

RAPORT KOŃCOWY

Benchmarking systemów monitoringu
inteligentnych specjalizacji oraz procesu
przedsiębiorczego odkrywania
Benchmarking na poziomie
międzynarodowym



Raport powstał w ramach projektu współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



Rzeczpospolita
Polska



Unia Europejska
Europejski Fundusz
Rozwoju Regionalnego



Wykonawca:

Fundacja Rozwoju Badań Społecznych

Al. Juliusza Słowackiego 6/13

30-037 Kraków

Civitta International

Riia st. 24a, 51010

Tartu, Estonia

Civitta Polska

ul. Kapelanka 12

30-347 Kraków

Autorzy:

dr Marcin Pierzchała – kierownik badania

Wojciech Onyśków

Karolina Różniatowska

Agnieszka Otręba-Szklarczyk

Dariusz Szklarczyk

dr Roksana Ulatowska

Marcin Rzepka

Magda Szczyпка

Wacław Piekara

Spis treści

Wykaz skrótów	4
1. Streszczenie	5
2. Podsumowanie wyników badania	12
2.1. Dobre praktyki zidentyfikowane w badanych krajach	14
2.2. Rekomendacje	28
3. Opis metodologii badania	38
3.1. Założenia i cele badania	38
3.2. Opis wyboru krajów do benchmarkingu	40
3.3. Metody badawcze	42
4. Wyniki badania i analizy danych	45
4.1. Struktura organizacyjna inteligentnych specjalizacji w badanych krajach.....	45
4.2. Ewolucja strategii IS w badanych krajach.....	52
4.3. Sposób organizacji i metodologia monitoringu IS.....	55
4.4. Współpraca w zakresie monitoringu IS na poziomie regionalnym i centralnym	64
4.5. Główne wyzwania i trudności związane z monitoringiem IS.....	67
4.6. Sposób organizacji i metodologia PPO	71
4.7. Współpraca z interesariuszami w ramach PPO	80
4.8. Główne wyzwania i trudności związane z PPO.....	87
4.9. Komunikacja wyników monitorowania IS i rezultatów PPO	89
5. Materiały źródłowe, bibliografia	92

Wykaz skrótów

Skrót	Znaczenie
B+R+I	Działalność badawcza, rozwojowa i innowacyjna
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (Individual In-depth Interview)
IS	Inteligentne specjalizacje
RIS	Regionalne inteligentne specjalizacje
KE	Komisja Europejska
PPO	Proces Przedsiębiorczego Odkrywania
TDI	Telefoniczny wywiad pogłębiony (Telephone In-depth Interview), także ten realizowany w oparciu o urządzenia do telekonferencji (Skype, Zoom lub równoważne)
UE	Unia Europejska

1. Streszczenie

Niniejszy raport jest drugim z dwóch równolegle przygotowanych opracowań w ramach badania „Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania”. W pierwszym z dokumentów przeprowadzono analizę wybranych rozwiązań stosowanych w polskich województwach w obszarze monitorowania regionalnych IS i PPO. Poniższy raport zawiera wyniki badania rozwiązań w zakresie monitorowania IS oraz PPO w wybranych państwach UE.

Celem głównym badania było dokonanie identyfikacji i przeglądu rozwiązań z zakresu monitorowania inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania, stosowanych w wybranych krajach UE. W wymiarze operacyjnym, celem było sformułowanie rekomendacji dotyczących monitorowania IS oraz PPO, które opracowano na podstawie dobrych praktyk (rozwiązań dających korzystne rezultaty w innych krajach i regionach UE). Opracowane rekomendacje mogą być wykorzystane podczas formułowania zaleceń w zakresie usprawnienia procesu monitorowania IS i zarządzania PPO na poziomie krajowym oraz regionalnym.

W ramach badania możliwe jest wyróżnienie następujących, głównych obszarów badawczych:

- stan systemu monitorowania,
- główne funkcje monitorowania,
- elementy systemu monitorowania – m.in. źródła informacji, cele, wskaźniki i metody stosowane do monitorowania,
- funkcjonowanie i sposób organizacji PPO,
- kanały rozpowszechniania, sposoby promocji i angażowania interesariuszy oraz wykorzystania wyników monitorowania i PPO.

W ramach zastosowanej procedury, do benchmarkingu międzynarodowego zostały wybrane następujące kraje: Szwecja i Holandia (jako reprezentanci liderów innowacyjności) oraz Węgry, Włochy i Portugalia (jako reprezentanci krajów podobnych do Polski). Sposób wyboru krajów (określenie stopnia innowacyjności i podobieństwa) został opisany w rozdziale 3.2 (Opis wyboru krajów do benchmarkingu) oraz w Raporcie metodologicznym.

W analizie wykorzystano analizę danych zastanych, badania terenowe (16 wywiadów jakościowych z przedstawicielami wybranych krajów UE) oraz warsztat strategiczny z przedstawicielami polskich regionów, PARP i Ministerstwa Rozwoju. 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 większej obiektywizacji całego procesu badawczego.

Poniżej streszczono najważniejsze ustalenia badawcze.

Struktura organizacyjna inteligentnych specjalizacji w badanych krajach

Różnice w strukturze organizacyjnej IS poszczególnych krajów wynikają w dużej mierze z tego czy strategie IS zostały wpisane w istniejące wcześniej procesy innowacyjne, czy też zostały przygotowane od początku na potrzeby wymogów Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Kraje będące liderami innowacyjności (Szwecja i Holandia) posiadają długoletnie doświadczenie wewnętrznej współpracy w zakresie innowacji i rozwoju, a co za tym idzie bardzo dojrzały i rozwinięty ekosystem innowacyjny. Takie środowisko sprzyja rozwojowi innowacji w mniej ustrukturyzowany, oddolny i oparty na konsensusie sposób.

Kraje liderzy nie posiadają inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym. W krajach tych zadaniem instytucji centralnych jest jedynie koordynacja i wsparcie prac regionów, które w autonomiczny sposób stanowią własne strategie IS. W krajach podobnych do Polski (Włochy i Portugalia) inteligentne specjalizacje istnieją zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. W tych krajach większa jest także rola poziomu centralnego będącego nie tylko koordynatorem, ale także inicjatorem wielu działań.

Ewolucja strategii IS w badanych krajach / regionach

W większości badanych regionów, nawet jeśli PPO jest tam określany jako proces ciągły, nie wprowadzano zmian / aktualizacji w strategii IS w trakcie okresu jej obowiązywania. Momentem, w którym regiony rozważają takie zmiany jest nowa perspektywa unijna. Z tego powodu, w okresie prowadzenia badań terenowych w tym projekcie, większość krajów pozostawała w procesie określania jakie zmiany zostaną wprowadzone do strategii IS, czego będą one dotyczyły (samiych IS czy też innych komponentów strategii – celów monitoringu, ewaluacji, itp.) lub planowała taki proces na nadchodzące miesiące.

Wyjątkiem w tym obszarze są Włochy, gdzie w trakcie trwania strategii wprowadzano zmiany zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. Zmiany inicjowane były zwykle na poziomie regionalnym, ale ponieważ strategia krajowa jest bezpośrednią wypadkową strategii regionalnych w niej także dokonywano zmian. Według reprezentantów poziomu centralnego prawie wszystkie z 21 regionów wprowadziły zmiany do swoich strategii. Zmiany w IS zwykle nie dotyczyły zmian całej specjalizacji, ale redefinicji części/priorytetów, z których inteligentna specjalizacja się składała. Zmiany te były m.in. rezultatem prowadzonych konsultacji w ramach PPO, wynikały z braku zainteresowania określonymi projektami wśród przedsiębiorców, itp.

Komisja Europejska w projekcie rozporządzenia zamieściła nowe wytyczne mówiące, że strategie IS w perspektywie 2021-2027 powinny być wspierane przez 7 kluczowych filarów, takich jak: aktualna analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji, istnienie właściwych regionalnych/krajowych instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie strategią inteligentnej specjalizacji, itd. W związku z tym, kraje i regiony przygotowując nowy dokument muszą wziąć pod uwagę czy ich strategia IS spełnia wytyczne ujęte w wymienionych siedmiu punktach. Jak dotąd badani zauważają potrzebę modyfikacji strategii w niektórych punktach

wskazanych w rozporządzeniu, ale panuje przekonanie, że większość punktów jest odpowiednio adresowana w ich strategiach. Najczęściej wskazywanym, przez badane regiony punktem, był ten dotyczący narzędzi monitorowania i oceny w celu pomiaru skuteczności w osiąganiu celów strategii. Pokrywa się to z wnioskami dotyczącymi oceny obecnych systemów monitoringu IS – większość badanych przyznaje, że nie udało się im do tej pory wypracować metod monitoringu IS, które całkowicie odpowiadałyby na istniejące potrzeby informacyjne w zakresie zdefiniowanych celów.

Sposób organizacji i metodologia monitoringu IS

Widać wyraźną różnicę w podejściu do procesu monitorowania IS między krajami liderów i pozostałymi. W krajach takich jak Szwecja, czy Holandia monitoring IS wpasowany został w szereg innych inicjatyw monitorujących rozwój regionów, ich innowacyjność, czy podejmowane działania. Monitoring, tak samo jak cała koncepcja IS, został wpisany w innowacyjne ekosystemy o ugruntowanej pozycji i stanowił jedynie ich uzupełnienie. Można stwierdzić, że kraje te przywiązywały do tej pory mniejszą uwagę do posiadania ustrukturyzowanego, ściśle zdefiniowanego systemu monitoringu, a jedynie podążały wytyczonymi wcześniej ścieżkami rozwoju innowacji. Pozostałe kraje, posiadające krótszą niż kraje liderzy historię rozwoju innowacji, zwykle przywiązują większą uwagę do definiowania określonych procedur monitoringu, zwłaszcza jeśli tego typu działania nie były prowadzone wcześniej, konieczne było powstanie określonej procedury monitoringu do realizacji zadań związanych z IS.

Co jednak istotne, żadnemu z badanych krajów/regionów nie udało się jak dotąd wypracować w pełni satysfakcjonujących metod, które całkowicie odpowiadałyby na istniejące potrzeby informacyjne w zakresie celów monitoringu IS. Większość regionów pozostaje w tym momencie w procesie definiowania lub uzupełniania swojego podejścia do monitoringu, także w oparciu o doświadczenia z kończącej się perspektywy 2014-2020.

Większość analizowanych dokumentów strategii zawiera konkretne źródła danych oraz wskaźniki, które mają być używane w monitoringu, jednak w wielu przypadkach jest to motywowane głównie koniecznością spełnienia wymogów unijnych, a nie realnym adresowaniem tego obszaru. Wskaźniki zawarte w dokumentach strategii często odwołują się do wytycznych UE, aby strategie IS monitorowane były przy użyciu wskaźników rezultatu i produktu. Coraz wyraźniej widać jednak potrzebę redefinicji lub przynajmniej rozszerzenia takiego podejścia o analizę samego procesu innowacyjnego. To związane jest natomiast z włączeniem do monitoringu nie tylko metod i analiz ilościowych (sprawdzających się w przypadku mierzenia wskaźników rezultatu i produktu), ale również jakościowych (dzięki, którym możliwa jest analiza procesów).

Współpraca w zakresie monitoringu IS na poziomie regionalnym i centralnym

W badanych krajach istnieją różne podejścia co do współpracy poziomów centralnego i regionów w zakresie monitoringu IS. To w jaki sposób funkcjonuje współpraca wynika głównie z kultury organizacyjnej i innowacyjnej w poszczególnych krajach.

Co istotne, w większości badanych krajów poziom regionalny cechuje się dużym poziomem samorządności i niezależności w zakresie prowadzenia własnego monitoringu IS. Poziom centralny (jeśli istnieje) pełni rolę wsparcia i partnera bardziej niż poziomu nadzorującego. W niektórych krajach wypracowane zostały ponadregionalne podejścia do monitoringu, np. w Holandii, w której regiony prowadzą, przynajmniej częściowo, wspólny monitoring. W większości krajów istnieją swego rodzaju grupy robocze / zarządzające składające się z przedstawicieli poziomu centralnego i regionów jednak mają one głównie rolę platformy do wymiany wiedzy i doświadczeń niż podmiotu stanowiącego o porządku organizacyjnym procesów w ramach monitoringu IS.

Główne wyzwania i trudności związane z monitoringiem IS

Zdefiniowane w toku badania problemy związane z monitoringiem IS istniejące w badanych krajach, można podzielić na trzy typy/grupy:

- Problemy doboru metod i narzędzi pomiaru: korzystanie z niewielu źródeł danych albo jednorodnych wskaźników, zbyt duże przywiązanie do metod ilościowych, z jednoczesnym pominięciem metod jakościowych, zbyt duże przywiązanie do danych statystycznych (często dość generalnych, nieodpowiadających celom pomiaru),
- Problemy z niedostatecznym zdefiniowaniem procesu monitoringu w ramach strategii IS: brak jasno określonych celów, wytycznych do realizacji strategii, cele monitoringu nieodpowiadające celom strategii,
- Problemy organizacyjne: zróżnicowany poziom zaawansowania regionów w kraju, brak potrzebnych zasobów.

Co istotne, większość badanych regionów / krajów przyznaje, że nie udało się im do tej pory wypracować metod monitoringu IS, które całkowicie odpowiadałyby na istniejące potrzeby informacyjne w zakresie zdefiniowanych celów.

Sposób organizacji i metodologia PPO, współpraca z interesariuszami

W badanych krajach istnieje wiele metod prowadzenia PPO. Różnice wynikają zwykle z posiadanego doświadczenia w prowadzeniu oddolnych konsultacji z interesariuszami w zakresie wdrażanych strategii i polityk. Tak jak w przypadku monitorowania IS, największe różnice dostrzec można na linii kraje liderzy i pozostali. Szwecja i Holandia, jako kraje o długoletniej tradycji włączania interesariuszy w proces definiowania polityk i strategii, wpisały PPO w agendę innych działań konsultacyjnych.

W pozostałych krajach częściej mamy do czynienia z procesem definiowanym ściśle na potrzeby IS.

Podejście do współpracy z interesariuszami w ramach PPO w badanych krajach w większości przypadków można określić mianem potrójnej lub poczwórnej helisy (triple / quadruple helix). Jak podaje literatura przedmiotu, potrójna helisa jest modelem innowacji, który obejmuje wzajemne, złożone relacje zachodzące w procesie tworzenia wiedzy pomiędzy

trzema rodzajami podmiotów: ośrodkami naukowymi, przemysłem/biznesem i instytucjami publicznymi. O potencjale współpracy decydują relacje między tymi trzema grupami, brak tych powiązań znacznie utrudnia przepływ wiedzy. Coraz większego znaczenia nabiera także koncepcja opierająca się na poczwórnej helisie, która włącza do systemu innowacji także społeczeństwo obywatelskie.

Główne wyzwania i trudności związane z PPO

Najczęściej wymienianym wyzwaniem dotyczącym prowadzenia procesu przedsiębiorczego odkrywania jest zaangażowanie oraz utrzymanie zaangażowania interesariuszy włączonych w ten proces. Problem ten eskaluje także w dalszym etapie na monitoring IS. Kraje ciągle szukają formuły pozwalającej im na bardziej ścisłą współpracę z przedsiębiorcami. Obecnie odbywa się to głównie na zasadzie networkingu i podtrzymywania osobistych relacji. W niektórych regionach kluczową rolę odgrywają także organizacje zrzeszające przedsiębiorców, takie jak klastry czy cechy.

Do kolejnych, ważnych wyzwań związanych z PPO, w badanych krajach należą:

- Brak funduszy oraz przygotowanych merytorycznie zasobów ludzkich do prowadzenia rozbudowanego procesu przedsiębiorczego odkrywania,
- Trudności w nadawaniu priorytetów (lub wykluczaniu) sektorów w ramach IS,
- Dla krajów, gdzie istnieje poziom krajowy IS, także dwupoziomowość i duplikacja prowadzonych działań.

Komunikacja wyników monitorowania IS i rezultatów PPO

W żadnym z badanych krajów nie zidentyfikowano rozbudowanego czy opartego o nowoczesne technologie podejścia do komunikowania wyników monitoringu czy rezultatów PPO. We wszystkich krajach / regionach dominującą formą komunikacji są tradycyjne raporty, spotkania, itp.

Kraje różnią się w zakresie intensywności i stopnia formalizacji komunikacji: od ścisłej i nieformalnej współpracy regionów holenderskich, przez organizowaną przez poziom centralny komunikację w formie spotkań i wymiany wiedzy w Szwecji i Portugalii, po Włochy działające głównie na zasadzie dystrybucji danych.

Dobre praktyki i rekomendacje w zakresie monitorowania IS oraz PPO

Na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowano 16 dobrych praktyk, w tym 8 w zakresie monitorowania IS i 8 dotyczących prowadzenia PPO. Dobre praktyki zidentyfikowano głównie w krajach liderów, dlatego wymagają one kontekstowej interpretacji w odniesieniu do krajów, z których się wywodzą. Mając na uwadze, że pochodzą one z ekosystemów innowacyjnych zdecydowanie różniących się od polskiego, dla każdej dobrej praktyki oznaczono, w jakim zakresie występuje ona obecnie w Polsce oraz jaki jest priorytet / potencjał jej wdrożenia (na skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza, że warto rozważyć wdrożenie, a 3, że zdecydowanie warto wdrożyć). Oceny określono na podstawie opinii respondentów w badaniu oraz warsztatów prowadzonych z polskimi regionami. Im

wyższa ocena, tym większy bezpośredni wpływ dobrej praktyki na poprawę efektywności i skuteczności procesu monitoringu IS oraz PPO.

Za zdecydowanie warte wdrożenia na gruncie polskim uznano 7 dobrych praktyk:

- W zakresie monitorowania IS dotyczyły one przede łączenia w systemie monitoringu IS podejścia ilościowego z jakościowym, w tym użycia jakościowego podejścia do zbudowania bardziej adekwatnych wskaźników ilościowych oraz rozdzielania monitorowania aktywności od monitorowania skutków aktywności. Korzystając z doświadczenia innych krajów UE, należy stwierdzić, że takie podejście jest w stanie zwiększyć skuteczność i efektywność monitoringu IS.
- W zakresie PPO dobre praktyki z największym potencjałem wdrożenia odnosiły się do organizacji tego procesu w sposób ciągły, w oparciu o model potrójnej lub poczwórnej helisy, a w celu jego ułatwienia także do korzystania z istniejących w regionie struktur i organizacji (naukowych, biznesowych, technicznych, badawczych) celem zaproszenia ich do udziału w PPO. W toku badania stwierdzono, że najbardziej efektywny i zgodny z ideą proces przedsiębiorczego odkrywania charakteryzuje regiony, które wspierają lokalne innowacyjne ekosystemy, także poprzez wykorzystane dostępnych struktur (klastry, parki technologiczne, stowarzyszenia przedsiębiorców, koła uniwersyteckie czy biznesowo-universyteckie, centra transferu technologii, agencje badawcze).

Na podstawie określonych dobrych praktyk, w ramach badania opracowano także 19 rekomendacji, które razem stanowią katalog możliwości udoskonalenia systemu monitoringu IS oraz PPO w Polsce.. Wśród nich 12 odnosi się do monitoringu IS, a 7 jest związanych z PPO. Rekomendacje te można podzielić na dwie podstawowe kategorie: zgodne z dotychczasowymi dyskusjami w krajowym środowisku przedstawicieli RIS oraz słuszne, jednak trudne do wdrożenia w Polsce w krótkiej perspektywie ze względu na ich charakter wynikający z kraju z którego się wywodzą.

Podsumowując międzynarodowe analizy benchmarkingowe należy podkreślić, że biorąc pod uwagę wyzwania związane z monitoringiem IS oraz prowadzeniem PPO, a także konieczność zwiększenia ich skuteczności i efektywności rekomenduje się:

- Zdefiniowanie roli poziomu krajowego jako moderatora działań prowadzonych w związku z IS (tzn. zarówno monitoringu IS, jak i prowadzenia PPO). Celem moderatora jest przede wszystkim wspieranie jednostek/osób odpowiedzialnych za monitoring IS i/lub PPO poprzez takie działania wspomagające jak: koordynacja / zachęcanie do współpracy międzyregionalnej (tam gdzie ma to uzasadnienie), wymiana wiedzy, organizowanie współpracy między poziomem krajowym a regionami.
- Utrzymanie proporcji między wysiłkiem związanym z monitorowaniem a korzyściami płynącymi z otrzymywanych informacji. Należy rozważyć sposób dzielenia się informacjami, możliwe formy współpracy między poziomem centralnym i regionami,

współpracę przy monitorowaniu z innymi jednostkami, np. z ośrodkami akademickimi, a także stosowanie narzędzi usprawniających działanie systemu monitoringu.

- Przeprowadzenie szczegółowej inwentaryzacji istniejących organizacji i struktur, a następnie nawiązanie z nimi współpracy zarówno w zakresie PPO, jak i monitoringu IS. Inwentaryzacja powinna odbyć się zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym i obejmować różnego rodzaju podmioty od bezpośrednio działających w obszarze IS, przez związki, stowarzyszenia, klastry, parki naukowe czy technologiczne, uniwersytety, jednostki badawcze itp.
- Podejmowanie działań zmierzających do jak najlepszej współpracy między poziomem krajowym i regionalnym w ramach PPO i monitoringu IS. Inicjatywy podejmowane na szczeblu krajowym i regionalnym, a także przez organizacje i instytucje bezpośredniego otoczenia mogą być adresowane do tych samych podmiotów lub dotyczyć zbieżnego zakresu, co umożliwia występowanie dublowania się działań. Takie zjawisko należy uznać za wysoce nieefektywne i niekorzystne ze względów komunikacji z interesariuszami.

2. Podsumowanie wyników badania

W toku realizacji badania jakościowego proszono respondentów o opisanie jakie działania podejmowane w ich kraju, regionie można uznać za dobre praktyki w zakresie PPO i monitoringu IS. Respondenci byli proszeni o wskazanie rozwiązań, które sprawdziły się w ich regionie, kraju i dotyczą procesu monitoringu IS i PPO, tj. ich definiowania, organizacji, zarządzania i koordynowania, przeprowadzania oraz komunikacji wyników.

Poniżej przedstawiono pełny zbiór dobrych praktyk zidentyfikowanych w porównywanych krajach i regionach. Co istotne, poszczególne praktyki zaprezentowane poniżej mogą stać we wzajemnej sprzeczności, stanowią bowiem indywidualne doświadczenia poszczególnych regionów.

W większości badane kraje i regiony są obecnie w procesie analizy oraz redefiniowania / uzupełniania swoich strategii IS w kontekście nowej perspektywy. Wiele z nich analizując podejmowane przez ostatnie lata działania, oprócz wskazania dobrych praktyk, opisało także szereg nieudanych inicjatyw i działań, które skłoniły ich do wdrożenia określonych zmian w swoich strategiach IS., . Dla celów benchmarkingu, takie przykłady także uwzględniono w opisie dobrych praktyk, chociaż należy zaznaczyć, że co do zasady nie spełniają one definicji dobrej praktyki, ponieważ nie można jeszcze w pełni ocenić ich skuteczności. Są jednak wynikiem lat obserwacji oraz odpowiedzią na negatywne doświadczenia z dotychczas wdrażanymi rozwiązaniami.

Prezentowane w dalszej części rozdziału zarówno dobre praktyki, jak i rekomendacje wymagają kontekstowej interpretacji w odniesieniu do krajów, z których się wywodzą. W obszarze ich zastosowania w Polsce, wymagają one również odpowiedniego dostosowania do warunków społeczno-ekonomicznych. Celem benchmarkingu międzynarodowego było zidentyfikowanie pozytywnych wzorców w krajach podobnych do Polski, jak również wśród krajów liderów. Zwłaszcza w przypadku dobrych praktyk zidentyfikowanych u liderów i bazujących na ich rekomendacjach należy mieć na uwadze kontekst kapitału społecznego, który wprost determinuje ich przekładalność na polski grunt. Warsztaty prowadzone z przedstawicielami polskich RIS wskazały na możliwość grupowania prezentowanych rekomendacji w dwie podstawowe kategorie:

- 1) oczywistych i zgodnych z dotychczasowymi dyskusjami w krajowym środowisku przedstawicieli RIS,
- 2) słusznych, jednak trudnych do wdrożenia w Polsce w krótkiej perspektywie.

W przypadku rekomendacji uznawanych za stosunkowo oczywiste, istotne jest podjęcie weryfikacji, czy w ich zakresie podejmowane były, czy to na poziomie regionalnym, czy też krajowym jakiegokolwiek działania zmierzające do osiągnięcia celów z nimi powiązanych. Natomiast w przypadku rekomendacji wymagających istotnych nakładów kluczowe jest przyjęcie odpowiedniej strategii zestawiającej konieczne nakłady z oczekiwanymi korzyściami. Kluczowe jest bowiem, żeby zarówno oczywisty charakter rekomendacji, jak również długofalowy czy też skomplikowany proces wdrażania nie dyskredytowały

rekomendacji na samym początku pracy z nimi. Prezentowane rekomendacje stanowią pewien katalog możliwości udoskonalenia obecnie funkcjonującego monitoringu IS oraz PPO. Należy jednak pamiętać, że mają swój określony kontekst regionalny, z którego się wywodzą. Formułowane były przy założeniu lokalizacji (dostosowania do lokalnych (polskich), bieżących warunków), jednak nie stanowią one planu wdrażania zmian, a repozytorium istotnych działań, które prowadziły do pozytywnych efektów w krajach objętych benchmarkingiem i zdaniem autorów są możliwe do wdrożenia w Polsce.

2.1. Dobre praktyki zidentyfikowane w badanych krajach

Tabela 1: Opis dobrych praktyk w zakresie monitoringu IS

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
1	Budowanie systemu łączącego podejście ilościowe z jakościowym, gdzie ilościowe dane statystyczne stanowią ogólne tło i punkt wyjścia do dalszych analiz.	<p>Ogólne dane statystyczne stanowią dobry punkt wyjścia, tło dla bardziej szczegółowych obszarów analizy, ale nie powinny być traktowane jako jedyne i wystarczające źródło informacji z uwagi na zbyt generalny charakter lub agregację na zbyt wysokim (ogólnym) poziomie.</p> <p>Użycie ogólnych danych statystyki publicznej dyktowane jest niskim kosztem ich pozyskania lub nawet bezkosztowym dostępem do źródeł typu krajowy urząd statystyczny.</p> <p>Międzysektorowy charakter inteligentnych specjalizacji czy patrząc ogólniej innowacyjności, wprowadza konieczność</p>	<p>Szwecja</p> <p>Holandia</p> <p>Włochy</p> <p>Portugalia</p> <p>Węgry</p>	Praktyka realizowana w całości w wybranych regionach: opolskie, śląskie, podkarpackie, dolnośląskie, pomorskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie, lubelskie	3

¹ Skala 1-3, gdzie 1: warto rozważyć wdrożenie, a 3: zdecydowanie warto wdrożyć. Na podstawie opinii respondentów w badaniu oraz warsztatów prowadzonych z polskimi regionami określono stopnie oceny dobrych praktyk. Im wyższa ocena, tym większy bezpośredni wpływ dobrej praktyki na poprawę efektywności i skuteczności procesu monitoringu IS oraz PPO.

