

POLAND CATCHING-UP REGIONS 3

WSPARCIE REGIONALNEJ
INNOWACYJNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W WOJEWÓDZTWACH ŁÓDZKIM,
PODLASKIM I DOLNOŚLĄSKIM



POLAND CATCHING-UP REGIONS 3

WSPARCIE REGIONALNEJ
INNOWACYJNOŚCI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
W WOJEWÓDZTWACH ŁÓDZKIM,
PODLASKIM I DOLNOŚLĄSKIM



© 2019 International Bank for Reconstruction
and Development / The World Bank
1818 H Street NW
Washington DC 20433
Telephone: 202-473-1000
Internet: www.worldbank.org

This work is a product of the staff of The World Bank with external contributions. The findings, interpretations, and conclusions expressed in this work do not necessarily reflect the views of The World Bank, its Board of Executive Directors, or the governments they represent.

The World Bank does not guarantee the accuracy of the data included in this work. The boundaries, colors, denominations, and other information shown on any map in this work do not imply any judgment on the part of The World Bank concerning the legal status of any territory or the endorsement or acceptance of such boundaries.

Rights and Permissions

The material in this work is subject to copyright. Because The World Bank encourages dissemination of its knowledge, this work may be reproduced, in whole or in part, for noncommercial purposes as long as full attribution to this work is given.

Any queries on rights and licenses, including subsidiary rights, should be addressed to World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA; fax: 202-522-2625; e-mail: pubrights@worldbank.org.

SPIS TREŚCI

Podziękowania	5
Akronimy	6
Streszczenie	7
SEKCJA 1 KONTEKST I INFORMACJE OGÓLNE	11
SEKCJA 2 REZULTATY PROJEKTU	15
Stworzenie bazy analitycznej dla interwencji w ramach polityki	16
Określenie i zaprojektowanie dopasowanych interwencji pilotażowych	17
Województwo dolnośląskie	18
Województwo podlaskie	19
Województwo łódzkie	20
Wzrost świadomości i wymiany wiedzy	21
SEKCJA 3 DZIAŁANIA I OCZEKIWANE REZULTATY PROJEKTU	23
Opracowanie bazy dowodowej	24
Projektowanie i tworzenie regionalnych instrumentów pilotażowych	24
Budowanie lokalnych kompetencji	26
SEKCJA 4 DOBRE PRAKTYKI W PROJEKTOWANIU REGIONALNYCH INSTRUMENTÓW POLITYKI I+P	29
LISTA ZAŁĄCZNIKÓW	33
Przypisy	33

SPIS RYSUNKÓW

RYSUNEK 1 Sporządzone zalecenia praktyczne	16
RYSUNEK 2 Wymiary i kategorie funkcji instrumentów polityki	25

SPIS TABEL

TABELA 1 Zaprojektowane pilotaże w projekcie BŚ	17
TABELA 2 Działania budowania potencjału	26

PODZIĘKOWANIA

Niniejszy raport został sporządzony przez zespół w skład którego weszli: Anwar Aridi, Lisa Cowey, Dariusz Wiatr, Jerzy Toborowicz oraz Wojtech Nosek. Działania zespołu koordynowali Paul Kriss, Marcel Ionescu-Heroiu, Grzegorz Wolszczak i Agnieszka Boratyńska.

Członkowie zespołu pragną podziękować pani komisarz Corinie Crețu za powołanie tej pionierskiej Inicjatywy, Ministrowi Jerzemu Kwiecińskiemu z Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju za bezcenne wsparcie, oraz zespołowi Komisji Europejskiej za niezwykle zaangażowanie i współpracę, jakie okazali zespołowi, szczególnie: Marc Lemaitre, Erich Unterwurzaher, Christopher Todd, Wolfgang Munch, Justyna Podralska oraz Andrzej Urbanik.

Członkowie zespołu pragną również docenić wkład następujących osób z szerokiego zespołu Banku Światowego: Arup Banerji, David Sislen, Marialisa Motta, Carlos Pinerua za rady i wskazówki udzielone podczas opracowania raportu, oraz Agnieszce Boratyńskiej za niezawodne wsparcie.

Członkowie zespołu są bardzo wdzięczni wszystkim partnerom za pomoc przy opracowaniu niniejszego raportu, terminowe przekazywanie uwag, doskonałą współpracę, oraz pasję dla rozwoju ich regionów i instytucji. Szczególnie pragniemy podziękować następującym osobom: z Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju: Marta Leśniak, Anita Wesołowska, Piotr Machański; z Urzędu Marszałkowskiego **województwa podlaskiego**: Joanna Sarosiek, Wioletta Dąbrowska, Katarzyna Poleszczuk-Woźniewska, z Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego: Anna Daszuta-Zalewska, z Klastra Obróbki Metali: Sebastian Rynkiewicz, z Uniwersytetu w Białymstoku: Rektor Mariusz Popławski, Maria Truskolaska, z Medycznego Uniwersytetu w Białymstoku: Rektor Marcin Moniuszko, Andrzej Małkowski, z Politechniki Białostockiej: Rektor Lech Dzieńis, Tomasz Stypułkowski; z Urzędu Marszałkowskiego **województwa dolnośląskiego**: Agnieszka Czuczvara, Tomasz Krzeszowiec, Zbigniew Dynak, Agata Zemska, Justyna Lasak, Michał Frycz, z Politechniki Wrocławskiej: Rektor Cezary Madryas, Rektor Andrzej Kucharski, Damian Derlukiewicz, z Urzędu Miasta Wałbrzych: Prezydent Roman Szelemej, Andrzej Kosiór, Martyna Dąbrowska, z Dolnośląskiej Agencji Rozwoju Regionalnego: Sławomir Hunek, Barbara Buryta, Tomasz Charkot, z Dolnośląskich Pracodawców: Artur Mazurkiewicz, Katarzyna Kiek, Marcelina Palonek; z Urzędu Marszałkowskiego **województwa łódzkiego**: Małgorzata Zakrzewska, Łukasz Siekiera, Piotr Kinas, Dorota Milska, Aleksandra Rutkowska, Monika Urbaniak, Anna Tomaszewska, z Urzędu Miasta Łódź: Agnieszka Chudzik, z Uniwersytetu Łódzkiego: Rektor Antoni Różalski, Adam Kaźmierczak, z Uniwersytetu Medycznego w Łodzi: Rektor Radzisław Kordek, Bartłomiej Grobelski, Agnieszka Rzeźnik, z Politechniki Łódzkiej: Rektor Sławomir Wiak, Rektor Dariusz Gawin, Grzegorz Kierner, Grzegorz Liśkiewicz, z BioNanoParku: Marta Wankiewicz, Andrzej Berut.

Raport został ukończony w maju 2019 r.

AKRONIMY

ARR	Agencja Rozwoju Regionalnego
BLC	wyzwania zorientowane biznesowo (Business Led Challenge)
B+R+I	Badania i rozwój i innowacje
BŚ	Bank Światowy
CDU	uczelnia stymulowana wyzwaniami (Challenge Driven University)
CIB	Centrum Innowacji Biznesowej
CTT	Centrum Transferu Technologii
DARR	Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego
I+P	Innowacyjność i przedsiębiorczość
KE	Komisja Europejska
KPI	Kluczowe wskaźniki efektywności
M+E	Monitoring i ewaluacja
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
NSF	National Science Foundation
PCI	Podkarpackie Centrum Innowacji
POB	Publiczny Ośrodek Badawczy
PWI	Prawa własności intelektualnej
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SpC	Spółka celowa
TA	Pomoc techniczna
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Marszałkowski

STRESZCZENIE

Niniejszy raport opisuje wsparcie udzielone przez Bank Światowy na rzecz województw łódzkiego, podlaskiego i dolnośląskiego w ramach Działania 6 inicjatywy CuR3 (transfer technologii i innowacyjność) w okresie od lipca 2018 r. do czerwca 2019 r. Pomoc była skupiona na trzech głównych działaniach: wsparcie analityczne, pomoc techniczna (TA) i budowanie kompetencji.

Szczegółowy raport analityczny zapewnia solidną podstawę dla polityki opartej na dowodach, w tym analizie SWOT i przeglądzie bieżących działań i efektów transferu technologii (Załącznik 1). Raport zawiera pięć kluczowych zaleceń (zob. rysunek 1) wraz ze szczegółową analizą luk dla każdego z województw. Stanowiły one punkt wyjścia w projektowaniu programów pilotażowych dla każdego z województw (Załącznik 2), w połączeniu z pomocą techniczną zespołu Banku Światowego i zaangażowaniem interesariuszy.

