

Model Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania w województwie łódzkim



DYREKTOR BIURA:

Roman Sasin

Opracowanie wykonano

w BIURZE PLANOWANIA PRZESTRZENNEGO WOJEWÓDZTWA ŁÓDZKIEGO W ŁODZI

w ZESPOLE REGIONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

pod kierownictwem Macieja Bąka

Autor:

Gabriel Bednarczyk

W związku z ciągłym doskonaleniem modelu PPO w województwie łódzkim, treść niniejszego Raportu może ulec zmianie. W celu uzyskania aktualnej wersji należy skontaktować się z sekretariatem Biura Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego.

Łódź, grudzień 2021

Spis treści

Wstęp.....	3
1. Założenia procesu przedsiębiorczego odkrywania i jego rola w regionalnej polityce innowacyjnej – zarys zagadnienia.....	5
2. Przeprowadzanie procesu przedsiębiorczego odkrywania w województwie łódzkim.....	8
2.1. Dotychczasowa działalność.....	8
2.2. Zdiagnozowane bariery.....	13
2.3. Analiza SWOT.....	14
2.4. Cele operacyjne.....	22
3. Zasady identyfikacji i monitorowania potencjału województwa łódzkiego umożliwiającego skuteczne przeprowadzanie PPO.....	24
4. Konstrukcja i zasady działania sieci współpracy w regionie.....	25
4.1. Założenia ogólne.....	25
4.2. Przeprowadzanie PPO na poziomie makro.....	27
4.3. Przeprowadzanie PPO na poziomie mezo.....	28
4.4. Przeprowadzanie PPO na poziomie mikro (w tym działania cross-sektorowe).....	30
4.5. Działania na rzecz wdrażania inicjatyw społeczeństwa obywatelskiego.....	31
4.6. Działania na rzecz komunikacji (w tym zapewnienie funkcjonowania mechanizmu zwrotnego).....	32
4.7. Ujęcie wielowymiarowe.....	33
5. Zasady identyfikacji potrzeb przedsiębiorców w zakresie podnoszenia poziomu innowacyjności.....	35
5.1. Perspektywa sektorowa (branżowa).....	36
5.2. Perspektywa regionalna.....	37
6. Monitoring PPO.....	37
Wykaz pozycji bibliograficznych.....	39
Wykaz załączników.....	39

Wstęp

Zapewnianie skutecznego wspierania rozwoju gospodarki województw, wymaga przyjmowania trafnych rozwiązań w obszarze polityki innowacyjnej. Kluczową rolę w realizacji tego zadania odgrywa Proces Przedsiębiorczego Odkrywania (PPO), którego istota polega na współpracy interesariuszy tworzących regionalny system innowacji (oparty na modelu poczwórnej helisy)¹, nakierowanej na zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb przedsiębiorców z wykorzystaniem potencjału regionu. Działalność ta stanowi element koncepcji regionalnych strategii inteligentnych specjalizacji (RIS3²), która w zreformowanej polityce spójności UE na lata 2014-2020 otrzymała postać warunku wstępnego, finansowania projektów zorientowanych na innowacje z funduszy europejskich (warunek ex-ante). U progu perspektywy finansowej na lata 2021-2027 PPO zyskuje na znaczeniu, bowiem regiony UE zostały zobowiązane do ciągłego spełniania siedmiu tzw. „warunków dopuszczających”³. Jednym z nich jest zapewnienie (skutecznego i efektywnego) funkcjonowania PPO (warunek 4).

Opracowanie dokumentu zawierającego kompleksowe zasady przeprowadzania PPO, stanowi odpowiedź na potrzebę usystematyzowania działań prowadzonych w tym zakresie w województwie łódzkim. Intencją jego autora było uzupełnienie i rozwinięcie treści Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 (RSI LORIS 2030), poprzez stworzenie ram dla koordynacji skutecznej współpracy regionalnych interesariuszy nakierowanej na wytyczenie kierunków rozwoju i realizację założeń polityki innowacyjnej. Treść niniejszego dokumentu została podzielona na sześć punktów. Pierwszy z nich przedstawia istotę PPO. W drugim zaprezentowano sytuację w zakresie przeprowadzania PPO w województwie łódzkim. Umieszczone w nim wyniki analizy SWOT pozwoliły na sformułowanie celów operacyjnych do osiągnięcia w najbliższych latach. Stosownie do zdiagnozowanych potrzeb zostały one podzielone na dwie grupy: systemowe oraz świadomościowo – kulturowe. Trzeci punkt zawiera zasady identyfikacji i monitorowania potencjału województwa,

¹ Szerzej na ten temat: S. Cavallini, R. Soldi, J. Friedl, M. Volpe: *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth*, European Union, 2016.

² Koncepcja regionalnych inteligentnych specjalizacji - RIS 3 (ang. Regional Innovation Smart Specialisations Strategies). Zgodnie z art. 2 pkt. 3 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. Dz. Urz. UE L 347 z 2013 r., s. 320 z późn. zm., pojęcie to oznacza krajowe lub regionalne strategie innowacyjne ustanawiające priorytety w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez rozwijanie i łączenie swoich mocnych stron w zakresie badań naukowych i innowacji z potrzebami biznesowymi w celu wykorzystywania pojawiających się możliwości i rozwoju rynku w sposób spójny przy jednoczesnym unikaniu dublowania i fragmentacji wysiłków (...)

³ Zob. Wniosek Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu i Migracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu na rzecz Zarządzania Granicami i Wiz. COM/2018/375 final - 2018/0196 (COD).

ze szczególnym uwzględnieniem oferty dla przedsiębiorstw pomocnej w podnoszeniu poziomu innowacyjności. W czwartym punkcie zamieszczono informacje na temat konstrukcji i zasad funkcjonowania sieci współpracy, w której skoordynowane współdziałanie odbywa się na trzech poziomach: makro (obejmuje całą gospodarkę województwa), mezo (odnosi się do poszczególnych obszarów polityki innowacyjnej, bądź inteligentnych specjalizacjach) i mikro (skoncentrowany na realizacji konkretnych projektów, jak również wyznaczaniu wąskich kierunków rozwoju interesariuszy). Dostrzegając potrzebę uwzględnienia specyfik poszczególnych branż, dokonano w nim podziału na perspektywę sektorową (informacje gromadzone są odrębnie dla poszczególnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego) oraz regionalną (informacje będą gromadzone dla obszarów gospodarczych rynku województwa łódzkiego nie należących do inteligentnych specjalizacji). W punkcie szóstym opisano założenia systemu monitorowania stanu wdrażania założeń modelu PPO dla województwa łódzkiego. Użyte wskaźniki zostały podzielone na dwie grupy – stosownie do celów.

Niniejszy dokument wnosi istotny wkład w rozwój polityki innowacyjnej województwa łódzkiego, poprzez zawarcie w nim – po raz pierwszy – jednolitych i kompleksowych zasad przeprowadzania PPO w tym regionie. Wnioski, jakie wynikną z wdrażania zawartych w nim rozwiązań będą stanowiły impuls do doskonalenia modelu PPO w przyszłości.