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		<p>bardziej szczegółowej analizie poszczególnych przypadków, projektów. Stąd tendencja do używania technik, znanych i szerzej wykorzystywanych w biznesie, które pozwalają nie tyle na ilościowe określenie zjawiska, ale na jego jakościowe, pogłębione zrozumienie.</p> <p>Przykład: Region Północny, Holandia – oprócz wykorzystywania danych statystyki publicznej, region co roku realizuje badanie wśród firm, którego celem jest monitorowanie działalności innowacyjnej w regionie. Wynikiem badania jest między innymi tzw. piramida innowacyjności czyli koncepcja w ramach której przedsiębiorstwa klasyfikowane są do jednego z pięciu stopni / szczebli innowacji w zależności od ich poziomu innowacyjności (non-innovators, followers, applicators, developers, front runners). Czynniki, które są brane pod uwagę w ocenie przedsiębiorstw, obejmują nie tylko</p>			

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		faktyczne wyniki innowacji lub inwestycje w innowacje, ale także czynniki bardziej jakościowe takie jak orientacja zewnętrzna, networking, współpraca z innymi firmami czy instytucjami badawczymi. ² Wyniki badań używane są nie tylko do celów monitoringu, ale także do angażowania MŚP w proces wdrażania IS.			
2	Użycie jakościowego podejścia do zbudowania bardziej adekwatnych wskaźników ilościowych.	W każdym z krajów objętych analizą raportowano problemy z definiowaniem wskaźników (KPI), które w satysfakcjonujący sposób oddawałyby skalę i charakter efektów wdrażania strategii IS. Zarówno na poziomach centralnych, jak i regionalnych, w krajach objętych badaniem, trwają obecnie prace nad definiowaniem nowych KPI. Pierwszym etapem tych prac jest wdrażanie jakościowego podejścia. Różnice między	Szwecja Holandia Włochy Węgry	Praktyka realizowana w jednym regionie : zachodniopomorskie	3

² Patrz: [The Northern Netherlands Innovation Monitor](#) (dostęp: 24.07.2020)

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		<p>badanymi krajami polegają na percepcji jakościowego pomiaru albo jako środka do zdefiniowania ilościowych KPI lub jako celu samego w sobie (opis jakościowy bez przechodzenia do pomiaru ilościowego lub warunkowanie tego przejścia wynikami etapu jakościowego).</p>			
3	<p>Rozdzielenie monitorowania aktywności od monitorowania skutków aktywności.</p>	<p>Monitorowanie powinno odnosić się zarówno do skali aktywności w ramach wdrażania strategii IS, jak również ich efektów – realnego wpływu na gospodarkę. Ponieważ są to rozłączne kwestie, także podejście metodologiczne powinno być rozłączne.</p> <p>Badani zwracali uwagę na trudności związane już z definiowaniem skali aktywności, gdzie te trudności odnosiły się do operacjonalizacji (co chcemy mierzyć) i pomiaru (jak uchwycić skalę) zjawiska. Problematyka wpływu na gospodarkę, ujmowana obecnie jakościowo, jako identyfikacja i opis, jeśli w ogóle, była</p>	<p>Włochy Portugalia Węgry</p>	<p>Praktyka realizowana częściowo w wybranych regionach: dolnośląskie, pomorskie, śląskie, lubuskie, zachodniopomorskie</p>	3

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		określana jako trudna do pomiaru z uwagi na nakładanie się wielu aktywności i inicjatyw wspierających rozwój w ramach specjalizacji objętych strategiami IS, a niekoniecznie wynikających z IS.			
4	Traktowanie procesu monitoringu jako zamkniętego cyklu współdzielenia informacji. Respondenci muszą być także beneficjentami wyników, wniosków płynących z badania i powstającego na jego podstawie raportu. Zarówno dane, jak i forma zestawienia, prezentacji danych musi być dla nich interesująca i użyteczna, nie tylko dla monitorującego.	Dla właściwego działania systemu monitoringu konieczne jest pełne zaangażowanie podmiotów objętych pomiarami. Takie zaangażowanie może być stymulowane przez odpowiednie przekazywanie informacji zwrotnej. Odpowiednie oznacza tutaj, iż powinno następować w możliwie krótkim czasie od zbierania informacji. Sposób opracowania wyników powinien uwzględniać perspektywę podmiotów przekazujących informacje do systemu monitoringu, a nie bazować tylko na perspektywie zarządzającego IS.	Szwecja Włochy	Praktyka nie występuje	2

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
5	W małych regionach i/lub przy ograniczonych środkach na innowacje warto ustalić priorytety strategii, podzielić zdefiniowane IS i zawarte w nich cele/ zadania na priorytetowe i uzupełniające.	Prowadzone obecnie w badanych krajach rewizje założeń IS wskazują, iż w pierwszych podejściach do ich definiowania używano zbyt szerokich zakresów lub nie nadawano im zróżnicowanych priorytetów. Stan taki prowadzi do rozproszenia aktywności i w rezultacie do obniżenia efektywności wdrażania IS, znacząco utrudnia także monitorowanie.	Szwecja Holandia Portugalia	Praktyka realizowana w wybranych regionach: podlaskie, podkarpackie	2
6	Uwzględnienie w systemie monitorowania danych z zautomatyzowanych systemów – automatyczny monitoring stron www, danych z urzędu patentowego itp.	Zbieranie danych w formie ankiet w ramach statystyki publicznej, stanowi wyzwanie związane z doborem próby. Badaniem co do zasady obejmowane są firmy zatrudniające co najmniej 10 pracowników, stąd też dla firm o zatrudnieniu do 9 pracowników w Urzędzie Statystycznym w Holandii opracowano zautomatyzowany system monitorowania treści ich stron internetowych dla identyfikacji wydarzeń, zmian, które mogą być istotne z punktu	Holandia	Praktyka realizowana częściowo na szczeblu krajowym oraz w jednym regionie: wielkopolskie	1

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		<p>widzenia programów nakierowanych na wzrost innowacyjności gospodarki. Monitoring odbywa się automatycznie, natomiast kalibracja systemu jest manualna w oparciu o inne, w tym wypadku jakościowe badania. Narzędzie nie jest stosowane dla IS, ale w obszarze innowacji i badaniu firm, więc w środowisku o podobnych wymaganiach.</p>			
7	<p>Używanie jakościowych analiz przypadków (case studies) dla lepszego komunikowania, wzmacniania przekazu wyników ilościowych.</p>	<p>Dla podniesienia atrakcyjności przekazu i lepszego zrozumienia danych ilościowych kompletne studia przypadków stanowią kluczowy element. Nawet jeśli z punktu widzenia monitoringu nie mają tak istotnej mocy poznawczej, to w procesie komunikowania wyników monitoringu IS do poszczególnych podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania strategii S3 istotnie podnoszą atrakcyjność przekazu, inspirują.</p> <p>Obecnie prezentowane wyniki ilościowe nie przedstawiają pełnego obrazu zjawiska,</p>	<p>Holandia Szwecja Włochy</p>	<p>Praktyka nie występuje</p>	<p>2</p>

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Ocena dobrej praktyki (skala 1-3) ¹
		a ich interpretacja bez wsadu jakościowego może być myląca, nie daje podstaw do wprowadzania działań korygujących.			
8	Szukanie dobrych praktyk w zakresie monitoringu w innych projektach / programach / politykach / strategiach realizowanych w kraju, regionie	Analiza wdrażanych w przeszłości inicjatyw, zwłaszcza tych związanych z innowacjami, rozwojem może pomóc odpowiedzieć na wyzwania związane z IS. Zwykle łatwiej implementować dobre rozwiązania z pokrewnych projektów w tym samym regionie (gdyż są dostosowane do lokalnych realiów), niż z innych regionów o zupełnie innej specyfice.	Holandia	Praktyka realizowana częściowo na szczeblu krajowym oraz wybranych regionach: opolskie, śląskie, małopolskie, łódzkie, dolnośląskie, lubuskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, kujawsko-pomorskie, podkarpackie	2

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2: Opis dobrych praktyk w zakresie PPO

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
1	PPO prowadzony w sposób ciągły / systematyczny	Traktowanie PPO jako procesu ciągłego, realizowanego przez cały okres perspektywy (a nie jako jednorazowej inicjatywy na etapie (re)definiowania strategii IS) daje możliwość utrzymania stałego zaangażowania interesariuszy, a długim okresie wpływa pozytywnie na jego skuteczność i efektywność (np. poprzez możliwość szybszego reagowania na zachodzące zmiany).	Holandia Szwecja Portugalia Włochy	Praktyka realizowana częściowo na szczeblu krajowym oraz wybranych regionach: mazowieckie, pomorskie, śląskie	3
2	PPO oparty o model potrójnej lub poczwórnej helisy.	Definiowanie IS wymaga uwzględnienia różnych perspektyw zarówno biznesowej, jaki i naukowej czy instytucjonalnej/ organizacyjnej. Dodatkowo uwzględnienie interesów wielu grup w ramach strategii IS wpływa pozytywnie na skłonność interesariuszy do udziału w jej wdrażaniu.	Szwecja Holandia Włochy Portugalia Węgry	Praktyka realizowana częściowo na poziomie krajowym oraz wybranych regionach: opolskie, śląskie, podkarpackie, dolnośląskie,	3

³ Skala 1-3, gdzie 1: warto rozważyć wdrożenie, a 3: zdecydowanie warto wdrożyć

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
				małopolskie, pomorskie, lubuskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie	
3	Inwentaryzacja istniejących w regionie struktur i organizacji (klastry, parki technologiczne, stowarzyszenia przedsiębiorców, koła uniwersyteckie czy biznesowo-universyteckie, centra transferu technologii, agencje badawcze) celem zaproszenia ich do udziału w procesie przedsiębiorczego odkrywania.	Inwentaryzacja ma na celu zdefiniowanie środowiska, w którym można realizować strategię IS na zasadzie wspólnych celów lub wspólnych grup uczestników.	Szwecja Holandia Włochy	Praktyka realizowana częściowo w wybranych regionach: śląskie, pomorskie, mazowieckie, zachodniopomorskie, lubelskie	3

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
4	Zaproszenie przedstawicieli istniejących w regionie struktur i organizacji (klastry, parki technologiczne, stowarzyszenia przedsiębiorców, koła uniwersyteckie czy biznesowo-universyteckie, centra transferu technologii, agencje badawcze) do udziału w procesie przedsiębiorczego odkrywania (w tym ich aktywny i znaczący udział w tym procesie).	<p>Uzasadnienie dla takiego podejścia, to oszczędność czasu w kreowaniu nowych struktur, odwoływanie się do struktur, w ramach których są już dobre przykłady współpracy, a uczestnicy dobrze się znają i darzą zaufaniem, unikanie wysiłku organizacyjnego i konkurowania o zasoby ludzkie i czasowe kluczowych użytkowników. Wprowadzenie tematu IS do istniejących środowisk i ekosystemów zdecydowanie ułatwia osiągnięcie oczekiwanego poziomu zaangażowania przedsiębiorców i innych interesariuszy, niż budowanie platformy współpracy od początku.</p> <p>Współpraca z istniejącymi strukturami musi zakładać powszechny i otwarty charakter działań oraz gwarantować dostęp dla każdego zainteresowanego, w tym dla uczestników spoza struktur wstępnie zaproszonych do współpracy. Charakter spotkań oraz ich komunikacja</p>	Szwecja Holandia Włochy	Praktyka realizowana częściowo w wybranych regionach: opolskie, śląskie, podkarpackie, pomorskie, mazowieckie, lubuskie, lubelskie	3

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
		muszą podkreślać powszechność i otwartość współpracy (aby nie narażać się na zarzut nieuzasadnionego wsparcia, pomocy Państwa dla jednej organizacji / stowarzyszenia)			
5	Stosowanie podejścia „bottom up”, gdzie punktem wyjścia, jak również najważniejszym poziomem referencyjnym jest poziom przedsiębiorców.	Jako uczestnicy PPO przedsiębiorcy powinni mieć poczucie, że ich własne cele i strategie biznesowe są nadrzędne w czasie aktywności podejmowanych w ramach PPO.	Szwecja Holandia Włochy	Praktyka realizowana częściowo na poziomie krajowym oraz wybranych regionach: mazowieckie, pomorskie, lubuskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, śląskie	2
6	Identyfikacja celów uczestników PPO i umieszczanie działań PPO na linii osiągania tych celów. Cele PPO powinny być osiągnięte niejako przy okazji realizacji celów	Uzyskanie pełnego zaangażowania, gotowości poświęcania czasu i zasobów na aktywności wynikające z PPO musi korelować z celami jego uczestników. W przeciwnym wypadku aktywności	Szwecja Holandia Włochy	Praktyka realizowana częściowo w wybranych regionach: opolskie, śląskie, podkarpackie,	2

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
	uczestników, a odpowiedzialni za PPO powinni ten proces jedynie moderować.	związane z PPO postrzegane są jako nieefektywne alokowanie zasobów.		pomorskie, mazowieckie	
7	Poziom krajowy powinien pełnić rolę moderatora i koordynatora współpracy, a także wsparcia dla regionów w ich oddolnych działaniach.	Większość badanych krajów nie prowadzi PPO na poziomie centralnym, a jedynie wspiera regiony w definiowaniu IS. Wsparcie to koncentruje się na organizowaniu i koordynacji współpracy (wymiany wiedzy i doświadczeń) między szczeblem krajowym, a regionami, a także między regionami. Niezależnie od faktu funkcjonowania IS na poziomie krajowym wśród krajów liderów widoczna jest realna, zarówno na poziomie formalnym, jak i półformalnym współpraca między regionami i instytucjami ze szczebla centralnego (krajowego).	Szwecja Włochy Holandia	Praktyka nie występuje	2
8	Wpisanie PPO i IS w agendę innych prowadzonych	Umieszczenie IS w szerszym kontekście polityk i strategii, w tym prowadzenie	Szwecja	Praktyka realizowana częściowo w	2

Lp.	Zidentyfikowana dobra praktyka	Uzasadnienie	Kraj	Praktyka realizowana w Polsce	Priorytet dobrej praktyki (skala 1-3) ³
	działań z zakresu rozwoju i innowacji (konferencje branżowe, spotkania itp.)	konsultacji w zakresie IS w ramach innych prowadzonych działań: 1) ogranicza możliwość dublowania się podejmowanych działań i inicjatyw, 2) jest efektywne kosztowo i nie wymaga nadmiernego angażowania interesariuszy, 3) pozwala interesariuszom lepiej zrozumieć cel i sens IS.	Holandia	wybranych regionach: opolskie, śląskie, podkarpackie, pomorskie, lubelskie (nie występuje na poziomie krajowym)	

Źródło: opracowanie własne

2.2. Rekomendacje

Tabela 3: Tabela rekomendacji dla monitoringu IS

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
1	W żadnym spośród badanych krajów nie funkcjonuje satysfakcjonujący system monitoringu, wszędzie trwają nad nim prace, a rozważane pomysły są zbieżne. W prace nad nowym systemem monitoringu dla IS są zaangażowane także instytucje szczebla krajowego, nawet jeśli nie występuje KIS, przemawia za tym ranga problemu i wysiłek tak organizacyjny, jak i finansowy związany z redefiniowaniem systemu monitoringu.	Zdefiniowanie roli poziomu krajowego jako moderatora procesu (re)definiowania systemów monitoringu IS dla RIS i KIS. Celem moderatora jest przede wszystkim wspieranie jednostek/osób odpowiedzialnych za monitoring IS poprzez takie działania wspomagające jak: koordynacja / zachęcanie do współpracy międzyregionalnej (tam gdzie ma to uzasadnienie), wymiana wiedzy, współpraca między poziomem krajowym a regionami, w tym przede wszystkim dążenie do niedublowania się wysiłków na tych poziomach.
2	Prowadzone obecnie we wszystkich badanych krajach rewizje założeń IS wskazują, iż w pierwszych podejściach do ich definiowania używano zbyt szerokich zakresów lub nie nadawano im zróżnicowanych priorytetów. Stan taki prowadzi do rozproszenia aktywności i w rezultacie do obniżenia efektywności wdrażania IS, co znacząco utrudnia także monitorowanie.	Rozważenie zmniejszenia liczby IS zarówno w ramach KIS jak i RIS, a przynajmniej nadanie im priorytetów, które będą się odnosiły zarówno do aktywności w ramach IS jak i systemu monitorowania. W ramach zmniejszania lub nadawania priorytetów rekomendowana jest także rewizja stosowanych definicji (zakresów) dla IS.
3	W krajach uwzględnionych w benchmarkingu prowadzone prace, związane z redefinicją systemów monitoringu, mają charakter poszukiwań zorientowanych bardziej na jakość i adekwatność wyników aniżeli spełnienie formalnego wymogu stawianego przez KE. Postulaty zgłaszane przez respondentów wskazywały, iż w	W przypadku redefinicji i/lub uzupełniania systemu monitoringu (np. rozszerzania go o elementy jakościowe) rekomendowane jest podzielenie tego procesu na etapy: konceptualizacja, operacjonalizacja, wstępna weryfikacja, kalibracja, wdrożenie, kontrolna weryfikacja wraz z kalibracją w zdefiniowanych

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
	<p>idealnym systemie monitoringu każda specjalizacja musiałaby mieć swój własny zakres wskaźników (zmiennych).</p>	<p>okresach (np. rocznych). Taki złożony i ustrukturyzowany proces formułowania / uzupełniania systemu monitoringu IS wpłynie korzystnie na jego adekwatność i skuteczność.</p> <p>Na etapie konceptualizacji rekomendowane jest również zdefiniowanie priorytetów w ramach samego systemu monitoringu, tj. doprecyzowanie które IS i na jakim poziomie szczegółowości powinny być monitorowane.</p>
4	<p>Problemy z operacjonalizacją wskaźników (mierników) efektywności realizacji polityki IS zostały zaraportowane w każdym z krajów. Podobnie archaiczny system klasyfikacji działalności gospodarczej jako powszechnie stosowany w statystyce krajowej oraz przekrojowe projekty (międzysektorowe) wskazywane były jako czynniki utrudniające zastosowanie tradycyjnych podejść do pomiaru efektywności działań w ramach polityki IS.</p>	<p>Rekomendowane jest uwzględnienie na początkowym etapie redefiniowania / uzupełniania systemu monitoringu pogłębionej eksploracji działań podejmowanych w ramach IS i ich efektów przy użyciu technik jakościowych. Pogłębione studia przypadków, zarówno tych, które można uznać za pozytywne przykłady warte naśladowania, jak również negatywne, z których można wyciągnąć wartościowe wnioski, powinny stanowić punkt wyjścia dla prac nad systemem monitoringu. Zastosowanie technik jakościowych ma swoje uzasadnienie zarówno na etapie konceptualizacji, kalibracji jak również weryfikacji i samego komunikowania wyników (ilustracja wyników ilościowych jest odbierana jako czynnik podnoszący atrakcyjność raportowania wśród pomiotów, które dostarczają danych do systemu monitoringu).</p>
5	<p>Na podstawie danych statystycznych (z poziomu statystyki krajowej) nie jest możliwe proste wytypowanie przypadków do ich pogłębiania w ramach analiz jakościowych.</p>	<p>Rekomendowanym podejściem w doborze przypadków do badań jakościowych (studiów przypadków) jest zastosowanie doboru próby charakterystycznego dla teorii ugruntowanej (wysycenie</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
		<p>próby istotnie różnymi od siebie przypadkami przy jednoczesnym możliwie pełnym pokryciu całego spectrum badanego zjawiska/obszaru). Ważne jest aby przy wyborze uwzględniać zarówno przypadki, które można określać mianem sukcesów w realizacji założeń IS, jak również takie, które dają szansę uczenia się na błędach popełnionych przez inne podmioty zaangażowane w realizację polityki IS. Rekomendowane jest nawiązanie współpracy z ośrodkami akademickimi prowadzącymi prace badawcze z zastosowaniem takiego podejścia metodologicznego.</p>
6	<p>łączenie źródeł danych zarówno jakościowych, jak i ilościowych z wyraźnym naciskiem na odciążanie podmiotów raportujących jest wyraźnym priorytetem wśród badanych krajów. Główną przesłanką stojącą za takim podejściem jest zaoszczędzenie czasu i wysiłku organizacyjnego i przekierowanie go na wygenerowanie i zaraportowanie informacji istotnych z punktu widzenia monitoringu IS, a nieraportowanych nigdzie indziej.</p>	<p>Rekomendowane jest przeprowadzenie procesu weryfikującego, czy rekomendowana strategia pozyskania zdefiniowanych danych jest potencjalnie wdrażalna zarówno w świetle uwarunkowań prawnych, jak i organizacyjnych przy zachowaniu priorytetu możliwe niskiego obciążania podmiotów, których dane te dotyczą (raportujących). Taka strategia zakładałaby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Pozyskanie niezagregowanych danych u podmiotów, do których raportują najniżej zdefiniowane jednostki objęte monitoringiem IS (raportujące). 2) Pozyskanie u źródła (u podmiotów raportujących) danych w formie raportowania zdefiniowanym przez inne instytucje takie jak np. GUS. W miarę możliwości wnioskowanie o rozbudowę obecnych kwestionariuszy sprawozdawczych lub prostszy do nich dostęp, dostęp do danych w formie niezagregowanej.

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
		<p>3) Zdefiniowanie formularza uzupełniającego, zawierającego tylko te zmienne, których pozyskanie nie jest możliwe w kroku 1 i 2. Zadaniem tego formularza byłoby pozyskanie już tylko i wyłącznie brakujących informacji, koniecznych z perspektywy monitoringu IS a niedostępnych w ramach innych systemów sprawozdawczości. Po scaleniu danych z różnych źródeł dałby one (postulowany) pełen obraz, który stanowiłby główny, ilościowy wsad informacyjny do monitoringu IS. Rekomendacja ta wypływa głównie z wywiadów zrealizowanych w Holandii, gdzie podkreślano kwestię niechęci to wypełniania kolejnych formularzy sprawozdań, zwłaszcza gdy zawierają już informacje raportowane do innych instytucji.</p>
7	<p>W każdym z badanych krajów i regionów powtarzały się uwagi dotyczące trudności z utrzymywaniem zaangażowania uczestników PPO (rozumianego jako ciągły proces) oraz systemu wymiany informacji (zbierania i przekazywania przez zarządzających / koordynujących IS) jako elementu funkcjonowania IS.</p> <p>Wyraźnie wskazywano, że raportowanie do interesariuszy (czyli dostawców danych) poprzez działania informacyjne i promocyjne, powinno realizować także ich potrzeby informacyjne, takie jak świadomość źródeł sukcesów i porażek, dobre praktyki etc. – nawet jeśli nie wchodzą one bezpośrednio w zakres monitoringu,</p>	<p>W systemie monitoringu IS konieczne jest utrzymanie proporcji między wysiłkiem raportowania, a korzyściami płynącymi z otrzymywanych informacji z perspektywy podmiotów raportujących. Sposób dzielenia się informacjami, odpowiednie zbilansowanie wysiłku i korzyści muszą być uwzględnione już na etapie opracowywania lub później redefiniowania / uzupełniania systemu monitoringu. Jest to nie tylko ważne dla całościowego ujęcia zagadnienia monitoringu, ale także do poinformowania (a przez to zachęcenia) raportujących do pełnego współdziałania.</p> <p>Rekomendowane jest opracowanie szablonu raportowania uwzględniającego odbiorców i zakres informacji. Istotne wydaje</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
	<p>pojawiają się postulaty ich uwzględnienia dla uatrakcyjnienia przekazu dla interesariuszy.</p>	<p>się uwzględnienie kilku formatów raportów (w tym zakresu prezentowanych informacji) zdefiniowanych z uwagi na odbiorców (raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne).</p> <p>Realizacja tej rekomendacji możliwa jest tylko i wyłącznie przy zapewnieniu odpowiednich zasobów. Chodzi tutaj zarówno o kompetencje, jak i czas oraz możliwość pełnego zaangażowania się (wysoki priorytet zadania).</p>
8	<p>Korzystanie ze środowiska (organizacji, danych, platform wymiany informacji) zewnętrznego względem IS i PPO dla wspólnej realizacji celów. <i>(Współpraca ze środowiskiem zewnętrznym została opisana szerzej w rekomendacjach dotyczących PPO.)</i></p> <p>Badanie zweryfikowało, iż informacje prezentowane na lokalnych (krajowych i regionalnych) platformach dedykowanych dla IS nie są regularnie aktualizowane, a same platformy nie są dobrze wypromowane wśród potencjalnych użytkowników.</p>	<p>Nawiązanie współpracy z organizacjami (gromadzącymi istotnych z punktu widzenia IS interesariuszy) wytypowanymi w ramach inwentaryzacji bezpośredniego otoczenia.</p> <p>Ustalenie możliwych form oraz zakresu współpracy.</p> <p>Organizowanie spotkań mających na celu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) informowanie o wynikach monitorowania IS, 2) przedstawianie informacji wartościowych dla uczestników, a powiązanych z IS, 3) promowanie IS. <p>Realizacja tej rekomendacji jest możliwa przy zapewnieniu odpowiednich zasobów (współpraca z agencją PR / marketingową, ew. zatrudnienie odpowiedniego specjalisty).</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
9	Wytyczne KE ⁴ zakładają monitorowanie zarówno aktywności, jak i ich efektów. Badani deklarowali, iż są świadomi tej rekomendacji i w miarę możliwości stosują ten podział wskaźników efektywności IS. Jednocześnie podkreślali, iż poza podziałem na aktywność i efekty istotne jest rozróżnienie na generyczne ilościowe ujęcie oraz pogłębione jakościowe zrozumienie / ilustrację.	Uwzględnienie na etapie konceptualizacji łącznie podziału na pomiar: 1) Aktywności i efektu, 2) Analizy ilościowej i jakościowej.
10	Wdrażanie zautomatyzowanych lub częściowo zautomatyzowanych rozwiązań staje się nie tylko trendem, ale i wymogiem w obliczu zalewu informacji. Monitoring mediów, stron www podmiotów zaangażowanych w działania związane z innowacjami jest rozwiązaniem stosowanym w krajach liderów, przy jednoczesnym nacisku na automatyzację tego procesu.	Monitorowanie dostępnych narzędzi potencjalnie usprawniających działanie systemu monitoringu poprzez wprowadzanie zautomatyzowanego wyszukiwania i analizowania informacji. Współpraca z ośrodkami akademickimi, centrami transferu technologii, które poszukują realnych wyzwań i obszarów zastosowań dla rozwiązań z grupy AI (artificial intelligence – sztuczna inteligencja). Budowanie takich rozwiązań ma sens na poziomie krajowym z uwagi na optymalizację kosztów, nawet biorąc pod uwagę różnice między RIS.
11	Uczelnie wyższe stanowią istotną część ekosystemu czy to samych IS, czy ich bezpośredniego otoczenia. Ich znaczenie jest trudne do przecenienia zwłaszcza w zakresie wspierania metodologii	Nawiązanie współpracy z wiodącymi ośrodkami akademickimi, centrami transferu technologii w celu:

⁴ Implementing Smart Specialisation Strategies A Handbook

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
	<p>monitoringu IS (budowa narzędzia oraz analiza), a także transferu technologii. <i>(Rola świata akademickiego w PPO jest uwzględniona w rekomendacjach dla PPO.)</i></p> <p>W przypadku IS niezmiernie istotne jest wskazanie, że zaangażowanie świata akademickiego ma realny, a nie czysto teoretyczny charakter. Istotny jest udział w procesie monitoringu, a nie tylko w zakresie definiowania IS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) wsparcia procesu opracowywania nowego monitoringu IS, zarówno w obszarze definiowania systemu, jak również analizy danych w ramach jego funkcjonowania, 2) wsparcia procesu transferu wiedzy.
12	<p>Niezależnie od faktu funkcjonowania IS na poziomie krajowym wśród krajów liderów widoczna jest realna, zarówno na poziomie formalnym, jak i półformalnym współpraca między regionami i instytucjami z bezpośredniego otoczenia IS oraz administracji szczebla centralnego (krajowego). Współpraca ta wypływa z regularnej komunikacji, świadomości wspólnoty celów zwłaszcza: potencjalnych synergii, sposobu określania grup docelowych tych samych podmiotów w podobnych kwestiach, konieczności koordynacji działań dla zachowania ich spójności na poziomie krajowym.</p>	<p>W przypadku redefiniowania/uzupełniania systemu IS zarówno na szczeblu krajowym jak i regionalnym w ramach nowej perspektywy finansowej (2021-2027) rekomendowane jest stworzenie rzeczywistych obszarów powiązań pomiędzy regionami a szczeblem krajowym, w ramach których współpraca może przynosić wymierne efekty i korzyści obu stronom. Poziom krajowy powinien tu pełnić rolę moderatora, wspierającego i koordynującego współpracę między szczeblami.</p> <p>Polskie regiony nie posiadają dostatecznych zasobów ludzkich umożliwiających realizację wszystkich działań na odpowiednim poziomie merytorycznym w zakresie zarządzania IS oraz PPO, który stanowi szczególnie wymagający obszar.</p>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4: Tabela rekomendacji dla PPO

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
1	<p>Traktowanie PPO jako procesu ciągłego, realizowanego cyklicznie, a nie jako jednorazowej inicjatywy na etapie (re)definiowania strategii IS daje możliwość utrzymania stałego zaangażowania interesariuszy oraz w długim okresie wpływa pozytywnie na jego skuteczność i efektywność (np. poprzez możliwość szybszego reagowania na zachodzące zmiany).</p>	<p>Zdefiniowanie PPO jako procesu realizowanego w sposób ciągły. Określenie planu i cykli PPO na całą nową perspektywę. Spotkania z interesariuszami w ramach tak określonego procesu powinny odbywać się systematycznie, w cyklach nie dłuższych niż 1 rok dla podtrzymania więzi z interesariuszami.</p>
2	<p>Inwentaryzacja regionalnych i krajowych struktur i organizacji, które funkcjonują w oparciu o zbieżne cele lub adresują swoje działania do analogicznych podmiotów istotnie podnosi efektywność działań związanych z PPO oraz definiowaniem IS.</p> <p>Sama świadomość, zewnętrznego wobec PPO i IS, ekosystemu pozwala na lepsze współdziałanie z perspektywy krajowej polityki wewnętrznej.</p>	<p>Przeprowadzenie na poziomie zarówno regionalnym, jak i krajowym inwentaryzacji organizacji, struktur, platform:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Funkcjonujących w obszarach definiowanych przez IS lub gałęziach gospodarki branych pod uwagę w ramach PPO, 2) Wspierających podmioty działające w tych obszarach, 3) Zrzeszających podmioty i instytucje, które zostały zdefiniowane jako potencjalni uczestnicy PPO, 4) Prowadzących prace naukowe, rozwojowe w zakresie zbieżnym z obecnymi i/lub planowanymi IS. <p>Inwentaryzacja powinna także obejmować profilowanie tych organizacji w zakresie obszaru działalności, audytorium, głównych celów, aby umożliwić nadanie priorytetów w zakresie nawiązywania współpracy.</p>
3	<p>Nawiązanie współpracy ze strukturami i organizacjami, które funkcjonują w oparciu o zbieżne cele lub adresują swoje działania do analogicznych podmiotów. Takie podejście pozwala na oszczędność czasu w kreowaniu nowych struktur. Odwoływanie się do już istniejących struktur (w ramach których</p>	<p>Nawiązanie współpracy z wytypowanymi w ramach inwentaryzacji bezpośredniego otoczenia organizacjami.</p> <p>Ustalenie możliwych form oraz zakresu współpracy. O odniesieniu do form współpracy rekomendowane są: wspólne spotkania,</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
	<p>zidentyfikowano wartościowe przykłady współpracy, dzielenia się informacjami oraz gdzie istnieje kapitał zaufania i zaangażowanie) jest postrzegane jako trudny do przecenienia kapitał i jeden z podstawowych czynników sukcesu (kraje liderzy).</p>	<p>wspólna komunikacja. W odniesieniu do zakresu: komunikacja minimalizująca liczbę wysyłanych listów, maili, komunikatów internetowych do interesariuszy, spotkania organizowane w tym samym miejscu i czasie we współpracy z zidentyfikowanymi organizacjami z bezpośredniego otoczenia a także merytoryczna współpraca w zakresie wspólnych celów.</p> <p>Przy współpracy z zewnętrznym ekosystemem utrzymywanie otwartego, inkluzywnego charakteru podejmowanych działań (spotkań, komunikacji etc.) powinno być priorytetem. Współpraca nie może oznaczać zamykania aktywności związanych z IS tylko i wyłącznie dla grona definiowanego przez podmiot współpracujący.</p>
4	<p>Uczelnie wyższe w badanych krajach stanowią istotny element PPO. Ich rola może odnosić się zarówno do inspirowania poszukiwań, budowy platformy do spotkań i dyskusji, ewaluacji i weryfikacji wniosków w ramach procesu, a także przechodzić w definiowanie i monitorowanie IS.</p>	<p>Położenie szczególnego nacisku na współpracę z uczelniami wyższymi. Współpraca ta powinna mieć swój początek we wspieraniu PPO i przechodzić płynnie do definiowania / redefiniowania IS, działań w ramach IS oraz monitoringu efektywności działań w ramach IS.</p> <p>Współpraca taka powinna mieć miejsce zarówno na poziomie KIS, jak i RIS i odbywać się w oparciu o zdefiniowany zakres możliwych, wspólnych obszarów współpracy.</p>
5	<p>Przedsiębiorcy jako uczestnicy PPO powinni mieć poczucie, iż ich własne cele i strategie biznesowe pokrywają się z celami polityki regionalnej / krajowej w ramach IS. Uspólnienie celów – kierunków rozwoju poszczególnych IS z planami rozwojowymi przedsiębiorców w danym sektorze gwarantuje ich większe zaangażowanie.</p>	<p>Przygotowanie i przeprowadzenie badania oczekiwań i celów przedsiębiorców na wstępnym etapie angażowania ich w PPO, a następnie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Możliwie pełne uwzględnienie ich oczekiwań w PPO, 2) Przedstawienie uczestniczącym w badaniu, a także innym zainteresowanym przedsiębiorcom wyników

Lp.	Treść wniosku	Treść rekomendacji
		<p>przeprowadzonego badania oczekiwań i celów. Istotne jest, aby w komunikowaniu wyników uwzględnić perspektywę przedsiębiorców. Wskazywanie nie tyle odsetków poszczególnych odpowiedzi w ramach pojedynczych pytań, ale położenie nacisku na współwystępowanie pewnych zjawisk, wskazanie, iż w badanym obszarze mogą znaleźć firmy o podobnym do siebie profilu potrzeb i oczekiwań. Weryfikacja poziomu realizacji celów i poziomu satysfakcji z uczestnictwa w PPO.</p> <p>Powyższe aktywności powinny być realizowane na koniec każdego cyklu w ramach PPO rozumianego jako ciągły proces.</p>
6	<p>Inicjatywy podejmowane w ramach krajowych i regionalnych IS, a także przez organizacje i instytucje bezpośredniego otoczenia mogą być adresowane do tych samych podmiotów. Zbieżna w obszarze treści komunikacja i wzajemne konkurowanie o te same podmioty istotnie wpływa na wizerunek organizacji podejmujących te działania.</p>	<p>Weryfikacja czy podejmowane w stosunku do określonych podmiotów działania nie dublują się z innymi prowadzonymi w danym czasie działaniami podmiotów z bezpośredniego otoczenia IS. Koordynacja działań między poziomem krajowym i regionalnym w ramach IS.</p> <p>Opracowanie systemu wymiany informacji na temat podejmowanych działań z bezpośrednim otoczeniem i wewnątrz PPO i IS.</p>
7	<p>Rewizje założeń IS w badanych krajach wskazują, że w pierwszych podejściach do ich definiowania używano zbyt szerokich zakresów lub nie nadawano im zróżnicowanych priorytetów. Prowadziło to do rozproszenia aktywności i w rezultacie do obniżenia efektywności wdrażania IS, a tym samym unowocześniania gospodarki.</p>	<p>W ramach PPO, należy dążyć do definiowania priorytetów strategii IS poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. nadawanie priorytetów wybranym obszarom / IS 2. podział celów i zadań opisanych w strategii na priorytetowe i uzupełniające.

Źródło: opracowanie własne

3. Opis metodologii badania

3.1. Założenia i cele badania

Celem głównym badania, który można zakwalifikować jako cel poznawczy, było dokonanie identyfikacji i przeglądu rozwiązań z zakresu monitorowania inteligentnych specjalizacji oraz procesu przedsiębiorczego odkrywania, stosowanych w wybranych krajach UE. W wymiarze operacyjnym, celem tegoż badania było sformułowanie rekomendacji dotyczących monitorowania IS oraz PPO, które opracowano na podstawie dobrych praktyk (rozwiązań z powodzeniem stosowanych w innych krajach i regionach UE). Oznacza to, że w ramach badania międzynarodowego (benchmarking na poziomie międzynarodowym) identyfikowane były takie działania, które ze względu na swoją charakterystykę, w tym uzyskiwane dzięki nim efekty, można uznać za wzorcowe i rekomendować ich wykorzystanie (implementacja w całości lub po uprzedniej modyfikacji) w Polsce.

W ramach badania możliwe jest wyróżnienie następujących, głównych obszarów badawczych, które powiązane są z celem poznawczym badania i mogą stanowić główne (najbardziej ogólne) wymiary prowadzenia analiz benchmarkingowych:

- stan systemu monitorowania,
- główne funkcje monitorowania,
- elementy systemu monitorowania – m.in. źródła informacji, cele, wskaźniki i metody stosowane do monitorowania,
- funkcjonowanie i sposób organizacji PPO,
- kanały rozpowszechniania, sposoby promocji i angażowania interesariuszy oraz wykorzystania wyników monitorowania i PPO.

W przypadku celu operacyjnego, który został osiągnięty zarówno w wyniku analiz porównawczych o charakterze regionalnym, jak i międzynarodowym, wpisuje się on w przynajmniej jeden z dwóch poniższych obszarów badawczych:

- rekomendacje dla regionów w zakresie usprawnienia procesu monitorowania IS oraz PPO,
- możliwości rozwoju systemu monitorowania IS w oparciu o dołączenie do niego wybranych rozwiązań stosowanych w analizowanych krajach UE.

W ramach badania udzielono również odpowiedzi na pytania badawcze postawione przez Zamawiającego w ramach wskazanych powyżej obszarów badawczych:

1. W jaki sposób są zorganizowane inteligentne specjalizacje (IS)? Czy w porównywanych krajach istnieje centralna inteligentna specjalizacja (odpowiednik polskiego KIS)?

2. W jaki sposób prowadzony jest pomiar osiągania celów strategicznych IS w krajach porównywanych do Polski? Jakie czynniki utrudniają pomiar celów strategicznych? W jaki sposób są rozwiązywane problemy?
3. Czy w porównywanych krajach, poziom centralny lub regiony posiadają w swoich strategiach inteligentnych specjalizacji analizę wyzwań dotyczącą barier dyfuzji innowacji?
4. Czy i jakie są różnice w procesie monitorowania IS między rozwiązaniami stosowanymi w Polsce a krajami porównywanymi? Z czego wynikają te różnice (np. z konkretnych rozwiązań systemu prawnoinstytucjonalnego, systemu gospodarczo-społecznego). Czy występują elementy wspólne (jeśli tak to jakie)?
5. W jaki inny, bardziej skuteczny sposób, można przeprowadzić monitorowanie wdrażania w Polsce strategii inteligentnej specjalizacji (biorąc pod uwagę doświadczenia porównywanych krajów)?
6. W jaki sposób odbywa się współpraca między przedstawicielami administracji publicznej na poziomie centralnym oraz regionami odpowiedzialnymi za monitorowanie IS – w Polsce i porównywanych krajach?
7. Czy i jakie narzędzia zostały wypracowane w związku z monitorowaniem IS? Czy są one wykorzystywane? Do jakich celów? Komu najbardziej się przydają – w Polsce i porównywanych krajach? Jak zorganizowane są bazy danych do monitorowania IS? Czy istnieje jedna wspólna baza, w której gromadzone są dane dla wszystkich regionów/dla kraju? Jakie informacje są w niej/nich zbierane? Kto ma do nich dostęp? W jakim momencie dokonuje się weryfikacja i aktualizacja IS w Polsce i porównywanych krajach? W jaki inny sposób można identyfikować obszary B+R+I, stanowiące największy potencjał innowacyjny i konkurencyjny gospodarki w skali krajowej i globalnej (biorąc pod uwagę doświadczenia porównywanych krajów)?
8. Jak definiowany jest proces przedsiębiorczego odkrywania w porównywanych krajach? Czy istnieją różnice w definicji?
9. Jak przebiega tzw. proces przedsiębiorczego odkrywania IS – w Polsce i porównywanych krajach, w tym w jaki sposób angażowani są przedsiębiorcy, naukowcy w tworzenie IS – w Polsce i porównywanych krajach?
10. Czy i jakie są bariery (wąskie gardła) PPO w porównywanych krajach? Jakie działania są podejmowane w celu zniwelowania występujących barier?
11. W jaki sposób zwiększyć zaangażowanie przedsiębiorców, naukowców w PPO w Polsce (biorąc pod uwagę doświadczenia porównywanych krajów)?
12. W jaki sposób, w jakie działania/zadania i na jakim etapie angażuje się interesariuszy w innych krajach w ramach PPO?
13. Z jakich źródeł uzyskiwane są informacje na temat potencjału poszczególnych IS (w nauce, w gospodarce) - w Polsce i porównywanych krajach?

14. Jakie dobre praktyki dot. monitorowania można wyróżnić w analizowanych krajach? Które z tych praktyk można wdrożyć w Polsce (i jak to zrobić, jakie związane są z tym zagrożenia, potrzebne zasoby), a jakich nie można wdrożyć (i dlaczego)?
15. W jaki sposób odbywa się komunikacja wyników monitorowania IS i rezultatów przedsiębiorczego odkrywania (w tym aktualizacje IS) – w Polsce i porównywanych krajach? Jak wygląda współpraca regionów w tym zakresie? Czy regiony dzielą się wynikami czy zachowują je dla siebie? Jakie czynniki na to wpływają?
16. W jaki inny sposób komunikować w Polsce wyniki monitoringu i przedsiębiorczego odkrywania IS (biorąc pod uwagę doświadczenia porównywanych krajów)?
17. Czy obecnie funkcjonujące systemy monitorowania IS i PPO w porównywanych krajach spełnią wymogi stawiane w projekcie Rozporządzeń na nową perspektywę 2021-2027? Jakich elementów obecnie brakuje? Co planuje się w nich zmienić, aby spełniały wymogi nowych warunków dot. RIS3?

3.2. Opis wyboru krajów do benchmarkingu

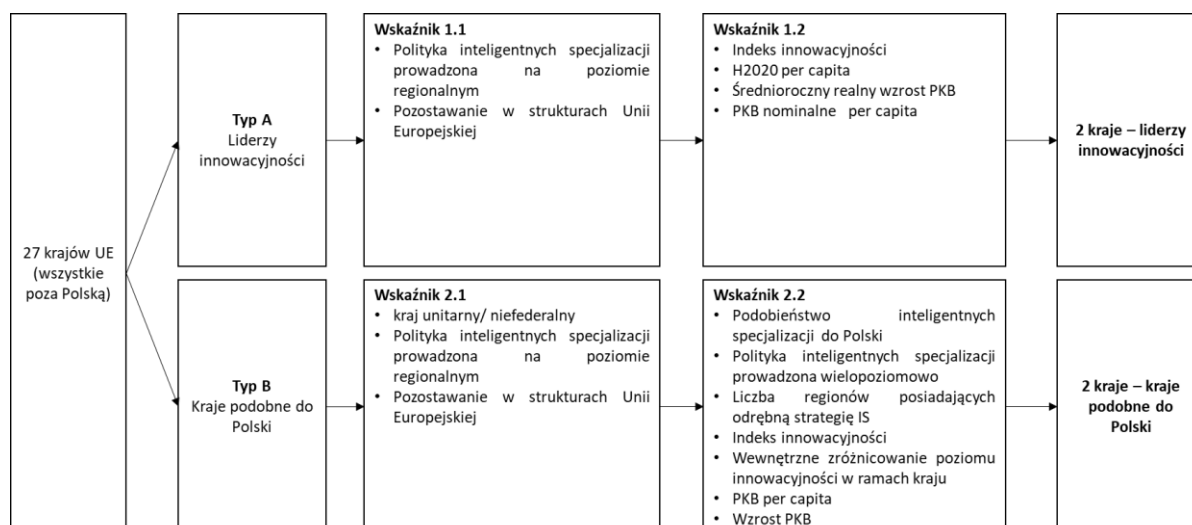
Przed przystąpieniem do badania przeprowadzono procedurę wyboru czterech krajów, po dwa z każdego ze zdefiniowanych typów: liderzy innowacyjności oraz kraje podobne do Polski.

Za liderów innowacyjności uznano kraje o wieloletnim doświadczeniu w realizacji i monitorowaniu polityki innowacyjnej, na stabilnym, wysokim poziomie rozwoju i prędkie rozwijające się. Za podobne do Polski uznano kraje o zbliżonych warunkach społeczno-ekonomicznych, unitarne, z wieloma regionami, posiadające wielopoziomą politykę innowacyjności, będące na podobnym poziomie rozwoju gospodarczego i innowacyjnego.

Wybór państw został dokonany spośród dwudziestu siedmiu państw Unii Europejskiej. Procedura została podzielona na dwa etapy.

W pierwszej kolejności przygotowano zostały wskaźniki decydujące o zasadności benchmarkingu z danym krajem. Celem było wybranie takich krajów, dla których przygotowanie benchmarkingu ma sens merytoryczny – umożliwia formułowanie adekwatnych i wdrażalnych w polskich warunkach rekomendacji.

Następnie sprawdzany jest stopień przynależności Państw do jednego z dwóch zdefiniowanych typów. Dla każdego typu kraju przygotowano odrębny wskaźnik. Wskaźnik ten miał na celu zidentyfikowanie tych krajów, które kwalifikują się do takiego porównania (benchmarku) najlepiej. Z każdej grupy krajów, wyodrębnionej dla dwóch analizowanych typów, wybrane zostały po dwa kraje o najwyższej wartości końcowego wskaźnika.

Rysunek 1. Schemat wyboru państw do benchmarkingu

Źródło: opracowanie własne

Pełny opis metody wyboru krajów do benchmarkingu międzynarodowego znajduje się w raporcie metodologicznym stanowiącym załącznik numer 1 do niniejszego raportu.

Wybrane kraje z uzasadnieniem

W ramach zastosowanej procedury, do benchmarkingu międzynarodowego zostały wybrane następujące kraje: Szwecja i Holandia (jako reprezentanci liderów innowacyjności) oraz Węgry i Włochy (jako reprezentanci krajów podobnych do Polski). W toku analizy zweryfikowano dane dotyczące Węgier. Mimo obecnych na platformie S3 dokumentów oraz danych kontaktowych, w czasie trwania badania na Węgrzech nie były realizowane strategie IS na poziomie regionalnym. Z racji tego, że strategie regionalne były jednym z podstawowych kryteriów wyboru, po konsultacji w Zamawiającym, zdecydowano o zastąpieniu trzech zaplanowanych wywiadów z regionami na Węgrzech, trzema wywiadami przeprowadzonymi w Portugalii (jednym na poziomie centralnym i dwoma na poziomie regionalnym) – kolejnym kraju o najwyższej wartości wskaźnika.

Układ czynników decydujący o wyborze do benchmarkingu międzynarodowego przedstawia się następująco:

- **Szwecja** – najwyższa wartość wskaźnika innowacyjności wśród wszystkich krajów UE. Relatywnie dynamiczny wzrost PKB przekraczający 3,5% przy jednym z najwyższych w UE PKB per capita.
- **Holandia** – PKB per capita na poziomie 45 tysięcy euro na mieszkańca. Wartość Global Innovation Index druga najwyższa w UE. Ponad 25 tysięcy zgłoszeń do Horizon 2020 (około 1,5 zgłoszenia przypadające na jednego mieszkańca).
- **Włochy** – wielość regionów i wielopoziomowa polityka IS. Nawet jeśli odbiega od Polski tempem wzrostu PKB i wielkością PKB per capita, to nadal podobieństwo

mierzone jako składowa zmiennych zdefiniowanych w metodologii jest bardzo wysokie.

- **Portugalia** – zbliżony do Polski poziom rozwoju gospodarczego oraz poziom innowacyjności. Umiarkowane zróżnicowanie innowacyjności między regionami, podobnie jak w Polsce. Wielość regionów i wielopoziomowa strategia IS.
- **Węgry** – najwyższe podobieństwo do Polski w ramach przyjętej metodologii. Podobny poziom rozwoju gospodarczego. Podobny poziom innowacyjności. Umiarkowane zróżnicowanie innowacyjności między regionami, podobnie jak w Polsce. Wielość regionów. Brak strategii na poziomie regionalnym spowodował wykluczenie Węgier z pogłębionej analizy. W raporcie zawarto informacje pozyskane z wywiadu na poziomie centralnym oraz z analizy danych zastanych.

3.3. Metody badawcze

Do osiągnięcia założonych celów, tj. w pierwszej kolejności identyfikacji i analizy rozwiązań z zakresu monitoringu IS oraz PPO stosowanych w wybranych krajach UE, a następnie przygotowania na tej podstawie rekomendacji możliwych do implementacji w Polsce wykorzystano uzupełniające się metody badawcze:

1. analiza danych zastanych,
2. badania terenowe (wywiady jakościowe z przedstawicielami wybranych krajów UE),
3. warsztat strategiczny z przedstawicielami 16 polskich regionów, PARP i Ministerstwa Rozwoju.

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 większej obiektywizacji całego procesu badawczego.

Analiza danych zastanych

Celem analizy danych zastanych było zgromadzenie informacji pozwalających na poszerzenie wiedzy na temat obszaru objętego badaniem benchmarkingowym, określenia obszarów, które mogą stanowić podstawę do dalszych analiz oraz pozyskanie wiedzy pozwalającej na prawidłowe przygotowanie narzędzi badawczych do badania jakościowego.

Analiza danych zastanych obejmowała następujące źródła danych:

- informacje, dokumenty, publikacje zgromadzone na stronie internetowej Smart Specialisation Platform (S3 Platform)⁵,
- dokumenty z analizy peer review krajów/regionów wybranych do badania dostępne na platformie S3,
- dokumenty dotyczące Strategii IS krajów wybranych do badania,

⁵ [Smart Specialisation Platform](#) (dostęp: 16.01.2020)

- dokumenty dotyczące innych polityk / programów / strategii innowacyjnych i rozwojowych (których IS są częścią) krajów wybranych do badania,
- dostępne raporty z badań ewaluacyjnych i monitoringu realizowanych w obszarach IS krajów wybranych do porównania,
- informacje zgromadzone na dedykowanych dla IS oraz innych właściwych stronach internetowych (krajowych i regionalnych) krajów wybranych do porównania,
- europejskie bazy danych, takie jak Eurostat, Platforma Horyzont 2020 itp.,
- publikacje naukowe, badania regionalne.

W tym miejscu należy podkreślić, że jak wynika z przeprowadzonej analizy, źródła danych wtórnych, w tym platforma S3 oraz krajowe i regionalne dedykowane strony internetowe w wielu przypadkach nie dostarczają aktualnych informacji na temat statusu IS w badanych krajach. Dostępne tam dokumenty, zwłaszcza Strategie IS to dokumenty w ich pierwotnej wersji (z 2013 lub 2014 roku).

Pełna lista wykorzystanych materiałów źródłowych znajduje się na końcu raportu.

Badanie jakościowe

Celem przeprowadzonego badania jakościowego było zgromadzenie informacji na temat systemów monitorowania IS oraz PPO, których zebranie nie jest możliwe w oparciu o źródła zastane dostępne publicznie, w krajach wybranych do porównania, w oparciu o zdefiniowane obszary badawcze.

Realizacja wywiadów (wraz z ich analizą) składała się z kilku kluczowych etapów, szczegółowo opisanych w raporcie metodologicznym, stanowiącym załącznik numer 1 do tego raportu:

- Etap 1 – metodologiczny – wybór respondentów do udziału w wywiadach jakościowych,
- Etap 2 – badania terenowe – realizacja wywiadów,
- Etap 3a – przygotowanie do etapu analiz – sporządzenie transkrypcji ze zrealizowanych wywiadów,
- Etap 3b – właściwy etap analiz – kodowanie i interpretacja pozyskanego materiału badawczego.

Przeprowadzono łącznie 16 wywiadów pogłębionych, wszystkie z wykorzystaniem techniki TDI. Wywiady zostały przeprowadzone z osobami zajmującymi się problematyką inteligentnych specjalizacji na poziomie centralnym i regionalnym w porównywanych krajach. Lista respondentów została dołączona do raportu (załącznik numer 2), a finalna alokacja wywiadów między krajami oraz między poziomem centralnym i regionalnymi przedstawia się następująco:

Tabela 5: Alokacja wywiadów w badaniu jakościowym

Kraj	Liczba wywiadów na poziomie centralnym	Liczba wywiadów na poziomie regionalnym
Szwecja	1	3
Holandia	1	3
Włochy	1	3
Portugalia	1	2
Węgry	1	0 (<i>brak poziomu regionalnego</i>)

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności, w badanych krajach, przeprowadzono wywiady z przedstawicielami poziomu centralnego, którzy następnie rekomendowali odpowiednie osoby do kontaktu na szczeblu regionalnym. Wyjątek stanowiła Holandia, gdzie ze względu na brak strategii IS na poziomie krajowym i niejasności dotyczące istnienia i organizacji poziomu centralnego (w szczególności trudności ze zidentyfikowaniem podmiotów odpowiedzialnych), badanie rozpoczęto od wywiadów na poziomie regionalnym, w ramach których pozyskano informacje na temat właściwych osób do kontaktu na szczeblu krajowym.

