między interesariuszami w regionie. Jest on prowadzony rzetelnie i można zidentyfikować w jego ramach autorskie rozwiązania i dobre praktyki, co przekłada się na jego użyteczność i efektywność.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Pierwszym etapem angażowania interesariuszy w PPO była rekrutacja instytucji reprezentujących różne sektory życia publicznego i gospodarczego regionu do projektu „(…) Platforma Innowacji", a następnie jego kontynuacji. Stopniowo, w organizację PPO pośrednio włączane zostały inne podmioty, zwłaszcza uczestnicy spotkań branżowych czy członkowie klastrów i stowarzyszenia „Klub 150". Na chwilę obecną za interesariuszy PPO uznać można także instytucje pozostające w sieci kontaktów, od których pozyskuje się informacje dotyczące potrzeb i wizji rozwojowych, na których podstawie projektuje się kierunki rozwoju regionu.

Promocja PPO, jak wynika z opisu projektów go finansujących, przebiega pod hasłami integracji i współpracy podmiotów w celu identyfikacji potencjału innowacyjnego regionu oraz tworzenia nowych technologii, produktów i usług. Zaproszenia do współpracy z funkcjonującym w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki mają również formę billboardów obecnych w całym regionie. Wśród zaangażowanych we współpracę instytucji upowszechniane są wyniki monitorowania IS (prezentacje i dyskusje na forach regionalnych). Są one także dostępne dla innych zainteresowanych podmiotów oraz instytucji szczebla centralnego (m.in. MPiT) u urzędników funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki i UM (w postaci broszur i w wersji elektronicznej). Działania promocyjne PPO są skuteczne w wymiarze docierania do stałych partnerów funkcjonującego w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki i usieciowionych podmiotów. Za ich przyczyną interesariusze ci aktywnie uczestniczą w kolejnych przedsięwzięciach wpisujących się w zakres PPO. Promocja nie jest jednak skuteczna w przypadku instytucji, które pozostają poza siecią regionalnych kontaktów i nie korzystają ze wsparcia publicznego - bardzo trudno jest zachęcić nowe podmioty do współdziałania na poziomie województwa.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo należy do Platformy S3 od początku jej istnienia. W jej ramach region współtworzy platformę inteligentnej specjalizacji w dziedzinie energii (S3PEnergy), w kategoriach bioenergii (jako uczestnik) oraz zrównoważonego budownictwa (jako strona zainteresowana). Przedstawiciele województwa aktywnie uczestniczą w działaniach organizowanych przez Platformę S3, takich jak warsztaty tematyczne oraz konferencje, a także polecają interesujące przedsięwzięcia swoim partnerom (m.in. naukowcom z Politechniki zlokalizowanej w regionie). Główną korzyścią przynależności jest budowanie sieci kontaktów i współpraca międzynarodowa w ramach projektów oraz transfer wiedzy między regionami Europy. Region korzysta także z oferty JRC w zakresie warsztatów, szkoleń i spotkań biznesowych. Nie angażuje się w działalność sieci ERRIN i IQ-NET.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Główną barierą monitorowania IS i PPO w regionie są problemy z dotarciem do nowych interesariuszy, którzy mogliby dołączyć do sieci instytucji i zaangażować się w działalność związaną z IS i PPO. Aktywni interesariusze nie stanowią zbyt rozległego grona. Koordynatorzy PPO wskazują, że w województwie wciąż działa wiele przedsiębiorstw i IOB, które nie są włączone w omawiane procesy. Mimo podejmowania prób znalezienia i pogłębienia informacji na ich temat, takich jak zapytania do niższych szczebli jednostek samorządu terytorialnego o wiodące podmioty gospodarcze w ich obrębie oraz prób kontaktu z firmami, wiele z nich pozostaje nieodkrytych lub nie chce włączyć się w regionalne działania ze względu na brak gotowości do ujawnienia własnych pomysłów lub know-how swojej działalności. Prowadzi to do ograniczenia wiedzy na temat bieżących inicjatyw i potencjalnych kierunków rozwoju regionu. Wiąże się to również z kolejną barierą,

dotyczącą niewiedzy wielu przedsiębiorców i IOB w zakresie kwestii związanych z IS, występującą mimo podejmowania działań promocyjnych dotyczących współpracy z funkcjonującym w regionie Centrum Rozwoju Gospodarki, uczestnictwa w RPO i wyłaniania oraz monitorowania RIS.

Podsumowanie

Województwo cechuje się zintegrowanym systemem wyłaniania, koordynacji i monitorowania IS. Powyższe procesy możliwe są dzięki permanentnie budowanemu i wzmacnianemu usieciowieniu podmiotów publicznych i prywatnych. System związany z IS charakteryzuje umiejętne połączenie autorskich pomysłów instytucji koordynujących z czerpaniem inspiracji z bardziej doświadczonego regionu zagranicznego - Dolnej Austrii, ze względu na współrealizowane wcześniej projekty. Metodologia wyłaniania IS, wypracowana we współpracy urzędników i naukowców, stanowi dobrą praktykę wykorzystywaną przez region w PPO. Pozwala ona nie tylko na wskazanie obszarów i technologii znaczących dla rozwoju innowacyjności województwa, ale także na ich priorytetyzację.

Bliskość przestrzenna w ramach regionu sprzyja bezpośrednim kontaktom urzędników z przedsiębiorcami, przedstawicielami nauki i IOB, co umożliwia bieżące monitorowanie IS i prowadzenie PPO. Najbardziej efektywna forma tych kontaktów, w postaci osobistych wywiadów, stanowi kolejną dobrą praktykę regionu. Nastawienie na integrację i wspólnotowość, a także wymiana korzyści między stroną administracyjną i gospodarczą, tworzą klimat otwartości, sprzyjający zaangażowaniu w toczące się procesy.

5.13. Województwo M

Wprowadzenie

W 2010 r. podjęto działania związane z procesem aktualizacji „Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…)" na lata 2005-2013. Następnie w 2012 roku dla opisywanego województwa zostały wytyczone zbiory obszarów, stanowiące potencjalne IS. Biorąc pod uwagę dostępne dane, województwo oparło wybór IS na następujących metodach: (i) analizie potencjału sektora nauki; (ii) analizie silnych stron gospodarczych; (iii) analizie foresight oraz (iv) metodzie doboru rynkowego (autoselekcji) zgodnie z zapisami Strategii Badań i Innowacyjności (RIS3)[97]. Dla regionu wyznaczono siedem głównych IS: 1) Zasobooszczędne budownictwo, 2) Przemysł metalowo-odlewniczy, 3) Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze, 4) Turystyka zdrowotna i prozdrowotna oraz trzy specjalizacje horyzontalne: 5) Technologie informacyjno-komunikacyjne, 6) Branża targowo-kongresowa oraz 7) Zrównoważony rozwój energetyczny. Informacje odnoszące się do celów, kierunków rozwoju i podobszarów IS regionu zostały zwarte w „Uszczegółowieniu inteligentnych specjalizacji Województwa (…)", przyjętym uchwałą Zarządu Województwa z 2015 r. Dokument ten jest elementem „Planu Wykonawczego do RIS3" i stanowi podstawę do wyznaczania zakresu danej branży i oceny kryterium zgodności projektów z IS w ramach RPO. W ramach konkursu Departament Polityki Regionalnej dokonał wyboru siedmiu priorytetowych grup docelowych - Konsorcjów na rzecz rozwoju każdej IS województwa. RIS3 województwa zakłada skupienie się wyłącznie na przedsiębiorstwach spełniających kryteria definicji dla obszarów IS. Wybrano kryteria i przeprowadzono podział na priorytetową i nie priorytetową grupę docelową, które zostały wyłonione z populacji przedsiębiorstw w obszarach IS. Priorytetowa grupa docelowa objęła te przedsiębiorstwa, które mają szanse na odniesienie największych korzyści ze wsparcia oferowanego w ramach RIS3 i dysponują potencjałem wzrostu i kadrą menadżerską zdolną do wykorzystania środków publicznych w najbardziej efektywny sposób. W procesie przygotowywania RIS3 brali udział eksperci, posiadający wiedzę w zakresie innowacji oraz eksperci międzynarodowi - ich rola ograniczała się jednak do udziału w przeglądzie peer review. Należy podkreślić rolę różnego typu konsultacji z interesariuszami na rzecz wyboru IS. Wdrażanie RIS3 podzielono na trzy kluczowe etapy: Etap 1 (2014) – „Przygotowanie"; Etap 2 (2015–2016) – „Testowanie"; Etap 3 (2017 –2020+) – „Ulepszanie i przyspieszanie". Każdy z etapów jest oddzielnie opisywany przez tzw. karty procesu składające się ze wskaźników produktu, przewidywanego zwrotu z inwestycji oraz konkretnych działań, przewidywanych do realizacji w kolejnych etapach.

[97] Strategia Badań i Innowacyjności (RIS3). Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa (…) 2014-2020+.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO w regionie

Za zarządzanie IS odpowiedzialny jest Zarząd Województwa. Monitorowanie RIS3, działania związane z RSI oraz PPO należą do zadań Departamentu Inwestycji i Rozwoju UM, w którego skład wchodzi Oddział ds. Innowacji i Transferu Wiedzy i wynika to z załącznika do Uchwały Zarządu Województwa z 2019 r. w sprawie przyjęcia Regulaminu Organizacyjnego z późniejszymi zmianami. Na mocy uchwały w I kwartale 2011 r. Zarząd Województwa powołał (…) Radę Innowacji. Pełni ona funkcję ciała doradczego i opiniodawczego w zakresie tworzenia polityki innowacyjnego rozwoju województwa, a dodatkowo stanowi forum dyskusyjne (…) Systemu Innowacji jako sieci silnych powiązań międzyinstytucjonalnych. Rada z jednej strony zapewnia spójność społeczno-gospodarczą województwa w obszarze innowacji i budowy gospodarki opartej na wiedzy, z drugiej rekomenduje obszary aktywności i kierunków rozwoju województwa oraz wspiera realizację konkretnych inicjatyw. Zarząd Województwa spośród grona osób rekomendowanych przez Sekretarza Rady wyłania jej skład (min.15 osób) - reprezentantów środowisk biznesowych, społecznych, gospodarczych i naukowych. Za PPO w regionie odpowiedzialne są Konsorcja, które skupiają niezależne podmioty w ramach obszaru każdej IS. Do najważniejszych zadań każdego Konsorcjum należy wdrażanie koncepcji rozwoju IS. Konsorcja, reprezentowane przez koordynatorów, to również fora wymiany doświadczeń i wiedzy między niezależnymi podmiotami ze środowisk biznesowych, naukowych i okołobiznesowych działających w obszarze danej IS. Rolę koordynatorów poszczególnych IS pełnią: Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa, Ośrodek Promowania i Wspierania Przedsiębiorczości Rolnej, funkcjonujące w regionie Uzdrowisko, (…) Park Technologiczny oraz (…) Centrum Innowacji i Transferu Technologii sp. z o.o.

Sposób organizacji PPO w regionie

PPO w regionie prowadzony jest przez UM przy współudziale Konsorcjów na rzecz IS w przypisanych im obszarach. W ramach prowadzonych działań Koordynatorzy Konsorcjów zapewniają stałą kooperację pomiędzy stroną samorządową, a sektorem nauki i biznesu oraz identyfikują pożądane kierunki inwestowania środków publicznych w projekty innowacyjne. Konsorcja wspierają władze samorządowe, określając wizje rozwojowe, oczekiwane efekty działań w ramach IS, wskazując bariery ekonomiczne, prawne i finansowe zagrażające realizacji IS oraz sposoby ich redukcji, propozycje zmian i uzupełnień IS, formułowania potrzeb wprowadzania nowych IS; monitorując postęp realizacji kluczowych przedsięwzięć służących realizacji IS w regionie. W PPO zaangażowanych jest wiele podmiotów: przedsiębiorców, przedstawicieli uczelni, instytucji zrzeszających pracodawców, instytucji otoczenia biznesu oraz władz samorządowych. Województwo zaznaczyło rolę liderów poszczególnych IS. Każda z nich powinna być wdrażana poprzez właściwą koncepcję rozwoju przez swojego lidera, działającego jako niezależny podmiot. Lider prowadzi Biuro Specjalizacji i na potrzeby jej rozwoju dysponuje kompetencjami w zakresie: animowania współpracy podmiotowej, wymiany informacji, animowania transferu wiedzy i technologii z sektora B+R

do firm działających w IS, promocję innowacji, animowanie współpracy międzynarodowej i inne.