1. Założenia procesu przedsiębiorczego odkrywania i jego rola w regionalnej polityce innowacyjnej – zarys zagadnienia

Kreowanie i realizacja polityki innowacyjnej samorządu województwa, (umożliwiająca m.in. wdrażanie założeń koncepcji RIS3) wymaga skutecznego i efektywnego działania regionalnego systemu innowacji, rozumianego jako system podmiotów, interakcji i zdarzeń, które w wyniku synergii powstają na konkretnym terytorium i prowadzą do zwiększenia zdolności tworzenia, absorpcji i dyfuzji innowacji⁴. Konstrukcja systemu oparta jest – stosownie do założeń przyjętych przez Komisję Europejską – na modelu poczwórnej helisy (ang. quadruple helix)⁵, w którym interaktywny proces strategiczny wymaga uczestnictwa przedstawicieli najważniejszych dla podnoszenia poziomu innowacyjności kategorii podmiotów. Należą do nich w szczególności: władze publiczne, jednostki naukowo - badawcze, przedsiębiorcy oraz podmioty społeczeństwa obywatelskiego⁶ (schemat funkcjonowania regionalnego systemu innowacji w oparciu o model poczwórnej helisy prezentuje rysunek nr 1). Jego zastosowanie powinno umożliwić równoważenie zaangażowania przedstawicieli różnych środowisk, umożliwiając tym samym weryfikację źródeł dostępnej wiedzy. Funkcjonowanie systemu osadzone jest w kontekście regionalnym, w którym kluczowe znaczenie odgrywa środowisko innowacji. Jego jakość determinuje warunki zbiorowego zdobywania i rozpowszechniania wiedzy niezbędnej do wspierania rozwoju innowacyjności oraz możliwości jej wykorzystania w celu zarządzania zasobami regionu (np. poprzez realizację wspólnych projektów i innych inicjatyw)⁷. Współpraca regionalnych interesariuszy wymaga zastosowania procesu przedsiębiorczego odkrywania (PPO), określanego jako: integrujący i interaktywny proces oddolny, w którym uczestnicy z różnych kategorii (stosownie do modelu poczwórnej helisy) odkrywają i „produkują” informacje o potencjalnych działaniach do podjęcia, wskazując nowe możliwości, które pojawiają się dzięki interakcjom, podczas gdy decydenci oceniają otrzymane informacje i dokonują wyboru możliwości ich wykorzystania. Przeprowadzanie PPO powinno umożliwiać odkrywanie nowych potencjałów (technologicznych i rynkowych), mogących obfitować licznymi atrakcyjnymi i możliwymi do wykorzystania innowacyjnymi rozwiązaniami⁸.

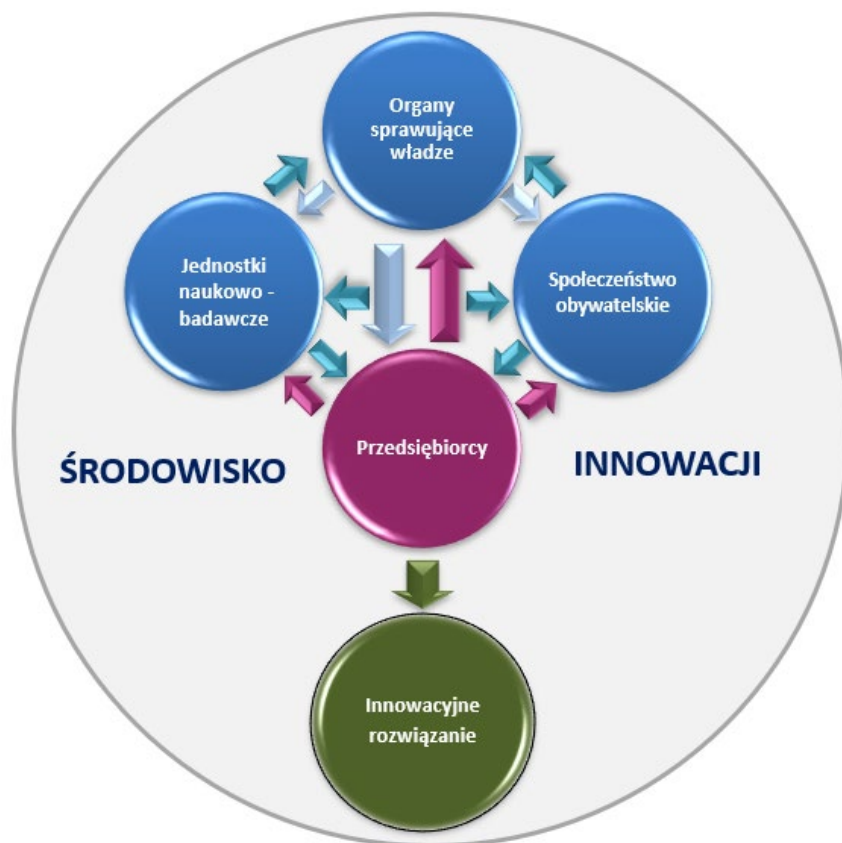
⁴ A. Nowakowska, *Regionalny system innowacji*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje transfer technologii. Słownik pojęć*, Wyd. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 302–303.

⁵ Zob. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012 r., s.37.

⁶ Dostrzega się również potrzebę zapraszania do współpracy ekspertów międzynarodowych. Zob. Tamże, s. 36.

⁷ Por. D. Maillat, *Globalizacja, terytorialne systemy systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, Rector's Lectures No 52, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002., s. 11.

⁸ Por. D. Foray, *Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies*, London, 2014 r., s. 25.



Rysunek nr 1. Schemat funkcjonowania regionalnego systemu innowacji w oparciu o model poczwórnej helisy. Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth*, Cavallini S., Soldi S., Friedl J., Volpe M., European Union, 2016

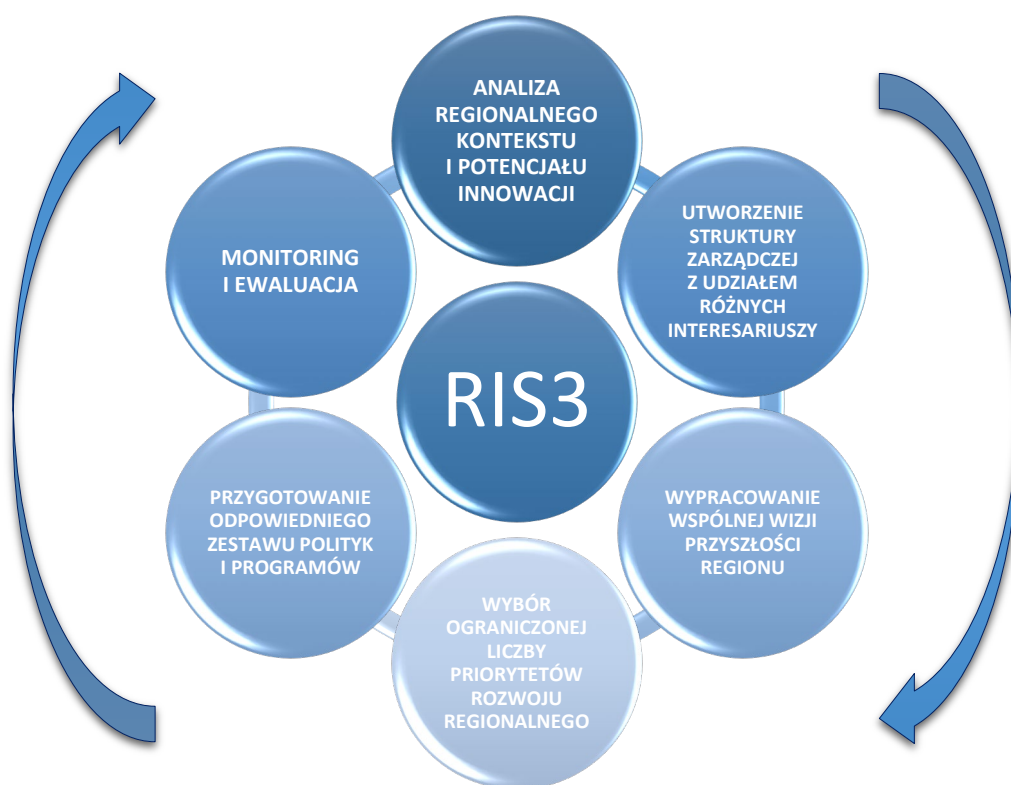
Zakłada się, iż dzięki temu powstaną warunki do osiągnięcia trzech powiązanych ze sobą celów:

- ✓ wsparcie procesu określania priorytetów inwestycji publicznych,
- ✓ zwiększanie skuteczności wdrażania i monitorowaniu realizacji koncepcji RIS3,
- ✓ wzmocnienie pozycji regionu, poprzez ustanowienie stałej współpracy między podmiotami należącymi do regionalnego systemu innowacji (pod warunkiem precyzyjnego określenia ich ról oraz koordynacji współpracy między nimi)⁹.

PPO należy postrzegać, jako proces ciągły (nie można do niego zaliczyć działań prowadzonych ad hoc, które nie stanowią elementu realizowanej w regionie polityki innowacyjnej)¹⁰. **Jego zastosowanie powinno mieć bowiem miejsce podczas prac prowadzonych na każdym z sześciu etapów procesu strategicznego (stanowiącego zamknięty cykl procesu kreowania regionalnej polityki innowacyjnej).** Schemat przeprowadzania procesu strategicznego przedstawia rysunek nr 1.