Ze względu na nieaktualne informacje zamieszczone na platformie S3, kontakty zaproponowane w raporcie metodologicznym nie zostały użyte przy przeprowadzeniu wywiadów. Dane kontaktowe były wyszukiwane w trakcie badania z wykorzystaniem stron internetowych podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii.

Wywiady zostały przeprowadzone w oparciu o ustrukturyzowany scenariusz wywiadu stanowiący część raportu metodologicznego (załącznik numer 1).

4. Wyniki badania i analizy danych

4.1. Struktura organizacyjna inteligentnych specjalizacji w badanych krajach

Różnice w strukturze organizacyjnej IS poszczególnych krajów wynikają w dużej mierze z tego czy strategie IS zostały wpisane w istniejące wcześniej procesy innowacyjne, czy też zostały przygotowane od początku na potrzeby wymogów Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Kraje będące liderami innowacyjności (Szwecja i Holandia) nie posiadają inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym. W krajach tych zadaniem instytucji centralnych jest jedynie koordynacja i wsparcie prac regionów. W krajach podobnych do Polski (Włochy i Portugalia) inteligentne specjalizacje istnieją zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. W tabeli 6. zamieszczono informacje o liczbie krajowych i regionalnych obszarów priorytetowych w strategii IS w poszczególnych krajach i regionach.

Tabela 6: Liczba obszarów priorytetowych w strategii IS w badanych krajach i regionach⁶

Kraj	Region	Liczba obszarów priorytetowych
Polska	Poziom centralny	5
Polska	Dolnośląskie	6
Polska	Kujawsko-pomorskie	8
Polska	Łódzkie	6
Polska	Lubelskie	4
Polska	Lubuskie	3
Polska	Małopolskie	7
Polska	Mazowieckie	4
Polska	Opolskie	6
Polska	Podkarpackie	4
Polska	Podlaskie	4
Polska	Pomorskie	4
Polska	Śląskie	4

⁶ Liczba obszarów priorytetowych w strategii IS została opracowana w oparciu o narzędzie Eye@RIS3 dostępną na platformie S3 (<https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/map>). Pozwala ono na uzyskanie porównywalnych danych dla wszystkich dostępnych regionów. Nie wszystkie informacje umieszczone na platformie S3 muszą być aktualne.

Kraj	Region	Liczba obszarów priorytetowych
Polska	Świętokrzyskie	7
Polska	Warmińsko-mazurskie	3
Polska	Wielkopolskie	7
Polska	Zachodniopomorskie	8
Szwecja	Poziom centralny	11
Szwecja	Dalarna	4
Szwecja	Gävleborg	5
Szwecja	Jämtland	3
Szwecja	Örebro	3
Szwecja	Östergötland	5
Szwecja	Skåne	6
Szwecja	Södermanland	3
Szwecja	Stockholm	6
Szwecja	Värmland	6
Szwecja	Västerbotten	7
Szwecja	Västra Götaland	8
Holandia	Poziom centralny	0
Holandia	Northern Netherlands	5
Holandia	Friesland (NL)	8
Holandia	Eastern Netherlands	7
Holandia	Western Netherlands	9
Holandia	Southern Netherlands	5
Włochy	Poziom centralny	12⁷
Włochy	Piemonte	6

⁷ brak danych na platformie S3, liczba obszarów zaczerpnięta wprost z dokumentu strategii IS

Kraj	Region	Liczba obszarów priorytetowych
Włochy	Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	3
Włochy	Liguria	3
Włochy	Lombardia	7
Włochy	Abruzzo	5
Włochy	Molise	4
Włochy	Campania	6
Włochy	Puglia	12
Włochy	Basilicata	7
Włochy	Calabria	8
Włochy	Sicilia	6
Włochy	Sardegna	6
Włochy	Provincia Autonoma di Bolzano/Bozen	6
Włochy	Provincia Autonoma di Trento	4
Włochy	Veneto	4
Włochy	Friuli-Venezia Giulia	5
Włochy	Emilia-Romagna	5
Włochy	Toscana	3
Włochy	Umbria	4
Włochy	Marche	5
Włochy	Lazio	7
Portugalia	Poziom centralny	15
Portugalia	Norte	8
Portugalia	Algarve	6
Portugalia	Centro (PT)	8
Portugalia	Lisboa	6
Portugalia	Alentejo	5

Kraj	Region	Liczba obszarów priorytetowych
Portugalia	Azores	3
Portugalia	Madeira	7
Węgry	Poziom centralny	8

Źródło: opracowanie własne

Szwecja

W Szwecji na poziomie centralnym opracowano strategię na rzecz zrównoważonego wzrostu regionalnego i atrakcyjności, która odnosi się do kwestii inteligentnych specjalizacji. Nie zawiera ona jednak zdefiniowanych IS na poziomie krajowym, tylko zalecenia dla regionów, w jaki sposób rozwijać własne strategie. Strategia została przygotowana przez Ministerstwo Handlu i Przemysłu we współpracy z regionami w ramach Forum Zrównoważonego Rozwoju Regionalnego i Atrakcyjności.

Instytucją, na poziomie centralnym, odpowiedzialną za wsparcie regionów w pracy nad IS jest Szwedzka Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego (Tillväxtverket). Została ona zobowiązana przez rząd do wspierania regionów w pracach nad inteligentnymi specjalizacjami. Jej wsparcie dotyczy przede wszystkim rozwijania strategii IS w regionach, skupiania interesariuszy wokół IS oraz wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy regionami. Strategia Agencji Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego z maja 2017 roku w obszarze IS definiuje 3 narzędzia wsparcia regionów: finansowanie, networking i wiedzę. Szwedzka Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego zarządza środkami z EFRR.

We wsparcie dla IS w regionach zaangażowana jest też Szwedzka Agencja Innowacyjności – VINNOVA, jednak nie jest ona bezpośrednio odpowiedzialna za realizację strategii IS. VINNOVA odpowiada za program klastrowy w Szwecji, a klastry są istotnym elementem systemu innowacyjnego w Szwecji, także w zakresie IS.

Szwecja posiada długoletnie doświadczenie wewnętrznej współpracy w zakresie innowacji i rozwoju, a co za tym idzie bardzo dojrzały i rozwinięty ekosystem innowacyjny. Współpraca i wymiana informacji między regionami nie jest ograniczona tylko do IS. Przykładem może być projekt Reglab⁸, zrzeszający 24 członków: 21 regionów oraz 3 instytucje centralne (Szwedzka Agencja Innowacyjności, Stowarzyszenie Szwedzkich Gmin i Regionów, Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego). Reglab zajmuje się badaniem i rozpowszechnianiem wiedzy na temat rozwoju regionalnego. W ramach projektu opracowywane są raporty, organizowane warsztaty dotyczące oceny rozwoju regionalnego oraz tworzona sieć wymiany wiedzy w tym zakresie dla zainteresowanych podmiotów.

⁸ Patrz: <http://www.reglab.se/> (dostęp: 16.01.2020)

Na poziomie regionalnym strategię przygotowuje się na poziomie NUTS-3, który pokrywa się z podziałem administracyjnym kraju. Część regionów posiadała własne strategie innowacyjności lub rozwoju regionalnego przed wprowadzeniem wymagań dotyczących inteligentnych specjalizacji sformułowanych w ramach polityki spójności 2014-2020.

Szwedzkie władze centralne,

w porozumieniu z instytucjami UE, zwolniły regiony z obowiązku zdefiniowania strategii IS.

Mimo to większość z 21 regionów administracyjnych posiada lub jest w trakcie przygotowania strategii regionalnych. Część z nich bezpośrednio nazywa się „Strategią inteligentnych specjalizacji” (zidentyfikowano 5 takich regionów), w innych przypadkach są to regionalne strategie innowacyjności lub rozwoju, które pełnią rolę strategii IS. Na poziomie regionalnym za strategię IS odpowiedzialne są lokalne samorządy.

W ramach regionów, które wzięły udział w badaniach terenowych:

- Värmland – posiada ustrukturyzowany dokument strategii⁹, zawierający wizję regionu, analizę potencjału, opis procesu, opis zdefiniowanych IS, ‘action plan’, a także ogólne podejście do monitoringu,
- Västra Götaland – posiada dokument w formie kilku stronicowej broszury¹⁰ opisującej inteligentne specjalizacje w regionie jako nieodłącznej części regionalnej strategii na rzecz rozwoju.
- Skåne - początkowo region nie posiadał dokumentu wprost odnoszącego się do IS. W 2011 została opracowana międzynarodowa strategia innowacyjności dla Skåne na lata 2012-2020¹¹. Kontynuacja tej strategii opracowana w 2019 roku jest już strategią IS.¹²

Holandia

W Holandii istnieją jedynie regionalne strategie IS. Na poziomie centralnym za kwestie związane z IS odpowiedzialne należy uznać Ministerstwo Gospodarki i Klimatu, które dysponuje środkami z EFRR (w tym środkami do wykorzystania na potrzeby IS). Nie jest ono jednak w żaden sposób merytorycznie odpowiedzialne za wdrażanie IS (tutaj pełną niezależność posiadają regiony), ale szerzej, odpowiedzialne za kreowanie polityki innowacyjnej kraju jako takiej. Rolę wspierającą dla regionów pełni centralny urząd statystyczny (CBS - Centraal Bureau voor de Statistiek) jako instytucja odpowiedzialna za zbieranie danych wykorzystywanych do monitoringu IS w regionach.

Strategie zdefiniowane są dla wszystkich czterech regionów na poziomie NUTS-1 oraz dodatkowo dla jednego regionu na poziomie NUTS-2. Podstawowy podział administracyjny Holandii przebiega na niższym poziomie (NUTS-2) niż zdefiniowane są cztery główne strategie, a więc są one zdefiniowane dla kilku regionów administracyjnych łącznie.

⁹ Patrz: [Värmland's Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation 2015–2020](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁰ Patrz: [Smart Specialisation in Västra Götaland](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹¹ Patrz: [An International Innovation strategy for Skåne 2012-2020](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹² Patrz: [Skånes innovationsstrategi för hållbar tillväxt](#) (dostęp: 16.01.2020)

W północnym i zachodnim regionie za IS odpowiedzialne są instytucje zrzeszające prowincje i koordynujące różne kwestie z zakresu funduszy UE oraz polityki innowacyjności (są to powołane specjalnie w tym celu podmioty prawne). W regionie wschodnim i południowym strategię zostały opracowane bezpośrednio przez należące do tych regionów prowincje (podstawowe jednostki administracyjne NUTS-2). Powołany został wspólny komitet sterujący i nadzorujący prace nad strategią składający się z przedstawicieli władz prowincji, największych miast w regionie oraz Ministerstwa Gospodarki.

Poszczególne dokumenty regionalne zostały opracowane niezależnie i mają różną strukturę. W Północnej Holandii dokument¹³ zawiera jedynie ogólne założenia stojące za strategią IS, wskazuje kto jest odpowiedzialny za rozwój strategii oraz nakreśla ogólne podejście do monitoringu. Pozostałe regiony posiadają rozbudowane dokumenty opisujące również pełen proces poprzedzający wyłonienie IS, a w przypadku monitoringu wskazują propozycje wskaźników (Region Południowy¹⁴, Region Zachodni¹⁵).

Włochy

We Włoszech inteligentne specjalizacje zdefiniowane zostały zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Co jednak istotne, krajowe inteligentne specjalizacje zostały przygotowane w oparciu o regionalne IS, które zostały zdefiniowane w pierwszej kolejności.

Na szczeblu centralnym za przygotowanie i implementację strategii krajowej odpowiada Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (Ministero dello sviluppo economico) oraz Ministerstwo Edukacji, Uniwersytetów i Badań (Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca). W imieniu Rady Ministrów działa także Agencja Spójności Terytorialnej (Agenzia per la Coesione Territoriale), do której zadań w obszarze IS należy monitorowanie IS, koordynacja strategii regionalnych oraz wsparcie metodologiczne w zakresie monitoringu, a także komunikacja wyników monitoringu.

Na poziomie regionalnym istnieje 21 strategii. Strategie zostały opracowane na poziomie podstawowego szczebla poziomu administracyjnego z wyjątkiem jednego przypadku, gdzie istnieją dwie odrębne strategię na niższym poziomie (Region Autonomiczny Trydent-Górna Adyga posiada oddzielne strategię dla Autonomicznej Prowincji Bolzano oraz Autonomicznej Prowincji Trydentu). Poszczególne regiony samodzielnie odpowiadają za zarządzanie strategią i za proces przedsiębiorczego odkrywania.

¹³ Patrz: [Research and Innovation Strategy for Smart Specialization \(RIS3\) Northern Netherlands](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁴ Patrz: [Operationeel Programma Zuid-Nederland 2014-2020](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁵ Patrz: [RIS3 Strategy for Smart Specialisation Western Netherlands](#) (dostęp: 16.01.2020)

W ramach regionów, które wzięły udział w badaniach terenowych (Lombardia¹⁶, Emilia-Romania¹⁷, Sardynia¹⁸) wszystkie posiadają ustrukturyzowane dokumenty strategii, ale różnią się one w poszczególnych regionach, nie mają jednej ustalonej formy.

Portugalia

W Portugalii inteligentne specjalizacje zdefiniowane zostały zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym, występuje wielopoziomowy model zarządzania.

Instytucją odpowiedzialną za krajową strategię IS jest Krajowa Agencja Innowacyjności (ANI - Agência Nacional de Inovação). Zaangażowana w ten obszar jest także Agencja Rozwoju i Spójności (Agência para o Desenvolvimento e Coesão), do której zadań należy koordynacja polityki rozwoju regionalnego i zapewnienie ogólnej koordynacji europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych. Te dwie instytucje razem z regionami tworzą tak zwaną grupę koordynującą.

Na poziomie regionalnym istnieje 7 strategii, po jednej dla każdego regionu na podstawowym poziomie podziału administracyjnego kraju (poziom NUTS-2).

Oba regiony biorące udział w badaniach terenowych (Region Północny¹⁹ oraz Lizboński Region Metropolitalny²⁰) posiadają ustrukturyzowane dokumenty strategii silnie odwołujące się do zaleceń komisji europejskiej opublikowanych w „Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation”.

¹⁶ Patrz: [Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations in Regione Lombardia](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁷ Patrz: [Strategia Regionale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁸ Patrz: [Strategia di Specializzazione Intelligente Della Sardegna](#) (dostęp: 16.01.2020)

¹⁹ Patrz: [Estratégia Regional de Especialização Intelligente](#) (dostęp: 16.01.2020)

²⁰ Patrz: [Especialização Intelligente de Lisboa 2014 – 2020](#) (dostęp: 16.01.2020)

Węgry

Na Węgrzech inteligentne specjalizacje zdefiniowane zostały jedynie na poziomie centralnym (krajowym). Warto jednak zaznaczyć, że przy ich tworzeniu uwzględniano specyfikę regionów (tzn. poszczególne specjalizacje w dużym zakresie łączą się z konkretnymi typami regionów zdefiniowanymi w strategii).

Zgodnie z krajową strategią organizacja IS oparta jest na trzech filarach. Nadzór i zarządzanie IS prowadzone jest przez NKFIH - Krajowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji (odpowiednik PARP) wsparte przez panel niezależnych ekspertów. Na tym poziomie ma miejsce współpraca z krajowymi instytucjami naukowymi, centrami badań i rozwoju, agencjami rządowymi i innymi organizacjami. Obok tego część zadań dotyczących realizacji strategii IS odbywa się na poziomie rządowym (głównie ministerstwa odpowiedzialne za wdrażanie programów UE). Dodatkowo w proces zaangażowani są lokalni i regionalni koordynatorzy, na których składają się między innymi administracja regionalna, instytucje naukowe, uczestnicy rynku, organizacje społeczne, agencje rządowe, inwestorzy oraz eksperci.

4.2. Ewolucja strategii IS w badanych krajach

W większości badanych regionów, nawet jeśli PPO jest tam określany jako proces ciągły, nie wprowadzano zmian / aktualizacji w strategii IS w trakcie okresu jej obowiązywania. Momentem, w którym regiony rozważają takie zmiany jest nowa perspektywa unijna. Z tego powodu, w okresie prowadzenia badań terenowych w tym projekcie, większość krajów pozostawała w procesie określania jakie zmiany zostaną wprowadzone do strategii IS, czego będą one dotyczyły (sami IS czy też innych komponentów strategii – celów monitoringu, ewaluacji itp.) lub planowała taki proces na nadchodzące miesiące.

Wyjątkiem w tym obszarze są Włochy, gdzie w trakcie trwania strategii wprowadzano zmiany zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym. W zasadzie należałoby powiedzieć, że zmiany inicjowane były zwykle na poziomie regionalnym, ale ponieważ strategia krajowa jest bezpośrednią wypadkową strategii regionalnych w niej także dokonywano zmian. Według reprezentantów poziomu centralnego prawie wszystkie z 21 regionów wprowadziły zmiany do swoich strategii. Zmiany w IS zwykle nie dotyczyły zmian całej specjalizacji, ale redefinicji części/ priorytetów, z których inteligentna specjalizacja się składała. Zmiany te były m.in. rezultatem prowadzonych konsultacji w ramach PPO, wynikały z braku zainteresowania określonymi projektami wśród przedsiębiorców itp.

Także Lizboński Region Metropolitalny (Portugalia) planował wprowadzenie zmian do strategii w trakcie jej trwania. Zmiana miała dotyczyć dodania nowej inteligentnej specjalizacji, jednak nie została ona zatwierdzona przez poziom krajowy i będzie wprowadzona do dokumentu strategii dopiero w nowej perspektywie.

Nowe rozporządzenia dla perspektywy 2021-2027

Komisja Europejska w projekcie rozporządzenia zamieściła nowe wytyczne mówiące, że strategie IS w perspektywie 2021-2027 powinny być wspierane przez:

1. aktualną analizą wąskich gardeł dyfuzji innowacji, w tym cyfryzacji;
2. istnienie właściwych regionalnych/krajowych instytucji lub organów odpowiedzialnych za zarządzanie strategią inteligentnej specjalizacji;
3. narzędzia monitorowania i oceny w celu pomiaru skuteczności w osiągnięciu celów strategii;
4. skuteczne funkcjonowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania;
5. działania mające na celu poprawę krajowych i regionalnych systemów badań naukowych i innowacji;
6. działania na rzecz zarządzania transformacją przemysłową;
7. środki na rzecz współpracy międzynarodowej.

W związku z tym, kraje i regiony przygotowując nowy dokument muszą wziąć pod uwagę czy ich strategia IS spełnia wytyczne ujęte w wymienionych siedmiu punktach. Jak dotąd, w badanych krajach, regionach panuje przekonanie, że większość punktów jest odpowiednio adresowana w ich strategiach, ale jednocześnie zauważają potrzebę modyfikacji strategii w niektórych punktach wskazanych w rozporządzeniu.

Najczęściej wymienianym, przez badane regiony, punktem do modyfikacji i/lub uwzględnienia w nowej strategii, był ten dotyczący narzędzi monitorowania. Pokrywa się to z wnioskami dotyczącymi oceny obecnych systemów monitoringu IS (opisane w rozdziałach 3.3 i 3.5). Większość badanych regionów, krajów przyznaje, że nie udało się im do tej pory wypracować metod monitoringu IS, które całkowicie odpowiadałyby na istniejące potrzeby informacyjne w zakresie zdefiniowanych celów.

Respondentów w badaniu terenowym dopytano także o pierwszy punkt rozporządzenia, czyli aktualną analizę wąskich gardeł dyfuzji innowacji, ponieważ żaden z respondentów nie wskazał spontanicznie tego punktu jako istotnego obszaru do ponownego uwzględnienia w nowej strategii. Większość uznaje, że ten element występuje w ich podejściu w wystarczającym zakresie i nie ma konieczności zmiany sposobu jego realizacji. Warto dodać, że część badanych regionów posiada silny system klastrowy, który ułatwia im dyfuzję innowacji. Są też regiony, takie jak na przykład Västra Götaland (Szwecja), które co prawda nie mają tego punktu uwzględnionego w swojej strategii IS, ale odpowiadają na to wyzwanie innymi działaniami, niekoniecznie związanymi z IS.

Tabela 7: Weryfikacja nowych wymagań KE w odniesieniu do strategii w badanych krajach
(kolorem różowym zaznaczono wymagania, które regiony wskazały jako te, które będą musiały zostać w największym stopniu dopracowane w nowej strategii)

Punkty rozporządzenia według kolejności wskazanej powyżej

Kraj / region	1	2	3	4	5	6	7
Szwecja – poziom centralny	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>
Värmland							
Västra Götaland							
Skåne							
Holandia – poziom centralny	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>	<i>nd.</i>
Region Północny							
Region Południowy	?	?	?	?	?	?	?
Region Zachodni							
Włochy – poziom centralny							
Emilia-Romania							
Lombardia	?	?	?	?	?	?	?
Sardynia							
Portugalia – poziom centralny	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>	<i>b.d.</i>
Region Północny							
Lizboński region metropolitalny							
Węgry – poziom centralny	?	?	?	?	?	?	?

Źródło: opracowanie własne

Legenda: kolor różowy – wymagania wskazane jako te, które będą musiały zostać w największym stopniu dopracowane w nowej strategii; kolor biały – wymagania nie zostały wymienione przez regiony jako najważniejsze do dopracowania; „?” – region nie analizował jeszcze nowych wymagań w kontekście swojej strategii; „*nd.*” – nie dotyczy; „*b.d.*” – brak danych

4.3. Sposób organizacji i metodologia monitoringu IS

Widać wyraźną różnicę w podejściu do procesu monitorowania IS między krajami liderów i pozostałymi. W krajach takich jak Szwecja, czy Holandia monitoring IS wpisany został w szereg innych inicjatyw monitorujących rozwój regionów, ich innowacyjność, czy podejmowane działania. Monitoring, tak samo jak cała koncepcja IS została wpisany w innowacyjne ekosystemy o ugruntowanej pozycji i stanowił jedynie ich uzupełnienie. Można stwierdzić, że kraje te przywiązywały do tej pory mniejszą wagę do posiadania ustrukturyzowanego, ściśle zdefiniowanego systemu monitoringu, a jedynie podążały wytyczonymi wcześniej ścieżkami rozwoju innowacji. Pozostałe kraje, posiadające krótszą niż kraje liderzy, historię rozwoju innowacji zwykle przywiązują większą wagę do definiowania określonych procedur monitoringu. Zwłaszcza jeśli tego typu działania nie były prowadzone wcześniej, konieczne było powstanie określonej procedury monitoringu do realizacji zadań związanych z IS.

Co jednak istotne, żadnemu z badanych krajów/ regionów nie udało się jak dotąd wypracować w pełni satysfakcjonujących ich zdaniem metod, które całkowicie odpowiadałyby na istniejące potrzeby informacyjne w zakresie celów monitoringu IS. Większość regionów pozostaje w tym momencie w procesie definiowania lub uzupełniania swojego podejścia do monitoringu, także w oparciu o doświadczenia z kończącej się perspektywy 2014-2020.

Większość analizowanych dokumentów strategii zawiera konkretne źródła danych oraz wskaźniki, które mają być używane w monitoringu, jednak w wielu przypadkach jest to motywowane głównie koniecznością spełnienia wymogów unijnych z formalnego punktu widzenia, a nie realnym wypełnieniem merytorycznego sensu tego obszaru IS. Wskaźniki zawarte w dokumentach strategii często odwołują się do wytycznych UE, aby strategię IS monitorowane były przy użyciu wskaźników rezultatu i produktu. Coraz wyraźniej widać jednak potrzebę redefinicji lub przynajmniej rozszerzenia takiego podejścia o analizę samego procesu innowacyjnego. To związane jest natomiast z włączeniem do monitoringu nie tylko metod i analiz ilościowych (sprawdzających się w przypadku mierzenia wskaźników rezultatu i produktu), ale również jakościowych (dzięki, którym możliwa jest analiza procesów).

Szwecja

W Szwecji nie ma jednego dominującego systemu monitorowania IS. Poszczególne regiony w sposób niezależny i samodzielny definiują własne podejścia do monitoringu, zarówno w zakresie jego organizacji, jak i metodologii. Wskaźniki i inne narzędzia monitoringu zostały przygotowane regionalnie w ramach programów funduszy strukturalnych.

Takie podejście związane jest z dobrze funkcjonującym systemem wsparcia innowacyjności istniejącym jeszcze przed opracowaniem koncepcji IS. Monitorowanie IS w Szwecji wpisało się w istniejące wcześniej środowisko i liczne narzędzia monitorowania rozwoju innowacyjności w szwedzkich regionach. Wskaźniki i inne narzędzia monitorowania były rozwijane w różnych kontekstach, takich jak systemy monitorowania projektów

finansowanych z funduszy strukturalnych lub w ramach funkcjonującego od 2001 roku programu finansowania projektów innowacyjnych „VINNVÄXT”, stąd w większości przypadków nie powstał system monitorowania dedykowany jedynie do IS.

Ponieważ poziom centralny nie narzuca regionom żadnego podejścia i nie ingeruje w regionalne strategie, w dokumentach niektórych regionów kwestia ta nie jest poruszana wcale lub ogranicza się do krótkiego sformułowania stwierdzającego istotną rolę monitoringu i konieczność jego rozwinięcia. Przedstawiciele badanych regionów potwierdzają, że nie prowadzą ściśle zdefiniowanego, ustrukturyzowanego monitoringu IS w oparciu o wypracowane wskaźniki, a raczej traktują monitoring IS kontekstowo wpisując ten pomiar w szerszą perspektywę monitorowania rozwoju innowacyjności regionu.

W 2011 roku Reglab opracował indeks innowacyjności dla szwedzkich regionów i co dwa lata wydaje raport z jego wynikami²¹. Z opracowań Reglab korzystają niektóre szwedzkie regiony w ramach monitoringu IS.

Värmland

Region Värmland opisuje w swojej strategii następujące działania wchodzące w skład monitorowania IS: ilościowy pomiar osiągania celów, korzystanie z narzędzi wypracowanych w ramach strategii klastrowej Värmland 2.0, współpraca z badawczymi podmiotami z regionu, monitoring przygotowany dla większych programów finansowanych z funduszy strukturalnych, korzystanie z pracy jednostek centralnych. W strategii wprost stwierdzono również, że monitoring oparty na dowodach empirycznych wymaga posiadania odpowiednich zasobów, których w regionie brakuje (*„Korzystanie z ewaluacji opartej na dowodach empirycznych jest podejściem wymagającym dużych zasobów i stanowi wyzwanie dla organu odpowiedzialnego za rozwój regionalny z jego stosunkowo ograniczonymi zasobami.”*), stąd bardziej kontekstowe podejście do monitoringu IS oparte na działaniach i tak wykonywanych (analiza projektów, oceny prowadzone w strategii klastrowej, itp.), a związanych z inteligentnymi specjalizacjami.