W założeniach, u podstaw PPO leży regularna i otwarta komunikacja między interesariuszami systemu innowacji, oparta na zaufaniu i zrozumieniu potrzeb, dzięki czemu interesariusze mają wpływ na kształtowanie systemu innowacji a ich propozycje przekładają się na rzeczywiste działania. Elementem PPO jest bieżący monitoring obszaru IS. Interesariusze PPO mogą przesyłać w trybie ciągłym formularze propozycji zmian do uszczegółowienia IS na portal internetowy. Zebrane propozycje zmian są poddawane weryfikacji przez Konsorcja na rzecz rozwoju IS raz na kwartał, a następnie przekazywane do weryfikacji przez (..) Radę Innowacji (weryfikacja przez RI odbywa się raz na pół roku). W przypadku decyzji o akceptacji przez (…) Radę Innowacji części lub całości propozycji zmian do uszczegółowienia, ostateczny kształt zaktualizowanego dokumentu zostaje przekazany do Zarządu Województwa. Niestety wspomniana procedura jest martwa - dotychczas nie udało się przeprowadzić opisanych działań.

Elementy systemu monitorowania IS w regionie

Proces monitoringu IS w regionie skoncentrowany jest na trzech kluczowych aspektach RIS3: mierzeniu postępu prac, mierzeniu osiąganych efektów (cele operacyjne) oraz pomiarze wpływu (cel strategiczny). RSI województwa w całości opiera się na IS stąd też cały system ewaluacji służy ocenie wdrażania tego podejścia. RSI przewiduje zarówno oceny cząstkowe (śródokresowe), jak i oceny ex post z myślą o aktualizacji polityki innowacji. Założono dwukrotną ocenę ogólną procesu strategicznego RIS3 - pod koniec drugiego etapu procesu wdrażania RSI (przeprowadzono w ostatnim kwartale 2016 roku) jako ocenę śródokresową i po raz drugi pod koniec 2020 roku, tak aby doświadczenia z lat 2014-2020 można było wykorzystać w procesie tworzenia nowej RSI. System monitorowania RIS3 opiera się na kilku ważnych zasadach: i) uzgodnieniu szczegółowych kluczowych wskaźników wykonania, wraz z terminami ii) uzgodnieniu systematycznych i okresowych przeglądów, iii) przyjęciu partycypacyjnego modelu monitorowania (opartego na współuczestnictwie) oraz iv) „kalibrowaniu" procesu strategicznego i kluczowych wskaźników wykonania. Istotnym elementem procesu monitorowania jest sprzężenie zwrotne zachodzące między rezultatami procesu monitorowania a procesem decyzyjnym.

Cele monitorowania IS

Cele monitorowania nie zostały wskazane w dokumentach strategicznych i sprawozdawczych. W toku wdrażania UM definiuje cele operacyjne - monitoring prowadzony jest po to, aby sprawdzać które IS najlepiej się rozwijają. Monitoring prowadzony jest na podstawie wskaźników produktu i wskaźnika koncentracji przedsiębiorstw według branż.

Źródła informacji

Monitorowanie IS z jednej strony opiera się na danych zastanych pochodzących ze statystyki publicznej (GUS) oraz danych z wniosków składanych w konkursach dedykowanych programom typu RPO, PO IR i PO WER. Z drugiej strony wykorzystywane są dane uzyskane z badań prowadzonych w trakcie realizacji monitoringu.

Wskaźniki

W „Planie wykonawczym" na podstawie celów interwencji w zakresie polityki innowacyjności wskazano wskaźniki służące do procesu monitoringu: (i) wskaźniki kontekstowe ogólne (10 wskaźników) – oceniające ogólny poziom innowacyjności i konkurencyjności regionu oraz zmiany społeczno-gospodarcze na tle kraju i innych regionów; (ii) Wskaźniki kontekstowe (pięć wskaźników) dla obszarów IS – wybrane wskaźniki monitorujące wybrane branże przemysłowe/ usługowe oraz dziedziny naukowo-technologiczne; (iii) Wskaźniki rezultatu (cztery wskaźniki) - pokazujące zmiany zachodzące w grupach docelowych programu lub działania oraz efekty wynikające z interwencji publicznej wśród beneficjentów; (iv) Wskaźniki produktu (12 wskaźników) - obrazujące uzyskany wynik w obszarze IS oraz (v) wskaźniki nakładu (cztery wskaźniki) - śledzące zasoby wykorzystywane do osiągnięcia zaplanowanych zmian w wymiarze finansowym, organizacyjnym i ludzkim. Wykaz wskaźników dostępny jest w przekrojach i uwzględnia poszczególne grupy, częstotliwość, poziom terytorialny, źródła danych.

Metody stosowane do monitorowania

System monitoringu i ewaluacji służy weryfikacji skuteczności i efektywności wdrażania założeń RIS3 zgodnie z przyjętym partycypacyjnym modelem monitorowania (opartym na współuczestnictwie). Informacje na temat rezultatów i doświadczeń w zakresie wdrażania RIS3 są dostarczane przez wszystkich interesariuszy zaangażowanych w realizację celów RIS3: Koordynatorów wdrażania IS oraz Departamenty UM zaangażowane we wdrażanie funduszy strukturalnych. Pozostałe informacje zbierane są w oparciu o dane dostępne w ramach statystyki publicznej. Wykonywane są także różne rodzaje badań ewaluacyjnych: i) on- going jako ocena śródokresowa zawierająca cząstkowe wyniki wykonania celów operacyjnych wspomagających realizację RIS3 w połowie okresu wdrażania oraz ii) ex- post, po wdrożeniu na koniec 2020 r., celem aktualizacji polityki innowacji i wykorzystania zdobytych doświadczeń w kolejnych latach do opracowania nowych strategii. W ramach badań ewaluacyjnych prowadzi się pomiar efektywności działań instytucji zarządzającej RPO oraz monitoruje gospodarcze efekty wykorzystania dotacji unijnych na rozwój przedsiębiorstw. W roku 2017 przeprowadzono analizę rozwoju innowacyjności i obszaru B+R w przedsiębiorstwach aplikujących o środki z Unii Europejskiej. Oceniano m.in. wpływ wybranych projektów realizowanych przez przedsiębiorców w ramach RPO i wybranych projektów dofinansowanych z programów krajowych i międzynarodowych na cele RIS3, jak również na rozwój gospodarczy regionu oraz na wskaźniki zawarte w „Planie Wykonawczym" do RIS3. Wskazane zostały także potencjalne tzw. obszary wschodzące, tj. branże nie wpisujące się w RIS3 i obecne wśród inwestycji ubiegających się o wsparcie z RPO. W 2018

roku przeprowadzono ocenę kierunków innowacyjnych zmian zachodzących w działalności przedsiębiorstw w województwie[98], która w szczególności określa nisze rynkowe, kierunki planowanych inwestycji oraz tempo wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach. W raporcie sformułowane zostały również wnioski i rekomendacje odnoszące się do dalszego rozwoju innowacyjności i obszaru B+R przedsiębiorstw w województwie.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

System monitorowania IS w regionie jest słabo rozwinięty. W województwie nie wprowadzano dotychczas żadnych zmian. Zmiany planowane są dopiero od nowego okresu programowania.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W województwie prowadzone są działania promocyjne w zakresie IS oraz PPO przez UM poprzez wykorzystanie strony internetowej – (…) Portalu Innowacji. Na stronie zamieszczane są informacje i raporty z badań ewaluacyjnych i spotkań Rady Innowacji. Wśród innych działań na rzecz promocji IS warto wymienić: (i) Plebiscyt „Moje Innowacyjne Otoczenie – Moja Innowacyjna Gmina" organizowany dla jednostek samorządu terytorialnego z obszaru innowacyjności; (ii) konkurs „(…) Racjonalizator", który oferuje nagrodę Sejmiku Województwa za wartościowe inicjatywy, które wnoszą znaczący wkład w innowacyjny rozwój województwa, czy (iii) konkurs o nagrodę gospodarczą NOVATOR.

Współpraca międzynarodowa regionu w zakresie IS oraz PPO

Województwo współpracuje z Platformą S3, jednak podejmowane działania ograniczają się głównie do wypełniania przesłanych ankiet. Platforma dostarcza informacji na temat IS w różnych regionach w Europie, umożliwia również kontakt z innymi regionami. Aktywność na tym polu nie jest jednak podejmowana szeroko. Województwo nie jest zaangażowane we współpracę z sieciami ERRIN ani IQ-NET. Region nie wchodzi również w skład żadnej Platformy Tematycznej S3 przy KE.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO w regionie

Jedną z ważniejszych barier procesu monitorowania IS jest nieumiejętne wykorzystanie wskaźników do monitorowania gromadzonych na podstawie cyklicznej agregacji danych dotyczących wsparcia poszczególnych IS, uzyskiwanych na podstawie projektów zgłoszonych do dofinansowania w ramach Działań 1.2 i 3.3 RPO. W tym kontekście pojawiają się problemy z zachowaniem zaplanowanej częstotliwości zbierania danych (co sześć miesięcy),

[98] Badanie „Identyfikacja nisz rynkowych oraz planów inwestycyjnych przedsiębiorstw innowacyjnych m.in. na podstawie aplikowania o środki z Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014-2020 w województwie (…)"

jak i zbyt szeroko ujętą IS - trudności z określeniem, w którą branżę wpisują się projekty we wnioskach aplikacyjnych. Kluczową barierą zarówno w procesie monitorowania IS jak i PPO jest brak wystarczających zasobów kadrowych - większość obowiązków w tym zakresie jest bowiem realizowana przez dwuosobowy zespół. Istotną barierą jest również niska aktywność (…) Rady Innowacji. Trudnością jest także formalne wprowadzanie zmian (np. w odniesieniu do zmian we wskaźnikach) - każda zmiana wymaga akceptacji KE.

Podsumowanie

Wybór IS w województwie został zintegrowany z procesem tworzenia (aktualizacji) RSI. Przyjęto podejście przedstawienia bardzo skrótowej części diagnostycznej w kontekście definiowania IS. Zdefiniowane IS nie zostały w RIS3 szczegółowo opisane, co utrudnia ich pełniejszą charakterystykę, a w konsekwencji stwarza problem z wdrażaniem projektowym. Nie sformułowano przekonującej argumentacji za wytypowaniem poszczególnych obszarów gospodarki, niejasne jest także dlaczego inne obszary zostały pominięte. IS wybrane dla województwa stanowią więc zarówno obszary o ugruntowanych mocnych stronach województwa, jak i obszary budujące dopiero potencjał rozwoju. Region charakteryzuje się umiarkowanym stopniem transparentności materiałów i analiz, związanych z IS oraz PPO, zamieszczonych na stronie internetowej.