⁹ Por. *How to resolve the main Entrepreneurial Discovery Process challenges? Synthesis report of the three task forces on EDP Management as part as Beyond EDP project – 2nd version*, 2020, s. 10.

¹⁰ Zob. C. Gianelle, D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor, *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, Brussels: European Commission, 2016 r., s. 17.



Rysunek nr 2. Schemat przeprowadzania procesu strategicznego RIS3. Źródło: D. Foray, J. Goddard, X. Goenaga Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés, *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012, s. 5.

Wdrożenie takiego podejścia wymaga jednak wzajemnego zaufania i zaangażowania interesariuszy w celu nawiązania i utrzymania dynamiki współpracy. Konieczne jest również rozumienie przez nich zarówno istoty PPO, jak i znajomość roli, jaką odgrywają na poszczególnych etapach. Rozwiązaniem umożliwiającym spełnianie tych założeń, przy jednoczesnym zapewnieniu maksymalnej efektywności inicjatyw podejmowanych na rzecz budowania zdolności innowacyjnej regionu, jest **integracja działań prowadzonych na trzech poziomach PPO: makro, mezo i mikro**¹¹. Każdy z nich związany jest z zastosowaniem odrębnych rozwiązań, których kombinacja tworzy indywidualne podejście do tego obszaru aktywności, przyjęte w określonym regionie. Przykładem aktywności na poziomie makro, mogą być działania realizowane za pośrednictwem szerokich organizacji patronackich (parasolowych). Na tym poziomie działa Rada Odpowiedzialnego Rozwoju pełniąca funkcję doradczą Zarządu Województwa Łódzkiego (poprzednio Rada Innowacji)¹². Na poziomie mezo, tworzone są różnego rodzaju struktury współpracy zainteresowanych partnerów, jak np. klastry, czy tematyczne grupy robocze w danej dziedzinie (najczęściej w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji).

¹¹ Zob. How to resolve the main..., s. 8.

¹² Rada Odpowiedzialnego Rozwoju Województwa Łódzkiego, została powołana uchwałą Zarządu Województwa nr 1003/20 z dnia 29 września 2020 r. Wcześniej jej funkcję pełniła Rada Innowacji powołana uchwałą Zarządu Województwa nr 1413/15 z dnia 16 grudnia 2015 r.

Z kolei na poziomie mikro mogą działać „środowiska innowacji” (ośrodki wspierania tworzenia innowacyjnych rozwiązań, jak np. laboratoria, parki innowacyjne itp.), w których przedsiębiorcy spotykają się w celu realizacji konkretnych projektów i kierunków rozwoju¹³. Dla skutecznego przeprowadzania PPO konieczne jest zapewnienie skoordynowanego współdziałania między poszczególnymi poziomami, z wykorzystaniem zasobów regionu (ludzkich, infrastrukturalnych, finansowych itp.)¹⁴. Należy bowiem rozumieć PPO jako uwarunkowany regionalnie (ang. place-based)¹⁵. Wart zasygnalizowania jest również fakt, iż **PPO oparty jest na tzw. metodzie prób i błędów**¹⁶, przez co wiąże się z koniecznością sprostania różnorodnym wyzwaniom, w celu ciągłego doskonalenia modelu jego przeprowadzania¹⁷.

2. Analiza sytuacji w obszarze procesu przedsiębiorczego odkrywania w województwie łódzkim

2.1. Dotychczasowa działalność w zakresie przeprowadzania PPO w województwie łódzkim

W treści Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030, uchwalonej w dniu 26 kwietnia 2013 r.¹⁸ zostały zawarte zasady przeprowadzania PPO. Strategia wskazuje również szereg barier rozwoju innowacyjności oraz transferu technologii¹⁹. Potrzeba przewyższenia

¹³ Por. How to resolve the main..., s. 3.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Por. D. Foray, J. Goddard, X. Goenaga Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés, *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)*, European Commission, Luxembourg 2012 r., s. 8.

¹⁶ Por. How to resolve the main..., s. 34.

¹⁷ Dotychczasowe doświadczenia w zakresie przeprowadzania PPO w regionach partnerskich projektu pn. „Beyond EDP” pozwoliły na wskazanie szczególnie problematycznych wyzwań w tym zakresie. Należą do nich: zapewnienie stałego angażowania interesariuszy należących do poczwórnej helisy w proces, w tym motywacja i komunikacja, stworzenie systemu monitorowania PPO, czy też zapewnienie działania „mechanizmu informacji zwrotnych” (ang. Feedback mechanism and transfer to policy). Powinien on umożliwiać osiąganie korzyści płynących z ciągłego łączenia procesów pomiędzy decydentami politycznymi a innymi uczestnikami kreowania polityki innowacyjnej regionu, przy jednoczesnym pozostawieniu pewnego marginesu elastyczności w schematach współpracy, dzięki właściwej koordynacji). Współpraca w ramach projektu zaowocowała m.in. sformułowaniem rekomendacji dla działań mających na celu sprostanie owym wyzwaniom. Zostały one zawarte w treści Raportu pt. *How to resolve the main Entrepreneurial Discovery Process challenges? Synthesis report of the three taskforces on EDP Management as part as Beyond EDP project – 2nd version*.

¹⁸ Regionalna Strategia Innowacji dla województwa łódzkiego LORIS 2030 przyjęta uchwałą Sejmiku Województwa Łódzkiego nr XXXV/680/13 z dnia 26 kwietnia 2013 r., nie zawiera informacji na ten temat (Zob. Rozdz. 7, *Regionalny System Innowacji*, s. 183). Fakt ten został również wskazany w treści raportu końcowego pt. *Ewaluacja on-going wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 (RSI LORIS 2030) poszerzona o ewaluację RSI LORIS 2030 w zakresie poprawności merytorycznej i metodologicznej dokumentu, określającego cele i sposób prowadzenia polityki innowacyjnej w województwie łódzkim (elementy ewaluacji ex-ante)*, Warszawa – Łódź, kwiecień 2017 r. s. 7. Raport został przedstawiony Zarządowi Województwa Łódzkiego w formie informacji, z dnia 2 maja 2017 r.

¹⁹ Zob. Regionalna Strategia Innowacji dla województwa łódzkiego LORIS 2030, s. 33-34. Szereg ze wskazanych barier koresponduje z istotą PPO. Za najbardziej niepokojące wśród nich można uznać: brak spójnej wizji, w jaki sposób polityka innowacyjna może przekładać się na rozwój społeczno-gospodarczy, brak spójności z poszczególnymi politykami rozwoju obszarów funkcjonalnych w regionie (czynniki systemowy), brak zrozumienia potrzeby współpracy z partnerami ze sfery gospodarczej wśród kadry naukowo-badawczej, czy też brak realnych korzyści dla przedsiębiorców ze współpracy ze sferą nauki przy istniejącym systemie badań (czynniki świadomościowo-kulturowe).

zidentyfikowanych barier oraz realizacji założeń tego dokumentu stanowiła impuls do aktywizacji regionalnych interesariuszy nakierowanej na podejmowanie różnorodnych przedsięwzięć w ramach polityki innowacyjnej. Podjęto działania zmierzające do zdiagnozowania potrzeb przedsiębiorców prowadzących działalność w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji regionu, których zaspokojenie jest niezbędne dla umożliwienia podniesienia poziomu ich innowacyjności. Pozwoliło to na określenie propozycji kierunków rozwoju, w oparciu o współpracę na styku nauki i biznesu doprecyzowując przy tym założenia Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030²⁰. Kluczowe znaczenie ma fakt, iż wypracowane rozwiązania stanowią efekt współuczestnictwa przedstawicieli podmiotów wchodzących w skład poczwórnej helisy.

