

---

# PRZEWODNIK BUDOWANIA LOKALNEJ STRATEGII INNOWACJI

---

opracowany w ramach projektu  
„Sieć Regionalnych  
Obserwatoriów Specjalistycznych”

---

Główny Instytut Górnictwa  
Katowice 2015

---





# PRZEWODNIK BUDOWANIA LOKALNEJ STRATEGII INNOWACJI

---

opracowany w ramach projektu  
„Sieć Regionalnych  
Obserwatoriów Specjalistycznych”

---

Główny Instytut Górnictwa  
Katowice 2015

## SPIS TREŚCI

<b>1. Wprowadzenie</b>	<b>8</b>
<b>2. Definicje i założenia</b>	<b>14</b>
2.1. Pojęcia innowacji i innowacyjności w odniesieniu do samorządu terytorialnego	16
2.2. Rodzaje innowacji i procesów innowacyjnych	20
<b>3. Innowacyjność w działaniach samorządu lokalnego</b>	<b>26</b>
3.1. Miejsce innowacyjności w zapisach lokalnych strategii rozwoju	28
3.2. Innowacyjność w promowaniu działalności jednostki samorządowej	30
3.3. Budowanie pozycji jednostki samorządowej w sieciach współpracy	32
3.4. Innowacyjność w zlecaniu zadań publicznych	36
<b>4. Budowanie i funkcjonowanie lokalnego systemu innowacji</b>	<b>42</b>
<b>5. Podstawy metodyczne budowania strategii lokalnego systemu innowacji</b>	<b>54</b>
5.1. Rola JST w lokalnym systemie innowacji	56
5.2. Jak tworzyć strategię (udokumentować partnerstwo)?	59
5.2.1. Powołanie zespołu i określenie jego kompetencji	61
5.2.2. Opracowanie harmonogramu i oszacowanie kosztów	63
5.2.3. Diagnozowanie stanu	65
5.2.4. Formułowanie celów rozwojowych, wizji i działań	66
5.3. Jak budować i podtrzymać partnerstwo na rzecz innowacji?	68
5.3.1. Atrybuty partnerstwa	71
5.3.2. Metody tworzenia partnerstw lokalnych	73
5.3.3. Bariery i trudności	77
<b>6. Identyfikacja i ocena pozycji strategicznej JST w zakresie innowacyjności</b>	<b>78</b>
6.1. Zasady strategicznej oceny JST w zakresie innowacyjności	80
6.2. Audyt absorpcji innowacji	84
6.3. Mapa pozycji strategicznej JST w zakresie innowacyjności	88
<b>7. System monitorowania strategii innowacji</b>	<b>92</b>
7.1. Założenia do konstruowania wskaźników monitorowania lokalnego systemu innowacji	94
7.2. Konstrukcja wskaźnika monitorowania lokalnego systemu innowacji	96
<b>8. Elementy promocji lokalnego systemu innowacji</b>	<b>102</b>
<b>9. Dobre praktyki w zakresie działań proinnowacyjnych i innowacyjności JST</b>	<b>108</b>
9.1. Innowacyjność w usługach publicznych	111
9.2. Innowacyjność we współpracy z podmiotami zewnętrznymi	114
<b>10. Warunki wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć w nowym okresie programowania</b>	<b>124</b>
<b>11. Podsumowanie</b>	<b>134</b>

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Koncepcja budowy lokalnego systemu innowacji – ogólna mapa drogowa lokalnego systemu innowacji	12
Rysunek 2. Proces tworzenia innowacji otwartych	22
Rysunek 3. Proces tworzenia innowacji zamkniętych	23
Rysunek 4. Cechy kulturowe nowoczesnego samorządu	45
Rysunek 5. Budowa strategii innowacyjności jako element lokalnego systemu innowacji	58
Rysunek 6. Etapy tworzenia strategii	59
Rysunek 7. Główni interesariusze niezbędni do wprowadzania zmian na rzecz innowacji	70
Rysunek 8. Schemat oceny pozycji strategicznej JST	83
Rysunek 9. Wizualizacja wyników audytu absorpcji innowacji w JST	86
Rysunek 10. Wizualizacja pozycji strategicznej JST ze względu na innowacyjność	89
Rysunek 11. Wymiary lokalnego systemu innowacji	98
Rysunek 12. Schemat postępowania przy wdrażaniu innowacji	128
Rysunek 13. Model koncepcyjny wdrożenia innowacji o charakterze organizacyjnym	129
Rysunek 14. Model wdrażania innowacji o charakterze inwestycyjnym	130
Rysunek 15. Model wdrażania innowacji w formule PP	131
Rysunek 16. Model wdrażania innowacji w ramach wspólnego aplikowania o środki zewnętrzne w trybie konkursowym	132

### Załączniki:

Załącznik 1. Powiązanie lokalnej strategii innowacji z tematycznymi dokumentami na szczeblach regionalnym, krajowym i europejskim	138
Załącznik 2. Bibliografia	180

## ZESPÓŁ AUTORSKI

dr inż. Jan Bondaruk  
dr Leszek Trząski  
mgr Anna Skalny  
mgr inż. arch. Agnieszka Gieroszka  
mgr Anna Pilch  
mgr inż. Beata Czuber  
dr inż. Lucyna Cichy  
mgr Małgorzata Markowska  
dr Marcin Głodniok  
dr inż. Mariusz Kruczek  
mgr inż. Paweł Zawartka



## WPROWADZENIE

---

Regiony stanowią obecnie kluczową płaszczyznę kształtowania i osiągania celów polityki gospodarczej. Postrzegane są jako swoiste laboratoria dla procesów inkubowania wiedzy i innowacji, kształtują warunki dla zaistnienia procesów kreowania, absorpcji i dyfuzji innowacji. Kierunkują procesy rozwojowe na poziomach lokalnym i regionalnym, i stanowią odpowiedź na potrzeby oraz oczekiwania lokalnej społeczności. Systemowa identyfikacja obszarów przewag, zapewnienie komplementarności podejmowanych działań rozwojowych oraz dobre adresowanie interwencji publicznej decydują o pozycji konkurencyjnej regionu. Orientacja na innowacje i uznanie jej jako składowej lokalnych polityk kształtuje zatem warunki trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz wysokiego poziomu i jakości życia. Skuteczność tych procesów jest uzależniona od zdolności innowacyjnych i technologicznych pojedynczych podmiotów, ale również od działań podejmowanych w JST, które zapewniają warunki dla rozwoju przedsiębiorczości.

Regionalna Strategia Innowacji województwa śląskiego konstryuuje warunki kształtowania ekosystemu innowacji<sup>1</sup>. W ujęciu systemowym potencjał ekosystemu innowacji jest pochodną efektywności poszczególnych jego elementów oraz ich wzajemnych połączeń (działaniem w ramach jednej, spójnej sieci, której nadrzędnym celem jest wytworzenie wartości dodanej). Lokalne systemy innowacji to często pomijane i niedostrzegane składowe tych sieci, a innowacyjność na poziomie samorządu lokalnego przeważnie jest utożsamiana z przedsięwzięciami wspomaganyimi środkami dotacyjnymi. Z punktu widzenia ekonomicznego i biznesowego lokalny system innowacji zapewnia warunki i intensyfikuje wielowymiarową współpracę przedsiębiorców – sfery nauki – administracji w pojedynczych jednostkach samorządu terytorialnego – miastach, gminach, powiatach. W kształtowaniu lokalnego systemu innowacji ważną rolę odgrywają działania obejmujące integrację potencjału, wartościowanie zasobów, sieciowanie współpracy pomiędzy interesariuszami oraz wdrażanie takiego modelu funkcjonowania samorządu lokalnego, aby zwiększać aktywność społeczną, rozwijać kompetencje oraz wdrażać procedury sprzyjające innowacjom.

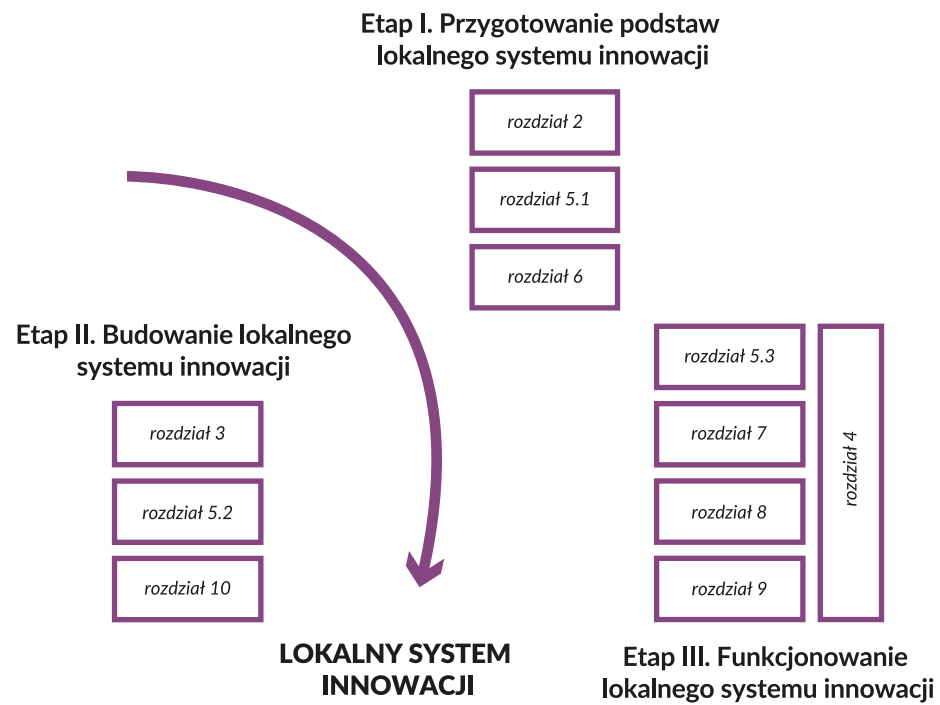
Niniejszy podręcznik został opracowany w postaci przewodnika kształtowania lokalnego systemu innowacji. Nie jest to jednak źródło wiedzy czy też dokument, który mógłby umożliwić samorządom pozyskiwanie środków dotacyjnych, przeznaczonych na rozwój gospodarczy opierając się na lokalnym i regionalnym potencjałach naukowym i technologicznym. Innowacyjność w skali jednostki samorządu terytorialnego wiąże się z generowaniem i wdrażaniem dwojakiego rodzaju innowacji – radykalnych oraz przyrostowych (inkrementalnych). W działalności samorządów dominuje intuicyjna tendencja do utożsamiania innowacji z drobnymi, stopniowymi zmianami w sposobie prowadzenia rutynowych czynności administracyjnych, realizacji usług, w tworzeniu i realizacji programów czy też „obsługi” procedur administracyjnych. Takie „stopniowe” podejście jest ważne i dobrze ugruntowane w praktyce zarządzania. Niemniej jednak, współczesne wyzwania rozwojowe jednostek samorządu terytorialnego oraz zadania, z jakimi muszą się konfrontować wymagają podejmowania działań,

które są lub mają charakter innowacji radykalnych. Ze względu na skalę, to właśnie ta grupa innowacji powinna być w centrum zainteresowania lokalnych strategii, a szerzej systemów innowacji. Zdolność do realizowania zmian w postaci innowacji radykalnych wiąże się z dążeniem do ustawicznego ulepszania i proceduralnej gotowości do wspierania przełomowych innowacji.

Nie ma jednej drogi czy też przepisu na kształt, jaki powinien mieć lokalny system innowacji, nie ma też reguły, że system ten może zostać „wytworzony” przez opracowanie i zatwierdzenie dokumentu o randze strategii. Można natomiast wskazać kilka obszarów, w których równolegle toczą się i przenikają procesy, które współtworzą lokalny system innowacji. Przy opracowaniu spójnej koncepcji lokalnego systemu innowacji należy je identyfikować i uwzględniać. Niniejszy podręcznik zawiera odniesienia do ważnych wątków strategicznych (nurtów przewodnich), które są brane pod uwagę w strategii innowacji na poziomie JST. Sposób **procedowania** przy jej powstawaniu jest unikalną metodyką, która w każdej jednostce samorządu terytorialnego wymaga indywidualnego podejścia, uwzględniającego specyficzną kombinację czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Na rysunku 1 przedstawiono ogólny schemat kształtowania lokalnego systemu innowacji. Analiza tych procesów jest konieczna w czasie opracowania strategii innowacji. Dodatkowo, rysunek stanowi prostą mapę drogową po treści podręcznika.

Budowa lokalnego systemu innowacji została opisana w formie trzyetapowego procesu, w którym na każdym etapie można wyodrębnić zbiór działań, które powinny zostać podjęte dla efektywnego i sprawnego funkcjonowania systemu innowacji w JST. Strategia lokalnego systemu innowacji w założeniu jest dokumentem opisującym funkcjonujący lokalny system innowacji. Zawiera wiele rozwiązań, wskazówek oraz procedur, które mają spowodować, że lokalny system innowacji nie będzie jedynie abstrakcyjnym modelem czy też martwym zapisem w dokumentach strategicznych, ale sprawnym instrumentem inicjowania i wspierania innowacyjnych inicjatyw, służących rozwojowi JST. Lokalny system innowacji powinien przede wszystkim wpłynąć na tworzenie wartości dodanej, którą w JST interpretować można przez różnego rodzaju wskaźniki i opisywać przy wykorzystywaniu narzędzi audytu. Zespoły/biura innowacyjne w jednostkach samorządu terytorialnego otrzymują w ten sposób konkretne zadania do realizacji, związane ze wspieraniem i promowaniem innowacji w gminie. Wyróżnikiem innowacyjności jest uczynienie z JST przestrzeni na rzecz wprowadzania różnych pomysłów, reform i usług, eksperymentowania, wzmacniania przedsiębiorczości i kształtowania kultury innowacji, a nade wszystko podejmowania w tym zakresie ryzyka.

1 Według RSI województwa śląskiego można mówić o ekosystemie innowacji, który jest wielopoziomowym, wielomodalnym, wielowęzłowym i wieloagentowym systemem systemów, który z jednej strony składa się z zaplanowanych, określonych elementów i powiązań między nimi, a z drugiej jest również systemem, który „żyje własnym życiem”, uzależnionym od aktywności dotychczasowych i nowych aktorów, otwartym na eksperymentowanie i kreowanie nowych idei i pomysłów, poszukującym kluczowych dziedzin i wartości, które będą wyróżniać region oraz budować jego innowacyjną tożsamość.



Rys. 1. Koncepcja budowy lokalnego systemu innowacji – ogólna mapa drogowa lokalnego systemu innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jacob N., *Guide for Embedding Break through Innovation in Local Government. Living Cities. City Accelerator. Citi Foundation.*





## DEFINICJE I ZAŁOŻENIA

---

- 2.1. POJĘCIA INNOWACJI I INNOWACYJNOŚCI  
W ODNIESIENIU DO SAMORZĄDU  
TERYTORIALNEGO**
- 2.2. RODZAJE INNOWACJI I PROCESÓW  
INNOWACYJNYCH**



# 2.1.

## POJĘCIA INNOWACJI I INNOWACYJNOŚCI W ODNIESIENIU DO SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Pojęcie innowacji (ang. *innovation*) rozumiane jest na wiele sposobów. Podyktowane jest to różnicami w samym podejściu do zagadnienia innowacji, w którym znajduje ono zastosowanie. Przykładowo, inaczej będzie ono charakteryzowane w ekonomii czy psychologii, a inaczej w działalności produkcyjnej czy usługowej, np. jednostek samorządu terytorialnego. Brak zgodności w definiowaniu tego pojęcia wynika w znacznej mierze ze specyfiki dziedziny, której dotyczy, sposobu podejścia do innowacji, rozumienia innowacji jako procesu lub jako efektu (rezultatu) określonego działania<sup>1</sup>.

Najczęściej pod pojęciem innowacji rozumie się wdrożenie w praktykę gospodarczą nowego lub istotnie ulepszanego produktu/wyrobu/usługi albo nowej metody organizacyjnej lub marketingowej. Innowacja dotyczyć może również organizacji miejsca pracy lub relacji z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności organizacji<sup>2,3</sup>.

Charakteryzując pojęcie innowacyjności można zastosować następujące definicje:

- Innowacja to zastosowanie i upowszechnianie w praktyce nowych rozwiązań<sup>4</sup>.
- Innowacja to wszelkie działania mające na celu doprowadzenie do większej konkurencyjności<sup>5</sup> i większego zadowolenia klientów z oferowanych im usług.
- Innowacja to znalezienie nowego sposobu dla wykonywania dotychczasowych czynności, np. świadczenie usług w bardziej efektywny sposób – dzięki lepszej organizacji przepływu informacji<sup>6</sup>.

- Innowacje to zmiany w usługach, produktach, sposobach pracy, w strukturze organizacyjnej albo w funkcjonowaniu demokratycznych procedur, które:
  - są nowe dla danego obszaru (gminy),
  - dostarczają dodatkowych korzyści ich użytkownikom<sup>7</sup>.

### WAŻNE!

*Innowacje mogą polegać na opracowaniu nowego lub zaadaptowaniu dowolnego istniejącego pomysłu. Mogą one być całkiem małe albo duże, radykalne i diametralnie zmieniające dotychczasowe reguły gry.*

Przyjmuje się, że innowacja niekoniecznie musi być nowością dla lokalnego rynku. Powinna być natomiast nowością dla jednostek samorządu terytorialnego. Nie musi być ona wykreowana przez wytypowaną organizację. Może zostać opracowana przez dowolne przedsiębiorstwo, JST albo jednostkę o charakterze naukowym (np. instytut naukowo-badawczy, ośrodek badawczo-rozwojowy, szkoła wyższa itp.) i wdrożona w innej organizacji<sup>8</sup>.

Działalność innowacyjna w ramach lokalnego systemu innowacji ukierunkowana jest na angażowanie JST w różnego rodzaju przedsięwzięcia o charakterze: naukowym, technicznym (infrastrukturalnym), organizacyjnym, finansowym i komercyjnym. Niektóre z nich wyróżniają się znaczącą nowością, natomiast inne są dopiero jej zaczątkiem. Działalność innowacyjna jest bardzo związana z przedsięwzięciami o charakterze badawczo-rozwojowym, które nie muszą bezpośrednio generować konkretnej innowacji<sup>9,10</sup> będąc jednocześnie istotną składową procesów eksperymentowania oraz nabywania nowych kompetencji.

Publikacje charakteryzujące zagadnienia związane z innowacyjnością przytaczają pojęcie innowacyjności jednostki. Oznacza ono zestaw wewnętrznych oraz nabytych predyspozycji jednostki, dotyczących kreowania i wdrażania zmian, prowadzących do podniesienia efektywności jej działalności. Do predyspozycji takich należą m.in. umiejętność uczenia się, zdolność i chęć wprowadzania zmian, talent do tworzenia, implementowania i adaptacji innowacji (w tym łatwość akceptowania zmian przychodzących z otoczenia), a także podatność na wpływ czynników zewnętrznych, warunkujących takie zachowania<sup>11</sup>.

Innowacja bywa często mylona z wynalazkiem. Zarówno jedno, jak i drugie pojęcie związane jest z powstaniem „czegoś” nowego. Niemniej, wynalazek traktowany jest jako zjawisko jednorazowe, natomiast innowacja związana jest

1 *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010. Pobrane 05.01.2015 z <http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf>.

2 *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Informacje i opracowania statystyczne gus, Warszawa 2013, Pobrano 16.01.2015 z <http://stat.gov.pl>.

3 Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-oslo-manual1.pdf>.

4 Brol R., Sztando A., Strategiczne kreowanie innowacyjności gospodarki lokalnej na przykładzie gminy Polkowice, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 179, Wrocław 2011.

5 Meyer-Stamer J., Schoen Ch., *Rapid Appraisal of Local Innovation Systems (RALIS): Assessing and Enhancing Innovation Networks*, Mesopartner working papers, Duisburg and Munich, Version 2007, Pobrano 02.05.2015 z <http://www.mesopartner.com>.

6 Ibidem.

7 Accelerating Innovation in Local Government Research Project. Pobrano 05.02.2015 z <http://www.hampshirehub.net/accelerating-innovation-in-local-government-research-project>, 05<sup>th</sup> Aug 2013.

8 *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Informacje i opracowania statystyczne gus, Warszawa 2013, Pobrano 16.01.2015 z <http://stat.gov.pl>.

9 Ibidem.

10 Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-oslo-manual1.pdf>.

11 Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, Pobrano 05.01.2015 z <http://www.pi.gov.pl/>.

z procesem kolejno występujących po sobie działań. Rozróżnienia tych dwóch pojęć dokonał J.A. Schumpeter, który definiując innowację jako zastosowanie i upowszechnianie w praktyce nowych rozwiązań, wyróżnił trzy występujące po sobie fazy: wynalazek, innowacyjność, dyfuzja. Rozróżnienie to spowodowało, że innowacja powinna być rozumiana jako proces wdrażania i praktycznego zastosowania nowego produktu, usługi lub wzorca postępowania (jeśli spełnia on cechy nowości). Innowacja to efekt zmiany – wprowadzonej w sposób świadomy, celowy i trwały – modyfikującej albo wprowadzającej nowe elementy do sposobu lub efektów funkcjonowania podmiotu kreującego i podmiotów aplikujących innowację<sup>12</sup>. Przykładem ilustrującym różnicę pomiędzy wynalazkiem a innowacją może być np. nowy sposób kierowania organizacją przez wdrożenie w niej systemu zarządzania jakością opartego na ideologii Kaizen lub normach serii ISO 9000 /ISO 14000. Rozpowszechnianie ich w firmach i instytucjach publicznych postrzegane jest jako proces wnoszący nowe procedury postępowania, które traktowane są jako innowacja<sup>13</sup>.

Niejednokrotnie mylnie jako innowacje traktowane są działania mające na celu zaprzestanie wykonywania określonych czynności, często prowadzących do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji, w tym samorządu lokalnego. Poniżej zamieszczono przykłady działań, które nie mogą zostać uznane za innowacje.

#### PAMIĘTAJ!

1. Jeżeli organizacje świadczą nietypowe, mało powtarzalne usługi dostosowane do indywidualnych wymagań ich odbiorcy i jeżeli wytwarzane w ten sposób produkty/usługi nie różnią się znacząco od siebie, to w takim przypadku również nie można mówić o innowacji.
2. Jeżeli organizacja zmieni cenę produktu/usługi wynikającą wyłącznie ze zmian cen innych czynników produkcji/usług, np. obniży cenę wykonywanej ekspertyzy z powodu obniżenia kosztów wykonywania badań, których wyniki stanowią element tejże ekspertyzy, nie można mówić o innowacji.
3. Innowacją nie jest zakup identycznych lub nowocześniejszych modeli już zainstalowanych urządzeń albo oprogramowania. Nowe urządzenia lub rozszerzenia, aby mogły zostać uznane za innowacje, muszą jednocześnie stanowić nowość dla JST i wiązać się ze znaczącą poprawą w zakresie specyfikacji.

Innowacyjność, interpretowana na potrzeby JST, ma dualny charakter. Z jednej strony jest to opis o charakterze makroekonomicznym, odnoszący się do gospodarki czy regionu, a z drugiej o charakterze mikroekonomicznym, odnoszącym się do pojedynczego przedsiębiorstwa. Jakkolwiek spojrzenia te są różne, to bazują na przekonaniu, że innowacyjność JST jest pochodną zasobów proinnowacyjnych (ludzkie, rzeczowe, kapitałowe, informacyjne) oraz umiejętności i zdolności do ciągłego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce gospodarczej wyników

badania naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów, wynalazków, wprowadzania nowych metod i technik w organizacji i zarządzaniu, doskonalenia i rozwijania infrastruktury oraz zasobów wiedzy<sup>14</sup>.

Innowacyjności często towarzyszy pojęcie zdolności innowacyjnych. Ogólnie, pojęcie zdolności interpretowane jest jako „układ warunków wewnętrznych danej jednostki, umożliwiający wykonywanie określonych czynności oraz decydujący o poziomie i jakości osiągnięć w realizowanej przez jednostkę działalności”<sup>15</sup>. Zdolności innowacyjne są to predyspozycje łatwego opanowania pewnych umiejętności, zdobywania wiedzy czy uczenia się. **Przenosząc tę interpretację na grunt JST, zdolności innowacyjne można określić jako zespół czynników, cech i zasobów JST, które decydują o efektywności tworzenia zasobów i procesów innowacji.** Zdolności innowacyjne JST w ujęciu podmiotowym stanowią zatem sumę zdolności innowacyjnych poszczególnych podmiotów (jednostek), wchodzących w skład lokalnego systemu innowacji wraz z mechanizmami synergii, zachodzącymi w tym układzie. W tym ujęciu zdolności innowacyjne JST tworzone są przez wszystkich interesariuszy. Zdolności innowacyjne JST mogą przybierać formy czynną, wtedy polegają na tworzeniu, absorpcji i dyfuzji innowacji, oraz bierną, polegającą na tworzeniu innowacji bez umiejętności ich osadzenia w lokalnych i ponadlokalnych realiach rynkowych. Zdolności innowacyjne biernie zazwyczaj wiążą się z procesami absorpcji i imitacji, bez umiejętności tworzenia własnych innowacji.

**W konsekwencji, JST można klasyfikować jako<sup>16</sup>:**

- zdolne do generowania i absorpcji innowacji,
- zdolne do generowania innowacji (np. w jednostkach badawczo-rozwojowych), ale niemające zdolności ich absorpcji do gospodarki,
- niezdolne do generowania innowacji, ale zdolne do ich absorpcji i dyfuzji w środowisku lokalnym,
- niemające zdolności innowacyjnych, ale z uświadomionymi potrzebami w tym zakresie,
- niemające zdolności innowacyjnych i niepodjmujące działań w tym obszarze.

12 Brol R., Sztando A., *Strategiczne kreowanie innowacyjności gospodarki lokalnej na przykładzie gminy Polkowice*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 179, Wrocław 2011.

13 Meyer-Stamer J., Schoen Ch., *Rapid Appraisal of Local Innovation Systems (RALIS): Assessing and Enhancing Innovation Networks*, Mesopartner working papers, Duisburg and Munich, Version 2007, Pobrano 02.05.2015 z <http://www.mesopartner.com>.

14 Niedzielski P. *Innowacyjność*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, (pod red.) K.B. Matusiaka, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 151.

15 Popularna Encyklopedia Powszechna, Oficyna Wydawnicza FOGRA, 1999.

16 Rykiel Z., [w:] *Skutki przestrzenne przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, (red.): A. Kukliński, K. Pawłowska, *Innowacje – Edukacja – Rozwój regionalny*, Nowy Sącz 1998.

# 2.2

## RODZAJE INNOWACJI I PROCESÓW INNOWACYJNYCH

Dla podniesienia wydajności funkcjonowania organizacja w swoich metodach działania może dokonać wielu typów innowacyjnych zmian. Mogą one dotyczyć m.in. wykorzystania zasobów, środków produkcji czy typów wytwarzanych produktów lub oferowanych usług.

Podając za Podręcznikiem Oslo, wyróżnić można następujące rodzaje innowacji:

- w obrębie produktu (wyrobu lub usługi),
- w obrębie procesu,
- marketingowe,
- organizacyjne<sup>17</sup>.

Wśród innowacji w obrębie produktu wyróżnia się znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Do tego typu innowacji zalicza się również wykorzystywanie nowej wiedzy/technologii lub bazowanie na nowych zastosowaniach albo kombinacjach istniejącej wiedzy/technologii, a także podejmowanie prac projektowo-konstrukcyjnych. Innowacje w obrębie procesu to zmiany w zakresie technologii, urządzeń lub oprogramowania oraz nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. W ramach innowacji marketingowych zazwyczaj wyróżnia się znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji produktów, nadanie produktom cech wizualnych, które będą je wyróżniać, wdrożenie nowych kanałów sprzedaży, stosowanie nowych metod w promocji produktów oraz nowe metody w zakresie kształtowania cen.

Innowacje organizacyjne dotyczą przede wszystkim ludzi i organizacji pracy. Przykładami tego typu innowacji mogą być:

- wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez podmiot zasadach działania,
- wdrażanie nowych metod organizowania rutynowych działań i procedur regulujących pracę (np. poprawa procesu uczenia się lub udostępniania wiedzy w ramach organizacji).

Celem innowacji organizacyjnych jest osiągnięcie lepszych wyników przez redukcję kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do aktywów, niebędących przedmiotem wymiany handlowej (takich jak nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna)<sup>18</sup>.

Wśród wielu typów innowacyjności wyróżnia się również pojęcie innowacyjności bezwzględnej, która sprowadza się do umiejętności stworzenia, a następnie wdrożenia bezwzględnej nowości (organizacyjnej, technologicznej, produktowej itp.). Innowacyjność tego typu jest powiązana z dużą niepewnością i ryzykiem, niemniej w przypadku sukcesu zapewnia podmiotowi wdrażającemu „premię za pierwszeństwo”<sup>19</sup>.

Innym typem innowacyjności jest innowacyjność relacyjna, polegająca na umiejętności wdrożenia określonych rozwiązań, które są nowe tylko w ustalonym kontekście, miejscu i czasie. Przykładem tego typu innowacyjności jest np. wdrożenie w organizacji procedur lub technologii, które są nowe dla tejże organizacji (patrz przykład wspomnianej powyżej ideologii Kaizen lub norm serii ISO). Innowacyjność relacyjna ściśle wiąże się z modernizacją imitacyjną<sup>20</sup>.

Kolejnym typem innowacji są innowacje przełomowe, inaczej określane radykalnymi. Ich cechą charakterystyczną jest fakt, że pojawiają się bardzo rzadko, ale gdy już się to stanie, całkowicie odmieniają sytuację rynkową. Są to produkty/usługi zupełnie nowe, jakich dotychczas nie było na rynku lub podobne do istniejących, ale oparte na zupełnie nowej technologii, pozwalające na nowe możliwości funkcjonowania. Przykładami takich innowacji są np. telefony komórkowe lub aparaty USG 2D<sup>21</sup>. Innowacja przełomowa, która zostanie „podchwyciona” przez rynek jest następnie udoskonalana w formie kolejnych innowacji przyrostowych.

Innowacje przyrostowe (inkrementalne) są rezultatem systematycznego modyfikowania, udoskonalania istniejącego produktu/usługi, tak aby w coraz większym i lepszym stopniu zaspokajał on potrzeby potencjalnych klientów (np. aparaty USG 3D i 4D). Tego typu innowacje pojawiają się znacznie częściej niż innowacje przełomowe, wymagają niższych nakładów finansowych, krótszego czasu realizacji i stanowią źródło przewagi konkurencyjnej na wiele lat<sup>22</sup>.

17 Podręcznik Oslo, *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podręcznik-oslo-manual1.pdf>.

18 Ibidem.

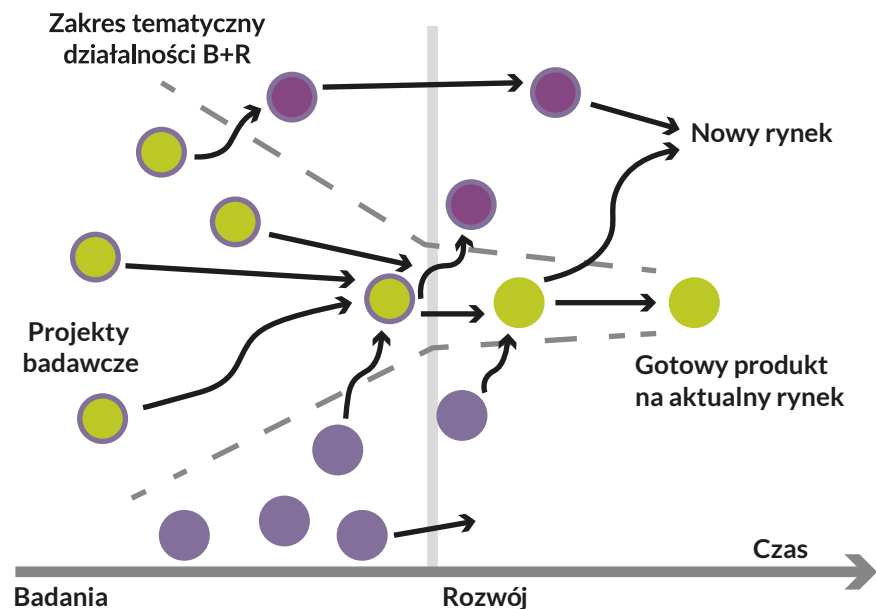
19 Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, Pobrano 05.01.2015 z <http://www.pi.gov.pl/>

20 Ibidem.

21 Ibidem.

22 Ibidem.

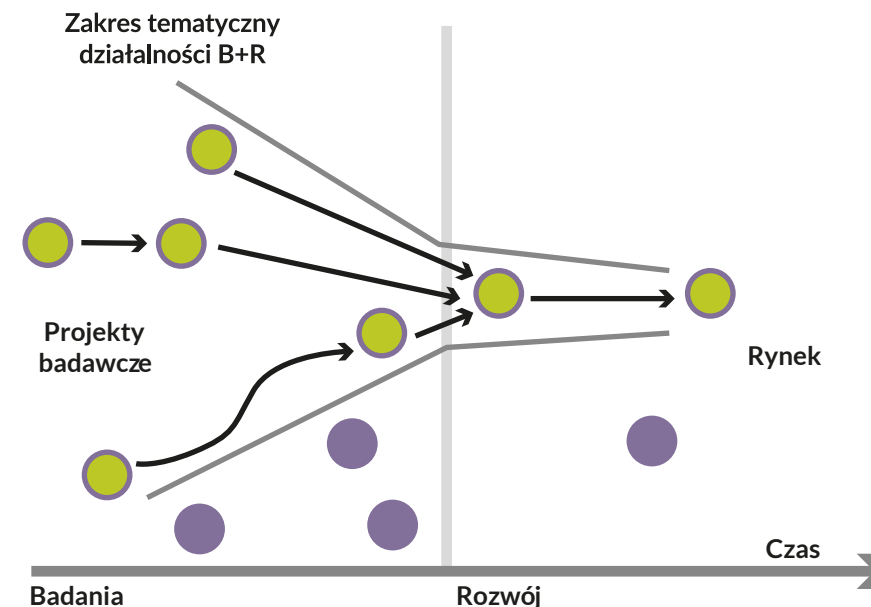
Odmiernym typem innowacji są innowacje otwarte, których istotą jest korzystanie z wartościowych zasobów wiedzy czy technologii wytworzonych poza organizacją. Ten rodzaj innowacji pozwala na połączenie wysiłków klientów, konsumentów, badaczy i innych podmiotów w jednym procesie tworzenia innowacji. Stwarza on możliwość większego otwarcia się zainteresowanych podmiotów na nowe, innowacyjne pomysły, ułatwia dostęp do komplementarnych zasobów i korzystania z efektu, synergii ale również zmniejsza ryzyko podejmowanych działań/inwestycji<sup>23</sup>. Graficznie proces tworzenia innowacji otwartych zobrazowany został na rysunku 2.



Rys. 2. Proces tworzenia innowacji otwartych

Źródło: Saari S., Haapasalo H., *Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks. Technology and Investment*, 2012, 3, 36–47; <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2012.31006> Published Online February 2012 (<http://www.SciRP.org/journal/ti>).

Przeciwieństwem innowacji otwartych są innowacje zamknięte, tworzone przez określony podmiot, na wskazany rynek lub adresowane do określonej grupy odbiorców (np. e-usługi). Proces tworzenia innowacji zamkniętych przedstawiony został na rysunku 3.



Rys. 3. Proces tworzenia innowacji zamkniętych

Źródło: Saari S., Haapasalo H., *Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks. Technology and Investment*, 2012, 3, 36–47; <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2012.31006> Published Online February 2012 (<http://www.SciRP.org/journal/ti>).

Alternatywą do innowacji otwartych są innowacje typu mix. Są one wykorzystywane do zręcznego połączenia możliwości opracowania innowacji w ramach organizacji/JST, przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości współpracy z innymi podmiotami zewnętrznymi, są one wykorzystywane w ramach innowacji otwartej<sup>24</sup>.

Organizacja, która zamierza wdrożyć innowacje może to zrobić na dwa sposoby:

- podjąć działania o charakterze twórczym i opracować innowacje we własnym zakresie (samodzielnie lub z zewnętrznymi partnerami),
- zaadaptować do własnych warunków innowacje wytworzone przez inne firmy lub instytucje.

Pierwszy ze sposobów koncentruje się na prowadzeniu przez organizację działań w zakresie badawczo-rozwojowym. Może ona prowadzić badania w celu:

- zdobycia nowej wiedzy,
- ukierunkowania na konkretne wynalazki, mające na celu modyfikację istniejących technik.

23 Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010. Pobrane 05.01.2015 z <http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf>.

24 Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010. Pobrane 05.01.2015 z <http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf>.

- Drugi ze sposobów, określany jako pozostała działalność innowacyjna, skupia się na prowadzeniu działalności mającej na celu m.in.:
- uzyskanie nowej koncepcji produktów/usług przez działania marketingowe podmiotu/podmiotów i jej relacje z użytkownikami,
- uzyskanie nowej koncepcji produktów/usług przez zdolności podmiotów do prowadzenia prac projektowo-rozwojowych,
- uzyskanie nowej koncepcji produktów przez monitorowanie konkurencji,
- zakup know-how,
- zakup innych usług doradczych,
- szkolenia wewnętrzne i/lub zewnętrzne pracowników, których efektem może być wygenerowanie innowacji,
- reorganizacja sposobów funkcjonowania (systemów zarządzania) firmy w celu wytworzenia innowacji,
- wypracowanie nowych metod marketingu i/lub sprzedaży swoich wyrobów/usług<sup>25</sup>.

*Innowacje w różnego rodzaju organizacjach odnoszą się do planowanych zmian, które powinny skutkować poprawą ich wyników czy też efektywnością funkcjonowania. Dla potrzeb niniejszej publikacji przyjęto, że pojęcie innowacji dotyczy będzie zmian charakteryzujących się następującymi cechami:*

- niepewność co do rezultatu działalności innowacyjnej,
- konieczność zainwestowania określonych zasobów i środków finansowych,
- wykorzystywanie nowej wiedzy bądź nowe zastosowanie dotychczas nabytej wiedzy,
- poprawa efektywności działania i pozycji konkurencyjnej JST.

Działalność innowacyjna może prowadzić zarówno do wytworzenia, jak i do wdrożenia innowacji w krótkim okresie oraz do podniesienia zdolności innowacyjnej danego podmiotu. Tworząc i wdrażając innowacje, jednostka uczy się, zyskuje cenne wiadomości płynące z kontaktów i działań marketingowych, a także podnosi swoją zdolność innowacyjną dzięki zmianom organizacyjnym<sup>26</sup>. Jednostki samorządu terytorialnego swoją działalność głównie opierają na przepisach prawa i na ustalonych procedurach. Przedstawiciele JST, tworzący strategię innowacji, powinni dążyć do tego, aby zapewniała ona warunki do odkrywania i wdrażania nowatorskich/innowacyjnych rozwiązań, z zachowaniem zasad dobrego, demokratycznego rządzenia na szczeblu lokalnym. Wskazówki dotyczące jej budowy zawarto w Strategii Innowacji i Dobrego Rządzenia na Szczeblu Lokalnym, opisanej w Załączniku 1 *Powiązania lokalnej strategii innowacji z tematycznymi dokumentami na szczeblu regionalnym*.