5.14. Województwo N

Wprowadzenie

Początki procesu wyboru IS w województwie sięgają 2014 roku. Wtedy ogłoszono otwarty konkurs na wybór IS. W procesie tym uczestniczyło niemal 400 instytucji, z których 2/3 stanowili przedsiębiorcy. W jego ramach zainteresowane środowiska gospodarcze i naukowe zgłaszały swoje propozycje specjalizacji, spośród których władze regionalne (przy zaangażowaniu zewnętrznej komisji eksperckiej) wybrały te o największym potencjale rozwojowym. Zgodnie z uchwałą Zarządu Województwa z 2015 roku wyznaczono cztery IS. Następną uchwałą Zarządu Województwa z 2016 roku zmodyfikowano nazwy trzech obszarów IS wskazanych w 2015 roku) wyznaczając ostatecznie (obowiązujące obecnie[99]) obszary IS. Są to: 1) Technologie offshore i portowo-logistyczne, 2) Technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie, 3) Technologie ekoefektywne w produkcji, przesyle, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie, 4) Technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia. Omówiona uchwała (z 2016 roku) upoważniała również Samorząd Województwa do podjęcia negocjacji w sprawie Porozumień na rzecz IS, których celem miało być doprecyzowanie obszarów IS oraz wskazanie m.in. priorytetowych kierunków badawczych. Ostatecznie Porozumienia na rzecz IS podpisano już dwa razy (po wyborze czterech IS w 2015 roku oraz po wygaśnięciu pierwszych Porozumień i po przeprowadzeniu rewizji w 2019 roku). W przypadku II „Porozumień" (aktualnie obowiązujących) określają one w szczególności: (i) cele rozwoju IS, ich zakres przedmiotowy oraz priorytetowe kierunki badawcze, odnoszące się do problemów badawczych, których rozwiązanie jest kluczowe dla rozwoju danej IS; (ii) zasady i formy wsparcia przedsięwzięć przyczyniających się do rozwoju unikalnych technologii, produktów i usług, m.in. w oparciu o projekty B+R; (iii) zasady i formy wsparcia poprawiające warunki ramowe dla rozwoju IS, w tym poprzez promowanie i priorytetowe traktowanie uzgodnionych przedsięwzięć o oddziaływaniu horyzontalnym, przynoszących istotne korzyści całej IS, a także (iv) identyfikują i przyczyniają się do pogłębienia współpracy na rzecz rozwoju IS, w szczególności pomiędzy przedsiębiorcami a podmiotami reprezentującymi sektor nauki w celu rozwijania unikalnych technologii, produktów, usług, a także pomiędzy nimi a jednostkami samorządu terytorialnego. W latach 2016-2017 UM, przy wykorzystaniu firmy konsultingowej, działał na rzecz skonsolidowania środowisk IS oraz wskazania kierunków realizacji projektów innowacyjnych i wspólnych przedsięwzięć. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa na lata 2014-2020 IS dedykowana jest przede wszystkim Oś Priorytetowa 1. „Komercjalizacja wiedzy", w ramach której wsparcie skierowane jest wyłącznie do przedsiębiorstw realizujących projekty w obszarach IS. W przypadku Osi Priorytetowej 2. „Przedsiębiorstwa", IS są tylko dodatkowo preferencyjnie traktowane przy ocenie wniosków konkursowych. Szczegółowe opisy IS zamieszczone zostały w ramach wszystkich

[99] Według stanu na I połowę lutego 2020 roku.

Porozumień na rzecz IS. Składają się one z: (i) definicji IS (obejmującej odniesienia do produktów, usług i technologii w ramach IS); (ii) celów IS (głównego oraz operacyjnych – szczegółowych); (iii) zakresu przedmiotowego IS (zdefiniowanego przez pryzmat kluczowych segmentów rynku, które leżą w obszarze zainteresowania podmiotów prowadzących działalność związaną z przedmiotem IS oraz problemów, w szczególności technologicznych, koniecznych do rozwiązania w związku z wprowadzaniem na te rynki nowych bądź udoskonalonych produktów lub usług).

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Za zarządzanie IS oraz PPO w UM odpowiada, w ramach Departamentu Rozwoju Gospodarczego, Referat Innowacji i Przedsiębiorczości.

Wsparciem UM w zakresie zarządzania IS oraz PPO są: (i) Rady Inteligentnych Specjalizacji ; (ii) Grupy Robocze Rad Inteligentnych Specjalizacji; (iii) Grupy Interesów w ramach obszarów Inteligentnych Specjalizacji (tzw. konsorcja). Pierwsze z gremiów zostały powołane w ramach Partnerstwa tworzącego daną IS w celu systematycznego współdziałania na rzecz jej rozwoju, jak również na potrzeby efektywnej współpracy z samorządem przy realizacji postanowień zawartych w Porozumieniach na rzecz IS (podpisanych w styczniu 2016 roku) oraz zrewidowanych II Porozumień na rzecz IS (podpisanych z styczniu 2019 roku). Rada powoływana jest przez sygnatariuszy „Porozumienia" w uzgodnieniu z Marszałkiem Województwa i liczy maksymalnie 10 reprezentatywnych członków, z czego: (i) co najmniej sześciu przedstawicieli przedsiębiorstw reprezentatywnych dla danej IS; (ii) maksymalnie czterech przedstawicieli sektora nauki i IOB, w tym klastrów, reprezentatywnych dla danej IS. Dodatkowo na wniosek Przewodniczącego Rady, liczba członków może zostać zwiększona o maksymalnie pięć dodatkowych osób. Do kompetencji Rady należy m.in. uchwalanie wniosku o rewizję „Porozumienia" z inicjatywy Partnerstwa na rzecz IS, w tym przedkładanie UM wniosku o uzgodnienie i włączenie do „Porozumienia" projektu horyzontalnego.

Kolejnym z ciał kolegialnych są Grupy Robocze Rad IS, które wybierają tematy wiodące w ramach swoich IS, wokół których zawiązują się Zespoły Robocze składające się z sygnatariuszy „Porozumienia". Dotychczas wyłoniły się Zespoły Robocze poświęcone takiej tematyce jak: statki autonomiczne, wyspy energetyczne, napęd wodorowy, lecznictwo uzdrowiskowe, szkolnictwo zawodowe i internacjonalizacja firm. Niektóre z tych Zespołów Roboczych obejmują więcej niż jeden obszar IS.

Ostatnim z gremiów są Grupy Interesów w ramach obszarów, które z inicjatywy sygnatariuszy „Porozumień" wyłaniają tzw. konsorcja. Konsorcja skupiają zainteresowanych partnerów i interesariuszy regionalnych zainteresowanych rozwijaniem konkretnych tematów B+R. Dotychczas, takie konsorcja utworzyły się w celu realizacji przedsięwzięć dotyczących dwóch ważnych inicjatyw. Ponadto województwo, na pierwszym etapie tworzenia systemu zarządzania IS współpracowało z szeregiem podmiotów, instytucji oraz gremiów pośrednio związanych z IS oraz PPO, które jednak pozytywnie mogły wpływać na rozwój IS. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim regionalne klastry, a w szczególności oba

Krajowe Klastry Kluczowe – (i) INTERIZON – Klaster ICT i (ii) Klaster Logistyczno-Transportowy Północ – Południe).

Rok 2019 częściowo przemodelował dotychczasowy sposób zarządzania IS. W lipcu 2019 roku zainicjowano realizację projektu „Smart Progress" wdrażanego w ramach przedsięwzięcia strategicznego „Animacja rozwoju Inteligentnych Specjalizacji (…) jako element Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania", które sfinansowane zostało w całości ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa na lata 2014-2020 (w ramach Osi Priorytetowej 1. Komercjalizacja Wiedzy, Działania 1.1. Ekspansja przez innowacje, Poddziałania 1.1.1. Ekspansja przez innowacje – wsparcie dotacyjne). W ramach tego przedsięwzięcia wybrano podmioty, które przez najbliższe dwa lata będą pełnić funkcję tzw. Liderów Inteligentnych Specjalizacji. Staną się oni animatorami na rzecz każdej z IS. Zadbają m.in. o dobrą komunikację i wymianę informacji wśród podmiotów w ramach IS i zapewnią wsparcie merytoryczne niezbędne dla przygotowania dobrej jakości projektów innowacyjnych, diagnozując niezbędne potrzeby wśród interesariuszy IS. Będą też podejmować działania na rzecz wzmocnienia wizerunku i promocji IS. Zadania realizowane przez Liderów IS mają przyczynić się również do lepszej integracji i aktywizacji podmiotów w ramach danej IS oraz pomiędzy pozostałymi IS. W przypadku pierwszej IS (Technologie offshore i portowo-logistyczne) liderem jest funkcjonujący w regionie Inkubator Przedsiębiorczości STARTER, drugiej (Technologie interaktywne w środowisku nasyconym informacyjnie) Interizon – funkcjonujący w regionie Klaster ICT) oraz jednocześnie trzeciej (Technologie ekoefektywne w produkcji, przesyle, dystrybucji i zużyciu energii i paliw oraz w budownictwie) i czwartej IS (Technologie medyczne w zakresie chorób cywilizacyjnych i okresu starzenia) – Regionalna Izba Gospodarcza (…). Każdy z Liderów był wcześniej zaangażowany w proces monitorowania IS oraz PPO m.in. w ramach Porozumień na rzecz IS, co oznacza, że posiada wiedzę i doświadczenie w zakresie dotychczasowego funkcjonowania IS oraz PPO w regionie.

Sposób organizacji PPO

Początkowo celem PPO w regionie było (i) odkrywanie nowych innowacyjnych obszarów/ branż o wysokim potencjale/ nisz rozwojowych; (ii) realizacja projektów na potrzeby rynku (w tym mentoring); (iii) stymulowanie współpracy/ rozwoju przez klastry (w tym nowe usługi); (iv) efektywne wykorzystanie narzędzi wsparcia dla B+R. Dodatkowo w ramach PPO założono, że proces ten obejmuje również wzmocnienie kompetencji administracji, a także promocję IS, która koncentrować ma się przede wszystkim budowaniu ich marki.

Aktualnie działania związane z PPO w regionie kontynuowane są w ramach projektu „Smart Progress - Animacja rozwoju obszarów Inteligentnych Specjalizacji (…) jako element Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania". Zgodnie z jego założeniami PPO obejmuje następujące elementy: (i) weryfikację i pogłębienie istniejących oraz ewentualnie odkrywanie nowych innowacyjnych obszarów o wysokim potencjale rozwoju; (ii) identyfikację przedsięwzięć i projektów B+R w odpowiedzi na potrzeby rynku (służących rozwojowi nowych produktów i

technologii); (iii) stymulowanie i animowanie współpracy między partnerami regionalnymi; (iv) efektywne wykorzystanie narzędzi wsparcia sfery B+R. Dodatkowo zarządzanie PPO koncentrować ma się także na (i) wzmacnianiu kompetencji pracowników administracji publicznej odpowiedzialnej za zarządzanie procesem oraz promowaniu prowadzonego w województwie PPO i jego efektów.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Cele monitoringu IS w województwie powiązane są ściśle z monitorowaniem zmian zachodzących w wyniku realizacji działań uzgodnionych w ramach Porozumień na rzecz IS oraz wdrażania postanowień, wynikających z tych porozumień, w tym w szczególności realizacji projektów horyzontalnych. Rozumiane są one jako projekty lub grupy projektów, które oprócz ogólnych warunków i kryteriów wyboru projektów do dofinansowania w ramach określonych źródeł finansowania, spełniają następujące warunki dodatkowe: (i) cechują się istotnym oddziaływaniem gospodarczym i leżą w długofalowym interesie znaczącej liczby partnerów aktywnych w obszarze IS, przede wszystkim z punktu widzenia przyszłych możliwości rozwoju obszaru; (ii) wynikają z uzgodnionej przez Partnerstwo analizy potencjałów i barier rozwoju w obszarze IS; (iii) jasno definiują cele i oczekiwane efekty, mają poparcie Partnerstwa; (iv) angażują w ich przygotowanie lub realizację, co do zasady więcej niż jeden podmiot (przyjmując, że im większa liczba zaangażowanych podmiotów, tym silniejszy dowód na „horyzontalność" projektu), zapewniając w maksymalnie możliwym stopniu udział środków prywatnych. Działania w zakresie monitorowania IS przewidziane są również w obecnie realizowanym projekcie „Smart Progress". Ich celem będzie: (i) uzupełnienie modelu monitorowania IS; (ii) usprawnienie procesu monitorowania IS; (iii) dostarczenie niezbędnych informacji pozwalających na ocenę dynamiki rozwoju i innowacyjności IS.

Źródła informacji

Źródła wykorzystywane w monitoringu IS opierają się zarówno na danych ze statystyki publicznej, systemu SL, danych KE (H2020, KPK, CORDIS) oraz pozyskiwane są w ramach badań jakościowych oraz ilościowych wśród interesariuszy IS. Szczegółowe listy podmiotów (w podziale na członków Rady danej IS oraz pozostałych podmiotów identyfikujących się z IS) zamieszczono w ramach II Porozumień na rzecz IS[100]. Nowe podmioty mogą w sposób ciągły przystępować do Porozumień za pomocą Deklaracji.