Podstawą projektowania programów pilotażowych było określenie co najmniej jednego precyzyjnie i kompleksowo przeanalizowanego problemu w każdym z województw. Głównym wyzwaniem dla podregionu wałbrzyskiego w województwie dolnośląskim jest niska innowacyjność lokalnych, tradycyjnych przedsiębiorstw, czego istniejące instrumenty, np. bony na innowacje, nie są w stanie rozwiązać, szczególnie przy braku bliskości dostawcy wiedzy (np. uczelni). W województwie podlaskim główny problem stanowiły ograniczone zasoby techniczne i finansowe na cele transferu technologii (TT) w publicznych ośrodkach badawczych (POB), co w szczególności dotyczy finansowania obiecujących projektów naukowych w ich początkowych fazach rozwoju. W województwie łódzkim zaobserwowano zbyt niski poziom proaktywnej promocji instrumentów wspierania innowacyjności w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) oraz brak kompetencji w zakresie komercjalizacji wśród badaczy w województwie w porównaniu z ich potencjałem.

Wstępne założenia w tworzeniu działań pilotażowych skupiały się na zapewnieniu, że będą one:

- **oparte na ustaleniach z analiz** danych i prac w terenie oraz miały na celu określenie sposobów wykluczenia zidentyfikowanych luk i wykorzystania potencjału podaży i popytu;
- **zaprojektowane jako narzędzia pilotażowe**, o charakterze eksperymentalnym, i przeznaczone do szybkiego wdrożenia z założeniem, że w wypadku niepowodzenia pilotażu, będzie mógł on zostać skorygowany, zrewidowany lub zakończony;
- **związane z niskimi kosztami**, w celu zminimalizowania potrzebnych nakładów, ale wykorzystywały zasoby pochodzące od regionalnych i krajowych interesariuszy prywatnych i publicznych;
- **łatwe we wdrożeniu** przez zapewnienie, że nie wymagają skomplikowanych procedur administracyjnych, struktury instytucjonalnej czy zarządzającej; zakłada się raczej wykorzystanie istniejących struktur i instytucji.

Następnie projektowanie dopasowanych interwencji pilotażowych oparte zostało na istniejących mocnych stronach i potencjale i miało na celu dostosowanie do zmodyfikowanego RPO. Proces tworzenia był etapowy i polegał na budowaniu silnych relacji roboczych z lokalnymi interesariuszami, m.in. Urzędami Marszałkowskimi (UM), POB i Agencjami Rozwoju Regionalnego (ARR).

Metoda interwencji zaproponowana dla subregionu w województwie dolnośląskim polegała na umożliwieniu zespołom studentów i mentorów wykonanie w firmach diagnozy wyzwań związanych z innowacyjnością w danej dziedzinie i zaproponowanie własnych rozwiązań. W ramach tego rodzaju interwencji przedsiębiorcy z Wałbrzycha skorzystaliby z dostępu do lokalnego talentu technicznego ze strony absolwentów z regionu, działających pod nadzorem bardziej doświadczonych badaczy z uczelni. W dłuższej perspektywie pozwoli to stworzyć w wałbrzyskich przedsiębiorstwach atrakcyjne miejsca pracy i umożliwić rekrutację utalentowanych pracowników z zespołów studentów.

Rezultatem procesu projektowego w województwie dolnośląskim był zaproponowany program pilotażowy łączący „wyzwania zorientowane biznesowo” (Business Led Challenges, BLC) z „nauczaniem problemowym” (Problem Based Learning, PBL). Program ten toruje drogę dla nauczania problemowego opartego na systemie ECTS (Europejskim Systemie Transferu Punktów) na Politechnice Wrocławskiej, a w dłuższej perspektywie możliwości pełnej zmiany podejścia na „uczelnię zorientowaną na wyzwania”. Lokalni przedsiębiorcy nie posiadają lokalnego partnera badawczego, z którym mogliby współpracować w ramach projektów długoterminowych — działanie BLC mogłoby nadać takiej współpracy rozpędu.

W województwie podlaskim zespół zalecił stworzenie wspólnego przedsięwzięcia — partnerstwa na rzecz współpracy między uczelniami a przedsiębiorstwami. Głównym celem tego partnerstwa jest budowanie silniejszych i bliższych powiązań pomiędzy uczelniami a lokalnymi firmami i sektorami przemysłu. **Drugim zaleceniem było wprowadzenie regionalnego programu weryfikacji koncepcji (Proof-of-Concept, POC).** Program POC zapewniłby wsparcie finansowe dla projektów technologicznych posiadających potencjał komercjalizacji, które odznaczają się wysoką jakością, ale nie zostały wybrane do finansowania w ramach programów na poziomie krajowych i które oferują wyraźne korzyści dla systemu innowacji regionu.

W województwie łódzkim zespół zarekomendował dwa działania pilotażowe skupione na budowaniu potencjału w zakresie wspierania innowacyjnych przedsiębiorstw i zespołów badawczych. Pierwszy pilotaż ma na celu zwiększenie poziomu wykorzystania środków z RPO poprzez lepsze docieranie do lokalnych firm przez UM oraz bardziej skuteczną promocję RPO przez Centra Innowacji Biznesowej, przy jednoczesnym stworzeniu bazy danych potencjalnych innowatorów z województwa i przygotowaniu materiałów dodatkowych opisujących kluczowe punkty i zalety planu innowacji w ramach RPO dla województwa łódzkiego. Drugi pilotaż stawia sobie za cel wprowadzenie nowej wersji programu szkoleniowego I-Corps stworzonego przez amerykańską fundację National Science Foundation (NSF), aby budować silniejsze kompetencje komercjalizacji w zespołach badawczych. Biorąc pod uwagę powszechną trudność w komercjalizacji badań, celem jest podniesienie tego regionalnego pilotażowego programu szkoleniowego do poziomu krajowego i umiejscowienie województwa łódzkiego jako centrum szkoleń i kompetencji w zakresie komercjalizacji badań.

Wraz z projektem pilotażu zespół BŚ określił działania budowania potencjału, aby pomóc podnieść kompetencje i wiedzę na temat dobrych praktyk oraz innych doświadczeń. Uznanie międzynarodowo eksperci zrealizowali serię tematycznych, dostosowanych do potrzeb warsztatów, które miały na celu wykorzystanie ustaleń z raportu analitycznego i budowanie potencjału, aby wdrożyć programy pilotażowe i dalsze działania. Obejmowało to szkolenia w zakresie zasad dotyczących pomocy publicznej związanej z dodatkowym wykorzystaniem infrastruktury badawczej, wprowadzenie do programu I-Corps amerykańskiej NSF dla badaczy oraz wprowadzenie do projektowania polityki w zakresie instrumentów wspierających innowacyjność i przedsiębiorczość (I+P). Zaplanowano także przyszłą wizytę studyjną. Ogólnym rezultatem tych działań było lepsze zrozumienie wyzwań stojących przed każdym z regionów, szersze uznanie dobrych praktyk, rozszerzenie sieci zawodowych oraz zasadniczo zwiększony potencjał na poziomie regionalnym w zakresie projektowania i wdrażania jakościowych instrumentów i działań wspierających I+P.

W oparciu o wnioski wyciągnięte z 12 miesięcy prac, zespół stworzył listę uniwersalnych dobrych praktyk, które mogą zostać wykorzystane przez decydentów i praktyków zaangażowanych w podobne projekty. Zalecenia te są oparte na bezpośrednich obserwacjach w ramach projektu i istniejących dobrych praktykach w zakresie tworzenia instrumentów polityki innowacji¹. Podkreślają one istotność: jednoznacznych i realistycznych ram logicznych i wskaźników monitorowania i oceny; jasno określonych celów instrumentów, które są mierzalne; komplementarność z istniejącą polityką regionalną i krajową oraz konieczność wskazywania na konkretne powody jako uzasadnienie interwencji.

SEKCJA 1

KONTEKST I INFORMACJE OGÓLNE

Niniejszy raport opisuje wsparcie udzielone przez Bank Światowy na rzecz województw dolnośląskiego, podlaskiego i łódzkiego w ramach Działania 6 inicjatywy Catching-up Regions 3 (CUR) w okresie od lipca 2018 r. do czerwca 2019 r. Działanie 6, Transfer technologii i innowacyjność, jest kontynuacją zadań realizowanych w ramach Działania 1 w latach 2016 – 2018 w województwie podkarpackim, gdzie zaprojektowano i wdrożono Podkarpackie Centrum Innowacji (PCI). Misją PCI jest powiązanie B+R i dostawców wiedzy z regionu z odbiorcami — lokalnymi przedsiębiorcami — w sposób promujący kulturę przedsiębiorczości na uczelniach i uzupełniający działania komercjalizacji uczelnianych Centrów Transferu Technologii (CTT) i ich Spółek Celowych (SpC). Działanie 1 zostało zakończone w czerwcu 2018 r.². Działanie 6 oparte jest na zdobytym doświadczeniu oraz wybranych dobrych praktykach z lat 2016 – 2018 i było realizowane w trzech polskich województwach: łódzkim, podlaskim i dolnośląskim.