<sup>25</sup> Podręcznik Oslo, op.cit.

<sup>26</sup> Ibidem.



## INNOWACYJNOŚĆ W DZIAŁANIACH SAMORZĄDU LOKALNEGO

---

- 3.1.** MIEJSCE INNOWACYJNOŚCI W ZAPISACH LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU
- 3.2.** INNOWACYJNOŚĆ W PROMOWANIU DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ
- 3.3.** BUDOWANIE POZYCJI JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ W SIECIACH WSPÓŁPRACY
- 3.4.** INNOWACYJNOŚĆ W ZLECANIU ZADAŃ PUBLICZNYCH

# 3.1. MIEJSCE INNOWACYJNOŚCI W ZAPISACH LOKALNYCH STRATEGII ROZWOJU

Jednym z głównych celów strategicznego kreowania innowacyjności gospodarki lokalnej jest takie zarządzanie strategiczne, które umożliwia wzrost zdolności gospodarki lokalnej do:

- a) **absorpcji innowacji**, czyli pozyskiwania innowacji jako egzogenicznych czynników rozwoju lokalnego,
- b) **generowania rodzimych innowacji**, przynajmniej w części, na podstawie lokalnego, wewnętrznego potencjału innowacyjnego, począwszy od pierwszej fazy cyklu innowacyjnego, aż do wdrożenia praktycznego i dyfuzji w gospodarce lokalnej lub regionalnej<sup>1</sup>.

Strategiczne cele rozwoju miast i gmin wpisane są w ich strategię, które stanowią pewną formę długookresowego (najlepiej ponadkadencyjnego) planu działania na rzecz realizacji polityki rozwoju społeczno-gospodarczego. **Strategia rozwoju powinna zawierać elementy strategii innowacji, choćby jedynie w zakresie określenia, w jakim stopniu i w jaki sposób należy wykorzystywać innowacje dla celów osiągnięcia przewagi strategicznej gminy.**

Wiele zapisów strategii rozwoju gmin województwa śląskiego zawiera wytyczne (cele strategiczne) mające służyć rozwojowi przedsiębiorczości oraz absorpcji innowacji.

Najczęściej spotykane zapisy to:

- a) sytuowanie w granicach gminy specjalnej strefy ekonomicznej,
- b) współtworzenie regionalnego parku przemysłowo-technologicznego,
- c) budowa internetowej bazy ofert gospodarczych i inwestycyjnych,
- d) prawne i infrastrukturalne przygotowanie atrakcyjnych logistycznie terenów inwestycyjnych,
- e) wspieranie samorządu powiatowego w realizacji: inwestycji infrastrukturalnych oraz działań służących rozwojowi lokalnego rynku pracy,
- f) stała promocja gospodarcza gminy o charakterze międzynarodowym, w tym przez dystrybucję informacji dotyczących walorów gminy oraz katalogów mających charakter propozycji inwestycyjnych wraz z ofertą korzyści zewnętrznych,

- g) lobbowanie w samorządach powiatowym i wojewódzkim na rzecz aktywnej promocji gospodarczej poszczególnych gmin oraz utworzonych przez nie grup,
- h) zapewnienie powszechnego, taniego dostępu do szerokopasmowego Internetu,
- i) opracowanie i aplikacja optymalnych procedur obsługi inwestorów, w tym przede wszystkim inwestorów zagranicznych,
- j) oferowanie preferencji prawnofinansowych dla inwestorów zewnętrznych, w ramach dostępnej prawem pomocy publicznej,
- k) zapewnienie zachodnioeuropejskich standardów zamieszkania oraz wielowymiarowej (edukacyjnej, sportowo-rekreacyjnej, handlowej, usługowej, administracyjnej, medycznej) obsługi pracowników, inwestorów zewnętrznych,
- l) utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa działalności gospodarczej,
- m) doskonalenie systemów bieżącej obsługi administracyjnej przedsiębiorców przez budowę elektronicznych systemów: rejestracji, obiegu i archiwizacji dokumentów oraz realizacji spraw, a także analitycznych i wspomagających procesy podejmowania decyzji,
- n) budowa elektronicznego systemu informacji przestrzennej oraz uczestnictwo w regionalnym systemie informacji przestrzennej i przetwarzania danych przestrzennych,
- o) podnoszenie kapitałów zakładowych i akcyjnych spółek gminnych w celu podniesienia ich skuteczności i efektywności działania, a także rozszerzenia zakresu działalności, w tym przez absorpcję innowacji,
- p) wspieranie rozwoju przedsiębiorstw działających w proinnowacyjnych dziedzinach działalności gospodarczej (np. ekologiczne rolnictwo, geotermia),
- q) wspieranie upowszechniania innowacyjnych rozwiązań proekologicznych,
- r) pozyskiwanie informacji na temat kondycji lokalnych przedsiębiorstw i ocze-kiwań ich właścicieli w stosunku do samorządu lokalnego.

Część samorządów swoje działania prorozwojowe koncentruje na konkretnych zagadnieniach, takich jak np. rozwój turystyki i rekreacji czy podejmowanie działań na rzecz rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, podczas gdy inne w swoich dokumentach strategicznych bardzo ogólnikowo odnoszą się do tej sfery, a zagadnienie innowacji sprowadzają do przykładowego zapisu „bycie ośrodkiem, w którym dynamicznie rozwija się innowacyjny sektor MŚP”. Tymczasem gminy przy formułowaniu celów strategicznych odnoszących się do innowacji powinny uwzględniać nie tylko uwarunkowania wewnętrzne, lecz także czynniki zewnętrzne, determinowane przez otoczenie, a przede wszystkim powinny skoncentrować się na zapewnieniu warunków wdrażania rozwiązań i technologii<sup>2</sup>.

1 Broł R., Sztando A., Strategiczne kreowanie innowacyjności gospodarki lokalnej na przykładzie gminy Polkowice, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 179, 2011.

2 Meyer C., Relentless Growth: How Silicon Valley innovation strategies can work in your business, The Free Press, New York 1998.

# 3.2.

## INNOWACYJNOŚĆ W PROMOWANIU DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ

Jak wynika z Ustawy o samorządzie gminnym<sup>3</sup>, działania w zakresie promocji należą do zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego. Jednakże, w polskim prawie brakuje uregulowań dotyczących warunków i zasad realizacji zadań samorządów w tym zakresie, co sprawia, że jednostki samorządu terytorialnego same decydują o sposobach, metodach i narzędziach realizacji tych zadań. Dlatego też podejście do promocji przez samorzady nie jest jednolite. Marketing komunalny powinien być integralnie związany z polityką rozwojową, znajdującą odzwierciedlenie w planowaniu przestrzennym, jako rynkowo zorientowany sposób wykorzystania przestrzeni przez władze lokalne na potrzeby rozwoju przedsiębiorstw sektora prywatnego<sup>4</sup>. Jak wynika z raportu NIK-u *Działania promocyjne Jednostek Samorządu Terytorialnego*, strategiczne działania promocyjne jednostek samorządu terytorialnego najczęściej określane są w różnych, długofalowych dokumentach planistycznych.

### DOBRA PRAKTYKA

Generalnie, działania promocyjne powinny być rozpoczynane od etapu planowania, stąd strategię należy uznać za podstawę prac w obszarze marketingu.

Źródło: *Rola samorządów gminnych w procesach rozwojowych Polski Wschodniej*, raport pod red. nauk. prof. B. Plawgo, Fundacja BFKK, Białystok 2010.

Za realizację działań promocyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego przeważnie odpowiedzialne są komórki organizacyjne urzędu lub pracownicy na samodzielnych stanowiskach<sup>5</sup>.

Działania promocyjne podejmowane przez samorzady koncentrują się na promocji: gospodarczej i turystycznej, ale również kulturalnej, o wymiarach krajowym i międzynarodowym. Coraz ważniejszym czynnikiem pozyskiwania zasobów oraz poprawy jakości kapitału społecznego w jednostkach samorządu terytorialnego staje się optymalne wykorzystanie narzędzi marketingowych w zarządzaniu rozwojem lokalnym<sup>6</sup>.

Przeprowadzone, w ramach projektu Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych, badania audytowe w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego wykazują, że działalności promocyjna i informacyjna w jednostkach prowadzone są głównie na podstawie następujących narzędzi:

- media elektroniczne – strony internetowe,
- lokalne media (głównie prasa codzienna, ekonomiczna czy turystyczna),
- udział w wydarzeniach gospodarczych, kulturalnych,
- wydawnictwa, publikacje własne (ulotki, broszury, foldery, książki).

Większe jednostki samorządu terytorialnego sięgają również po takie narzędzia marketingowe, jak spoty reklamowe, promujące np. wolne obszary inwestycyjne na terenie miasta/gminy, czy też elektroniczne billboardy, które informują mieszkańców o wydarzeniach kulturalnych. Coraz częściej samorzady umieszczają swój profil na portalach społecznościowych, na których znajdują się wszystkie informacje o wydarzeniach w mieście/gminie, a to umożliwia interaktywną komunikację z mieszkańcami.

Dzięki zaangażowaniu środków unijnych jednostki samorządu terytorialnego mają również możliwość promocji w ramach wydarzeń o charakterze międzynarodowym. Wymiana doświadczeń jako składowej prowadzonej współpracy międzynarodowej stanowi również ważny element kształtowania wizerunku jednostek poza granicami kraju.

Audytowane jednostki samorządu terytorialnego województwa śląskiego najczęściej promują:

- aktywne działania gminy (zrealizowane projekty),
- dogodną lokalizację dla inwestorów,
- dostęp do wysokiej jakości infrastruktury technicznej,
- sprawność oferowanych usług administracyjnych,
- potencjał lokalnej przedsiębiorczości,
- skuteczną politykę wspierania podmiotów gospodarczych.

Do głównych efektów podejmowanych działań promocyjnych należą: wzrost rozpoznawalności, wypracowanie marki – wzmocnienie wizerunku miasta/gminy, przyciągnięcie inwestorów, zwiększenie zainteresowania mieszkańców sprawami miasta/gminy. Efekty te są trudne do zmierzenia, jednak ważne jest, aby już na etapie opracowania dokumentów strategicznych zostały określone sposoby pomiaru, np.: wskaźniki, które umożliwiają ocenę skuteczności podejmowanych działań promocyjnych.

### WAŻNE!

Konieczny jest stały monitoring działań promocyjnych oraz ich wymiernych efektów.

3 Ustawa z dnia 8 marca 1990 r.

4 Markowski T., Zarządzanie rozwojem miast, PWN, Warszawa 1999.

5 Raport NIK Działania promocyjne Jednostek Samorządu Terytorialnego, kwiecień 2012.

6 Kaszuba K., Marketing w zarządzaniu rozwojem gminy, www.kompetentnagmina.pl.



# 3.3.

## BUDOWANIE POZYCJI JEDNOSTKI SAMORZĄDOWEJ W SIECIACH WSPÓŁPRACY

Zadaniem władz samorządowych jest takie programowanie rozwoju lokalnego w gminie, które w pełni pozwoliłoby na wykorzystanie zasobów lokalnych. W procesie programowania niezwykle ważne jest nawiązywanie do tradycji regionu oraz tworzenie sieci współpracy w układzie władze JST – podmioty gospodarcze – instytucje naukowe – instytucje otoczenia biznesu.

### WAŻNE!

*Jednostki samorządu terytorialnego w systemie wspierania rozwoju technologii województwa śląskiego nie powinny narzucać gotowych rozwiązań, lecz powinny podejmować działania w celu rozwoju swojego potencjału.*

Utworzenie sieci współpracy w głównej mierze opartych na otwartości na innowacyjne rozwiązania daje możliwość efektywnego pozyskiwania funduszy oraz ich konsolidowania wokół przedsięwzięć gwarantujących rozwój lokalnego potencjału, co w konsekwencji będzie wzmacniać pozycję konkurencyjną jednostek samorządowych.

W przypadku współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego odbywa się ona zazwyczaj w wymiarach gospodarczym i społecznym, np. podczas realizacji wspólnych przedsięwzięć, a także w sferze usług publicznych, szczególnie w obszarze integracji usług komunalnych czy administracyjnych. Jednakże, władze samorządowe nie zawsze dostrzegają korzyści wynikające ze współpracy z innymi jednostkami samorządowymi. Wciąż przeważa postawa konkurencyjności między JST, zarówno w sferze gospodarczej, jak i usług publicznych. Występują trudności z uzgodnieniami wspólnych inwestycji, w szczególności ich komplementarności i lokalizacji. Zidentyfikowana współpraca jednostek polega na wspólnym użytkowaniu zasobów lokalnych oraz podejmowaniu prób tworzenia powiązań kooperacyjnych między podmiotami gospodarczymi, funkcjonującymi na ich terenie.

Intensyfikacja różnych form współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego niewątpliwie stanowiłaby czynnik wpływający na poprawę sprawności funkcjonowania administracji publicznej oraz zagwarantowałaby warunki rozwoju lokalnych gospodarek<sup>7</sup>.

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z przedstawicielami organizacji pozarządowych głównie bazuje na zapewnieniu odpowiedniej dbałości władz samorządowych o dobro wspólne obywateli w takich obszarach, jak planowanie strategiczne rozwoju gminy czy wydawanie lokalnych aktów prawnych.

Relacje pomiędzy samorządami terytorialnymi a organizacjami pozarządowymi reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zgodnie z zapisami Ustawy władze samorządowe mają obowiązek współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie zadań pożytku publicznego.

W Ustawie wymieniono przykłady możliwych form współpracy:

- zlecenie zadań publicznych na zasadach określonych w Ustawie,
- wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności,
- konsultowanie z organizacjami pozarządowymi projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych,
- tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym,
- zawieranie umów na wykonanie inicjatywy lokalnej na zasadach określonych w Ustawie,
- zawieranie umów partnerstwa, określonych w Ustawie, o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

Na mocy zapisów Ustawy samorządy lokalne mają obowiązek uchwalania rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, w których powinny być określone zakres, ramy i formy współpracy samorządu i organizacji pozarządowych, a także środki publiczne przeznaczone na tę współpracę.

Zgodnie z opracowaniem wykonanym na potrzeby Pracowni Dobra Wspólnego, przykładem konsultacji projektu programu współpracy mogą być prace prowadzone przez Urząd Miasta Katowice, oparte na publicznie dostępnym planie konsultacji z określonymi w nim etapami i datami poszczególnych działań. Z kolei, przykładem wieloletniego planowania współpracy może być przyjęty w 2007 roku przez Radę Miejską Dąbrowy Górniczej *Program Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w Dąbrowie Górniczej w latach 2008-2013*.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie od 2010 roku umożliwia tworzenie centrów wsparcia organizacji pozarządowych przez jednostki samorządu terytorialnego. W kraju działa kilkadziesiąt takich centrów, przy czym część z nich funkcjonuje jako jednostki samorządowe, a część jest powierzana organizacjom pozarządowym. Przykładem centrum wsparcia, funkcjonującego jako jednostka samorządowa może być Żorskie Centrum Organizacji Pozarządowych,

<sup>7</sup> Program Rozwoju Instytucjonalnego, Baza dobrych praktyk zarządzania w samorządzie terytorialnym, strona internetowa <http://pri.dobrepraktyki.pl/>.

powołane w dniu 1 maja 2007 roku przez Radę Miasta Żory, którego głównym celem jest wspieranie organizacji pozarządowych, działających na terenie miasta Żory. Źródłem utrzymania Centrum jest wsparcie finansowe otrzymywane z budżetu miasta oraz środki uzyskane z realizacji projektów<sup>8</sup>.

W przypadku międzynarodowej współpracy jednostek samorządu terytorialnego najważniejszym aktem prawnym jest Konstytucja RP, która dopuszcza prawo do zrzeszania się jednostek samorządu terytorialnego i przystępowania do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych oraz współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi innych państw.

Możliwość uzyskania wsparcia finansowego przez jednostkę samorządu terytorialnego w postaci dofinansowania z programów unijnych, zarówno na działania związane z transferem wiedzy i wymianą doświadczeń, jak i inwestycyjne, związane np. z pracami rewitalizacyjnymi, jest dodatkową zachętą.

Zgodnie z rezultatami badań przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w 2012 roku, jednostki samorządu terytorialnego w Polsce są bardzo zróżnicowane pod względem form i intensywności prowadzonej współpracy. Odczuwają potrzebę większego zaangażowania władz centralnych na rzecz aktywizacji międzynarodowej lokalnych partnerów. Realizacja wspólnych, międzynarodowych przedsięwzięć niewątpliwie pozytywnie wpływa na konkurencyjność terytorialną, społeczną i ekonomiczną samorządów, a także całego kraju.

#### CIEKAWOSTKA

- Prowadzenie współpracy międzynarodowej deklaruje prawie dwie trzecie samorządów (72%). Wśród przyczyn braku takiej aktywności najczęściej wymienia się ograniczone środki finansowe czy – szerzej rozumiany – „brak możliwości” lub kompetencji językowych i czasu pracowników.
- Połowa samorządów (49%) twierdzi, że w swoich planach uwzględnia priorytety polskiej polityki zagranicznej.

Źródło: Fuksiewicz A., Łada A., Wenerski Ł., *Współpraca Zagraniczna Polskich Samorządów. Wnioski z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

Zachętą do realizacji takich inicjatyw przez samorzady lokalne jest powiązanie internacjonalizacji z rozwojem infrastrukturalnym danej jednostki. Postrzeganie współpracy międzynarodowej nie tylko przez pryzmat udziału w wymianach, organizacji wspólnych wydarzeń kulturalnych czy sportowych przyczyni się do wzrostu konkurencyjności samorządów lokalnych. Za wartościowe uznaje się podjęcie współpracy w takich obszarach, jak: **rynek pracy, transport, ochrona środowiska, poszanowanie energii**. Podpisywanie umów międzynarodowych o współpracy stopniowo traci na znaczeniu, natomiast współpraca realizowana w ramach projektów międzynarodowych, pozwalająca zdobyć wiedzę o najnowszych osiągnięciach techniki i ich praktycznym zastosowaniu w jednostkach samorządu terytorialnego, zdecydowanie odgrywa coraz większą rolę. Kontakty

międzynarodowe dają możliwości promowania własnych doświadczeń, kultury czy grupy przedsiębiorców, co z kolei przekłada się na wzmocnienie rozwoju lokalnych gospodarek<sup>9</sup>.

Możliwość znalezienia partnerów chętnych do międzynarodowej współpracy zapewnia aktywne uczestnictwo w organizacjach międzynarodowych, które skupiają liderów i specjalistów administracji publicznej. Organizacja ICLEI (The International Council for Local Environmental Initiative) ma za zadanie współtworzenie i wspieranie światowego ruchu samorządów lokalnych, działającego na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Uczestnictwo w ICLEI umożliwia udział w międzynarodowych projektach szkoleniowych i badawczych oraz inicjatywach pilotażowych.

Dodatkowo, ICLEI reprezentuje interesy samorządów lokalnych jako kluczowych aktorów w działaniach na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju zarówno na forum krajowym, jak i międzynarodowym.

Od 25 października 1993 roku miasto Katowice jest członkiem organizacji ICLEI. Miasto uczestniczyło m.in. w testowaniu instrumentów służących do oceny zrównoważonego rozwoju: *Local Evaluation 21* oraz *Urban Ecosystem Europe*, które umożliwiają przetwarzanie danych dotyczących działań podejmowanych przez miasto.

Organizacja ICLEI organizuje coroczne kongresy *Resilient Cities*, gdzie przedstawiciele miast, instytucji publicznych, sektora prywatnego, środowisk akademickich oraz naukowców, zainteresowani tematyką zrównoważonego środowiska miejskiego oraz adaptacji do zmian klimatycznych, mogą nawiązać długoterminową współpracę.

<sup>8</sup> Schimanek T., *Współpraca z samorządami lokalnymi*, materiały edukacyjne dla Pracowni Dobra Wspólnego, [http://lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/BIBLIOTEKA/manuale/Wspolpraca\\_z\\_samorzadami\\_lokalnymi.pdf](http://lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/BIBLIOTEKA/manuale/Wspolpraca_z_samorzadami_lokalnymi.pdf).

<sup>9</sup> Fuksiewicz A., Łada A., Wenerski Ł., *Współpraca Zagraniczna Polskich Samorządów. Wnioski z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.

# 3.4. INNOWACYJNOŚĆ W ZLECANIU ZADAŃ PUBLICZNYCH

## Innowacyjne formy realizacji zadań publicznych

Przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia, oparta na podziale zadań, korzyści i ryzyka pomiędzy podmiotem publicznym a partnerem prywatnym. Uchwalenie 19 grudnia 2008 roku Ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. Nr 19, poz. 100, z późn. zm.) oraz 9 stycznia 2009 roku Ustawy o koncesji na roboty budowlane lub usługi (Dz. U. Nr 19, poz. 101, z późn. zm.) dało podstawy do kreowania efektywnych form współpracy podmiotów publicznych z sektorem prywatnym. Akty te zniósł rygorystyczne wymogi administracyjne, pozostawiając dużą dozę elastyczności przy formułowaniu umowy o współpracy przez strony partnerstwa.

Główne czynniki, które wpływają na podejmowanie decyzji o realizacji inwestycji w PPP to czynniki finansowe oraz umiejętność wykorzystania nadarżającej się okazji. Do głównych czynników finansowych zaliczamy:

- **Wysoką wartość inwestycji** – jest czynnikiem często decydującym o braku możliwości samodzielnej realizacji inwestycji przez podmiot publiczny. W takich przypadkach podmioty publiczne szukają finansowania zewnętrznego w postaci kapitału prywatnego.
- **Skumulowaną wartość inwestycji** – inwestycje, których łączne przewidywane koszty wykonania są niższe w formule PPP niż w tradycyjnej (np. PZP) mają zdecydowanie większą szansę na realizację właśnie w ten sposób. Wypracowanie umiejętności porównywania kosztów związanych z inwestycjami i utrzymaniem obiektów powstałych w ich wyniku jest więc podstawowym zadaniem stojącym przed podmiotami, chcącymi rozpowszechnić formułę PPP w Polsce.
- **Wpływanie na dług publiczny** – inwestycje, w których zaplanuje się odpowiedni podział ryzyka, skutkujący niezaliczeniem zobowiązań z nich wynikających do długu publicznego, mają zdecydowanie większą szansę na realizację w formule PPP<sup>10</sup>.

Jednostki samorządu terytorialnego niechętnie realizują przedsięwzięcia w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Na terenie województwa śląskiego realizowanych jest 13 projektów w formule PPP<sup>11</sup>. Większość z nich dotyczy termomoderni-

zacji obiektów użytku publicznego. Często przy realizacji tego typu projektów ich głównym celem jest budowa zdalnego systemu monitorowania i zarządzania energią. W tej formule wykonywane są również projekty mające na celu modernizację oświetlenia ulic w danej gminie oraz budowę systemu zarządzania i monitoringu.

## CZYNNIKI UTRUDNIAJĄCE ROZWÓJ PPP W POLSCE

### BRĄK

- strategii państwa w zakresie upowszechnienia i stosowania PPP (brak informacji i promocji)
- rozwiniętego rynku szkoleń dotyczących PPP
- instytucji ograniczającej ryzyko finansowe PPP
- instytucji kordynującej rozwój ppp w kraju
- wykwalifikowanej kadry urzędników
- środków na inwestycje
- wzajemnych doświadczeń we współpracy oraz katalogu dobrych praktyk

Elementem odróżniającym PPP od innych form współpracy pomiędzy podmiotami publicznymi a partnerami prywatnymi (w szczególności od typowych zamówień publicznych) jest podział ryzyka, związany ze wspólną realizacją przedsięwzięcia. Partnerstwo publiczno-prywatne jest jedną z wielu, potencjalnie korzystnych dla interesu publicznego, form prowadzenia procesu inwestycyjnego w zakresie infrastruktury publicznej czy świadczenia usług użyteczności publicznej.

Nie powinno być ono forsowane w sytuacji, w której podmiot publiczny jest w stanie samodzielnie wywiązać się ze swoich zadań w sposób nie gorszy niż w wariacie współpracy z sektorem prywatnym, natomiast umiejętnie wdrożone PPP może przynieść wymierne korzyści interesowi publicznemu. Warunkiem powodzenia jest rozpoznanie przez władze publiczne właściwych obszarów zadań, które mogą być powierzone stronie prywatnej, z zastrzeżeniem, że przedsiębiorcy podejmą się ich realizacji w sposób zagwarantowany w umowie. Przy odpowiednim podziale zadań strona publiczna może osiągnąć własne cele efektywniej niż przy tradycyjnym (samodzielnym) modelu działania<sup>12</sup>.

Programowanie i realizacja polityki regionalnej oraz współpraca z samorządami i partnerami społeczno-gospodarczymi, przy zastosowaniu formuły PPP, także z udziałem środków europejskich, służą poprawie jakości usług publicznych, dostarczeniu niezbędnej infrastruktury, wzmocnieniu innowacyjności. Powyższe podejście jest uzasadnione również przekonaniem o konieczności zaangażowania dodatkowych, prywatnych źródeł finansowania zadań prorozwojowych poza środkami budżetów krajowego i wspólnotowego<sup>13</sup>.

*W instytucjach coraz częściej można spotkać się z osobami bądź zespołami delegowanymi do realizacji projektów PPP.*

*Przy identyfikacji ryzyka projektowego podmioty publiczne coraz częściej korzystają z pomocy ekspertów zewnętrznych.*

*Przez ostatnie dwa lata wśród jednostek publicznych wzrósł poziom wiedzy o PPP*

10 Raport z badania wśród wybranych podmiotów publicznych sporządzony na potrzeby analizy potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa kwiecień 2014.

11 Strona internetowa: [www.bazapp.pl](http://www.bazapp.pl); dostęp: 05.03.2015 r.

12 Partnerstwo publiczno-prywatne: Od pomysłu do wyboru partnera prywatnego, praca zbiorowa (pod red.): R. Cieślaka, B. Korbusa; Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.

13 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju.

## CYKL ŻYCIA PROJEKTU PPP

### I. Podmioty biorące udział w PPP

- administracja państwowa
- samorząd
- spółka gminna
- organizacje pozarządowe
- podmioty zagraniczne

### II. Analizy wstępne

- analizy przedrealizacyjne
- bariery PPP
- memorandum informacyjne
- doradztwo
- ocena wariantu PPP
- projekty hybrydowe
- raporty z rynku
- wybór projektu PPP
- tajemnica przedsiębiorstwa

### III. Finansowanie ppp

- alokacja ryzyka
- dług publiczny
- due diligence
- Eurostat
- finansowanie projektów
- forfaiting
- leasing
- obligacje projektowe
- pomoc publiczna
- project finance
- opłata za dostępność

### IV. Wybór partnera prywatnego

- dialog konkurencyjny
- koncesja na roboty budowlane lub usługi
- dialog techniczny
- kryteria oceny ofert
- negocjacje
- warunki udziału w postępowaniu
- wybór partnera prywatnego

### V. Umowa PPP

- umowa PPP
- zarządzanie projektem PPP

### VI. Zakończenie umowy

- ocena ex post
- rozwiązanie umowy
- step in rights
- trwałość projektu PPP

Źródło: [http://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E\\_przewodnik/Strony/Cykl\\_zycia\\_projektu.aspx](http://www.ppp.gov.pl/Publikacje/E_przewodnik/Strony/Cykl_zycia_projektu.aspx); dostęp: 02.02.2015 r.

#### Na poziomie lokalnym o zastosowaniu formuły PPP decydują:

- brak możliwości pozyskania środków z innych źródeł na inwestycje,
- możliwość realizacji inwestycji bez ponoszenia ryzyka finansowego, przynajmniej na początkowym etapie inwestycji.

#### Zainteresowanie PPP nadal będzie niewielkie, jeżeli:

- dobre przykłady z projektów PPP nie zostaną skutecznie rozpowszechnione wśród jednostek niemających doświadczeń realizacyjnych,
- na poziomie jednostek publicznych nie zostanie zgromadzona wiedza w zakresie przygotowywania projektów PPP na etapie koncepcyjnym (przed ogłoszeniem) – co skutecznie może zachęcić podmioty prywatne do uczestniczenia w takich postępowaniach.

#### Innowacyjne zamówienia publiczne

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2004 r. Nr 19, poz. 177) to przepisy, jakie zamawiający powinien stosować podczas przeprowadzania procedury zamówienia publicznego. Na Ustawę patrzeć można również jako na regulację, która w bardzo szerokim zakresie sprzyja innowacyjności w gospodarce oraz w działaniach zamawiających. Odpowiednie wykorzystanie instrumentów prawnych z zakresu Prawa zamówień publicznych może skutkować opracowaniem nowych technologii bądź zakupem

innowacyjnych produktów. Aby sprzyjać rozwojowi innowacyjnej gospodarki, Komisja Europejska wydała dokument (*Commission Staff Working Document, Guide on Dealing with innovative solutions in public procurement, 10 elements of good practice, Brussels 23.2.2007, sec(2007) 208*) będący spisem dobrych praktyk w realizacji innowacyjnych zamówień publicznych, definiując zasady przeprowadzenia inteligentnej procedury, wraz z przykładami innowacyjnych rozwiązań, które zostały wdrożone dzięki dobrze skonstruowanej procedurze wyboru.

#### NOWE KRYTERIA OCENY NAJKORZYSTNIEJSZEJ OFERTY (POZA CENA) ODNOSZĄCE SIĘ DO PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA TO:

- jakość
- funkcjonalność
- parametry techniczne
- aspekty środowiskowe
- aspekty społeczne
- aspekty innowacyjne
- serwis
- termin wykonania zamówienia
- koszty eksploatacji

Jednostki samorządu terytorialnego, stosując przepisy Prawa zamówień publicznych, powszechnie korzystają z kryterium 100% cena, czyli kryterium wyboru oferty najkorzystniejszej cenowo w momencie zakupu, a nie oferty najkorzystniejszej ekonomicznie, w szerszym rozumieniu. Kryterium jest proste w stosowaniu i pozwala uniknąć osądzeń o ograniczenie lub brak konkurencyjności i manipulowanie procedurą wyboru najkorzystniejszej propozycji.

Wybór oferty z najniższą ceną nie zawsze oznacza wybór oferty najkorzystniejszej dla zamawiającego i poprawnej merytorycznie. Aby wybrać najkorzystniejszą, patrząc przez pryzmat finansów, należy się kierować zasadą wskaźnika korzyści, czyli tzw. zasadą *value for money*. W celu ułatwienia dokonywania wyboru ofert najkorzystniejszych Ustawodawca dokonał zmian przepisów właśnie w zakresie kryteriów oceny ofert (Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo zamówień publicznych Dz. U. z 2014 r., poz. 1232), obowiązującą od dnia 19 października 2014 roku. Zmienione zostało brzmienie przepisu art. 91, ust. 2 Ustawy (rozdz. 4 Wybór najkorzystniejszej oferty) przez dodanie do wymienionych w nim przykładowych kryteriów oceny ofert, tych odnoszących się do aspektów społecznych i innowacyjnych, oraz rozszerzony został opis kryteriów środowiskowych. Został również dodany przepis art. 91, ust. 2a, który ma na celu ograniczenie stosowania przez zamawiających ceny jako jedyne kryterium wyboru najkorzystniejszej oferty tylko do tych zamówień, których przedmiot jest powszechnie dostępny oraz ma ustalone standardy jakościowe. W przypadku pozostałych zamówień zamawiający jest zobowiązany zastosować, poza ceną, jeszcze co najmniej jedno kryterium oceny ofert spośród wymienionych w art. 91, ust. 2 Ustawy lub inne, związane z przedmiotem zamówienia<sup>14</sup>. **Doboru poszczególnych kryteriów, a także przypisania im odpowiedniej wagi dokonuje zamawiający stosownie do okoliczności udzielania zamówienia, przy uwzględnieniu specyfiki przedmiotu zamówienia.** Zmienia się również definicja najkorzystniejszej oferty, przez którą należy rozumieć taką, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny i innych kryteriów, odnoszących się do przedmiotu zamówienia publicznego.

Ponadto, jedną z ważniejszych zasad Prawa zamówień publicznych jest zasada zachowania konkurencyjności, która to nierozdzielnie jest związana

14 Serwis informacyjny Urzędu Zamówień Publicznych; [www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl); dostęp: 05.03.2015.

z innowacyjnością. Zasada uczciwej konkurencji wiąże zarówno zamawiającego, jak i wykonawców. Zamawiający dokonując opisu przedmiotu zamówienia nie może go opisywać w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję.

Przygotowanie opisu przedmiotu zamówienia, a także specyfikacji istotnych warunków zamówienia powinno być przeprowadzone w sposób umożliwiający realizację innowacyjnych rozwiązań. Podczas precyzowania zapisów opisu przedmiotu zamówienia ważne jest przeprowadzenie konsultacji rynkowych, czyli skorzystanie z możliwości prowadzenia dialogu technicznego. Ma to szczególne znaczenie przy podejmowaniu przedsięwzięć (zamówień) o charakterze rozwojowym dla gminy. **Aby można mówić o innowacyjnym zamówieniu publicznym, opis jego przedmiotu powinien jasno i wyraźnie wskazywać oczekiwania związane z innowacyjnością w jego realizacji.** Sam opis w składanej ofercie może wymuszać innowacyjne określenie przedmiotu zamówienia. Szczególne znaczenia nabierają kryteria pozacenowe. Wybór trybu również ma wpływ na innowacyjność zamówienia. **Tryby oparte na negocjacjach czy dialogu mają, z racji swego charakteru, bardziej innowacyjny charakter. Stosując je zarówno zamawiający, jak i wykonawcy mogą w większym stopniu wpływać na przedmiot udzielanego zamówienia publicznego. Stworzenie możliwości składania ofert wariantowych czy też równoważnych jest również regulacją proinnowacyjną<sup>15</sup>.**

Wykorzystanie szerszego spektrum możliwości, jakie daje Prawo zamówień publicznych pozwoli jednostkom samorządowym na wybór oferty na wysokim poziomie jakościowym, co przyczyni się do oddziaływania systemu zamówień publicznych na podnoszenie się poziomu jakości uzyskiwanych produktów, obiektów budowlanych czy usług intelektualnych oraz przyspieszy wdrażanie rozwiązań innowacyjnych i rozwojowych dla gospodarki<sup>16</sup>.

## 10 ELEMENTÓW DOBRZYCH PRAKTYK INNOWACYJNYCH ZAMÓWIEŃ PUBLICZNYCH

1. *Administracja, jako „inteligentny” klient dzięki wczesnemu zidentyfikowaniu potrzeb wraz z określeniem jasnych wymagań i odpowiednim zaplanowaniem zamówienia.*
2. *Konsultacje rynkowe z potencjalnymi wykonawcami z zachowaniem zasady konkurencyjności oraz dialogu technicznego.*
3. *Angażowanie kluczowych interesariuszy (zapewnienie uczestnictwa i partycypacji), w szczególności przyszłych odbiorców/użytkowników, co przyczyni się do wdrożenia produktu/usługi z sukcesem.*
4. *Kreatywne/innowacyjne rozwiązania uzyskane dzięki zapewnieniu przestrzeni do proponowania nowych idei, pomysłów i rozwiązań przez wykonawców.*
5. *Stosunek ceny do jakości przez połączenie kosztów i jakości w odniesieniu do ceny wraz z uwzględnieniem kosztów długofalowych (eksploatacja i amortyzacja).*
6. *Zastosowania elektroniczne dla łatwości komunikacji i rozpowszechniania informacji.*
7. *Zarządzanie ryzykiem przez jego identyfikację na każdym etapie realizacji zamówienia i umowy.*
8. *Dobrze skonstruowana umowa/kontrakt, z zawartym zarysem zachęt i korzyści do realizowania dalszych innowacyjnych rozwiązań oraz z ustalonymi zasadami, dotyczącymi prawa własności intelektualnej.*
9. *Plan wdrożenia z opracowanym systemem zarządzania umową/kontraktem.*
10. *Formułowanie wniosków na przyszłość.*

Źródło: Commission Staff Working Document, Guide on Dealing with innovative solutions in public procurement, 10 elements of good practice, Brussels 23.2.2007, SEC(2007)208

Bariery, jakie się spotyka w trakcie stosowania i realizacji procedur Prawa zamówień publicznych mają charakter przede wszystkim finansowy. Wynikają z braku zainteresowania i wiedzy wykonawców, z postaw i wiedzy zamawiających. Trudności w zdefiniowaniu obiektywnych kryteriów oceny przedmiotu zamówienia oraz w prawidłowym zdefiniowaniu cech/funkcji, które powinien mieć/spełniać przedmiot zamówienia bardzo często towarzyszą podczas realizacji zamówień publicznych, gdzie wykorzystuje się innowacyjne procedury<sup>17</sup>.

Zamówienia publiczne niewątpliwie stanowią jeden z ważnych elementów systemu gospodarczego, a jednym z działań sektora publicznego w tym obszarze powinno być takie ukierunkowanie prac, aby promować innowacyjne rozwiązania przy ich udzielaniu. Innowacyjnym zamówieniem publicznym będzie takie zamówienie, którego celem jest wdrożenie lub udoskonalenie nowego produktu (wyrobu bądź usługi) lub procesu. Jednakże pojęcie innowacyjnego zamówienia publicznego może być interpretowane w dwojaki sposób. Po pierwsze, może odnosić się do zamówienia na innowacyjne produkty bądź usługi, po drugie, do zmian proceduralnych samego procesu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, np. przez powoływanie paneli eksperckich lub prowadzenie zamówień w trybie dialogu technicznego.

Aby przyczynić się do zwiększania wpływu zamówień na innowacyjność gospodarki, powinno się wykorzystywać narzędzia, jakie daje Ustawodawca, jak również powinno się prowadzić szkolenia i kampanie promocyjne. Wskazane jest również opracowanie i upowszechnienie wzorów umów pomocnych w rozwiązaniach innowacyjnych, utworzenie „centrum informacji” dostępnej bezpłatnie on-line dla zamawiających, którzy przygotowują i prowadzą postępowania, których przedmiotem są innowacyjne rozwiązania. Innowacyjne zamówienia publiczne mogą nie tylko sprzyjać wzrostowi popytu na innowacje, ale też są wysoce konkurencyjnym sposobem na dofinansowanie działań B+R, realizowanych przez sektor prywatny<sup>18</sup>.