[100] W przypadku I Porozumienia nie ma wyszczególnionych członków rady, ponieważ zostali wyłonieniu po jego podpisaniu, w II Porozumieniu są co prawda wymienieni, jako podpisujący w imieniu sygnatariuszy, ale niedługo potem zostały powołane nowe Rady.

Wskaźniki

W województwie wskaźniki rezultatu odnoszące się do monitorowania IS przyporządkowane zostały w ramach Osi Priorytetowych I. „Komercjalizacja Wiedzy" i II. „Przedsiębiorstwa". W przypadku Osi I (realizowane są projekty tylko dedykowane IS) , podobnie jak i II jest po jednym tego typu wskaźniku. Dodatkowo do I Osi przyporządkowano osiem wskaźników produktu, w przypadku II jest ich 15. Źródło dla wszystkich wskaźników stanowią dane będące w gestii UM, co sprawia, że ryzyko związane z pozyskiwaniem danych zasilających wskaźniki jest w znacznym stopniu zminimalizowane i zależy wyłącznie od sprawności gromadzenia i weryfikacji danych przez UM.

Ostatecznie zestaw wskaźników monitorowania IS[101] (stanowiący wypadkową pierwotnych propozycji przełożonych przez biznesowo-naukowe partnerstwa na rzecz wybranych ISP, wskaźników monitorowania przewidzianych w Regionalnym Programie Strategicznym w zakresie rozwoju gospodarczego (…) Port Kreatywności oraz uzgodnień na poziomie Porozumień na rzecz ISP) obejmuje 16 miar w ramach trzech obszarów: (i) dynamiki rozwoju ISP; (ii) innowacyjności i konkurencyjności; (iii) wpływu IS na rozwój gospodarki regionu. Jednocześnie, zgodnie z założeniami, wskaźniki mają charakter indykatywny i będą uzupełniane w trakcie cyklu realizacji IS.

Metody stosowane do monitorowania

Monitorowanie IS (wskazane w ramach czterech „Porozumień na rzecz Inteligentnych Specjalizacji (…)") w założeniu miało wykorzystywać następujące metody: (i) analiza statystyczna bazująca na danych statystycznych i stanowiąca podstawę oceny zmian społeczno-gospodarczych zachodzących w regionie i jego otoczeniu, w tym w szczególności benchmarkingu województwa na tle innych regionów kraju i Europy; (ii) analiza realizacji Porozumień na rzecz IS obejmująca monitorowanie zmian zachodzących w wyniku realizacji działań uzgodnionych w ramach „Porozumień" oraz wdrażanie postanowień wynikających z „Porozumień", w tym w szczególności realizację projektów horyzontalnych; (iii) badanie jakościowe interesariuszy IS (wywiady indywidualne i grupowe), którego celem jest wykonanie pogłębionego przeglądu i oceny zachodzących zmian w zakresie IS; (iv) panel weryfikacji strategicznej, którego zadaniem jest analiza danych uzyskanych w toku prac w zakresie wyżej wymienionych narzędzi oraz wyjaśnienie osiągniętych efektów i ich przyczyn oraz sformułowanie rekomendacji. Narzędzia monitorowania IS przewidziane są również w obecnie realizowanym projekcie Smart Progress. Wśród zaplanowanych działań/ metod przewidziano m.in.: i) identyfikację wszystkich podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa oraz określenie prawdopodobieństwa wpisywania się tych podmiotów w zakres IS oraz stopień ich aktywności w tym obszarze; (ii) przeprowadzenie analizy ilościowej; (iii) przeprowadzenie analizy dynamiki i rozwoju IS, w

[101] Na podstawie dokumentu „System monitorowania Inteligentnych Specjalizacji (…) – informacja uzupełniająca do samooceny spełniania EAC w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa (…) na lata 2014-2020".

tym analiza porozumień; (iv) zorganizowanie paneli weryfikacji strategicznej podsumowujących wyniki badań

Stan oraz główne funkcje systemu monitorowania IS w regionie

System monitorowania IS w województwie został zaprojektowany w 2014 roku. Obejmuje on narzędzia, które wskazane zostały w ramach wszystkich Porozumień na rzecz IS w § 13. System monitorowania miał w założeniu przebiegać w cyklach, co do zasady, trzyletnich. Jednak dotychczas pełny cykliczny raport z monitorowania IS nie został przygotowywany. Planowana jest natomiast weryfikacja systemu w kierunku zwiększenia użyteczności oraz efektywności stosowanych narzędzi. Natomiast raz na kwartał zbierane są informacje nt. projektów wpisujących się w IS, które aplikują o dofinansowanie w ramach RPO. Dodatkowo zbierane są informacje nt. projektów B+R realizowanych ze środków zewnętrznych np. PO IR oraz Horyzont 2020. W 2017 roku przeprowadzono analizę systemu monitorowania za pomocą wskaźników ogólnych (wspólnych), w największym stopniu opartych na PKD i statystyce publicznej. Pomysł ten okazał się jednak wysoce nieefektywny. Jedną z rekomendacji ww. analizy był monitoring za pomocą wskaźników specyficznych dla każdej IS lub badania panelowego. W 2018 roku przeprowadzono analizę zaproponowanych przez ekspertów zewnętrznych (w ramach usług doradczych świadczonych przez Deloitte Consulting S.A. na rzecz IS) wskaźników specyficznych dla IS. Jednak w związku z tym, że one również opierały się w głównej mierze na PKD i statystyce publicznej, ich miarodajność i adekwatność nie była wysoka. Nie udało się również wypracować dotychczas innego efektywnego systemu wskaźników specyficznych. Stąd w 2020 roku planowane jest przeprowadzenie szerokiego badania panelowego. W 2018 roku Rady IS, we współpracy z Samorządem Województwa, zweryfikowały treść Porozumień na rzecz IS, których trzyletni okres obowiązywania dobiegał wówczas końca, i w styczniu 2019 roku zostały podpisane nowe „Porozumienia". Dodatkowo, w ramach ewaluacji systemu realizacji RPO oraz ewaluacji mid-term postępu rzeczowego w ramach RPO, dokonano oceny przyjętego w regionie podejścia w zakresie wdrażania koncepcji IS.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

W regionie prowadzono bardzo szeroką kampanię promującą proces identyfikacji IS i zachęcano do aktywnego udziału w nim. Na szczególną uwagę zasługują: (i) udział przedstawicieli UM w spotkaniach w ramach różnego rodzaju wydarzeń odbywających się w regionie; (ii) artykuły prasowe dotyczące IS oraz PPO; (iii) aktywne działania władz regionu w tym zakresie (w tym pisemne zaproszenia Marszałka Województwa), a także (iv) organizowane seminaria. Obecnie podstawową platformą komunikacji oraz kanałem rozpowszechniania informacji, promocji oraz angażowania interesariuszy w monitorowanie IS oraz PPO stanowią Porozumienia na rzecz IS. Określają one zasady rozpowszechniania informacji wśród interesariuszy oraz angażowania ich w proces monitorowania IS. W przypadku tego ostatniego obszaru w dokumencie wskazano, że podmioty zawierające

„Porozumienie” (wskazane wraz z osobami je reprezentującymi) deklarują również wolę współpracy w pozyskiwaniu informacji i danych niezbędnych do monitorowania stanu rozwoju IS, w tym wolę wypełniania i udostępniania kwestionariuszy ankiet monitorujących i ewaluacyjnych. Aktualnie kluczowymi podmiotami odpowiedzialnymi za działania komunikacyjne są liderzy poszczególnych IS wybrani (przy wykorzystaniu procedury zamówień publicznych) w ramach projektu „Smart Progress – Animacja rozwoju obszarów Inteligentnych Specjalizacji (…) jako element Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania", których rolą jest bycie liderem na rzecz każdej z IS oraz dbanie o dobrą komunikację i wymianę informacji wśród podmiotów w ramach IS. Ponadto ich zadaniem jest inicjowanie i działania na rzecz wzmocnienia wizerunku i promocji IS. Zadania realizowane przez animatorów IS mają przyczynić się do lepszej integracji i aktywizacji podmiotów w ramach danej IS oraz pomiędzy pozostałymi IS. Wsparciem tych działań, na pierwszym etapie projektu była m.in. konferencja zorganizowana przez UM inicjująca to przedsięwzięcie. Wpisuje się ona we wcześniejsze działania w tym zakresie. UM zorganizował do tej pory trzy konferencje dedykowane IS: jedną w roku 2015 („Inteligentne Specjalizacje (…)”) oraz dwie w roku 2016 („Podpisanie Porozumień na rzecz Inteligentnych Specjalizacji (…)” oraz „Inteligentne specjalizacje - Co dalej?”). Dodatkowo realizowane są liczne wydarzenia dedykowane IS takie jak warsztaty, szkolenia, webinary, spotkania tematyczne. Uzupełniającym kanałem w zakresie informowania potencjalnych zainteresowanych IS oraz PPO jest strona internetowa Departamentu Rozwoju Gospodarczego. Nie zawiera ona jednak wszystkich informacji dotyczących m.in. realizowanych badań w zakresie IS oraz PPO w regionie. Działania informacyjne uzupełnione o nowe narzędzia przewidziane są również w obecnie realizowanym projekcie „Smart Progress”. Wśród nich zaplanowano m.in. spotkania tematyczne z udziałem ekspertów (np. w zakresie Lean Management, zarządzania projektami B+R czy ochroną własności intelektualnej), a także działania animujące nawiązywanie współpracy przedsiębiorców z regionu w ramach sieci, np. ERRIN.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Opisywany region jest bardzo aktywnym województwem w kontekście współpracy międzynarodowej. Region należy do Platformy S3 oraz ERRIN. Region wchodzi w skład Platformy Tematycznej S3 przy KE w dziedzinie Energii w ramach trzech obszarów tematycznych (i) Inteligentne sieci; (ii) Zrównoważone budynki; (iii) Bioenergia. Jednocześnie, tylko przedstawiciele województwa (reprezentowanego przez urzędnika Biura Regionalnego Województwa w Brukseli odpowiadającego za obszar badań i innowacyjności) należą do Grup Roboczych funkcjonujących w ramach ERRIN. Spośród 13 Grup Roboczych, przedstawiciele województwa znajdują się wśród liderów grupy „Blue growth” związanej z szeroko rozumianym sektorem morskim. Ponadto województwo, obok innego polskiego regionu, jest członkiem IQ-NET. Region uczestniczy również w projektach z inicjatywy wspólnotowej - INTERREG Europa 2014-2020 – Region Morza Bałtyckiego. W kontekście IS oraz PPO na uwagę zasługuje przede wszystkim projekt „LARS”, poświęcony branży energetycznej, którego celem jest włączenie zaangażowanych partnerów i interesariuszy z

poszczególnych IS w międzynarodowe sieci współpracy i łańcuchy wartości. Województwo aktywnie uczestniczy także w ramach międzynarodowych projektów badawczych w zakresie PPO. Przykładem jest projekt OECD „Local Economic and Employment Development (LEED), który zakończył się opracowaniem w 2019 roku raportu „Local Entrepreneurship Ecosystems and Emerging Industries" co pozwoliło zdiagnozować w regionie m.in. wąskie gardła w zakresie innowacyjności.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Przedstawiciele województwa jako jedną z barier, która tylko pośrednio związana jest z IS oraz PPO, wskazywali niedostateczne wsparcie ze strony szczebla krajowego w zakresie rozwoju innowacji, zarówno eksperckie jak i finansowe. W przypadku tego ostatniego elementu przedstawiciele UM wskazywali w szczególności na niewielkie środki, które region może przeznaczyć na działania związane z PPO oraz IS. W ich ocenie są one niewspółmiernie niskie w stosunku do koniecznych do podjęcia (oraz realizowanych obecnie) zadań.