Pomoc udzielona w ramach Działania 6 była skupiona na trzech głównych działaniach: wsparcie analityczne, pomoc techniczna i budowanie kompetencji. Działanie 6 zapewniło solidną postawę analityczną, która stanowi uzupełnienie metody analitycznej Strategii Inteligentnych Specjalizacji (S3) (zob. Załącznik 1). Zespół przeprowadził szczegółową analizę wyników dla każdego z województw w oparciu o ilościowe wskaźniki statystyczne, a także informacje jakościowe pochodzące z wywiadów przeprowadzonych z interesariuszami, m.in. przedsiębiorcami z każdego z regionów. Raport analityczny określił kluczowe braki, a w rezultacie wymagane interwencje publiczne dla każdego województwa.

Zalecenia wynikające z raportu analitycznego w połączeniu z wiedzą pochodzącą z projektu PCI zrealizowanego przez BŚ w województwie podkarpackim oraz propozycjami złożonymi przez każde z województw, zostały wykorzystane do określenia potencjalnych działań pilotażowych, aby poprawić współpracę nauki z biznesem. Zespół Banku Światowego opracował 3 regionalne programy pilotażowe, które jasno określają zidentyfikowane problemy i wyzwania, kluczowe dla zapewnienia wdrożenia skutecznych programów przez UM. Zostały one zaplanowane tak, aby były kompatybilne z terminami i zasobami zmodyfikowanego Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO). Dla każdego z proponowanych pilotażów opracowano harmonogram działań (zob. Załącznik 2).

W okresie trwania projektu zespół BŚ zaplanował i zrealizował szereg aktywności mających na celu budowanie kompetencji, wspomagających rozpoczynające się pilotaże i powiązane działania (zob. Załącznik 3). Obejmowało to ustrukturyzowane warsztaty z krajowymi i zagranicznymi ekspertami, mające na celu zbadanie określonych kwestii związanych z współpracą nauki i biznesu, poprawę znajomości dobrych praktyk z innych krajów, aby wspierać przedsiębiorczość uczelni, uzyskanie umiejętności w projektowaniu i wdrażaniu działań B+R+I oraz przygotowanie wizyt studyjnych w innych krajach członkowskich UE, aby bezpośrednio obserwować i korzystać z wybranych i istotnych praktyk stosowanych w Europie.

Zespół BŚ wykorzystał Działanie 6 do sporządzenia wniosków, które mogą zostać wykorzystane przez decydentów i praktyków zaangażowanych w planowanie i wdrażanie podobnych działań w innych rozwijających się regionach.

SEKCJA 2

REZULTATY PROJEKTU

W okresie 12 miesięcy zespół BŚ osiągnął szereg rezultatów zgodnych z planem tego projektu regionalnego. Rezultaty te obejmują stworzenie silnej bazy analitycznej dla tworzenia polityki opartej na dowodach, z akcentem na szczególne problemy każdego z województw, jednoznacznie zidentyfikowane i zdiagnozowane problemy, co umożliwiło stworzenie dostosowanych interwencji, wykorzystujących istniejące mocne strony i potencjał, dostosowane do zmodyfikowanego RPO, a także rozwinięte kompetencje i lepszą znajomość dobrych praktyk oraz szersze doświadczenie, co umożliwi lokalnym interesariuszom zaprojektowanie i realizowanie skutecznych nowych interwencji. Indywidualne rezultaty i ich korzyści dla innych podobnych projektów zostały opisane poniżej.

STWORZENIE BAZY ANALITYCZNEJ DLA INTERWENCJI W RAMACH POLITYKI

Jednym z fundamentalnych aspektów wsparcia zapewnionego przez Bank Światowy jest kompleksowa analiza wykonana dla każdego z trzech województw (Załącznik 1). Wynikający z niej raport łączył dane ilościowe i jakościowe i stał się solidną podstawą do kształtowania polityki w oparciu o dowody. W szczególności raport umożliwił określenie szczególnego kontekstu regionalnego oraz problemów w każdym z regionów, a także potencjału i kompetencji do zwiększenia innowacyjności, a także braków, które można zmniejszyć dzięki nowym interwencjom.

RYSUNEK 1 Sporządzone zalecenia praktyczne

BUDOWANIE KOMPETENCJI DOSTAWCÓW WIEDZY

- Poprawa zdolności zespołów badawczych i pośredników transferu technologii
- Wprowadzenie ustrukturyzowanych mechanizmów współpracy pomiędzy lokalnymi firmami a uczelniami

POPRAWA POWIĄZAŃ I PRZEPIYU INFORMACJI

- Zgromadzenie dokumentacji portfolio Publicznych Ośrodków Badawczych (POB)
- Wymiana zasobów pomiędzy POB
- Wewnętrzne przekazywanie informacji na temat transferu technologii i możliwości komercjalizacji

POPRAWA SKUTECZNOŚCI I KIERUNKOWANIA ISTNIEJĄCEGO ZESTAWU POLITYK

- Poprawa zdolności samorządów do projektowania, wdrażania i monitorowania programów innowacyjnych i przedsiębiorczych (I+P)
- Promowanie i poprawianie istniejących programów regionalnych I+P oraz eksperymentowanie z nowymi
- Wykorzystanie istniejących programów krajowych i unijnych przez współfinansowanie

DOPASOWANIE ZDOLNOŚCI DOSTAWCÓW DO POPYTU (ISTOTNOŚĆ BADAŃ)

- Ustalenie priorytetowości działań w sektorach o najwyższym potencjalnie na udaną współpracę (branża nanotechnologii w Łódzkiem, technologii medycznych w podlaskim, motoryzacyjna i chemiczna w Wałbrzychu)

KOMPLEMENTARNOŚĆ DLA SYSTEMU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

- Budowanie zdolności lokalnych pośredników przez wymianę doświadczeń międzynarodowych
- Wprowadzenie inicjatyw i działań, które pomogłyby przyciągnąć kapitał wysokiego ryzyka, w szczególności kapitał aniołów biznesu

Źródło: Bank Światowy

Bezpośrednim rezultatem prac analitycznych był szereg zaleceń praktycznych. Powiązane zostały one z brakami i przypadkami powielania działań pomiędzy stroną odbiorców i dostawców, co wskazało miejsca, gdzie obszary docelowe muszą zostać bezpośrednio lub pośrednio „zakotwiczone”. Kluczowe obszary i powstające zalecenia praktyczne zostały skupione wokół następujących zagadnień (zob. rysunek 1):

- budowanie potencjału dostawców wiedzy,

- poprawa powiązań i przepływu informacji,
- poprawa skuteczności i kierunkowania istniejącego zestawu polityk,
- dopasowanie zdolności dostawców wiedzy do odbiorców (istotność badań naukowych),
- komplementarność dla systemu przedsiębiorczości.

Zalecenia te stworzyły punkt wyjściowy dla zaprojektowania działań pilotażowych dla każdego z województw.

OKREŚLENIE I ZAPROJEKTOWANIE DOPASOWANYCH INTERWENCJI PILOTAŻOWYCH

Drugim kluczowym rezultatem tego projektu było zaprojektowanie interwencji pilotażowych dla trzech województw. Wstępne założenia w projektowaniu regionalnych działań pilotażowych miały zapewnić, że będą one:

- **oparte na wynikach analiz** danych i prac w terenie oraz mające na celu określenie sposobów wykluczenia zidentyfikowanych luk i wykorzystanie potencjału podaży i popytu;
- **zaprojektowane jako narzędzie pilotażowe**, o charakterze eksperymentalnym i przeznaczone do szybkiego wdrożenia z założeniem, że w wypadku niepowodzenia pilotażu, będzie mógł on zostać skorygowany, zrewidowany lub zakończony;
- **związane z niskimi kosztami** tak, aby nie wymagały znacznych nakładów, ale wykorzystywały zasoby pochodzące od regionalnych i krajowych interesariuszy prywatnych i publicznych;
- **łatwe we wdrożeniu**, przez zapewnienie, że nie wymagają skomplikowanych procedur administracyjnych, struktury instytucjonalnej czy zarządzającej; zakłada się raczej wykorzystanie istniejących struktur i instytucji.