15 System zamówień publicznych jako regulacja prawna kreująca innowacyjność; dr Henryk Nowicki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, członek Rady Zamówień Publicznych, [w:] Nowe podejście do zamówień publicznych – zamówienia publiczne jako instrument zwiększenia innowacyjności gospodarki i zrównoważonego rozwoju. Doświadczenia polskie i zagraniczne, część I, Kazimierz Dolny 2011.

16 Innowacyjne i przedkomercyjne zamówienia publiczne, PARP, Warszawa 2012.

17 European Trend Chart on Innovation – Innovation and Public Procurement, 2006.

18 Nowe podejście do zamówień publicznych. Zamówienia publiczne a małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacje i zrównoważony rozwój; Ministerstwo Gospodarki wraz z Urzędem Zamówień Publicznych; Dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 8.4.2008, Warszawa 2008.

4

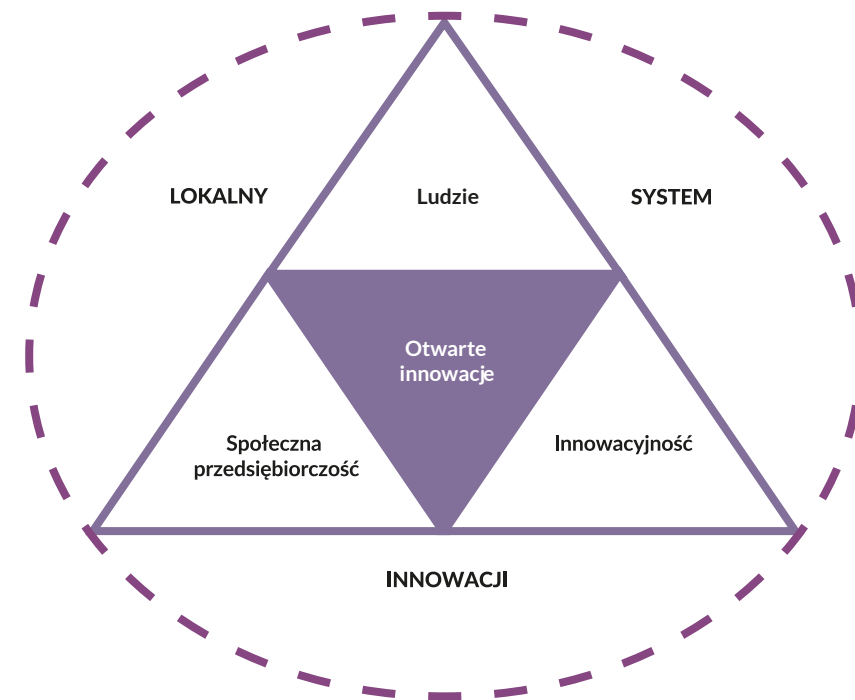
**BUDOWANIE  
I FUNKCJONOWANIE  
LOKALNEGO  
SYSTEMU INNOWACJI**

---

Budowanie lokalnego systemu innowacji jest procesem, który powinien opierać się na czterech podstawowych składowych, będących filarami kulturowymi nowoczesnego samorządu. Składowe te stanowią swoistego rodzaju elementy przewodnie w funkcjonowaniu JST i są niezbędne w procesie kształtowania kultury innowacyjności. Przyjęcie kanonu norm społecznych i systemów wartości stymulujących innowacyjną aktywność aktorów lokalnego systemu innowacji (administracja-przedsiębiorcy-nauka-mieszkańcy) oraz zapewnienie właściwego klimatu organizacyjnego i sposobu zarządzania kształtują warunki efektywnego funkcjonowania lokalnego systemu innowacji w JST<sup>1</sup>. Do składowych kultury innowacyjności zalicza się:

- **Ludzi**, którzy są źródłem praktyk innowacyjnych. Mieszkańcy stanowią fundamentalny składnik innowacji społecznej<sup>2</sup> i tworzenia polityk rozwojowych. Wskazane jest, by lokalny system innowacji był zakorzeniony we wspólnych wartościach i najgłębszych aspiracjach mieszkańców. Dlatego też jednostka samorządowa w swoich działaniach konsekwentnie kieruje się potrzebami i doświadczeniami ludzi.
- **Otwarte innowacje**, które w przypadku JST są wynikiem uwzględnienia mieszkańców w procesie rozpoznawania problemów i testowania innowacyjnych rozwiązań. Mieszkańcy wnosząc swoje doświadczenie i pomysłowość, wpływają na efektywność wprowadzanych rozwiązań innowacyjnych (są swoistego rodzaju gwarantami powodzenia wdrożenia innowacji, gdyż jest ona tworzona dla nich i z ich udziałem). Pułapką wprowadzania innowacji z udziałem mieszkańców może być nadmierna formalizacja prac i zredukowanie partycypacyjnego działania do zespołu procedur, w ramach których samorząd konsultuje jedynie podejmowane decyzje, nie włączając mieszkańców w proces decyzyjny.
- **Społeczną przedsiębiorczość**. Jest to tylko jeden ze sposobów określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa ona również określana jako gospodarka społeczna, a także ekonomia społeczna. Podejście to akcentuje specyficzny sposób postrzegania samorządu, który w swojej istocie jest rodzajem przedsięwzięcia społecznego. Powinien on zatem działać przedsiębiorczo. W dobie gospodarki wiedzy powinien również kreować kulturę ustawicznego uczenia się i ulepszania, a przy tym podejmować racjonalne ryzyko strategiczne dla wprowadzanych innowacji. Pracownicy urzędów samorządowych powinni wykazywać się umiejętnościami w zakresie tworzenia, wspierania, pilotowania i wprowadzania nowych rozwiązań, które wpływają na funkcjonowanie JST.
- **Innowacyjność**. Innowacyjność nie jest działaniem, które jest podejmowane przez jedną osobę lub którego realizację w całości można przekazać na zewnątrz (firmom konsultingowym). W samorządach innowacyjność wymaga zaangażowania wielu osób, zapewnienia, że podejmowane działania są wynikiem zarządzania partycypacyjnego w JST. Pracownicy samorządowi, którzy otrzymali uprawnienia podejmowania decyzji w zakresie innowacyjności i dla których stworzono system zachęt, motywowania wykazują większą gotowość

do wprowadzania innowacji. Im większa jest swoboda w zakresie działania, tym większe prawdopodobieństwo, że wdrażane innowacje są odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby. Stąd też szybkość dyfuzji i skuteczność transferu innowacji w JST wpływają na stopień uelastyczenia procedur i ograniczenie formalizacji. Innowacyjne pomysły przenikają wówczas swobodnie między administracją i pozostałymi aktorami lokalnego systemu innowacji (mieszkańcami, przedsiębiorcami, organizacjami otoczenia biznesu itp.).



Rys. 4. Cechy kulturowe nowoczesnego samorządu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jacob N., *Guide for Embedding Breakthrough Innovation in Local Government*. Living Cities. City Accelerator. Citi Foundation.

Wykorzystując najlepsze doświadczenia w budowaniu lokalnych systemów innowacji, opracowano ogólny schemat ideowy budowania takiego systemu, którego kluczowym komponentem jest strategia lokalnego systemu innowacji. Został on przedstawiony na rysunku 4. Aby zapewnić jego przejrzystość i zrozumiałość, wzbogacono go o zestaw zasad i pomocniczych objaśnień w formie twierdzeń lub pytań. Całość można ująć w trzy zasadnicze etapy:

1 Jacob N., *Guide for Embedding Breakthrough Innovation in Local Government*. Living Cities. City Accelerator. Citi Foundation.

2 por. *Guide to socialinnovation*, 2013.

### ■ **Etap 1. Przygotowanie podstaw lokalnego systemu innowacji**

Przygotowanie do powstania lokalnego systemu innowacji nie wiąże się z podjęciem uchwały lub wydaniem innego aktu prawa lokalnego, który miałby uruchomić proces budowania lokalnego systemu innowacji. Kształtowanie systemu innowacji przebiega w sposób naturalny przez wytworzenie w JST klimatu innowacyjności. Na etapie przygotowania trudno dokonywać formalizacji struktury lokalnego systemu innowacji, należy jednak na bieżąco śledzić zmiany w kulturze innowacyjnej przez analizę poziomu absorpcji innowacji przez JST. Narzędziem monitorującym rozwój lokalnego systemu innowacji może być audyt absorpcji innowacji w JST<sup>3</sup>. Z praktyki wynika, że nadmierna formalizacja innowacyjności przynosi często odmienne od oczekiwanych efekty, prowadząc do usztywnienia i biurokratyzacji działań związanych z procesami innowacyjnymi. Lokalny system innowacji powstaje samoczynnie, często bez udziału władz lokalnych (administracji). Powstanie lokalnego systemu innowacji jest naturalną reakcją przedsiębiorców, mieszkańców i innych interesariuszy na potrzeby JST, przedstawiają pragnienia różnych grup w kształtowaniu jakości życia, która w tym wypadku wyrażać się może np.: potrzebami w zakresie nowych rozwiązań infrastrukturalnych, w nowych usługach publicznych, w nowych produktach itp. W potrzebach społeczności lokalnej odszukać można pierwszych przejawów realizacji wizji JST.

### ■ **Etap 2. Budowanie lokalnego systemu innowacji**

Na tym etapie zadaniem samorządu jest stworzenie rozwiązań organizacyjnych i ram prawnych, w których będą mogli pracować dotychczasowi i nowi innowatorzy, działający zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz struktur administracyjnych JST. Dla prawidłowego przebiegu tego etapu konieczne jest powołanie struktur wspierających (np.: biura lub zespołu na rzecz innowacji) oraz zmiana nastawienia do innowacji wśród pracowników urzędów i mieszkańców. Można to osiągnąć za pomocą szkoleń, coachingu, trenerstwa, programów motywujących do zmiany postaw z trybu wyłącznie „realizacji procedur administracyjnych” na tryb gotowości do poszukiwania alternatyw i eksperymentowania. Należy tutaj mieć na uwadze, że w budowaniu lokalnego systemu innowacji nie chodzi o zaprzeczenie immanentnej funkcji struktur administracyjnych jednostki samorządowej. Lokalny system innowacji to nowy model funkcjonowania samorządu lokalnego, który sprzyja, tworzy warunki i zachęca do wdrażania innowacji w otwartej sieci współpracy. Niejednokrotnie budowanie lokalnego systemu innowacji jest połączone z formalnym planem działania, który ma rangę dokumentu strategicznego, opracowanego w formule partycypacyjnej, tj. z aktywnym udziałem rynków innowacji – aktorów lokalnych i regionalnych.

### ■ **Etap 3. Funkcjonowanie lokalnego systemu innowacji**

Na tym etapie innowacyjność staje się powszechnie akceptowaną składową podejmowanych działań. Pułapką tego etapu może być nadmierna formalizacja procesów i decyzji związanych z inicjatywami innowacyjnymi oraz zarządzaniem projektem innowacyjnym. W praktyce funkcjonowania instytucji publicznych konieczne jest doprowadzenie do stanu, dzięki któremu aktorzy lokalnego systemu innowacji będą chętniej wprowadzać nowe rozwiązania, poszukiwać środków finansowych, niezbędnych do rozwijania działań, dzielić się

wiedzą i doświadczeniami. Kluczowym zadaniem (na tym etapie) jest stworzenie warunków do nabywania kompetencji i umiejętności w zakresie innowacyjności, które pozwalają utrwalić mechanizmy proinnowacyjne oraz kreować nowe obszary aktywności, w ramach celów wyznaczonej strategii innowacyjności<sup>4</sup>.

Opisy etapów stanowią pewne ogólne wytyczne dla tworzących lokalne systemy innowacji. Ich rozwinięciem są zasady i pytania, które ułatwiają stworzenie tego systemu.

## **ETAP 1. PRZYGOTOWANIE PODSTAW LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI**

### **1.1. Sformułowanie i szerokie upowszechnienie wizji lokalnego systemu innowacji dla JST**

- Wizja musi być jasna, zwięzła, krótka, zajmująca i wiarygodna; musi nadać za wzrostem wiedzy i dorobkiem dialogu z mieszkańcami oraz innymi interesariuszami.
- Sposób przedstawiania wizji musi być dostosowany do rodzaju odbiorcy.

### **1.2. Skoncentrowanie wizji na zagadnieniach najważniejszych dla mieszkańców JST**

- Do opracowania wizji powinien zostać powołany specjalny zespół, który formułując ją będzie również pracował nad zapisami strategii lokalnego systemu innowacji. Pierwszym zadaniem tego zespołu jest wypracowanie zakresu potencjalnych kierunków działań, które powinny być odniesione do oczekiwań lokalnej społeczności.
- Dla wstępnego wyznaczenia priorytetów, jakie będzie opisywać wizja, a które później zostaną ujęte w strategii, należy rozpoznać obszary problemowe, występujące w planach strategicznych rozwoju gminy, które są sygnalizowane przez pracowników urzędu, mieszkańców oraz innych interesariuszy, **zwłaszcza przedsiębiorców**.
- Wstępnie wyznaczone priorytety należy poddać selekcji, dokonując oceny ich wykonalności i potencjalnego wpływu na daną jednostkę.
- Należy opracować plan, który zostanie przedstawiony szerszej grupie odbiorców, wyselekcjonowanych do realizacji innowacyjnych pomysłów i projektów.

### **OD CZEGO ZACZAĆ?**

- Należy zintensyfikować komunikację z ludźmi przez wykorzystanie różnego rodzaju technik komunikacji – ankiety elektroniczne, elektroniczna platforma komunikacyjna, infolinie, ale również spotkania, konsultacje, warsztaty itp.
- Władze samorządowe JST mogą utworzyć zespół ds. innowacyjności w JST, którego członkami byłiby pracownicy urzędu, mieszkańcy, przedsiębiorcy i inne grupy, których działalność na terenie JST wiąże się z innowacyjnością. Dobór członków rady powinien uwzględniać wkład kandydata w realizację działań innowacyjnych.
- Należy jasno sprecyzować kryteria wykonalności i oceny oddziaływania projektów.

3 Audyt absorpcji innowacji jest metodyką wypracowaną i stosowaną w ramach projektu: Sieć Regionalnych Obserwatoriów Technologicznych.

4 Źródło: opracowanie własne na podstawie Jacob N., *Guide for Embedding Breakthrough Innovation in Local Government. Living Cities. City Accelerator. Citi Foundation.*



### 1.3. Podporządkowanie projektów potrzebom ludzi oraz interakjom mieszkańcy-władza samorządowa

#### JAK?

- Konieczne jest prowadzenie systematycznego badania korzystania z usług publicznych oraz poziomu satysfakcji z ich wykorzystania. Metody prowadzenia badań powinny być możliwie proste.
- Powinni pojawić się menedżerowie produktu (usług publicznych) – mogą być zatrudnieni w jednostkach organizacyjnych JST lub przedsiębiorstwach związanych z wprowadzaniem innowacyjnego rozwiązania w JST, którzy na podstawie wyników badań znajdą nowe rozwiązania, które będą atrakcyjne dla mieszkańców.
- Na podstawie przeprowadzonych badań satysfakcji należy opracować zasady doskonalenia realizowanych usług i procesów (np.: w przypadku e-usług: „oprogramowanie proste, łatwe w obsłudze” albo „nie zmuszaj ludzi do niepotrzebnej pracy przy wypełnianiu formularza”). Zasad takich powinno być jak najmniej.

#### OD CZEGO ZACZAĆ?

- Zaprojektowane innowacyjne usługi publiczne, przed ich udostępnieniem, powinny zostać poddane weryfikacji i testowaniu. Testowaniem należy objąć różne grupy odbiorców, a wnioski z testowania uwzględnić przed wdrożeniem usługi/produktu.
- Przed przystąpieniem do realizacji projektu usługi publicznej, zespół projektowy należy koniecznie wyposażyć w wiedzę o projektowaniu zorientowanym na użytkownika (np.: standard IDEO Human-Centered Design).

## ETAP 2. BUDOWANIE LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

### 2.1. Innowacyjność jako stały element funkcjonowania samorządu

Zespół ds. innowacji powinien zostać utworzony z pracowników pracujących w strukturach różnych wydziałów urzędu JST, co pozwala na horyzontalne uwzględnienie problemów związanych z innowacyjnością. Zadaniem zespołu jest wspieranie wszelkich innowacyjnych inicjatyw oraz podtrzymywanie wprowadzanych już innowacji. Członkami zespołu ds. innowacji powinny być osoby koordynujące działania innowacyjne na linii urząd-mieszkańcy (innowatorzy), które są podejmowane wewnątrz lub na zewnątrz urzędu. Zespół powinien przyjąć formę „laboratorium innowacji”, gdzie partnerzy z różnych jednostek, ewentualnie partnerzy zewnętrzni, wypracowują najlepsze rozwiązania.

#### JAK?

- Innowacyjność powinna być priorytetem. W niektórych przypadkach zespół (lub biuro) ds. innowacji realizuje swoje działania zanim zapadnie oficjalna decyzja o jego powołaniu.
- Zespół zazwyczaj jest małą strukturą, w której pracują ludzie o uzupełniających się kwalifikacjach i dzielący się obsługą procesów kreowania i wdrażania innowacyjności wewnątrz urzędu i poza nim, przez współpracę z partnerami zewnętrznymi. Powiększanie zespołu powinno być reakcją na konkretne, pojawiające się wyzwania.
- Dla sprawnej realizacji zadań konieczne jest zapewnienie zespołowi ds. innowacji swobody decyzyjnej, w ramach uzgodnionych obszarów działania.

### OD CZEGO ZACZAĆ?

- Należy utworzyć przestrzeń decyzyjną dla działania zespołu na rzecz innowacji.
- Należy motywować zespół do współpracy i podejmowania wyzwań na rzecz realizacji innowacyjnych projektów i przedsięwzięć.

### 2.2. Wspieranie działań obciążonych ryzykiem strategicznym

- Zarządzanie ryzykiem jest szczególnie ważne w przypadku innowacji. Obawa przed niepowodzeniem innowacyjnego projektu jest często powodem zaniechania jakichkolwiek prób jego realizacji. Wypracowanie instrumentów zarządzania ryzykiem wraz z metodami jego ograniczania warunkują innowacyjność JST. Warto również zwrócić uwagę na czynniki ograniczające zarówno popyt, jak i podaż innowacyjnych rozwiązań. Jednym z nich jest biurokracja, która spowalnia procesy i prowadzi do marginalizowania lub wykluczania tych przedsięwzięć, które prowadzą do zmian w rutynowych działaniach.

#### JAK?

- Zespół ds. innowacji powinien podejmować aktywne działania na rzecz rozwijania lokalnego systemu innowacji. W przypadku urzędu innowacyjność powinna być doceniana i nagradzana. Konieczne jest wypracowanie działań motywujących do podejmowania ryzyka i wytwarzania oraz wdrażania innowacji.
- Zespół ds. innowacji wraz z kierownictwem powinien ogłaszać akceptację ryzyka na rzecz innowacji, zwłaszcza przez przygotowanie informacji o konsekwencjach nieudanych działań i możliwych sposobach ograniczenia ryzyka.
- Wszelkie niepowodzenia i ryzykowne działania powinny być omawiane przez zespół i osoby realizujące innowację tak, by uniknąć ich w przyszłości.

#### OD CZEGO ZACZAĆ?

- Zespół ds. innowacji powinien być grupą, która w sytuacji wystąpienia ryzyka lub niepowodzenia projektu będzie udzielać wskazówek w zakresie dalszego postępowania. W ten sposób powstanie forum wymiany doświadczeń i wniosków, gdzie tworzyć się będą nowe pomysły. Informacje o działaniu zespołu ds. innowacji powinny być przekazywane do zainteresowanych komórek i instytucji lokalnych/regionalnych.

### 2.3. Współpraca dla innowacji

Dla wdrażania lokalnego systemu innowacji kluczowe jest pozyskanie partnerów współdziałających na rzecz wzrostu innowacyjności JST. Lokalni przedsiębiorcy, biznes, uczelnie, organizacje non profit, mieszkańcy mogą być źródłem wiedzy, doświadczeń i stanowić zewnętrzne wsparcie dla wprowadzenia oraz dla podtrzymania innowacji w samorządzie. Kluczowa rola związana z tworzeniem platformy komunikacyjnej dla partnerów przypada zespołowi ds. innowacji.

#### JAK?

- Przed powstaniem instytucjonalnego partnerstwa współpraca odbywa się w małych, nieformalnych grupach.
- Partnerstwo związane między różnymi podmiotami powinno bazować na znanych i funkcjonujących już mechanizmach współpracy publiczno-prywatnej, np.: partnerstwo, konsorcjum itp.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

- Należy zapoznać się z przykładami publiczno-prywatnych struktur wspierających innowacje w kraju i zagranicą.
- Należy opracować bazy danych, w których będą zbierane informacje o partnerach i zrealizowanych projektach oraz dodatkowo informacje o potencjalnych partnerach, mogących współpracować z JST przy realizacji priorytetów innowacyjności.

## ETAP 3. FUNKCJONOWANIE LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

### 3.1. Elastyczność w działaniu

Budowanie systemowych podstaw innowacyjności polega na eksperymentowaniu, uczeniu się i adaptowaniu, tworzeniu dobrych rozwiązań w relacji z mieszkańcami, przedsiębiorcami JST oraz zewnętrznymi interesariuszami. W ten sposób lokalny system innowacji rozwija się i staje się składową procesów rozwojowych w JST.

#### JAK?

- Funkcjonowanie lokalnego systemu innowacji oparte jest na jego innowacyjności własnej oraz umiejętności poszukiwania rozwiązań w innych samorządach, a nawet gałęziach przemysłu, organizacjach pozarządowych, stowarzyszeniach gospodarczych itd. Dla oceny i wyboru rozwiązań pomocne jest wykorzystanie benchmarkingu. Wiele z rozwiązań może być adaptowanych do potrzeb sektora samorządowego, bez względu na to, gdzie one powstały.
- Wprowadzając innowacje wypracowane w lokalnym systemie innowacji należy mieć na względzie konieczność ich testowania. Dlatego tak ważne jest, by istniał partner zewnętrzny, który chętnie przetestuje usługi lub programy, które miałyby być wykorzystywane w samorządzie. Takim partnerem może być instytucja lub osoba mająca doświadczenie w testowaniu usług jako użytkownik – np.: menedżerowie produktu, specjaliści nauk społecznych, informatycy działający w przestrzeni społecznej itd.
- Wyniki testów, pilotowych wdrożeń muszą być wnikliwie analizowane. Informacja o tym, jak mieszkańcy JST (i pracownicy samorządu) postępują z nową, testowaną usługą są źródłem danych do jej doskonalenia, a czasami zaniechania jej wprowadzenia. Podejście eksperymentalne wymaga bardzo dużej, świadomej samodyscypliny zarówno w programowaniu usług, jak i w sferze akceptacji negatywnych wyników testu.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

- Należy korzystać z różnych źródeł wiedzy o innowacjach oraz o rozwiązaniach, które są uważane za innowacyjne.
- Konieczne jest stworzenie priorytetów wdrażanych innowacji, tak by w pierwszej kolejności ulepszać te usługi, które w przekonaniu samorządu i mieszkańców wymagają doskonalenia i zmiany. Źródłem informacji może być tutaj systematycznie prowadzone badanie użytkownika – klienta, aby poznać jego opinię na temat usługi i kierunków jej dalszego rozwoju.
- Wszelkie badania i analizy związane z innowacjami samorządu w procesie programowania i przeprowadzania eksperymentu wymagają udziału profesjonalistów – pracownika badawczego, projektanta itp.

## 3.2. Rozwój współpracy i działanie z wieloma partnerami przy realizacji projektów innowacyjnych

Biuro/zespół ds. innowacji powinni współpracować z wieloma partnerami równocześnie i koordynować wiele przedsięwzięć, tylko dzięki temu wypracowane zostanie współpraca i partnerstwo, które służyć będą otwartości i elastyczności JST, oraz możliwość szybkiej reakcji na zmiany (można mówić o powstaniu „zwinnych” JST).

#### JAK?

- Zwiększanie zdolności innowacyjnych samorządu przez angażowanie (korzystając ze staży, stypendiów) absolwentów uczelni lub profesjonalistów szukających nowych wyzwań. Osoby takie zazwyczaj cechuje oryginalne spojrzenie na problemy i nieliniowy sposób działania.
- Zmiana kultury, w której szczególny nacisk położony zostanie na wdrażanie innowacyjnych pomysłów i podejmowanie ryzyka wspólnie z partnerami.
- Myślenie w kategoriach „strumienia pomysłów”. W JST ważne jest, by dysponować dużą liczbą pomysłów, które są w różnych fazach rozwoju. Uruchowienie portfelowych metod zarządzania tymi pomysłami oraz ich selekcja pozwalają na zapewnienie rozwoju, przy jednoczesnym zrównoważeniu ryzyka oraz kosztów i korzyści. Metody portfelowe wykorzystywane w zarządzaniu projektami innowacyjnymi umożliwiają ich porównawczą ocenę pod względem bilansu zaangażowanych środków i potencjalnego zwrotu. Można zatem opracować katalog projektów o różnym tempie realizacji i wdrażania. Dla tak opracowanego portfela projektów innowacyjnych tworzona jest sekwencja komunikatów o potencjalnych korzyściach, umożliwiająca skuteczne przekonywanie decydentów do ich wdrożenia.
- Opracowanie nowego sposobu zlecania zadań samorządowym podmiotom zewnętrznym, wykorzystanie innowacyjnych zamówień publicznych są podstawą do kreowania rynku innowacji, budowania partnerstwa i przyszłościowej realizacji nowych projektów w różnych obszarach działalności społecznej i gospodarczej.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

- Należy stworzyć jeden lub dwa programy stypendialne/grantowe, które przyciągną profesjonalistów i młode osoby. Programy te mogą być skutecznym sposobem angażowania osób do zadań w zakresie kultury innowacji. Warto stworzyć odrębne stypendia/granty dla absolwentów i dla doświadczonych profesjonalistów.
- Należy opracować „samorządowe mapy drogowe”, które wizualizują struktury realizowanych projektów i zakres współpracy z partnerami.

### 3.3. Dzielenie się doświadczeniami w jst i poza nią

Zespół ds. innowacji powinien uczyć się wyciągając wnioski z własnych projektów, a także z projektów realizowanych w innych JST. Pomocne mogą być tutaj nie tylko dobre praktyki, ale również informacje o niepowodzeniach. Zespół powinien udostępniać zebrany dorobek własnych doświadczeń innym podmiotom, które funkcjonują w lokalnych i ponadlokalnych sieciach współpracy.

## JAK?

- Stworzenie procedur pozwalających na dokumentowanie różnych doświadczeń z projektów własnych i ich przeglądów. Takie procedury pozwalają na tworzenie wzorców zachowań i reakcji na określone, ryzykowne sytuacje w projektach oraz systematyzuje doświadczenia.
- Źródłem informacji o projektach innowacyjnych oraz o ich efektywności i skuteczności jest współpraca z innymi partnerami i czerpanie z ich doświadczeń.
- Dla lepszego przepływu informacji i doświadczeń konieczne jest budowanie kultury innowacyjności w JST, która stwarza możliwości współpracy na rzecz innowacyjności.
- Zaangażowane w kreowanie innowacyjności JST mogą tworzyć mapy związków i relacji, które ułatwiają podejmowanie nowych zadań.

Procesy budowy i wdrażania lokalnego systemu innowacji w dużej mierze będą uzależnione od warunków i możliwości danej jednostki samorządu terytorialnego. Ich skala i sposób realizacji powinny zostać dostosowane do warunków społeczno-gospodarczych jednostki oraz powinny uwzględniać potrzeby mieszkańców i lokalnych interesariuszy.

## UWAGA!

Potrzebna jest zdolność do wprowadzania i zarządzania innowacjami, które przełamują schematy i utarte reguły postępowania, pozwalając rozwiązać trudne problemy, np.: organizacja lokalnego systemu edukacji, stworzenie nowego modelu mieszkalnictwa, zmiany systemowe w transporcie publicznym itd.



# 5.

## PODSTAWY METODYCZNE BUDOWANIA STRATEGII LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

---

- 5.1.** ROLA JST W LOKALNYM SYSTEMIE INNOWACJI
- 5.2.** JAK TWORZYĆ STRATEGIĘ (UDOKUMENTOWAĆ PARTNERSTWO)?
- 5.3.** JAK BUDOWAĆ I PODTRZYMAĆ PARTNERSTWO NA RZECZ INNOWACJI?

# 5.1. ROLA JST W LOKALNYM SYSTEMIE INNOWACJI

Włączenie lokalnych władz w przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym, przyczyniające się do transferu wiedzy i technologii przy prawidłowo sprofilowanej ofercie inwestycyjnej, tworzy zachętę dla przedsiębiorcy i potencjalnego inwestora.

O przewadze konkurencyjnej i atrakcyjności inwestycyjnej danej jednostki samorządu terytorialnego decydują w szczególności następujące czynniki:

- Lokalizacja
- Dostęp do wysokiej jakości infrastruktury technicznej
- Sprawność oferowanych usług administracyjnych (np. e-administracja, uproszczenie obiegu dokumentów)
- Skuteczna polityka wspierania podmiotów gospodarczych i inicjatyw klastrowych
- Wysoka jakość lokalnych produktów
- Potencjał lokalnej przedsiębiorczości
- Wysokie możliwości inwestycyjne
- Polityka zamówień publicznych, generująca popyt na innowacje
- Strategia rozwoju oparta na wiedzy

Władze lokalne mogą wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną przez realizację następujących działań, zmierzających do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości i innowacyjności:

- Inicjowanie działań prorozwojowych
- Uzbrojenie terenów inwestycyjnych
- Tworzenie rozwiązań i procedur (lokalny fiskalizm, oferta inwestycyjna, inne)
- Nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami (sieciowanie współpracy)
- Prowadzenie/zlecenie badań
- Wdrożenie nowych/udoskonalonych usług świadczonych przez JST
- Poprawę organizacji pracy administracji JST
- Zwiększenie roli mieszkańców w procesie partycypacji społecznej, w tym budżetu partycypacyjnego
- Kształcenie kadry administracji

## WAŻNE!

Role, które władze samorządowe mogą pełnić celem tworzenia lokalnej polityki rozwoju opartej na innowacjach:

- promotora,
- kreatora przedsiębiorczości i innowacji,
- innowatora usług publicznych,
- partnera biznesowego w przedsięwzięciach w formule partnerstw, w tym PPP.

W szczególności działania te nakierowane są na:

- Zapewnienie profesjonalnej obsługi administracyjnej z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi i rozwiązań technicznych. **Promotor przedsiębiorczości i innowacji**
- Oferowanie usług informacyjno-doradczych w zakresie: organizacyjnym, prawnym czy też finansowym.
- Upowszechnianie kultury innowacji w środowisku lokalnym przez zainicjowanie i rozwój w jednostkach edukacyjnych zajęć, obejmujących takie zagadnienia jak przedsiębiorczość, innowacyjność, nowe technologie.
- Promocja lokalnej przedsiębiorczości zarówno na szczeblach regionalnym, krajowym, jak i zagranicą, rozszerzenie i zacieśnienie kontaktów biznesowych.
- Poprawa wizerunku inwestycyjnego danej jednostki samorządowej przez działania na rzecz przyciągania potencjalnych inwestorów z kraju i zagranicy.

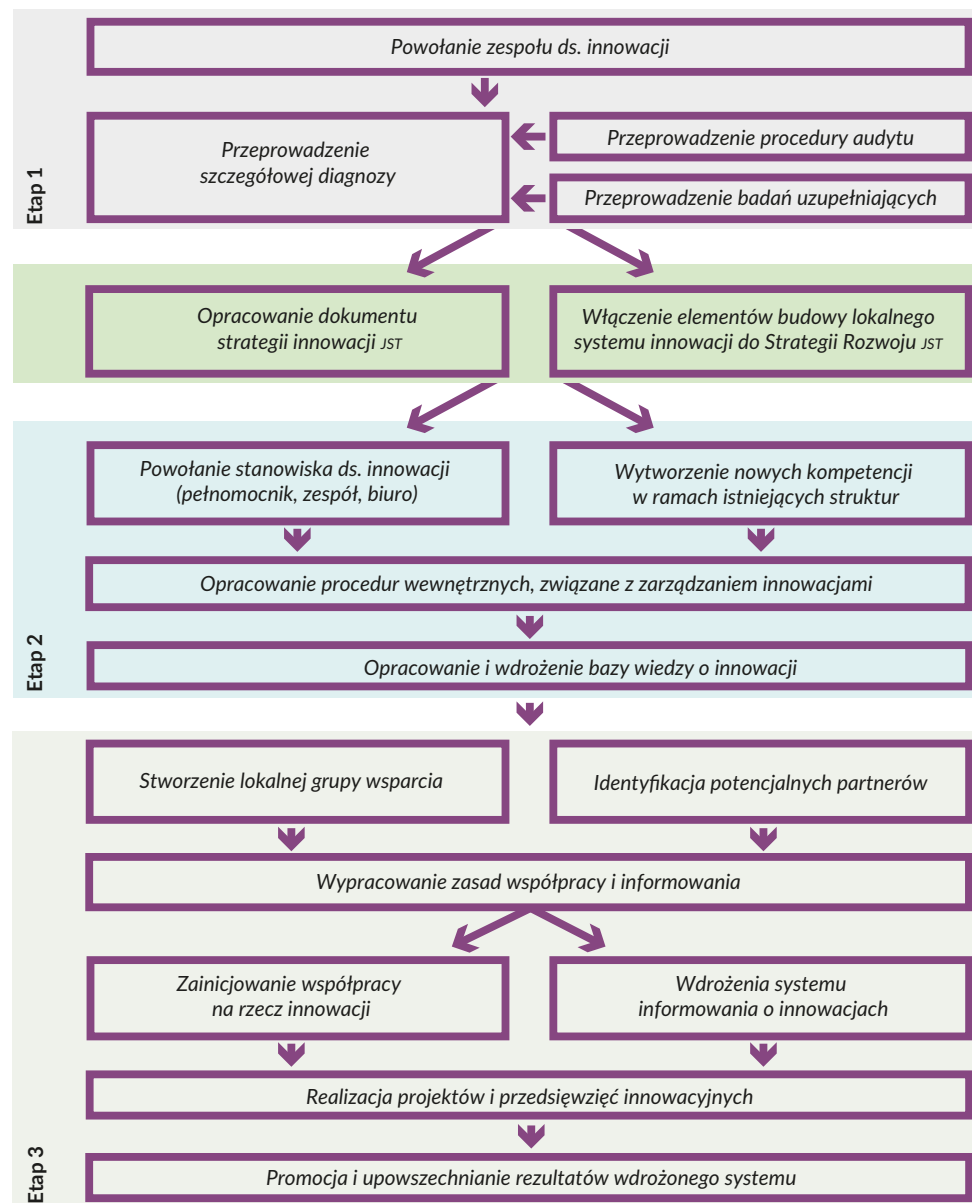
- Stworzenie lokalnego forum gospodarczego, mającego na celu wymianę poglądów, idei, doświadczeń oraz kojarzenia potencjalnych partnerów. **Kreator przedsiębiorczości i innowacji**
- Wypracowanie trwałej sieci współpracy w relacji władze JST – podmioty gospodarcze – organizacje wsparcia biznesu – instytucje naukowe.
- Wzmocnienie rozwoju lokalnej gospodarki przez organizację szkoleń, warsztatów z udziałem ekspertów, przedsiębiorców, którzy mają doświadczenie we wdrożeniach innowacyjnych rozwiązań, technologii branżowo spójnych z kierunkami rozwoju lokalnej gospodarki.
- Prowadzenie preferencyjnej polityki podatkowej – stosowanie ulg bądź zwolnień z lokalnych podatków, opłat.

- Poprawę jakości usług publicznych, np. w usługach administracyjnych, społecznych (oświata, kultura, sport i rekreacja, ochrona zdrowia, opieka społeczna). **Innowator usług publicznych**
- Poprawę jakości usług infrastrukturalnych, do których można zaliczyć usługi ochrony środowiska (gospodarka wodno-ściekowa, gospodarka odpadami, energetyka prosumencka) oraz usługi związane z transportem i komunikacją publiczną.
- Stosowanie w procedurach zamówień publicznych pozacenowych kryteriów oceny, w celu uzyskania możliwie największego efektu z poniesionych nakładów finansowych.

- Tworzenie PPP, przy określonym podziale ryzyka dla realizowanego przedsięwzięcia. **Partner biznesowy w przedsięwzięciach w formule partnerstw, w tym PPP**
- Zapewnienie możliwie jak największego sposobu wykorzystania środków finansowych – wprowadzenie nowych technologii i rozwiązań.
- Zachowanie w partnerstwie publiczno-prywatnym autonomii w sferze bezpośredniego świadczenia usług publicznych.

Na II etapie budowy lokalnego systemu innowacji (przygotowywania struktury organizacyjnej na przełomowych innowacji) jednym z głównych imperatywów jest **współpraca dla innowacji**.

Kluczowe jest pozyskanie partnerów spoza JST, mogących wspomóc zespół innowatorów z urzędu swoimi zasobami, doświadczeniem, co będzie stanowić zewnętrzne wsparcie dla wprowadzenia oraz dla podtrzymania innowacji w samorządzie. W tym celu niezbędne jest wypracowanie (lub dopracowanie już istniejących) mechanizmów współpracy, a nawet doprowadzenie do powstania **partnerstwa na rzecz realizacji przedsięwzięć innowacyjnych**. Schemat (rys. 5) przedstawia działania zmierzające do budowy i wdrażania strategii lokalnego systemu innowacji w JST.



Rys. 5. Budowa strategii innowacyjności jako element lokalnego systemu innowacji

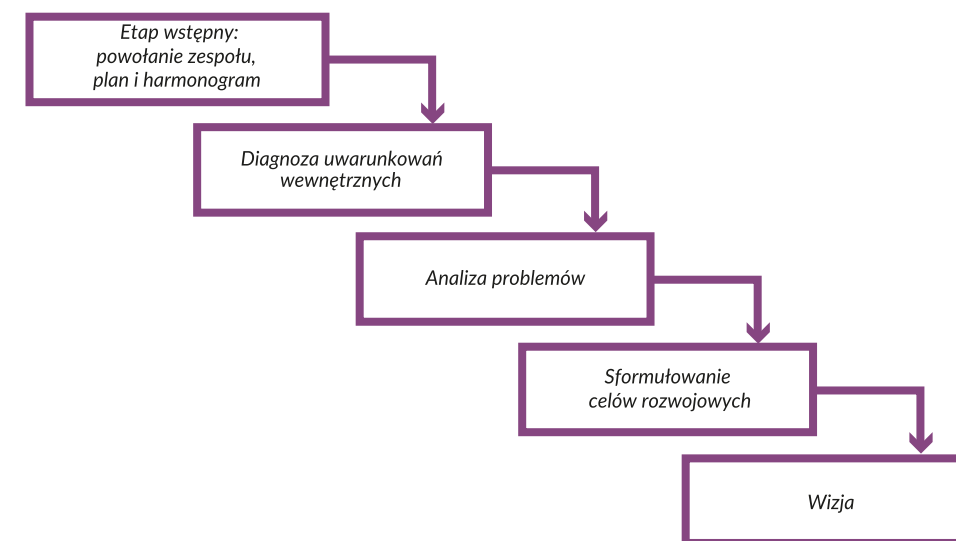
Źródło: Opracowanie własne GIG.