Podsumowanie

Opisywany region charakteryzuje niewielka liczba IS (cztery) o jedynie minimalnym (choć wyczerpującym) stopniu uszczegółowienia ich opisów. Jednocześnie region charakteryzuje się długim doświadczeniem w obszarze PPO ze względu na uczestnictwo (w tym również w zakresie doradczym) w projekcie pilotażowym realizowanym przez Bank Światowy pt. „Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO) i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce w latach 2014–2015" na zlecenie Ministerstwa Gospodarki. Aktywnie uczestniczy również w innych projektach i inicjatywach o charakterze ogólnopolskim i międzynarodowym. Wynika to m.in. ze stabilnego i bardzo doświadczonego (charakteryzującego się niskim poziomem rotacji) zespołu zaangażowanego w UM w zarządzanie IS oraz PPO. Ponadto województwo w obszarze PPO oraz IS angażuje od 2019 roku podmioty zewnętrzne (reprezentujące III sektor) w zakresie koordynowania prac w ramach poszczególnych IS oraz PPO. Dodatkowo region charakteryzuje się umiarkowanym stopniem transparentności materiałów w szczególności analiz oraz badań związanych z IS oraz PPO zamieszczanych w bardzo ograniczonym stopniu na stronie internetowej Serwisu Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa czy Departamentu Rozwoju Gospodarczego.

5.15. Województwo O

Wprowadzenie

W przypadku województwa konieczność włączenia IS do regionalnego systemu wspierania innowacyjności, stała się główną przyczyną aktualizacji „Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) 2007-2015", w oparciu o którą powstała, aktualnie obowiązująca, „Regionalna Strategia Innowacji dla (…) do 2020 roku". IS stały się tym samym instrumentem wspomagającym osiągnięcie celów RSI. Ostatecznie w województwie wytypowane zostały cztery IS: 1) Bezpieczna żywność, 2) Inteligentne systemy zarządzania, 3) Nowoczesne usługi dla biznesu, 4) Wysoka jakość życia. Podstawowe opisy IS zamieszczone zostały w Załączniku do RSI: „Inteligentna specjalizacja województwa (…)".

Szczegółowe charakterystyki (doprecyzowanie obszarów) każdej z IS zawarte zostały w dokumencie „Priorytetowe kierunki badań". W ramach tego opracowania, każdy z obszarów IS został scharakteryzowany uwzględniając: (i) priorytetowe kierunku badań oraz (ii) cele badawcze. Do tej pory opracowano trzy wersje „Priorytetowych kierunków badań" (agend badawczych) - w 2016, 2017 oraz 2018 roku – zawsze przed ogłoszeniem konkursów w ramach RPO dedykowanych podmiotom reprezentujących regionalne IS. Wynika to z faktu, że zgodność z priorytetowymi kierunkami badań służy za kryterium dostępu w konkursach w ramach RPO - Działanie 1.2 „Działalność badawczo - rozwojowa przedsiębiorstw", dotyczących realizacji projektów badawczo-rozwojowych przez przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia wnioskodawców, zgodność projektu z agendą oznacza wpisywanie się w przynajmniej jeden kierunek badań i przynajmniej jeden cel badawczy w jego ramach.

W przypadku opisywanego województwa należy zwrócić uwagę na bardzo ogólne definicje każdego z obszarów IS, które w ocenie przedstawicieli UM, wynikają m.in. z silnego zróżnicowania gospodarczego i naukowego regionu.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Za zarządzanie IS oraz PPO w regionie odpowiedzialne są dwa wydziały w Departamencie Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich: Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji oraz Regionalnego Systemu Innowacji. Zgodnie z Regulaminem wewnętrznym Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich UM, pierwszy z nich odpowiada za aktualizację, monitorowanie IS oraz prowadzenie PPO, w tym spraw związanych z funkcjonowaniem (…) Rady Innowacyjności. Obowiązki drugiego koncentrują się na wdrażaniu RSI.

Dodatkowo w regionie utworzone zostały ciała kolegialne wspierające zarządzanie IS oraz PPO. W pierwszej kolejności wymienić należy Grupy Robocze ds. Inteligentnej Specjalizacji Województwa (GR). W ich skład wchodzą przedstawiciele: przedsiębiorstw, jednostek naukowych oraz IOB. W sumie utworzono cztery GR, po jednej dla każdego obszaru IS.

Zasady działania GR porządkuje „Regulamin prac Grup Roboczych ds. Inteligentnej Specjalizacji". Pieczę nad pracą GR sprawuje koordynator, a kwestie organizacji i moderowania prac tych gremiów może pełnić Lider (powołanie lidera nie jest jednak obligatoryjne), który wybierany jest spośród członków GR. Gremia te mają charakter otwarty i jawny. Należy podkreślić, że zadania przypisane do realizacji przez GR są bardzo szerokie. Wśród nich jest: (i) opracowywanie priorytetowych kierunków badań (agend badawczych dla obszarów IS); (ii) współpraca przy tworzeniu programów wdrożeniowych dla IS; (iii) udział w procesie monitorowania IS; (iv) weryfikacja obszarów oraz udział w procesie aktualizacji IS; (v) konsultowanie instrumentów wsparcia w ramach IS (np. założenia konkursów, kryteria oceny projektów – propozycje warunków wsparcia obszarów IS w RPO; (vi) identyfikowanie barier i zagrożeń dla rozwoju gospodarczego regionu w powiązaniu z obszarami IS. Dodatkowo w ramach GR funkcjonują zespoły zadaniowe, które dedykowane są, w ramach podobszarów tematycznych, np. zasadom uczestnictwa w międzynarodowych programach badawczych, prezentacji „dobrych praktyk" związanych z innowacyjnością (m.in. przykłady udanych wdrożeń nowych technologii). W sumie powołano cztery zespoły zadaniowe w ramach IS „Wysoka jakość życia": (i) Kosmetyka; (ii) Zdrowie; (iii) Edukacja; (iv) Kosmos.

Wsparcie instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie IS oraz PPO stanowi również Rada Innowacyjności, która jest organem opiniodawczo-doradczym dla Zarządu Województwa w zakresie polityki innowacyjności, przedsiębiorczości i nowych technologii. Członkami Rady są przedstawiciele biznesu, świata nauki oraz samorządu terytorialnego. RI funkcjonuje w oparciu o Regulamin przyjęty przez Zarząd Województwa (Uchwała z 2019 roku). Porządkuje on takie podstawowe kwestie jak: (i) zakres działania; (ii) skład instytucjonalny i organizacja pracy; (iii) obsługa biurowo-administracyjna Rady.

Sposób organizacji PPO

Wybór IS w regionie odbywał się w ramach kilku etapów oraz skorelowanych ze sobą czynności przy wykorzystaniu realizowanych w tym celu badań terenowych: wywiadów jakościowych i badań ilościowych z przedstawicielami przedsiębiorców, interesariuszy, IOB, PJB oraz władz lokalnych. Sekwencja ta przedstawiała się następująco: (i) analiza dotycząca gospodarczego profilu regionu w celu sprecyzowania jego specyficznych (endogennych) zasobów, przewag i barier rozwoju, a także obszarów aktywności gospodarczej o wysokim potencjale wzrostu, w tym obszarów na styku różnych sektorów, branż i technologii; (ii) aktywny i konstruktywny dialog środowisk identyfikujących się z problematyką rozwoju kluczowych obszarów aktywności gospodarczej; (iii) wypracowanie koncepcji wielowymiarowych działań prowadzących do wzmocnienia potencjału i poprawy pozycji konkurencyjnej obszarów aktywności gospodarczej.

Zgodnie z przyjętymi ww. założeniami w województwie podstawą wyłaniania IS jest PPO rozumiany jako oddolna procedura, wykorzystująca metodę prób i błędów, angażująca 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 PPO mają przedsiębiorcy oraz przedstawiciele IOB, izb branżowych i instytutów naukowych. Efektem tego procesu w regionie były „Priorytetowe kierunki badań" (agendy badawcze) stanowiące produkty prac GR. Ich celem jest koncentracja wsparcia projektów B+R na najbardziej obiecujących „niszach rozwojowych" – tematach, których realizacja, a następnie wdrożenie i komercyjne wykorzystanie w istotnym stopniu przyczyni się do rozwoju gospodarczego i innowacyjnego regionu. Od 2016 roku dwukrotnie je modyfikowano. Na początku 2017 roku, przeprowadzono kolejny przegląd i aktualizację priorytetowych kierunków badań. Uwzględniono wówczas, między innymi, potencjały województwa, identyfikowane w obszarze technologii kosmicznych oraz edukacji. („Priorytetowe kierunki badań wersja 2.0"). Kolejna, ostatnia aktualizacja miała miejsce w wyniku spotkań GR w kwietniu 2018 roku. Zmiana uwzględnia m.in. dodanie podobszaru tematycznego „przeciwdziałanie zagrożeniom w środowisku pracy i zarządzanie ryzykiem" w ramach obszaru „wysoka jakość życia". („Priorytetowe kierunki badań wersja 3.0").

W regionie, dodatkowo w ramach PPO (w czasie spotkań z interesariuszami regionalnego systemu innowacji), wykorzystywane są innowacyjne narzędzia w tym gry strategiczne, prace warsztatowe i metody projektowania oparte na wiedzy i doświadczeniu interesariuszy (np. Design Thinking i Service Design). Ważnym elementem PPO jest również przegląd IS, którego podsumowaniem jest raport opracowany przez UM w 2019 roku. W jego ramach podkreślono, że w latach 2015-2018 zidentyfikowano osiem podobszarów (sektor chemiczny, opakowania z tworzyw sztucznych, kosmetyczny, fotonika i optoelektronika, sektor metalowy i maszynowy, rolno-spożywczy, kosmiczny, zdrowotny - technologie medyczne) w ramach IS, które wykazują szczególny potencjał oraz aktywność w regionalnym systemie innowacji. Choć nie zostały one formalnie ujęte w RIS, ich identyfikacja wynika z obserwowanej koncentracji działań i zjawisk na określonych sektorach gospodarki w procesie wdrażania RIS. Dodatkowo wskazano również pięć sektorów (logistyka, sektor motoryzacyjny i elektromobilność, budowlany przeciwdziałanie zagrożeniom w środowisku pracy i zarządzanie ryzykiem, technologie i narzędzia wspomagające edukację), które mogą stać się nowymi podobszarami tematycznymi.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Celem monitoringu IS, podporządkowanemu RSI, jest aktualizacja tego dokumentu. Jak wskazano w RSI „System Monitorowania i Ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…)" będzie służył lepszemu wdrażaniu RSI jako całości oraz poszczególnych działań podporządkowanych realizacji zapisanych w niej celów. Jest to równocześnie narzędzie zarządzania strategią oraz kontroli osiągania zakładanych celów gospodarczych i

społecznych[102]. Założono, że ma on być zarówno stabilny jak i elastyczny, co zapewni możliwość rozszerzania bazy o dodatkowe elementy w reakcji na zmieniającą się sytuację gospodarczą.

Źródła informacji

Monitorowanie IS bazuje przede wszystkim na danych ze statyki publicznej, systemu SL, a także badaniach własnych opierających się na analizach desk research. W przypadku tego ostatniego źródła, dotyczy to analizy „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji", która opracowana została w ramach projektu „Wieloletni Plan Działań Pomocy Technicznej (…) na lata 2015-2018 w zakresie zapewnienia monitoringu, ewaluacji i aktualizacji Regionalnej Strategii Inteligentnych Specjalizacji w ramach RPO (...) 2014-2020".