Każdy z pilotaży został opracowany w celu rozwiązania jednego lub większej liczby jasno zidentyfikowanych i kompleksowo zdiagnozowanych problemów województwa (obszary zaznaczone kolorem czerwonym na rysunku 1). Proces tworzenia był etapowy i polegał na budowaniu silnych relacji z lokalnymi interesariuszami, m.in. Urzędami Marszałkowskimi (UM), Publicznymi Ośrodkami Badawczymi (POB) i Agencjami Rozwoju Regionalnego (ARR), oraz z innymi pośrednikami. Wspólny proces tworzenia miał na celu zapewnić, że wszystkie proponowane pilotaże:

- rozwiązują zdiagnozowane problemy,
- bazują na istniejących silnych stronach i potencjale,
- wykorzystują i dostosowują istniejący potencjał,
- są realne do wdrożenia i wykonalne w krótkim terminie,
- wykorzystują zaprezentowane międzynarodowe dobre praktyki,
- posiadają potencjał, aby przynieść mierzalny wpływ przez określone wskaźniki (KPI),
- będą dostosowane do zmodyfikowanego RPO,
- są wspierane przez wszystkich głównych interesariuszy.

Zespół BŚ opracował 5 regionalnych działań pilotażowych dla 3 województw. Jeden z pilotaży, w województwie dolnośląskim, wykształcił się z początkowej propozycji złożonej przez UM Województwa Dolnośląskiego na uczelnię stymulowaną wyzwaniami (Challenge Driven-University, CDU). Tabela 1 pokazuje 5 opracowanych pilotaży. Krótki opis każdego z dostosowanych do potrzeb pilotaży znajduje się poniżej (szczegóły w Załączniku 2).

TABELA 1 Zaprojektowane pilotaże w projekcie BŚ

Województwo	Zaprojektowane pilotaże
Dolnośląskie	Wyzwania zorientowane biznesowo
Podlaskie	Partnerstwo na rzecz współpracy między uczelniami a przedsiębiorstwami
	Program wspierania weryfikacji koncepcji (PoC)
Łódzkie	Wsparcie innowacyjności przedsiębiorstw łódzkich
	Program I – Corps w Polsce

Źródło: Bank Światowy

Województwo dolnośląskie

Głównym problemem zidentyfikowanym w podregionie wałbrzyskim województwa dolnośląskiego była niska innowacyjność lokalnych przedsiębiorstw. Rozwiązanie polegające na tradycyjnych, istniejących już instrumentach, aby powiązać bazę wiedzy z przedsiębiorcami, np. przez bony na innowacje, nie przyniósł oczekiwanych rezultatów. Niskie zainteresowanie istniejącymi instrumentami polityki jest częściowo spowodowane fizyczną (geograficzną) odległością pomiędzy przedsiębiorcami w Wałbrzychu a regionalnym dostawcą usług B+R we Wrocławiu. Dystans jest dodatkowo zwiększany przez słabe dostosowanie strony popytowej z podażyową: tradycyjna, nieinnowacyjna kultura lokalnych firm oraz stosunkowo niski element badawczy ich obecnych potrzeb w zakresie innowacji, sprawia, że nie są wystarczająco silnym partnerem dla działań badawczych Politechniki Wrocławskiej.

Zasadniczo region posiada bardzo utalentowanych studentów, ale koniunktura we Wrocławiu, w porównaniu z Wałbrzychem, powoduje „drenaż mózgow” na miejscu, sprawiając, że przedsiębiorcom wałbrzyskim trudniej jest przyciągnąć i zatrzymać absolwentów z uczelni wrocławskich. Migracja lokalnego talentu do Wrocławia mogłaby zostać ograniczona, jeżeli istniałoby więcej miejsc pracy w innowacyjnych przedsiębiorstwach dla utalentowanych absolwentów, tak aby mogli łączyć satysfakcję zawodową z niższymi kosztami życia.

Zespół zaproponował działanie, które umożliwiłoby zespołom studentów i mentorów wykonywanie w firmach diagnoz wyzwań związanych z innowacyjnością w danej dziedzinie i proponowanie własnych rozwiązań. W ramach tego rodzaju interwencji przedsiębiorcy z Wałbrzycha skorzystaliby z dostępu do lokalnego talentu technicznego — absolwentów z regionu, działających pod nadzorem bardziej doświadczonych badaczy z uczelni. W dłuższej perspektywie mogłoby to stworzyć w wałbrzyskich przedsiębiorstwach atrakcyjne miejsca pracy i umożliwić rekrutację talentu z zespołów studentów. Interwencja ta była zmodyfikowaną wersją początkowej propozycji z regionu na stworzenie CDU.

Ostateczny projekt pilotażu w województwie dolnośląskim łączy „wyzwania zorientowane biznesowo” (BLC) z „nauczaniem problemowym” (PBL). Program ten toruje drogę dla nauczania problemowego opartego na systemie ECTS (Europejskim Systemie Transferu Punktów) na uczelni oraz w dalszej perspektywie możliwości pełnej zmiany podejścia na „uczelnię zorientowaną na wyzwania”.

Proces projektowania miał na celu określenie sposobu wykorzystania początkowo zaproponowanej koncepcji „uczelni stymulowanej wyzwaniami”, ale z dostosowaniem go do aktualnie istniejących mocnych stron i potencjału. Podejście to stworzyło nowe sposoby włączenia innowacyjności do pierwszej misji uczelni (nauczanie) oraz połączyć ją z drugą misją (badania). Koncepcja ta wzmocniła także bieżący przedsiębiorczy proces odkrywania w lokalnych firmach, który jest obecnie wykorzystywany do realizacji Strategii Inteligentnej Specjalizacji w regionie.

Zespół BŚ zapewnił, że uzyskano wyraźne zobowiązanie ze strony UM do wprowadzenia wymaganych zmian w RPO i przeznaczenia wymaganych środków oraz że wyłoniony został wyraźny lider (DARR) do wdrożenia programu pilotażowego. Zespół zapewnił także pozyskanie zobowiązania ze strony innych kluczowych interesariuszy, w tym lokalnej POB prowadzącej wiele badań, Urzędu Miasta Wałbrzych oraz lokalnego stowarzyszenia pracodawców (Dolnośląscy Pracodawcy). Do osiągnięcia konsensusu wykorzystano interaktywny proces prac, co przyniosło szczegółowy zarys koncepcji i harmonogram działań, w tym budżet dla wszystkich partnerów oraz zrozumienie przez UM, jak może to zostać włączone do istniejącego RPO. Obejmowało to także sugestie, jak koncepcja ta mogłaby zostać dalej rozwinięta dla kolejnego RPO, w oparciu o przykłady z innych krajów UE, tak aby obejmował partnerstwa transferu wiedzy i staże.

Województwo podlaskie

Województwo podlaskie odznacza się małą bazą organizacji — istnieje ograniczona liczba silnych interesariuszy, szczególnie po stronie podaży, gdzie potencjał badań stosowanych jest ograniczony, a współpraca naukowa z innymi jednostkami B+R w kraju i za granicą jest słabo rozwinięta. POB posiadają jedynie fragmentaryczne zasoby techniczne i finansowe w zakresie komercjalizacji badań i ogólnie współpracy z przedsiębiorcami, i nie posiadają wystarczających zasobów wewnętrznych (wiedzy specjalistycznej, pieniędzy, czasu), aby tworzyć prototypy, a w konsekwencji produkty, które byłyby gotowe do komercjalizacji. Istnieje szereg silnych obszarów badawczych z potencjałem komercjalizacyjnym, m.in. technologie medyczne oraz nowoczesne urządzenia. Jednak pomimo że niektóre projekty B+R często posiadają potencjał do komercjalizacji, nie odnoszą sukcesów w ogólnokrajowych konkursach na projekty weryfikacji koncepcji. Firmy z regionu często nie inwestują w innowacje w ramach długoterminowej strategii biznesowej, a tym samym brak im wewnętrznych zasobów i motywacji do współpracy z POB poza rutynowymi pomiarami i specjalistycznymi testami. Dlatego ważne jest, aby stworzyć krytyczną masę potencjału komercjalizacyjnego poprzez współpracę pomiędzy uczelniami z regionu a lokalnymi przedsiębiorcami i klastrami. Powinno to opierać się na chęci interesariuszy do współpracy, szansach urzeczywistnionych przez wyższy poziom wykorzystania infrastruktury badawczej do celów komercyjnych oraz obecności silnego lidera — Politechniki Białostockiej (PB).