Od 2010 roku region współpracuje z Uniwersytetem w Karlstad tworząc wspólnie Akademię Inteligentnych Specjalizacji²². Jednym z celów Akademii jest wykorzystanie badań z korzyścią dla regionu Värmland i przedsiębiorstw tam funkcjonujących, na przykład poprzez identyfikację i analizę mocnych stron regionu możliwych do wykorzystania w celu zwiększenia jego konkurencyjności. W tym kontekście działania Akademii wpisują się zarówno w obszar monitoringu IS, jak i PPO.

Jak stwierdzają przedstawiciele regionu, monitorowanie nie było dotychczas ich priorytetem i wdrożenie odpowiedniego systemu monitoringu jest zadaniem przed którym stoją w nowej perspektywie. Będąc obecnie w momencie redefiniowania strategii IS na nową perspektywę,

²¹ Patrz: <http://www.reglab.se/projekt/innovationsindex/> (dostęp: 16.01.2020)

²² Patrz: <https://www.kau.se/en/external-relations/research-and-innovation-collaboration/research-collaboration/academy-smart> (dostęp: 16.01.2020)

region szuka właściwej kompozycji metod stosowanych do monitoringu. W planowanym podejściu region zakłada wykorzystanie zarówno ilościowych, jak i jakościowych metod pomiaru dokonywanego w ujęciu rocznym. Do ilościowych należą analizy zdefiniowanych wskaźników rozwoju oraz finansowanych projektów. Do jakościowych zbieranie informacji zwrotnej z rynku poprzez organizowanie spotkań z kluczowymi interesariuszami w obszarze każdej specjalizacji oraz powołanie zewnętrznych Rad (ciał doradczych) dla strategii lub każdej specjalizacji osobno.

Västra Götaland

Region Västra Götaland podobnie jak Värmland monitoruje IS kontekstowo, w szerszym ujęciu prowadzonych działań w obszarze rozwoju innowacji. Do najważniejszych narzędzi należą analizy sektorowe cyklicznie, co cztery lata, przeprowadzane przez region, raporty monitorujące prowadzone programy (istnieje 13 programów finansowanych z IS), raporty monitorujące wdrażanie strategii rozwoju regionalnego VG2020, mapowanie i analizy kompetencji istniejących w regionie itp. Monitorowanie ma charakter ciągły, a wyniki i zmiany omawiane są w gronie interesariuszy.

Skåne

W przypadku obecnej wersji strategii, w regionie Skåne nie ustalono konkretnych wskaźników pomiaru, wartości nominalnych czy punktu zerowego dla monitoringu. Był on przede wszystkim zlecany konsultantom zewnętrznym, którzy przygotowywali tematyczne opracowania. Region dostrzega jednak potrzebę zmiany tego podejścia w nowej strategii. Nie chcąc jednak powielać tematycznie prac prowadzonych przez instytucje krajowe, które monitorują i oceniają projekty finansowane z EFRR, region planuje skupić się na monitoringu efektów / celów strategii. Oznacza to, na przykład analizę zmiany poziomu wydajności w regionie, gdyż zwiększenie wydajności zostało zdefiniowane jako jeden z głównych celów strategii rozwoju. W nowej strategii opisany został także tzw. system uczenia się. Zakłada on ciągłą analizę wybranych, priorytetowych obszarów rozwoju w kontekście wspierania w nich innowacji, identyfikacji głównych wyzwań i możliwości pojawiających się w danym obszarze, ocenę podejmowanych działań itp. W cyklu trzyletnim prowadzone analizy podsumowuje się w ramach raportu, który następnie jest podstawą do podejmowania kolejnych działań. W takim ujęciu system uczenia się staje się także narzędziem do monitoringu wdrażania IS.

Holandia

Podobnie jak w przypadku Szwecji, podejście Holandii zakłada całkowitą decentralizację odpowiedzialności za strategię IS, dlatego to regiony posiadają decydujące zdanie w zakresie modelu monitoringu. Natomiast w przeciwieństwie do Szwecji, holenderskie regiony ściśle współpracują i prowadzą częściowo wspólny proces monitoringu.

Na etapie opracowywania obecnej strategii określono wspólnie koordynowany (przez cztery regiony) proces, wykorzystujący ilościowe wskaźniki dot. innowacji. Główną jednostką odpowiedzialną na zebranie i analizę danych jest Urząd Statystyczny Holandii. W ramach

tego procesu Urząd Statystyczny, cyklicznie, co dwa lata zbiera dane i dostarcza je regionom. Wskaźnik wykorzystywany do ogólnej oceny danego regionu składa się z następujących wartości: wydatki na B+R w sektorze prywatnym, wydatki na B+R w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, innowacyjne przedsiębiorstwa: innowacje technologiczne, innowacyjne przedsiębiorstwa: innowacje nietechnologiczne, wydatki na innowacje, innowacyjne przedsiębiorstwa: współpraca z uczelniami, innowacyjne przedsiębiorstwa: współpraca z instytucjami badawczymi.

Regiony wspólnie zgodziły się, że pomiar w takim ujęciu będzie kontynuowany także w kolejnej perspektywie. Jednocześnie wskazują one, że taka forma monitoringu, nie jest wystarczająca, aby efektywnie mierzyć proces wdrażania IS, bo dostarcza zbyt ogólnych informacji, dlatego konieczne jest posiadanie również dodatkowych, pogłębionych mechanizmów pomiaru, które pozwolą monitorować IS w bardziej szczegółowym ujęciu.

Regiony planują wykorzystać tak zwany model pokrewieństwa²³ (analiza powiązań technologicznych i rynkowych w danym regionie) jako narzędzie monitorowania IS, aby móc podejmować decyzje dotyczące IS w oparciu o posiadane w regionie kompetencje i ich złożoność. Dzięki tej metodzie regiony będą w stanie zidentyfikować dwa rodzaje kompetencji: zdolność do dywersyfikacji technologicznej (zgodnie z zestawem danych REGPAT OECD²⁴ (baza danych OECD REGPAT przedstawia dane patentowe, które zostały powiązane z regionami według adresów wnioskodawców i wynalazców) dotyczącym patentów na lata 2012–2017) oraz zdolność do dywersyfikacji sektorowej (zgodnie z bazą danych LISA²⁵ (ang. Library and Information Science Abstracts) dla sektorów 2013–2018). Pierwsze (zerowe) wyniki pomiaru przy wykorzystaniu tej metody zostały przedstawione w styczniu 2020 roku. Pomiar może być regularnie aktualizowany, dzięki czemu każdy region będzie mógł śledzić wyniki wdrożenia strategii i prognozować przyszłe szanse dla regionu.

Region Północny

Region Północny dąży do wypracowania modelu monitoringu składającego się z kilku uzupełniających się elementów. Oprócz narzędzi wspólnych dla 4 regionów, Region Północny współpracuje także indywidualnie z Holenderskim Urzędem Statystycznym w rozszerzonym zakresie – region zwrócił się do Urzędu Statystycznego z prośbą o regionalizację niektórych wskaźników innowacji, aby lepiej monitorować działalność firm w swoim regionie.

Dodatkowo w Regionie Północnym corocznie tworzony jest raport monitorujący działalność innowacyjną firm wywodzących się z regionu – Monitor Innowacji Północnej Holandii.

Raport ten to wspólny projekt SNN – regionalnej jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie EFRR oraz Uniwersytetu w Groningen. Raport jest przygotowywany na podstawie badania

²³ Patrz: https://ec.europa.eu/research/openvision/pdf/rise/crespo-balland-boschma-rigby_regional_diversification.pdf (dostęp: 16.01.2020)

²⁴ Patrz: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-oecd-regpat-database_241437144144 (dostęp 24.07.2020)

²⁵ Patrz: <https://about.proquest.com/products-services/lisa-set-c.html> (dostęp: 24.07.2020)

ilościowego przeprowadzanego na dużej próbie przedsiębiorstw. Aby skonsolidować wysiłki badawcze w regionie, z czasem włączono do projektu także innych interesariuszy jak Agencja Rozwoju, Federacja Pracowników w regionie, wybrane jednostki SNN. Monitor Innowacji zawiera między innymi tzw. piramidę innowacji, czyli koncepcję w ramach której przedsiębiorstwa klasyfikowane są do jednego z pięciu stopni/szczebli innowacji w zależności od ich poziomu innowacyjności (non-innovators, followers, applicators, developers, front runners). Czynniki, które są brane pod uwagę w ocenie przedsiębiorstw, obejmują nie tylko faktyczne wyniki innowacji lub inwestycje innowacyjne, ale także czynniki bardziej jakościowe takie jak orientacja zewnętrzna, networking, współpraca z innymi firmami czy instytucjami badawczymi.

Obecnie region pracuje także nad mechanizmem wykorzystywania do monitoringu IS danych z wniosków o dofinansowanie innowacji - potencjalnie jest to źródło wiedzy o zachodzących w gospodarce zmianach (planowane kierunki rozwoju, wdrażane innowacje itp.), której pozyskanie w inny sposób byłoby bardzo trudne (warto przyglądać się w jakim kierunku rozwija się ten element monitoringu).

Region Południowy

Monitoring IS w Regionie Południowym, oprócz części wspólnej dla wszystkich regionów, koncentruje się na dwóch mechanizmach/metodach. Po pierwsze, region wykorzystuje dane z regionalnego Programu Operacyjnego. Przede wszystkim analizowane są informacje o realizowanych projektach. Na tej podstawie możliwe jest także określenie w jakim stopniu rozwijają się klastry działające w regionie, w tym identyfikacja tych, które radzą sobie gorzej i wymagają wsparcia.

Ważnym elementem monitoringu jest także zbieranie informacji zwrotnej od interesariuszy. Organizowane są, raz do roku, spotkania z interesariuszami (przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi i publicznymi, w tym regionalnymi) w celu weryfikacji czy strategia jest nadal we właściwy sposób rozumiana i realizowana po ich stronie. W nadchodzącej perspektywie region planuje w większym stopniu korzystać z wiedzy i doświadczeń interesariuszy, wprowadzając tematykę IS także na inne organizowane w regionie wydarzenia i spotkania.

Region Zachodni

Główną część monitoringu IS w Regionie Zachodnim stanowią wspólne inicjatywy regionów. Główną różnicą między tym regionem a pozostałymi trzema jest to, że jest on najbardziej rozbudowanym geograficznie obszarem Holandii, z większą ilością prowincji wchodzących w jego skład (8 w porównaniu do 2-3 w pozostałych) i znacznie większą rolą miast. W związku z tym, w regionie istnieją także mechanizmy monitorujące poszczególne miasta i prowincje pod kątem aktywności innowacyjnej.

Włochy

Monitoring IS jest prowadzony we Włoszech zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Na poziomie krajowym Agencja Spójności Terytorialnej ma za zadanie

monitorowanie IS, a także identyfikowanie, przyjmowanie i upublicznianie modeli referencyjnych, parametrów i wskaźników. Agencja prowadzi monitoring krajowych IS, ale wspiera także monitoring w regionach dostarczając im danych i raportów pokrywających swym zakresem wszystkie włoskie regiony. Monitoring odbywa się we współpracy z krajowym Urzędem Statystycznym, który między innymi przeprowadza badania wśród przedsiębiorstw.

Włochy zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej opracowały dwie kategorie wskaźników na szczeblu centralnym, wyniku i produktu. Wskaźniki wyniku mają na celu pomiar poziomu osiągnięcia ogólnego celu strategii wskazanego jako jednoczesny wzrost wydajności i zatrudnienia przy braku wzrostu wskaźnika długu w relacji do PKB. Wskaźniki produktu są mierzone na poziomie poszczególnych obszarów tematycznych. Dane do opracowania tych wskaźników pochodzą z krajowego systemu statystycznego oraz z systemu statystycznego UE, rejestru spółek, izb handlowych, krajowych i unijnych urzędów. Dane zbierane są także na poziomie projektów, w celu monitorowania ile środków, na jakie cele i w ramach których obszarów jest wydawanych.

Lombardia

Monitoring IS w Lombardii odbywa się głównie na podstawie danych zbieranych z projektów (m.in. analiza wniosków, analiza realizowanych projektów według specjalizacji, do których można je zaklasyfikować) oraz danych statystyki publicznej. Raportowanie odbywa się raz na 3 lata. W ramach wdrożonej strategii IS określono 4 główne grupy wskaźników stosowanych do monitoringu: wskaźniki kontekstowe (ogólne wskaźniki mierzące rozwój regionu), wskaźniki oddziaływania (wskazujące na zmianę wskaźników kontekstowych, na które polityki regionalne mają wpływ), wskaźniki wyników (mierzące zmiany związane z realizowanymi działaniami regionalnymi), wskaźniki postępu/osiągnięć.

Zakładany w strategii sposób monitorowania obejmował jedynie analizę ilościową, region wskazuje jednak na potrzebę redefinicji tego podejścia i rozszerzenie go również o aspekt jakościowej, pogłębionej analizy. Zdaniem przedstawicieli regionu dane ilościowe pozwalają zrozumieć ogólny obraz sytuacji, ale aby lepiej zrozumieć zachodzące zmiany konieczne wydaje się pozyskiwanie jakościowych informacji zwrotnych od interesariuszy, a także analiza trwających procesów, których nie da się jeszcze mierzyć ilościowo. Przedstawiciele regionu upatrują w analizie jakościowej szansy na poprawę efektywności monitoringu.

Emilia-Romania

W regionie Emilia-Romania jednostką odpowiedzialną za monitorowanie jest ART-ER (konsorcjum utworzone przez dwie instytucje publiczne odpowiedzialne za wspieranie zrównoważonego rozwoju regionu poprzez rozwój innowacji i wiedzy, a także atrakcyjności i umiędzynarodowienia regionu, w tym za strategię IS w regionie: ASTER²⁶ i ERVET²⁷). W

²⁶ Patrz: <https://www.aster.it/en> (dostęp: 24.07.2020)

²⁷ Patrz: <http://www.ervet.it/> (dostęp: 24.07.2020)

ramach strategii określono 3 główne cele monitoringu i dla każdego z nich zdefiniowano określone wskaźniki/sposoby pomiaru: (i) mierzenie poziomu realizacji polityk (za pomocą takich wskaźników jak zatwierdzone, przyznane granty, utworzone miejsca pracy, przeszkoleni pracownicy itp.), (ii) mierzenie zmian zachodzących w systemach produkcyjnych w odniesieniu do celów IS (analiza czy zachodzą zmiany i jeśli tak to z jaką intensywnością jeśli chodzi o priorytety technologiczne określone w strategii IS), (iii) mierzenie skuteczności strategii w odniesieniu do ustalonych celów (analiza wskaźników zdefiniowanych w ramach konkretnych programów).

W ramach procesu monitoringu? wykorzystywane są dane z wielu źródeł: regionalne, z poziomu krajowego, z Horyzontu 2020 itp. Monitorowane są także regionalne programy, takie jak EFRR, Europejski Fundusz Społeczny, fundusze rolnicze. Analiza realizowanych projektów odbywa się w podziale na specjalizację, a także w podziale na szczegółowe cele w ramach specjalizacji. Aby było to możliwe stworzono procedurę/mechanizm klasyfikowania projektów do poszczególnych specjalizacji na podstawie kilkunastu określonych zmiennych.

Sardynia

Region pracuje obecnie nad „systemem zarządzania wiedzą”, który pozwoli monitorować IS z dwóch perspektyw, korzystając z wewnętrznych i zewnętrznych źródeł danych regionu. Do danych wewnętrznych należą informacje na temat realizowanych projektów innowacyjnych – region chce monitorować projekty i ich wykonawców (przedsiębiorstwa, uniwersytety) zbierając informacje o tym jakie są wyniki projektu, jaka jest jego ocena, czy projekt kończy się sukcesem czy porażką w zakresie wprowadzania na rynek itp. Źródła zewnętrzne to przede wszystkim statystyka publiczna dotycząca obszarów w jakich istnieją IS w regionie, np. dane dotyczące turystyki, dane z bilansu przedsiębiorstw itp. Celem połączenia tych różnych typów i źródeł danych jest stworzenie systemu integrującego wiedzę z zakresu badań i innowacji. Wprowadzanie systemu odbywa się etapowo, trwają prace nad narzędziem i stopniową integracją danych z różnych źródeł.

Portugalia

Na poziomie krajowym monitoring IS w Portugalii łączy w sobie podejście ilościowe i jakościowe, z przewagą ilościowego. Za monitorowanie odpowiedzialna jest Narodowa Agencja Innowacji. System monitorowania IS składa się z czterech głównych etapów i ma formę ciągłego procesu:

1. Ocena implementacji – ocena obecnego stanu wdrożenia strategii IS oraz PPO oraz analiza procesu przydzielania środków obejmująca: (i) analizę dokumentów polityk rozwoju regionalnego celem weryfikacji czy nastąpiła transpozycja IS do przepisów prawnych, (ii) analizę kryteriów weryfikacji/oceny projektów, aby określić na ile przygotowane programy są faktycznie selektywne w przydzielaniu środków, (iv) analizę dofinansowanych projektów (podział środków na poszczególne priorytety, identyfikacja potencjalnych szans i zagrożeń w realizowanych programach etc.),

- (iv) analizę z wykorzystaniem wyszukiwania słów kluczowych, aby zrozumieć czego dokładnie dotyczą realizowane projekty,
2. Ocena pierwszego stopnia – ocena efektywności wykorzystywanych narzędzi, ocena współpracy między przedsiębiorcami, współpracy z uniwersytetami, wykorzystania środków unijnych, analiza rozwoju różnych obszarów gospodarki w regionie (tj. analiza przyczyn asymetryczności rozwoju poszczególnych obszarów, nierówności w różnych branżach, poziomu wykorzystania potencjału innowacyjnego nastawienia do B+R),
 3. Analiza faktycznych zmian w systemie – najtrudniejsza do monitorowania, określa na ile prowadzone działania mają faktyczny wpływ na zmianę systemu innowacji w kraju (aby efektywnie to mierzyć potrzeba wielu danych ilościowych i jakościowych); na tym etapie wdrożenia możliwy jest pomiar jedynie kilku warunków wstępnych (preconditions, np. ilość doktorantów zatrudnionych w określonych dziedzinach gospodarki, zainteresowanie określonymi programami czy projektami itp.),
 4. Analiza skutków długookresowych – do wdrożenia po uzyskaniu wyników z trzeciego etapu i przeprowadzenia dopiero w kolejnych latach, kiedy faktycznie będzie można ocenić czy strategia IS wpływa na rozwój gospodarki i wzrost zatrudnienia.

Region Północny

Za monitorowanie, ewaluację i rewizję strategii odpowiada Regionalna Rada Innowacyjności. Monitoring IS powiązany jest z monitoringiem programu operacyjnego 2014-2020. Monitoring przeprowadzany jest głównie w oparciu o system wskaźników (zgodnie z zaleceniami KE są to wskaźniki rezultatu, produktu oraz nakładów). Monitoring odbywa się dla każdego priorytetu (specjalizacji) osobno. W 2019 roku przygotowany został także raport z monitoringu podsumowujący wszystkie obszary priorytetowe²⁸. Metodologia prowadzenia monitoringu regionalnych inteligentnych specjalizacji w regionie północnym została dopracowana w ramach projektu „Interreg Europe Monitoris3”²⁹, w którym 6 regionów z różnych krajów europejskich podjęło się wymiany doświadczeń w zakresie mechanizmów monitorowania, wskaźników i metodologii, aby wspólnie wypracować najlepsze praktyki w zakresie monitorowania. Rezultatem tej współpracy jest raport opisujący podejście do monitorowania i ewaluacji³⁰, zbiór dobrych praktyk³¹ oraz plany działań, które każdy region planuje wdrożyć lokalnie³². Zgodnie z opracowanym raportem proces monitoringu podzielono na 4 wymiary: (i) Wdrażanie, (ii) Wyniki pierwszego poziomu, (iii) Zmiany

²⁸ Patrz: https://www.ccdr-n.pt/sites/default/files/ficheiros_ccdrn/ficheiros_RegNorte/s3norte_-_norte_region_smart_specialisation_strategy_1.pdf (dostęp: 16.01.2020)

²⁹ Patrz: <https://www.interregeurope.eu/monitoris3/> (dostęp: 16.01.2020)

³⁰ Patrz: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1579172811.pdf (dostęp: 16.01.2020)

³¹ Patrz: <https://www.interregeurope.eu/monitoris3/good-practices/> (dostęp: 16.01.2020)

³² Patrz: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1585575900.pdf (dostęp: 16.01.2020)

strukturalne, (iv) Oddziaływania długoterminowe. W ramach każdego wymiaru zdefiniowano konkretne cele w zakresie monitorowania:

- i) wdrażanie oddolnego, ciągłego procesu przedsiębiorczego odkrywania, selektywność procedur, dystrybucja popytu, dostosowanie zestawu polityk do celów strukturalnych,
- ii) ocena pierwszego stopnia (przyrostowa i indywidualna analiza wpływu), integracja z międzynarodowymi konsorcjami badawczo-rozwojowymi, wzmocnienie relacji uniwersytetów i firm, wzmocnienie współpracy między firmami, zwiększenie zdolności absorpcyjnej,
- iii) integracja i pozycjonowanie łańcucha wartości, zmiana strukturalna, specjalizacja,
- iv) wzrost, zatrudnienie (wykwalifikowani pracownicy, w tym naukowcy zatrudnieni przez firmy), zrównoważony rozwój, gotowość do innowacji (wyrafinowanie i zdolność do adaptacji),

a każdy z celów został opisany przez odpowiednie wskaźniki.

Lizboński Region Metropolitalny

Za monitoring IS w lizbońskim regionie metropolitalnym odpowiada Regionalne Obserwatorium – jednostka powołana do obserwacji i analizy dynamiki zmian w regionie oraz realizacji regionalnych programów i polityk, w tym dotyczących innowacyjności. Na etapie przygotowywania obecnej strategii opracowano wstępną listę kilkudziesięciu wskaźników monitorowania. Obejmuje ona zarówno wskaźniki rezultatu jak i produktu, co oznacza, że region analizuje zarówno poziom operacyjny (bieżące działania), a także skutki tychże działań. Monitorowanie jest stałe i regularne, stanowi dla regionalnych decydentów podstawowy instrument zarządzania operacyjnego i strategicznego umożliwiając podjęcie działań naprawczych w przypadku wykrycia odchyleń między planowanym a rzeczywistym stanem działań. W czasie obowiązywania strategii listę wskaźników poszerzano i dostosowywano do każdego obszaru związanego z IS, z uwzględnieniem zobowiązań podjętych przez grupy tematyczne w ramach poszczególnych obszarów. W nowej strategii planuje się zawrzeć listę wskaźników dla każdego obszaru, która będzie odpowiadać poszczególnym priorytetom i zadaniom zdefiniowanym w ramach każdej inteligentnej specjalizacji. Przedstawiciele regionów zwracają także uwagę na konieczność różnorodnego podejścia do pomiaru wskaźników – podejście ilościowe stanowi jedynie podstawę działań. Wskaźniki ilościowe najczęściej wymagają dodatkowej jakościowej analizy w celu ich właściwej interpretacji w określonym kontekście regionalnym, branżowym, itd. Dodatkowo, podejście jakościowe sprawdza się tam, gdzie w ilościowych danych nie widać jeszcze rezultatów działań.

Węgry

Przyjęta w obecnej perspektywie krajowa strategia IS określa odpowiedzialność jednostki analitycznej (RDI Observatory) Krajowego Biura Innowacji w zakresie przygotowania wskaźników mierzonych w ramach monitoringu IS. Zdefiniowany w strategii system

monitorowania składa się z trzech podstawowych grup wskaźników: kontekstowego, produktowych oraz wynikowych i zakłada zbieranie i analizę danych w układzie rocznym. Wskaźnik kontekstowy bazuje na Innovation Union Scoreboard (IUS) – indeksu sporządzanego przez Komisję Europejską, który określa poziom innowacyjności danego regionu. Wskaźniki produktowe miały określać czy działania przebiegają w prawidłowy sposób oraz mierzyć bezpośredni wpływ danego programu na realizację celów (liczba badaczy we wspieranych podmiotach, liczba firm współpracujących z jednostkami badawczymi, inwestycje prywatne, liczba firm wykorzystująca wyniki badań itp.). Wskaźniki wynikowe, miały wskazywać na osiągnięte efekty (liczba patentów, liczba publikacji w językach obcych, wydatki na R&I, odsetek firm zaangażowanych w innowacje, wskaźniki związane z efektywnością energetyczną itp.).

W strategii założono, że wszystkie dane będą pozyskiwane ze źródeł wtórnych. W ramach implementacji strategii IS, okazało się, że monitorowanie wskaźników w oparciu wyłącznie o dane wtórne, statystyczne nie jest możliwe i obecnie prowadzone są prace nad nowym podejściem do monitoringu zakładającym pozyskiwanie danych od interesariuszy (przedsiębiorstwa, uniwersytety), analizę projektów finansowanych ze środków UE i krajowych (w tym ich zgodność z priorytetami ustalonymi w strategii IS).

4.4. Współpraca w zakresie monitoringu IS na poziomie regionalnym i centralnym

W badanych krajach istnieją różne podejścia co do współpracy poziomów centralnego i regionów w zakresie monitoringu IS. To w jaki sposób funkcjonuje współpraca wynika głównie z kultury organizacyjnej i innowacyjnej w poszczególnych krajach. Co istotne, we wszystkich badanych krajach (oprócz Węgier, gdzie poziom regionalny nie istnieje) poziom regionalny cechuje się dużym poziomem samorządności i niezależności w zakresie prowadzenia własnego monitoringu IS. Poziom centralny (jeśli istnieje) pełni rolę wsparcia i partnera bardziej niż poziomu nadzorującego.

Szwecja

Najważniejszym zadaniem poziomu centralnego w Szwecji jest wspieranie regionów w ich działaniach związanych z realizacją strategii IS. Wsparcie to przede wszystkim polega na tworzeniu platformy komunikacji i współpracy dla regionów, aby mogły one dzielić się swoimi doświadczeniami i wiedzą. Z perspektywy poziomu centralnego zadanie to jest niezwykle istotne, ponieważ szwedzkie regiony znajdują się na bardzo różnych poziomach rozwoju. Tillväxtverket - Agencja ds. Wzrostu Gospodarczego i Regionalnego inicjuje i moderuje zatem w ramach sieci inteligentnych specjalizacji (sieć przedstawicieli poziomu krajowego oraz przedstawicieli regionów odpowiedzialnych za wdrażanie IS) różnego rodzaju spotkania i warsztaty, zwykle 2-3 razy do roku, których głównym celem jest wymiana wiedzy, także z zakresu monitoringu. Poziom centralny wspiera także merytorycznie mniej rozwinięte regiony.