# 5.2.

## JAK TWORZYĆ STRATEGIĘ (UDOKUMENTOWAĆ PARTNERSTWO)?

W procesie opracowania strategii rozwoju innowacji na poziomie lokalnym przede wszystkim trzeba uzgodnić „co należy zrobić i jak działać”, aby społeczność i lokalna przedsiębiorczość miały zapewnione możliwie najlepsze warunki dla absorpcji i kreowania innowacji. Rzetelna diagnoza stanu, uwzględniająca uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju na podstawie ustalonych kryteriów i mierników (statystyka lokalna), oraz analizy pozycji strategicznej są podstawą do dalszych prac nad strategią. Ustalenie przewag i słabości wynikających z sytuacji wewnętrznej oraz bliższych i dalszych uwarunkowań zewnętrznych (są konkurenci) to baza dla sformułowania wizji, celów rozwojowych i działań. Szczególnie ważne jest, aby w procesach tworzenia i zarządzania strategią zapewnić trwały mechanizm aktywnego udziału szerokiej grupie interesariuszy (model partycypacyjny). Innymi słowy, władze lokalne wraz z mieszkańcami, przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz organizacjami społecznymi tworzą i biorą odpowiedzialność za innowacyjny rozwój lokalny.

W procesie tworzenia strategii można wyróżnić główne etapy, przedstawione na rysunku 6.



Rys. 6. Etapy tworzenia strategii

Źródło: Opracowanie własne GIG.

Strategia rozwoju innowacyjnego powinna być wykorzystywana w codziennej praktyce, a w szczególności do:

- planowania, realizacji i monitorowania działań rozwojowych, w tym inwestycyjnych,
- rozwijania współpracy z organizacjami społecznymi i gospodarczymi, funkcjonującymi na terenie miasta, a także z władzami miast/gmin sąsiednich oraz macierzystego powiatu i województwa,
- „przyciągania” inwestorów krajowych i zagranicznych,
- kształtowania warunków uczestnictwa lokalnych społeczności w realizacji rozwoju miasta,
- stałej identyfikacji i konsolidacji różnych obszarów przewag,
- integracji lokalnej społeczności i budowania tożsamości,
- optymalnego wykorzystywania własnych środków budżetowych na rozwój, a także pozyskiwania środków zewnętrznych – krajowych i zagranicznych.

W odniesieniu do poszczególnych etapów tworzenia strategii, a także uwzględniając cele, jakie lokalny system innowacji powinien spełniać w jednostkach samorządu terytorialnego, ramowy dokument powinien zostać oparty na następujących elementach:

- diagnozie,
- wizji,
- celach rozwojowych,
- działaniach,
- relacjach między celami,
- zasadach wdrażania i monitorowania strategii,
- uspołeczniania strategii.

# 5.2.1. POWOŁANIE ZESPOŁU I OKREŚLENIE JEGO KOMPETENCJI

W procesie tworzenia strategii niezwykle ważne jest powołanie odpowiedniego zespołu i określenie jego kompetencji. Zaleca się, aby członkowie zespołu dysponowali kompetencjami do pracy interdyscyplinarnej. Istotnym, a często pomijanym elementem procesu budowania lokalnych dokumentów strategicznych jest zapewnienie wsparcia eksperckiego. Rolą ekspertów (z reguły spoza formalnej struktury danej jednostki samorządowej) **nie powinno być opracowanie tekstu strategii**, lecz aktywny udział w kolejnych etapach i moderowanie procesu jej formułowania. Na każdym etapie tworzenia strategii, począwszy od sformułowania wizji i misji, aż po jej wdrażanie, kluczowym zagadnieniem angażowane są konkretne grupy interesariuszy. Decyzja o rozpoczęciu procesu formułowania strategii powinna zostać zainicjowana przez władze lokalne, odpowiedzialne za tworzenie polityki innowacyjnej w danej jednostce samorządu terytorialnego. Następnie stopniowo do zespołu powinni zostać włączeni mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje społeczne oraz instytucje otoczenia biznesu – interesariusze lokalnego systemu innowacji.

Poniżej przedstawiono kluczowe grupy interesariuszy, uczestniczące w poszczególnych etapach tworzenia strategii.

Kluczowe grupy	Etap opracowania strategii
Władza publiczna	wizja
Mieszkańcy, przedsiębiorcy, administracja publiczna, organizacje społeczne	diagnoza
Organizacje społeczne, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna, zdecentralizowana władza (sołtysi, rady osiedli itp.)	analiza problemowa
Organizacje społeczne, instytucje otoczenia biznesu, władza publiczna, administracja publiczna, mieszkańcy, przedsiębiorcy	sformułowanie celów strategicznych
Mieszkańcy, przedsiębiorcy, zdecentralizowana władza (sołtysi, rady osiedli itp.), administracja publiczna	promocja strategii
Mieszkańcy, przedsiębiorcy, zdecentralizowana władza (sołtysi, rady osiedli itp.), organizacje społeczne, instytucje otoczenia biznesu	wdrażanie strategii

Do wdrażania innowacyjnych rozwiązań potrzebne jest kompletne, strategiczne podejście. Ogólne zasady strategiczne, najczęściej ignorowane lub niedoceniane, to:

- uzgadnianie priorytetowych obszarów tematycznych dla innowacji,
- poświęcanie wystarczająco dużo czasu i zasobów dla wdrażania innowacji,
- autentyczne zaangażowanie „frontowych” pracowników oraz mieszkańców we wdrażaniu innowacji,
- ścisłe śledzenie postępów we wdrażaniu innowacji,
- działać inteligentnie i nieprzerwanie, przełamując bariery tak długo, aż innowacje zostaną w pełni wdrożone.

Kluczowe działania liderów samorządowych na rzecz innowacji zostały przedstawione poniżej.

#### Stwórz dobry klimat dla innowacji

- Zachęcaj do kreatywności
- Podejmuj wyzwania zewnętrzne
- Staraj się znajdować świeże idee, poszukując ich zarówno w obszarze „st”, jak i na zewnątrz
- Nie unikaj istotnego ryzyka, jeśli byłeś w stanie je skalkulować
- Eksperymentuj, a w razie niepowodzenia rezygnuj odpowiednio szybko i wyciągaj lekcje z niepowodzeń
- Świętuj osiągnięcia

#### Uzgadniaj jasne długoterminowe zamierzenia dotyczące innowacji

- Uzgadniaj jasne, długoterminowe cele strategiczne
- Identyfikuj potrzeby mieszkańców i kluczowe wyzwania, przed którymi oni stoją
- Wybierz priorytetowe tematy wymagające dużych innowacji
- Upewnij się, czy proponowane duże innowacje są dobrze rozważone i osiągalne

#### Lideruj innowacjom

- Buduj jednolite podejście do liderowania innowacjom, łączące aspekt polityczny z zarządzaniem procesem
- Przekonująco informuj mieszkańców, pracowników i partnerów o potrzebie priorytetowych innowacji
- Bierz pod uwagę cudze idee, komentarze i rady
- Pracuj z różnymi jednostkami i z kluczowymi partnerami
- Idź naprzód z tempem i determinacją

#### Spowoduj, żeby priorytetowe innowacje rzeczywiście zostały wprowadzone

- Poświęć priorytetowym innowacjom wystarczająco dużo czasu, zasobów i wiedzy wynikającej z doświadczenia
- Zapewnij przestrzeń i swobodę dla przetestowania nowych podejść
- Zaangażuj kluczowych interesariuszy, tzn. mieszkańców, pracowników, partnerów samorządowych, biznes
- Ścisłe monitoruj postęp
- **Nie ustawaj, nie ustawaj, nie ustawaj**

# 5.2.2.

## OPRACOWANIE HARMONOGRAMU I OSZACOWANIE KOSZTÓW

Kolejnym krokiem, po określeniu niezbędnych zasobów ludzkich, koniecznych do zaangażowania w proces tworzenia strategii, jest opracowanie harmonogramu i oszacowanie kosztów. Na tym etapie najważniejszym elementem jest rozplanowanie procesu tworzenia strategii innowacji w czasie. Określenie etapów realizacji poszczególnych prac w konsekwencji pozwoli na sprawne przeprowadzenie procedur dotyczących zamówień publicznych, zapewnienie warunków do współpracy z interesariuszami czy też przygotowanie formalności związanych z zatwierdzeniem dokumentu, a także przygotowanie konsultacji społecznych. Czas potrzebny na sporządzenie dokumentu strategii zależy w głównej mierze od samej jednostki samorządu terytorialnego, a w szczególności od:

- przygotowania jednostki,
- wielkość jednostki,
- zakresu działań jednostki,
- dostępu do zasobów kadrowych,
- dostępu do danych.

W harmonogramie zasadniczo powinny się znaleźć następujące etapy:

- powołanie zespołu,
- zebranie danych,
- przeprowadzenie analiz,
- sporządzenie diagnozy,
- określenie celów i kierunków działań,
- opracowanie sposobu wdrażania i monitorowania strategii,
- uspołecznianie strategii (zadanie wieloetapowe),
- promocja.

Na etapie tworzenia harmonogramu powinno się uwzględnić możliwe ryzyko wpływające na ewentualne opóźnienia, co pozwoli na zmniejszenie lub przygotowanie się na konsekwencje, wynikające z przedłużających się terminów realizacji poszczególnych etapów formułowania dokumentu strategicznego.



Odpowiednie sformułowanie etapów tworzenia strategii pozwoli na precyzyjne określenie kosztów jej przygotowania. Poniżej w tabeli przedstawiono zakres przykładowych kosztów, związanych z poszczególnymi etapami opracowania strategii.

Główne etapy opracowania strategii	Zakres/pozycje kosztów
Diagnoza	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zakup danych statystycznych,</li> <li>■ wynagrodzenie ekspertów zewnętrznych,</li> <li>■ przeprowadzenie analiz,</li> </ul>
Określenie celów i kierunków działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ organizacja warsztatów,</li> <li>■ wynagrodzenie ekspertów,</li> </ul>
Upowszechnianie strategii i promocja	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ organizacja warsztatów, szkoleń, paneli dyskusyjnych,</li> <li>■ wykonanie materiałów promocyjnych, tj.: folderów, ulotek,</li> <li>■ publikacja artykułów w mediach (prasa, radio, telewizja),</li> <li>■ założenie strony internetowej lub witryny poświęconej strategii.</li> </ul>

# 5.2.3. DIAGNOZOWANIE STANU

W procesie opracowania strategii niezwykle istotnym elementem jest **diagnoza stanu**, która powinna obejmować analizę danej jednostki samorządu terytorialnego oraz jej otoczenia, tj.: okolicznych miast, gmin, powiatów, województwa, które ma na nią bezpośredni czy pośredni wpływ.

Przy diagnozowaniu stanu należy zgromadzić informacje z szerokiego zakresu: infrastruktury, dziedzictwa przyrodniczego, dziedzictwa kulturowego, kapitału ludzkiego, kapitału społecznego. W szczególności analizując wewnętrzne uwarunkowania strategiczne danej jednostki samorządu terytorialnego działania należy skoncentrować na analizie następujących elementów:

- 1) zasobności finansowej budżetu JST,
- 2) aktualnego poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego JST, stanowiącego źródło silnych i słabych stron,
- 3) konieczności ochrony walorów i zasobów środowiska przyrodniczego oraz dziedzictwa kulturowego,
- 4) możliwości i umiejętności pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym środków dotacyjnych z Unii Europejskiej.

W przypadku zewnętrznych uwarunkowań strategicznych jednostki należy przeanalizować przede wszystkim:

- 1) obowiązujące ustawy i rozporządzenia,
- 2) sytuację społeczno-gospodarczą kraju, macierzystych województwa i powiatu,
- 3) interakcje z innymi miastami/gminami,
- 4) rozmiar środków finansowych z budżetu państwa, przeznaczonych na sfinansowanie sfer społecznej i gospodarczej.

Diagnoza powinna bazować na analizie dokumentów programowych, banku danych lokalnych, ogólnodostępnych źródeł informacji (publikacje, strony internetowe itp.) oraz analizie działalności inwestycyjnej, w tym aktywności pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych.

# 5.2.4. FORMUŁOWANIE CELÓW ROZWOJOWYCH, WIZJI I DZIAŁAŃ

Zasadniczym elementem dokumentu strategicznego jest **wizja**. Pozostaje jednak pytanie czy powinna ona zostać opracowana na początku procesu tworzenia strategii czy dopiero po wykonaniu rzetelnych diagnoz. Niewątpliwie, opracowanie wizji na początku okresu budowania strategii mobilizuje i ukierunkowuje prace zespołu i pozwala na dojrzałe sformułowanie potrzeb. Jednakże wizja powinna odpowiadać na konkretne problemy i powinna zostać opracowana, gdy określone są wszystkie cele i priorytety.

Aby dobrze przygotować lokalne strategie innowacji, szczególnie ważne jest prawidłowe określenie wieloletnich priorytetów rozwojowych danej jednostki samorządu terytorialnego, wpisujących się w priorytety rozwojowe regionu. Identyfikację priorytetów rozwojowych ułatwić może zebranie następujących danych:

- Co i gdzie powinno być rozwijane w jednostce samorządowej i to bez względu na to, czy dostępne są środki unijne czy nie?
- Które dziedziny przemysłu i usług wymagają wsparcia z budżetu JST, a które po prostu lepszej niż dotąd współpracy na bazie nabytego już potencjału?
- Czy naprawdę wiadomo, jakie obszary są motorem rozwoju gospodarki województwa bazując na innowacyjności i jak to się ma do funkcjonowania JST?
- Czy są to te same działy, które najbardziej wzrosły pod względem wartości dodanej, transferu wiedzy i zapotrzebowania na wysoko wyspecjalizowane kadry?
- W jakich dziedzinach koncentruje się działalność patentowa i inne formy własności intelektualnej podmiotów gospodarczych gminy i województwa? Jakie technologie powszechnego stosowania są przedmiotem własności intelektualnej firm, mających siedzibę w województwie?
- W jakim stopniu własność intelektualna przekłada się na gospodarkę województwa?
- Które rodzaje działalności gospodarczej ze sfer usług i nowego przemysłu mogą być motorami wzrostu gospodarczego i rynku pracy?
- Ile innowacyjnych podmiotów gospodarczych uzyskało realne wsparcie (niekoniecznie finansowe) ze strony samorządu województwa?<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Trząski L., W stronę innowacyjności gospodarki województwa, <http://niezalezny.samorzad.pl>, [dostęp: 12.12.2014].

Istotnym elementem jest sformułowanie **celów rozwojowych** strategii. Na tym etapie należy pamiętać, że formułowanie celów rozwojowych tylko wtedy będzie skuteczne, jeśli spełnione zostaną kluczowe warunki, tzw. **zasada SMART**.

<b>S</b> KONKRETYZOWANE	należy je określać możliwie konkretnie
<b>M</b> IERZALNE	każdy cel musi mieć swój wskaźnik, na podstawie którego będzie oceniana jego realizacja
<b>A</b> KCEPTOWALNE	odbiorcy, którzy będą realizować cel muszą go akceptować, inaczej nie zechcą go przeprowadzać
<b>R</b> EALNE	nabyte zasoby muszą być wystarczające do realizacji celu
<b>T</b> ERMINOWE	cele powinny mieć wyznaczony termin wykonania

**Cele strategiczne**, stanowiąc ramy innowacyjnego rozwoju danej jednostki samorządu terytorialnego, muszą zapewnić wzrost zdolności gospodarki lokalnej do absorpcji oraz generowania innowacji. Cele strategiczne powinny być spójne wewnętrznie oraz pozostawać w relacji z celami z innych dokumentów strategicznych, szczególnie w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne oraz wzmacniania powiązań gospodarczych. Celom strategicznym podporządkowane są **cele operacyjne**, a tym z kolei szczegółowe **działania**.

Proces formułowania celów rozwojowych strategii powinien rozpocząć się od analizy problemów występujących w danej jednostce samorządu terytorialnego. Następnie problemy powinny zostać zhierarchizowane, co pozwoli na wstępne nakreślenie celów, na przykład przez:

- ekspercką analizę czynników (problemy, uwarunkowania, wnioski wynikające z propozycji działań) – poszukiwanie powiązań przyczynowo-skutkowych,
- odejście od podziału problemów na obszary tematyczne przez analizę struktury problemów w postaci diagramu „drzewa problemów”,
- eksperckie sformułowanie propozycji celów oraz kierunków działań, rozumianych jako uszczegółowienie celów.

Wytworzone w taki sposób cele strategiczne pozwolą na przygotowanie projektu dokumentu strategicznego, składającego się z ramowych rozdziałów, przedstawionych poniżej.

## WAŻNE!

*Role, które władze samorządowe mogą pełnić celem tworzenia lokalnej polityki rozwoju opartej na innowacjach:*

- promotora,
- kreatora przedsiębiorczości i innowacji,
- innowatora usług publicznych,
- partnera biznesowego w przedsięwzięciach w formule partnerstw, w tym PPP.

# 5.3

## JAK BUDOWAĆ I PODTRZYMAĆ PARTNERSTWO NA RZECZ INNOWACJI?

**Partnerstwo** to model działania, w którym każdy z partnerów wspólnie dąży do osiągnięcia założonego, tożsamego dla wszystkich celu. Kieruje się zasadą, że podejmowanie skutecznych działań na rzecz rozwoju gminy, w tym także efektywnego rozwoju innowacji, wymaga współpracy przedstawicieli różnych środowisk lub podmiotów, np.: administracji, organizacji pozarządowych i biznesu, dzięki czemu możliwe jest wykorzystanie kompetencji i zasobów, którymi dysponuje każde z tych środowisk (model partycypacyjny). Idea partnerstwa jest bardzo różnorodnie definiowana, w zależności od potrzeby zwrócenia uwagi na poszczególne aspekty tego działania. I tak według Słownika języka polskiego PWN partnerstwo to po prostu „współuczestniczenie w czymś”, podczas gdy w rozumieniu unijnym, już od poprzedniego okresu programowania 2007–2013, partnerstwo występuje wtedy, kiedy organizacje o uzupełniających i wspierających się profilach i kompetencjach aktywnie współpracują, rozwijając synergę, dzieląc się pomysłami, celami, ryzykiem, możliwościami, zobowiązaniami i zadaniami, a także kompetencjami i środkami<sup>2</sup>.

### DEFINICJA

Partnerstwo to dobrowolne porozumienie, zawiązywane w celu wykonania zadania przez współdziałanie i współdecydowanie stron, wnoszących do zadania zasoby ludzkie, techniczne lub finansowe. Partnerstwo przynosi określone korzyści wszystkim jego uczestnikom, dostarczając rezultaty, których pojedynczy partner nie osiągnąłby samodzielnie oraz zmniejszając konieczność powielania nakładów pracy, czasu oraz nakładów finansowych, jakie byłyby niezbędne w celu wykonania tego samego zadania niezależnie przez każdego z partnerów.

Zarówno proces tworzenia systemu innowacji, jak i proces samego przygotowania strategii innowacji czy strategii rozwoju, uwzględniający aspekt rozwoju innowacji w gminie, powinny być zainicjowane i koordynowane przez władze publiczne, administrujące danym obszarem. Jednak udział w nich powinni brać przedstawiciele nauki, sfera biznesu, organizacje pozarządowe oraz społeczeństwo, rozumiane zarówno ogólnie, jak i w znaczeniu określonych grup docelowych. Rzeczywiste uspołecznienie metody przygotowania strategii innowacji oraz wdrożenia systemu innowacji jest niezbędnym warunkiem jego efektywnej realizacji, bowiem „partnerzy społeczni odgrywają zasadniczą rolę w szerokim partnerstwie na rzecz zmian, a ich zaangażowanie we wzmacnianie spójności gospodarczej i społecznej przez poprawę możliwości zatrudnienia i pracy jest nieodzowne”<sup>3</sup>.

W procesie przygotowania strategii innowacji partycypacja społeczna oznacza wzajemną komunikację pomiędzy różnymi interesariuszami już od początkowego etapu przygotowań, w trakcie którego wszyscy uczestnicy procesu zmian mają możliwość wpływania na podejmowane decyzje, a następnie biorą udział w ich realizacji<sup>4</sup>. Dlatego też tak ważnym zagadnieniem jest poprzedzenie powstania instytucjonalnego partnerstwa rzeczywistymi kontaktami i współdziałaniem poszczególnych osób.

W przygotowaniu i realizacji strategii innowacji głównymi interesariuszami powinni być:

- **przedstawiciele administracji publicznej** (reprezentujący interesy publiczne), czyli państwowe, regionalne oraz lokalne władze administracyjne,
- **politycy lokalni**, których uczestnictwo niestety często motywowane jest jedynie chęcią zabezpieczenia interesu politycznego lub spełnienia obowiązku administracyjnego. Na poziomie lokalnym decyzje podejmowane są przez członków rady gminy,
- **lokalni przedsiębiorcy**,
- **jednostki naukowo-badawcze, uczelnie wyższe**,
- **organizacje pozarządowe**,
- **inni lokalni interesariusze**, czyli osoby bezpośrednio związane z efektami strategii – grupy docelowe odbiorców wypracowanych innowacji, jak również przykładowo pojedynczy mieszkańcy, szkoły itd.,
- **instytucje otoczenia biznesu**.

2 Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania, czerwiec 2006 ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf)).

3 Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE), nr 1784/1999.

4 Czyżewska A., Jak planować proces rewitalizacji społeczno-gospodarczej przestrzeni miejskiej?, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych Stocznia.

Na schemacie poniżej przedstawiono interesariuszy niezbędnych do współpracy na rzecz innowacji.



Rys. 7. Główni interesariusze niezbędni do wprowadzania zmian na rzecz innowacji

Źródło: J. Anderson, *How to Make Smart Cities a Reality Today: Five Factors for Success. Xperience Efficiency 2013*, Published Jun 20, 2013. <http://www.slideshare.net/SchneiderElectric/how-to-make-smart-cities-a-reality-today-five-factors-for-success-23252784> [dostęp: 12.02.2015].

Ze względu na rodzaj działalności można wyróżnić:

- a) **Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP)**, którego celem jest realizacja przedsięwzięć publicznych, finansowanych przez partnerów prywatnych.
- b) **Partnerstwo projektowe**, które jest tworzone wyłącznie do realizacji projektu rozwiązującego jakiś problem społeczny.
- c) **Partnerstwo branżowe/sektorowe** – będące platformą porozumienia i wymiany doświadczeń organizacji/institucji prowadzących zbliżoną działalność.
- d) **Partnerstwo lokalne/międzysektorowe** – będące porozumieniem instytucji publicznych, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, których celem jest wspólne działanie na rzecz swojego regionu, osiedla, gminy, powiatu<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Borowiak B., Urbańczyk A., Budowanie i rozwój partnerstw lokalnych opartych o zasoby i wspólną wizję zmiany, Akademia Aktywna Społeczność, Instytut Kultury Miejskiej.

# 5.3.1. ATRYBUTY PARTNERSTWA

Partnerstwu można przypisać pewne charakterystyczne atrybuty, takie jak m.in. dobrowolne członkostwo, prymat celów partnerskich przed zyskiem, demokratyczną kontrolę, solidarność społeczną, wzajemną odpowiedzialność, akceptację społeczną, trwałość i skuteczność. Natomiast dla sprawnego i trwałego funkcjonowania partnerstwa niezbędne jest zapewnienie: zorganizowanej struktury działania, wspólnoty interesów, przejrzystości działań oraz równości partnerów wobec siebie.

## Zorganizowana struktura działania

W typologii partnerstwa można wyróżnić dwa rodzaje struktur:

- a) partnerstwo o strukturze formalnej – mające osobowość prawną,
- b) partnerstwo o strukturze nieformalnej – niemające osobowości prawnej.

**Wspólnota interesów i obopólne korzyści** – podstawową, praktyczną zasadą jest założenie, że każdy z partnerów wnosi coś do partnerstwa, ale także osiąga dzięki niemu konkretne korzyści, co jest podstawą utrzymania zaangażowania poszczególnych partnerów, a w konsekwencji zapewnia trwałości współpracy.

**Przejrzystość**, która oznacza wzajemne zaufanie, otwartość, uczciwość, sprawiedliwość i jawność działań. W celu zbudowania wzajemnego zaufania konieczne są otwartość oraz jawność, a przede wszystkim kierowanie się zasadą uczciwego postępowania i traktowania innych. Przejrzystość w działaniu uwiarygodnia partnerstwo w oczach wszystkich podmiotów zainteresowanych jego funkcjonowaniem<sup>6</sup>.

**Równość praw partnerów wobec siebie** – wynika z dobrowolności budowania systemu innowacji i z dążeń władzy administracyjnej do zaangażowania szerokiego spektrum interesariuszy. Istotą równości jest w tym wypadku nie tylko

<sup>6</sup> Jamrozik M., Zmysłowski M., Partnerstwo bez granic, Centrum Projektów Europejskich, Warszawa 2010.

stworzenie możliwości zabierania głosu każdego z uczestników, który może proponować własne rozwiązania, ale także dzielenie ryzyka i korzyści. Dlatego tak ważne jest, aby szanować każdego partnera oraz w działaniach uwzględniać jego możliwości i stopień zaangażowania. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że te możliwości i stopień zaangażowania są zróżnicowane. W przypadku działań na rzecz budowy systemu innowacji oczywiste jest to, że partnerstwo ma lidera (władze samorządowe), a także istnieją duże różnice odnoszące się do władzy, zasobów i wpływów.

**Nastawienie na wspólne, długofalowe działania** – jest cechą, która przesądza o istnieniu partnerstwa. Ponadto, proces budowania i działania partnerstwa trwa nieraz bardzo długo i wymaga od zaangażowanych osób czasu oraz cierpliwości. Podstawą działania jest przeprowadzenie odpowiedniej diagnozy, zrozumienie problemów, z którymi się mierzy dana gmina, a następnie wspólne opracowanie planu działania i jego konsekwentna realizacja.

# 5.3.2. METODY TWORZENIA PARTNERSTW LOKALNYCH

Proces tworzenia partnerstwa jest różnie opisywany w literaturze przedmiotu. W celu jego przejrzystego zaprezentowania, w kontekście budowy partnerstwa i systemu innowacji, oparto się na podziale działań na trzy podstawowe etapy:

## **Etap 1. Określenie koncepcji partnerstwa oraz działania przygotowawcze**

Pierwszym, podstawowym krokiem jest podjęcie decyzji o konieczności założenia partnerstwa w celu realizacji danego celu. W przypadku budowy systemu innowacji, kiedy cel jest jasno określony, konieczne jest także dopracowanie koncepcji partnerstwa oraz szczegółowa diagnoza problemu, a także określenie kluczowych partnerów.

- a) **Szczegółowa diagnoza problemu.** Umożliwia określenie bardzo szczegółowego celu, dla którego partnerstwo ma zostać zawiązane i będzie pierwszym krokiem do odpowiedniego doboru partnerów. Przykładowo, gdy głównym problemem gminy jest niska innowacyjność przedsiębiorstw lokalnych, podstawą będzie określenie przyczyn tego stanu, czy jest to przykładowo: brak współpracy firm z instytucjami otoczenia biznesu i sferą badawczo-rozwojową? Brak wiedzy na temat możliwości takiej współpracy? Brak wiedzy na temat możliwych działań innowacyjnych? Czy może niewystarczające wsparcie ze strony samorządu? Czy są to inne, specyficzne dla danej jednostki uwarunkowania? Wykorzystując odpowiedzi na powyższe pytania można stworzyć „mapę problemów”, która w kolejnych krokach pozwoli na ustalenie celów szczegółowych partnerstwa. Konieczne jest także określenie, kogo w sposób szczególny dotyka dany problem oraz kto jest i powinien być zainteresowany jego rozwiązaniem. Odpowiedzi na powyższe pytania są podstawą do wypracowania metody rozwiązania problemu.

*Jeśli masz ideę, której nie dasz rady zrealizować, lepiej ją porzuć zanim wpakujesz się w kłopoty. Podejmujemy się tego, co da się wykonać. Wielkie idee to te, które są rzeczywiście osiągalne.*

- b) **Określenie kluczowych partnerów.** Ważne jest nie tylko uwzględnienie ich możliwości działania oraz kompetencji, którymi mogą wspomóc realizację działań, ale także stopień zróżnicowania typów organizacji oraz motywacji kierujących potencjalnymi partnerami,

*Musisz pociągnąć za sobą ludzi. Jeśli nie zdołasz pociągnąć ludzi ze swojej własnej grupy albo z twojej organizacji, to oni nie będą chcieli pozyskać społeczności dla twojej inicjatywy.*

aby odpowiednio dostosować sposób współpracy<sup>7</sup>. Od początku konstruowania partnerstwa trzeba wziąć pod uwagę, że można spotkać się zarówno z dużym entuzjazmem, jak i niechęcią osób czy organizacji, które nie rozumieją celu zawiązania partnerstwa. Również z nimi warto podjąć dialog, aby reprezentatywność interesariuszy była wystarczająca do budowy kompletnego systemu innowacji.

- c) **Ustalenie wzajemnych oczekiwań partnerów.** Potencjalni partnerzy zazwyczaj mają zróżnicowane oczekiwania wobec pracy w partnerstwie. Bardzo często czynnikiem motywującym do włączenia się w partnerstwo jest chęć wymiany informacji i skorzystania z doświadczeń innych<sup>8</sup>.
- d) **Jasne określenie kosztów uczestnictwa oraz przekazanie potencjalnych partnerów o korzyściach z uczestnictwa w partnerstwie.** Niewątpliwie każdy partner musi widzieć korzyści z uczestnictwa w działaniach. Jednocześnie, niezbędne jest jasne i czytelne przedstawienie kosztów, jakie poszczególni partnerzy będą musieli ponieść w związku z uczestnictwem w partnerstwie<sup>9</sup> – nie chodzi jedynie o koszty finansowe, ale także zaangażowanie, poświęcony czas, ewentualne informowanie partnerów o swoich planach i swoim podejściu do działań innowacyjnych, co wymaga wcześniejszego zbudowania zaufania wśród partnerów. W przypadku budowy systemu innowacji, pozytywne, przyszłe efekty wypracowania takiego systemu z założenia powinny przewyższać koszty udziału w partnerstwie. Dlatego ważne jest, aby uczestnicy od początku byli świadomi możliwości, jakie daje współpraca w ramach partnerstwa i mieli przekonanie o realności korzyści, wynikających z wypracowanej strategii i systemu.

## Etap 2. Konstrukcja struktury partnerstwa

Kształt i funkcjonowanie partnerstwa opierają się na strukturach decyzyjnych poszczególnych członków partnerstwa. W przypadku partnerstwa na rzecz budowy systemu innowacji, którego liderem jest administracja publiczna, przy tworzeniu ciał decyzyjnych partnerstwa szczególną uwagę należy zwrócić na zachowanie zasad równości, jawności i zaufania, w tym zapewnienie poszczególnym członkom partnerstwa wpływu na podejmowane decyzje oraz na wytyczane kierunki działania. Dlatego też, przy kształtowaniu partnerstwa należy mieć również na uwadze możliwość decyzyjne przedstawicieli poszczególnych partnerów oraz charakterystykę obszaru działalności partnerstwa.

Istotnym elementem są prerogatywy działania partnerstwa, np. przyszłego ubiegania się przez partnerstwo o środki na dofinansowanie, np. z funduszy dotacyjnych. W takiej sytuacji konieczne jest podjęcie decyzji o ewentualnym powołaniu stowarzyszenia, które mając osobowość prawną może samodzielnie ubiegać się o środki finansowe, lub też jedynie podpisanie umowy partnerstwa. W przypadku partnerstwa na rzecz tworzenia systemu innowacji, którego naturalnym liderem jest jednostka samorządu terytorialnego, drugie rozwiązanie jest wystarczające, bowiem jednostka ma osobowość prawną i może samodzielnie ubiegać się o dofinansowanie.

7 Palmen L., Baron M., Przewodnik dla inicjatyw klastrowych w Polsce, PARR, Warszawa 2011.

8 Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora, Mazowieckie partnerstwo na rzecz współpracy, adaptacyjności i innowacji, Warszawa 2012.

9 Sobolewski A. (red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Warszawa 2007.

- a) **Analiza mocnych i słabych stron** – umożliwia lepsze przygotowanie strategii, biorąc pod uwagę zarówno potencjał, jak i ewentualne deficyty – samego partnerstwa, ale również każdego z partnerów.
- b) **Określenie modelu partnerstwa.** Jest to czas konsultacji – polegający na przedstawieniu partnerom warunków organizacji partnerstwa oraz proponowanych metod zarządzania, a także wspólne wypracowanie konkretnych ról poszczególnych partnerów. Powinny one zostać zaakceptowane przez wszystkich partnerów.
- c) **Ustalenie zasad współpracy, w tym systemu wzajemnej komunikacji.** Obejmuje m.in. ustalenie procedury podejmowania decyzji, sposobu oraz częstotliwości komunikacji, trybu i częstotliwości sprawozdań oraz ewaluacji. Wszyscy członkowie partnerstwa powinni wyznaczyć osoby do kontaktu. Należy tu precyzyjnie rozróżnić dwie płaszczyzny działania partnerstwa: roboczą i decyzyjną. Na płaszczyźnie decyzyjnej występuje reprezentant organu decyzyjnego partnera, gdyż tylko on może podjąć wiążące decyzje zaangażowania własnych zasobów finansowych, personalnych lub rzeczowych. Na płaszczyźnie wykonawczej konieczne jest powołanie zespołu roboczego, który będzie realizatorem decyzji organu decyzyjnego. Jest to ważne szczególnie przy decyzjach związanych z wspólnymi działaniami partnerów, gdzie współpraca następuje na poziomie pracowników poszczególnych członków partnerstwa<sup>10</sup>.
- d) **Określenie metod współpracy** – sformułowanie strategii lub planu działania ukierunkowanego na wykorzystanie potencjału i zasobów partnerów dla osiągnięcia zamierzonych celów. Przydzielenie konkretnym partnerom zadań do realizacji, a także logistyczne zabezpieczenie praktycznej działalności partnerstwa.

*Zachęcaj swoich współpracowników/ podwładnych, żeby rozmawiali także z liderami/radnymi innych samorządów. Upewnij się, czy prowadzi to do wzajemnego przekazywania dobrych pomysłów.*

## Etap 3. Realizacja i ocena działań

Ocena postępów w realizacji działań powinna być integralnym elementem strategii i planu działania partnerstwa. Prawidłowo przygotowany plan działania powinien zawierać spis działań, instytucje za nie odpowiedzialne i terminy ich realizacji. Za ocenę postępu realizacji planu działań odpowiedzialny jest lider partnerstwa, czyli jednostka samorządu terytorialnego. Forma i sposób oceny postępu w realizacji działań zależą od poziomu szczegółowości planu działania oraz od liczby podejmowanych działań na rzecz budowy systemu innowacji.

Monitorowanie funkcjonowania partnerstwa i ewaluacja działań powinny umożliwić określenie, czy partnerstwo osiągnęło zamierzone cele. Działania można oceniać pod kątem jednego lub wybranych kryteriów ewaluacyjnych, takich jak:

*Bądź odważny i wierz w to, co robisz. Jeśli będziesz bojaźliwy, jeśli nie do końca wierzysz w niektóre zmiany, to one rzeczywiście nie nastąpią.*

10 Ibidem.

- **skuteczność**, która pozwala ocenić, czy lub w jakim stopniu cele partnerstwa zostały osiągnięte,
- **efektywność**, określająca czy stosunek poniesionych nakładów (finansowych, ludzkich, poświęcony czas) do uzyskanych rezultatów jest właściwy czy też można było to zrobić mniejszym nakładem środków,

Innowacyjność to coś, co nie dzieje się szybko. Wprowadzenie naszej innowacji zajęło 20 lat. Może jest coś na rzeczy, gdy mówimy o niedocenianiu walorów trwałości.

- **trafność**, odnosząca się do stopnia w jakim przyjęte przez partnerstwo cele odpowiadają realnym potrzebom w środowisku lokalnym (np. realnym potrzebom przedsiębiorców) oraz realnemu zapotrzebowaniu na dane działanie,

- **użyteczność** ocenia czy zmiany, które zaszły na skutek działania partnerstwa są rzeczywiście korzystne dla środowiska lokalnego, np. dla przedsiębiorców, oraz czy pojawiły się jakieś skutki uboczne tych działań (pozytywne lub negatywne),
- **trwałość**, która wpływa na jakość planowanych i wdrażanych działań<sup>11</sup>.

# 5.3.3. BARIERY I TRUDNOŚCI

Partnerstwo w wymiarze lokalnym opiera się na ludziach i relacjach między nimi. To, co jest ogromną zaletą takiego partnerstwa jednocześnie może stanowić jego słabość. Sprzeczność interesów, brak lidera lub próba faworyzowania jednego z partnerów przez lidera, „słomiany zapał”, bierność i brak motywacji to najczęstsze problemy prowadzące do nieporozumień i konfliktów. Dlatego tak istotne jest zapewnienie mechanizmu otwartej komunikacji między partnerami i szybkie diagnozowanie oraz reagowanie na pojawiające się wyzwania. Przykładowe bariery i sposób ich przezwyciężania przedstawiono w tabeli poniżej.

Bariera	Możliwości ograniczania barier
Niedostrzeżenie przez potencjalnych partnerów korzyści z uczestnictwa w partnerstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promowanie idei partnerstwa</li> <li>▪ Prezentacja wdrożonych rozwiązań (dobrych praktyk)</li> </ul>
Brak zainteresowania współpracą pomiędzy przedsiębiorcami a sferą B+R	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promowanie dialogu między podmiotami</li> <li>▪ Organizacja paneli dyskusyjnych</li> </ul>
Brak kompetencji partnerów do realizacji niektórych zadań	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wspomaganie działalności partnerstwa przez konsultowanie zagadnień z ekspertami lub tworzenie grup ekspertów</li> </ul>
Brak aktywności partnerów	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorowanie działań partnerów</li> <li>▪ Przypominanie o realizacji zobowiązań</li> </ul>
<b>Sprzeczność interesów partnerstwa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poszukiwanie wspólnej płaszczyzny porozumienia</li> </ul>
<b>Słaby odzew społeczny na działania partnerstwa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promowanie działalności partnerstwa w środkach masowego przekazu oraz przez liderów społeczności lokalnych</li> </ul>

Źródło: Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora, Mazowieckie partnerstwo na rzecz współpracy, adaptacyjności i innowacji, Warszawa 2012.