Zespół zalecił ustanowienie wspólnego przedsięwzięcia — partnerstwa na rzecz współpracy między uczelniami a przedsiębiorstwami. Głównym celem tego partnerstwa jest budowanie silniejszych i bliższych powiązań pomiędzy uczelniami a lokalnymi firmami i sektorami przemysłu oraz wykorzystywanie ograniczonych zasobów ludzkich i finansowych oraz niewykorzystanej infrastruktury badawczej przez współpracę uczelni i organizacji badawczych.

Aby to osiągnąć, partnerstwo ma organizować wspólne działania, co doprowadzi do wyższego poziomu współpracy pomiędzy uczelniami a firmami. Uczelnie będą w stanie wykorzystać swoje zasoby, aby zwiększyć wpływ gospodarczy w województwie. Wspólne działania powinny także pomóc poprawić wzajemne zaufanie pomiędzy uczelniami a firmami, który to aspekt według raportu analitycznego stanowi jedną z głównych trudności we współpracy.

Zespół BŚ zasugerował skupienie się na działaniach, które nie są bardzo kosztowne, a które mogą mieć istotny wpływ, np. speed dating lub śniadania biznesowe i wspólna baza danych w zakresie sprzętu i wiedzy specjalistycznej B+R. Wydarzenia typu *speed dating* umożliwiłyby skuteczne określenie zrównoważonych oczekiwań uczelni i firm, a także poprawiłyby wzajemne zaufanie. Wspólna baza danych funkcjonuje jako pojedynczy punkt kontaktowy dla firm. Zawiera ona nie tylko listę sprzętu, ale także wiedzy specjalistycznej i potencjalnie usług świadczonych przez POB z regionu.

Drugie proponowane działanie pilotażowe w województwie wprowadzi regionalny Program Weryfikacji Koncepcji (POC). Celem Programu POC jest zapewnienie wsparcia finansowego dla projektów technologicznych posiadających potencjał komercjalizacji, które mają znaczenie regionalne, ale nie zostały wybrane do finansowania w ramach programów na poziomie krajowych. Wybrane projekty musiałyby dotyczyć jednego z tematów priorytetowych, wybranych przez partnerstwo na rzecz współpracy między uczelniami a przedsiębiorstwami, odpowiadać priorytetom wskazanym w Regionalnej Strategii Innowacji oraz odzwierciedlać potrzeby regionalnych firm.

Zespół BŚ zapewnił, że uzyskano wyraźne zobowiązanie ze strony UM do wprowadzenia wymaganych zmian w RPO i przeznaczenia wymaganych środków na realizację działań pilotażowych. Lokalni liderzy (np. PB i jego spc) zostali wybrani jako potencjalni partnerzy we wdrożeniu w dodatku do lokalnych podmiotów badawczych (PB, Uniwersytet w Białymstoku, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku), Urząd Marszałkowski oraz lokalny Klaster Obróbki Metali. Do osiągnięcia konsensusu wykorzystano interaktywny proces tworzenia, co przyniosło szczegółowy zarys koncepcji i harmonogram działań, w tym szacunkowy budżet oraz zrozumienie przez UM jak może to zostać włączone do istniejącego RPO.

Województwo łódzkie

Analizy i wczesne konsultacje z kluczowymi podmiotami regionalnymi wskazały dwa potencjalne obszary skutecznych interwencji w województwie łódzkim: zwiększenie poziomu wykorzystania RPO pod względem istniejących środków dostępnych na wsparcie innowacji oraz budowanie silniejszych kompetencji komercjalizacji wśród badaczy. Po stronie odbiorców — baza przedsiębiorców województwa łódzkiego jest różnorodna i posiada szczególnie mocne branże wyrobów medycznych/farmaceutycznych, tekstylną i innej produkcji lekkiej. Jednak nie wykorzystywane są w nich dostatecznie dostępne instrumenty wsparcia innowacji i nie są one dogłębnie zintegrowane z lokalnymi POB. Badania prowadzone w POB są na dobrym poziomie w skali kraju, a CTT wykazały działalność transferu technologii, jednak poziom tworzenia nowych firm, działania inwestycji wyższego ryzyka i komercjalizacji uczelnianych B+R jest niski, co wskazuje na niewykorzystany potencjał.

W odpowiedzi na te wyzwania zaproponowano dwa działania pilotażowe. Pilotaż 1 — Wsparcie Innowacyjności Przedsiębiorstw, który ma na celu zwiększenie wykorzystania środków z RPO przez poprawę istniejących instrumentów wsparcia przedsiębiorstw, min. przez ich promocję i wsparcie. Pilotaż 2 — Program I-Corps w Polsce, który ma na celu rozpoczęcie programu budowania potencjału w zakresie ustrukturyzowanej komercjalizacji badań dla zespołów badawczych, którego aktualnie w Polsce brakuje. Oba pilotaże wymagają udziału kluczowych interesariuszy z regionu: Urzędu Marszałkowskiego, POB i ich CTT.

Celem pilotażu Wsparcie Innowacyjności Przedsiębiorstw jest zapewnienie lepszego docierania przez UM do lokalnych firm i skuteczniejsza promocja RPO przez Centrum Innowacji Biznesowej (CIB). CIB stanowi potencjalny mechanizm symulacji popytu na innowacje wśród MŚP z województwa. Obecnie CIB skupia się na innych celach i jest w stanie zapewnić firmom jedynie niewielkie wsparcie w zakresie innowacji. Szkolenie pracowników CIB poprawi ich zdolność do zachęcania przedsiębiorstw lokalnych do rozważenia wystąpienia o finansowanie z RPO. Inne działania zaproponowane w ramach tego pilotażu obejmują stworzenie bazy danych z potencjalnymi innowatorami z regionu oraz sporządzenie materiałów pomocniczych opisujących kluczowe punkty i zalety planu innowacji RPO województwa łódzkiego.

Celem pilotażu Program I-Corps w Polsce jest poprawa zdolności badaczy do identyfikowania okazji i przenoszenia do sektora prywatnego większej liczby produktów prowadzonych badań. Pilotaż wykorzystuje doświadczenie programu I-Corps amerykańskiej National Science Foundation (NSF) w projektowaniu i prowadzeniu programów, w których badacze uczą się, jak zakładać firmy w oparciu o swoje wynalazki. Proponowana interwencja doprowadzi do pierwszego wdrożenia tej koncepcji w województwie łódzkim. W dłuższej perspektywie doświadczenie z województwa łódzkiego może zostać wykorzystane w innych regionach Polski. Przewiduje się, że 3-tygodniowy program zostałby zrealizowany przez personel posiadający doświadczenie w zakresie podejścia NSF, w tym komponentu „train-the-trainer”. Początkowo objąłby kilka (6–8) zespołów ze wszystkich lokalnych uczelni. Podczas programu zespoły miałyby gromadzić informacje zwrotne od potencjalnych klientów i partnerów biznesowych, testując w ten sposób komercyjną rentowność wynalazków technologicznych.

Za pomocą kilku tur konsultacji zespół Banku Światowego zapewnił, że oba pilotaże posiadają wstępne poparcie i zaangażowanie ze strony kluczowych interesariuszy w regionie. UM jest skłonny rozważyć zmiany w RPO, aby dopracować tę misję i koncepcję CIB, a także zidentyfikować optymalną formę finansowania programu typu I-Corps w województwie łódzkim. Wszystkie trzy CTT potwierdziły zapotrzebowanie na pilotaż I-Corps i jego poparcie, podkreślając jednocześnie znaczenie zaangażowania ich rektorów w planowaniu i realizacji inicjatywy.

WZROST ŚWIADOMOŚCI I WYMIANY WIEDZY

Działania budowania potencjału organizowane przez zespół BŚ były skupione na budowaniu kompetencji wymaganych do poprawy wsparcia I+P oraz wymiany doświadczeń międzynarodowych. Seria warsztatów i szkoleń nakierowana była na obszary kompetencji wspólne dla wszystkich trzech województw. Łącznie zrealizowano 4 warsztaty (2 w Warszawie, 2 w Łodzi), a dla partnera z województwa dolnośląskiego przygotowano wizytę studyjną w celu wymiany wiedzy. Ogólnym rezultatem tych działań było lepsze zrozumienie najważniejszych wyzwań stojących przed każdym z regionów, szersze uznanie międzynarodowych dobrych praktyk, rozszerzenie sieci zawodowych wśród interesariuszy poziomu regionalnego i krajowego, a także zwiększony potencjał na poziomie regionalnym w zakresie projektowania i wdrażania jakościowych instrumentów i działań wspierających I+P.