Strategia krajowa na rzecz zrównoważonego wzrostu regionalnego i atrakcyjności wskazuje na rozwój regionalnych narzędzi monitoringu we współpracy z agencjami centralnymi przy udziale grupy analitycznej z Ministerstwa Przedsiębiorczości i Innowacji (Näringsdepartementets). Dodatkowo, VINNOVA w ramach programu finansowego VINNVÄXT³³ od 2001 roku wspiera regiony w rozwoju regionalnym i innowacyjnym. Program został uruchomiony zanim została opracowana polityka IS na poziomie unijnym.

W dostępnych dokumentach VINNVÄXT nie pojawia się bezpośrednie odwołanie do pojęcia IS lub PPO, natomiast formuła tego programu zawiera wiele elementów charakterystycznych dla IS, tj. jest to program finansujący przedsięwzięcia w zakresie 6 zdefiniowanych obszarów priorytetowych oraz wspierający współpracę pomiędzy biznesem, środowiskiem akademickim oraz regionalnymi władzami. Obecnie VINNVÄXT jest uważany za program związany z IS. VINNOVA prowadzi monitoring programu VINNVÄXT.

Współpraca na linii poziom centralny - regiony jest dobrze oceniana zarówno z perspektywy poziomu centralnego, jak i regionów.

Jeśli chodzi o współpracę między poszczególnymi regionami to jeśli występuje, inicjowana jest zwykle w sposób nieformalny, na zasadzie networkingu i ma na celu wymianę wiedzy, doświadczeń, np. kiedy cele albo wyzwania poszczególnych regionów są zbieżne. Głównie odbywa się między sąsiednimi regionami. Przykład: Regiony Dalarna, Värmland i Gävleborg razem pracują nad opracowaniem systemu monitoringu, po przyjęciu tych samych IS.

Holandia

Jak wspomniano już w rozdziale 3.3., między regionami w Holandii występuje bardzo naturalna i ścisła współpraca (rozwijana w przeszłości, w związku z realizacją innych celów w obszarze innowacji), także w obszarze monitoringu IS. Współpraca odbywa się w ramach nieformalnej grupy roboczej, w której przedstawiciele regionów spotykają się (nawet co dwa miesiące), aby omawiać wszelkie kluczowe kwestie związane ze strategią IS, w tym podejście do monitorowania IS, analizy programów operacyjnych itd. Niewielka liczba regionów w Holandii oraz długoletnia, udana współpraca zdecydowanie ułatwia taki rodzaj relacji opartej o nieformalne/półformalne kontakty i spotkania. Celem współpracy regionów jest nie tylko wymiana wiedzy i doświadczeń regionalnych, ale także wdrażanie wspólnych rozwiązań, m.in. takich jak wcześniej opisane wspólne procedury monitoringu.

Poziom centralny w Holandii, w procesie monitorowania, reprezentowany jest jedynie przez Krajowy Urząd Statystyczny będący wykonawcą pomiaru zdefiniowanego przez regiony.

Włochy

Poziom centralny i regiony we Włoszech współpracują ze sobą na zasadzie wymiany informacji do celów monitorowania. Ponieważ krajowe inteligentne specjalizacje powstały na bazie regionalnych, oba poziomy mogą dostarczać sobie wzajemnie użytecznej wiedzy. Koordynatorem i moderatorem tego procesu jest Agencja Spójności Terytorialnej. Agencja

³³ Patrz: <https://www.vinnova.se/m/vinnvaxt/om-vinnvaxt/> (dostęp: 24.07.2020)

zapewnia koordynację działań monitorujących między strategią krajową, a regionalnymi strategiami inteligentnej specjalizacji, a także między strategią, a programami operacyjnymi. Obecnie wdrażane jest także narzędzie - platforma za pomocą której regiony mogą przysyłać dane dotyczące wdrażania programów operacyjnych. Dane gromadzone w ten sposób w jednym systemie stanowią podstawę do analiz dla poziomu centralnego.

Jeśli chodzi o współpracę między poszczególnymi regionami to jeśli występuje, inicjowana jest zwykle w sposób nieformalny, na zasadzie networkingu i ma na celu wymianę wiedzy i doświadczeń. Głównie odbywa się między sąsiednimi regionami.

Portugalia

Poziom centralny i regiony w Portugalii współpracują ze sobą na zasadzie wymiany wiedzy i doświadczeń. Dodatkowo poziom centralny dąży także do pewnego ustrukturyzowania procesów związanych z IS (wielopoziomowego zarządzania), ponieważ ze względu na posiadanie zarówno poziomu centralnego, jak i regionalnego część działań dubluje się na tych dwóch poziomach. Dzieje się to jednak stosunkowo od niedawna - w 2019 roku, ANI powołało grupę roboczą (multi-level group) składającą się z przedstawicieli agencji oraz regionów, gdzie podczas spotkań (zwykle comiesięcznych) omawiane są kluczowe tematy dotyczące rozwoju i innowacji (w tym IS) zarówno w zakresie tworzenia polityk, jak i działań operacyjnych.

Przykładem współpracy międzyregionalnej regionów portugalskich w zakresie monitorowania jest projekt „Interreg Europe Monitoris3”³⁴, w którym 6 regionów z różnych krajów europejskich, w tym portugalski region północny podjęło się wymiany doświadczeń w zakresie mechanizmów, wskaźników i metodologii, aby wspólnie wypracować najlepsze praktyki w zakresie monitorowania. Projekt trwa od 2017 roku, jego zakończenie planowane jest na koniec roku 2021. Do tej pory regionom udało się wypracować wspólne podejście koncepcyjne do systemu monitorowania, zidentyfikować dobre praktyki oraz przygotować lokalne plany działania zmierzające do wdrożenia opracowanych rozwiązań.

Węgry

Ze względu na istnienie inteligentnych specjalizacji jedynie na poziomie krajowym, w przypadku Węgier nie można mówić o współpracy między poziomami. Co prawda, monitoring KIS odbywa się na Węgrzech także z uwzględnieniem perspektywy regionalnej, ale przy współpracy z takimi interesariuszami jak przedsiębiorstwa czy uczelnie wyższe, ponieważ nie istnieją na poziomie instytucjonalnym przedstawiciele regionalnej administracji publicznej zaangażowani w IS.

³⁴ Patrz: <https://www.interregeurope.eu/monitoris3/> (dostęp: 16.01.2020)

4.5. Główne wyzwania i trudności związane z monitoringiem IS

Poniżej przedstawiono zbiór wskazanych przez badane kraje/regiony głównych wyzwań i problemów, które występują w ramach ich procesów monitoringu IS. Zdefiniowane problemy można podzielić na kilka głównych typów/ grup:

- problemy doboru metod i narzędzi pomiaru: korzystanie z niewielu źródeł danych albo jednorodnych wskaźników, zbyt duże przywiązanie do metod ilościowych, z jednoczesnym pominięciem metod jakościowych, zbyt duże przywiązanie do danych statystycznych (często dość generalnych, nieodpowiadających celom pomiaru),
- problemy z niedostatecznym zdefiniowaniem procesu monitoringu w ramach strategii IS: brak jasno określonych celów, wytycznych do realizacji strategii, cele monitoringu nieodpowiadające celom strategii,
- problemy organizacyjne: zróżnicowany poziom zaawansowania regionów w kraju, brak potrzebnych zasobów.

Tabela 8: Wyzwania i trudności związane z monitoringiem IS zidentyfikowane w badanych regionach

Wyzwanie, trudność	Kraj/region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
Zdecydowanie różny poziom zaawansowania regionów jeśli chodzi o wdrażanie IS, w tym monitorowanie.	Szwecja – poziom centralny	Międzyregionalna wymiana wiedzy na cyklicznych spotkaniach, warsztatach
Większa dostępność danych na poziomie NUTS-2, podczas gdy strategie IS są przygotowywane na poziomie NUTS-3 i danych na tym poziomie potrzeb.	Szwecja – poziom centralny	-
Brak zasobów ludzkich do prowadzenie monitoringu IS w mniejszych regionach.	Värmland (Szwecja)	Korzystanie z danych dostępnych w regionie, pozyskiwanych w ramach programów, projektów powiązanych z IS
Trudność w zdefiniowaniu wskaźników faktycznie odpowiadających celom IS.	Värmland (Szwecja) Skåne (Szwecja)	-
Brak szczegółowych wytycznych ze strony Komisji	Västra Götaland (Szwecja)	-

Wyzwanie, trudność	Kraj/region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
Europejskiej jak powinno się monitorować IS.		
Uwzględnienie w monitoringu zarówno szczegółowych wskaźników, jaki i kontekstowych dających szerszą perspektywę i faktycznie pozwalających uchwycić zmiany zachodzące w gospodarce.	Västra Götaland (Szwecja) Skåne (Szwecja)	Szersza perspektywa może zostać osiągnięta jeśli monitoring prowadzi się nie tylko w kontekście samych IS, ale całego sektora, rozwoju regionu itp.
Brak porównywalności ze względu na różne podejścia do monitoringu w różnych krajach/ regionach.	Västra Götaland (Szwecja)	-
Zbyt ogólne, niewystarczające do efektywnego monitoringu dane dostarczane przez Urząd Statystyczny.	Region Południowy, Północny, Zachodni (Holandia)	Rozwijanie innych form monitorowania IS (badania z firmami, analiza projektów, specjalistyczne modele dedykowane monitorowaniu IS).
W obecnej strategii brak ściśle zdefiniowanego podejścia do monitoringu, jego celów, KPI-ów.	Region Południowy, Północny, Zachodni (Holandia)	Proces monitoringu znajduje się w fazie tworzenia, do uwzględnienia w kolejnej aktualizacji strategii.
Brak uwzględnienia mikroprzedsiębiorstw w dostępnych statystykach publicznych.	Region Północny (Holandia)	Pozyskiwanie informacji o mikroprzedsiębiorstwach z badań.
Standardowa klasyfikacja przedsiębiorstw w danych statystycznych, nieużyteczna z punktu widzenia analizy innowacyjności.	Włochy – poziom centralny	Współpraca z Urzędem Statystycznym w celu modyfikacji podejścia Urzędu w badaniach przedsiębiorstw, tak aby możliwa była klasyfikacja przedsiębiorstw według przyjętych priorytetów.
Zdecydowanie różny poziom zaawansowania regionów jeśli	Włochy – poziom centralny	Wymiana wiedzy między poziomem centralnym, a

Wyzwanie, trudność	Kraj/region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
chodzi o wdrażanie IS, w tym monitorowanie.		regionami, dostarczanie danych, raportów.
Koordinacja monitoringu w dużej ilości regionów, także ze względu na ogromną liczbę priorytetów ogółem we wszystkich regionach do monitorowania.	Włochy – poziom centralny	Skondensowanie 80 priorytetów istniejących w regionalnych strategiach do 12 kluczowych obszarów monitorowanych w ramach krajowego systemu monitorowania, w którym analizowane są wszystkie finansowane projekty.
Wdrożenie do monitoringu bardziej jakościowego, ewaluacyjnego podejścia, a nie wyłącznie danych i analiz ilościowych.	Emilia-Romania (Włochy) Lombardia (Włochy)	Podejmowanie wysiłków edukacyjnym, których celem jest aby administracja publiczna była bardziej otwarta na podejście jakościowe, a nie wyłącznie ilościowe (często stosowane głównie ze względów komunikacyjnych).
Zbyt ambitne, nierealne cele monitoringu założone w pierwotnej strategii IS.	Emilia-Romania (Włochy)	Redefinicja celów w nowej strategii.
Trudność w zdefiniowaniu wskaźników faktycznie odpowiadających celom IS.	Emilia-Romania (Włochy) Sardynia (Włochy)	-
Konieczność pozyskiwania danych z wielu źródeł.	Sardynia (Włochy) Region północny (Portugalia) Lizboński region metropolitalny (Portugalia)	Budowa systemu integrującego różne źródła danych.
Przyporządkowanie w ramach analiz konkretnych projektów do konkretnych specjalizacji/priorytetów.	Emilia-Romania (Włochy)	Stworzenie modelu/algorytmu przydziału w oparciu o kilkanaście określonych zmiennych.
Brak realnego wsparcia ze strony doradców Komisji Europejskiej.	Lombardia (Włochy)	-

Wyzwanie, trudność	Kraj/region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
Monitoring innowacji w ramach IS także w aspekcie społecznym.	Lombardia (Włochy)	-
Wielość wskaźników, które trzeba wziąć pod uwagę, aby faktycznie monitorować zjawiska innowacyjne.	Portugalia – poziom centralny	Stworzenie wieloetapowego systemu monitoringu (analizującego zmiany w krótszym i dłuższym okresie), który bazuje na wielu źródłach danych.
Złożoność zagadnień, które trzeba monitorować (brak możliwości wpisania tych obszarów w standardowe ramy tradycyjnej gospodarki).	Portugalia – poziom centralny	Szukanie powiązań i wzorców między różnymi obszarami innowacyjnymi, w celu wymiany wiedzy i lepszego zrozumienia dziejących się procesów.
Trudności w określeniu na ile zmiana w gospodarce jest wynikiem IS, a nie innych, prowadzonych działań.	Lizboński region metropolitalny (Portugalia)	-
Problemy z monitorowaniem transgranicznych IS	Region północny (Portugalia)	-
Długi czas oczekiwania na dane publiczne	Lizboński region metropolitalny (Portugalia)	-
Problem z dostępnością danych od Urzędu Statystycznego.	Węgry – poziom centralny	Zbieranie danych z innych źródeł niż statystyki publiczne - bezpośrednio od firm, przy udziale uniwersytetów (planowane jest powstanie Centrum Platformy IS przy ośrodkach akademickich).
Dane statystyczne dostępne na zbyt dużym poziomie ogólności – zarówno geograficznie, jak i sektorowo, nie odpowiadają celom monitoringu.	Węgry – poziom centralny	Zbieranie danych z innych źródeł niż statystyki publiczne - bezpośrednio od firm, przy udziale uniwersytetów (planowane jest powstanie Centrum Platformy IS przy ośrodkach akademickich).
Skupienie się jedynie na wynikach strategii IS, bez analizy samego procesu wdrażania.	Węgry – poziom centralny	Zbieranie danych z innych źródeł niż statystyki publiczne - bezpośrednio od firm, przy udziale uniwersytetów (planowane jest powstanie

Wyzwanie, trudność	Kraj/region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
		Centrum Platformy IS przy ośrodkach akademickich).

Źródło: opracowanie własne

4.6. Sposób organizacji i metodologia PPO

W badanych krajach istnieje wiele metod prowadzenia PPO. Różnice wynikają zwykle z posiadanego doświadczenia w prowadzeniu oddolnych konsultacji z interesariuszami w zakresie wdrażanych strategii i polityk. Tak jak w przypadku monitorowania IS, największe różnice dostrzec można na linii kraje liderzy i pozostali. Szwecja i Holandia, jako kraje o długoletniej tradycji włączania interesariuszy w proces definiowania polityk i strategii, wpisały PPO w agendę innych działań konsultacyjnych, co oznaczało brak konieczności definiowania oddzielnych procesów skoncentrowanych na celach PPO i IS, a jedynie włączenie dodatkowego tematu we współpracę już istniejące. W pozostałych krajach/regionach częściej mamy do czynienia z procesem PPO definiowanym ściśle na potrzeby IS, ponieważ nie istniała wcześniej taka forma współpracy z interesariuszami w tych krajach/regionach.

Szwecja

Podobnie jak w innych obszarach związanych z IS w Szwecji, instytucje poziomu centralnego mają rolę pomocniczą względem regionów w zakresie PPO, same go nie prowadzą. Regiony posiadają natomiast pełną niezależność w definiowaniu sposobu prowadzenia PPO. Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego opisuje podejście do IS jako 6-etapowy proces zachodzący w regionach: analiza potencjału, zaangażowanie interesariuszy, przedstawienie wizji, ustalenie priorytetów, opracowanie zestawu polityk, monitorowanie i ewaluacja.

Zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym podkreślana jest kluczowa rola współpracy interesariuszy: przedsiębiorstw, instytucji publicznych, naukowych oraz pozarządowych w definiowaniu IS, jednak tylko w kilku przypadkach występuje bezpośrednie odwołanie do pojęcia PPO. Szwedzka Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego opisując czym jest IS stwierdza, że regiony mobilizują przedsiębiorstwa, uniwersytety, podmioty publiczne i inne grupy interesu do wspólnego rozwoju w danej dziedzinie i nawiązywaniu współpracy również poza regionem. Agencja podkreśla, że ustalanie IS w szerokim procesie komunikacji oraz w formie całkowicie oddolnego procesu, daje legitymację tak powstałym strategiom.

Większość regionów samodzielnie organizuje proces PPO, istnieją jednak też takie, które zamówiły zewnętrzne analizy eksperckie, których celem było ustalenie silnych stron regionu (wybór IS).

Värmland

W regionie Värmland proces przedsiębiorczego odkrywania rozumiany jest jako proces ciągły, ale nie sformalizowany w nadmiernym stopniu. Jak zwracają uwagę przedstawiciele regionu, kulturę organizacyjną i innowacyjną w Szwecji można określić jako kulturę konsensusu i zaufania, w związku z tym podejmowane działania mają często charakter niesformalizowany i oddolny. Działania podjęte na etapie definiowania IS oraz przygotowywania strategii można podzielić na następujące etapy:

- Inwentaryzacja wiedzy – analiza dostępnych w regionie danych, raportów, wyników badań; przy wsparciu Uniwersytetu w Karlstad,
- Wstępne sformułowanie obszarów rozwoju – na podstawie dostępnych informacji przygotowano wstępną listę obszarów o największym potencjale do rozwoju ze względu na pozycję konkurencyjną, działania B+R, potrzeby rozwijających się rynków, obecność podmiotów, które mogą stanowić siłę napędową, możliwe przyczynienie się do rozwiązywania określonych problemów społecznych,
- Analiza w gronie interesariuszy – tak sformułowane obszary zostały przedstawione w gronie interesariuszy w ramach warsztatów i grup roboczych do dalszej pracy i konsultacji,
- Wspólne sformułowanie inteligentnych specjalizacji – wynikiem konsultacji było zdefiniowanie sześciu inteligentnych specjalizacji,
- Ustalenie priorytetów w ramach IS – ze względu na ograniczone zasoby regionu zdecydowano, że wśród zdefiniowanych IS należy określić priorytety.

Oczywiście istotnym elementem było, aby definiowanie strategii odbyło się w kontekście i przy uwzględnieniu istniejących już w regionie planów, procesów, polityk i strategii.

W warsztatach, grupach roboczych i konsultacjach wzięło udział ponad 50 osób: naukowcy ze świata akademickiego, przedstawiciele firm klastrowych, zarządzający klastrami, przedstawiciele instytucji publicznych, przedstawiciele platform innowacyjnych. Warto zauważyć, że jeżeli chodzi o przedstawicieli biznesu, kluczową rolę odgrywają klastry działające na terenie regionu. Ich rola była istotna nie tylko na etapie definiowania strategii, ale także w trakcie jej wdrażania. Jak wskazują przedstawiciele regionu według standardów europejskich Värmland jest regionem małym.

W rezultacie liczba uczestników systemu wspierania innowacji jest ograniczona, z drugiej strony istnieje silna kultura współpracy. Region nie ma ani zdolności, ani potrzeby szerokiej formalnej organizacji wdrażania strategii IS. Ponieważ stworzył jednak organizacje klastrowe o wyraźnych powiązaniach ze specjalizacjami, istnieją podmioty, które mogą odgrywać wiodącą rolę na etapie wdrażania i tak właśnie się dzieje. Można stwierdzić, że PPO ma w Värmland charakter ciągłego procesu badania nowych pomysłów, koncepcji, analizy kierunków rozwoju, ale w dużej mierze są to działania oddolnie podejmowane przez interesariuszy jakimi są klastry.

Västra Götaland

Jak wskazują przedstawiciele Västra Götaland, w ich regionie nie zastosowano żadnej ściśle określonej procedury czy schematu działania zdefiniowanego jako PPO przez Unię Europejską, ponieważ kwestia ta była zdefiniowana w regionie wcześniej, zanim pojawiła się w agendzie europejskiej (ciągła współpraca między interesariuszami stanowi podstawę ich systemu innowacji). W związku z tym, opierano się głównie na metodach, rozwiązaniach, które od lat stosuje się w ekosystemie innowacyjnym w regionie, tzn. (i) analiza danych dostępnych na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim, w tym takie analizy biznesowe jako SWOT, analiza powiązań kompetencji/umiejętności, aby zidentyfikować branże wykorzystujące podobne umiejętności, analiza przewag konkurencyjnych itp.; (ii) konsultacje z jednostkami administracyjnymi w ramach regionu, z dużymi firmami, z MŚP i ze środowiskiem akademickim.

Rolę w rozwijaniu innowacji w regionie pełnią także parki naukowe (6 istniejących w regionie), które są ośrodkami innowacji w obszarach tematycznych związanych z regionalną strategią wzrostu. Zapewniają środowiska współpracy dla wspólnych badań i innowacji, przedsiębiorczości i wsparcia dla przedsiębiorstw typu start-up i MŚP.

Skåne

Podstawową platformą prowadzenia PPO jest Rada Badań i innowacji. Jest forum współpracy biznesu, uczelni wyższych, regionalnych samorządów, samorządów lokalnych niższego poziomu (gminy) oraz przedstawicieli poziomu centralnego (Vinnova, Tillväxtverket). Rada nie dysponuje własnym budżetem. Poszczególne instytucje i organizacje oddelegowują pracowników do pracy w ramach poszczególnych obszarów priorytetowych zdefiniowanych w strategii. Nie ma formalnego procesu regulującego przepływ środków (w zakresie finansowania projektów lub zasobów ludzkich). Każda z instytucji podejmuje decyzje samodzielnie w oparciu o wnioski wynikające z obrad Rady. W zakresie podejścia do PPO i działań prowadzonych za pomocą Rady, region stara się wykorzystać istniejące w regionie struktury klastrów włączając ich czołowych przedstawicieli do grona interesariuszy reprezentujących stronę biznesową. Udział wysokiego szczebla przedstawicieli (kierownictwo klastrów, prezesi firm) zapewnia odpowiednią rangę spotkań i ustaleń, co przekłada się w kolejnych krokach na łatwiejszą implementację ustaleń.

Holandia

W zakresie podejścia do organizacji PPO, Szwecja i Holandia posiadają wiele cech wspólnych. Najważniejszą z nich jest kwestia definicji, a w zasadzie filozofii/kultury prowadzenia oddolnych konsultacji. Podobnie jak w Szwecji, także w Holandii istnieje bardzo długa historia prowadzenia szerokich konsultacji w zakresie strategii i polityk, jest więc to proces naturalny, nie zawsze wprost definiowany jako PPO. W przypadku IS odbywa się on jedynie na poziomie regionalnym, regiony w sposób niezależny decydują o tym jak prowadzą PPO, nie ma też wśród nich jednolitego podejścia do jego organizacji.

Region Północny

Region Północy przygotował swoją strategię IS inaczej niż inne regiony w Holandii. Jej definiowanie rozpoczął od przeprowadzenia analizy DNA regionu, tzn. określenia wyróżników regionu, które można wykorzystać do określenia IS. Wykorzystano do tego różne analizy biznesowe, m.in. analizę SWOT. Na tej podstawie określono, że to klastry przemysłowe i biznesowe są najmocniejszą stroną, którą można wykorzystać. Klastry te reprezentują dynamikę gospodarczą oraz koncentrację działalności gospodarczej i wiedzy, które są motorami innowacji. Następnie szczegółowej analizie poddano klastry, w celu zidentyfikowania tych, które mogą mieć największą siłę konkurencyjną i jednocześnie odpowiadają na główne problemy/wyzwania społeczne w regionie. Na tej podstawie wybrano 5 klastrów. Połączenie mocnych stron klastrów z najważniejszymi wyzwaniami społecznymi w regionie zaowocowało zdefiniowaniem IS, które mają na te wyzwania odpowiadać (tzn. IS adresuje mocne strony regionu w postaci sektorów, w których wybrane klastry działają, ale nie skupia się na samych sektorach gospodarki, ale na wyzwaniach społecznych, które są z nimi związane).

W trakcie powstawania strategii przeprowadzono szerokie konsultacje z interesariuszami, ale już w ramach jej wdrażania Region Północny stara się wpisywać działania z zakresu PPO w agendę innych prowadzonych działań z udziałem interesariuszy. Oznacza to, że tradycyjne metody prowadzenia PPO (takie jak warsztaty, wywiady, grupy fokusowe) są wykorzystywane w bardzo ograniczonym zakresie. Region stara się raczej angażować interesariuszy w konkretne działania np. poprzez przekształcanie ich w projekty (finansowane z EFRR lub innych funduszy) i umożliwiając podmiotom w ekosystemie tj. firmom i uniwersytetom naprawdę szukać i znajdować nowe obszary możliwości, które mają potencjał wzrostu dla nowych specjalizacji. Region opracowuje także specjalny instrument wsparcia, który ma na celu zwiększenie liczby inicjatyw współpracy między uniwersytetami i przedsiębiorstwami – w takich współpracach upatrując szansy na znajdowanie nowych obszarów potencjalnych nowych specjalizacji.

Region Południowy

W Regionie Południowym w ramach PPO przeprowadzone zostały wywiady z przedsiębiorcami, którzy byli zaangażowani w poprzedni regionalny program innowacji. Z każdego obszaru rozwoju zostało wybranych ok. 15-20 firm, z którymi przeprowadzono badanie – jego rezultaty razem z analizą danych i statystyk dotyczących poprzedniej polityki i wkładem pozostałych interesariuszy (konsultacje z jednostkami naukowymi i z przedstawicielami poszczególnych prowincji i miast wchodzących w skład regionu) stanowiły podstawę do przygotowania strategii IS.

W ostatnim okresie PPO nie miało w Regionie Południowym charakteru procesu ciągłego, tzn. region wracał do interesariuszy w celach monitoringu, ale nie przekładało się to na prace rozwojowe. Celem regionu jest, aby w kolejnej perspektywie prowadzić PPO w układzie ciągłym (rocznym lub dwuletnim), tym bardziej, że region zauważa pewną utratę zaangażowania, tzn. początkowe zainteresowanie zaangażowanych interesariuszy jest coraz

mniejsze w trakcie procesu wdrożenia. W trakcie procesu wdrożenia kluczową rolę pełnił natomiast zarząd/grupa sterująca, w której skład wchodzi partnerzy publiczni, osiem prowincji, cztery miasta i przedstawiciele mniejszych miast z regionu – czyli „interesariusze wewnętrzni” w ramach struktury regionu.