Działania te podjęto w ramach realizacji dwóch projektów:

- ✓ **Polityki Sektorowe (styczeń – grudzień 2015)**²¹ – realizacja projektu pozwoliła na dokonanie wspólnej identyfikacji tzw. nisz specjalizacyjnych stanowiących wynik powiązania specjalizacji regionalnych oraz kluczowych obszarów technologicznych wskazanych w RSI LORIS 2030²². Zostały one zawarte w dokumencie służącym do klasyfikacji projektów pod względem wpisywania się w inteligentne specjalizacje województwa łódzkiego na etapie oceny formalnej wniosków o dofinansowanie ze środków I i II Osi Priorytetowej RPO WŁ 2014 – 2020. Współpraca przedstawicieli podmiotów należących do poczwórnej helisy umożliwiła opracowanie sześciu dokumentów operacyjnych zawierających wizję i cele rozwoju każdej z inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego (przebieg prac grup roboczych podczas jednego ze spotkań zorganizowanych w ramach projektu ilustruje zdjęcie nr 1);
- ✓ **Fora Inspiracji (wrzesień – listopad 2016)**²³ – stanowiły kontynuację udanej współpracy nawiązanej podczas prac nad opracowaniem „Polityk Sektorowych”. Tym razem jednak realizacja projektu nakierowana była na podniesienie poziomu wiedzy uczestników na temat korzyści wynikających z wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz wykorzystania do tego celu oferty województwa łódzkiego dla przedsiębiorców. Ponadto podczas sześciu dwudniowych spotkań dedykowanych interesariuszom reprezentującym podmioty funkcjonujące w obszarach wszystkich inteligentnych specjalizacjach zorganizowano moderowane debaty i dyskusje, których rezultatem było wspólne wytyczenie kierunków

²⁰ Przeprowadzanie PPO na poziomie mezo.

²¹ Projekt pn. *Opracowanie Polityk Sektorowych Województwa Łódzkiego w ramach środków pochodzących z Pomocy Technicznej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego 2007-2013*.

²² Wykaz Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa Łódzkiego oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych, przyjęty uchwałą nr 1195/2015 Zarządu Województwa Łódzkiego z 22 grudnia 2015 r.

²³ Realizacja „Forów Inspiracji dla Zrównoważonego Rozwoju Regionu Łódzkiego” stanowiła element Projektu pn. „Kompleksowa organizacja spotkań” finansowanego ze środków Pomocy Technicznej Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020.

działań prowadzących do zapewnienia rozwoju owych specjalizacji z wykorzystaniem potencjału endogenicznego regionu (zdjęcie nr 2 przedstawia jedno ze spotkań zorganizowanych w ramach projektu).



Zdjęcie nr 1. Spotkanie w ramach projektu pn. *Opracowanie Polityk Sektorowych Województwa Łódzkiego w ramach środków pochodzących z Pomocy Technicznej Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego 2007-2013*. Łódź 2015 r.



Zdjęcie nr 2. Spotkanie w ramach projektu pn. *Forum Inspiracji dla zrównoważonego Rozwoju Regionu Łódzkiego*. Pabianice 2016 r.

Poza wskazanymi rezultatami powyższych projektów należy zwrócić uwagę, iż stanowiły one doskonałą okazję do budowy środowiska innowacji w regionie (stosownie do założeń RSI LORIS 2030), w szczególności poprzez: podnoszenie świadomości wśród uczestników odnośnie korzyści wynikających ze współpracy na rzecz podnoszenia poziomu innowacyjności, tworzenie sieci współpracy pomiędzy nimi (powiązania kooperacyjne) oraz poprawę komunikacji w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego. Istotnymi wartościami były również: dywersyfikacja źródeł wiedzy na temat możliwości wykorzystania potencjału endogenicznego województwa oraz nabywanie przez pracowników Urzędu Marszałkowskiego doświadczenia w zakresie organizacji warsztatów z udziałem interesariuszy regionalnych (Smart Laby).

W celu formalnego zaangażowania do nawiązanej już współpracy, 16 grudnia 2015 r. powołano Radę Innowacji Województwa Łódzkiego²⁴, pełniącą funkcję opiniotwórczą oraz doradczą Zarządu Województwa Łódzkiego (przeprowadzanie PPO na poziomie makro). W jej skład weszli członkowie wybrani spośród uczestników prac prowadzonych w ramach „*Polityk Sektorowych*” i „*Forów Inspiracji*”. Działalność Rady wsparła proces monitorowania RSI LORIS 2030 (w szczególności poprzez dokonanie wyboru wskaźników do monitorowania spośród katalogu zaproponowanego w treści Strategii) oraz prace nad Raportem z Ewaluacji on-going RSI LORIS 2030, opracowanego

²⁴ Uchwała nr 1413/15 Zarządu Województwa Łódzkiego z dnia 16 grudnia 2015 r., w sprawie: powołania Rady Innowacji Województwa Łódzkiego.

w 2017 r. Rezultatem jej działalności jest również ostateczna postać sieci doradczej „Łódzkie dla Biznesu”²⁵, w ramach której funkcjonują Centra Innowacji Biznesowej, Hub Innowacji (SkyHub) oraz Biuro Wsparcia Eksportu. Ponadto członkowie Rady przypisani wspieraniu rozwoju poszczególnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego brali udział w pracach prowadzących do sporządzenia Raportu pt. *”Stworzenie narzędzi do monitorowania innowacyjności regionu łódzkiego, z wykorzystaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania na potrzeby aktualizacji RSI LORIS 2030”*. Dzięki ich wiedzy i doświadczeniu pozyskano szereg praktycznych informacji na temat sytuacji społeczno – gospodarczej w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji oraz potrzeb przedsiębiorców, których zaspokojenie stworzy warunki do podnoszenia przez nich poziomu innowacyjności.

Dalsze dążenie do zwiększenia stopnia integracji regionalnych interesariuszy zaowocowało utworzeniem w listopadzie 2016 r. systemu doradztwa i komunikacji dla przedsiębiorców, w skład którego weszły **Centra Innowacji Biznesowej (CIB)**. Zostały one usytuowane w strukturach instytucji otoczenia biznesu w wybranych powiatach województwa łódzkiego²⁶. Celem przyjęcia takiej koncepcji było wykorzystanie wypracowanych lokalnie relacji z przedsiębiorcami oraz umożliwienie kontynuacji działalności doradczej po zakończeniu realizacji projektu. Zadaniem zatrudnionych w nich mobilnych doradców biznesowych było diagnozowanie indywidualnych potrzeb przedsiębiorców oraz udzielanie im właściwego wsparcia (odpowiadającego potrzebom), z wykorzystaniem potencjału województwa²⁷.

Aktualnie doradcy funkcjonują w sieci doradczej pn. „Łódzkie dla biznesu”²⁸.

Poza działaniami wskazanymi powyżej, w województwie łódzkim istnieją formy wsparcia aktywizacji inicjatyw społecznych, nakierowanych na powstawanie i rozwój innowacyjnych rozwiązań (obszar społeczeństwa obywatelskiego). Należą do nich w szczególności:

- ✓ **Budżet obywatelski** - inicjatywa umożliwiająca społeczeństwu wskazanie swoich potrzeb poprzez głosowanie nad projektami (miękkimi i twardymi) które następnie zostają zrealizowane przez Samorząd. Jego celem jest również wzmocnienie poczucia tożsamości i przynależności regionalnej, oraz promowanie aktywnej postawy poprzez udział w procesie decyzyjnym;
- ✓ **Hub innowacji (SkyHub)** - niekomercyjna przestrzeń łącząca funkcje co-workingu z komplementarnymi usługami doradczymi (w tym mentoringiem), serią warsztatów,

²⁵ Aktualnie wsparcie doradcze udzielane jest w ramach projektu pn. „Łódzkie dla Biznesu – Rozwój na Plus”, który będzie realizowany w okresie: 1.09.2021 – 30.09.2023.

²⁶ Należą do nich powiaty: łódzki, bełchatowski, łowicki, radomszczański, zgierski, zduńskowski, radomszczański.

²⁷ Projekt pn. „Promocja gospodarcza Województwa Łódzkiego poprzez organizację i udział w Europejskim Forum Gospodarczym, Międzynarodowym Kongresie Biogospodarki, Łódzkie Innovation Days, szkoleniach oraz stworzenie systemu komunikacji i doradztwa dla przedsiębiorców”.

²⁸ Projekt pn. „Łódzkie dla Biznesu – Rozwój na Plus”.

prelekcji i eventów branżowych mających na celu stworzenie, kreatywnej i przedsiębiorczej społeczności, w której wsparcie znajdują pomysłodawcy różnorodnych projektów biznesowych.