## IDENTYFIKACJA I OCENA POZYCJI STRATEGICZNEJ JST W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI

---

- 6.1. ZASADY STRATEGICZNEJ OCENY JST W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI
- 6.2. AUDYT ABSORPCJI INNOWACJI
- 6.3. MAPA POZYCJI STRATEGICZNEJ JST W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI



# 6.1.

## ZASADY STRATEGICZNEJ OCENY JST W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI

Szczegółowa analiza sytuacji jednostki samorządu terytorialnego, a także jej otoczenia, prezentująca pozycję strategiczną w zakresie innowacyjności jednostki, wymaga przeprowadzenia dokładnego audytu oraz studiów uzupełniających, stanowiących rzetelny i obiektywny sposób zwymiarowania działalności na rzecz funkcjonowania lokalnego systemu innowacji. Identyfikacja i ocena pozycji strategicznej JST w ramach innowacyjności są procesami złożonymi, gdyż poza prowadzonymi badaniami w ocenie końcowej należy uwzględnić te czynniki otoczenia bliższego i dalszego, na które niejednokrotnie JST nie ma wpływu, a które determinują poziom aktywności innowacyjnej. Do determinant tych należą przede wszystkim: wielkość gminy/powiatu, jej/jego struktura, poziom aktywności naukowo-badawczej, poziom uprzemysłowienia, uwarunkowania formalnoprawne.

Analiza pozycji innowacyjnej JST jest niezbędna z kilku powodów:

- pozwala na wypracowanie polityki rozwoju,
- powinna być elementem strategii, obok celów rozwoju, wskaźników realizacji oraz finansowania<sup>1</sup>,
- jest opisem aktualnej sytuacji jednostki i pozwala na podjęcie procesu planowania strategicznego, nadając mu przy tym właściwy kierunek,
- dostarcza wartościowych i rzetelnych informacji o inicjatywach innowacyjnych w JST, jest źródłem danych o załączkowych procesach, które wspomagane selektywnie w przyszłości mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki,
- jest okazją do kontaktu z mieszkańcami, instytucjami, przedsiębiorcami itd., przez co dostarcza informacji zwrotnej o realnych oczekiwaniach najistotniejszej grupy interesariuszy.

### WAŻNE!

Analiza pozycji innowacyjnej powinna dostarczać rzetelnej bazy dowodowej dla oceny działań podejmowanych przez władze lokalne na rzecz rozwoju gminy oraz powinna pozwolić na wyznaczenie priorytetów dalszego rozwoju.

### WAŻNE!

Analiza pozycji innowacyjnej powinna być przeprowadzona rzetelnie i obiektywnie, przy uwzględnieniu czynników różnicujących JST, takich jak np.: liczba mieszkańców, nabyte zasoby.

Analizę pozycji innowacyjnej JST utrudnia przede wszystkim znaczna liczebność obszarów działania. Przy analizie pozycji strategicznej częstym dylematem jest ustalenie, które zagadnienie należy uwzględnić i które z nich ma bezpośredni wpływ na analizowany obszar strategiczny, a które pośredni. Dyskusyjnym jest również wskazanie tych obszarów aktywności innowacyjnej, na które samorząd ma bezpośredni wpływ. JST występują głównie w roli wspierającej procesy innowacyjne, tworząc odpowiednie instrumenty organizacyjne, prawne i finansowe, z których korzystają innowatorzy. Władze samorządowe mogą jednak być bezpośrednio zaangażowane w proces innowacyjny, będąc tym samym twórcą i/lub adaptatorem innowacji. E. Bończak-Kucharczyk wyróżnia siedem ogólnych dziedzin (a w ramach poszczególnych dziedzin jeszcze szczegółowe zagadnienia), które należy uwzględnić, formułując zakres zbieranych informacji do oceny pozycji innowacyjnej. Warto jednak pamiętać, że nie jest to ani zamknięty katalog, ani też obowiązkowy zestaw analizowanych informacji. Często dużo ważniejszy od rzetelności odwzorowania jest zdrowy rozsądek, poparty wnikliwą analizą pozycji strategicznej i struktury społeczno-gospodarczej danej JST. Stąd też, niezależnie od możliwości wpływania na określone elementy analizowanej rzeczywistości, wiedza na ich temat jest istotna. Mogą się w nich bowiem kryć ważne ograniczenia lub szanse, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie pozycji innowacyjnej. Podaje się następujące zakresy informacji zbieranych przy diagnozie danej jednostki lub regionu:

- uwarunkowania ogólne (warunki geograficzne, uwarunkowania historyczne, trendy polityczne, gospodarcze, społeczne, miejsce w zewnętrznych planach i koncepcjach rozwoju, funkcje wiodące, związki zewnętrzne, konkurencja innych ośrodków),
- zasoby materialne (układ przestrzenny, stan zagospodarowania, własność terenów, zasoby naturalne, stan środowiska naturalnego, infrastruktura techniczna i sieć transportowa, plany zagospodarowania, rynek nieruchomości),
- gospodarka (struktura, branże, własność, koniunktura, przedsiębiorczość, rynek pracy, szara strefa, znane perspektywy, żywe tradycje, dynamika i trendy rozwojowe w gospodarce, charakterystyka budżetu lub budżetów),
- kultura (aktywność kulturalna, historia, zabytki, funkcjonujące instytucje, znani twórcy i inne znane postaci),
- struktura i organizacja społeczna (demografia, migracje, aktywność i organizacja społeczna, żywa tradycja i więzi społeczne, potencjał ekonomiczny mieszkańców),
- podstawowe potrzeby mieszkańców (mieszkania, usługi, administracja, zdrowie, bezpieczeństwo, opieka społeczna),
- poziom satysfakcji (obywateli, zatrudnionych, podmiotów gospodarujących i przebywających na analizowanym terenie)<sup>2</sup>.

1 Ustawy z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658).

2 E. Bończak-Kucharczyk, Strategie rozwoju regionu i miast. Metodologia i wskazówki praktyczne, MInigo 2008, s. 24–26.

Innym ujęciem jest podział na następujące obszary analityczne<sup>3</sup>:

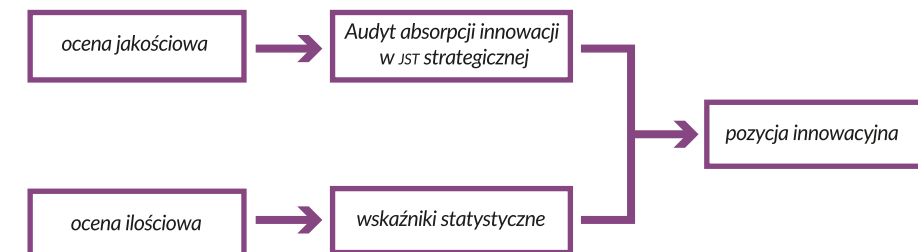
- rozmieszczenie i gęstość zaludnienia, które dostarczają informacji o najbardziej konkurencyjnych i atrakcyjnych obszarach miasta/gminy oraz o kierunkach rozwoju,
- położenie gospodarcze, które wynika z położenia względem innych centrów rozwojowych w kraju i Europie. Istotną wskazówką jest, czy JST odgrywa jakąś rolę w wyborach lokalizacyjnych wielkich korporacji,
- rynek pracy, który jest źródłem wiedzy o kompatybilności siły roboczej w JST z wyzwaniami stawianymi przez inne regiony i przedsiębiorców. Zwraca się również uwagę na postawy przedsiębiorcze,
- warunki edukacyjne i szkoleniowe, które opisują konieczne założenia organizacyjno-infrastrukturalne do budowania potencjału na rynku pracy,
- jakość życia, która powinna być możliwie szeroko rozpoznana, gdyż obrazuje atuty miast/gmin w dostępie różnych udogodnień, usług lub innych walorów, które w ich ocenie wpływają na jakość życia,
- struktura sektorowa i powiązania gospodarcze, które wskazują główne źródła rozwoju JST,
- finansowa struktura przedsiębiorstw, która wskazuje absorpcję inwestycji zagranicznych i osadzenie ośrodków decyzyjnych przedsiębiorstw,
- udogodnienia infrastrukturalne, które opisują dostępność i jakość rozwiązań infrastrukturalnych w mieście/gminie.

Analiza pozycji innowacyjnej, na potrzeby formułowania strategii lokalnego systemu innowacji, wymaga również uwzględnienia relacji z otoczeniem, a zwłaszcza takich wymiarów jak:

- rozwój ekonomiczny innych jednostek, tutaj zwłaszcza należy uwzględnić JST sąsiadujące i dysponujące podobnym potencjałem, gdyż są one źródłem potencjalnej konkurencji, ewentualnie mogą tworzyć wspólnie sieci współpracy,
- konkurencyjność regionu w porównaniach krajowych i międzynarodowych, która polega na odniesieniu do silniejszych regionów (tzn. tzw. benchmarkingu regionalnego),
- trendy makroekonomiczne, które dotyczą różnych dziedzin i powinny być rozpatrywane z perspektywy tych najistotniejszych dla rozwoju regionalnego,
- rozwój handlu zagranicznego, który wskazuje czy produkty lokalne są rozpoznawalne poza regionem,
- rozwój technologii, który wskazuje potencjał jednostki i jest informacją o innowacyjności,

Istnieje zatem wiele czynników, które decydują o pozycji innowacyjnej jednostki na tle innych jednostek w regionie i poza nim. Uwzględnienie wszystkich kryteriów jest niejednokrotnie niemożliwe, gdyż brak jest wystarczających danych, miasta/gminy nie rozwijają się w niektórych obszarach. Dodatkowo, należy mieć na względzie fakt, że gminę można analizować z perspektywy animatora lokalnego systemu innowacji lub innowatora, gdy wprowadzane innowacje dotyczą zachodzących w niej procesów i organizacji jej funkcjonowania.

Opracowanie oceny pozycji strategicznej na potrzeby JST w zakresie innowacyjności powinno uwzględniać zatem wybrane wymiary, które obrazować będą, możliwie dokładnie, podejmowane w tym zakresie działania. W niniejszym przewodniku zaproponowano przeprowadzenie oceny pozycji innowacyjnej posługując się takimi narzędziami analizy strategicznej, jak: audyt strategiczny, analiza SWOT, model grup strategicznych M.E. Portera. Rysunek 8 przedstawia schemat ideowy oceny pozycji strategicznej JST.



Rys. 8. Schemat oceny pozycji strategicznej JST

Źródło: opracowanie własne GIG.

Przeprowadzanie ocen jakościowej i ilościowej konfrontuje dwa ujęcia, dotyczące oceny innowacyjności. Innowacyjność jest oceniana przez zbiór danych faktograficznych zebranych w statystykach publicznych, przez co nawiązuje do podejścia opartego na faktach (ang. evidence based policy). Podejście jakościowe zaś dostarcza ważnych informacji o procesach zachodzących w systemie innowacji na poziomie lokalnym, których wyniki w dłuższej perspektywie przekładają się na dane ilościowe, a w krótszej pozwalają na podejmowanie natychmiastowych działań, stymulujących innowacyjność.

3 Vanhove N., Regional Policy. A European Approach, Ashgate 2000.

# 6.2.

## AUDYT ABSORPCJI INNOWACJI

Metoda audytu strategicznego jest wykorzystywana do pomiaru absorpcji innowacji w JST. Została ona wypracowana w ramach realizacji projektu Sieć Obserwatoriów Specjalistycznych. Obserwatorium Technologii dla ochrony środowiska opracowało koncepcję i metodykę prowadzenia audytu oraz jego ewaluacji, którą następnie przetestowano w 20 gminach województwa śląskiego. Formularz audytowy składa się z następujących zagadnień:

- informacje ogólne na temat JST,
- polityka/strategia rozwoju JST,
- współpraca z innymi podmiotami i kreowanie innowacyjności,
- współpraca międzynarodowa,
- działalności promocyjna i informacyjna,
- aspekty organizacyjne i kompetencyjne,
- innowacyjne zamówienia publiczne,
- partnerstwo publiczno-prywatne,
- przykłady działań innowacyjnych.

Audytorzy przeprowadzając wywiady bezpośrednie w JST, zbierają informacje dotyczące aktywności w poszczególnych wymiarach, a następnie uzupełniają zebrane informacje o dodatkowe dane z ogólnie dostępnych źródeł (np.: bazy danych GUS-u, portali internetowych itp.). Na podstawie zebranych informacji dokonuje się syntetycznej oceny miasta/gminy w czterech głównych wymiarach:

- **Wewnętrznej aktywności innowacyjnej** – rozumianej jako wszelkie działania podejmowane w jednostce, mające znamiona innowacyjności. Są to działania skierowane do wewnątrz jednostki, które powodują, że konkretny samorząd postrzegany jest jako innowacyjny. Dotyczyć mogą takich działań, jak: usprawnienie obsługi mieszkańców, wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie obiegu dokumentów, wprowadzenie innowacyjnych procedur, powołanie zespołu ds. innowacji itp.
- **Lokalnej aktywności innowacyjnej**, która dotyczy zewnętrznych działań władz samorządowych na rzecz innowacyjności. Są to działania związane z podejmowanymi w samorządach działaniami na rzecz wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w ramach procedury udzielania zamówień publicznych, tworzenia partnerstw publiczno-prywatnych, wsparcia dla podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą, inicjowanie sieci współpracy oraz prowadzenia działalności informacyjnej, dotyczącej promocji lokalnego systemu innowacji, skierowanej do lokalnych interesariuszy.

- **Ponadlokalnej aktywności innowacyjnej**, która obejmuje działania JST w zakresie współpracy z innymi jednostkami samorządowymi, przedsiębiorcami, uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi poza gminą/powiatem, czyli przykładowo w regionie, kraju i w wymiarze międzynarodowym. Ocenie poddaje się przede wszystkim działalność upowszechniającą jednostkę samorządową oraz wymierne efekty współpracy, polegające na uczestnictwie w klastrach, współfinansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych, testowaniu i wdrażaniu innowacji wytworzonych w innych jednostkach.

### WAŻNE!

*Audyt absorpcji innowacji jest dedykowanym i obiektywnym narzędziem oceny aktywności innowacyjnej JST. Celami audytu są parametryzacja oceny jakościowej innowacyjności JST oraz wskazanie kierunków dalszych działań w formie rekomendacji.*

Dla każdego wymiaru opracowano listę aktywności, które podzielono na bezpośrednie i wspomagające, czyli takie, których istnienie decyduje o postrzeganiu JST jako aktywnej w zakresie innowacyjności lub jako JST realizującej wielowątkowe działania, które mogą wpływać na innowacyjność. Gmina innowacyjna powinna mieć, zgodnie z przyjętą metodyką, przewagę aktywności bezpośrednich. Im więcej tego typu działań ujętych w ramy proceduralne lub trwałe działania o cyklicznym charakterze, tym wyższa ocena. Profil takiej jednostki wskazuje, że:

- **w wymiarze wewnętrznej aktywności innowacyjnej:**
  - opracowano strategię innowacji i realizowane są procesy jej wdrażania i monitorowania,
  - utworzono stanowisko ds. innowacji (pełnomocnik, zespół, biuro),
  - opracowano procedury wewnętrzne związane z zarządzaniem innowacjami,
  - wprowadzono rozwiązania usprawniające przepływy informacji,
  - podjęto działania wspierające innowacyjność pracowników urzędu,
  - opracowano procedury naboru urzędników, uwzględniające postawy innowacyjne,
  - wprowadzono metodę zarządzania projektami,
  - opracowano kryteria finansowania innowacji,
- **w wymiarze lokalnej aktywności innowacyjnej:**
  - zorganizowano działania promujące przedsiębiorczość i innowacyjność w JST,
  - podjęto działania w partnerstwie publiczno-prywatnym,
  - realizowane są innowacyjne zamówienia publiczne,
  - istnieją ulgi i inne rozwiązania wspomagające rozwój działalności gospodarczej,
  - rozbudowano infrastrukturę biznesową (parki przemysłowe, laboratoria itp.),
  - wsparto działalność instytucji otoczenia biznesu,
  - udostępniono rozwiązania informacyjno-komunikacyjne mieszkańcom i przedsiębiorcom,
  - udostępniono informacje o terenach pod działalność inwestycyjną,
  - utworzono punkty konsultacyjno-informacyjne dla podejmujących działalność gospodarczą,

- w wymiarze ponadlokalnej aktywności innowacyjnej:
  - zaangażowano się w sieci i porozumienia zajmujące się promowaniem działalności innowacyjnej,
  - udział w opracowaniu polityk innowacyjnych, aktywnie konsultowano zapisy,
  - wspólnie z przedsiębiorcami podjęto działania promujące JST w kraju i zagranicą,
  - podpisano umowy o współpracy gospodarczej i/lub naukowo-badawczej z organizacjami spoza JST.

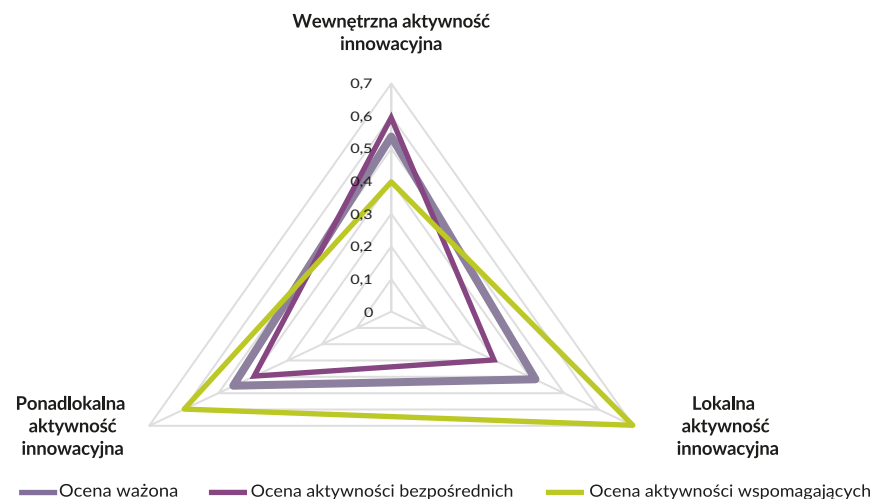
Dla każdego z wymiarów oblicza się odrębnie sumę aktywności bezpośrednich i wspomagających, a następnie odnosi do maksymalnej liczby aktywności. Przyjmuje się również wagi dla realizowanych aktywności – aktywności bezpośrednie waga 0,7, a waga aktywności wspomagających to 0,3. Ocenę dla wymiaru ustala się na podstawie formuły:

$$S_i = 0,7 \frac{\sum A_b}{B} + 0,3 \frac{\sum A_p}{P}$$

gdzie:

- $S_i$  – wymiar aktywności innowacyjnej,
- $\sum A_b$  – liczba aktywności bezpośrednich w wymiarze,
- B – łączna liczba aktywności bezpośrednich w wymiarze,
- $\sum A_p$  – liczba aktywności wspomagających w wymiarze,
- P – łączna liczba aktywności wspomagających w wymiarze.

Ustalone wartości wskaźników aktywności innowacyjnej można przedstawić w formie wykresu. Należy przyjąć, że każda oceniana JST, w każdym wymiarze, może uzyskać ocenę od 0 – brak aktywności aktywność, do 0,7 – wysoka aktywność. Przykładową wizualizację wyników oceny uzyskanej w audycie prezentuje diagram na rysunku 9.



Rys. 9. Wizualizacja wyników audytu absorpcji innowacji w JST

Źródło: opracowanie własne GIG.

Wyniki audytu absorpcji innowacji mogą być dalej syntetyzowane. Wykorzystując przedstawiony powyżej wzór można ustalić łączną wartość wskaźnika absorpcji innowacji. W tym celu nie dokonuje się podziału na obszary aktywności innowacyjnej.

O intensywności i skuteczności podejmowanych działań w zakresie innowacyjności w znacznym stopniu decyduje liczba mieszkańców w JST, co zostało uwzględnione w koncepcji mapy pozycji strategicznej w zakresie innowacyjności.

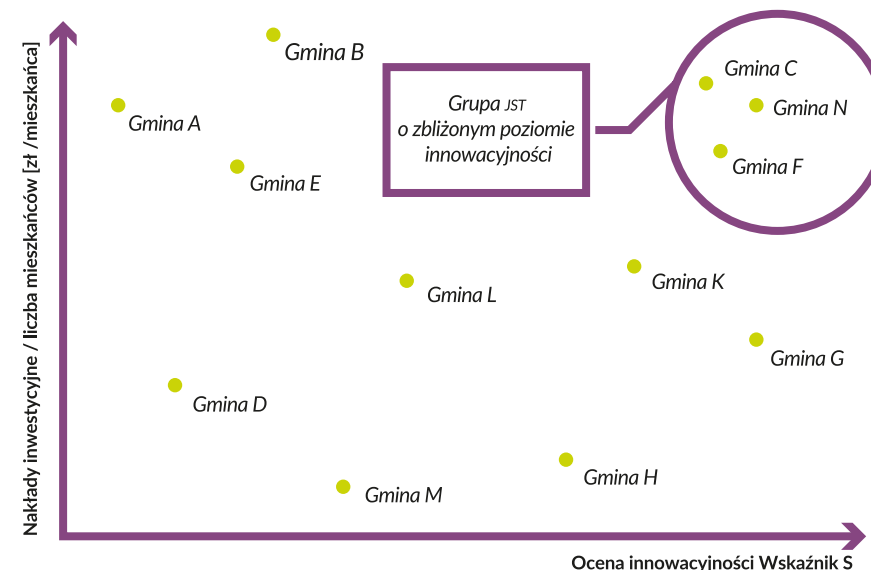
Wielkość jednostki samorządu terytorialnego jest również brana pod uwagę na etapach opracowania raportu i formułowania zaleceń po audycie.

# 6.3

## MAPA POZYCJI STRATEGICZNEJ JST W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI

Ideę mapy pozycji strategicznej oparto na narzędziu mapy grup strategicznych Portera. M.E. Porter na podstawie obserwacji otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw wysunął tezę, że niektóre przedsiębiorstwa, znajdujące się w tym samym sektorze, są podobne do siebie ze względu na obraną strategię rozwoju. Właśnie te grupy Porter nazwał grupami strategicznymi. Stanowią one podzbiory sektora, na które składają się firmy mające podobne podejście do prowadzonej walki konkurencyjnej, oferujące porównywalne produkty (ze względu na jakość i cenę), trafiające do tego samego segmentu klientów, prowadzące zbliżoną politykę marketingową, charakteryzujące się tą samą siecią dystrybucji. Na potrzeby opracowywanego podręcznika przygotowano dwuwymiarowy układ różnicujący pozycję strategiczną gmin ze względu na ich innowacyjność.

Na osi odciętych ujmowane są wyniki jakościowej oceny innowacyjności gminy, wyznaczone na podstawie przeprowadzonego audytu i wyrażone za pomocą syntetycznego wskaźnika innowacyjności. Natomiast na osi rzędnych wykazywany jest wskaźnik będący ilorazem nakładów inwestycyjnych ogółem do liczby mieszkańców w gminie. Wskaźnik nakładów inwestycyjnych ogółem jest prosty i dostępny, i odzwierciedla powstawanie nowych środków trwałych lub ulepszenie (przebudowa, rozbudowa, rekonstrukcja lub modernizacja) istniejących obiektów majątku trwałego. Wykorzystanie takiego wskaźnika pozwala na uchwycenie zmian, które są również wynikiem innowacji. Wskaźnik ten jest dostępny w zasobach bazodanowych GUS-u, dzięki czemu jest reprezentowany w każdej gminie, a koszty pozyskania danych do jego ustalenia są znikome. Graficzna prezentacja koncepcji oceny pozycji strategicznej, uwzględniająca innowacyjność, została przedstawiona na rysunku 10.



Rys. 10. Wizualizacja pozycji strategicznej JST ze względu na innowacyjność

Źródło: opracowanie własne GIG.

Wartości na osi odciętych (ocena innowacyjności) mogą zmieniać się w zakresie od 0 do 0,7, natomiast na osi rzędnych (nakłady inwestycyjne ogółem na mieszkańca) uzależnione są od aktualnych wartości podanych w statystyce publicznej. Gminy, które znajdują się na mapie tworzą skupiska, mają zbliżone wartości obu parametrów i tworzą grupy strategiczne. Dla takich skupisk korzystne jest stosowanie narzędzi benchmarkingu, celem wyznaczenia ścieżek dalszego rozwoju. Położenie gminy na mapie jest też informacją o jej aktualnej pozycji innowacyjnej – najlepsze gminy pozycjonują się w prawym górnym rogu; ocena ich innowacyjności jest wysoka, a ponoszone nakłady inwestycyjne są ponadprzeciętne. Najstabsze gminy znajdują się w dolnym lewym rogu, zarówno ich nakłady inwestycyjne, jak i ocena innowacyjności są na niskim poziomie. Pozostałe jednostki mogą wybierać dwa warianty:

- a) wysokie nakłady, mała innowacyjność,
- b) niskie nakłady, wysoka innowacyjność.

W obu przypadkach nie można ostatecznie przesądzić o pozycji innowacyjnej gminy, gdyż niejednokrotnie są to JST będące w okresie przemian, np.: intensywnej modernizacji gospodarczej, zmianie domeny działania, podejmowaniu inwestycji dla innowacyjności, powstaniem i funkcjonowaniem na ich terenie nowych przedsięwzięć gospodarczych, jednostek badawczo-rozwojowych lub uczelni.

Na potrzeby analiz ponadregionalnych zaprezentowaną metodykę oceny pozycji innowacyjnej JST można uzupełnić o metody portfelowe, które pozwalają na wprowadzenie podziału gmin względem parametrów różnicowania odniesionych do całego województwa. Istotą analizy portfelowej, która jest jednym z narzędzi zarządzania strategicznego<sup>1</sup> jest wskazanie jak należy kształtować obecny i przyszły portfel działalności, by zmniejszać ryzyko funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu oraz zwiększać efekty wdrażanych strategii. W przypadku analizy portfelowej z poziomu województwa można poszukiwać odpowiedzi, dotyczącej kierunków interwencji publicznej, które zapewniają zrównoważony rozwój całego województwa i pojedynczych gmin. Elementem wspomagającym tego typu analizy jest niewątpliwie wskaźnik atrakcyjności inwestycyjnej regionu, opracowany przez zespół Głównego Instytutu Górnictwa.

Przedstawiona identyfikacja i ocena pozycji innowacyjnej JST tworzą przestrzeń do formułowania wniosków i zaleceń co do rozwoju i wsparcia gmin/powiatów w zakresie innowacyjności. Tworzenie grup strategicznych, a w dalszej perspektywie wykorzystanie metod portfelowych jest składową nowego spojrzenia oraz sposobu zarządzania JST. Rozwiązania te mogą wpłynąć na przyspieszenie decyzji o wprowadzeniu określonych działań, których celem jest wzmocnienie procesów rozwojowych lub absorpcja innowacyjności. Dodatkowo mapy mogą zostać wykorzystane przez administrację wyższego szczebla w definiowaniu potrzeb i oczekiwań jednostek samorządu terytorialnego, w zakresie ich własnej innowacyjności. **Innowacyjność JST dotychczas była zaniedbywanym obszarem zainteresowania władz publicznych i przedsiębiorców, podczas gdy tworzenie oddolnych inicjatyw i wsparcie są kluczowe dla rozwoju innowacyjności na szczeblach regionalnym i krajowym.**

1 Tyrańska M., Walas-Trębacz J., Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010.



# SYSTEM MONITOROWANIA STRATEGII INNOWACJI

---

- 7.1.** ZAŁOŻENIA DO KONSTRUOWANIA WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI
- 7.2.** KONSTRUKCJA WSKAŹNIKA MONITOROWANIA LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

# 7.1.

## ZAŁOŻENIA DO KONSTRUOWANIA WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

Prowadzenie zróżnicowanej polityki innowacyjnej na szczeblu lokalnym powoduje, że coraz częściej powstaje pytanie o jej skuteczność. W praktyce jednak brak jest systemu monitorowania i oceny lokalnego systemu innowacji, częściej wskazuje się na zasady prowadzenia oceny na poziomach regionalnym i krajowym. W literaturze polskiej trudno odnaleźć wskazówki dotyczące monitorowania lokalnego systemu innowacji. W niektórych przypadkach można zetknąć się z formularzami ankietowymi oraz prezentowaniem wybiórczo dobranych wskaźników statystycznych. W literaturze zagranicznej<sup>1</sup> można odnaleźć kilka przykładów konstruowania mierników oceny lokalnego systemu innowacji. Na potrzeby podręcznika przyjęto dwutorowe działanie, zmierzające do opracowania wskaźnika, który bazuje przede wszystkim na wtórnych danych, pozyskanych ze statystyk. Uzyskany wynik może być uzupełniany o dodatkowe opisy, które precyzyjniej charakteryzują innowacyjność. Podejście takie wydaje się być korzystne z perspektywy analizy pracochłonności i ponoszonych kosztów.

Lokalny system innowacji obejmuje wiele komponentów: podmioty (przedsiębiorstwa, samorząd lokalny, uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe itp.), dokumenty regulujące jego funkcjonowanie (polityki, akty prawne, normy itp.) oraz elementy infrastrukturalne (dotyczą one nie tylko obiektów, ale interakcji i relacji, jakie występują między elementami systemu). Uwzględniając wszystkie wymienione elementy opisuje się efektywność lokalnego systemu innowacji przez potencjał innowacyjny jednostki samorządu terytorialnego. Podejście to jednak wydaje się być niewystarczające, gdyż to nie potencjał przesądza o innowacyjności<sup>2</sup>. Problem oszacowania innowacyjności jednostek samorządu terytorialnego, a zwłaszcza gmin, wynika z różnych sposobów pojmowania innowacyjności, specyfiki lokalnego systemu innowacji i innych czynników, które mogą prowadzić do realizacji strategii innowacyjności. Rozmaitość działań podejmowanych na rzecz realizacji polityki innowacyjności jest istotą

zróżnicowanej polityki innowacyjności, co potęguje konieczność wypracowania narzędzia pomiarowego do oceny efektów tej polityki<sup>3</sup>. Pomiar innowacyjności na poziomie subregionalnym jest (jak dotychczas) słabo opisywany w literaturze, co wynika przede wszystkim z niedostępności danych (większość koncepcji pomiaru innowacyjności wiąże się z poziomem regionalnym NUTS-2 i odnosi się do jednego wskaźnika, który opisuje „produkcję wiedzy” i wyraża liczbę, przykładowo liczbą patentów)<sup>4,5</sup>.

1 Por. Bajmócy Z., Szakálné K.I., Measuring the Innovation Performance of Hungarian Subregions, [in:] Z. Bajmócy, I. Lengyel (eds.): Regional Competitiveness, Innovation and Environment. Innovation and Environment: JATEPress, Szeged 2009, p. 99–121; Asheim B.T., Coenen L., Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters. Research Policy, 2005, 34(8), p. 1173–1190; Carlsson B., Jacobsson S., Holmém M., Rickne A., Innovation systems: analytical and methodological issues. Research Policy, 2002, 31(2), p. 233–245.

2 Boschma R.A., Regional Innovation Policy, [in:] B. Noteboom, B. Stam (eds.): Micro-foundations for Innovation Policy. Amsterdam, Amsterdam University Press, 2008, pp. 315–342.

3 Tödtling, F., Trippel M., One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. Research Policy, 2005, 34(8), p. 1203–1209.

4 Hollanders H., Tarantola S., Loschky A., Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2009. European Commission, Brussels: Inno Metrics, 2009.

5 Audretsch D.B., Feldman M.P., R&D Spillovers and the geography of innovation and production. American Economic Review, 1996, 86(3), p. 630–640.



# 7.2.

## KONSTRUKCJA WSKAŹNIKA MONITOROWANIA LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

Konstrukcja wskaźnika monitorowania lokalnego systemu innowacji wymaga odpowiedzi na dwa zasadnicze pytania – co i jak powinno być mierzone? Lokalny system innowacji ma swoje odwzorowanie w działaniach podejmowanych na rzecz wprowadzania i dyfuzji innowacji oraz innych działaniach, które nie są do końca zdefiniowane, gdyż brak jest informacji dotyczących związku z innymi podsystemami<sup>6</sup>. Powiązania te nie pozostają bez znaczenia dla opracowania miernika monitorującego lokalny system innowacji, co wiąże się z koniecznością uwzględnienia mierników reprezentujących podsystemy lokalnego systemu innowacji i szerokiego wachlarza wskaźników, opisujących efektywność innowacyjną. W tym miejscu należy pamiętać, że systemy innowacyjności są uwarunkowane historycznie i w pewnym stopniu unikalne, co znacznie utrudnia prowadzenie pomiarów lub wręcz podważa ich celowość.

Szukając odpowiedzi na pytanie jak mierzyć, należy wskazać, że nie ma żadnego uniwersalnego wskaźnika, który dostarczałby informacji o skuteczności działań podejmowanych w ramach systemu innowacji, stąd wskaźnik monitorowania lokalnego systemu innowacji będzie musiał być przedstawiany jako wskaźnik zagregowany, obejmujący kilka różnych wskaźników<sup>7</sup>. Przy konstruowaniu takiego zagregowanego wskaźnika pojawiają się dwa zasadnicze obszary problemowe:

- Wybór wskaźników i określenie ich wag, w tym przypadku można wybrać jeden wskaźnik, który najlepiej odzwierciedla innowacyjność, np.: liczba wniosków patentowych, i uwzględniając go jako zmienną zależną dobierać kolejne wskaźniki, dla których występuje statystycznie istotny związek<sup>8</sup>. Można również nie decydować się na wskazanie konkretnego wskaźnika priorytetowego, a posłużyć się subiektywnym wyborem i wagowaniem wskaźników, które najlepiej oddawałyby funkcjonowanie systemu innowacji.
- Systemowy charakter zależności w systemach innowacji, który wynika ze współzależności czynników wpływających na proces innowacji. Brak jest możliwości przeprowadzenia oceny wpływu wybranego systemu na inny. Brak danych dotyczących typowych charakterystyk systemu innowacyjności na poziomie lokalnym powoduje, że należy z jednej strony zmierzać w kie-

runku przebudowy systemu zbierania danych i doprowadzić do „otwarcia” informacyjnego, a z drugiej może zaistnieć konieczność selekcji informacji i ograniczenie ich do najistotniejszych. Złożoność procesów innowacyjnych, wynikająca z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, powoduje, że informacje o ich występowaniu zlokalizowane są w różnych zbiorach danych, które nie są reprezentowane na poziomie pojedynczej jednostki samorządu terytorialnego – miasta/powiatu lub gminy. Dane te zazwyczaj są agregowane na poziomie regionalnym. Wyłania się zatem pytanie, czy dane statystyczne mogą być tworzone tak, by zapewnić pełną informację o funkcjonowaniu lokalnego systemu innowacji?

Odpowiedź na przedstawione pytanie powstała jako wynik przeglądu stosowanych już rozwiązań w zakresie pomiaru innowacyjności:

- European Innovation Scoreboard (EIS), 2014.
- European Regional Innovation Scoreboard (RIS), <http://www.proinno-europe.eu/page/regional-innovation-scoreboard>.
- Przeprowadzenie ewaluacji procesu wdrażania regionalnych strategii innowacji 15 regionów Polski pod kątem implementacji projektów wynikających ze strategii, WYG International, Warszawa, listopad 2006.
- Regional Innovation Scoreboard (RSI), 2014.
- Regional Innovation Scoreboard. Methodology report, 2014.
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A., Regionalne systemy innowacji w Polsce. Raport z badań, Warszawa 2013.
- Kanerva M., Hollanders H., Arundel A., Can We Measure and Compare Innovation in Services.
- 2006 Trend Chart Report. European Trend Chart on Innovation, Luxemburg 2006.
- Arundel A., Hollanders H., EXIS: An Exploratory Approach to Innovation Scoreboards. European Commission, Maastricht: European Trend Chart on Innovation, 2005.
- Porter M.E., Stern S., The impact of location on global innovation: Findings from the national innovative capacity index, [in:] The Global Competitiveness Report 2002–2003, WEF, 2003, p. 227–252.
- Bajmócy Z., Szakálné K.I., Measuring the Innovation Performance of Hungarian Subregions, [in:] Bajmócy Z., I. Lengyel (eds.): Regional Competitiveness, Innovation and Environment. Innovation and Environment: JATEPress, Szeged 2009, p. 99–121.

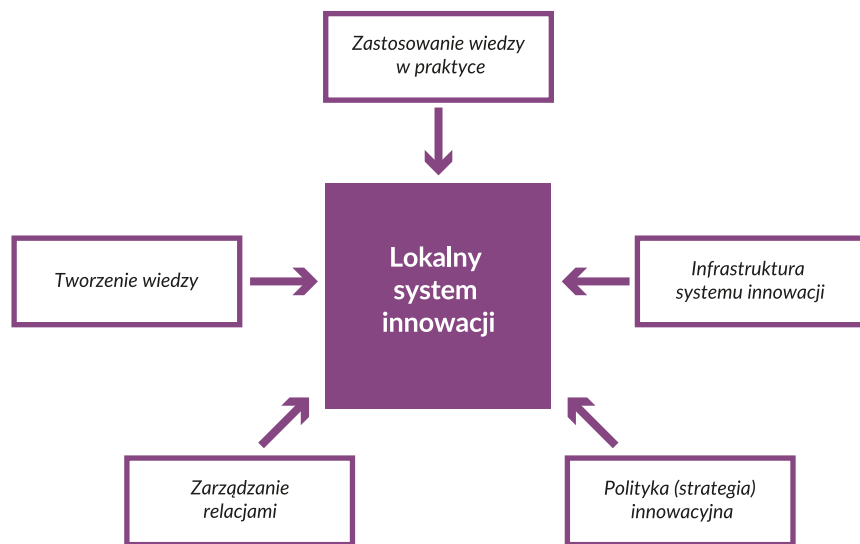
Na tej podstawie zaadaptowano dotychczasowe rozwiązania w zakresie pomiaru innowacyjności do poziomu miast/gmin/powiatów, przy jednoczesnym uwzględnieniu teoretycznych rozważań nad strukturą regionalnego systemu innowacji<sup>9</sup>. W pierwszym etapie określono wymiary (rys. 11), które wpływają na lokalny system innowacji. Ponieważ polityka innowacyjna ma charakter wynikowy i w przypadku JST wtórny, w odniesieniu do procesów innowacyjnych w regionie, więc zostanie ona wyłączona z dalszych rozważań.

6 Tödtling F., Trippi M., op.cit.

7 OECD, CEC. Handbook on Constructing Composite Indicators. OECD, Paris: Methodology and User Guide, 2008.

8 Porter M.E., Stern S., The impact of location on global innovation: Findings from the national innovative capacity index, [in:] The Global Competitiveness Report 2002–2003, WEF, 2003, p. 227–252.

9 Szerzej [w:] Doloreux D., What should we know about regional systems of innovation. Technology in Society, 2002, 24(3), p. 243–263; Tödtling F., Trippi M., One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. Research Policy, 2005, 34(8), p. 1203–1209.