Wskaźniki

Jak wskazano w opracowaniu „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji", w RSI brak jest wskaźników dedykowanych poszczególnym regionalnym IS, co znacznie utrudniało prowadzenie dotychczasowych badań ewaluacyjnych w tym zakresie ze względu na brak danych na temat środków zaangażowanych w rozwój poszczególnych IS. W systemie monitorowania i ewaluacji RIS, który zasilany jest wskaźnikami z GUS oraz danymi otrzymywanymi od Instytucji Monitorujących, zamieszczono tylko wskaźniki dotyczące liczby wspartych projektów w zakresie poszczególnych IS, lecz wskaźnikom nie przyporządkowano żadnego źródła danych, w szczególności RPO – główne źródło finansowania działalności w ramach RSI – nie przewiduje gromadzenia danych wskaźnikowych w podziale na poszczególne obszary IS. Należy zauważyć, że jest to pewien mankament systemu, a w wymiarze praktycznym oznacza, że ewaluacja wsparcia IS możliwa jest w ramach PPO, z wykorzystaniem narzędzi jakościowych. Ponadto, jak wskazano w opracowaniu „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji", wykorzystanie wskaźników o silnym charakterze produktowym (tj. w zakresie liczby wspartych projektów), wskazuje bardziej na działalność instytucji odpowiedzialnej za wdrożenia niż na wsparcie danego sektora, przez co ma niewielką wartość informacyjną, sprawia to również, że potencjalnie wysoka, jak i niska wartość tego typu wskaźników może zarówno być dobrym, jak i złym symptomem. Liczba projektów nie musi być skorelowana z ich wielkością, a ewentualny pomiar wielkości, czy wartości projektów na rzecz poszczególnych regionalnych IS, w ewaluacji RSI może, co

[102] W projekcie „Regionalnej Strategii Innowacji dla (…). Ramy strategiczne dla regionalnego ekosystemu innowacyjności oraz inteligentna specjalizacja województwa (…) – projekt", która aktualnie podlega procesowi konsultacji społecznych (październik 2020 roku), zrezygnowano z Systemu Monitorowania i Ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa (…).

najwyżej, służyć jako punkt odniesienia i jedna z danych w obliczaniu efektywności zaangażowanych nakładów. Należy również zwrócić uwagę w tym kontekście, na to jak szeroką interpretację mogą mieć poszczególne wskaźniki powiązane z IS, co sprawia, że ewaluatorzy w ramach badania „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji" rekomendowali ujednolicenie sposobu interpretacji wskaźników, co ostatecznie nie miało jednak miejsca.

Metody stosowane do monitorowania

Pierwszym dokumentem, który w sposób kompleksowy poruszał kwestie monitoringu i ewaluacji RSI była analiza z 2012 roku „Raport badawczo-analityczny dla systemu monitoringu i ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla (…)". Nie pojawiła się w nim jednak tematyka IS. Dopiero w 2019 roku, w ramach oceny (w tym stosowanych metod) monitoringu IS opracowana została publikacja „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji". Wykazano w niej, że monitoring IS w oparciu o analizy wskaźnikowe jest niewystarczający i konieczne jest włączenie do niego działań w zakresie PPO w tym analiz eksperckich oraz jakościowych. W raporcie tym postulowane jest, że (…) „monitoring obszarów inteligentnej specjalizacji jest możliwy poprzez metody eksperckie, badania jakościowe, angażujące grupy robocze dla poszczególnych specjalizacji – których przedstawiciele powinni dysponować wiedzą na temat zainteresowania branży środkami kierowanymi do sektora. Innym podejściem może być przegląd dostępnych baz, np. BDL pod kątem wskaźników obrazujących zmiany zachodzące w konkretnej branży. Wśród metod stosowanych w ramach monitorowania należy wymienić również te stosowane w ramach przeglądu specjalizacji województwa (…) zastosowane w procesie identyfikacji podobszarów tematycznych: (i) badania i analizy opracowane na zlecenie UM w obszarze innowacyjności, B+R, IS oraz PPO; (ii) analiza aktywnych klastrów i podobnych im struktur sieciowych; (iii) analiza międzynarodowych projektów i sieci współpracy; (iv) analiza inicjatyw oddolnych i realizowanych we współpracy; (v) aktywność interesariuszy w Grupach Roboczych; (vi) spotkania robocze z członkami Grup Roboczych ds. Inteligentnych Specjalizacji; (vii) posiedzenia funkcjonującej w regionie Rady Innowacyjności (w jej ramach przeprowadzono „grę strategiczną").

Stan rozwoju systemu monitorowania IS w regionie

Formalnie system monitorowania IS w regionie jest bezpośrednio powiązany z RSI, w tym wskaźnikami wskazanymi w tym dokumencie strategicznym. Jednocześnie jak podkreślono w opracowaniu „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji" system monitorowania IS w regionie posiada zasadnicze wady, które uniemożliwiają skuteczne monitorowanie IS. Dotyczy to w szczególności tego, że „monitorowanie inteligentnych specjalizacji nie jest możliwe przy wdrożeniu mechanizmu monitorowania takiego jak dla RIS, który mógłby być oparty o kwantyfikowalne wskaźniki,

gdyż z punktu widzenia mechanizmu identyfikacji inteligentnych specjalizacji, najważniejszym czynnikiem jest efektywność zaangażowanych środków. Zwyczajowo stosowane w monitoringu strategii wskaźniki liczbowe, takie jak „liczba projektów…", „zrealizowane programy…", bądź „wdrożone instrumenty…" nie informują o efektywności zaangażowanych środków, czy też skuteczności działań, a jedynie o zrealizowaniu przyjętego planu działania. Warto wskazać, że w trakcie procesu przedsiębiorczego odkrywania, który opiera się na pracach gremiów, składających się z przedstawicieli biznesu, nauki, jednostek otoczenia biznesu oraz administracji państwowej (Grupy Robocze, Obserwatoria Gospodarcze – np. Regionalne Obserwatorium Terytorialne, Komitet Sterujący, Grupy Konsultacyjne/ branżowe) mogą zostać zrealizowane aktywności, działania, konkretne analizy i opracowania, z których wyciągnięte wnioski umożliwiają podjęcie próby oceny realizacji IS"[103]. Dodatkowo podkreślono, że w przypadku podjęcia decyzji o monitorowaniu Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji nie jest możliwe wdrożenie tradycyjnego mechanizmu. Pewnym częściowym rozwiązaniem odpowiadającym na zapotrzebowanie (…) odnośnie systemu monitorowania Inteligentnych Specjalizacji mogłoby być zapewnienie dynamicznego przepływu informacji między gremiami zaangażowanymi w proces przedsiębiorczego odkrywania, w postaci np. interaktywnej platformy gromadzącej dane i rekomendacje, które zostaną wytworzone w trakcie prac tych gremiów. Nie byłby to zatem typowy mechanizm monitorowania, oparty na konkretnych wskaźnikach, tylko bieżące monitorowanie, w sposób narastający i jakościowa ocena podjętych w trakcie procesu przedsiębiorczego odkrywania działań, prowadzonych przez grupy robocze, (…) Radę Innowacyjności, instytucje zaangażowane w realizację RIS"[104].

Funkcję monitorowania IS wypełnia regularnie i w sposób ciągły realizowany przegląd IS, który jest elementem wdrażania RSI. Jego celem jest identyfikacja zjawisk i procesów wpływających na ewolucję rzeczywistej IS regionu, a także potencjalnych barier uniemożliwiających efektywne wdrażanie RSI. Taki przegląd został zainicjowany w drugiej połowie 2017 roku i został podzielony na następujące etapy: (i) analiza opracowań i wyników badań dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, a także informacji z monitoringu dotyczących postępów realizacji RSI oraz stwierdzonych barier; (ii) konsultacje, odpowiadające procesowi identyfikacji IS, z uwzględnieniem stanowiska najważniejszych grup interesariuszy. Efekt tych prac stanowi dokument „Przegląd Inteligentnej Specjalizacji Województwa (…)".

[103] Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji, s. 18.

[104] Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji, s. 54.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Jednym z podstawowych kanałów rozpowszechniania, promocji oraz angażowania interesariuszy są bezpośrednie spotkania urzędników z UM w poszczególnych subregionach województwa, w ramach których aktywnie uczestniczą przedstawiciele władz samorządowych na poziomie gminy lub powiatu. Odbywają się one w ramach prac, koncentrujących się na opracowywaniu kolejnych wersji „Priorytetowych kierunków badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa (…)" oraz w ramach procesu konsultacji, realizowanego na potrzeby przeglądu IS w różnorodnych lokalizacjach na terenie całego regionu.

Ważne forum wymiany doświadczeń i wiedzy stanowią również GR. W ich pracy wykorzystywane są trzy główne kanały komunikacji: (i) dyskusje podczas bezpośrednich spotkań, w tym zespołów zadaniowych powołanych w ramach GR; (ii) bieżąca, robocza komunikacja poprzez pocztę elektroniczną; (iii) bezpośrednia praca online nad dokumentami (przy wykorzystaniu dokumentów współdzielonych Google).

Obok GR funkcjonuje także Forum IOB, które skupia przedstawicieli Instytucji Otoczenia Biznesu działających w regionie. Organizacje współpracujące w ramach Forum IOB są istotnymi partnerami w procesie wspierania realizacji Regionalnej Strategii Innowacji. Cykliczne spotkania ich przedstawicieli służą zapewnieniu formalnego miejsca w procesie realizacji celów strategicznych RIS dotyczących rozwoju działalności proinnowacyjnej oraz uzyskaniu merytorycznego wkładu w opracowywanie zasad wsparcia skierowanego do IOB. Ponadto, mając na celu potrzebę konsultacji rozwiązań dotyczących rozwoju innowacyjności, wykorzystywane są również do prowadzenia dialogu dla wypracowania założeń projektów i przedsięwzięć dedykowanych systemowi innowacji.

Istotnym elementem jest także wciąż rozbudowywana (nadal brakuje części danych np. regulaminów ciał kolegialnych zaangażowanych w PPO w regionie), ale jednocześnie bardzo czytelna i intuicyjna strona internetowa, która zawiera następujące zakładki odnoszące się do zagadnień z obszaru IS, PPO czy tematyki innowacyjności w tym B+R w regionie: (i) aktualności; (ii) działania; (iii) publikacje; (iv) kontakt; (v) dla mediów.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Województwo należy do Platformy S3. Szczegółowe i przejrzyste informacje dotyczące udziału regionu w Platformie S3 (w tym w międzyregionalnych i transgranicznych partnerstwach) zaprezentowano na stronie internetowej. Region wchodzi skład Platformy Tematycznej S3 przy KE na rzecz modernizacji przemysłu w ramach trzech obszarów tematycznych (i) Integracja MŚP z przemysłem 4.0; (ii) Fotonika; (iii) Chemikalia. Województwo, nie przynależy do ERRIN – „European Regions Research and Innovation Network", a także nie jest zaangażowane w działanie IQ-NET. Województwo uczestniczy natomiast w projektach z inicjatywy wspólnotowej „INTERREG Europa 2014-2020".

W kontekście IS oraz PPO, na uwagę zasługuje, przede wszystkim, projekt „Integracja wymiaru terytorialnego na rzecz spójności i strategii inteligentnych specjalizacji (S3)" (ang. „Integrating the territorial dimension for cohesive S3. COHES3ION)", którego celem jest zbadanie w regionach partnerskich modeli zarządzania RSI (smart specialisation strategy - S3) oraz włączenie wymiaru terytorialnego w ten proces. Ponadto opisywane województwo, jako jedyny region w Polsce, jest członkiem Europejskiej Sieci Regionów Chemicznych (ECRN – European Chemical Regions Network), która została uruchomiona w 2004 r. jako projekt INTERREG IIIc.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Bariery w zakresie monitorowania IS wskazane zostały przede wszystkim w ramach badania „Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnej specjalizacji". Podstawowa bariera dotyczy trudności w monitorowaniu IS w regionie przy wykorzystaniu wskaźników do monitorowania RSI. Kolejną trudnością jest cykliczna agregacja danych (w celu oceny efektywności zrealizowanych projektów w ramach poszczególnych IS), dotyczących wsparcia poszczególnych IS, na podstawie projektów zgłoszonych do dofinansowania w ramach Działania 1.2 i 3.3 RPO województwa na lata 2014-2020. Wynika ona z faktu, że zgodnie z obowiązującym systemem realizacji, projekty wsparte w RPO muszą wpisywać się w którąkolwiek z IS, bez jednak wskazania której dotyczą. Dodatkowo, wskazywana jest tylko jedna IS, podczas gdy projekt może wpisywać się w kilka IS. Oznacza to, że propozycje ilościowych wskaźników monitorujących wsparcie poszczególnych IS, formułowane na etapie wdrażania zarówno RSI, jak i RPO, mogą okazać się jedynie teoretyczne.