Ponadto w 2016 r. województwo łódzkie przystąpiło do projektu pn. **Beyond EDP**, którego głównym celem jest zwiększenie skuteczności polityk innowacyjnych regionów partnerskich (znajdujących się w: Holandii, Hiszpanii, Francji, Włoszech, Szwecji czy Niemczech) poprzez udoskonalenie przeprowadzanego w nich PPO²⁹. Udział województwa łódzkiego w projekcie pozwolił na zwiększenie poziomu wiedzy niezbędnej dla opracowania spójnego modelu przeprowadzania PPO³⁰, w którym wykorzystany zostanie na niespotykaną dotychczas skalę potencjał endogeniczny regionu, a także doświadczenia nabyte podczas jego realizacji.

W celu zapewnienia elastyczności wsparcia udzielanego w ramach realizacji koncepcji RIS3 w 2018 r. określono (i po raz pierwszy zastosowano) **zasady monitorowania stanu innowacyjności województwa łódzkiego**. Wykorzystano przy tym metodologię badawczą złożoną z jedenastu etapów, wśród których znalazły się metody właściwe dla przeprowadzania PPO (np. Smart Lab, czy analiza jakościowa w oparciu o wyniki wywiadów pogłębionych). Rezultatem tych działań było opracowanie Raportu zawierającego wyniki badania stanu innowacyjności wszystkich sektorów gospodarki regionu (w tym oddziaływanie międzygałęziowe, dostarczające informacji na temat powstawania innowacji na styku różnych branż)³¹. Przeprowadzane badanie nie doprowadziło do wyłonienia nowych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego, jednak pozwoliło wskazać te o największym potencjale spośród dotychczasowych specjalizacji.

We wrześniu 2020 r. w powołano Radę Odpowiedzialnego Rozwoju (ROR), która zastąpiła Radę Innowacji. Jej działalność została wsparta przez Grupę Roboczą ds. Polityki Klastrowej oraz Grupę Roboczą ds. Regionalnej Strategii Innowacji³². Natomiast w lipcu 2021 r. zadania związane z koordynacją przeprowadzania PPO zostały przekazane do Zespołu Regionalnego Systemu Innowacji (ZIN) w Biurze Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego w Łodzi (PBBWŁ)³³.

²⁹ Liderem projektu jest Agencja Rozwoju Regionalnego Aritt Centre Val-de-Loire (Francja). Pozostałymi partnerami byli przedstawiciele następujących regionów: Bourgogne Franche-Comté (Francja), Umbria (Włochy), Saxony-Anhalt (Niemcy), Centru (Rumunia), Castilla y Leon (Hiszpania), Extremadura (Hiszpania), Östergötland (Szwecja), Northern Netherlands (Holandia), województwo łódzkie, a także organizacji: EURADA i S3 Plaform. Okres realizacji projektu: 1.04.2016 r. – 31.03.2021 r.

³⁰ Była ona nabywana poprzez udział we wzajemnych wizytach (tzw. Peer Reviews), ocenach (zawierających rekomendacje), pracach tzw. Grup Zadaniowych oraz możliwości korzystania ze stworzonych do tego celu kanałów komunikacji. Pomocne były również rekomendacje zawarte w opracowanym podczas realizacji projektu raporcie pt. *How to resolve the main Entrepreneurial Discovery Process challenges? Synthesis report of the three taskforces on EDP Management as part as Beyond EDP project – 2nd version*.

³¹ Zob. Raport końcowy z badań przeprowadzonych w ramach Stworzenia narzędzi do monitorowania innowacyjności regionu łódzkiego, z wykorzystaniem procesu przedsiębiorczego odkrywania na potrzeby aktualizacji RSI LORIS 2030, marzec 2018 r.

³² Informacje na temat zasad działania Rady znajdują się w pkt. 4.2 niniejszego opracowania: „Przeprowadzanie PPO na poziomie makro”.

³³ Uchwała nr 667/21 Zarządu Województwa z dnia 22 lipca 2021 r. w sprawie: zatwierdzenia regulaminu organizacyjnego Biura Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego w Łodzi. Jednocześnie BPPWŁ zostało objęte nadzorem

2.2. Bariery w zakresie przeprowadzania PPO zdiagnozowane w województwie łódzkim

Analiza założeń dokumentów strategicznych i operacyjnych województwa łódzkiego odnoszących się do działalności w obszarze polityki innowacyjnej pozwoliła na identyfikację barier utrudniających skuteczne przeprowadzanie PPO. Wśród nich należy wskazać:

- ✓ brak określonych zadań podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji,
- ✓ brak sprecyzowanych zasad ciągłej współpracy Zarządu Województwa z regionalnymi interesariuszami w obszarze polityki innowacyjnej,
- ✓ brak wypracowanego systemu monitorowania potencjału innowacyjnego regionu,
- ✓ indywidualizm w działalności podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji (oraz duża konkurencja pomiędzy nimi)³⁴.

Świadomość ich występowania zwiększa stopień trafności określenia celów w zakresie przeprowadzania PPO. Proces eliminacji wskazanych barier będzie wymagać systematycznych i konsekwentnych działań, skoncentrowanych przede wszystkim na czynnikach, które obniżają innowacyjność regionu. W celu wzmocnienia Strategii, a także oparciu o posiadaną wiedzę została przeprowadzona analiza SWOT przedstawiająca aktualną sytuację województwa łódzkiego w zakresie PPO.

metrycznym w zakresie zadań związanych opracowaniem projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa łódzkiego przez Wydział Rozwoju Przedsiębiorczości w Departamencie Prawno – Organizacyjnym UMWŁ (§1 pkt 1.2. Uchwały nr 667/21).

³⁴ Por. *Action Plan of the project „Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process (Beyond EDP)”*, Łódź 2018 r., s. 22-23.

2.3 Analiza SWOT

SZANSE	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY	ZAGROŻENIA
ADMINISTRACJA JAKO KOORDYNATOR DZIAŁAŃ W OBSZARZE POLITYKI INNOWACYJNEJ			
Uczestnictwo w projekcie pn. <i>Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process „Beyond EDP”</i>.	Realizacja Planu Działań sporządzonego w ramach projektu pn. <i>Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process „Beyond EDP”</i> pozwalającego na wykorzystanie wiedzy nabytej w trakcie realizacji projektu.	Możliwość wystąpienia zmian kadrowych lub organizacyjnych w podmiotach województwa łódzkiego właściwych w zakresie koordynacji przeprowadzania PPO, które mogą wpłynąć na skuteczność działań prowadzonych w tym zakresie.	
	Nawiązanie kontaktu z interesariuszami regionalnymi – uczestnikami projektu, na niespotykaną dotychczas skalę.		

	Zwiększenie zainteresowania podejmowaniem ciągłej współpracy w ramach polityki innowacyjnej wśród przedstawicieli administracji publicznej Województwa łódzkiego (ewolucja podejścia z top-down ³⁵ , w kierunku bottom-up ³⁶).	Potrzeba zwiększania doświadczenia w zakresie prowadzenia (moderowania) cyklicznych spotkań z regionalnymi interesariuszami.	Możliwość wystąpienia niekorzystnej sytuacji społeczno-gospodarczej, skutkującej brakiem zainteresowania regionalnych interesariuszy podnoszeniem poziomu innowacyjności (np. w związku z pandemią COVID - 19).
	Podjęcie decyzji o aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa łódzkiego LORIS 2030 z wykorzystaniem PPO.	Konieczność ciągłego doskonalenia mechanizmów i narzędzi dla zapewnienia ciągłego przepływu informacji pomiędzy właściwymi komórkami organizacyjnymi Urzędu Marszałkowskiego Województwa łódzkiego oraz przedstawicielami podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji.	
Możliwość nawiązywania współpracy ponadregionalnej (zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym).		Niewielkie doświadczenie we współpracy ponadregionalnej w zakresie PPO.	Trudności w adaptacji dobrych praktyk z innych regionów UE z uwagi na odmienności w istniejących uwarunkowaniach (prawnych, finansowych,

³⁵ Top-Down – (tzw. podejście odgórne) oparte na centralizacji procesów decyzyjnych. Zob. Gianelle C. Kyriakou D. Cohen C. Przeor M., *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, Brussels: European Commission, 2016 r., s. 15.