Rys. 11. Wymiary lokalnego systemu innowacji

Źródło: opracowanie własne GIG.

Dla wskazanych obszarów, na podstawie przeglądu literatury, wytypowano mierniki i wskaźniki statystyczne, które byłyby składowymi wskaźnikami dla określonego wymiaru. W poniższej tabeli zestawiono wyniki związane z wybranymi wskaźnikami.

**TABELA 1**  
**WSKAŹNIKI CZĄSTKOWE DLA WYMIARÓW**  
**LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI**

Wymiary lokalnego systemu innowacji	Mierniki i wskaźniki opisujące aktywność w wymiarze ( $k_i$ ) (odniesione do 1 mieszkańca lub łącznej liczby przedsiębiorstw)
Tworzenie wiedzy ( $w_T$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nakłady publiczne na badania i rozwój</li> <li>Liczba nauczycieli w szkołach wyższych, według lokalizacji</li> <li>Liczba pracowników dydaktycznych w szkołach wyższych według miejsca kształcenia</li> <li>Liczba absolwentów studiów wyższych</li> <li>Liczba uczniów uczęszczających do szkoły wyższej</li> <li>Liczba studentów studiów stopni I i II</li> </ul>
Zastosowanie wiedzy w praktyce ( $w_W$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba ważnych wniosków patentowych</li> <li>Nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój</li> <li>Liczba przedsiębiorstw wykorzystujących wysoką i średnią technikę</li> <li>Liczba przedsiębiorstw KIMS i KIBS<sup>1</sup></li> </ul>

Infrastruktura systemu innowacji ( $w_I$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba nowo zarejestrowanych przedsiębiorstw</li> <li>Liczba przedsiębiorstw kontynuujących działalność</li> <li>Liczba pracujących ze średnim i wyższym wykształceniem</li> <li>Odsetek mieszkańców z dostępem do Internetu</li> <li>Liczba akredytowanych laboratoriów badawczych</li> <li>Liczba bibliotek publicznych</li> </ul>
Zarządzanie relacjami ( $w_R$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba klastrów i sieci, w których uczestniczą lokalni przedsiębiorcy</li> <li>Liczba regionów, z którymi istnieje umowa o współpracy</li> <li>Liczba przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym</li> <li>Przychody ze sprzedaży eksportowej przedsiębiorstw</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W celu lepszej prezentacji danych przedstawione wskaźniki powinny zostać poddane normalizacji. W tym miejscu można posłużyć się metodologią prezentowaną w European Innovation Scoreboard, gdzie wskaźnik sprowadza się do znormalizowanej wartości z przedziału [0;1] według formuły:

$$k_x = \frac{k_i - \min_i}{\max_i - \min_i},$$

gdzie:

$k_x$  – wartość wskaźnika znormalizowanego,

$k_i$  – wartość rzeczywista wskaźnika, obliczona dla JST,

$\min_i$ ;  $\max_i$  – wartości minimalna i maksymalna wskaźnika, obliczone dla najmniejszej i największej JST w regionie pod względem liczby mieszkańców.

Ustalenie wartości niektórych ze wskaźników może narażać na trudności, zwłaszcza gdy dane zbierane są w okresach rzadszych niż przyjęty czas monitorowania. Dla zapewnienia ciągłości w monitorowaniu można uciekać się do starszych danych, zgodnie z ograniczeniami, jakie narzuca statystyka publiczna.

Wskaźnik monitorowania lokalnego systemu innowacji jest średnią wskaźników dla wszystkich wymiarów, czyli:

$$W_{LSI} = \frac{W_T + W_W + W_I + W_R}{4}$$

Jego wartość powinna być analizowana przede wszystkim w przekroju czasowym oraz może być informacją benchmarkingową dla JST. Ze względu na różne sposoby prowadzenia pomiaru, zakres wykorzystywanych danych i odstępstwa od przyjętej metodyki wyniki mogą być nieporównywalne. Analiza zmian wartości wskaźnika w czasie jest informacją o zmianach, jakie zachodzą w lokalnym systemie innowacji. Jego wzrost wskazuje na rozwój tego systemu, a pogłębiona analiza składowych może dostarczyć dodatkowych informacji o poszczególnych obszarach i zmianach, jakie w nich zachodzą.

Składowe zaproponowanego wskaźnika monitorowania lokalnego systemu innowacji mogą stać się punktem wyjścia do opracowania **lokalnych tablic wynikowych innowacyjności jednostki samorządu terytorialnego**.

Dodatkowo przyjęcie podobnej metodyki kalkulowania wskaźnika w regionie pozwala na porównywanie JST między sobą i tworzy warunki kształtowania metod i narzędzi doskonalenia lokalnego systemu innowacji.

Efektywność monitoringu lokalnego systemu innowacji w głównej mierze będzie zależała od jakości pozyskiwanych danych wyjściowych, a zwłaszcza od:

- dostępności regionalnych danych statystycznych w zakresie innowacji,
- stałej współpracy z Urzędem Statystycznym,
- pozyskiwania odpowiednich danych w lokalnych badaniach ankietowych,
- rzetelnego wypełniania ankiet przez instytucje i przedsiębiorstwa,
- wykorzystania przez instytucje i przedsiębiorstwa dostępu do informacji.

W interpretacjach wskaźnika nie można jednak zapominać o wielkości JST i o możliwościach w zakresie kreowania lokalnego systemu innowacji.

Porównywanie wskaźników monitorowania pomiędzy JST musi uwzględniać wielkość JST, mierzoną liczbą mieszkańców. Wskaźnik może być uzupełniany o analizę pozycji innowacyjnej JST i łącznie z nią opisywać ewolucję w lokalnym systemie innowacji.

Wstępnie przeprowadzona weryfikacja zaproponowanej konstrukcji wskaźnika ujawniła jego niedoskonałości, wynikające przede wszystkim z braku danych na poziomie JST. Aktualnie obowiązujący system zbierania i agregowania danych statystycznych utrudnia przeprowadzenie monitoringu lokalnego systemu innowacji. W toku konsultacji z JST – odbywały się one przede wszystkim w trakcie audytów absorpcji innowacji – wspólnie podjęto próbę zdefiniowania danych, które mogłyby tymczasowo zastąpić prezentowany wskaźnik i stałyby się informacją dla samorządów odnośnie do zmian w lokalnym systemie innowacji. Nawiązano przy tym do koncepcji oceny pozycji innowacyjnej JST. Działania zdefiniowane i oceniane w audycie absorpcji innowacji, ujęte w grupy: wewnętrznej, lokalnej i ponadlokalnej aktywności innowacyjnej, mają odzwierciedlenie przede wszystkim w budżecie JST. Na podstawie wskazówek przedstawicieli JST wytypowano te składowe budżetu, które są przejawami działalności innowacyjnej w JST.

Należą do nich:

- kwota budżetu wykorzystana do udzielenia innowacyjnych zamówień publicznych (zamówień publicznych, mających w formule innowacyjność),
- środki zaangażowane w realizację usług i inwestycji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego,
- wydatki poniesione na wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych i usług,
- kwota dofinansowania do projektów badawczo-rozwojowych,
- kwota wsparcia dla przedsiębiorców, w tym udzielonych ulg,
- środki przeznaczone na realizację budżetu obywatelskiego,
- suma wsparcia udzielona organizacjom pozarządowym, zajmującym się przedsiębiorczością i innowacyjnością,
- wydatki na edukację dla innowacyjności,
- wydatki na promocję JST.

Przedstawiona lista nie jest zamknięta. Można do niej włączać inne wydatki, które informują o przejawach działalności innowacyjnej samorządu. Odniesienie wydatków poniesionych na działania proinnowacyjne do ogólnego budżetu JST oraz do liczby mieszkańców pozwala na skonstruowanie dwóch prostych wskaźników monitorowania innowacyjności:

- 1) **zaangażowania w budowanie lokalnego systemu innowacji**, który stanowi relację wydatków na działalność innowacyjną do wydatków ogółem JST i jest informacją o kierunku rozwoju JST (określa na ile innowacyjność jest priorytetem). Zwiększenie udziału wydatków związanych z innowacyjnością w budżecie JST stanowi o narastającej istotności wszelkich przejawów innowacyjności w rozwoju JST (tutaj finansowane są przejawy innowacyjności) i jest informacją o zaangażowaniu interesariuszy w budowanie i funkcjonowanie lokalnego systemu innowacji (tutaj z finansowania korzystają również organizacje i mieszkańcy),
- 2) **rozwoju lokalnego systemu innowacji**, który stanowi relację wydatków na działalność innowacyjną do liczby mieszkańców. Wskaźnik odniesiony do liczby mieszkańców może być traktowany jako źródło porównań benchmarkowych zarówno w układzie między samorządami, jak i w perspektywie czasowej. Zakładając stałą liczbę mieszkańców, wzrost wskaźnika będzie informował o wzroście wydatków na innowacje w JST. Wnikliwa analiza wskaźnika może dostarczyć różne informacje o atrakcyjności JST dla osiedlających się w niej mieszkańców, których przyciągać może rozwój przedsiębiorczości, wprowadzenie ulg na prowadzenie działalności gospodarczej i większa partycypacja społeczna.

Prowadzenie monitoringu lokalnego systemu innowacji ma na celu przede wszystkim określenie fazy dojrzałości lokalnego systemu innowacji i pozwala na podjęcie działań, które przyspieszą jego rozwój. Docelowo rozwijając monitoring lokalnego systemu innowacji można zamieniać proste wskaźniki przykładowo oparte na wykonaniu budżetu JST na rzecz wskaźników statystycznych, które obrazują opisane wyżej wymiary lokalnego systemu innowacji.



## ELEMENTY PROMOCJI LOKALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

---

## PAMIĘTAJ!

Nawet najlepiej przygotowany system nie przyniesie wymiernych efektów, jeśli nikt nie będzie o nim wiedział.

Ważnym etapem wdrażania lokalnego systemu innowacji jest jego upowszechnianie, które powinno odbywać się na wszystkich poziomach i etapach budowy systemu, również na etapie wdrażania zapisów dokumentu. Upowszechnianie lokalnego systemu innowacji ma służyć jego uspołecznieniu, czyli zaangażowaniu możliwie jak najszerszej grupy interesariuszy na etapach powstawania systemu oraz realizacji celów.

Dzięki odpowiedniej promocji może inspirować lokalne środowiska biznesowe, naukowe do podejmowania własnych inicjatyw, komplementarnych z założeniami systemu.

Skuteczność prac upowszechniających warunkuje dotarcie do następujących, potencjalnych grup beneficjentów działań podejmowanych w ramach planu strategicznego, a także instytucji mogących być partnerami w realizacji inwestycji i innych przedsięwzięć:

- przedsiębiorcy,
- mieszkańcy,
- potencjalni inwestorzy,
- organizacje pozarządowe i partnerzy społeczni,
- instytucje otoczenia biznesu,
- jednostki naukowo-badawcze,
- administracja publiczna,
- inni beneficjenci związani z gminą/miastem.

Istotnym elementem skuteczności działań upowszechniających, które pozwalają na pozyskanie społecznego poparcia oraz partnerów do wdrażania działań w ramach lokalnego systemu innowacji (zapisanych w ramach strategii) jest wykorzystanie możliwie dużej liczby kanałów. Bardzo ważne jest również nawiązanie współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi oraz mediami. Do najważniejszych działań w zakresie upowszechniania, w zależności od adresatów, należą:

Działanie	Beneficjenci
opublikowanie informacji i materiałów dotyczących budowy lokalnego systemu innowacji oraz dokumentu strategii na stronach internetowych (miasta, bip, innych witrynach internetowych poświęconych np. rozwojowi przedsiębiorczości i innowacji)	wszystkie grupy beneficjentów
prezentacja założeń lokalnego systemu innowacji, a także treści strategii wśród pracowników urzędu oraz miejskich jednostek samorządowych	administracja publiczna

przeprowadzenie szkolenia w zakresie upowszechniania lokalnego systemu innowacji przez pracowników urzędu	administracja publiczna
zamieszczenie krótkiej informacji na temat lokalnego systemu innowacji oraz dokumentu w lokalnych mediach (prasa, radio, telewizja) już na etapie jego powstawania, informowanie o postępach prac w jego budowaniu, a następnie o wypracowanych rezultatach i opublikowanie ostatecznej wersji strategii na stronach internetowych	wszystkie grupy beneficjentów
organizowanie spotkań adresowanych do wszystkich grup beneficjentów w celu prezentacji realizowanych projektów oraz konsultowanie działań planowanych do wykonania na etapie ich wdrażania	wszystkie grupy beneficjentów
organizowanie spotkań z partnerami społecznymi, instytucjami otoczenia biznesu oraz sektorem nauki w celu zaangażowania ich w upublicznianie założeń systemu i zapisów strategii	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ organizacje pozarządowe i partnerzy społeczni,</li><li>▪ instytucje otoczenia biznesu,</li><li>▪ jednostki naukowo-badawcze</li></ul>
rozdystribuowanie ulotek i biuletynów informacyjnych do beneficjentów	wszystkie grupy beneficjentów
opublikowanie na stronie internetowej urzędu raportów z postępów wdrażania lokalnego systemu innowacji	wszystkie grupy beneficjentów
prezentacja wyników wdrożonych projektów	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ przedsiębiorcy,</li><li>▪ mieszkańcy,</li><li>▪ potencjalni inwestorzy,</li><li>▪ organizacje pozarządowe i partnerzy społeczni,</li><li>▪ instytucje otoczenia biznesu,</li><li>▪ jednostki naukowo-badawcze,</li></ul>
publikacja przykładów najlepszych praktyk związanych z wdrażaniem lokalnego systemu innowacji	wszystkie grupy beneficjentów
promocja lokalnego systemu innowacji i dokumentu strategii na targach, wystawach, giełdach i konferencjach tematycznych	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ przedsiębiorcy,</li><li>▪ potencjalni inwestorzy,</li><li>▪ instytucje otoczenia biznesu,</li><li>▪ jednostki naukowo-badawcze,</li><li>▪ inni beneficjenci</li></ul>

## WAŻNE!

Materiały promocyjne powinny zostać przygotowane w sposób przejrzysty i zrozumiały dla czytelnika. Powinny zawierać informacje wyjaśniające istotność i celowość działań podejmowanych w ramach lokalnego systemu innowacji, a także pokazywać możliwe korzyści, jakie dzięki ich realizacji zostaną osiągnięte, wraz ze wskazaniem potencjalnych źródeł finansowania projektów.

## DOBRA PRAKTYKA

Opublikowanie na stronie internetowej streszczenia dokumentu strategii również w językach obcych.

System upowszechniania lokalnego systemu innowacji powinien być powiązany ze strukturą organizacyjną urzędu miasta/gminy, z uwzględnieniem jego zewnętrznych jednostek. Jednostką odpowiedzialną za realizację działań promocyjnych powinien być merytorycznie właściwy referat urzędu lub wyznaczeni pracownicy. Pracownicy urzędu powinni zostać przeszkoleni w celu zapewnienia skutecznego kreowania wizerunku miasta/gminy oraz wdrażanego, w ramach lokalnego systemu innowacji, planu działań.





## **DOBRE PRAKTYKI W ZAKRESIE DZIAŁAŃ PROINNOWACYJNYCH I INNOWACYJNOŚCI JST**

---

- 9.1. INNOWACYJNOŚĆ W USŁUGACH PUBLICZNYCH**
- 9.2. INNOWACYJNOŚĆ WE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI ZEWNETRZNYMI**

Dobra praktyka może być rozumiana jako każde efektywne i skuteczne działanie, które może stać się standardem działania dla innych organizacji<sup>1</sup>.

Zaobserwowane dobre praktyki mogą pełnić w JST kilka funkcji, służąc jako:

- **wzór**, który może zostać bezpośrednio wdrożony w organizacji,
- **inspiracja** do wdrożenia po odpowiednim jej zmodyfikowaniu, stosownie do wymagań organizacji,
- **punkt odniesienia** umożliwiający dokonanie oceny wybranych aspektów funkcjonowania JST<sup>2</sup>.

Dobre praktyki charakteryzują się pewnymi, wyróżniającymi je cechami oraz zasadami. Podając za Karwińską A. i Wiktor D. można wymienić następujące cechy dobrych praktyk:

- **skuteczność** – rzeczywisty wkład dobrej praktyki w realizację założeń i celów wybranej organizacji,
- **wydajność** – dobra praktyka powinna pozwolić na osiągnięcie założonych rezultatów, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych środków,
- **planowanie** – dobra praktyka pozwala na zaplanowanie i dokładne przygotowanie działań, tak aby ułatwić szybkie i sprawne wykonanie poszczególnych zadań,
- **innowacyjność** – dobra praktyka pomaga wyróżnić nieszablonowe pomysły, wychodzi poza utarte sposoby działania,
- **uniwersalność** – dobra praktyka musi być wzorem, który da się powtórzyć i który może być zaadaptowany w innych organizacjach,
- **etyczność** – dobra praktyka musi mieścić się w granicach prawa i dobrych obyczajów, panujących w konkretnym środowisku społeczno-kulturowym<sup>3</sup>.

Podane poniżej przykłady starano się usystematyzować wg prostych, innowacyjnych działań przez te, które nawiązują do idei triple-helix, czyli sprowadzające się do współpracy pomiędzy trzema typami instytucji – jednostkami sektora nauki, organów administracji rządowej oraz przedsiębiorstwami sektorów publicznego i prywatnego na rzecz kreowania, a następnie wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

# 9.1. INNOWACYJNOŚĆ W USŁUGACH PUBLICZNYCH

Jako przykład usług, których przedmiotem nie są badania naukowe i prace rozwojowe, a które niewątpliwie mają charakter innowacyjny podaje się opracowanie oprogramowania wnoszącego nowy wymiar działania danej instytucji, wykonanie wdrożeń systemów organizacji itp., które będą mieć nowy lub znacznie ulepszony charakter od dotychczas stosowanych rozwiązań<sup>4</sup>.

**Przykład 1**  
**System Elektronicznej Komunikacji Administracji Publicznej (SEKAP)** to strategiczny dla rozwoju regionu innowacyjny projekt samorządów gmin i powiatów, m.in. województwa śląskiego.

Do celów ogólnych projektu SEKAP należą:

- obniżenie kosztów świadczenia usług publicznych,
- podniesienie jakości usług publicznych,
- poszerzenie oferty usług świadczonych drogą elektroniczną,
- poprawa warunków rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej,
- zwiększenie stopnia wykorzystania technologii informatycznych przez mieszkańców regionu,
- wzrost konkurencyjności regionu w skalach krajowej oraz europejskiej<sup>5</sup>.

**Przykład 2**  
**Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP)** to system informatyczny, dzięki któremu obywatele mogą załatwiać sprawy urzędowe za pośrednictwem Internetu, natomiast przedstawiciele podmiotów publicznych mogą bezpłatnie udostępniać swoje usługi w postaci elektronicznej. Ideą przyświecającą budowie ePUAP-u było stworzenie jednego, łatwo dostępnego i bezpiecznego, elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych.

1 Według Business Dictionary.com: „Dobra praktyka to metoda lub technika, która konsekwentnie wykazuje lepsze wyniki niż te osiągnięte innymi sposobami i która jest używana jako punkt odniesienia”. Pobrane 10.10.2013, z: <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>.

2 Karwińska A., Wiktor D., Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, *Ekonomia Społeczna Teksty*, nr 6, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008. Data odczytu: 15.01.2015 z: [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf).

3 Ibidem.

4 Innowacyjne i przedkomercyjne zamówienia publiczne, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.

5 <https://www.sekap.pl/home.seam> [dostęp: 19.01.2015].



Portal zapewnia sprawną komunikację pomiędzy:

- obywatelami a administracją,
- przedsiębiorcami a administracją,
- instytucjami administracji publicznej<sup>6</sup>.

### Przykład 3

#### Nowoczesny, dynamiczny system pasażerskiej informacji przystankowej

Jednym z najistotniejszych elementów nowoczesnego systemu miejskiego transportu zbiorowego jest informowanie pasażerów o bieżących, rzeczywistych czasach przyjazdów i odjazdów pojazdów z przystanków oraz prezentowanie relacji przesiadkowych w wybranych, ważnych punktach przystankowych. Nowoczesne systemy dynamicznej informacji pasażerskiej, bazujące na rozwiązaniach webowych, mobilnych oraz technologii GPS, zapewniają pasażerom taką informację w postaci czytelnej informacji wizualnej na skonstruowanych specjalnie w tym celu tablicach elektronicznych, na których pojawia się dokładna informacja o tym, gdzie w danym momencie znajduje się dany autobus lub tramwaj i za ile minut dojedzie na przystanek, uwzględniając czas stania, np. w korkach czy roboty drogowe. Umożliwia to uzyskanie informacji o rzeczywistych czasach oczekiwania na autobusy czy tramwaje na dowolnym przystanku w mieście.

- a) **System w Sanoku.** Nowy system jest dopełnieniem istniejącej, statycznej informacji, w postaci tradycyjnych rozkładów jazdy, dostępnych na przystankach oraz na stronie internetowej SPGK. System ten wykorzystuje tablice elektroniczne oraz Internet, dzięki którym możemy otrzymać informację o rozkładzie jazdy. Kierowca wyjeżdżając z zajezdni loguje się w systemie informatycznym autobusu. Urządzenie komunikacyjne w pojeździe określa swoją bieżącą pozycję GPS i przesyła dane do Centralnego Systemu Informatycznego MKS. Przetworzone dane są z kolei przekazywane do elektronicznych tablic informacyjnych na przystankach oraz do sieci internetowej na stronie: <http://www.rozkladjazdy.spgk.com.pl/>, dostępnej również w telefonach komórkowych. Każda tablica przystankowa wyposażona jest w urządzenie głośnomówiące, uruchamiane przyciskiem na słupie konstrukcyjnym. Lektor odczytuje bieżące informacje pokazywane na tablicy. System informacji pasażerskiej w Internecie pozwala pasażerom na obserwowanie w czasie rzeczywistym położenia autobusów na trasach. Po kliknięciu na zakładkę uruchamiającą tryb wyszukiwania na stronie <http://www.rozkladjazdy.spgk.com.pl/> oraz po wybraniu numeru linii i kierunku na tle mapy pokazywana jest trasa linii z przystankami oraz piktogramem poruszającego się autobusu, z uwzględnieniem ewentualnych opóźnień i przyspieszeń. Ponadto, po kliknięciu na dowolny przystanek na mapie pojawia się wirtualna tablica przystankowa na wzór tej rzeczywistej, przedstawiająca zarówno ogólny rozkład jazdy, jak i godziny odjazdu poszczególnych linii komunikacyjnych w najbliższym czasie<sup>7</sup>.
- b) **Dynamiczny system informacji pasażerskiej Poloko<sup>8</sup>,** który za swoją innowacyjność, elastyczność oraz niezawodność otrzymał wyróżnienie na IX Międzynarodowych Targach Transportu Zbiorowego w Kielcach we wrześniu 2011 roku.

Niewątpliwie działalnością na rzecz rozwoju innowacji w gminie jest tworzenie i przetestowanie wzorca współpracy pomiędzy JST i organizacjami pozarządowymi, wychodzącego poza zasady i ramy programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Programy te tworzone są na podstawie Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o *działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*<sup>9</sup> oraz w sposób efektywny wdrażającego zasady tworzenia programu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi oraz z podmiotami, o których mowa w art. 3, ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o *działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, opracowane przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej ze współpracą z Radą Działalności Pożytku Publicznego<sup>10</sup>.

### Przykład 4

#### Współpraca JST – NGO w Jarocinie

Zgodnie z hasłem „Jarocin – gmina obywateli. Udział III sektora w zarządzaniu gminą Jarocin”, realizowanego w tym 45-tysięcznym mieście oraz na terenie gminy jest zlecenie, aby wybrane zadania własne wykonywały stowarzyszenia. Gmina sukcesywnie wycofuje się z działań, które lepiej i efektywniej wykonują organizacje pozarządowe.

Samorząd wspiera podmioty pozarządowe finansowo i merytorycznie, stwarza warunki do rozwoju i wzmacniania potencjału III sektora. Organizacje pozarządowe analizują bieżące potrzeby mieszkańców i razem z gminą odpowiadają na nie prowadząc swoją działalność. Zakres współpracy pomiędzy gminą a III sektorem, priorytety i pola działalności są wypracowywane przez obie strony i na bieżąco modyfikowane pod kątem potrzeb mieszkańców.

Częściowe bądź zupełne przekazanie zadań gminy do realizacji stowarzyszeniom zaowocowało w Jarocinie niezwykłym rozkwitem przejętych przez III sektor dziedzin. W gminie działa 10 niepublicznych przedszkoli, 6 niepublicznych szkół podstawowych i 4 gimnazja. Trzeci sektor zbudował sieć świetlic środowiskowych, wzbogacił i urozmaicił życie kulturalne i sportowe gminy. W ciągu ostatnich siedmiu lat trzykrotnie wzrosła liczba dzieci i młodzieży uczestniczących w zajęciach sportowych, podwoiła się liczba młodych ludzi uczęszczających do świetlic socjoterapeutycznych, prowadzonych przez organizacje pozarządowe. W 2003 roku organizacje te zrealizowały 32 projekty, współfinansowane przez gminę Jarocin. W 2009 roku takich projektów było już 185.

W Jarocinie nawiązano równoprawne partnerstwo przez wzajemne zrozumienie i słuchanie potrzeb, przez przełamanie bariery i omijanie źle pojętej biurokracji w relacjach pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi. Skupiono się na wyszukiwaniu potencjałów drzemiących w lokalnych liderach, motywowaniu ich do konstituowania swoich poczynań i umacnianiu ich w działalności na rzecz lokalnej społeczności<sup>11</sup>.

6 <http://epuap.gov.pl/wps> [dostęp: 19.01.2015].

7 <http://esanok.pl/2014/tablice-elektroniczne-przy-sanockich-przystankach-miasto-wprowadza-nowy-system-informacji-pasazerskiej-zdjacia-ts007.html> [dostęp: 29.01.2015].

8 <http://inovatica.com/dynamiczny-system-informacji-pasazerskiej-poloko-pl-1> [dostęp: 29.01.2015].

9 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 lipca 2014 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2014, poz. 1118).

10 Dokument opracowany w lutym 2004 r.

11 <http://www.dobrepraktyki.pl> [dostęp: 12.01.2015].

# 9.2

## INNOWACYJNOŚĆ WE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI ZEWNĘTRZNYMI

### Przykład 1

#### Zwiększenie zatrudnienia, poprawa umiejętności i problem bezrobocia

W jednej z jednostek administracyjnych wielkiego Londynu – Newham – opracowano modelowy system rekrutacji pracowników integrujący potrzeby osób poszukujących pracy, a także samych pracodawców. Program opierał się na reagowaniu na potrzeby lokalnych pracodawców. W wybranych organizacjach zatrudniano, w ramach krótkiego stażu, pracowników tamtejszych urzędów pracy, aby mogli oni zapoznać się z zadaniami danej firmy oraz zidentyfikować umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Następnie mieszkańcom oferowane były wsparcie i szkolenia ukierunkowane bezpośrednio na te miejsca pracy.

W ramach tej inicjatywy udało się:

- zaoferować ponad 5 000 miejsc pracy w latach 2011–2013,
- ponad połowa oferowanych miejsc pracy została przyjęta przez osoby pozostające bez pracy przez ponad 12 miesięcy<sup>12</sup>.

### Przykład 2

#### Regionalny System Wspierania Innowacji

Na mocy porozumienia pomiędzy Warmińsko-Mazurską Agencją Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie a Starostwem Powiatowym w Kętrzynie utworzono **Regionalny System Wspierania Innowacji**. Wśród celów, jakie powinien on pełnić założono:

- popularyzację pojęcia innowacyjności – uświadamianie przedsiębiorcom i mieszkańcom województwa wartości związanych z wdrażaniem innowacji zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej,
- utworzenie bazy przedsiębiorstw innowacyjnych – celem tego działania jest monitorowanie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa oraz promowanie przedsiębiorstw wśród potencjalnych klientów,
- pomoc przedsiębiorcom w wyszukiwaniu odpowiednich programów pomocowych Unii Europejskiej, dzięki którym prowadzone przez nich firmy będą mogły stać się bardziej innowacyjne i konkurencyjne na rynku,

- pomoc przy sporządzaniu dokumentacji związanej z ubieganiem się o środki finansowe w ramach poszczególnych programów unijnych,
- wspieranie osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz przedsiębiorców funkcjonujących już na rynku w wyszukiwaniu możliwości finansowania ich pomysłów biznesowych,
- wskazywanie i promowanie możliwości współpracy pomiędzy biznesem a nauką – możliwość kojarzenia przedsiębiorstw z sektorem badawczo-rozwojowym,
- organizowanie spotkań informacyjno-doradczych oraz seminariów dla przedsiębiorców,
- zorganizowanie Regionalnej Wystawy Innowacyjności oraz Konkursu Lider Innowacji – ich celem jest promowanie innowacyjnych przedsiębiorstw regionu<sup>13</sup>.

### Przykład 3

#### Mazowiecka Sieć Ośrodków Doradczo-Informacyjnych w zakresie innowacji

Kolejnym przykładem jest opracowanie i wdrożenie **Mazowieckiej Sieci Ośrodków Doradczo-Informacyjnych** w zakresie innowacji<sup>14</sup>. Istotą funkcjonowania tej Sieci jest promowanie proinnowacyjnych i przedsiębiorczych postaw w regionie oraz wspieranie przedsiębiorstw w zakresie innowacji i transferu technologii. Adekwatność funkcjonowania Sieci do potrzeb przedsiębiorców wyraża się m.in. przez zdiagnozowanie potrzeb informacyjno-doradczych MŚP. Wśród potrzeb zidentyfikowano różnego rodzaju formy wsparcia na rzecz rozwoju innowacyjności. Wśród nich można było wyróżnić:

- istnienie platformy wiedzy o innowacyjności, dostępnej dla wszystkich zainteresowanych instytucji, rozumianej jako baza:
  - działań i inicjatyw podejmowanych przez podmioty ukierunkowane na gospodarkę innowacyjną,
  - danych zasobów innowacyjnych z różnych branż, która będzie gromadziła innowacyjne rozwiązania z całego świata, celem sprawdzenia czy polski, innowacyjny pomysł nie ma swojego odpowiednika zagranicą oraz jako źródło inspiracji dla potencjalnych projektodawców,
  - informacji na temat możliwości pozyskania dofinansowania na realizację innowacyjnych pomysłów,
- promocję działań podejmowanych przez innowacyjne organizacje/przedsiębiorstwa,
- prowadzenie kampanii promocyjno-edukacyjnych adresowanych bezpośrednio do sektora MŚP,
- inicjowanie i koordynowanie działań przyczyniających się do integracji środowisk nauki, biznesu i instytucji otoczenia biznesu na arenie międzynarodowej,
- poszukiwanie dróg dotarcia do innowacyjnych pomysłów i potencjalnych innowatorów.

Funkcjonowanie Sieci przyczyniło się do realizacji spójnej polityki proinnowacyjnej, obejmującej indywidualne potrzeby sektora przedsiębiorstw i innych interesariuszy.

12 Local Government Innovation Taskforce, First Report: The case for change, LGA Labour Group, marzec 2014, [http://lgaLabour.local.gov.uk/documents/330956/1072424/First\\_Report\\_The\\_case\\_for\\_change.pdf](http://lgaLabour.local.gov.uk/documents/330956/1072424/First_Report_The_case_for_change.pdf) [dostęp: 05.01.2015].

13 [www.rswi-olsztyn.pl](http://www.rswi-olsztyn.pl) [dostęp: 05.01.2015].

14 Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010. Pobrane 05.01.2015 z <http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16ab7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf>.

#### Przykład 4

##### Lokalny system wspierania przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw w Dzierżoniowie

W celu realizacji systemowej pomocy dla przedsiębiorców lokalnych w ich rozwoju samorząd Dzierżoniowa powołał zespół wzajemnie uzupełniających się instytucji, pomagających przedsiębiorcom w pozyskiwaniu kapitału, wspieraniu nowych podmiotów w początkowym okresie działalności przez outsourcing wspólnych usług, świadczonych na ich rzecz oraz w kreowaniu współpracy między nimi. Pierwszą instytucję – **Dzierżoniowskie Centrum Biznesu (DCB)** – utworzono już w 1996 roku. Jej celem było stworzenie dogodnych warunków rozwoju dla nowo powstających oraz działających przedsiębiorstw, które stawiają na własny rozwój. DCB zapewnia miejsce na prowadzenie działalności typu biurowego i pomaga firmom przetrwać pierwszy, najtrudniejszy okres funkcjonowania. W 2002 roku pomysł rozszerzono, tworząc **Dzierżoniowski Inkubator Przedsiębiorczości (DIP)**. Zlikwidowano barierę występującą wcześniej w DCB, nie ograniczając już wsparcia ze względu na rodzaj prowadzonej działalności tylko do quasi-biurowej. DIP szybko przyjął się w mieście, dzięki stworzeniu przyjaznego klimatu do podejmowania działalności gospodarczej przez osoby bezrobotne, a także miejscowe mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, zresztą nie tylko z Dzierżoniowa, ale i z terenu powiatu. W marcu 2003 roku powstało w Dzierżoniowie **Gminne Centrum Informacji (GCI)**, którego jednym z głównych celów jest pomoc absolwentom i osobom bezrobotnym z terenu miasta i okolic w zakresie poradnictwa zawodowego, przez udzielanie informacji osobom zamierzającym rozpocząć działalność gospodarczą o możliwościach jej otwarcia, warunkach prowadzenia, a także o szansach pozyskania środków na jej rozwój. Uzupełnieniem działalności informacyjnej dzierżoniowskiego samorządu było powołanie (w 2003 r.) **Funduszu Poręczeń Kredytowych (FPK)**, który ułatwia MŚP pozyskiwanie kredytów i innych funduszy na finansowanie przedsięwzięć gospodarczych. Tak zorganizowany „system wspierania przedsiębiorczości” uzupełnia **Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich (PIFE)**, który udziela lokalnym przedsiębiorcom aktualnych informacji o możliwościach dofinansowania przedsięwzięć z funduszy Unii Europejskiej. Ponadto, przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą na terenie Dzierżoniowa może ubiegać się o zwolnienie z podatku od nieruchomości<sup>15</sup>.

#### Przykład 5

##### Projekt North Europe Trade Axis NETA

W ramach realizowanego wspólnie przez Wielką Brytanię, Niemcy i Holandię projektu pilotowego pt. „North Europe Trade Axis NETA” dokonano określenia i oceny możliwości stosowania dobrych praktyk zrównoważonego rozwoju w parkach przemysłowych. Dla wytypowanych parków przemysłowych (Almere i Enschede, Drechtoevers, Hengelo, Rheine, Twente, Wrrington), zlokalizowanych na terytorium wymienionych krajów, dokonano identyfikacji praktyk odnoszących się do zrównoważonego rozwoju.

Wśród nich wyróżniono m.in.:

- zrównoważone procesy przemysłowe,
- wymianę, w ramach parku przemysłowego, energii, surowców do produkcji oraz wody,
- wspólne wykorzystanie przez firmy urządzeń oraz dostępnych funkcji produkcyjnych,
- wspólny dla całego parku system zbierania i usuwania odpadów,
- rozlokowanie terenów przemysłowych w regionach europejskich w sposób zrównoważony,
- intensywne wykorzystanie przestrzeni parku pod funkcje produkcyjne,
- stosowanie wysoce wydajnych i efektywnych urządzeń produkcyjnych oraz urządzeń obsługi produkcji, zapewnienie dostępu do wielomodalnego transportu oraz wysokiej jakości transportu publicznego,
- zapewnienie dostępu do usług wsparcia przedsiębiorczości.

Jednocześnie w projekcie zostały określone możliwości działania administracji lokalnej w celu wspierania stosowania dobrych praktyk w parkach przemysłowych. Przykładowo, w prowincji **Gelderland -w Holandii** zaproponowano dobrą praktykę działania samorządów lokalnych stymulowania, inicjowania oraz kierowania poszczególnymi fazami rozwoju zrównoważonych parków przemysłowych (nowych lub istniejących). Jednocześnie przyjęto zasadę, że w planowaniu rozwoju tych parków uczestniczą przedstawiciele wszystkich wydziałów urzędu (w tym wydziału: gospodarczego, planowania przestrzennego, środowiskowego oraz do spraw rozwoju lokalnego). W wielu przypadkach przeprowadzono zmiany organizacyjne łącząc kompetencje wydziałów gospodarczego i środowiskowego. Ponadto, w celu wzmocnienia współpracy, wewnątrz urzędu stworzono stałą grupę konsultacyjną oraz współpracę między samorządami. Dodatkowo, w planowaniu przestrzennym uwzględniono zasady zrównoważonego rozwoju. Przykładowo, w miejscowym planie zagospodarowania można było określić intensywność wykorzystania przestrzeni oraz dla każdego typu działalności gospodarczej sprecyzować wymagania środowiskowe, wyznaczone na podstawie przeprowadzonego przeglądu ekologicznego<sup>16</sup>.

#### Przykład 6

##### Finlandia – systemowe podejście do innowacji

Dwoma najważniejszymi instytucjami wspierającymi innowacyjność w Finlandii są Finnish Funding Agency for Technology and Innovation (TEKES) oraz Technical Research Centre of Finland (VTT). TEKES jest częścią fińskiego Ministerstwa Pracy i Gospodarki, agencją finansowaną ze środków publicznych, opłacającą badania naukowe w Finlandii. W 2009 roku TEKES zainwestowała około 600 milionów euro wspierając projekty przedsiębiorstw i wspomagając finansowo uniwersytety, politechniki oraz publiczne instytuty badawcze. Finansująca innowacje agencja TEKES odgrywa istotną rolę jako pośrednik, nie tylko w finansowaniu projektów badawczych, lecz także w scalaniu wspólnego funkcjonowania przedsiębiorstw, uniwersytetów i instytutów badawczych oraz we wspieraniu przepływu

15 <http://www.dzierzoniow.pl> [dostęp: 23.12.2014].

16 Poradnik dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju, Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Katowice, grudzień 2008.

pomysłów i tworzeniu sieci powiązań. Kluczowym elementem warunkującym sukces TEKES jest ocena otrzymywanych propozycji projektów przez ekspertów na podstawie wartości biznesu.