Z przeprowadzonych badań na zlecenie UM, wynika również, że barierą jest zakres tematyczny IS: „(…) w celu lepszego wykorzystania potencjału rozwojowego (…), warto jest przeprowadzić rewizję i w efekcie koncentrację na mniejszej liczbie obszarów wybranych jako inteligentne specjalizacje regionu. Dla przykładu, jeden z podobszarów zidentyfikowanych w ramach IS „Nowoczesne usługi dla biznesu", wskazujący (…) jako centrum outsourcingu Europy Środkowo-Wschodniej, nie musi być korzystny dla długofalowego rozwoju regionu, a przy pojawiających się wątpliwościach dotyczących stabilności otoczenia prawnego i konsekwentnie spadających inwestycjach w Polsce, angażowanie środków w ten podobszar IS może okazać się błędem. Ponadto, warto jest zwrócić uwagę na fakt, iż wsparcie tworzenia centrów usług wspólnych może być korzystne przychodowo, jednak nie ma tak dużego potencjału rozwojowego, na jaki (…) mogłoby być stać. (…) w przypadku decyzji o rewizji obszarów wpisujących się w Inteligentne Specjalizacje zasadne będzie podjęcie próby większej koncentracji działań. Dostępne środki publiczne / zachęty, są ograniczone, nie ma możliwości zagospodarowania wszystkich potrzeb, dlatego należy wykorzystać dostępne środki w najbardziej efektywny sposób. Istotne jest unikanie rozproszenia, wspieranie przedsięwzięć i obszarów z największym potencjałem rozwojowym

i potencjałem dyfuzji innowacji na kolejne obszary. Temu celowi służyć mają priorytetowe kierunki badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa (…). Jako przykład należy wskazać fotonikę, dziedzinę badań silnie rozwijającą się (…). Określenie fotoniki jako branży wysoce priorytetowej sprzyjałoby ustanowieniu systemu monitorowania specjalizacji. Poprzez wprowadzenie dedykowanych instrumentów wsparcia łatwo dostępna byłaby prosta informacja o liczbie i wartości projektów z obszaru fotoniki realizowanych w regionie”[105].

Podsumowanie

Opisywane województwo zajmuje pierwsze miejsce wśród województw w „Regional Innovation Scoreboard 2019”. Jest jednak silnie zróżnicowane wewnętrznie z wyraźnym podziałem na dwa obszary o różnych cechach społeczno-gospodarczych, co wpłynęło choćby na konstrukcję IS oraz sposób komunikowania z interesariuszami (w szczególności przedsiębiorcami w ramach spotkań bezpośrednich). Silna polaryzacja oraz szczególny status stolicy regionu, przekłada się na dominację sektora usług (w tym również usług opartych na wiedzy). Region charakteryzuje się również elastycznym podejściem do IS bazującym na efektach PPO, co potwierdza, przede wszystkim, trzykrotna modyfikacja „Priorytetowych kierunków badawczych” (agend badawczych).

Dodatkowo region charakteryzuje się wysokim stopniem transparentności materiałów i analiz związanych pośrednio i bezpośrednio z IS oraz PPO, zamieszczonych na dedykowanej stronie internetowej, która współfinansowana jest ze środków Pomocy Technicznej RPO.

Ponadto, co potwierdza „Przegląd Inteligentnej Specjalizacji”, region jest na wysokim stopniu zaawansowania w kontekście zarządzania IS oraz PPO (w tym RSI) w ramach nowej perspektywy finansowej. Tym co wyróżnia region jest bardzo wysokie zaangażowanie interesariuszy regionalnego systemu innowacji (w szczególności przedsiębiorców ale również IOB) we współpracę z UM w obszarze zarządzania IS oraz PPO (zwłaszcza w proces konsultacji agend badawczych).

[105] Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla (…) do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji, s. 58.

5.16. Województwo P

Wprowadzenie

Pierwszym dokumentem typu RIS była „(…) Strategia Innowacji" powstała w 2012 roku. Zgodnie z opinią UM nie spełniała ona jednak warunkowości ex-ante, dlatego została zastąpiona przez „Plan Rozwoju Przedsiębiorczości w oparciu o Inteligentne Specjalizacje Województwa (…) na lata 2015-2020+" będący dokumentem RIS3 i stanowiący Załącznik do Uchwały Zarządu Województwa z 2015 roku. Nowy dokument powstał w uspołecznionym procesie, w wyniku pracy grupy ekspertów zewnętrznych, licznych warsztatów i konsultacji oraz przy współudziale Departamentu Rozwoju Regionalnego UM. W roku 2016 w wyniku weryfikacji spełnienia warunku ex ante przez KE, dokument uległ nieznacznej modyfikacji. „Plan Rozwoju Przedsiębiorczości (…)" jest dokumentem wdrożeniowym do „Strategii Rozwoju Województwa (…) do roku 2020" (aktualizacja 2013).

„Plan Rozwoju Przedsiębiorczości (…)" wymienia cztery IS: 1) Sektor rolno-spożywczy, 2) Przemysł metalowo-maszynowy i szkutniczy, 3) Sektor medyczny oraz nauki o życiu, 4) Ekoinnowacje i nauki o środowisku. Jako części składowe IS podane są również sektory powiązane z nimi łańcuchami wartości. Ponadto w dokumencie RIS3 pojawia się określenie „specjalizacje wschodzące". Są to wszystkie rodzaje działalności, które zgodne są z KIS (mogą więc wzmocnić sieciowanie i innowacje otwarte, sięgające poza granice regionu), albo charakteryzują się wysoką dynamiką wzrostu w województwie (wynikają więc tym samym z potrzeb branż lub widocznych nisz). Branże te nie zostały jednak sprecyzowane.

Instytucje odpowiedzialne za IS oraz PPO

Podmiotem decyzyjnym w zakresie IS jest Zarząd Województwa. Zatwierdza on wszelkie zmiany w „Planie Rozwoju Przedsiębiorczości (…)". Zarząd jest również odpowiedzialny za realizację SRW oraz zarządzanie RPO.

Koordynacją całości procesu monitorowania i ewaluacji „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości (…)" oraz SRW zajmuje się Departament Rozwoju Regionalnego UM (DRR). Działające w ramach DRR Regionalne Obserwatorium Terytorialne odpowiada za koordynację procesu monitorowania i ewaluacji polityk regionalnych, w tym monitoring i ewaluację SRW oraz monitoring i ewaluację „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości".

Działające w województwie Forum Terytorialne powstało w 2014 roku z przekształcenia Komitetu Sterującego ds. SRW. Forum Terytorialne powołane zostało z myślą o dyskusji i wymianie doświadczeń na temat rozwoju regionu oraz by spełnić wymagania dotyczące partycypacji zawarte w „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego do roku 2020". W jego skład wchodzą przedstawiciele: (i) przedsiębiorców; (ii) uczelni; (iii) organizacji pozarządowych i (iv) samorządów. Do jego zadań należy opiniowanie wyników monitoringu SRW, w skład którego wchodzi również monitoring IS. Forum Terytorialne rekomenduje

Zarządowi Województwa przyjęcie różnego rodzaju rekomendacji wynikających z raportu monitoringowego - dotychczas jednak rekomendacje te dotyczyły jedynie SRW, a nie IS.

W ramach funkcjonującego w regionie Forum Terytorialnego mogą powstawać Grupy Robocze (GR). Jedna z nich – powołana w roku 2014 - utworzona została w celu wsparcia prac nad „Planem Rozwoju Przedsiębiorczości (…)". Forum Terytorialne określiło zadania i skład GR poprzez wskazanie liczby przedstawicieli poszczególnych środowisk, zaś skład osobowy GR został zatwierdzony przez jej Przewodniczącego. Obecnie GR składa się z przedstawicieli: czterech przedsiębiorstw, zrzeszeń reprezentujących MŚP, IOB, parków naukowo-technologicznych, uczelni oraz jednostek UM. Działalność GR skupia się na bieżących zagadnieniach związanych z regionalnymi IS. Do jej zadań należy: (i) konsultowanie materiałów i wniosków dotyczących IS i PPO; (ii) udział w procesie ciągłego monitorowania i aktualizacji dokumentu oraz (iii) analiza i rekomendowanie Forum terytorialnemu innych działań z zakresu obszaru tematycznego objętego zakresem prac GR.

Sposób organizacji PPO

Za początek procesu zmierzającego do wyłonienia IS należy uznać rozpoczęcie prac nad aktualizacją SRW, które nastąpiło z chwilą przyjęcia Uchwały Sejmiku Województwa w 2011 roku. Przy Komitecie Sterującym ds. SRW powołanych zostało pięć grup tematycznych, w tym w obszarach „Gospodarka" oraz „Kapitał Ludzki i Społeczny". W prace grup zaangażowane zostało szerokie grono interesariuszy: organizacje zrzeszające przedsiębiorców, IOB oraz uczelnie.

Wraz z aktualizacją SRW, w roku 2014 rozpoczęto prace nad dokumentem RIS3: „Planem Rozwoju Przedsiębiorczości (…)". To właśnie wtedy powołana została GR jako ciało koordynujące, opiniujące i doradcze w pracach na „Planem…". W skład GR początkowo weszło: (i) dwóch przedstawicieli przedsiębiorców realizujących projekty B+R i posiadających działy B+R oraz opatentowane wyniki badań; (ii) dwóch przedstawicieli Parków Naukowo-Technologicznych; (iii) dwóch przedstawicieli stowarzyszeń/ związków pracodawców; (iv) czterech przedstawicieli środowiska naukowego; (v) dwóch przedstawicieli IOB, których działalność statutowa dotyczy wsparcia przedsiębiorczości w regionie; (vi) dwóch przedstawicieli administracji oraz (vii) dwóch ekspertów zewnętrznych.

Bazując na najnowszych dostępnych danych oraz syntetyzując zebraną w regionie wiedzę, eksperci zewnętrzni przygotowali diagnozę na potrzeby SRW 2020, która następnie została skonsultowana i przeanalizowana przez GR. Diagnoza koncentrowała się na zagadnieniach relacji biznes-nauka-otoczenie-administracja w kontekście innowacyjności opisywanego województwa i rozwijała zagadnienia poruszane w SRW o elementy związane z innowacjami. Objęła m.in. identyfikację branż wiodących pod względem zatrudnienia, sprzedaży oraz współpracy klastrowej. Diagnoza uwzględniała również uwagi eksperta KE, wyrażone w dokumencie „Assessment of the perspectives of (…) (Poland) in the view of the development of a regional strategy for smart specialization". Efektem powstania diagnozy było uszczegółowienie zagadnień podjętych w SRW.

Diagnoza posłużyła do opracowania scenariuszy warsztatów z przedstawicielami branż uznanych za prorozwojowe. Zrealizowano dwie rundy warsztatów (łącznie zorganizowano 14 warsztatów, w których wzięły udział 172 osoby) o zróżnicowanym składzie tematycznym i instytucjonalnym, co pozwoliło na obserwowanie dyskusji przedstawicieli szeroko rozumianych branż budowanych wokół łańcucha wartości. Na podstawie pierwszej rundy warsztatów i pierwszych spotkań GR wyłoniono obszary IS, zaś podczas drugiej rundy warsztatów sformułowano ogólne rekomendacje dotyczące diagnozy RIS3. W wyłanianie IS zaangażowani byli również eksperci zewnętrzni jako moderatorzy warsztatów i spotkań. Opracowanie wstępnej wersji dokumentu RIS3 zajęło sześć miesięcy.

Następnie dokument poddany został szerokim konsultacjom i modyfikacjom uwzględniającym ważne wnioski z konsultacji. W trakcie całego procesu GR spotykała się pięciokrotnie, omawiając kolejne zagadnienia związane z pracami nad dokumentem, a także w celu podsumowania wyników konsultacji i zaakceptowania ostatecznego projektu dokumentu.

Szczegółowe rekomendacje zostały sformułowane przez członków GR i umieszczone w „Planie Rozwoju Przedsiębiorczości". Dotyczą one poszczególnych instrumentów wsparcia oraz planowanych działań dotyczących realizacji „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości" i są skierowane dla poszczególnych instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie danego działania.