SEKCJA 3

**DZIAŁANIA
I OCZEKIWANE REZULTATY
PROJEKTU**

Poniżej opisane zostały działania wykonane w ramach projektu oraz powiązane rezultaty w okresie od lipca 2018 r. do czerwca 2019 r. Główne działania obejmowały: precyzyjne analizy wszystkich trzech województw z powiązanymi raportami (Załącznik 1); zaprojektowanie interwencji pilotażowych dla każdego regionu z wynikającymi z nich harmonogramami działań (Załącznik 2); oraz szereg działań budowania potencjału (warsztaty i wizyta studyjna) (Załącznik 3). Zostały one opisane poniżej.

OPRACOWANIE BAZY DOWODOWEJ

Działanie analityczne przeprowadzone zostało zgodnie z ramami Regionalnego Systemu Innowacji jako narzędziem analitycznym, w którym rozróżniono podsystem generowania wiedzy (POB) i podsystem wykorzystania wiedzy (przedsiębiorcy). Celem tego działania było zidentyfikowanie braków i przypadków powielania pomiędzy regionalnymi podmiotami wytwarzającymi wiedzę a sektorem przedsiębiorstw, aby poprawić przepływ i transfer wiedzy w celu uzyskania lepszych rezultatów gospodarczych.

W analizie połączono metody ilościowe i jakościowe (metody mieszane) i wykorzystano istniejące dane publiczne i pierwotne. Po szczegółowym procesie identyfikowania interesariuszy w każdym z województw, zespół BŚ przeprowadził analizę bibliometryczną produktów badań i współpracy pomiędzy dostawcami wiedzy z regionu oraz przeanalizował obszary ich kompetencji i specjalizacji. Aby uzupełnić brak informacji publicznych dotyczących transferu technologii i badań na zlecenie prowadzonych przez uczelnie, zespół stworzył i przeprowadził ankietę we wszystkich CTT w trzech województwach. Wyniki ankiety pomogły ustalić stan wyjściowy aktualnych działań transferu technologii i badań na zlecenie w każdym z województw³. Następnie zespół przeanalizował działania innowacyjne firm, specjalizacje branżowe i współpracę. Ilościowe badanie dokumentacji pomogło określić ogólne prawidłowości i wzorce, a także wiedzę i specjalizacje branżowe w każdym regionie. Ustalenia zostały następnie potwierdzone i zweryfikowane (i skorygowane) przez szereg częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z kluczowymi regionalnymi interesariuszami z obu podsystemów. Wywiady te zapewniły wartościowe informacje oraz w pewnym zakresie zrozumienie czynników przyczynowych. Ustalenia z analizy stanowiły wytyczne do opracowania zaleceń dotyczących polityki, które skupione były na poprawie zdolności transferu technologii i wiedzy, a także wprowadzania innowacji (zob. rysunek 1 powyżej).

PROJEKTOWANIE I TWORZENIE REGIONALNYCH INSTRUMENTÓW PILOTAŻOWYCH

Tworzenie pilotaży rozpoczęło się, kiedy 3 województwa złożyły propozycje i sugestie⁴. Raport analityczny i wstępne rozmowy wskazały, że koncepcja jednego centrum innowacji oraz 3 platform interwencji zaproponowanych w PCI może nie być odpowiednia dla tych 3 województw. Zespół BŚ zdecydował zatem, aby pozostać otwartym na nowe instrumenty pilotażowe i rozważyć potencjalne inne instrumenty, odpowiadające na konkretne potrzeby regionalne. Decyzja ta została poparta faktem, że nie można jeszcze ustalić wyników i wpływu PCI z powodu opóźnień w rozpoczęciu działań operacyjnych.

Na podstawie ustaleń wynikających z raportu analitycznego oraz analizy SWOT, stało się jasne, że pomimo pewnych podobieństw w wyzwaniach istniejących we wszystkich trzech województwach, wyraźna jest też potrzeba różnych zestawów interwencji opartych na diagnoście. Tezę tę poparły wyniki szeregu konsultacji z kluczowymi interesariuszami w każdym z regionów, kiedy zespół BŚ naciskał, aby odkryć podstawowe problemy i kwestie. Podstawowym celem było zapewnienie, że pilotaże odpowiadać będą na faktyczne problemy (a nie objawy) oraz że nie będą stanowić rozwiązań szukających problemów.

Proces projektowania i tworzenia instrumentów pilotażowych opierał się na ramach ustanowionych przez Przegład Wydatków Publicznych w obszarze Nauki, Technologii i Innowacji (PER) Banku Światowego,⁵ stanowiącego element analizy funkcjonalnej i zarządzania.

Analiza funkcjonalna i zarządzania jest szczegółową oceną projektowania, wdrożenia i zarządzania określonymi instrumentami przez instytucję oraz pozycji w ramach zestawu polityk (zob. rysunek 2). Zespół wykonał analizę według tych ram, dokonując przeglądu poszczególnych składowych w procesie projektowania i ich artykulacji w formie zarysu koncepcji dla każdego pilotażu. Kiedy problem został już zidentyfikowany i ustalono jego priorytetowość z UM w każdym regionie, tworzono zarys koncepcji dla działania pilotażowego (zob. Załącznik 2). Zarysy koncepcji były tworzone etapowo, na podstawie spotkań i osobistych wymian informacji z UM oraz głównymi interesariuszami w każdym województwie, a także na podstawie maili i rozmów przeprowadzanych zdalnie.

Kluczem do tego procesu było jednoznaczne zrozumienie przez zespół BŚ, jak istniejący RPO może zostać zmodyfikowany, aby umożliwić realizację nowego działania pilotażowego. Zapewniono, że proponowane działanie pilotażowe było dopasowane do istniejących priorytetów i zdefiniowanych interwencji. Ważne było także, aby UM i regionalni interesariusze zrozumieli, jak mogą uzyskać akceptację zmian, jako że dla większości z nich był to nowy proces; wsparcie Komisji na posiedzeniach Komitetu Sterującego okazało się pomocne w tej kwestii.

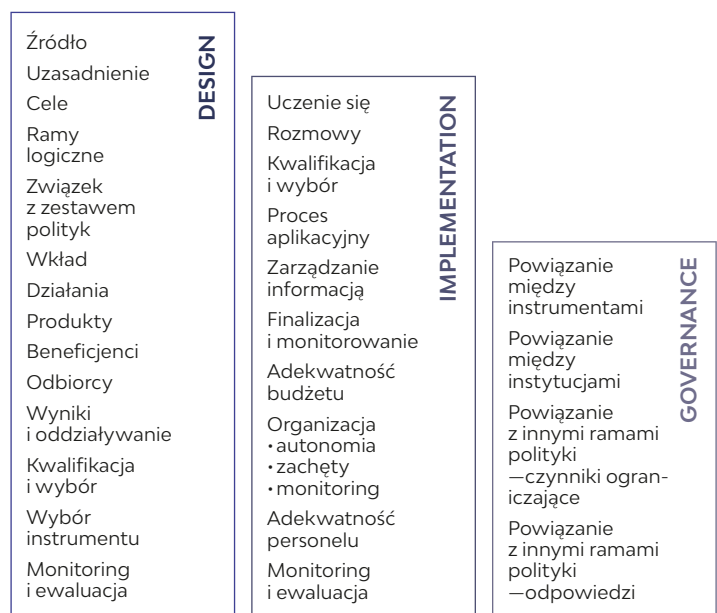
Ważne także było dla obu grup, aby zrozumieć jak wprowadzić zmianę na poziomie operacyjnym (np. czy mogłoby to być dofinansowanie przyznawane bez konkursu lub czy musiałby to być w pełni konkurencyjny proces).

Oczekiwane rezultaty dla każdego pilotażu opisane są w Załączniku 2 w formie zarysu koncepcji. Każdy zarys koncepcji obejmuje następujące elementy:

- Cele
- Uzasadnienie (informacje ogólne i uzasadnienie proponowanego podejścia)
- Proponowane działania i powiązane produkty
- Główni partnerzy i kluczowi interesariusze w działaniu
- Grupy docelowe i beneficjenci
- Produkty i wskaźniki
- Struktura instrumentu i finansowania
- Zadania i obowiązki
- Zagrożenia i środki ograniczające ryzyko
- Harmonogram i planowanie długoterminowe

Gdzie było to możliwe uwzględniono także szczegółowy budżet, który odzwierciedlał zadania i działania każdej zaangażowanej organizacji.