³⁶ Bottom-up – (tzw. podejście oddolne) decydenci polityczni mogą współdziałać wraz regionalnymi interesariuszami w celu określenia możliwości podnoszenia poziomu innowacyjności. Zob. *Tamże*, s. 33.

			związanych z zasobami ludzkimi itp.).
			Problemy w zakresie wytyczenia „linii demarkacyjnej” oraz skoordynowania działań podejmowanych pomiędzy organami administracji szczebla centralnego i regionalnego.
Konieczność spełnienia warunków dopuszczających w ramach CP1 (w szczególności warunku 4. <i>efektywna współpraca z podmiotami należącymi do regionalnego systemu innowacji, – proces przedsiębiorczego odkrywania</i>).			Brak precyzyjnych opisów działań niezbędnych do podejmowania w celu spełnienia poszczególnych warunków oraz systemu oceny stopnia spełnienia.
	Posiadanie niezbędnych zasobów i doświadczenia w prowadzeniu kampanii promocyjnych mogących służyć do zachęcania do współpracy regionalnych interesariuszy.	Niekorzystny wizerunek Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego jako partnera do współpracy (partnera biznesowego). Powyższy problem wynika z faktu, iż administracja publiczna podlega usystematyzowanym procedurom, często niezrozumiałym dla sektora prywatnego (np. wydłużony proces decyzyjny wynikający z uregulowań prawnych).	

	Działalność Doradców systemu wsparcia „Łódzkie dla Biznesu” umożliwiająca nawiązanie kontaktu z przedstawicielami podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji, jak również diagnozowanie potencjału regionu oraz potrzeb przedsiębiorców. Działalność Hubu Innowacji – SkyHub, który pozwala na wspieranie działalności w podsystemie - społeczeństwo obywatelskie.	Ograniczone możliwości zachęcania interesariuszy regionalnych do nawiązania współpracy w ramach PPO (np. brak możliwości gratyfikacji finansowej).	
ŚRODOWISKO INNOWACJI			
	Występowanie aktywnych przedstawicieli podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji (liderzy innowacyjności funkcjonujący w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji lub technologii kluczowych).	Niedostateczne dostrzeganie korzyści z długotrwałej współpracy przez przedstawicieli poszczególnych podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji	
	Nabyte doświadczenia i nawiązane kontakty podczas dotychczasowej, doraźnej współpracy z przedstawicielami	Brak wykształconych trwałych sieci powiązań pomiędzy podmiotami należącymi do regionalnego systemu	

	podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji.	innowacji (brak tradycji ciągłej współpracy).	
	Zainteresowanie tworzeniem kolejnych inicjatyw klastrowych w obszarach inteligentnych specjalizacji.	Niewielka ilość aktywnych klastrów w regionie (żaden z nich nie spełnia wymogów umożliwiających nadanie mu statusu krajowego klastra kluczowego).	
	Wzrost wartości wskaźnika: „przedsiębiorstwa przemysłowe współpracujące w ramach inicjatywy klastrowej lub innej sformalizowanej współpracy w ogóle przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie” ³⁷ .	Niewystarczający stopień dostrzegania korzyści z wprowadzania innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorców (w tym opartych na modelu innowacji otwartych) ³⁸ .	
Możliwość tworzenia partnerstw z udziałem podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji dzięki uczestnictwu w projektach finansowanych z funduszy europejskich.		Niedostateczna integracja kluczowych grup interesariuszy należących do regionalnego systemu innowacji.	
		Trudności w zakresie pokonywania barier mentalnych takich, jak brak zaufania, czy konflikt interesów.	
GOSPODARKA OPARTA NA WIEDZY			

³⁷ W 2018 roku wartość wskaźnika przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej lub innej sformalizowanej współpracy w ogóle przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie wyniosła 20,4% i była ponad dwukrotnie wyższa w porównaniu do wartości osiągniętej w 2014 roku (źródło: GUS BDL).

³⁸ Przejawia się to m.in. niskimi wartościami wskaźników przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej (14 pozycja w rankingu województw w 2018 r. zarówno dla przedsiębiorstw przemysłowych, jak i usługowych; źródło: GUS BDL).

	Stabilny wzrost odsetka osób w wieku 15 – 64 lata z wykształceniem wyższym ²⁸ .		Występowanie problemu depopulacji (starzenie się społeczeństwa, ujemny przyrost naturalny, ujemne saldo migracji – w tym odpływ absolwentów uczelni do innych regionów, czy też państw.
Możliwości zwiększania współpracy jednostek badawczo – rozwojowych z przedsiębiorcami poprzez uczestnictwo w różnorodnych projektach i inicjatywach.	Wysoki potencjał łódzkiego ośrodka akademickiego i instytutów naukowo badawczych	Niedostateczny poziom współpracy między środowiskiem akademickim a przedsiębiorcami	
		Niedostosowanie kierunków kształcenia zawodowego do potrzeb regionalnego rynku pracy.	
Możliwość udziału naukowców z województwa w projektach międzynarodowych skutkująca nawiązaniem trwałych relacji z ośrodkami naukowymi i uczelniami zarówno w całym kraju, jak i na świecie.			
	Rozpowszechnione odbywanie zajęć praktycznych	Niska frekwencja w naborach do szkół zawodowych.	
	w ramach nauki zawodu w przedsiębiorstwach.	Zbyt powolne dostosowywanie się programów nauczania do wymagań innowacyjnej gospodarki.	
Położenie geograficzne i dostępność komunikacyjna sprzyjające przyciąganiu	Dobry klimat dla rozwoju przedsiębiorczości, innowacyjności i lokowania inwestycji	Brak skoordynowanych i wyspecjalizowanych działań w zakresie wsparcia procesu transferu technologii.	Stereotyp województwa łódzkiego jako regionu mało nowoczesnego

²⁸ W 2018 r. województwo łódzkie zajęło 7. Pozycję w rankingu województw (źródło: GUS BDL).

inwestorów oferujących innowacyjne rozwiązania.	(ŁSSE, silne ośrodki naukowo badawcze, np. instytuty naukowe zrzeszone w Sieci Badawczej Łukasiewicz).	Brak zorganizowanych działań zachęcających inwestorów do budowania działów badawczych, czy też prowadzenia działalności badawczej w regionie.	z uwagi na dominację sektorów opartych na tradycyjnym przemyśle.
	Wzrost nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do nakładów brutto na środki trwałe oraz nakładów wewnętrznych na działalność B+R w sektorze przedsiębiorstw.	Zmniejszająca się ilość ośrodków innowacji w województwie ³⁹ . Znaczna przewaga mikroprzedsiębiorstw (95,5%), charakteryzujących się zazwyczaj niskim potencjałem innowacyjnym oraz brakiem własnego zaplecza badawczo – rozwojowego.	
Możliwość przejmowania przez przedsiębiorców z regionu standardów dużych koncernów związanych z prowadzeniem działalności innowacyjnej (w tym ciągłego doskonalenia i unowocześniania zarówno produktów, jak i usług).	Występowanie w obszarach inteligentnych specjalizacji innowacyjnych przedsiębiorców o silnej pozycji konkurencyjnej zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym.		
	Obecność przedsiębiorstw posiadających znaczny potencjał innowacyjny (objętych prawną	Znaczna przewaga MŚP o niskim potencjale innowacyjnym nad dużymi przedsiębiorstwami).	

³⁹ W 2017 r. w województwie łódzkim istniało 35 ośrodków innowacji, zaś w 2015 r. było ich 39. Zob. A. Bąkowski, M. Mażewska (red), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, SOOiPP, Poznań – Warszawa, 2018 r., s. 11.

	ochroną dóbr niematerialnych).		
Możliwość uzyskania wsparcia z funduszy europejskich na realizację projektów przyczyniających się do podnoszenia poziomu innowacyjności.		Niewystarczające zainteresowanie potencjalnych beneficjentów wsparciem ze środków publicznych (postrzeganego jako jedynego czynnika motywującego do nawiązania współpracy).	
		Brak szerokiej oferty finansowej dla przedsiębiorstw na potrzeby inwestycji o podwyższonym ryzyku.	