VTT jest największym publicznym instytutem badawczym w Europie. Zatrudnia 2 700 naukowców i świadczy usługi w zakresie badań i rozwoju dla przedsiębiorstw oraz innych organizacji w takich dziedzinach, jak: materiały stosowane, procesy biologiczne i chemiczne, energia, ICT, zarządzanie systemami przemysłowymi, mikrotechnologie oraz elektronika. Funkcjonuje jako badawcza organizacja non profit. Otrzymuje 30% swoich dochodów w formie dotacji rządowych, podczas gdy pozostałe 70% pochodzi z usług świadczonych na rzecz małych i dużych przedsiębiorstw. Oferuje szeroki zakres usług, począwszy od opracowań planów biznesowych i technologicznych, aż do badań strategicznych, rozwoju produkcji i usług, praw własności intelektualnej i licencjonowania, testowania i tworzenia prototypów oraz zarządzania innowacjami. VTT wspierało m.in. sektor usług, a w szczególności budownictwo, poza tradycyjnymi pracami badawczo-rozwojowymi, oferując takie usługi, jak zarządzanie i logistyka. Kluczem do sukcesu VTT jest jego skupienie się na badaniach stosowanych oraz sukces w generującym znaczny dochód świadczeniu usług dla klientów indywidualnych, pozwalający pozostać w czołówce instytutów oferujących badania technologiczne, nie konkurując z prowadzonymi na uczelniach badaniami naukowymi (tzw. blue skies research).

Jednym z głównych spostrzeżeń wynikających z analizy polityki prowadzonej w Finlandii jest fakt, że przyjmuje ona systemowe podejście do innowacyjności wraz ze znaczącym udziałem rządu. Krajowa Rada Badań i Innowacji, na czele z premierem, nadzoruje politykę innowacyjności w różnych ministerstwach i instytucjach, sygnalizując znaczenie przypisywane innowacjom przez rząd centralny. Ramy polityki obejmują również wdrażanie modelu triple-helix, z główną rolą uniwersytetów w systemie innowacji. Koncentracja na innowacyjności jest także widoczna na poziomie gmin, z których większość oferuje informacje i usługi wsparcia dla biznesu na swoich obszarach.

#### Przykład 7

##### Region Szlezwik-Holsztyn – rozwój wąskich innowacji

Dążąc do poprawy sytuacji gospodarczej oraz poziomu innowacji, w regionie Szlezwik-Holsztyn dopracowano politykę klastrową opierając się na najlepiej prosperujących sektorach gospodarczych, dzięki którym region jest konkurencyjny i które mogą być rozwijane w celu zwiększenia zarówno regionalnego, jak i krajowego wzrostu gospodarczego. Sektory zostały wybrane przez wielokrotny proces selekcji, obejmujący analizę empiryczną regionalnych atutów gospodarczych, badanie postępów naukowych na lokalnych uczelniach oraz ocenę rozwoju w dziedzinie nowych technologii. Wyznaczone sektory to: nauki przyrodnicze, turystyka, gospodarka morska, technologie informacyjne i komunikacyjne, przemysł żywnościowy, energia odnawialna (szczególnie energia wiatrowa), mikrosystemy oraz przemysł chemiczny.

Szlezwik-Holsztyn przyjął również podejście modelu triple-helix. Współpraca ta została ułatwiona przez zachęcanie do prowadzenia na uczelniach badań naukowych, które opierały się na analizie możliwości ich wykorzystania przez firmy zewnętrzne. Dzięki temu wiele uczelni w regionie dostarczyło i nadal dostarcza badania naukowe na potrzeby lokalnego biznesu. Ponadto, w Szlezwik-Holsztyn rozwinęły się pośrednie organizacje wspierające współpracę między przedsię-

biorstwami a uczelniami, takie jak ISH (Innovationsstiftung Schleswig-Holstein) i WTSH (Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH). Sieć powiązań została rozbudowana, co przyczyniło się do wymiany informacji i stworzyło narzędzia ułatwiające transfer wiedzy i doświadczeń pomiędzy zainteresowanymi podmiotami.

Polityka innowacyjności w Szlezwik-Holsztyn ma wiele atutów. Po pierwsze, wykazuje podejście systemowe do struktury triple-helix. Po drugie, uznaje znaczenie instytucji pośredniczących, które promują współpracę. Po trzecie, aprobuje zachęcanie do zmiany postępowania, a nie ram polityki opartej na dopłatach i dotacjach. Po czwarte, powszechne jest zrozumienie działania polityki innowacyjności w okresie wieloletnim, co wymaga ostrożności w planowaniu i szacowaniu jej wpływu na zmiany zachodzące w regionie.

Poza wymienionymi zaletami istnieją pewne ograniczenia w działaniach regionu Szlezwik-Holsztyn. Po pierwsze, ramy wdrażanej polityki kładą nacisk na wytwarzanie produktów nowej technologii, mimo że gospodarka jest obecnie oparta przede wszystkim na usługach. Po drugie, pojęcie innowacji zostało zawężone i koncentruje się na technologii oraz działalności badawczo-rozwojowej, z tendencją do wykluczenia innych, szerszych form innowacyjności. Po trzecie, podczas wdrażania modelu triple-helix skupiono się na współpracy między przedsiębiorstwami a instytucjami dysponującymi zapleczem do badań z zakresu nauk przyrodniczych. Brakuje jednak powiązania z innymi dziedzinami nauki. Po czwarte, szczególny nacisk położono na współpracę lokalną i regionalną, podczas gdy efektywna polityka innowacyjności powinna również budować sieć powiązań z partnerami krajowymi i międzynarodowymi. Po piąte, długoterminowa polityka innowacyjności została naruszona przez krótkoterminowe ograniczenia budżetowe – zostało to szczególnie zaznaczone przez ogłoszenie o zakończeniu publicznego finansowania organizacji ISH wraz z końcem 2011 roku.

#### Przykład 8

##### Szwecja – promowanie lokalnych, otwartych i szerokich innowacji

Region zachodniej Szwecji specjalizuje się w produkcji wysokich i średnio wysokich technologii, w takich branżach jak transport samochodowy, przemysł: motoryzacyjny, stoczniowy, tekstylny i energetyczny. Po przejściu zmian strukturalnych, Szwecja zachodnia stała się głównym ośrodkiem transportowo-logistycznym i jednym z najbardziej innowacyjnych regionów w Europie, szczególnie pod względem intensywności rozwoju branży badawczo-rozwojowej i patentowania.

Polityka innowacyjności w Szwecji jest napędzana dzięki regionalizacji rozwoju gospodarczego i polityki przemysłowej. Każdy z regionów Szwecji tworzy **Program Regionalnego Rozwoju i Wzrostu**, który zapewnia wizję długoterminowego i zrównoważonego wzrostu regionalnego. Na szczeblu krajowym zaszła zmiana, polegająca na odejściu od wspierania wyłącznie słabiej rozwiniętych regionów na rzecz promowania i wykorzystywania wyjątkowych atutów we wszystkich regionach. Rząd położył nacisk na rozwój oddolnych, regionalnych programów innowacyjnych, które koncentrują się na lokalnych, konkurencyjnych korzyściach oraz zapewniają długoterminowe procesy wsparcia, zamiast jednorazowych wypłat pieniężnych. Ponadto, programy te egzekwują współpracę w formie modelu triple-helix. Dodatkowo, polityka innowacyjności promuje szersze innowacje w branżach konwencjonalnych, takich jak rolnictwo i leśnictwo,

przemysł tekstylny, przetwórstwo żywności, turystyka, przemysł morski oraz twórczy, które są integralną częścią wielosektorowych programów innowacyjnych obecnie prowadzonych w Szwecji.

Ważnymi instytucjami wspierającymi innowacyjność są Szwedzki Komitet Badań oraz agencja rządowa VINNOVA. Pierwsza z nich, dysponując budżetem w wysokości 360 milionów euro, skupia się na podstawowych badaniach, druga natomiast wspiera stymulowane przez popyt badania i innowacje. VINNOVA, z rocznym budżetem wynoszącym około 213 milionów euro oraz zatrudnieniem około 200 osób, promuje współpracę w formie modelu triple-helix na poziomie krajowym oraz w każdym z regionów. Główne obszary aktywności agencji to wspieranie działań komercyjnych na uniwersytetach, finansowanie działalności badawczo-rozwojowej i radykalnych innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, rozwój międzynarodowej sieci innowacji, podnoszenie świadomości znaczenia badań naukowych i innowacji dla wzrostu gospodarczego i dobrobytu. Inicjatywy lokalne oparte na idei triple-helix, podjęte przez agencję VINNOVA, są uzupełniane i wzmacniane przez regionalne programy.

Wiele elementów przyczyniło się do wysokiego stopnia innowacyjności w zachodniej Szwecji. Po pierwsze, przyjęto oddolne podejście do polityki innowacyjności, z różnymi możliwościami dla różnych regionów. W większości przypadków lokalne podmioty systemu innowacji same wybierają sektor i granice geograficzne do programu wsparcia innowacyjności. Po drugie, idea triple-helix została z sukcesem wdrożona w poszczególnych sektorach gospodarczych i regionach geograficznych, z wymogiem aktywnego zaangażowania wszystkich kluczowych uczestników systemu innowacji – przedsiębiorstw, uczelni wyższych oraz rządu. Po trzecie, wdrożono przyszłościową strategię wraz z utworzeniem lokalnych baz gospodarczej i naukowej do wyszukiwania obiecujących i konkurencyjnych możliwości działania i wspierania ich na wczesnym etapie.

#### **Przykład 9** **Brabancja Północna (Holandia) – wyjście z kryzysu dzięki otwartemu modelowi innowacyjności**

Brabancja Północna jest prowincją zlokalizowaną na południu Holandii, będącą ośrodkiem pracowników wiedzy oraz produkcji urządzeń zaawansowanych technologicznie. Jednak około 20 lat temu w regionie trwała walka o przezwyciężenie głębokiego kryzysu. Odpowiedzią na ten szok było opracowanie nowej strategii opierając się na modelu triple-helix.

Przedsiębiorcy, politycy oraz pracownicy naukowcy z regionu podjęli współpracę celem zapewnienia wzrostu gospodarczego. Model triple-helix stworzył podstawy do podejmowania procesów decyzyjnych zarówno dla rządowych szczytów w ramach programu Delta, jak i dla lokalnej inicjatywy Brainport. Na tle tych zmian powstał High Tech Campus Eindhoven, początkowo pomyślany jako park badawczy do ulokowania wszystkich, rozproszonych po Eindhoven oraz innych europejskich lokalizacjach, badawczo-rozwojowych działów firmy Philips. Kampus rozpoczął działalność od przeprojektowania siedziby globalnej organizacji Philips Research, która znajdowała się już na jego terenie. Philips Research to organizacja wspierająca firmę Philips we wprowadzaniu znaczących innowacji, poprawiających jakość życia ludzi. Gmina Eindhoven wspierała przedsięwzięcie, będące sposobem na poprawę krajowego i międzynarodowego wizerunku miasta. Lokalizacja kampusu okazała się być bardzo dogodna, a otwartość i koncentracja na produkcji opartej na wysoko wartościowej wiedzy zachęciła

do współpracy pomiędzy naukowcami. Aktualnie kampus jest siedzibą ponad 90 firm, w tym więcej niż 40 rozpoczynających działalność oraz wielu specjalistycznych firm usługowych i zatrudnia około 7 tys. pracowników, pochodzących z ponad 50 różnych krajów. Często jest przedstawiany jako jeden z najlepszych wdrożonych przykładów modelu otwartej innowacyjności.

Sukces Północnej Brabancji, a w szczególności regionu miasta Eindhoven, odzwierciedla wiele współdziałających czynników. Po pierwsze, są to korzyści wynikające z odpowiedniego systemu zarządzania oraz chęci różnych sektorów społeczności do wspólnej pracy nad wspieraniem lokalnej gospodarki. Szczególnie zastosowanie sposobu zarządzania według modelu triple-helix okazało się być bardzo pomocne w zachęcaniu do wzrostu w regionie i promowaniu jego wizerunku w kraju i za granicą. Po drugie, koncentracja na modelu otwartej innowacyjności – inicjatywa High Tech Campus Eindhoven doprowadziła do nowej, bardzo udanej współpracy, dzięki której powstało wiele nowych produktów, usług oraz firm. Po trzecie, rola spełniana przez Philips Research pokazuje, jak ważne jest to, żeby mieć kotwicę gospodarczą w postaci centrum rozwoju regionalnego. Po czwarte, stworzenie ciekawego i przyjemnego miejsca do życia i pracy pomogło przyciągnąć krajowych i zagranicznych pracowników umysłowych.

#### **Przykład 10** **Liguria, Włochy – promowanie modelu triple-helix**

Liguria jest małym, choć gęsto zaludnionym regionem, zlokalizowanym pomiędzy Lazurowym Wybrzeżem a przemysłowym biegunem Mediolanu w Lombardii. W przeszłości Liguria specjalizowała się w branżach metalurgicznej i maszynowej na potrzeby przemysłu lotnictwa i żeglugi. Struktura rynku związana z tymi obszarami charakteryzowała się obecnością dużych, różnorodnych publiczno-prywatnych firm. Region stawia również czoła wyzwaniom związanym ze starzeniem się populacji.

W zakresie polityki innowacyjności, Liguria przyjmuje model triple-helix, zachęcając uczelnie do współpracy z przedsiębiorstwami. Ważną rolę pełni Wydział Inżynierii na Uniwersytecie w Genui, który stanowi pulę podaży kapitału ludzkiego, który odpowiada regionalnemu składowi sektora przemysłowego i przeważa duże przedsiębiorstwa związane z żeglugą i inżynierią mechaniczną.

Aktualny kryzys finansowy wpływa na regionalną politykę innowacyjności: fundusze przeznaczone na projekty innowacyjne używane są do łagodzenia problemów firm i branż dotkniętych kryzysem. Podobnym problemem, który odzwierciedla strukturę wielkości firm w Ligurii, jest to, że większe firmy przyciągają nieproporcjonalny udział środków publicznych w porównaniu do środków przeznaczonych dla małych, wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw. Dysproporcja ta jest również widoczna w kwestii podziału funduszy przeznaczonych na szkolenia. Często są one powiązane, a czasem wymuszane przez potrzeby i popyt na kapitał ludzki, pochodzący z dużych firm z branży żeglugi i inżynierii mechanicznej, zamiast z wysoce innowacyjnych, małych firm specjalizujących się w takich branżach, jak ICT, robotyka lub branża biomedyczna.

Polityka innowacyjności w Ligurii – zgodnie z europejskimi zasadami finansowania z ramami polityki – skupia się głównie na wydatkach na prace badawczo-rozwojowe oraz na finansowaniu wsparcia dla przedsiębiorstw typu start-up i spin-off w branży produkcyjnej zaawansowanych technologii. Co więcej, obawy władz lokalnych o problem starzenia się społeczeństwa stymulowały popyt

na innowacje związane z wprowadzeniem robotyki w aspekcie zdrowia publicznego. Skutkiem tego, w regionie nacisk w zakresie innowacji położony był głównie na branżę produkcyjną i podstawowe badania. Głównym ograniczeniem prowadzonej polityki była skłonność do skupiania się na tradycyjnych działaniach w dążeniu do innowacyjności w takich obszarach, jak branża produkcyjna zaawansowanych technologii lub sektor badawczo-rozwojowy, nie obejmując przy tym innowacji w innych sektorach i nie podejmując rozszerzenia pojęcia innowacyjności.

Inicjatywa PRAI Liguria jest jedną z najlepszych platform innowacyjnych stworzonych według ram modelu triple-helix w regionie w ciągu ostatniej dekady. Wyraźnie promuje ona współpracę pomiędzy środowiskami biznesowym a naukowym, angażując Uniwersytet w Genui, Włoską Krajową Radę Badawczą (CNR) oraz region Liguria. Sukces inicjatywy jest spowodowany wyjątkowym dopasowaniem naukowców z Uniwersytetu w Genui i CNR do małych przedsiębiorców przez finansowanie grantów badawczych do współpracy z przedsiębiorstwem. W pierwszej kolejności PRAI sfinansowała w sumie 26 projektów, z udziałem 29 przedsiębiorstw i 61 badaczy zarówno z Uniwersytetu w Genui, jak i z CNR. Pierwsze zespoły beneficjentów współpracowały, aby stworzyć dwa technologiczne bieguny doskonałości w żegludze, inżynierii mechanicznej, a także w technologiach energetycznych, środowiska oraz zrównoważonego rozwoju. Inicjatywa PRAI odniosła sukces, ponieważ wielkość funduszy była ustalona na osiągalnym poziomie. Projekty koncentrowały się w strategicznych sektorach, identyfikowanych na poziomie regionalnym. Spowodowało to zapotrzebowanie na określony kapitał ludzki, dlatego też na głównych uczelniach w Ligurii sfinansowano wiele studiów magisterskich i kursów podyplomowych.



10.

**WARUNKI WDRAŻANIA  
INNOWACYJNYCH  
PRZEDSIĘWZIĘĆ  
W NOWYM OKRESIE  
PROGRAMOWANIA**

---

Udział Polski w międzynarodowym obrocie gospodarczym sprawia, że skuteczne działanie w konkurencyjnym środowisku wymaga nieustannego rozwoju potencjału oraz budowania przewag. Współzawodnictwo zmusza całą gospodarkę narodową i poszczególne podmioty, które ją tworzą do poprawiania efektywności gospodarowania. Dotychczasowe przewagi konkurencyjne, oparte przede wszystkim na niskich kosztach pracy, tracą znaczenie. Konieczne jest wypracowanie nowych atutów. W konsekwencji przedsiębiorstwa stosujące starsze i mniej efektywne modele biznesowe i technologie produkcji stają wobec potrzeby głębokiej modernizacji i oparcia swojego działania na wszechstronnej innowacyjności, polegającej na poszukiwaniu i wdrażaniu innowacji organizacyjnych, procesowych, technologicznych, produktowych czy marketingowych [1].

Osiągnięcia naukowo-techniczne oraz ich praktyczne wykorzystanie w gospodarce w coraz większym stopniu decydują o pozycji konkurencyjnej kraju oraz przedsiębiorstw. Innowacje i wyścig technologiczny przyczyniają się do zaostrzenia konkurencji i prowadzą do podejmowania przez przedsiębiorców różnych strategii biznesowych, polegających, obok samodzielnego rozwijania i wdrażania innowacji, na tworzeniu aliansów strategicznych przedsiębiorstw, ich fuzji oraz różnych form powiązań. Zależność między zmianami technologicznymi a wzrostem gospodarczym ma charakter dwustronny. Zmiany technologiczne stymulują wzrost gospodarczy, ten zaś sprzyja rozwojowi technologicznemu. Postęp technologiczny jest i będzie w najbliższych dziesięcioleciach najważniejszym czynnikiem wzrostu produktywności. W rezultacie, postęp technologiczny i związany z nim wzrost produktywności będą przyczyniać się do redukcji zatrudnienia w dojrzałych sektorach gospodarki, jednocześnie nowe technologie będą stymulować rozwój nowych rynków i popyt na pracę w nowych gałęziach produkcji i usług. Ważna rola w zakresie podnoszenia innowacyjności oraz konkurencyjności gospodarki przypada również innowacjom nietechnologicznym, tzn. organizacyjnym, procesowym, produktowym oraz marketingowym.

Aby osiągnąć sukces w nadrobieniu dystansu wobec krajów rozwiniętych, niezbędne jest przeprowadzenie zmian w gospodarce, które umożliwią sprawne adaptowanie najbardziej produktywnych technologii światowych i wdrażanie własnych nowoczesnych innowacji. Sprzyjać temu będzie optymalizacja struktury mechanizmów publicznego finansowania oraz podniesienie efektywności finansowania B+R+I, polegająca m.in. na ograniczeniu skali bezzwrotnych instrumentów interwencji głównie do wydatków związanych z finansowaniem B+R, innowacjami przełomowymi i społecznymi. Finansowanie pozostałych innowacji w większym stopniu będzie oparte na instrumentach inżynierii finansowej (współfinansowanych przez kapitał prywatny), skierowanych przede wszystkim do podmiotów prywatnych na konkretne projekty.

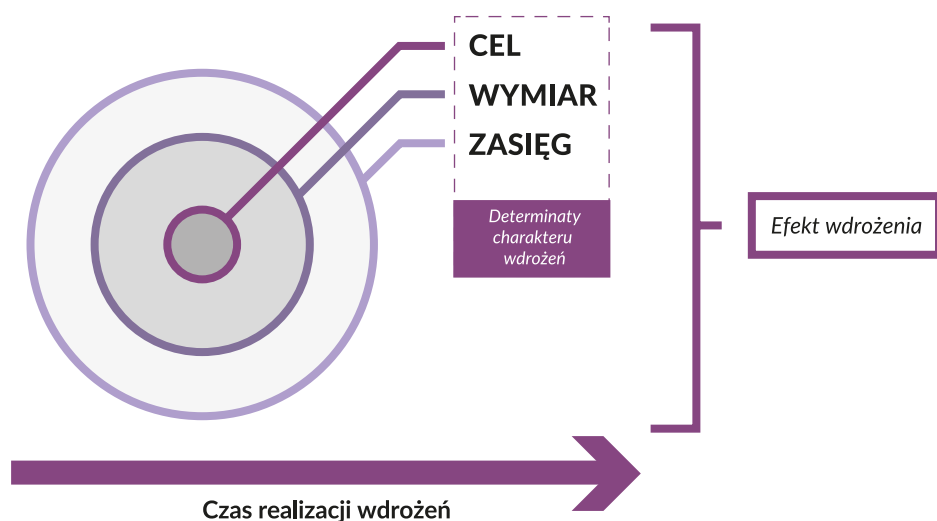
Nowy okres programowania na lata 2014–2020 umożliwi absorpcję i wdrażanie rozwiązań o charakterze innowacyjnym w ramach następujących programów:

- **Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie m.in. sieci transportowej, infrastruktury, ochrony środowiska, bezpieczeństwa energetycznego, ochrony kultury, ochrony zdrowia. [www.pois.gov.pl/2014\\_2020](http://www.pois.gov.pl/2014_2020)

- **Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (zastępujący PO Innowacyjna Gospodarka z lat 2007–2013)**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie wspierania badań naukowych, innowacyjnych technologii, podnoszenia konkurencyjności MŚP. [www.poig.gov.pl/2014\\_2020](http://www.poig.gov.pl/2014_2020)
- **Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (zastępujący PO Kapitał Ludzki z lat 2007–2013)**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie edukacji, szkolnictwa wyższego, włączania społecznego oraz zatrudnienia. [www.efs.gov.pl/2014\\_2020](http://www.efs.gov.pl/2014_2020)
- **Program Operacyjny Polska Cyfrowa**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie poszerzania dostępu do sieci szerokopasmowych, rozwój technologii IT, zwiększenie roli e-usług. [www.funduszeuropejskie.gov.pl/polska\\_cyfrowa](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/polska_cyfrowa)
- **Program Operacyjny Polska Wschodnia**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie podniesienia poziomu rozwoju województw „ściany wschodniej”. [www.polskawschodnia.gov.pl/2014\\_2020](http://www.polskawschodnia.gov.pl/2014_2020)
- **Program Operacyjny Pomoc Techniczna**  
Celem programu jest dofinansowanie działań w zakresie m.in. obsługi wdrażania pozostałych programów. [www.popt.gov.pl/2014\\_2020](http://www.popt.gov.pl/2014_2020)
- **Regionalne Programy Operacyjne**  
Celem programów regionalnych jest dofinansowanie działań w zakresie wsparcia rozwoju regionu m.in. w obszarach: nowoczesnej gospodarki, konkurencyjności MŚP, efektywności energetycznej, ochrony środowiska, transportu, regionalnego rynku pracy, włączenia społecznego, rewitalizacji i infrastruktury społecznej, zdrowotnej oraz edukacyjnej, rozwoju edukacji [krs.org.pl].
- **Programy badawczo-rozwojowe NCBiR**  
Niezależnie od charakteru i miejsca wdrożenia innowacji oraz od potencjalnych źródeł finansowania proces wdrażania zawsze powinien zostać poprzedzony diagnozą i analizą sytuacji zastanej/problemu, aby jasno określić cel, wymiar i zasięg wdrożenia. Na poniższym schemacie zwizualizowano koncepcyjne podejście realizowania projektów innowacyjnych, zgodnie z założeniami nowego okresu programowania oraz Strategii Rozwoju Kraju.



Rysunek 12 przedstawia uogólniony schemat postępowania przy wdrażaniu innowacji w nowym okresie programowania.



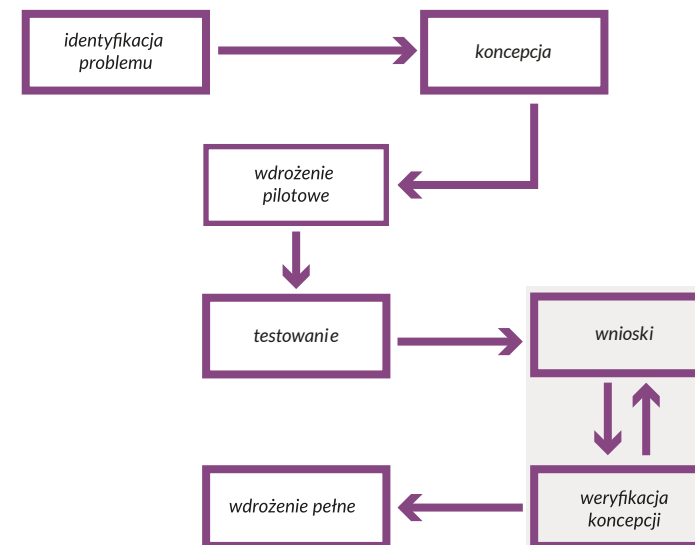
Rys. 12. Schemat postępowania przy wdrażaniu innowacji

Przez cel należy rozumieć dany problem/zagadnienie, jakie podlegać będzie analizie i usprawnianiu, wprowadzając rozwiązania innowacyjne. Wymiarem jest określony rodzaj wdrożenia (twarde/miękkie), natomiast zasięg opisuje charakter wdrożenia (lokalne, regionalne itp.). W nowym okresie programowania wdrażanie innowacji będzie opierało się na czterech głównych modelach wdrożeniowych. Niezależnie od założonego celu oraz programu, w ramach którego będzie realizowane przedsięwzięcie, poniższe modele wdrożeniowe dają pogląd na potencjalne możliwości.

#### Modele wdrożeniowe

##### *Innowacje organizacyjne w gminie i przedsiębiorstwie*

Najprostszym modelem wdrażania rozwiązań innowacyjnych jest zastosowanie innowacji procesowych. Wdrażanie takich rozwiązań zazwyczaj jest niskokosztowe i odbywa się w ramach budżetu danej organizacji (zarówno prywatnej, jak i państwowej). Odnosząc model do gminy można powiedzieć, że w ramach poprawy i doskonalenia pracy urzędu gminy istnieje wiele możliwości wdrażania innowacji procesowych (punkty obsługi klienta, obieg formularzy, procedury, instrukcje dla interesariuszy).



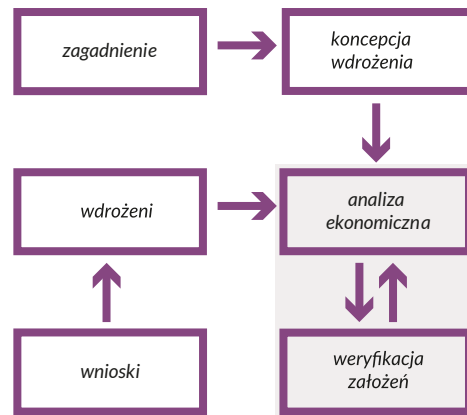
Rys. 13. Model koncepcyjny wdrożenia innowacji o charakterze organizacyjnym

Źródło: opracowanie własne GIG.

Pierwszym krokiem do wprowadzania innowacji, a zarazem najszybszym do przetestowania modelem wdrożeniowym jest właśnie ten o charakterze innowacji organizacyjnej. Jednostki samorządowe mają coraz większą świadomość faktu, że gotowość do wdrażania innowacji organizacyjnych jest stymulowana oczekiwaniem społecznym w stosunku do instytucji, zarówno w kontekście podążania „z duchem czasu”, jak i przystępnością usług dla ich potencjalnego odbiorcy. Bez wątplenia istotne są podejście i gotowość do wdrażania innowacji oraz planowanie środków własnych na przeprowadzanie tego procesu. Należy zaznaczyć, że innowacje organizacyjne są niskokosztowe, stąd w przypadku ich wdrażania determinujący jest czynnik ludzki, a nie finansowy.

#### Innowacje inwestycyjne w gminie (budżet gminy)

Istotną przestrzenią wdrażania innowacji jest inwestowanie w rozwiązania ograniczające kosztowność funkcjonowania danej jednostki. Oszczędność kosztów wynikająca z wdrożenia ma charakter długoterminowy, jednakże dobrze skalkulowana inwestycja może znacznie wpłynąć na budżet danej jednostki. W przypadku wdrożeń można działać dwutorowo, tzn. bazować na środkach własnych gminy bądź aplikować o środki zewnętrzne na działania inwestycyjne.

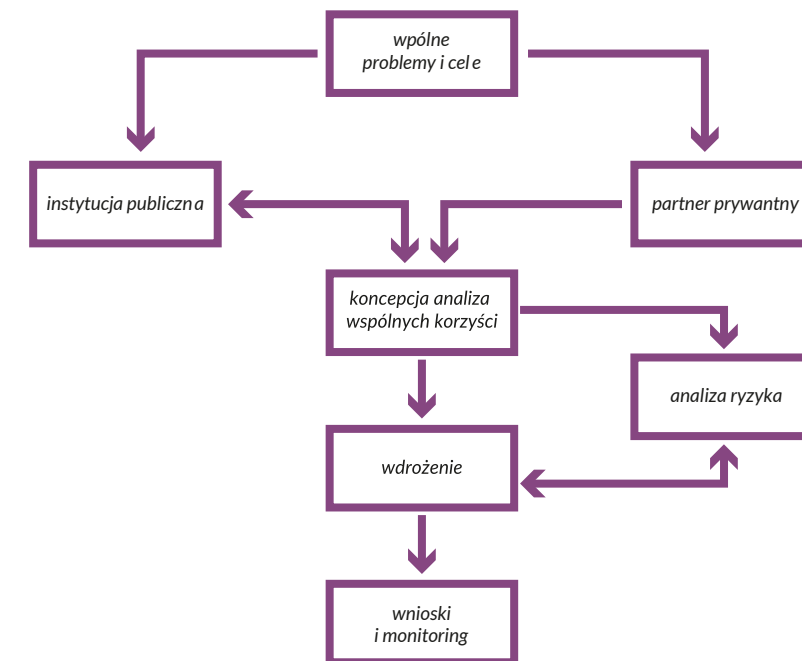


Rys. 14. Model wdrażania innowacji o charakterze inwestycyjnym  
Źródło: opracowanie własne GIG.

Innowacyjne technologie gotowe do wdrożenia mogą znacznie poprawić wynik ekonomiczny danej jednostki, w szczególności jeśli mowa o oszczędnościach wynikających z racjonalnego zużycia mediów, takich jak prąd, woda, gaz, ciepło; przykładowo miasto poniżej 15 tys. mieszkańców, miejscowość o liczbie około 200 punktów oświetleniowych. Zastosowanie opraw LED spowoduje zmniejszenie poboru energii o 50%, a zastosowanie sterowników dodatkowej redukcji mocy pozwoli zaoszczędzić kolejne 20%. Jest to inwestycja niskonakładowa rzędu 200 tys. zł, generująca oszczędności około 56 tys. zł rocznie (zwrot z inwestycji ok. 3–5 lat).

#### Finansowanie wdrażania innowacji w formule PPP

Jedną z możliwości wdrażania innowacji jest działanie na zasadzie partnerstwa publiczno-privatnego. Wspólny cel gminy i podmiotu prywatnego może stanowić doskonałą bazę dla przedsięwzięć o charakterze innowacyjnym. Gmina w takim układzie najczęściej udostępnia swoje zasoby, związane z realizacją inwestycji, podmiotowi prywatnemu, co stanowi swoistą gwarancję ekonomicznej zasadności podjętego działania.



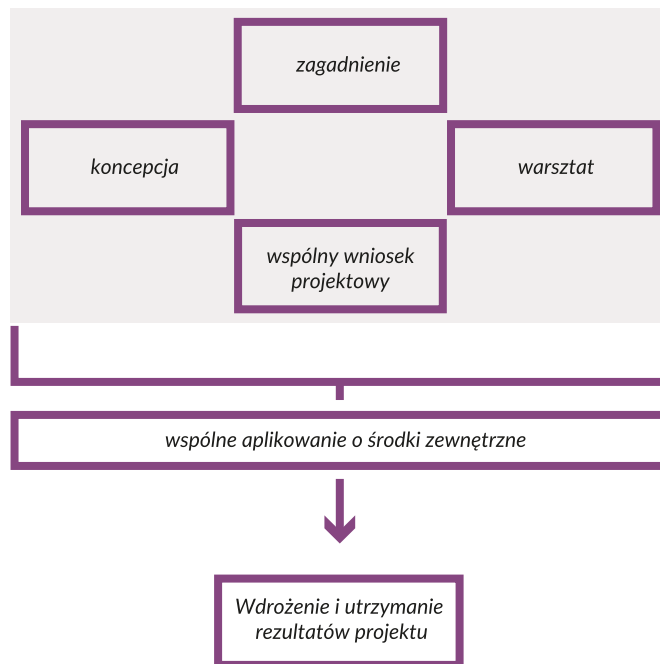
Rys. 15. Model wdrażania innowacji w formule PPP  
Źródło: opracowanie własne GIG.

W przypadku wdrożeń w formule PPP istotnymi elementami są monitorowanie podjętych działań i budowanie bazy dobrych praktyk, ze względu na wciąż niewielką liczbę przedsięwzięć o takim charakterze. Analiza ryzyka planowanego przedsięwzięcia będzie również stanowiła istotną składową działań wdrożeniowych oraz wnioskowania.

Modelowe przykłady posłużą jako narzędzie w budowaniu świadomości i przełamywaniu barier, szczególnie po stronie jednostek publicznych. Doświadczenia zdobyte w nowym okresie programowania będą również miały szansę przełożyć się na zbiór wskazówek, umożliwiających nowelizację przepisów prawnych.

#### Wspólne aplikowanie o środki w trybie konkursowym pomiędzy jednostkami publicznymi i prywatnymi

Duże możliwości akcelerowania absorpcji innowacji dają środki konkursowe w ramach programów badawczych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Podstawą aplikowania o ten rodzaj funduszy jest zbudowanie odpowiedniego konsorcjum oraz stworzenie spójnego wniosku aplikacyjnego. W nowym okresie programowania na lata 2014–2020 szczególny nacisk został położony na działania o charakterze innowacyjnym i wdrożeniowym. W tym przypadku bardzo istotna jest synergia pomiędzy jednostkami publicznymi i prywatnymi. Oczywiście w przypadku działań w obszarze B+R istotny jest również udział jednostek naukowych, zabezpieczających wysoki poziom innowacyjności wdrażanych rozwiązań, a także prawidłowy proces ich wdrażania bądź adaptowania do lokalnych uwarunkowań.



**Rys. 16. Model wdrażania innowacji w ramach wspólnego aplikowania o środki zewnętrzne w trybie konkursowym**  
*Źródło: opracowanie własne GIG.*

Wspólne aplikowanie o środki umożliwia wprowadzenie kultury innowacyjności na zasadach partnerskich, wypracowania obszarów wprowadzania innowacji oraz wspólnego rozwiązywania problemów, związanych z absorpcją i implementacją rozwiązań innowacyjnych, również w wymiarze budowania świadomości społecznej przez działania promocyjne i demonstracyjne.





## PODSUMOWANIE

Lokalne systemy innowacji są w Polsce nierozpoznanym obszarem. Nie poświęca się im tak dużo uwagi jak regionalnym systemom innowacji czy innowacyjności przedsiębiorstw i innych organizacji. Tymczasem badania i przykłady pochodzące z innych krajów wskazują, że lokalne systemy innowacji stanowią istotne ogniwo w łańcuchu innowacyjności. Współtworzą i wzmacniają regionalne systemy innowacyjności, zapewniając warunki rozwoju i sieciowania współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, administracją i nauką.

W literaturze trudno znaleźć jedną, najważniejszą definicję lokalnego systemu innowacji. Wskazuje się, że jest to grupa przedsiębiorstw, jednostek badawczo-naukowych i organizacji pozarządowych, które wspólnie z władzami samorządowymi i mieszkańcami podejmują działania na rzecz wytworzenia nowego produktu lub usługi dla specyficznej grupy odbiorców. Takie ujęcie nie oddaje jednak specyfiki ogółu procesów, które zachodzą w lokalnym systemie innowacji, a które wydają się być ważniejsze niż jego składowe. Należy zwrócić uwagę na fakt, że lokalny system innowacji jest kształtowany w danej jednostce samorządu terytorialnego przez wszystkich interesariuszy, a decyzje władz samorządowych wpływają na jego strukturalizację i tempo rozwoju. Dlatego tak ważne jest monitorowanie zmian w nim zachodzących, a zwłaszcza oddziaływań, jakie wywierają czynniki zewnętrzne i komplementarność procesu rozwojowego, realizowanego na różnych szczeblach samorządności. Dodatkowo ważną determinantą lokalnego systemu innowacji jest poziom kultury innowacyjnej wśród mieszkańców, przedsiębiorców i innych interesariuszy w JST. Kultura innowacyjna w JST to część kultury organizacyjnej, która kształtuje interakcje między interesariuszami lokalnego systemu innowacji i wyraża wspólnie podzielane przekonania oraz wzorce, stanowiące podstawę do podejmowania działalności innowacyjnej. Taka orientacja jest ukierunkowana na kreatywność, rozwój intelektualny, odmienność punktów widzenia i pluralizm idei, budowanie środowiska sprzyjającego wykorzystaniu kreatywności oraz intelektualnego potencjału interesariuszy lokalnego systemu innowacji. Im bardziej rozwinięta kultura innowacyjna, tym lepiej rozwinięty i zakorzeniony system innowacji, tym łatwiej tworzyć dedykowane metody i narzędzia jego wspierania. Monitorowanie zmian zachodzących w JST związanych z absorpcją innowacji oraz kształtowaniem się lokalnego systemu innowacji jest ważnym aspektem funkcjonowania samorządu. Na podstawie obserwacji i analizy różnych przejawów innowacyjności można określić poziom dojrzałości lokalnego systemu innowacji i podjąć działania wspierające jego rozwój. Takim działaniem jest m.in. sformułowanie strategii lokalnego systemu innowacji, która poza dogłębną analizą zmian, jakie zachodzą w JST wyznacza główne kierunki działania i wspierania innowacyjnego rozwoju. Strategia lokalnego systemu innowacji jest porozumieniem społecznym, a nie politycznym, w którym partnerstwo interesariuszy wskazuje cele, jakie powinny zostać osiągnięte, by zapewnić rozwój potencjału endogenicznego JST oraz poprawę jakości życia mieszkańców. **Ukształtowany, lokalny system innowacji katalizuje procesy kreowania postaw przedsiębiorczych i inicjowania działalności gospodarczej oraz wzmacnia sieci współpracy między aktorami systemu.**

Niniejsza publikacja jest nowatorskim ujęciem zagadnień innowacyjności w JST. Oprócz zasad formułowania strategii lokalnego systemu innowacji, który powinien być osadzony w ramach nakreślonych przez polityki regionalne, krajowe i międzynarodowe, zawiera przede wszystkim zestaw użytecznych metod i narzędzi dla jego wdrażania. Przedstawione w nim zagadnienia, dotyczące m.in. innowacyjnych zamówień publicznych, budowania sieci współpracy, określania pozycji strategicznej i monitorowania innowacyjności, to składowe koncepcji innowacyjnego samorządu. Podręcznik przedstawia również zestaw dobrych praktyk w budowaniu systemu innowacji, które mogą być inspiracją dla przyszłych animatorów lokalnego systemu innowacji. Zwarta konstrukcja opracowania pozwala wykorzystać je na każdym etapie budowania i funkcjonowania lokalnego systemu innowacji. Podejście zaproponowane w podręczniku

---



## ZAŁĄCZNIK

---

POWIĄZANIE LOKALNEJ STRATEGII INNOWACJI  
Z TEMATYCZNYMI DOKUMENTAMI NA SZCZEBŁACH  
REGIONALNYM, KRAJOWYM I EUROPEJSKIM

bazuje na dobrych praktykach oraz rozwiązaniach wdrożonych w innych krajach o ukształtowanej kulturze innowacyjności, wspomaganej odpowiednimi procedurami. Autorzy podręcznika zachęcają do eksperymentowania i twórczego dostosowywania proponowanych algorytmów do realiów organizacyjnych, formalnoprawnych i dynamicznych zmian w priorytetach rozwojowych wszystkich szczebli samorządu.