RYСУNEK 2 Wymiary i kategorie funkcji instrumentów polityki



Źródło: Bank Światowy

BUDOWANIE LOKALNYCH KOMPETENCJI

Zespół BŚ zaprojektował i wdrożył szereg działań budowania potencjału, aby pomóc zapewnić zarówno dobrej jakości projekt działań pilotażowych, jak i przygotować fundament do skutecznej realizacji. Działania te zostały podsumowane w tabeli poniżej oraz w Załączniku 3.

TABELA 2 Działania budowania potencjału

Warsztaty / data/ miejsce	Cel/ Zadania	Opis	Docelowi odbiorcy / beneficjenci
Pomoc państwa i dodatkowe wykorzystanie infrastruktury badawczej 19.11.2019 Warszawa	Lepsze zrozumienie jak wykorzystywać infrastrukturę badawczą do celów komercyjnych w ramach prawnych pomocy państwa	Prezentacja głównych powiązanych kwestii związanych z pomocą państwa, praktycznej metody monitorowania wykorzystania, aby spełnić wymogi aktualnie obowiązujących przepisów i przykłady międzynarodowe.	POB i CTT Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, Komisja Europejska
Szkolenie w zakresie komercjalizacji badań 17.01.2019 Łódź	Zapoznanie badaczy z POB z metodami i narzędziami programu I-Corps amerykańskiej NSF i przygotowanie grunt na wdrożenie za pomocą pilotażu.	Praktyczny przegląd pełnej metody „I-Corps” do szybkiej komercjalizacji, zrealizowany przez doświadczonych i licencjonowanych trenerów.	Młodzi badacze, CTT
Projektowanie i wdrażanie instrumentów I+P 07.05.2019 Warszawa	Lepsze zrozumienie jak projektować interwencje w zakresie polityki I+P oraz prezentacja odpowiednich przykładów międzynarodowych.	Interaktywne wprowadzenie do głównych kwestii nieodłącznie związanych z projektowaniem i realizowaniem działań I+P. Przedstawiono szereg programów spoza Polski, istotnych z punktu widzenia proponowanych działań pilotażowych.	UM, ARR, CTT, Urzędy Miast
Warsztaty dla CIB* maj 2019, Łódź	Budowanie potencjału Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości (OIP)	Interaktywne wsparcie, aby wyjaśnić rolę OIP, przyjęcie podręcznika operacyjnego dla personelu OIP w danej dziedzinie, oraz wsparcie na rzecz UM w zdefiniowaniu wskaźników, aby usprawnić działania OIP	Centra Innowacji Biznesowej Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi
Wizyta studyjna* (Czechy 2019)	Bezpośredni kontakt z programem Business Led Challenge	Spotkanie z przedstawicielami Politechniki w Pradze, która prowadzi Platformę SSP i wydarzenie programu 'Co@Fit' ⁶ .	UM, ARR, Urząd Miasta Wałbrzych i POB z województwa dolnośląskiego

* W czasie sporządzania tego raportu dwa działania były już przygotowane, ale nie zostały jeszcze zrealizowane

SEKCJA 4

**DOBRE PRAKTYKI
W PROJEKTOWANIU
REGIONALNYCH
INSTRUMENTÓW
POLITYKI I+P**

Ta sekcja zawiera podsumowanie możliwych do przekazania wniosków związanych z projektowaniem regionalnych programów I+P oraz instrumentów polityki. Wnioski te są oparte o bezpośrednie obserwacje w ramach projektu i dobre praktyki w zakresie tworzenia instrumentów polityki innowacji. Kluczowe zasady skutecznego projektowania regionalnych instrumentów polityki I+P obejmują:

1. dostępność dowodów jako uzasadnienia interwencji w zakresie polityki,
2. wczesne i trwałe zaangażowanie interesariuszy,
3. jasno określone cele instrumentu i programu, które są mierzalne,
4. komplementarność z istniejącym zestawem polityk regionalnych i krajowych,
5. jednoznaczne i realistyczne ramy logiczne oraz wskaźniki monitorowania i oceny,
6. dokładne przeanalizowanie możliwości i kosztów realizacji.

Dostępność dowodów jako uzasadnienia interwencji polityki:

Interwencja oparta na dowodach w zakresie działań projektowania polityki jest kluczowa, szczególnie na poziomie regionalnym, gdzie zasoby analityczne i finansowe są zazwyczaj niewielkie. Analiza powinna być oparta na zrównoważonym połączeniu ilościowych danych statystycznych oraz informacji jakościowych zgromadzonych podczas konsultacji z interesariuszami. Próby określenia ilościowego niedoskonałości oraz wymagane metodologie i dane mogą różnić się na poziomie regionalnym w porównaniu z inicjatywami ogólnokrajowymi. Wykonalność zgromadzenia danych jakościowych od rozsądnej liczby interesariuszy i uczestników umożliwia większą szczegółowość i pokazanie faktycznie istniejących realiów. Ważne jest także zakomunikowanie i przetestowanie postrzeganej słuszności i zasadności obu metod oraz danych zgromadzonych podczas rozmów z interesariuszami. Wartość dowodów leży w ich zaakceptowaniu przez kluczowych interesariuszy jako uzasadnienia interwencji w zakresie polityki.

Istotne jest, aby zidentyfikować pierwotną przyczynę zidentyfikowanego problemu, jako że może występować tendencja do łagodzenia objawów zamiast rozwiązywania podstawowych przyczyn. Kiedy prawdziwy problem podstawowy zostanie zidentyfikowany, właściwość proponowanych rozwiązań powinna być weryfikowana i testowana. Dzięki temu unika się sytuacji, gdzie pewne rozwiązanie jest proponowane, ponieważ niektórzy interesariusze od pewnego czasu chcieli zrealizować powiązane działania i szukali uzasadnienia, żeby dane działanie podjąć. Może mieć to miejsce, kiedy inne inicjatywy zostały z powodzeniem wdrożone w innych regionach, gdzie występowały podobne objawy. Zidentyfikowanie przyczyny podstawowej oraz analiza SWOT, w tym interakcje i komplementarność z istniejącym zestawem polityk, pomogą ograniczyć to ryzyko i dopasować problem do wykonalnych rozwiązań.

Prezentacja przykładów z innych krajów, które posiadają wyraźne cechy wspólne z tworzonym pilotażem, przynosi duże korzyści wszystkim interesariuszom. Umożliwia to interesariuszom kontakty z ich odpowiednikami w różnych fazach trajektorii wdrożenia oraz rozważenie opcji, które nie były przez nich wcześniej brane pod uwagę lub które zostały uznane za niewykonalne lub wysokiego ryzyka. Projektowanie polityki innowacji z natury bazuje na naśladownictwie. Decydenci mają tendencję do imitowania inicjatyw i programów wdrożonych w innych miejscach, czasami nie biorąc uwagi możliwych skutków. Jest to szczególnie ważne, kiedy rozważa się skopiowanie trwających programów pilotażowych, jako że nie nastąpił jeszcze ich rozwój i nie jest znany ich potencjalny sukces i oddziaływanie. Jednak ważne jest, aby eksperymentować, podejmować ryzyko, a nie tylko zwyczajnie kopiować rozwiązania innych.

Wczesne i trwałe zaangażowanie interesariuszy

Wczesne, regularne i merytoryczne zaangażowanie kluczowych interesariuszy i podmiotów sektora publicznego, środowiska akademickiego, sektora prywatnego i pośredników jest krytyczne w procesie projektowania polityki I+P. Ważne jest, aby jak najszybciej zrozumieć i ustalić oczekiwania dotyczące procesu, działań i oczekiwanych rezultatów. Początkowo spotkania dwustronne i spotkania większych grup umożliwiają określenie indywidualnych interesów i preferencji. Na późniejszych etapach bardziej formalne i sprawdzone mechanizmy, np. komitety sterujące i organy doradcze, mogłyby umożliwić zdrowy przepływ informacji i zapewnić zaangażowanie interesariuszy. **Krytycznym czynnikiem umożliwiającym ostateczny sukces tego projektu było zaangażowanie UM w każdym z województw oraz wczesne określenie najlepszego pilotażu.** Gdzie konsensus i zaangażowanie zostały szybko uzyskane przez interesariuszy, tworzenie pilotażu stało się wspólnym zadaniem i uzyskano solidną propozycję ostateczną. Duże zaangażowanie kluczowego interesariusza także przyniosło zdecydowaną korzyść w zakresie obniżenia ryzyka, które zostało zidentyfikowane na wczesnych etapach procesu.