Tabela nr 1. Analiza SWOT w zakresie PPO dla województwa łódzkiego. Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki analizy SWOT prowadzą do wniosku, iż województwo łódzkie działa w przyjaznym otoczeniu, choć wciąż występuje w nim wiele wyzwań do podjęcia⁴⁰. Dotyczą one w szczególności braku postrzegania przez przedsiębiorców innowacyjności jako czynnika prowadzącego do podnoszenia pozycji konkurencyjnej regionu, czy też indywidualizmu w działalności podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji (niekiedy ich przedstawiciele nie mają świadomości przynależności do owego systemu). Za kluczowe zagrożenie dla podnoszenia poziomu innowacyjności regionu należy uznać występujące w ostatnich latach zjawisko depopulacji i ujemne saldo migracji (dotyczy w szczególności absolwentów uczelni). Mocne strony związane są z występowaniem wysokiego potencjału łódzkiego ośrodka akademickiego i instytutów naukowo – badawczych wzmocnionych przez szanse rozwoju zarówno uczelni, jak i przedsiębiorstw, dzięki wykorzystaniu wsparcia udzielanego w ramach polityki spójności oraz możliwości oferowanych przez funkcjonowanie w rynku wewnętrznym UE.

Powyższe wnioski skłaniają do opracowania ujednoliconego katalogu celów operacyjnych PPO o dwojakim charakterze:

- ✓ systemowym – prowadzących do stworzenia zorganizowanego systemu wspierania rozwoju innowacyjności.

⁴⁰ Dane zawarte w analizie SWOT pochodzą z zarówno z dokumentów strategicznych i operacyjnych województwa łódzkiego odnoszących się do działalności w obszarze polityki innowacyjnej, ze źródeł statystyki publicznej, jak i praktycznej działalności podejmowanej w tym obszarze.

- ✓ świadomościowo – kulturowym – pozwalających na podnoszenia poziomu świadomości odnośnie korzyści z uczestnictwa w PPO (działania prowadzone w ramach systemu wspierania rozwoju innowacyjności).

2.4 Cele operacyjne w zakresie przeprowadzania PPO w województwie łódzkim

Przeprowadzenie analizy SWOT doprowadziło do sformułowania kluczowych problemów, które stały się podstawą usystematyzowania celów operacyjnych PPO odpowiadających na potrzeby podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji województwa (opartego na modelu poczwórnej helisy: przedsiębiorcy, nauka, społeczeństwo, organy administracji).

Biorąc pod uwagę układ priorytetów i celów strategicznych RSI LORIS 2030⁴¹, wnioski z raportu z ewaluacji Strategii⁴², zakres obszarów wymagających udoskonalenia na podstawie Planu Działań sporządzonego w związku z realizacją projektu pn. *Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process (Beyond EDP)*⁴³, bariery w rozwoju innowacyjności wskazane w Raporcie pt. „Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji w województwie łódzkim”, a także wyniki analizy SWOT sformułowano następujące szczegółowe cele PPO:

I. Cele systemowe:

- ✓ wykorzystanie informacji zawartych w dokumentach opracowanych podczas realizacji projektu pn. „Beyond EDP”⁴⁴ oraz dobrych praktyk regionów partnerskich, w celu podniesienia poziomu skuteczności działań podejmowanych w zakresie polityki innowacyjnej województwa łódzkiego (stosownie do założeń Planu Działań sporządzonego w ramach realizacji projektu pn. „Beyond EDP”, województwo łódzkie zobowiązało się do zastosowania dwóch dobrych praktyk: pierwsza zakłada stworzenie Tematycznych Grup Roboczych na wzór rozwiązania

⁴¹ Zob. Rozdział V RSI LORIS 2030.

⁴² Zob. *Ewaluacja on-going wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030 (RSI LORIS 2030) poszerzona o ewaluację RSI LORIS 2030 w zakresie poprawności merytorycznej i metodologicznej dokumentu, określającego cele i sposób prowadzenia polityki innowacyjnej w województwie łódzkim (elementy ewaluacji ex-ante)*, Warszawa – Łódź, 2017 r.

⁴³ Plan Akcji określa działania zaplanowane w celu udoskonalenia wdrażania procesu przedsiębiorczego odkrywania w regionach partnerskich projektu pn. Beyond EDP. W przypadku województwa łódzkiego zawiera on założenia modelu współpracy podmiotów tworzących ekosystem innowacji odpowiadającemu na zdiagnozowane potrzeby przedsiębiorstw. Wśród obszarów wymagających udoskonalenia wskazanych w Planie Akcji znalazły się: brak określonych zadań podmiotów tworzących regionalny system innowacji, sporadyczna i intuicyjna organizacja współpracy ich przedstawicieli skutkująca indywidualizmem działalności prowadzonej przez owe podmioty (a nawet występowaniem wśród nich zjawiska konkurencji) brak wypracowanego systemu monitorowania potencjału innowacyjnego regionu.

⁴⁴ Do dokumentów opracowanych w trakcie realizacji projektu pn. „Beyond EDP” należą: K. Detterbeck, *Framework document Based on existing EDP Analyses and Regions' Experiences*, Magdeburg 2018 r.; *How to resolve the main Entrepreneurial Discovery Process Challenges? Synthesis report of the three taskforces on EDP Management as part as Beyond EDP project - 2nd version*, 2020 r.

zastosowanego w hiszpańskim regionie Extremadura; druga opiera się na zastosowaniu modelu współpracy funkcjonującego w Research Campus STIMULATE, w niemieckim regionie Saxony-Anhalt)⁴⁵,

- ✓ wypracowanie zasad wyznaczania priorytetów na każdym etapie procesu strategicznego (wdrażanie koncepcji RIS3),
- ✓ stworzenie warunków do integracji, komunikacji oraz koordynacji działalności przedstawicieli podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji na rzecz wspólnego odkrywania nowych obszarów gospodarczych wymagających wsparcia (inteligentne specjalizacje), jak również kreowania i realizacji założeń polityki innowacyjnej województwa łódzkiego (w tym zapisów Regionalnej Strategii Innowacji LORIS 2030),
- ✓ stworzenie mechanizmów identyfikacji i efektywnego wykorzystania potencjału endogenicznego (wewnętrznego) województwa łódzkiego (zasoby ludzkie, finansowe, infrastrukturalne, technologiczne, itp.)⁴⁶, w powiązaniu z identyfikacją uwarunkowań egzogenicznych (zewnętrznych) na rzecz podnoszenia poziomu innowacyjności regionu (wielowymiarowe ujęcie regionalnego systemu innowacji),
- ✓ zapewnienie możliwości identyfikacji liderów kreowania rozwiązań w wybranych obszarach regionalnej polityki innowacyjnej (np. w ramach poszczególnych inteligentnych specjalizacji),
- ✓ zapewnienie możliwości trafnego doboru i twórczego zastosowania instrumentów polityki innowacyjnej (ang. policy mix) w stosunku do bieżących potrzeb przedsiębiorstw, z uwzględnieniem specyfiki (odmienności) poszczególnych inteligentnych specjalizacji,
- ✓ zapewnienie możliwości bieżącego przeciwdziałania pojawiającym się barierom rozwoju innowacyjności (w szczególności zdiagnozowanym podczas prac nad dokumentami strategicznymi i operacyjnymi województwa łódzkiego),
- ✓ wypracowanie mechanizmów tworzenia wspólnej wizji wspierania rozwoju społeczno – gospodarczego województwa łódzkiego dzięki zwiększenia skuteczności działań w obszarze polityki innowacyjnej,
- ✓ stworzenie mechanizmu monitorowania oraz wdrażania (z uwzględnieniem specyfiki uwarunkowań właściwych dla województwa łódzkiego) dobrych praktyk stosowanych w innych regionach UE, w zakresie polityki innowacyjnej.

⁴⁵ W przyszłości możliwe jest również wzięcie pod uwagę zastosowania innych spośród dobrych praktyk wskazanych w załączniku do dokumentu autorstwa K. Detterbeck, pt. "Framework document...", stosownie do uwarunkowań pojawiających się w województwie łódzkim.

⁴⁶ Do zasobów województwa należy również zaliczyć instrumenty posiadane przez Urząd Marszałkowski Województwa łódzkiego, jak np. możliwość wsparcia w ramach systemu „Łódzkie dla Biznesu”.