Lokalna strategia innowacji w swojej treści powinna łączyć założenia wielu innych dokumentów tematycznych, zarówno tych wdrażanych na poziomie regionalnym, jak i tych, funkcjonujących na szczeblu europejskim. Przedstawione w tych dokumentach wizje oraz modele generowania i wdrażania innowacji powinny być podpowiedzią dla samorządów lokalnych w zakresie kształtowania własnych strategii i rozwiązań. Poniższy zbiór priorytetów, celów oraz zasad dotyczących rozwoju innowacyjności stanowi zestaw założeń, z którymi powinna korespondować lokalna strategia innowacji.

### Wybrane dokumenty szczebli unijnego i międzynarodowego

#### Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu

Europa 2020, strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu jest długookresową strategią rozwoju Unii Europejskiej na lata 2010–2020. Celem wprowadzenia Strategii jest nie tylko poprawa aktualnego stanu, lecz również zapewnienie przyszłości Europie XXI wieku, przez wizję społecznej gospodarki rynkowej. Określa ona trzy, wzajemnie wiążące się priorytety:

##### 1) Inteligentny rozwój

Rozwój ten jest oparty na wiedzy i innowacji. Gospodarka, w której nacisk położony jest na produkty i usługi, powstałe z innowacyjnych pomysłów, gwarantuje utworzenie nowych miejsc pracy i rozwiązanie problemów społecznych. Osiągnięcie sukcesu wymaga poprawy jakości edukacji i przedsiębiorczości, zwiększenia nakładów finansowych na działalność badawczą oraz pełnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

##### 2) Zrównoważony rozwój

Gospodarka bazująca na zrównoważonym rozwoju jest przyjazna dla środowiska dzięki efektywnemu korzystaniu z zasobów oraz konkurencyjna na rynku światowym. Postępowanie według nowych zasad i technologii zapobiega utracie bioróżnorodności i degradacji środowiska oraz niezrównoważonemu wykorzystywaniu zasobów, zwiększając jednocześnie spójność: społeczną, gospodarczą i terytorialną.

##### 3) Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu

Budowa spójnego społeczeństwa polega na wzmocnieniu pozycji obywateli państw Unii Europejskiej dzięki zwalczaniu ubóstwa i zwiększeniu poziomu zatrudnienia, przez modernizację rynków pracy oraz inwestycje związane z podnoszeniem kwalifikacji i ochrony socjalnej. Priorytety wyznaczone w Strategii są oparte na pięciu nadrzędnych, wymiernych celach, których osiągnięcie powinno nastąpić do 2020 roku.

Program zakłada:

- zwiększenie zatrudnienia z 69 na 75% osób 20–64 lat, szczególnie kobiet i osób starszych,
- inwestycje w działalność badawczo-rozwojową na poziomie 3% PKB Unii,
- emisję CO<sub>2</sub> ograniczoną o 20 bądź 30% w porównaniu z 1990 rokiem,
- redukcję z 15 do 10% wskaźnika przedwczesnego przerywania nauki oraz podwyższenie z 31 do 40% odsetka osób z wyższym wykształceniem,
- ograniczenie o 25% (ponad 20 mln osób) liczby osób żyjących poniżej krajowej granicy ubóstwa.

#### Horyzont 2020 – program naukowy w zakresie badań naukowych i innowacji

Nadrzędnym celem programu przyjętego do realizacji 30 listopada 2011 roku w Brukseli jest osiągnięcie zrównoważonego wzrostu. Jego budżet jest zgodny z kontekstem *Strategii Europa 2020* oraz z realizacją jednej z inicjatyw przewodnich *Strategii – Unii Innowacji*. Siedmioletni, elastyczny program *Horyzont 2020* dotyczy inteligentnych inwestycji w dziedzinie badań naukowych i innowacji, które są kluczowe dla utrzymania wysokiego poziomu życia, przy jednoczesnym uwzględnieniu wyzwań społecznych. Główne korzyści wynikające z wdrożenia programu skupiają się wokół tworzenia miejsc pracy i źródeł możliwości biznesowych, podnoszenia poziomu zamożności życia oraz powstawania globalnych dóbr publicznych. Program *Horyzont 2020* bazuje na trzech priorytetach:

- a) Udoskonalenie europejskiej bazy naukowej.  
Finansowanie współpracy badawczej, rozwój i szkolenie naukowców (np. przez program stypendialny *Działania Marie Curie*), rozbudowa światowej klasy infrastruktury badawczej, realizacja pionierskich badań na podstawie Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych.
- b) Osiągnięcie wiodącej pozycji w przemyśle.  
Wspieranie i badanie potrzeb sektora biznesu, ogólne unijne poparcie dla innowacji w MŚP, zapewnienie dostępu do finansowania ryzyka.
- c) Odpowiedź na wyzwania społeczne.  
Finansowanie działań, w szczególności innowacyjnych, w zakresie takich wyzwań społecznych, jak: zdrowie, zmiany demograficzne, bezpieczeństwo, zmiany klimatyczne, efektywne wykorzystanie zasobów, transport, energia, ekologia, żywność i rolnictwo.

#### Strategia Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej

Strategia dotyczy osiągnięcia najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki świata, zdolnej do zrównoważonego rozwoju gospodarczego i zapewniającej większą społeczną spójność. Strategia zrównoważonego rozwoju uzupełnia Strategię lizbońską o wymiar środowiskowy i wskazuje na powiązania pomiędzy rozwojem gospodarczym a spójnością społeczną oraz ochroną środowiska.

Osiągnięcie zrównoważonego rozwoju jest możliwe dzięki podejmowaniu określonych działań związanych z poprawą stanu gospodarki i łączności społecznej w zakresie:

- poprawy spójności polityki,
- reform rynkowych wpływających na ustalenie odpowiednich cen towarów i usług,
- inwestycji w naukę i innowacyjne technologie,
- poprawy komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami.

### Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2020

Dokument uwzględnia najnowsze tendencje rozwojowe i zapewnia strategiczne wytyczne rozwoju terytorialnego na rzecz harmonijnego i bardziej wyważonego stanu Europy. AT2020 określa sześć priorytetów terytorialnych dla Unii Europejskiej:

- Wsparcie zrównoważonego i policentrycznego rozwoju terytorialnego. Poprawa konkurencyjności i dobrobytu gospodarczego na rzecz zrównoważonego rozwoju przez współpracę rozwiniętych miast i regionów. Unikanie znacznych nierówności regionalnych na terytorium europejskim.
- Zintegrowany rozwój w miastach, regionach wiejskich oraz obszarach o szczególnych uwarunkowaniach.
- Współpraca i tworzenie połączeń między miastami na rzecz inteligentnego rozwoju regionów miejskich.
- Poprawa dostępności i wspieranie przedsiębiorczości podczas rozwoju obszarów wiejskich.
- Ponadnarodowe i transgraniczne regiony funkcjonalne – integracja terytorialna. Zmniejszenie fragmentacji społecznej, gospodarczej i ekologicznej, budowa kapitału społecznego oraz koordynacja polityki między różnymi krajami.
- Wspieranie silnych gospodarek lokalnych. Zapewnienie globalnej konkurencyjności dzięki dywersyfikacji gospodarki przez rozwój produktów lokalnych, tworzenie częściowo samowystarczalnych, zwartych społeczności lokalnych.

### Strategia Innowacji i Dobrego Rządzenia na Szczeblu Lokalnym

Strategia została przyjęta przez Komitet Ministrów Rady Europy w marcu 2008 roku. Najistotniejszym jej elementem jest 12 zasad dobrego, demokratycznego rządzenia na szczeblu lokalnym, które mogą posłużyć jako narzędzie zwiększające innowacyjność w działaniach władz lokalnych.

Zasada 1. Uczciwe przeprowadzanie wyborów, reprezentowanie i uczestnictwo.

Zasada 2. Reagowanie.

Zasada 3. Skuteczność i efektywność.

Zasada 4. Otwartość i przejrzystość.

Zasada 5. Praworządność.

Zasada 6. Etyczne postępowanie.

Zasada 7. Kompetencje i zdolności.

Zasada 8. Innowacyjność i otwartość na zmiany.

- Poszukiwanie nowych i skutecznych rozwiązań problemów oraz wykorzystywanie nowoczesnych metod świadczenia usług.
- Gotowość do pilotowania i wypróbowywania nowych programów oraz do nauki na bazie doświadczeń innych.
- Tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom, istotne ze względu na osiągnięcie lepszych rezultatów.

Zasada 9. Zrównoważenie i orientacja długoterminowa.

Zasada 10. Należyte zarządzanie finansami.

Zasada 11. Prawa człowieka, różnorodność kulturowa i spójność społeczna.

Zasada 12. Odpowiedzialność.

### Wybrane dokumenty szczebla krajowego

#### Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2012–2020

Strategia stanowi zintegrowaną część *Strategii Rozwoju Kraju 2020*. Jej zadaniem jest określenie wizji, celów strategicznych i działań koniecznych do osiągnięcia stałego i szybkiego rozwoju gospodarczego kraju. Efektem działania, zgodnie ze Strategią, będzie utworzenie otwartej i ekspansywnej gospodarki z nowymi miejscami pracy, rosnącej w sposób stabilny dzięki innowacjom i wysokiej efektywności wykorzystywania zasobów. Celem głównym określonym w Strategii jest:

#### Wysoko konkurencyjna, innowacyjna i efektywna gospodarka oparta na wiedzy i współpracy.

Osiągnięcie celu głównego umożliwiają cztery cele strategiczne:

- 1) Dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb innowacyjnej i efektywnej gospodarki.
- 2) Stymulowanie innowacyjności przez wzrost efektywności wiedzy i pracy.
- 3) Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców.
- 4) Wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

### Raport Polska 2030

Raport Polska 2030 to dokument stawiający długookresowy cel do osiągnięcia w kraju do 2030 roku: **wzrost gospodarczy i poprawa jakości życia**. W Raporcie założono polaryzacyjno-dyfuzyjny model rozwoju kraju. Określa się również podstawy konieczne do jego realizacji. Wyszczególnione są także czynniki rozwojowe, kluczowe w dążeniu do założonego celu: zaufanie, spójność, kreatywność, mobilność oraz konkurencyjność. Raport określa 10 długoterminowych wyzwań, najistotniejszych z perspektywy Polski w 2030 roku:

- Wzrost i konkurencyjność.
- Sytuacja demograficzna.
- Wysoka aktywność zawodowa oraz adaptacyjność zasobów pracy.
- Odpowiedni potencjał infrastruktury.
- Bezpieczeństwo energetyczno-klimatyczne.
- Gospodarka oparta na wiedzy i rozwój kapitału intelektualnego.
- Solidarność i spójność regionalna.
- Poprawa spójności społecznej.
- Sprawne państwo.
- Wzrost kapitału społecznego Polski.

Jednym z warunków osiągnięcia sukcesu wdrażania modelu jest **usprawnienie funkcji państwa, z naciskiem na jakość dobrze ustanowionego prawa oraz merytoryczne i adekwatne traktowanie obywateli**. Sprawność państwa powinna generować zwiększenie poziomu zaufania społecznego oraz polepszenie



współpracy w polskim kapitale społecznym. Planowane są także rozbudowa i polepszenie infrastruktury sieci energetycznych, ciepłowniczych i paliwowych, rozwój sektora firm energetycznych, ogólny rozwój przestrzenny kraju, wraz ze wzrostem cyfryzacji. Istotne zagadnienia stanowią racjonalne wykorzystanie zasobów, poprawa produktywności i konkurencyjności gospodarki, jak również zwiększenie dostępności edukacji i wyrównanie szans do skorzystania z niej, wzrost aktywności społecznej, również na terenach wiejskich, oraz polityki rodzinnej.

### Strategia Sprawne Państwo

#### ■ Strategia Sprawne Państwo

Cechy, jakimi powinno charakteryzować się sprawne państwo, to według Strategii Sprawne Państwo: przejrzystość, efektywność, szeroka współpraca między rządem, samorządem terytorialnym i organizacjami pozarządowymi, zaangażowanie i uczestnictwo obywateli w procesie podejmowania decyzji przez administrację publiczną. Najważniejsze założenie Strategii to efektywna i sprawna administracja, otwarta na współpracę z obywatelem i tworząca dobre prawo. **Podstawę Strategii stanowi model „państwa optimum” – odpowiadającego na potrzeby obywateli, nienadużywającego regulacji, ale też niezwelekającego z nimi.** Model ten zakłada podniesienie efektywności administracji publicznej z korzyścią dla klienta administracji i szeroką współpracę (razem z obywatelem) przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii. Ponadto, Strategia Sprawne Państwo określa siedem celów strategicznych, wyznaczonych do osiągnięcia do 2020 roku:

- Cel 1. Otwarty rząd.
- Cel 2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa.
- Cel 3. Skuteczne zarządzanie i koordynacja działań rozwojowych.
- Cel 4. Dobre prawo.
- Cel 5. Efektywne świadczenie usług publicznych.
- Cel 6. Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura.
- Cel 7. Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego.

### Strategia Rozwoju Kraju 2020

Strategia Rozwoju Kraju 2020 określa kierunki rozwojowe Polski do 2020 roku. Wizja kraju, przyjęta w tym dokumencie, przedstawia Polskę w 2020 roku jako **aktywne społeczeństwo, konkurencyjną gospodarkę i sprawne państwo.**

W celu ujednoczenia struktury Strategii wyznaczono trzy obszary strategiczne, do których dołączono określone cele szczegółowe. Podział na obszary strategiczne jest następujący:

#### 1) Sprawne i efektywne państwo

- Od administrowania do zarządzania rozwojem.  
Poprawa jakości prawodawstwa, wprowadzenie e-administracji, zwiększenie efektywności instytucji publicznych.
- Zapewnienie środków na działania rozwojowe.  
Modernizacja struktury i poprawa efektywności środków publicznych.
- Wzmocnienie warunków sprzyjających realizacji indywidualnych potrzeb i aktywności obywatela.

Rozwój kapitału społecznego, utrwalenie bezpieczeństwa narodowego, poprawa skuteczności wymiaru sprawiedliwości.

#### 2) Konkurencyjna gospodarka

- Wzmocnienie stabilności makroekonomicznej.  
Zwiększenie stopy oszczędności i inwestycji, integracja ze strefą euro.
- Wzrost wydajności gospodarki.  
Zwiększenie produktywności gospodarki, wzrost udziału usług i przemysłu wysoko i średnio zaawansowanych technologicznie.
- Zwiększenie innowacyjności gospodarki.  
Wzrost popytu na wyniki badań naukowych, zapewnienie kadr dla B+R, korzystanie z rozwiązań innowacyjnych.
- Rozwój kapitału ludzkiego.  
Zwiększanie aktywności i mobilności zawodowej oraz przestrzennej.
- Lepsze wykorzystanie technologii cyfrowych.  
Zapewnienie powszechnego dostępu do Internetu, upowszechnienie wykorzystania technologii cyfrowych z zapewnieniem odpowiedniej jakości usług cyfrowych.
- Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko.  
Racjonalne korzystanie z zasobów, poprawa efektywności energetycznej, adaptacja do zmian klimatu, poprawa stanu środowiska, dywersyfikacja dostaw energii.
- Zwiększenie efektywności transportu.  
Poprawa efektywności zarządzania w sektorze transportowym, rozbudowa i modernizacja połączeń transportowych, udrożnienie obszarów miejskich.

#### 3) Spójność społeczna i terytorialna.

- Integracja społeczna.  
Zwiększenie aktywności osób wykluczonych społecznie, zmniejszenie ubóstwa.
- Dostęp do usług publicznych o określonych standardach.  
Podniesienie jakości i zwiększenie dostępu do usług publicznych.
- Wzmocnienie terytorialnego zrównoważenia rozwoju, integracja przestrzenna, dla pełnego wykorzystania potencjałów regionalnych.  
Zwiększenie spójności terytorialnej, polepszenie warunków rozwoju ośrodków regionalnych, subregionalnych i lokalnych, wzmacnianie potencjału obszarów wiejskich.

### Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa do 2020 roku

Dokument ten adresowany jest do administracji, firm informatycznych oraz obywateli i ukazuje cele oraz spodziewane efekty zintegrowanej informatyzacji państwa do 2020 roku, a także sposoby na ich osiągnięcie. Opiera się on na założeniach Strategii Sprawne Państwo, mówiącej o budowaniu państwa optimum, wzbogacając jego funkcjonowanie o narzędzia informatyczne i uzupełniając umiejętności obywateli do rozwiązywania problemów za pomocą e-usług. Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa ma na celu zapewnienie obywatelom, w tym przedsiębiorcom, efektywnych e-usług publicznych. Wysokiej jakości usługi mają być dostarczane przez nowoczesne rozwiązania informatyczne, wspierające logiczny i spójny system informacyjny państwa, zbudowany i utrzymywany przy współpracy wszystkich resortów.

**Cel strategiczny programu to zwiększenie zarówno podaży oczekiwanych przez społeczeństwo wysokiej jakości publicznych e-usług w Polsce, jak i poziomu ich wykorzystania, mierzonego odsetkiem obywateli i przedsiębiorców, którzy korzystają z Internetu w relacjach z administracją publiczną, zgodnie z celami strategii Sprawne Państwo oraz Europejskiej Agendy Cyfrowej, z poziomu 32% w 2012 roku do 64% w 2020 roku (w przypadku obywateli) i z poziomu 90% w 2012 roku do 95% w 2020 roku (dla przedsiębiorców).**

**Cel operacyjny programu to zapewnienie interoperacyjności istniejących oraz nowych systemów teleinformatycznych administracji publicznej, przy równoczesnym eliminowaniu powielającej się funkcjonalności, co doprowadzi do stworzenia spójnego, logicznego i sprawnego systemu informacyjnego państwa, dostarczającego (na poziomach wewnątrz krajowym i europejskim) usługi kluczowe dla obywateli i przedsiębiorców, w sposób efektywny kosztowo i jakościowo.**

### Program Operacyjny Polska Cyfrowa

Celem PO Polska Cyfrowa jest **wykorzystanie potencjału cyfrowego do poprawy jakości życia**. Jest on realizowany przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji oraz Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, w szczególności pod kątem usprawnienia kontaktów obywateli z urzędami (tzw. e-usługi) oraz rozwój zaawansowanych kompetencji cyfrowych. Najważniejsze obszary cyfryzacji zostały ujęte w trzech osiach priorytetowych PO Polska Cyfrowa. W ramach każdej z osi wyznaczono cele szczegółowe oraz zaproponowano działania wspomagające ich osiągnięcie wraz z określeniem grupy beneficjentów.

- **Dostęp do szybkiego Internetu**
  - Cel szczegółowy 1: Ograniczyć terytorialne różnice w możliwości dostępu do szerokopasmowego Internetu o wysokich przepustowościach.
- **Rozwój e-usług i zasobów dostępnych w sieci**
  - Cel szczegółowy 2: Podniesienie dostępności i jakości e-usług publicznych.
  - Cel szczegółowy 3: Poprawa cyfrowej efektywności urzędów.
  - Cel szczegółowy 4: Zwiększenie dostępności i wykorzystania informacji sektora publicznego.
- **Kompetencje cyfrowych umiejętności obywateli**
  - Cel szczegółowy 5: E-integracja i e-aktywizacja na rzecz zwiększenia aktywności oraz jakości korzystania z Internetu.
  - Cel szczegółowy 6: Pobudzanie potencjału uzdolnionych programistów dla zwiększenia zastosowania rozwiązań cyfrowych w gospodarce i administracji.

### Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie

Dokument ten określa cele i działania, szczególnie samorządów województw, konieczne do osiągnięcia rozwoju kraju. Strategicznym celem zawartym w Strategii jest efektywne **wykorzystywanie specyficznych, regionalnych i innych terytorialnych potencjałów rozwojowych dla osiągania celów rozwoju kraju – wzrostu zatrudnienia i spójności w długookresowej perspektywie**. Ponadto, ustalone zostały następujące cele polityki regionalnej do 2020 roku:

- 1) **Wspomaganie wzrostu konkurencyjności regionów**  
Wzmacnianie funkcji metropolitalnych ośrodków wojewódzkich i integracja ich obszarów funkcjonalnych, rozprzestrzenienie procesów rozwojowych również poza miasta wojewódzkie – zwiększenie dostępności komunikacyjnej regionów, budowanie konkurencyjności województw – wsparcie i rozwój instytucji otoczenia biznesu.
- 2) **Budowanie spójności terytorialnej i przeciwdziałanie marginalizacji obszarów problemowych**  
Wzmacnianie spójności w układzie krajowym, wspieranie obszarów wiejskich pod względem dostępności do dóbr i usług, restrukturyzacja i rewitalizacja miast oraz obszarów tracących dotychczasowe funkcje społeczno-gospodarcze, niwelacja niedogodności związanych z położeniem obszarów przygranicznych, zwiększenie dostępności transportowej do ośrodków wojewódzkich na obszarach o niskiej dostępności.
- 3) **Tworzenie warunków dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie**  
Wzmocnienie strategicznego wymiaru polityki regionalnej, poprawa jakości zarządzania politykami publicznymi, wzmocnienie koordynacji w systemie zarządzania, wspomaganie budowy kapitału społecznego.

### Krajowy Program Badań

Dokument ten stanowi załącznik do Uchwały Rady Ministrów z dnia 16 sierpnia 2011 roku i formułuje założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. W kontekście rozwoju polskiej nauki celem strategicznym jest jej wykorzystanie do **podwyższenia poziomu cywilizacyjnego Polski i poprawy jakości życia społeczeństwa**. Dodatkowym wyzwaniem jest podnoszenie wydajności polskich przedsiębiorstw oraz zmniejszenie bezrobocia w kraju. Realizacja wyznaczonych celów może być osiągnięta przez orientację rynku na innowacje i zmiany, uczestnictwo w rynku globalnym oraz przeznaczenie nakładów finansowych z budżetu państwa na wsparcie infrastruktury B+R. KPB wyznacza siedem najważniejszych kierunków rozwoju badań i prac naukowych:

- Nowe technologie w zakresie energetyki.
- Choroby cywilizacyjne, nowe leki oraz medycyna regeneracyjna.
- Zaawansowane technologie informacyjne, telekomunikacyjne i mechatroniczne.
- Nowoczesne technologie materiałowe.
- Środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo.
- Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków.
- Bezpieczeństwo i obronność państwa.

### Wybrane dokumenty szczebla regionalnego

#### Regionalna Strategia Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020

Myślą przewodnią polityki innowacyjnej województwa śląskiego na lata 2013-2020 jest **równoważenie stron popytowej i podażowej oraz związana z tym stabilizacja układów instytucjonalnego i finansowego**. Postrzeganie zasobów i rynków powinno mieć charakter globalny, co pozwoli wybranym

środowiskom regionu zaistnieć na rynkach światowych. Niektóre atuty z terenu regionu należy umacniać i wykorzystywać do przyciągania światowych zasobów do województwa śląskiego. Wizja przyszłości województwa śląskiego, zawarta w Strategii, będąca jednocześnie główną ideą innowacyjnego rozwoju regionu, jest określana w następujący sposób: **ekosystem innowacji województwa śląskiego, bazujący na dynamicznie zmieniających się środowiskach innowacyjnych.**

Ideą zmian innowacyjnych w regionie, popartą wytycznymi Komisji Europejskiej w zakresie tzw. regionalnych strategii innowacji trzeciej generacji, jest **powstanie inteligentnych specjalizacji województwa śląskiego.** Są to wybrane dziedziny nauki i gospodarki, w które zaangażowane są regionalne środowiska innowacyjne, jak również wszyscy mieszkańcy regionu. Dzięki specjalizacjom możliwe jest **osiągnięcie przewagi i konkurencyjności w skali globalnej.** Dlatego też, rozstrzygnięcia strategiczne polityki innowacyjnej województwa oraz postanowienia wdrożeniowe są skupione wokół następujących specjalizacji:

- **energetyka** – ważny sektor gospodarczy regionu i kraju, z dobrymi warunkami do testowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, przyciągający innowacyjne technologie nie tylko w branży energetycznej, ale również z ochrony środowiska, informatyki i automatyzacji czy przemysłu maszynowego,
- **medycyna** – wyróżnik województwa śląskiego pod względem doskonałości w dziedzinach prewencji, leczenia i rehabilitacji, jak również przez rozpoznawalność produktów inżynierii medycznej, element systemu usług publicznych; dziedzina przyciągająca zaawansowane technologicznie rozwiązania inżynierii medycznej, biotechnologii, inżynierii materiałowej, informatyki i elektroniki oraz pozwalająca na rozwój systemów inteligentnych rynków lub quasi-rynków, związanych z obsługą ubezpieczonego w systemie publicznym lub systemach prywatnych, w tym międzynarodowych,
- **technologie informacyjne i komunikacyjne** – branża mająca horyzontalne znaczenie dla rozwoju: technologicznego, gospodarczego i społecznego regionu, pozwalająca na uczestnictwo w globalnych sieciach współpracy, tworzenie systemów transakcyjnych, zarządzanie związane z inteligentnymi rynkami oraz na kreowanie i absorpcję zaawansowanych technologicznie rozwiązań inżynierii materiałowej i elektroniki.

W Strategii zostały określone dwa priorytety z przypisanymi do nich celami strategicznymi, co służy jak najpełniejszemu zrealizowaniu przedstawionej wizji.

- **Priorytet 1. Powiększanie i wewnętrzna integracja potencjału innowacyjnego regionu**

Cel strategiczny 1.1. Wspieranie zmian środowisk innowacyjnych, które bardzo współpracują z centrami wytwarzania wiedzy i informacji w skali globalnej.

Cel strategiczny 1.2. Osiągnięcie doskonałości w zakresie zaawansowanych usług zdrowotnych, realizowanych w partnerstwie ośrodków klinicznych, wysokotechnologicznych jednostek badawczych i innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym inżynierii medycznej i biotechnologicznych.

Cel strategiczny 1.3. Sieciowe współtworzenie i współużytkowanie infrastruktury badań przez jednostki naukowe, uniwersytety, przedsiębiorstwa i instytucje użyteczności publicznej.

Cel strategiczny 1.4. Internacjonalizacja sektora MŚP przez specjalizację usług instytucji wspierania innowacyjności.

Cel strategiczny 1.5. Pomnażanie wiedzy, umiejętności i kompetencji podmiotów tworzących ekosystem innowacji.

- **Priorytet 2: Kreowanie inteligentnych rynków dla technologii przyszłości**

Cel strategiczny 2.1. Współtworzenie sieci centrów kompetencji służącej rozwojowi inteligentnych rynków.

Cel strategiczny 2.2. Podniesienie jakości sieci świadczenia usług publicznych z wykorzystaniem digitalizacji, szczególnie w sektorach medycznym, administracji publicznej i edukacji.



**ZAŁĄCZNIK  
BIBLIOGRAFIA**

---

Cel strategiczny 2.3. Budowa nowej infrastruktury inteligentnego wzrostu, bazującego na technologiach niskoemisyjnych i efektywności energetycznej.  
Cel strategiczny 2.4. Wysoki poziom uczestnictwa przedsiębiorstw sektora MŚP w sieciach współpracy o zasięgach regionalnym i ponadregionalnym, zwiększających jego udział w inteligentnych rynkach.

Cel strategiczny 2.5. Wzmacnianie aktywności grup prosumenckich.

- 1) Accelerating Innovation in Local Government Research Project. Pobrano 05.02.2015 z <http://www.hampshirehub.net/accelerating-innovation-in-local-government-research-project>, 05<sup>th</sup> Aug 2013.
- 2) Anderson J., How to Make Smart Cities a Reality Today: Five Factors for Success. Xperience Efficency 2013, Published Jun 20, 2013. <http://www.slideshare.net/SchneiderElectric/how-to-make-smart-cities-a-reality-today-five-factors-for-success-23252784> [dostęp: 12.02.2015].
- 3) Asheim B.T., Coenen L., Knowledge bases and regional innovation systems: comparing Nordic clusters. *Research Policy*, 2005, 34(8), pp. 1173–1190.
- 4) Audretsch D.B., Feldman M.P., R&D Spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 1996, 86(3), p. 630–640.
- 5) Bajmócy Z., Lengyel I. (eds.), *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. Innovation and Environment: JATEPress, Szeged 2009, pp. 99–121.
- 6) Bończak-Kucharczyk E., *Strategie rozwoju regionu i miast. Metodologia i wskazówki praktyczne*, Minigo 2008, s. 24–26.
- 7) Borowiak B., Urbańczyk A., *Budowanie i rozwój partnerstw lokalnych opartych o zasoby i wspólną wizję zmiany*, Akademia Aktywna Społeczność, Instytut Kultury Miejskiej, materiały niepublikowane.
- 8) Boschma R.A., *Regional Innovation Policy*, [in:] B. Noteboom, B. Stam (eds.), *Micro-foundations for Innovation Policy*, Amsterdam University Press, Amsterdam 2008, pp. 315–342.
- 9) Brol R., Sztando A., *Strategiczne kreowanie innowacyjności gospodarki lokalnej na przykładzie gminy Polkowice*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 179, Wrocław 2011.
- 10) *Budowanie i prowadzenie partnerstw. Skrypt dla animatora. Mazowieckie partnerstwo na rzecz współpracy, adaptacyjności i innowacji*, Warszawa 2012.
- 11) *Business Dictionary.com: Dobra praktyka to metoda lub technika, która konsekwentnie wykazuje lepsze wyniki niż te osiągnięte innymi sposobami i która jest używana jako punkt odniesienia*. Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.businessdictionary.com/definition/best-practice.html>.
- 12) Carlsson B., Jacobsson S., Holmén M., Rickne A., *Innovation systems: analytical and methodological issues*. *Research Policy*, 2002, 31(2), p. 233–245.
- 13) Cieślak R., Korbusa B. (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne, Od pomysłu do wyboru partnera prywatnego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2014.
- 14) *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2010. Pobrane 05.01.2015 z <http://www.msodi.mazovia.pl/pliki/e3f18d16a-b7eea55a894d20c4a4a90b1.pdf>.
- 15) Doloreux D., *What should we know about regional systems of innovation. Technology in Society*, 2002, 24(3), p. 243–263.
- 16) Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, Pobrano 05.01.2015 z <http://www.pi.gov.pl/>.

- 17) *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012, Informacje i opracowania statystyczne GUS*, Warszawa 2013,
- 18) pobrano 16.01.2015 z <http://stat.gov.pl>.
- 19) *European Trend Chart on Innovation — Innovation and Public Procurement*, 2006.
- 20) Fuksiewicz A., Łada A., Wenerski Ł., *Współpraca Zagraniczna Polskich Samorządów. Wnioski z badań*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- 21) Hollanders H., Tarantola S., Loschky A., *Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2009*. European Commission, Brussels: Inno Metrics, 2009.
- 22) *Innowacyjne i przedkomercyjne zamówienia publiczne*, PARP, Warszawa 2012.
- 23) *Innowacyjne i przedkomercyjne zamówienia publiczne*, PARP, Warszawa 2012.
- 24) Jacob N., *Guide for Embedding Break through Innovation in Local Government*. Living Cities. City Accelerator. Citi Foundation, 2012.
- 25) Jamrozik M., Zmysłowski M., *Partnerstwo bez granic*, Centrum Projektów Europejskich, Warszawa 2010.
- 26) Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: Identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, *Ekonomia Społeczna* Teksty nr 6, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008 [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf) [dostęp: 15.01.2015].
- 27) Kaszuba K., *Marketing w zarządzaniu rozwojem gminy*, [www.kompetentnagmina.pl](http://www.kompetentnagmina.pl) [dostęp: 12.02.2015].
- 28) Kukliński A., Pawłowska K. (red.), *Innowacje — Edukacja — Rozwój regionalny*, Nowy Sącz 1998.
- 29) *Local Government Innovation Taskforce, First Report: The case for change*, LGA Labour Group, marzec 2014, [http://lgalabour.local.gov.uk/documents/330956/1072424/First\\_Report\\_The\\_case\\_for\\_change.pdf](http://lgalabour.local.gov.uk/documents/330956/1072424/First_Report_The_case_for_change.pdf) [dostęp: 05.01.2015].
- 30) Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa 1999.
- 31) Matusiaka K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.
- 32) Meyer C., *Relentless Growth: How Silicon Valley innovation strategies can work in your business*, The Free Press, New York 1998.
- 33) Meyer-Stamer J., Schoen Ch., *Rapid Appraisal of Local Innovation Systems (RALIS): Assessing and Enhancing Innovation Networks*, Mesopartner working papers, Duisburg and Munich, Version 2007, <http://www.mesopartner.com> [dostęp: 12.02.2015].
- 34) *Nowe podejście do zamówień publicznych — zamówienia publiczne jako instrument zwiększenia innowacyjności gospodarki i zrównoważonego rozwoju. Doświadczenia polskie i zagraniczne, część I*, Kazimierz Dolny 2011.
- 35) *Nowe podejście do zamówień publicznych. Zamówienia publiczne a małe i średnie przedsiębiorstwa, innowacje i zrównoważony rozwój*. Ministerstwo Gospodarki wraz z Urzędem Zamówień Publicznych, dokument przyjęty na posiedzeniu Rady Ministrów w dniu 8.4.2008 r., Warszawa 2008.
- 36) OECD, & CEC. *Handbook on Constructing Composite Indicators*. OECD, Paris: Methodology and User Guide, 2008.
- 37) Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

- 38) Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, <http://www.uwm.edu.pl/ciitt/wp-content/uploads/2013/10/Podrecznik-OSLO-MANUAL1.pdf>.
- 39) Porter M.E., Stern S., The impact of location on global innovation: Findings from the national innovative capacity index. In The Global Competitiveness Report 2002–2003, WEF, 2003, p. 227–252.
- 40) Program Rozwoju Instytucjonalnego. Baza dobrych praktyk zarządzania w samorządzie terytorialnym, strona internetowa <http://pri.dobrepraktyki.pl/> [dostęp: 15.03.2015].
- 41) Raport NIK Działania promocyjne Jednostek Samorządu Terytorialnego, kwiecień 2012.
- 42) Raport z badania wśród wybranych podmiotów publicznych sporządzony na potrzeby analizy potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa kwiecień 2014.
- 43) Rozporządzenie (WE) nr 1081/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego i uchylające rozporządzenie (WE) nr 1784/1999.
- 44) Saari S., Haapasalo H., Process in Product development –Theoretical Analysis in Small Technology Parks. Technology and Investment, 2012, 3, 36–47; <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2012.31006> Published Online February 2012 (<http://www.SciRP.org/journal/ti>).
- 45) Schimanek T., Współpraca z samorządami lokalnymi materiały edukacyjne dla Pracowni Dobra Wspólnego [dostęp: 12.02.2015].
- 46) Sobolewski A. (red.), Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy, Warszawa 2007.
- 47) Tödtling F., Trippel M., One size fits all? Towards a differentiated regional innovation policy approach. Research Policy, 2005, 34(8), p. 1203–1209.
- 48) Trząski L., W stronę innowacyjności gospodarki województwa, <http://niezaleznysamorzad.pl>, [dostęp: 12.12.2014].
- 49) Tyrańska M., Walas-Trębacz J., Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010.
- 50) Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2014, poz. 1118).
- 51) Vanhove N., Regional Policy. A European Approach, Ashgate 2000.
- 52) Zasada partnerstwa w nowych programach EFS (2007–2013). Ramy programowania, czerwiec 2006 ([http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner\\_pl.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/200606-reflection-note-partner_pl.pdf)).
- 53) [www.rswi-olsztyn.pl](http://www.rswi-olsztyn.pl) [dostęp: 05.01.2015].
- 54) [www.bazappp.pl](http://www.bazappp.pl); dostęp: 05.03.2015 r.
- 55) [www.uzp.gov.pl](http://www.uzp.gov.pl); dostęp: 05.03.2015 r.
- 56) [www.sekap.pl/home.seam](http://www.sekap.pl/home.seam) [dostęp: 19.01.2015].
- 57) [www.dobrepraktyki.pl](http://www.dobrepraktyki.pl) [dostęp: 12.01.2015].
- 58) [epuap.gov.pl/wps](http://epuap.gov.pl/wps) [dostęp: 19.01.2015].
- 59) [esanok.pl/2014/tablice-elektroniczne-przy-sanockich-przystankach-miasto-wprowadza-nowy-system-informacji-pasazerskiej-zdjecia-ts007.html](http://esanok.pl/2014/tablice-elektroniczne-przy-sanockich-przystankach-miasto-wprowadza-nowy-system-informacji-pasazerskiej-zdjecia-ts007.html) [dostęp: 29.01.2015].
- 60) [inovatica.com/dynamiczny-system-informacji-pasazerskiej-poloko-pl-1](http://inovatica.com/dynamiczny-system-informacji-pasazerskiej-poloko-pl-1) [dostęp: 29.01.2015].
- 61) Ustawa z dnia 8 marca 1990 r.

**WYDAWCA:**

Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego  
Wydział Rozwoju Regionalnego  
Referat Regionalnej Strategii Innowacji  
ul. Dąbrowskiego 23, 40–037 Katowice, OA.05–07  
ul. Ligonja 46, 40–037 Katowice (korespondencja)  
tel. 32 77 40 458–460  
[ris-jk@slaskie.pl](mailto:ris-jk@slaskie.pl), [ris-jz@slaskie.pl](mailto:ris-jz@slaskie.pl)

**PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD:**

musk collective design  
[www.musk.pl](http://www.musk.pl)  
współpraca: M. Berger, W. Mehr



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt "Sieć Regionalnych Obserwatoriów Specjalistycznych" współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Poddziałania 8.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.