Włączanie w pilotaż powstających oddolnie pomysłów i rodzących się inicjatyw ze strony interesariuszy może zapewnić większe zaangażowanie. Interesariusze widzą sposób na wdrażanie własnych pomysłów przy niższym ryzyku, np. gdzie są w stanie zapewnić zasoby z nowego działania pilotażowego, a także mają okazję do zaangażowania nowych partnerów. Dlatego ważne jest zbadanie pomysłów pochodzących od interesariuszy, aby ocenić, czy są dobrze dopasowane do proponowanej interwencji i czy „obrócenie” początkowego pomysłu może przynieść korzyść całej inicjatywie. Równie ważne jest, aby nie przyjmować „rozwiązań szukających problemu”, które nie są dopasowane do zidentyfikowanego problemu; określenie sposobów, aby włączyć te pomysły na późniejszych etapach udanego pilotażu może być sposobem na utrzymanie motywacji w pewnych grupach. Ogólnie rzecz biorąc, podejście oddolne ma dużą szansę przynieść pomysły, które są dobrze dopasowane do zasobów i kultury regionu. Muszą one także uwzględniać planowanie poziomu regionalnego i krajowego. Zaangażowanie odpowiedniej grupy interesariuszy jest zatem krytyczne na etapie projektowania.

Jasno określone cele instrumentu, które są mierzalne

Kiedy odpowiednie rozwiązanie zostanie zidentyfikowane i uzgodnione, cele interwencji muszą zostać zdefiniowane w sposób, który ograniczy niejednoznaczność i konflikty. Aby to osiągnąć cele muszą zostać jasno wyrażone; muszą być realistyczne; a także muszą być obserwowalne i mierzalne, w przeciwieństwie do celów abstrakcyjnych i ogólnych. Cele instrumentów muszą zostać porównane z innymi istniejącymi instrumentami, aby zapewnić komplementarność i uniknąć powielania.

Komplementarność z istniejącym zestawem polityk regionalnych i krajowych

Ważne jest, aby istniała jasna komplementarność pomiędzy regionalnymi pilotażami a istniejącymi i planowanymi krajowymi instrumentami/programami. Zmiany w powiązanej strategii i przepisach na poziomie krajowym, np. zmiany i aktualizacje ustawy o szkolnictwie wyższym i powiązany plan badań oraz ramy własności PWi, mogą mieć istotny wpływ na planowanie regionalne. Dlatego pomocny jest udział przedstawicieli z odpowiednich ministerstw oraz agencji krajowych w spotkaniach i rozmowach, aby poprawić wymianę informacji i komplementarność działań.

Dokładne przeanalizowanie istniejących inicjatyw i instrumentów regionalnych może przynieść lepsze rezultaty niż rozpoczynanie nowych. Budowanie na istniejących kompetencjach i rozwój istniejących działań może być tak samo skuteczne, jak tworzenie nowych i złożonych struktur (np. nowej agencji lub instytucji), co czasami nie przynosi zamierzonych efektów z powodu nieprzewidzianych problemów. Należy zawsze rozważyć alternatywne rozwiązania,

szczególnie kiedy długoterminowym celem jest „przynależność” tworzenia i wdrażania polityki; istniejące rozwiązania mogą być ograniczone przez warunki, które towarzyszą finansowaniu, jednak ważne jest, aby pamiętać o długoterminowej przynależności i niezależności.

Jednoznaczne i realistyczne ramy logiczne oraz wskaźniki monitorowania i oceny

Proponowany instrument polityki powinien jasno określać, w jaki sposób przyniesie trwałą zmianę. Powinno to obejmować założenia sposobu, w jaki wkład, działania i produkty doprowadzą do rezultatów i oddziaływań oraz w jaki sposób wpłyną na określonych interesariuszy i beneficjentów końcowych. Powinno to także obejmować analizę ryzyka z jasnymi środkami ograniczającymi w odniesieniu do zidentyfikowanych zagrożeń.

Instrumenty pilotażowe powinny obejmować jasne ramy monitorowania i oceny z odpowiednimi kluczowymi wskaźnikami efektywności (KPI). Obejmuje to faktyczne wykorzystanie wyników oceny do stopniowego uczenia się oraz poprawy przyszłego kształtu polityki. Ważne jest, aby pamiętać, że wdrożenie kolejnych wersji takich samych lub podobnych interwencji będzie całkowicie zależne od włączenia ram monitorowania i oceny w fazie projektowania oraz że wykonanie oceny oddziaływania w fazie projektowania przyniesie ważne informacje, w szczególności w przypadkach, kiedy instrument jest tworzony w ramach pilotażu.

Dokładne przeanalizowanie możliwości i kosztów realizacji

Możliwość realizowania działań przez kompetentnych i powiązanych pracowników musi zostać zapewnione podczas projektowania pilotażu. Kompetencje lokalnych władz i instytucji w zakresie wdrażania pilotażu mogą zdecydować o sukcesie lub porażce. Budowanie potencjału realizacji oraz szkolenia stanowiące część procesu projektowania pilotażu mogą pomóc ograniczyć ryzyko i zwiększyć szanse odniesienia sukcesu w krótkiej perspektywie oraz długoterminowo.

Zidentyfikowanie źródła i kwoty środków budżetowych na działania pilotażowe powinno nastąpić na wczesnym etapie procesu. W kontekście polskich województw, jeżeli wykorzystany ma zostać zmodyfikowany RPO, niezwykle ważne jest, aby wiedzieć, czy proponowany pilotaż jest w odpowiednim stopniu dopasowany do istniejącego RPO, np. stanowiąc część Inteligentnej Specjalizacji, lub czy odpowiada jednemu z istniejących priorytetów, aby umożliwić dokonanie zmiany, oraz czy dostępna kwota środków jest proporcjonalna do proponowanego pilotażu.

Kiedy przyznane mogą zostać dodatkowe zasoby, istnieje tendencja do projektowania działań tak, aby w pełni wykorzystać nowo pozyskane finansowanie. Jednak środki pieniężne na duże nowe inicjatywy nie zawsze stanowią optymalne rozwiązanie zidentyfikowanego problemu. Niektóre problemy w zakresie transferu technologii oraz innowacyjności i przedsiębiorczości mogą być skutecznie rozwiązywane przez metody niewymagające dużego budżetu, polegające na budowaniu sieci, tworzeniu pomostów organizacyjnych oraz poprawie komunikacji i przepływu informacji. Ważne jest także, aby zapewnić, że kompetencje i umiejętności wymagane do wdrożenia pilotażu są wystarczające; w przeciwnym razie działanie pilotażowe może zakończyć się fiaskiem, nie z powodu niedopasowania do problemu, ale niemożności skutecznej realizacji.

LISTA ZAŁĄCZNIKÓW

Lista załączników jest dostępna pod linkiem:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/541491560169628135/pdf/Catching-up-Regions-Poland-Supporting-Regional-Innovation-and-Entrepreneurship-Lodzkie-Podlaskie-and-Dolnoslaskie-regions.pdf>



PRZYPISY

1. Szczegółowe omówienie projektu i wdrożenia polityki innowacji i instrumentów wsparcia biznesu dostępne jest w „Cirera, X.; J. Frias; J. Hill and Y. Li (publikacja wkrótce). Instruments to Support Business Innovation in Low- and Middle-Income Countries. A Guide for Policy Makers and Practitioners. Bank Światowy.”
2. Pod tym adresem dostępne są dwa raporty opisujące projektowanie i wdrożenie Działania 1:
<http://www.worldbank.org/en/country/poland/publication/catching-up-regions>
3. Ankieta i jej wyniki są ujęte w raporcie analitycznym. Z podsumowania wyłączone zostały informacje zastrzeżone otrzymane od CTT, w szczególności w zakresie danych finansowych/budżetowych.
4. Propozycje te zostały częściowo zainspirowane trzema platformami PCI. Koncepcja stworzenia masy krytycznej, aby poprawić transfer technologii spotkała się z zainteresowaniem w województwie łódzkim, a w podlaskim zainteresowanie wzbudziła prototypownia dla studentów. Jednak niektóre propozycje, np. koncepcja uczelni stymulowanej wyzwaniem (Challenge Driven University) z województwa dolnośląskiego, bardzo się różniły i wymagały dokładniejszego zbadania ich wykonalności.
5. Correa, Paulo. 2014. Public Expenditure Reviews in Science, Technology, and Innovation: A Guidance Note. World Bank Group, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21064> License: CC BY 3.0 IGO
6. Zob. <https://ssp.fit.cvut.cz/>