Obecnie PPO oparte jest na: (i) przeglądzie danych z monitoringu IS pod kątem obserwowanych trendów w zakresie koncentracji działalności; (ii) dyskusjach w gronie FT i GR; (iii) projektach badawczych związanych z analizą poszczególnych obszarów IS, które stanowią uzupełnienie metody analitycznej RIS3[106]; (iv) dyskusjach i panelach z udziałem przedstawicieli nauki, biznesu i polityki w ramach Wschodniego Kongresu Gospodarczego[107]; (v) inicjatywie Przemysł 4.0; (vi) udziale UM w projektach współpracy międzynarodowej

[106] Przykłady projektów badawczych związanych z analizą poszczególnych obszarów IS to: (i) badanie przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej „Catching-up Regions 3: Supporting Technology Transfer and Innovation in Polish Regions. Regional Innovation and Entrepreneurial Ecosystems: (…) - Suggested Pilots For Better Results", na podstawie którego realizowany jest projekt pilotażowy dotyczący rozwoju współpracy w zakresie B+R między biznesem i uczelniami; (ii) Usługi dla MŚP w Województwie (…) (model popytowy); (iii) projekt Komisji Europejskiej (Dyrekcji Generalnej ds. Polityki Regionalnej i Miejskiej): „Identyfikacja kluczowych elementów Ekosystemu Innowacji (…), w tym określenie inicjatyw strategicznych, zrealizowany w okresie od września 2019 r. do stycznia 2020 r.", w wyniku którego została stworzona Koncepcja Doliny (…).

[107] Wydarzenie to co roku organizowane jest w stolicy regionu. Agenda spotkania obejmuje szerokie spektrum tematów: zagadnienia współpracy międzynarodowej, wspólne europejskie inwestycje, przemiany związane z cyfryzacją, kooperacja biznesu ze światem nauki, kooperacja samorządu z inwestorami, kooperacja podmiotów z zagranicy, startupy i dojrzały biznes, Regionalne Strategie Innowacji, problematyka rynku rolno-spożywczego, innowacje w sektorze medycznym, odnawialna energia i zielony przemysł, budownictwo i przemysł, nowy kształt funduszy unijnych, sytuacja na rynku pracy.

z obszaru wsparcia przedsiębiorczości, w wyniku których powstają action plany skierowane na poprawę lub wygenerowanie nowych instrumentów wsparcia przedsiębiorstw.

FT i GR wykazują dużą aktywność ze względu na widoczny wpływ na działania władz i optymalną częstotliwość swoich spotkań. Spotkania FT odbywają się raz do roku przed zatwierdzeniem raportu sprawozdawczego, zaś spotkania GR odbywają się rzadziej – zależnie od potrzeb – i będą częstsze podczas planowanej w roku 2020 aktualizacji dokumentu RIS3. Gremia zajmują się nie tylko analizą monitoringu IS, ale również konsultacją różnych dokumentów.

GR ma możliwość proponowania zmian w zakresie RSI, w tym aktualizacji IS. Rekomendacje te są konsultowane przez FT, a następnie zatwierdzane przez Zarząd Województwa. Dotychczas jedyną zgłoszoną przez GR rekomendacją dotyczącą aktualizacji listy IS było wprowadzenie nowej IS wschodzącej: Technologii informacyjno-komunikacyjnych. Podobny wniosek wynikał z „Ewaluacji wsparcia (…) inteligentnych specjalizacji w dziedzinie innowacyjności oraz badań i rozwoju". Zalecono w niej podjęcie działań (najlepiej w formie badań jakościowych) mających sprawdzić, czy branża IT ma szansę zostać jedną z regionalnych specjalizacji „wschodzących". Badanie to jest obecnie realizowane. Zmiana w zakresie IS najpewniej zostanie dokonana podczas planowanej na rok 2020 aktualizacji dokumentu RIS3.

Elementy systemu monitorowania IS

Cele monitorowania IS

Celem monitoringu IS jest wprowadzenie szybkich zmian w dokumencie RIS3, jeśli zajdzie taka potrzeba. Monitoring oparty jest na danych statystycznych, co pozwala na dostrzeganie problemów w branżach, takich jak zmniejszające się zatrudnienie, czy niska skuteczność aplikowania o środki. Na ich podstawie Grupa Robocza projektuje rozwiązania mające na celu ich przezwyciężenie. Rekomendacje skupiają się na wsparciu rozwoju IS, na przykład propozycjach udzielenia wsparcia informacyjnego albo wdrażania edukacji z zakresu przedsiębiorczości.

Źródła informacji

Podstawą monitoringu IS są dane statystyczne z GUS obejmujące trzy wskaźniki ogólne dotyczące rozwoju przedsiębiorczości. Są to dane publikowane przez GUS i przez to łatwo dostępne. DRR korzysta również z trzech wskaźników dedykowanych IS, dla których dane pozyskiwane są z różnych źródeł: (i) Urzędu Statystycznego funkcjonującego w regionie (dane dotyczące zatrudnienia); (ii) Izby Administracji Skarbowej w Warszawie (dane dotyczące eksportu); (iii) Izby Administracji Skarbowej usytuowanej w stolicy województwa (dane dotyczące wpływu z PIT, CIT i VAT). Kolejnym elementem monitoringu IS są dane pochodzące z RPO dotyczące projektów wpisujących się w IS. DRR pozyskuje dane o wnioskach złożonych w poszczególnych konkursach wraz z ich opisami i na podstawie opisów dokonuje ich przypisania do poszczególnych IS. Wsparciem dla systemu monitoringu

są badania dotyczące obszarów IS oraz badania ewaluacyjne. Plan ewaluacji obejmuje cały okres programowania i co roku jest aktualizowany.

Wskaźniki

Trzy wskaźniki rezultatu, dotyczące rozwoju przedsiębiorczości, to: (i) „liczba przedsiębiorstw na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym"; (ii) „nakłady na działalność B+R w relacji do PKB (w cenach bieżących)" oraz (iii) „udział nakładów przedsiębiorstw w nakładach na B+R ogółem (w cenach bieżących)".

Trzy wskaźniki, pozwalające na obserwację trendów statystycznych w obszarach rdzenia IS oraz specjalizacji wschodzących, to: (i) „wskaźnik lokalizacji (LQ) zatrudnienia i liczby podmiotów w regionie na poziomie grupy PKD"; (ii) wskaźniki przychodu z podatków PIT , CIT i VAT na poziomie grupy PKD" oraz (iii) „wartość eksportu i dostaw wewnątrzwspólnotowych na poziomie produktów". Początkowo pozyskiwano jedynie dane o podatkach PIT i CIT, ale konsultacje z GR skłoniły DRR do włączenia do analiz również VAT. Ze względu na to, że dane o podatkach są trudne w interpretacji (nie jest wiadome czy ujemny przychód oznacza problemy w branży, czy też jest wynikiem zwiększonych nakładów na inwestycje), do monitoringu włączono również dane eksportowe, które pozwalają na określenie potencjału technologicznego branży poprzez identyfikację grup produktów, których eksport stanowi największy odsetek całkowitej wartości.

W zakresie RPO, DRR pozyskuje dane o wnioskach złożonych w poszczególnych konkursach wraz z ich opisami i na podstawie opisów dokonuje ich przypisania do poszczególnych IS. Produktem tego monitoringu są dane dotyczące liczby złożonych wniosków w ramach poszczególnych IS, ich wartości oraz skuteczność aplikowania.

Metody stosowane do monitorowania

Monitoring RIS3 stanowi komponent systemu monitorowania SRW. DRR zajmuje się gromadzeniem danych monitoringowych i ich przetwarzaniem. Wszystkie dane ilościowe gromadzone są w arkuszach Excel. Następnie poddane zostają analizie statystycznej, co pozwala na wykreślanie trendów i prognoz wartości wskaźników. W wyniku tych działań co roku powstaje raport monitoringowy SRW. W jego treści znajduje się ogólna informacja o wynikach monitorowania IS. Bardziej szczegółowe dane monitoringowe, obejmujące również osiągnięcia IS oraz ich wpływ na gospodarkę województwa, zawarte są w załączniku do raportu z realizacji SRW. Zawarte w Raporcie dane obejmują: (i) trendy wskaźników innowacyjnych; (ii) trendy w obszarach leżących w sferze zainteresowania rdzenia IS i wschodzących IS; (iii) dane o projektach realizowanych ze środków RPO oraz innych źródeł (liczba projektów, wartość, oczekiwane rezultaty projektów, jakościowa ocena aktywności podmiotów gospodarczych z województwa w konkurencji krajowej i międzynarodowej)[108].

[108] W założeniu wykorzystywane miały być jeszcze dane kontekstowe zaczerpnięte z Krajowego Systemu Monitorowana KIS, ale DRR nie otrzymuje danych w zakresie KPO. Ostatnie szczegółowe dane w zakresie KPO zostały przekazane za III kwartał 2017 r.

Porównania z innymi regionami nie są prowadzone ze względu na odmienną strukturę IS. DRR prowadzi jednak porównanie wartości wskaźników oddziaływania.

Ze względu na cykliczność procesu monitorowania, założono również przeprowadzenie ewaluacji realizacji „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości…" w roku 2018 [109], a następnie w roku 2022.

Na podstawie przeprowadzonych analiz DRR raz do roku opracowuje raport z realizacji „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości…", będący wkładem do raportu rocznego z realizacji SRW. DRR formułuje również wnioski dotyczące IS oraz przygotowuje prezentację wyników w programach graficznych.

Stan rozwoju systemu monitorowania IS

Monitoring IS ograniczony jest do jedynie kilku wskaźników, ale dobrze oddających kondycję poszczególnych IS. Uzupełniany jest o badania zewnętrzne.

Komunikacja i sposoby angażowania interesariuszy w ramach PPO i monitorowania IS

Raport z realizacji „Planu Rozwoju Przedsiębiorczości…" powstaje raz w roku jako wkład do „Raportu rocznego z realizacji SRW". Obydwa raporty przed publikacją są przedstawiane na Forum Terytorialnym. Po zatwierdzeniu przez Zarząd Województwa są publikowane na wszystkich stronach internetowych UM. Dodatkowo informacja o raportach pojawia się w mediach społecznościowych. Ponadto, potencjalni wnioskodawcy RPO są informowani o IS w Głównym Punkcie Informacyjnym prowadzonym we współpracy z Departamentem Innowacji i Przedsiębiorczości.

Promocja IS odbywa się również przy okazji promocji firm z regionu, wpisujących się w IS, na przykład poprzez działalność wydawniczą UM, przedstawiającą projekty realizowane w ramach RPO.

Wypracowane w województwie rozwiązania z zakresu monitoringu IS i PPO prezentowane są m.in. podczas spotkań RFIS oraz Wschodniego Kongresu Gospodarczego.

Współpraca międzynarodowa w zakresie IS oraz PPO

Opisywane województwo od roku 2013 działa w Platformie S3. Współpraca polega głównie na udziale w badaniach prowadzonych przez Platformę oraz na pozyskiwaniu wiedzy o identyfikacji IS z zawartych tam poradników, wytycznych i dobrych praktyk z innych regionów.

Ponadto w roku 2020 Województwo nawiązało współpracę z JRC.

[109] Badanie zostało zakończone w maju 2019 roku.

Bariery i trudności w zakresie monitorowania IS oraz PPO w regionie

Problemem na etapie identyfikacji IS było zaangażowanie przedsiębiorstw do udziału w warsztatach. Praktyka monitorowania IS pozwoliła zaś na dostrzeżenie problemu z interpretacją wskaźników podatkowych, których spadek wcale nie musi świadczyć o problemach w branży, ale na przykład o zwiększeniu nakładów inwestycyjnych.

Podsumowanie

W województwie wyróżniono cztery IS, wskazując jednak na możliwość poszerzenia ich listy o „specjalizacje wschodzące", jeśli te wykażą odpowiedni potencjał w regionie.

System monitorowania IS oraz PPO wyróżnia partycypacyjny charakter. IS zidentyfikowane zostały w wyniku przeprowadzenia licznych warsztatów, spotkań i konsultacji. W bieżącym monitoringu IS regularnie uczestniczą FT oraz GR, które rekomendują zmiany w dokumencie RIS3, w tym zmiany w liście IS.