Region Zachodni

W Regionie Zachodnim nie prowadzi się PPO dedykowanego jedynie do definiowania czy aktualizacji IS. Proces ten jest wpisany w całą agendę oddolnych konsultacji przeprowadzanych w regionie związanych z różnymi strategiami i politykami. Takie podejście ma dwa główne uzasadnienia. Po pierwsze na poziomie regionalnym konsultuje się z przedsiębiorcami i pozostałymi interesariuszami wiele polityk i strategii, a więc prowadzenie takich konsultacji osobno dla każdej z nich wymagałoby niezwykle dużego zaangażowania interesariuszy. Po drugie, region nie dysponuje wystarczającymi środkami w ramach EFRR, aby organizować tak wiele tego typu przedsięwzięć.

W związku z tym proces, który w tym przypadku można uznać za PPO został wpisany w różne wydarzenia, które miały miejsce w regionie: konsultacje nowej polityki regionalnej, rady gospodarcze i inne spotkania organizowane z przedsiębiorcami i jednostkami naukowymi.

Włochy

Pomimo istnienia strategii IS zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym, PPO we Włoszech prowadzone jest jedynie na szczeblu regionalnym. Ponieważ strategie krajowe zostały zdefiniowane na podstawie regionalnych, poziom centralny skorzystał z wiedzy i doświadczeń zebranych w regionach (tzn. przeanalizował regionalne specjalizacje pod kątem posiadanych w kraju kompetencji, pod kątem ich zgodności z istniejącymi pięcioma kluczowymi obszarami tematycznymi itd. i na tej podstawie określił specjalizacje krajowe).

W regionach włoskich nie ma jednej definicji czy podejścia do organizacji PPO. Podejście to różniło się znacząco w poszczególnych regionach, zarówno jeśli chodzi o poziom złożoności procesu (liczbę wykorzystywanych metod, organizowanych spotkań itd.), jak i liczbę włączonych w proces interesariuszy (od kilkudziesięciu do kilkuset podmiotów). Najczęściej wykorzystywane narzędzia w ramach PPO w regionach włoskich to kwestionariusze on-line, grupy fokusowe, warsztaty oraz grupy robocze. W niektórych regionach przeprowadzane są także konsultacje społeczne. Oprócz przedsiębiorstw zwykle w PPO angażuje się przedstawiciele środowisk akademickich, czasem ekspertów z zakresu innowacyjności.

Lombardia

W celu znalezienia najbardziej właściwej definicji i podejścia do organizacji PPO w regionie, Lombardia rozpoczęła ten proces od benchmarkingu rozwiązań stosowanych w innych regionach Włoch i Europy. Wynikało z niego, że niektóre regiony więcej zyskują dzięki zastosowaniu podejścia oddolnego (bottom-up: najpierw konsultacje z interesariuszami, później wewnętrzne analizy i prace nad strategią), inne dzięki odgórnemu (up-bottom: najpierw wewnętrzne analizy i wstępna praca nad strategią, później konsultacje

z interesariuszami). Lombardia postanowiła zastosować model mieszany, tzn. wiele działań było podejmowanych w tym samym czasie.

Od samego początku procesu rozpoczęto organizowanie spotkań i warsztatów z interesariuszami, głównie z przedstawicielami klastrów działających w regionie oraz przedstawicielami środowiska akademickiego, których celem było wypracowanie wspólnego stanowiska w zakresie obszarów rozwoju, priorytetów itd. Rozpoczęto także prace analityczne po stronie regionu, biorąc pod uwagę wszystkie dostępne źródła danych – na poziomie regionalnym, krajowym i europejskim – na temat przedsiębiorstw działających w Lombardii. Następnie przeprowadzono także badanie z przedsiębiorcami (uzyskano ok. 650 odpowiedzi), aby określić jakie kierunki rozwoju są dla nich istotne, czego oczekują, jakie mają potrzeby czy przed jakimi wyzwaniami stoją. W sumie w procesie konsultacji uczestniczyło 820 firm, 326 freelancerów, 142 inne podmioty, 95 instytucji badawczych, 70 stowarzyszeń handlowych.

PPO jest traktowany w Lombardii jako proces ciągły, tzn. interakcje z interesariuszami nie były jednorazowe, ale wpisują się w ciągły proces prac nad rozwojem strategii regionu. Ze wsparcia interesariuszy (ale już w mniejszym zakresie niż za pierwszym razem) korzystano przy wprowadzaniu kolejnych zmian w strategii.

Emilia-Romania

Proces definiowania IS w regionie Emilia-Romania składał się z dwóch etapów. Pierwszym była wewnętrzna analiza przeprowadzona przez region (zidentyfikowanie mocnych stron regionu, silnych lub perspektywicznych sektorów gospodarki itd.), której efektem było zdefiniowanie 8 kluczowych obszarów IS do dalszej pracy. W drugim etapie, kluczowym zadaniem było określenie priorytetów w ramach wybranych 8 obszarów. Założeniem/celem PPO w regionie Emilia-Romania było, aby większość zaangażowanych w drugi etap procesu interesariuszy, stanowiły przedsiębiorstwa działające w regionie. Zdaniem przedstawicieli regionu jedynie w ten sposób zdefiniowane priorytety mają szansę być wdrażane – tzn. wtedy kiedy przede wszystkim pochodzą z rynku i są wspierane przez resztę ekosystemu innowacyjnego (uniwersytety, centra badań, inwestorów, lokalne organizacje). W związku z tym, w ramach PPO:

- powołano 8 grup roboczych (jedna grupa dla każdego obszaru specjalizacji i trzy grupy przekrojowe), w które zaangażowanych było około 110 osób,
- przeprowadzono grupy fokusowe prowadzone przez każdą grupę roboczą (około 50 badaczy i około 100 zaangażowanych firm),
- przygotowano jednolite dokumenty techniczne na temat regionalnych trajektorii technologicznych dla każdego obszaru specjalizacji,
- przeprowadzono publiczne konsultacje online (105 odpowiedzi).

Na tej podstawie określone zostały IS i przygotowana strategia. Mimo, że podejście regionu było dość złożone, wieloetapowe i angażowało wielu interesariuszy, pojawiły się jednak

kwestie, które w kolejnych latach wymagały poprawy w podejściu do PPO. Głównym wyzwaniem było zdefiniowanie zbyt wielu priorytetów w ramach poszczególnych obszarów – taki problem może pojawić się, gdy w proces zaangażowanych jest wiele stron, które lobbują za uwzględnieniem w strategii swoich priorytetów. W związku z tym, już w okresie wdrażania strategii (w 2018 roku) wprowadzono w niej zmiany na podstawie ponownie przeprowadzonych konsultacji z interesariuszami (tym razem, inaczej niż w pierwotnym procesie, grupy robocze mogły zdefiniować ograniczoną liczbę priorytetów w obszarze).

Sardynia

Podobnie jak w regionie Emilia-Romania, regionalna strategia IS dla Sardynii została przygotowana w oparciu o dwa główne etapy. Pierwszym była wewnętrzna analiza przeprowadzona przez region na podstawie danych statystycznych, analiz biznesowych, takich jak SWOT itp. Zaangażowana została także wewnętrzna jednostka regionalna zajmująca się badaniami i innowacjami, która ze względu na swoje zasoby badawcze mogła ocenić potencjał poszczególnych obszarów. Następnie w proces zaangażowano pozostałych interesariuszy: uniwersytety, przedsiębiorstwa, inne jednostki badawcze i organizacje pozarządowe, organizując 50 grup fokusowych.

Na podstawie tych dwóch etapów zdefiniowane zostały inteligentne specjalizacje oraz przygotowana została strategia IS. Co istotne, zaangażowanie interesariuszy starano się podtrzymać w kolejnych latach obowiązywania strategii, organizując każdego roku grupy fokusowe, których celem była wymiana wiedzy między poszczególnymi interesariuszami, określenie etapu na jakim znajduje się dana inteligentna specjalizacja, a także ocena podjętych działań i planowanie kolejnych.

Portugalia

W poprzedniej perspektywie, na poziomie centralnej strategii, inteligentne specjalizacje wypracowano w drodze decyzji politycznych bardziej niż procesu przedsiębiorczego odkrywania. Strategia była wynikiem głównie ewolucji poprzednich polityk sektorowych, a także opracowanych wcześniej programów badawczych. W tamtym okresie założono, że poziom krajowy powinien stanowić ramy, w które wpasowałyby się regionalne strategie inteligentnych specjalizacji. W związku z tym, w pierwszym etapie skupiono się na analizach danych statystycznych i dostępnych raportach, które w kolejnym etapie poddano publicznej konsultacji, w którą zaangażowano interesariuszy. Na tej podstawie określono priorytety na poziomie krajowym. Z perspektywy czasu oceniono, że bardziej efektywne mogłoby okazać się podejście bardziej interaktywne, angażujące interesariuszy i jakościowe.

Obecnie trwają prace nad aktualizacją strategii IS na poziomie krajowym. Zmianie uległa zarówno koncepcja IS, jak i stosowana metodologia PPO. Nowa koncepcja zakłada, że warstwa krajowa powinna łączyć makro trendy w obszarze innowacji (obserwowane na ponad krajowym poziomie) z cechami krajowego systemu innowacji. Aby zaktualizować obszary przyjęte w poprzedniej strategii i dostosować je do nowej koncepcji,

przeprowadzono ogólnokrajowy PPO. Każdy obszar, który został zdefiniowany jako priorytetowy w poprzednim programie, jest obecnie omawiany i analizowany. Pod uwagę brane są trzy filary. Pierwszym z nich, podstawowym, jest analiza potencjału intelektualnego/ technologicznego, gdzie pod kątem priorytetowych obszarów analizowane są możliwości jednostek badawczych, wydawane publikacje, doktoraty itp. Celem tej analizy jest znalezienie wspólnego mianownika między światem nauki, a obszarami priorytetowymi. Na tym etapie bardzo ważni są interesariusze, którzy mogą wspierać proces identyfikowania wspólnych celów i zbieżnych interesów. Drugim filarem jest analiza struktury gospodarki. Trzecim czynnikiem są makro-trendy obserwowane na poziomie międzynarodowym. Na podstawie tych trzech filarów budowana jest koncepcja danego obszaru tematycznego oraz identyfikowane wyzwania z nim związane. W oparciu o tę analizę dokonuje się rewizji strategii inteligentnej specjalizacji.

Dzięki prowadzonym analizom, poziom centralny dostarcza zainteresowanym stronom nowe dane i informacje wspierające wspólne podejmowanie decyzji w zakresie ewolucji tychże priorytetów. Konsultacje prowadzone są w formie seminariów, warsztatów i sesji poświęconych PPO, w których uczestniczą przedstawiciele poziomu centralnego, władze regionalne oraz interesariusze. Po zakończeniu etapu analizy priorytetów obszarowych/tematycznych, planowana jest ich analiza przekrojowa/wertykalna. Będzie ona miała na celu określenie wzajemnych powiązań między priorytetami i możliwości ich wykorzystania, co w dalszym etapie służyć ma określeniu priorytetów w ramach strategii także na płaszczyźnie wertykalnej, nie tylko obszarowej.

Lizboński Region Metropolitalny

Na podstawie IS wypracowanych na poziomie krajowym, lizboński region metropolitalny zdefiniował regionalne obszary strategiczne wpisujące się w specjalizacje krajowe. Po wstępnym zdefiniowaniu tych obszarów na podstawie analizy sytuacji i możliwości regionu, powołano do życia grupy robocze – po jednej dla każdego priorytetu – które zintegrowały firmy, jednostki naukowe i technologiczne, stowarzyszenia, instytucje publiczne i organy zarządzające. Określenie priorytetów i instrumentów wynikało zatem z procesu partycypacyjnego z udziałem różnych podmiotów. Każda z grup określiła pozycję regionu w łańcuchu wartości, cele, które chce osiągnąć, kluczowe obszary do wsparcia oraz działania priorytetowe, które należy podjąć, aby w bardziej skuteczny sposób mobilizować instrumenty polityki przekrojowej. W tej początkowej fazie każda grupa robocza przygotowała dokument z elementami diagnostycznymi i identyfikacją priorytetów w danym obszarze. Wynik prac przeprowadzonych w każdej grupie tematycznej przedstawiono w załączniku do strategii IS.

Region stara się, aby działania w ramach PPO miały charakter ciągły, a grupy robocze aktywnie działały, jednak stopień realizacji tych planów zależy od konkretnych specjalizacji. Istnieją grupy, które utrzymują stałe zaangażowanie w proces PPO spotykając się co roku lub kilka razy w roku, są jednak też takie specjalizacje, gdzie przez czas obowiązywania obecnej strategii grupa robocza nie pozostawała aktywna.

Region Północny

Metodologia zastosowana przez region północny do wyboru inteligentnych specjalizacji łączyła w sobie różnorodne techniki i narzędzia. W pierwszym kroku dokonano ilościowej analizy zasobów technologicznych i naukowych regionów, które mogłyby stanowić filary możliwych obszarów priorytetowych. Równolegle analizowano także inne specyficzne dla regionu zasoby (naturalne, kulturowe), które mogły mieć wpływ na wybór tychże obszarów. W dalszym kroku wzięto pod uwagę potencjał biznesowy i zdolność regionu do budowania przewag konkurencyjnych. Na podstawie tych trzech perspektyw wyznaczono powiązania występujące między różnego rodzaju możliwościami (technologicznymi, biznesowymi, innymi) do wykorzystania i zdefiniowano 8 możliwych obszarów IS. Dla każdego obszaru wykonano dodatkowe analizy. Po tym etapie rozpoczęły się konsultacje: najpierw wewnętrznie, w celu dopracowania zaproponowanych obszarów, a następnie publiczne z zaangażowaniem różnych interesariuszy.

Formuła spotkań z interesariuszami (firmami, instytucjami naukowymi) rozwijała się w trakcie trwania obecnej strategii. Obecnie region pracuje nad wdrożeniem modelu zarządzania strategią, który wprowadzi grupy tematyczne dla każdego obszaru strategicznego, co pozwoli bardziej efektywnie współpracować z interesariuszami i prowadzić ciągłe PPO. Region jest już po pierwszym spotkaniu tych grup, kolejnym krokiem ma być przygotowanie przez grupy rewizji strategii, tak aby dopracować konieczne założenia do jej nowej wersji.

Węgry

Proces definiowania krajowych IS na Węgrzech przebiegał według następującej metodologii:

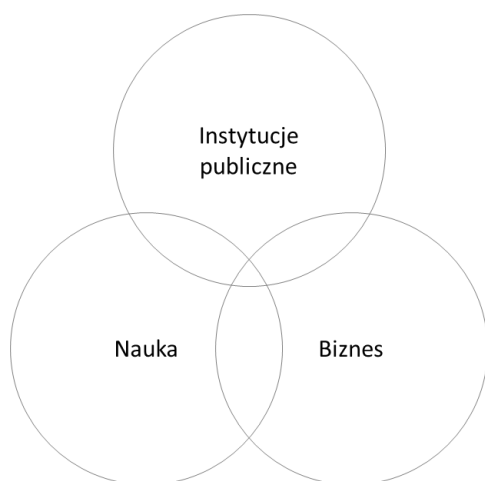
1. Analiza podobieństw i różnic między regionami w zakresie innowacyjności oraz analiza potencjału innowacyjnego (przygotowanie tzw. White Papers, opisujących 8 potencjalnych sektorów gospodarki, w ramach tego procesu odbyły się grupy robocze z ekspertami),
2. Ustanowienie wiarygodnej i integracyjnej struktury zarządzania,
3. Opracowanie wspólnej wizji przyszłości regionów,
4. Wybór ograniczonej liczby priorytetów rozwoju regionalnego,
5. Opracowywanie kombinacji polityk zdolnych do realizacji postawionych celów,
6. Opracowanie systemów monitorowania i ewaluacji.

Regionalni i centralni interesariusze byli włączeni w etapy 1, 3 i 4 jako ciała doradcze, poprzez organizowane warsztaty i grupy robocze.

4.7. Współpraca z interesariuszami w ramach PPO

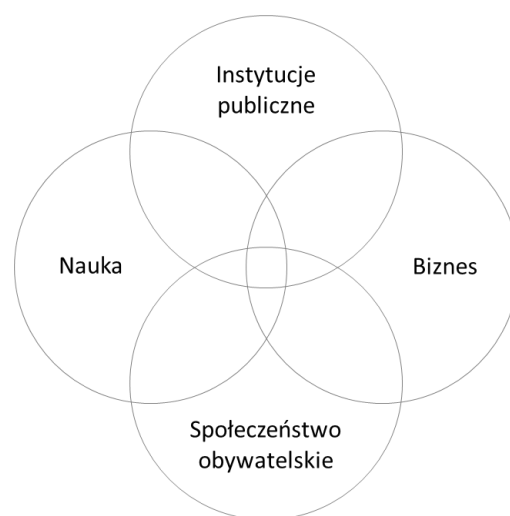
Podejście do współpracy z interesariuszami w ramach PPO w badanych krajach w większości przypadków można określić mianem potrójnej lub poczwórnej helisy (triple/quadruple helix). Jak podaje literatura przedmiotu potrójna helisa jest modelem innowacji, który obejmuje wzajemne, złożone relacje zachodzące w procesie tworzenia wiedzy pomiędzy trzema rodzajami podmiotów: ośrodkami naukowymi, przemysłem, biznesem i instytucjami publicznymi. O potencjale współpracy decydują relacje między tymi trzema grupami, brak tych powiązań znacznie utrudnia przepływ wiedzy. Coraz większego znaczenia nabiera także koncepcja opierająca się na poczwórnej helisie, która włącza do systemu innowacji także społeczeństwo obywatelskie.

Rysunek 2: Model potrójnej helisy



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 3: Model poczwórnej helisy



Źródło: opracowanie własne

Szwecja

Jak wspomniano już w raporcie, w Szwecji tradycja współpracy i kultura kooperacji stanowi podstawę innowacyjnego ekosystemu. W większości szwedzkich regionów współpraca z interesariuszami odbywa się w formie niesformalizowanej, opartej na relacjach i networkingu wypracowanym przez lata kooperacji w ramach różnych inicjatyw rozwojowych i innowacyjnych. W niektórych regionach funkcjonują regionalne grupy w formatach potrójnej lub poczwórnej helisy lub wiodącą rolę spełniają organizacje klastrów lub innowacyjności, które w Szwecji posiadają silną pozycję i są mocno wspierane zarówno przez poziom centralny, jaki i regiony. Między innymi Szwedzka Agencja Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego prowadzi program „S3 Pilot”. Doświadczenia zdobyte w ramach tego projektu mają służyć umocnieniu i profesjonalizacji klastrów oraz opracowaniu dokładnego planu wsparcia regionów w rozwijaniu inteligentnych specjalizacji. W programie bierze udział 21 klastrów, które łącznie zrzeszają ponad 2400 organizacji.

Liczne szwedzkie regiony angażują się w projekty regionalne lub europejskie, które stanowią platformę współpracy różnego rodzaju interesariuszy w obszarze wymiany wiedzy i rozwoju innowacyjności:

- Projekt Innovation Square³⁵ – forum współpracy organizacji klastrowych,
- Region Östergötland jest partnerem w projekcie w The Interreg Beyond EDP³⁶, którego celem jest zwiększenie wiedzy o tym jak prowadzić PPO i rozwijać regionalne IS,
- Regiony Gävleborg, Värmland, Dalarna, Örebro, Skåne są partnerami w Vanguard Initiative³⁷ – platformie współpracy interesariuszy z europejskich regionów przy projektach innowacyjnych,
- Region Västerbotten bierze udział w projekcie LARS³⁸, którego celem jest pomoc instytucjom publicznym w prowadzeniu IS i tworzeniu sieci innowacyjności pomiędzy regionami,
- Region Värmland brał udział w projekcie BSR Stars S3³⁹, który był platformą do kontaktu pomiędzy silnymi środowiskami badawczymi, klastrami i MŚP w regionie Morza Bałtyckiego,
- Region Jämtland Härjedalen: brał udział w peer-review na temat PPO w Magdeburgu, 8 marca 2018 r., jako główną platformę PPO wskazując SMICE⁴⁰ – projekt realizowany we współpracy z norweskim regionem Trøndelag, platforma do tworzenia sieci kontaktów (ang. network) interesariuszy.

Värmland

W regionie Värmland istnieją dwa najważniejsze wymiary współpracy z interesariuszami. Pierwszym jest współpraca z Uniwersytetem Karlstad nawiązana w ramach formalnego projektu zdefiniowanego jako „Akademia Inteligentnych Specjalizacji”. Projekty i prace badawczo-rozwojowe prowadzone w ramach tej kooperacji wpisują się w proces PPO, uniwersytet dostarcza wiedzy, która stanowi podstawę do rozwijania koncepcji IS w regionie. Drugim wymiarem współpracy jest kooperacja na linii instytucje publiczne – biznes. W tym aspekcie dominującą rolę pełnią klastry sektorowe, które stanowią szkielet organizacji IS w regionie. Ponieważ istniejące w regionie klastry to prężnie działające i proaktywne organizacje, mobilizacja interesariuszy w tym przypadku nie stanowi istotnej bariery. Klastry są źródłem inicjatyw, wprowadzają swoje tematy do agendy innowacyjnej w regionie, odgrywają też kluczową rolę we wdrażaniu strategii IS.

³⁵ Patrz: <http://innovationsquare.se/> (dostęp: 16.01.2020)

³⁶ Patrz: <https://www.interregeurope.eu/beyondedp/> (dostęp: 16.01.2020)

³⁷ Patrz: <https://www.s3vanguardinitiative.eu/> (dostęp: 16.01.2020)

³⁸ Patrz: <https://www.lars-project.eu/> (dostęp: 16.01.2020)

³⁹ Patrz: <https://www.bsr-stars.eu/> (dostęp: 16.01.2020)

⁴⁰ Patrz: <https://www.smice.nu/> (dostęp: 16.01.2020)

Västra Götaland

Współpraca z interesariuszami w regionie Västra Götaland także odbywa się w modelu potrójnej helisy. Podstawę stanowią relacje i współprace nawiązywane przy okazji realizacji wspólnych strategii i projektów rozwojowych, nie tylko w ramach IS. Region prowadzi dyskusje i konsultacje z przedstawicielami środowiska akademickiego, przemysłu i jednostek administracji regionu. Kluczowe z perspektywy regionu i zaangażowania interesariuszy jest, aby strategię IS wpisać w równoległą strategię rozwoju regionalnego. Zdaniem przedstawicieli regionu łatwiej zdobyć wtedy zaangażowanie interesariuszy, gdyż są oni zwykle bardzo zainteresowani tym, aby strategia rozwoju adresowała także ich potrzeby. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że Västra Götaland jest jednym z największych szwedzkich regionów, a także posiada bardzo dobry dostęp do wielu różnych interesariuszy.

Skåne

Podstawową platformą współpracy z interesariuszami w regionie Skåne jest Rada Badań i Innowacji. Jest to forum współpracy biznesu, uczelni wyższych, regionalnych samorządów, samorządów lokalnych niższego poziomu (gminy) oraz przedstawicieli poziomu centralnego (Vinnova, Tillväxtverket). Rada nie dysponuje własnym budżetem. Poszczególne instytucje i organizacje oddelegowują pracowników do pracy w ramach poszczególnych obszarów priorytetowych zdefiniowanych w strategii. Nie ma formalnego procesu regulującego przepływ środków (w zakresie finansowania projektów lub zasobów ludzkich). Każda z instytucji podejmuje decyzje samodzielnie w oparciu o wnioski wynikające z obrad Rady. Jeśli chodzi o zaangażowanie biznesu do współpracy w ramach IS, region stara się wykorzystać istniejące w regionie struktury klastrów włączając ich czołowych przedstawicieli do grona interesariuszy reprezentujących stronę biznesową. Udział wysokiego szczebla przedstawicieli (kierownictwo klastrów, prezesi firm) zapewnia odpowiednią rangę spotkań i ustaleń, co przekłada się w kolejnych krokach na łatwiejszą implementację ustaleń. Współpraca z biznesem budowana jest głównie w oparciu o relacje nieformalne, networking. Przedstawiciele regionu wskazują, że jest to model najbardziej efektywny, ale z drugiej strony obciążony ryzykiem (bez instytucjonalnych powiązań, zmiana pracy osoby zaangażowanej czy inne zdarzenie losowe powoduje przerwanie relacji).

Holandia

W trzech badanych holenderskich regionach podejście do współpracy z interesariuszami w ramach PPO jest całkowicie odmienne.

Region Północny

Jak wspomniano w poprzednim podrozdziale Region Północny stara się prowadzić PPO w układzie ciągłym, ale głównie poprzez konkretne działania i projekty, które mają odkrywać potencjalne obszary rozwoju, a nie poprzez bardziej standardowe metody PPO, takie jak dyskusje i warsztaty. Dzięki takiemu podejściu, region może liczyć na długotrwałe i głębokie zaangażowanie interesariuszy, ponieważ ich wkład w PPO nie jest jedynie uczestnictwem w spotkaniach, ale realną pracą do wykonania w projekcie. Jest to rodzaj zobowiązania

i faktycznie powoduje głębokie zaangażowanie w tematy, które są przedmiotem tych projektów.

Region Południowy

W regionie istnieje siedem organizacji działających w modelu potrójnej helisy, łączących przedsiębiorców, instytuty naukowe i instytucje publiczne. Organizacje te są silnie zaangażowane w regionalną politykę gospodarczą od lat i w związku z tym zostały także zaproszone i zaangażowane do prac nad strategią IS. Ważną rolę w tym procesie odgrywają także prowincje i miasta wchodzące w skład regionu. Poza tym, region stara się także angażować organizacje zajmujące się działalnością społeczną działające na rzecz praw człowieka, energii, zmiany klimatu.

Region Zachodni

Angażowanie interesariuszy w konsultacje dotyczące regionalnych strategii i polityk, w tym strategii IS odbywa się głównie na zasadzie osobistych sieci kontaktów. Ponieważ model ścisłej, bezpośredniej współpracy instytucji publicznych i interesariuszy (przedsiębiorstw, uniwersytetów i innych jednostek naukowych, jednostek badawczych, innych organizacji) rozwijał się przez lata, większość osób odpowiedzialnych za poszczególne polityki, programy posiada swoje sieci kontaktów, które wykorzystują, aby na zasadzie kuli śnieżnej rozpowszechniać informacje i zapraszać do konsultacji czy to w ramach spotkań osobistych, czy konsultacji online.

Włochy

W poszczególnych regionach różni interesariusze uczestniczyli w PPO i różny był stopień ich zaangażowania: od konsultacji po zaproszenia do komitetu koordynującego/sterującego. Do głównych grup interesariuszy należą: firmy działające w regionie, stowarzyszenia branżowe, pracownicze, klastry, uniwersytety, centra badawczo-rozwojowe, władze lokalne, izby handlowe, parki technologiczne, eksperci w dziedzinie badań i rozwoju, eksperci branżowi, organizacje rządowe wspierające innowacje, organizacje przedsiębiorstw, organizacje pozarządowe. Zwykle sposób angażowania interesariuszy opiera się na zasobach, które można uznać za mocną stronę regionu – tzn. na przykład w regionach o silnie rozwiniętej roli klastrów lub parków technologicznych czy innowacyjnych to one są podstawową platformą pozwalającą na dotarcie do interesariuszy i zwykle zapewniają oczekiwany poziom zaangażowania.

Lombardia

Kluczową rolę we współpracy regionu z interesariuszami w Lombardii odgrywają działające tam klastry. W tym regionie pozycja klastrów jest niezwykle silna, każdy z nich zrzesza zwykle co najmniej 300 podmiotów. Klastry są na stałe wpisane w ekosystem innowacyjny regionu, biorą udział w różnych inicjatywach na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim, a kwestie technologiczne są jednym z kluczowych obszarów nad jakimi pracują. Instytucje publiczne w regionie starają się pozostawać z klastrami w bliskich relacjach, wspierając je merytorycznie, organizacyjnie i finansowo. Dzięki zaangażowaniu

w rozmaite inicjatywy, klastry są beneficjentem funduszy, co zachęca je do aktywnego udziału w wydarzeniach na które są zapraszane.

Emilia-Romania

W momencie definiowania strategii IS region włożył wiele wysiłku w to, aby powołać grupy robocze i przeprowadzić badania, a tym samym zgromadzić dużą społeczność interesariuszy wokół tematu rozwoju innowacji w regionie. W trakcie wdrażania strategii podjęto decyzję, że współpraca ta powinna mieć charakter ciągły. Było to jedną z przyczyn, dla których postanowiono powołać klastry zgodne z 8 kluczowymi obszarami rozwoju regionu (Emilia-Romania Cluster Network). Dzięki temu region ma dostęp do ustrukturyzowanej grupy interesariuszy, co zdecydowanie wpływa na poprawę efektywności interakcji między stronami. Klastry są podmiotami prawnymi, które obecnie zrzeszają w sumie ponad 500 podmiotów (z czego 270 to przedsiębiorstwa, pozostałe to uczelnie, inne jednostki edukacyjne, badawcze, przedstawiciele samorządów) i odgrywają kluczową rolę doradczą w tworzeniu strategii, jej aktualizacji i dostosowywaniu do zmieniających się warunków.

W 2018 roku region zorganizował także Forum IS, jako dodatkową płaszczyznę komunikacji z interesariuszami. Odbyło się ono w formie otwartych spotkań/konferencji w każdej z kluczowych dziedzin, w których wzięły udział firmy działające w danych sektorach, klastry, jednostki badawcze i inni. Celem było zaktualizowanie priorytetów strategii. Podobne wydarzenia angażujące interesariuszy miały też miejsce 2019 roku – nie były bezpośrednio związane z IS, ale ze strategią zrównoważonego rozwoju. Region stara się podtrzymywać zaangażowanie klastrów starając się włączać je w wiele inicjatyw regionalnych, krajowych, czy europejskich.

Sardynia

W Sardynii współpraca z interesariuszami odbywa się w modelu poczwórnej helisy. Współpraca opiera się głównie na relacjach i nawiązywaniu kontaktów osobistych. Osoby odpowiedzialne ze strony regionu są aktywnie zaangażowane w budowanie sieci kontaktów w lokalnym ekosystemie innowacyjnym (szacują, że zajmuje to nawet do 20% ich czasu pracy), a dzięki szerokim znajomościom są w stanie zbierać informacje zwrotne od interesariuszy zarówno w ramach formalnych spotkań, jak i nieformalnych relacji.

Główną platformą komunikacyjną jest strona internetowa. Dodatkowo region organizuje raz do roku spotkanie otwarte, na które zaprasza bardzo duże grono interesariuszy, od przedstawicieli UE, poprzez szczebel ministerialny, aż po związki przedsiębiorców, pracowników, jednostki badawcze czy uniwersytety.

Portugalia

W 2019 roku Narodowa Agencja Innowacji (ANI) stworzyła grupę koordynującą, w której oprócz ANI uczestniczą władze regionalne oraz Agencja ds. Rozwoju i Spójności odpowiadająca za zarządzanie funduszami strukturalnymi. Jednym z zadań tej grupy jest praca nad stworzeniem wspólnej koncepcji i najlepszego podejścia metodologiczne także do PPO i aktywizacji interesariuszy. Ponadto w proces przedsiębiorczego odkrywania włączone

są Narodowy Instytut Małych i Średnich Przedsiębiorstw oraz Fundacja Nauki i Technologii, które także posiadają własne zaplecze badawcze mogące wspierać PPO.

Jak wspomniano już wcześniej, w poprzedniej perspektywie strategia IS powstawała bez nacisku na interaktywny i angażujący proces przedsiębiorczego odkrywania. Obecne podejście zakłada więcej interakcji z interesariuszami dlatego organizowane są w całym kraju spotkania/konsultacje, w których oprócz instytucji publicznych uczestniczą uniwersytety, firmy oraz organizacje społeczeństwa obywatelskiego.

Lizboński Region Metropolitalny

W regionie funkcjonują grupy robocze zrzeszające firmy, jednostki naukowe i technologiczne, stowarzyszenia, instytucje publiczne i organy zarządzające. Istnieje po jednej grupie roboczej dla każdej inteligentnej specjalizacji. Tam, gdzie było to możliwe, region starał się wykorzystać istniejące powiązania między interesariuszami, aby zachęcić ich do udziału w PPO (np. powiązania w obszarze zdrowia, gdzie uniwersytety, jednostki badawcze i szpitale są nieodzownie związane ze sobą ze względu na, np. wspólną kadre profesorską lub w transporcie gdzie wykorzystano istnienie organizacji zrzeszających/stowarzyszeń, które reprezentują interesy różnych firm, a także jednostek badawczych, które świadczą usługi dla firm z branży). W takich przypadkach współpraca z interesariuszami okazała się sukcesem, tak gdzie stworzenie powiązań i wspólnych interesów między interesariuszami było trudne lub wręcz niemożliwe (np. bardzo rozległa branża kreatywna), nie udało się zorganizować efektywnej i stałej współpracy z interesariuszami.

Region Północny

Strategia IS była budowana w modelu poczwórnej helisy z udziałem około 130 podmiotów. W momencie kiedy, na podstawie wewnętrznych analiz, nakreślone zostały potencjalne obszary strategiczne przeprowadzono konsultacje z zaangażowaniem różnych interesariuszy. Formuła współpracy z interesariuszami (firmami, instytucjami naukowymi) rozwijała się w trakcie trwania obecnej strategii. Obecnie region pracuje nad wdrożeniem modelu zarządzania strategią, który wprowadzi grupy tematyczne dla każdego obszaru strategicznego, co pozwoli bardziej efektywnie współpracować i prowadzić ciągłe PPO. Region jest już po pierwszym spotkaniu tych grup, kolejnym krokiem ma być przygotowanie przez grupy rewizji strategii, tak aby dopracować konieczne założenia do jej nowej wersji.

Węgry

Zgodnie z zapisami w strategii, pełne spektrum zainteresowanych stron zostało zaangażowanych

w opracowanie krajowej strategii IS na Węgrzech. Podczas mapowania możliwych organizacji uczestniczących wyodrębniono 4 grupy interesariuszy (zgodne z modelem poczwórnej helisy), które zaproszono do współpracy:

- Instytucje publiczne: ministerstwa, urzędy krajowe i lokalne, samorządy,

- Nauka: uczelnie, akademickie i sektorowe instytuty badawcze, regionalne i sektorowe centra wiedzy,
- Biznes: innowacyjne przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże), centra innowacji i transferu technologii, klastry,
- Społeczeństwo obywatelskie: stowarzyszenia branżowe, organizacje non-profit.

W poprzedniej perspektywie na Węgrzech relacje z interesariuszami ograniczały się do jednorazowej, krótkookresowej współpracy w ramach PPO, w momencie definiowania IS. Nie podjęto wysiłków, aby utrzymać tę współpracę w dłuższym okresie, co obecnie przedstawiciele Węgier oceniają jako błąd, ponieważ w ramach implementacji IS, dość szybko odkryto, że interesariusze są niezbędnymi elementami strategii także w trakcie jej wdrażania, w tym w zakresie monitoringu (gdzie mogą przekazywać kluczowe informacje bezpośrednio do monitorujących).

W związku z tym, w listopadzie 2019 roku Krajowe Biuro Badań, Rozwoju i Innowacji uruchomiło projekt Terytorialne Platformy Innowacji⁴¹, który ma zwiększyć wydajność ekosystemu innowacji na poziomie regionalnym. Program ma na celu ułatwienie partnerstw terytorialnych w całym kraju opartych na bazach uniwersyteckich w celu zapewnienia bezpośredniego dostępu do informacji o kierunkach polityki innowacji, umożliwienia i zacieśnienia współpracy między lokalnymi innowatorami oraz stworzenia nowych profesjonalnych podstaw do definiowania polityki innowacji. Program zakłada organizowanie spotkań/ konferencji (1-2 razy do roku) na 8 uniwersytetach w całym kraju, w których uczestniczyć będą przedstawiciele uniwersytetów, instytutów badawczych, dużych firm, MŚP, startupów, klastrów, inkubatorów, akceleratorów, aniołów biznesu. Pierwsza fala spotkań odbyła się w listopadzie i grudniu 2019.

Dodatkowo, podstawowym elementem motywującym interesariuszy ma być ściśle powiązanie funduszy europejskich z priorytetami zdefiniowanymi w ramach strategii IS. Celem jest wskazanie przedsiębiorcom, że w ich interesie jest uczestniczyć w PPO i definiowaniu IS, ponieważ warunkiem uzyskania finansowania na projekty rozwojowe i innowacyjne będzie ich istnienie w ramach priorytetów określonych w strategii IS – warto więc brać aktywny udział w ich tworzeniu i mieć wpływ na kształt strategii.

⁴¹ Patrz: <https://nkfih.gov.hu/tip>

4.8. Główne wyzwania i trudności związane z PPO

Poniżej przedstawiono zbiór wskazanych przez badane kraje/regiony głównych wyzwań i problemów, które występują w ramach ich procesów przedsiębiorczego odkrywania.

Tabela 9: Wyzwania i trudności związane z PPO zidentyfikowane w badanych regionach

Wyzwanie, trudność	Kraj / region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
Brak funduszy i zasobów ludzkich do prowadzenie rozbudowanego PPO.	Värmland (Szwecja) Skåne (Szwecja)	Określenie priorytetów wśród wybranych IS.
Trudność w określeniu jak efektywnie testować innowacje, bez nadmiernego zakłócania procesu produkcji.	Värmland (Szwecja)	-
Odpowiedni wybór sektorów do IS/konieczność wykluczenia innych, tzn. najbardziej efektywna kompozycja IS z perspektywy pozyskiwania środków.	Västra Götaland (Szwecja)	-
Zbudowanie odpowiedniej rangi spotkań/ustaleń z interesariuszami.	Skåne (Szwecja)	Zaangażowanie w proces wysokich rangą przedstawicieli klastrów, instytucji zrzeszających firmy, prezesów.
Niestabilność relacji nieformalnych (budowanie zaangażowania na płaszczyźnie personalnej a nie instytucjonalnej sprawia, że łatwo utracić interesariusza)	Skåne (Szwecja)	-
Ograniczone środki na PPO.	Region Zachodni (Holandia)	Prowadzenie konsultacji w ramach innych prowadzonych w regionie inicjatyw, spotkań.
MŚP są głównie skupione na codziennych zadaniach w ramach prowadzonych działalności, mają ograniczony	Region Zachodni (Holandia)	Prowadzenie konsultacji w ramach innych prowadzonych w regionie inicjatyw, spotkań.

Wyzwanie, trudność	Kraj / region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
czas na udział w organizowanych inicjatywach.		Poleganie na własnej sieci kontaktów.
Odpowiedni wybór sektorów do IS = konieczność wykluczenia innych (instytucje publiczne zwykle nikomu nie odmawiają).	Region Północny (Holandia)	-
Większa koordynacja prowadzonych działań, określenie odpowiedzialności.	Region Północny (Holandia)	-
Większe zaangażowanie interesariuszy w PPO już w trakcie wdrażania strategii IS.	Region Południowy (Holandia)	Opracowanie nowej strategii komunikacji. Działanie w modelu potrójnej helisy.
Stała, zaangażowana współpraca z przedsiębiorstwami.	Emilia-Romania (Włochy) Lombardia (Włochy)	Powołanie instytucji klastrów i współpraca z zrzeszonymi firmami. Określenie jakie realne benefity ze współpracy mają obie strony.
Problem z zaangażowaniem dużych firm w proces PPO.	Emilia-Romania (Włochy)	-
Problem z zaangażowaniem firm w długoterminowe projekty.	Emilia-Romania (Włochy)	Atrakcyjne finansowanie.
Zbyt szeroka lista priorytetów określona w ramach IS, zwykle wynikająca z różnych interesów poszczególnych interesariuszy	Emilia-Romania (Włochy) Lombardia (Włochy)	Doprecyzowanie metodologii PPO, tak aby wymusić na interesariuszach faktyczne określenie priorytetów w drodze konsensusu (w tym ustalenie ich maksymalnej liczby)
Dwupoziomowość działań, problem z ich koordynacją – poziom centralny vs. regiony	Portugalia – poziom centralny	Koordynacja działań w ramach PPO poziomu centralnego i regionów poprzez wypracowanie wspólnego podejścia.

Wyzwanie, trudność	Kraj / region identyfikacji	Przeciwdziałanie (jeśli istnieje)
Brak jednolitej koncepcji i metodologii działań prowadzonych na różnych poziomach	Portugalia – poziom centralny	Koordinacja działań w ramach PPO poziomu centralnego i regionów poprzez wypracowanie wspólnego podejścia.
Problem z zaangażowaniem firm w długoterminowe projekty, zwłaszcza, jeżeli branża/obszar jest rozległy i interesariusze nie są ze sobą powiązani.	Lizboński Region Metropolitalny (Portugalia)	Poszukiwanie istniejących powiązań i wspólnych interesów interesariuszy.
Bardziej ciągła współpraca z przedsiębiorstwami.	Węgry – poziom centralny	Zmiany w strategii IS i zdefiniowanym podejściu do PPO.
Zaangażowanie przedsiębiorstw w ciągłą współpracę	Węgry – poziom centralny	Powiązanie uczestnictwa w procesie z funduszami.

Źródło: opracowanie własne

4.9. Komunikacja wyników monitorowania IS i rezultatów PPO

W żadnym z badanych krajów nie zidentyfikowano rozbudowanego czy opartego o nowoczesne technologie podejścia do komunikowania wyników monitoringu czy rezultatów PPO. We wszystkich krajach/regionach dominującą formą komunikacji są tradycyjne raporty, spotkania itp.

Kraje różnią się w zakresie intensywności i stopnia formalizacji komunikacji: od ścisłej i nieformalnej współpracy regionów holenderskich, przez organizowaną przez poziom centralny komunikację w formie spotkań i wymiany wiedzy w Szwecji i Portugalii, po Włochy działające głównie na zasadzie dystrybucji danych.

Szwecja

Na poziomie centralnym nie prowadzi się monitorowania IS, ani PPO więc ich komunikacja nie istnieje. Poziom centralny tworzy jednak platformę komunikacji dla regionów, które w ramach organizowanych, regularnych spotkań (zwykle 2-3 razy w roku) zachęcane są do prezentowania wyników swoich analiz, dzielenia się swoimi doświadczeniami.

W ramach badanych regionów (Värmland, Västra Götaland, Skåne), komunikacja wyników odbywa się głównie w gronie interesariuszy w ramach organizowanych rad, spotkań, grup roboczych, gdzie prezentowane są i poddawane dyskusji raporty wynikowe. Västra Götaland na swojej stronie publikuje także raporty dotyczące poszczególnych obszarów rozwoju,

raporty z analizy kompetencji i mapowania umiejętności itp.⁴², które stanowią składowe monitoringu IS. Przedstawiciele regionu Skåne zwracają uwagę, że komunikacja strategicznych tematów jest trudną koncepcją dla interesariuszy, dlatego najlepiej sprawdzają się komunikaty, które pomijają kwestie strategii, a skupiają się na przekazywaniu koncepcji, pomysłów w jak najprostszy i atrakcyjny sposób.

W kwestii komunikacji w Szwecji pojawia się także wniosek mówiący o tym, że na szczeblu centralnym potrzebna jest lepsza komunikacja IS jako idei, w celu polepszenia jej postrzeganego znaczenia/ istotności IS dla gospodarki (zadanie edukacyjne).

Komunikacja między regionami istnieje, ale nie jest regułą – zwykle ma miejsce (i) gdy, regiony formalnie współpracują, np. prowadzą wspólny monitoring czy PPO lub (ii) na zasadzie networkingu i nieformalnych relacji osób zaangażowanych w regionach, o rozbudowanej sieci kontaktów.

Holandia

Na poziomie centralnym nie prowadzi się monitorowania IS, ani PPO więc ich komunikacja nie istnieje.

Tak jak wspomniano we wcześniejszych częściach raportu, regiony współpracują ze sobą w sposób bardzo ścisły i otwarty, a komunikacja ma charakter ciągły i raczej nieformalny. W ramach spotkań tzw. grupy roboczej regiony dzielą się także wynikami, doświadczeniami z monitoringu IS czy PPO. W ramach regionów komunikacja wyników odbywa się głównie w gronie interesariuszy.

Włochy

W kwestii komunikacji wyników monitorowania poziom centralny dostrzega u siebie wiele obszarów wymagających poprawy. Jest zdania, że konieczne jest wypracowanie sposobu komunikacji i dystrybucji informacji opartego o różne narzędzia i kanały. Obecnie dominującą formą komunikacji jest dystrybucja raportów do regionów. Organizowane były także spotkania w celu wymiany wiedzy, ale głównie w początkowych fazach, w momencie wprowadzania strategii i organizowania procesów. Planowana jest przebudowa strony internetowej czy utworzenie repozytorium danych, ale implementacja tych pomysłów stanowi wyzwanie ze względu na trudności administracyjne. Poziom centralny odbywa także konsultacje z prywatnymi firmami, które specjalizują się w gromadzeniu danych, ale żadne rozwiązanie nie zostało jeszcze wybrane.

Włoskie regiony Emilia-Romania i Lombardia są przykładami wykorzystania nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych do IS. Region Emilia-Romania oprócz publikowania tradycyjnych raportów posiada interaktywny dashboard⁴³ przedstawiający kilkanaście wskaźników

⁴² <https://www.vgregion.se/regional-utveckling/verksamhetsomraden/forskning-och-innovation/smart-specialisering-i-vastra-gotaland/>

⁴³ Patrz: <http://www.regione.emilia-romagna.it/s3-monitoraggio/>

monitoringu w podziale na specjalizacje. Lombardia nie udostępnia w otwartych kanałach przygotowywanych przez siebie raportów podsumowujących monitoring IS, natomiast komunikuje je interesariuszom w ramach organizowanych cyklicznie spotkań. Lombardia posiada także portal Open Innovation⁴⁴, który stanowi platformę kontaktu z interesariuszami.

Portugalia

W 2019 roku Krajowa Agencja Innowacyjności opublikowała pierwszy raport z wynikami monitoringu IS. Raport został udostępniony na stronie internetowej Agencji. Raport omawia obecny status wdrożenia strategii inteligentnych specjalizacji. Poziom centralny ma świadomość, że podejście do komunikacji wymaga poprawy, zwłaszcza jeśli chodzi o komunikację z interesariuszami, która powinna być bardziej skoordynowana z regionami, transparentna i informatywna w zakresie celów i organizacji IS (zwłaszcza, że często ci sami interesariusze są zapraszani do uczestnictwa w procesie na różnych poziomach). Zdaniem respondenta komunikacja jest kluczowa z dwóch powodów – z jednej strony jako czynnik angażujący i utrzymujący zainteresowanie interesariuszy (na zasadzie korzystnej dla obu stron wymiany wiedzy), z drugiej strony jako czynnik konieczny do ciągłego udoskonalania przyjętych strategii (pozyskiwanie feedbacku od interesariuszy).

Platformą wymiany wiedzy między poziomem centralnym a regionami jest powołana przez ANI grupa robocza składająca się z przedstawicieli agencji oraz regionów. Jednym z celów powołania tej grupy jest ustrukturyzowanie podejścia do IS w nowej perspektywie, ustalenie ram działania, kompetencji i jednolitego podejścia do wspólnych obszarów, w tym także komunikacji odbywającej się na dwóch poziomach.

Działania portugalskich regionów w zakresie komunikacji skupiają się na dostarczaniu im wyników/ treści, która zdaniem zarządzających strategią może być dla nich interesująca („staramy się angażować interesariuszy tylko jeśli mamy im coś do zaprezentowania”). Regionalne jednostki CCDR prowadzą strony internetowe informujące o działaniach w regionie. W 2019 roku został też opublikowany raport z wyników monitoringu regionu północnego.

Węgry

Na Węgrzech, w ramach poziomu krajowego, przygotowano 2 sprawozdania z monitorowania IS – w 2017 i 2019 roku. Były to jednak dokumenty do użytku wewnętrznego, nie zostały opublikowane, ani zaprezentowane w żadnym ogólnym kanale.

⁴⁴ Patrz: <https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/>

5. Materiały źródłowe, bibliografia

- **Szwecja**
 - **Poziom krajowy**
 - *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*, 2015.
 - *Monitoring Smart Specialisation Strategies*, prezentacja na spotkanie w ramach analizy peer review, 2015.
 - *Innovationsindex 2017. Regional förmåga till ekonomisk förnyelse*, Reglab, 2017.
 - *Report on the implementation of smart specialisation in Sweden*, D. Paulsson, 2019.
 - *The status, characteristics and potential of smart specialisation in Nordic Regions. Nordregio report*, M. Wøien, I. Kristensen, J. Teräs, 2019.
 - *Tillväxtverkets strategi för smart specialisering*, 2017.
 - Strona internetowa www.tillvaxtverket.se.
 - **Värmland**
 - *Värmland's Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation 2015–2020*, 2015.
 - *Verksamhetsplan*, B. Nilsson, 2019.
 - **Västra Götaland**
 - *Smart Specialisation in Västra Götaland*, 2017
 - *Specialiseringar inom näringsliv, akademi och offentlig sektor I Västra Götaland*, 2016
 - **Skåne**
 - *An International Innovation strategy for Skåne 2012-2020*, 2011.
 - *Skånes innovationsstrategi för hållbar tillväxt*, 2019.
 - *International benchmarking of regional innovation councils*.
- **Holandia**
 - **Poziom krajowy**
 - *RIO Country Report 2017: The Netherlands*, 2017.
 - *Tussentijdse Evaluatie Kennisontwikkeling en Innovatie binnen Operationeel Programma EFRO 2014-2020*, 2018.
 - **Region Północny**
 - *Research and Innovation Strategy for Smart Specialization Northern Netherlands*, 2013.
 - *Policy instruments for Smart Specialisation Strategies. Northern Netherlands*, 2018.
 - *Noordelijke Innovatieagenda 2014-2020*, 2015.
 - *Framework Document. Based on existing EDP Analyses and Regions' Experiences, part of Interreg Europe program*, 2018.
 - *Northern Netherlands' RIS3. Research and Innovation strategy voor Smart Specialisation (RIS3)*.
 - *The Northern Netherlands Innovation Monitor*.
 - *Smart Specialisation in the Northern Netherlands*.
 - **Region Południowy**

- *RIS3 Zuid. Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation for Zuid-Nederland, the region comprising Noord-Brabant, Limburg and Zeeland (the South Netherlands)*, 2013.
 - **Region Zachodni**
 - *RIS3. Strategy for Smart Specialisation Western Netherlands Final Version*, 2014.
 - **Włochy**
 - **Poziom krajowy**
 - *Strategia Nazionale di Specializzazione Intelligente*, 2016.
 - Strona internetowa www.invitalia.it.
 - **Region Emilia-Romania**
 - *Strategia Regionale di Ricerca e Innovazione per la Specializzazione Intelligente*.
 - *Emilia-Romagna: Towards a RIS3 strategy*, prezentacja na spotkanie w ramach analizy peer review, 2012.
 - **Region Sardynia**
 - *Strategia di Specializzazione Intelligente della Sardegna*, 2016,
 - **Region Lombardia**
 - *Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation in Regione Lombardia*, 2013.
 - Strona internetowa www.s3.regione.lombardia.it.
 - **Portugalia**
 - **Poziom krajowy**
 - *Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente*, 2014
 - *Monitorização e Avaliação da Estratégia Nacional para uma Especialização Inteligente*, 2019.
 - *ERAWATCH Country reports 2012: Portugal*, M. Godinho, V. Simões, 2012.
 - *Portugal: Towards a RIS3 strategy*, prezentacja na spotkanie w ramach analizy peer review, 2013.
 - *Diagnóstico do Sistema de Investigação e Inovação*.
 - Strona internetowa www.ani.pt.
 - **Region Północny**
 - *Norte 2020. Estratégia Regional de Especialização Inteligente*.
 - *Monitoring the Smart Specialisation Strategy of the Norte Region (NORTE RIS3)*
 - *Norte Region Smart Specialisation Strategy (NORTE RIS3). A Monitoring System Methodological Approach for MONITORIS3 Project*, 2018.
 - *Norte Region Smart Specialisation Strategy. Synthesis of the monitoring report*, 2019.
 - **Lizbonski Region Metropolitalny**
 - *Especialização Inteligente de Lisboa 2014 – 2020*, 2015.
 - **Węgry**
 - **Poziom krajowy**
 - *Hungary: National Smart Specialisation Strategy*, 2014.
 - *Erawatch country reports 2012: Hungary*, 2012.

- *Hungary: Towards a National S3 strategy*, prezentacja na spotkanie w ramach analizy peer review, 2013.
- Strona internetowa www.nkfi.gov.hu.
- **Ogólne źródła**
 - **Raporty**
 - *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, C. Gianelle, D. Kyriakou, C. Cohen, M. Przeor, 2016.
 - *Seminar on policy support to reforms of national research and innovation systems in Europe*, 2017.
 - *Guideline note for a monitoring and evaluation system for innovation strategies (RIS3) in Poland*, World Bank, 2014.
 - *The Role of Government Institutions for Smart Specialisation and Regional Development*, A. Rodríguez-Pose, M. di Cataldo, A. Rainoldi, 2014.
 - *Squaring the circle: lessons from the role-playing exercises on S3 regional and multi-level governance*, E. Marinelli, Y. Tolia, F. Bertamino, M. Metaxas, J. Grisorio, 2018.
 - *Position Paper on S3 Evaluation*, Y. Tolia, 2019.
 - *Smart Specialisation at work: the policy makers' view on strategy design and implementation*, F. Guzzo, C. Gianelle, E. Marinelli, 2018.
 - *Smart Specialisation Evaluation: Setting the Scene*, C. Gianelle, F. Guzzo, E. Marinelli, 2019.
 - **Bazy danych**
 - EUROSTAT.
 - Platforma Horyzont 2020.
 - Microdata Library.
 - Cohesion Data Research & Innovation.
 - Research and Innovation Observatory – Horizon 2020 Policy Support Facility. Country analysis.
 - European Innovation Scoreboard 2018.
 - Global Innovation Index