II. Cele świadomościowo - kulturowe:

- ✓ promowanie i upowszechnianie postaw proinnowacyjnych (opartych na modelu innowacji otwartych), jako istotnego czynnika wpływającego na budowę pozycji konkurencyjnej regionalnych przedsiębiorstw,
- ✓ zmiana postrzegania roli administracji publicznej Województwa Łódzkiego (oraz właściwych wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych). Zgodnie z istotą PPO organy administracji publicznej powinny pełnić funkcję koordynatora (nie zaś samodzielnego kreatora) polityki innowacyjnej (odejście od podejścia top-down, w kierunku wymaganego przez Komisję Europejską podejścia bottom-up)⁴⁷,
- ✓ podnoszenie poziomu wzajemnego zaufania oraz świadomości przedstawicieli podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji na temat korzyści wynikających z długotrwałej i systematycznej współpracy na rzecz podnoszenia stopnia innowacyjności gospodarki województwa,
- ✓ podejmowanie działań prowadzących do wspólnego nabywania wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego przeprowadzania PPO w województwie łódzkim (zgodnie z koncepcją regionu uczącego się).

3 Zasady identyfikacji i monitorowania potencjału województwa łódzkiego umożliwiające skuteczne przeprowadzanie PPO

Realizacja skutecznej polityki innowacyjnej nie może odbywać się bez znajomości aktualnej oferty regionalnej dla przedsiębiorców. Zapewnienie jej transparentności może pozwolić zarówno na koordynację działań poszczególnych podmiotów, w celu efektywnego wykorzystywania potencjału regionu (np. zasobów ludzkich, finansowych, infrastrukturalnych itp.), jak również dla osiągania synergii podejmowanych działań (np. poprzez organizację wydarzeń o charakterze promocyjnym)⁴⁸. Stosownie do założenia przyjętego w niniejszym dokumencie, monitorowaniu będzie podlegała oferta wybranych podmiotów, których działalność w naturalny sposób może przyczyniać się do podnoszenia poziomu innowacyjności województwa łódzkiego⁴⁹. Pozwoli to na kreowanie rozwiązań w obszarze polityki innowacyjnej dopasowanych do potrzeb przedsiębiorców zdiagnozowanych zgodnie z założeniami niniejszego dokumentu (odpowiednio na poziomie sektorowym/branżowym –

⁴⁷ Wymaga to dokonania przemiany mentalnej przedstawicieli różnorodnych podmiotów (aktorów regionalnych) prowadzącej do aktywnego uczestniczenia przez nich w podejmowaniu wspólnych decyzji wraz z ponoszeniem odpowiedzialności za jej skutki (odejście od postrzegania województwa wyłącznie jako instytucji zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym w kierunku kreatora współpracy w regionie oraz partnera biznesowego).

⁴⁸ Por. RSI LORIS 2030, s. 147.

⁴⁹ Zostały one wskazane w załączniku nr 2 - Wykaz wybranych podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji (wraz z ofertą instytucji otoczenia biznesu).

ppkt. 5.1⁵⁰ i regionalnym – ppkt. 5.2⁵¹.). Podmiotem właściwym do gromadzenia i aktualizacji przedmiotowych danych jest ZIN⁵².

3. Konstrukcja i zasady działania sieci współpracy w regionie

Tworzenie regionalnego systemu innowacji musi być skorelowane z celami polityki innowacyjnej państwa, które z kolei wpisują się w szerszy kontekst ram i kierunków wyznaczanych na poziomie wszystkich państw członkowskich przez Komisję Europejską. Zapewnienie spójności na poziomie województwa łódzkiego z kierunkami polityki innowacyjnej na poziomie krajowym i europejskim, stanowi wyzwanie dla instytucji odpowiedzialnych za kreowanie systemu innowacji w regionie. Za zapewnienie komplementarności działań pomiędzy poziomami odpowiadać będą instytucje strategiczne dla regionu, tj. Zarząd Województwa Łódzkiego, wybrane komórki Organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego oraz Biuro Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego w Łodzi.

4.1. Założenia ogólne

Jednym z kluczowych wyzwań zapewnienia skuteczności przeprowadzania PPO jest zapewnienie ciągłej i skoordynowanej współpracy podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji. Do osiągnięcia tego celu niezbędna jest identyfikacja zarówno właściwych partnerów, jak i wspólnego celu, który pozwoli na zaangażowanie ich do współdziałania na rzecz kreowania i realizacji założeń polityki innowacyjnej⁵³. **Konstrukcja i zasady działania sieci współpracy przyjęta w niniejszym dokumencie opiera się na koordynacji przeprowadzania PPO na trzech poziomach: makro, mezo, mikro. Ponadto umożliwia zapewnienie funkcjonowania tzw. systemu informacji**

⁵⁰ Skoncentrowanych w obszarach objętych regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami województwa łódzkiego.

⁵¹ Odnosi się do obszarów gospodarczych znajdujących się poza regionalnymi inteligentnymi specjalizacjami województwa łódzkiego.

⁵² Istotne tym zakresie jest również prowadzenie współpracy z doradcami funkcjonującymi w ramach sieci doradczej pn. „Łódzkie dla Biznesu”. Z uwagi na fakt, iż odbywają oni bezpośrednie spotkania zarówno z przedsiębiorcami, jak i przedstawicielami innych kategorii podmiotów regionalnych powinni mieć zapewniony dostęp do gromadzonych danych. Dzięki temu będą mogli wykorzystywać je w trakcie prowadzonej działalności doradczej oraz wspierać proces ich aktualizowania, wykorzystując w tym celu posiadane informacje.

⁵³ Działalność sieci może również służyć identyfikacji liderów współpracy w różnorodnych obszarach polityki innowacyjnej. Mogą oni reprezentować dowolne podmioty należące do regionalnego systemu innowacji. Istotne jest jednak, wyróżniali się poczuciem odpowiedzialności za rozwój regionu oraz gotowością do współpracy. Powinni również rozumieć (a nawet kreować) swoją rolę, która w naturalny sposób będzie ewoluowała wraz z upływem czasu.

zwrotnych (ang. feedback mechanism and transfer to policy). Schemat podmiotów należących do sieci współpracy przedstawia rysunek nr 3.

POZIOM		PODMOT ODPOWIEDZIALNY ZA REALIZACJĘ					
MAKRO	RADA ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU						Zespół Roboczy ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030
	Grupa Robocza ds. Polityki Klastrowej			Grupa Robocza ds. Regionalnej Strategii Innowacji			
MEZO	TEMATYCZNE GRUPY ROBOCZE dedykowane poszczególnym regionalnym inteligentnym specjalizacjom województwa łódzkiego:						
	Specjalizacja	Specjalizacja	Specjalizacja	Specjalizacja	Specjalizacja	Specjalizacja	
MIKRO	Grupy Robocze powoływane ad hoc do opracowywania kierunków działań w ramach podobszarów należących do poszczególnych specjalizacji						
	Zespół Roboczy ds. Budowy Sieci Innowacji Województwa Łódzkiego						
	Przedstawiciele sieci doradczej „Łódzkie dla Biznesu”						

Rysunek nr 3. Schemat systemu podmiotów uczestniczących w przeprowadzaniu PPO w województwie łódzkim.
Źródło: opracowanie własne.

4.2. Przeprowadzanie PPO na poziomie makro

Na poziomie makro PPO realizowany jest poprzez działalność podmiotów, np. organizacji „parasolowych” obejmująca całą gospodarkę województwa z uwzględnieniem kontekstu regionalnego⁵⁴. Podmiotami odpowiedzialnymi za działalność na tym poziomie w województwie łódzkim są:

- ✓ Rada Odpowiedzialnego Rozwoju (ROR) wspierana przez Grupę Roboczą ds. Regionalnej Strategii Innowacji oraz Grupę Roboczą ds. RSI Polityki Klastrowej;
- ✓ Zespół Roboczy ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030.

Rada Odpowiedzialnego Rozwoju złożona z przedstawicieli samorządu województwa łódzkiego oraz regionalnego środowiska gospodarczego i naukowego. Pełniąc funkcję organu doradczego Zarządu Województwa Łódzkiego odpowiada za wypracowywanie wizji i kierunków rozwoju, inicjowanie działań, a także konsultację generalnych rozwiązań przyjmowanych w obszarze polityki innowacyjnej (np. zawartych we właściwych dokumentach strategicznych lub operacyjnych). Podmiotami udzielającymi wsparcia Radzie w zakresie przedmiotu prowadzonej działalności są: **Grupa Robocza ds. Polityki Klastrowej**, złożona z przedstawicieli klastrów funkcjonujących w województwie łódzkim⁵⁵ oraz **Grupa Robocza ds. Regionalnej Strategii Innowacji**, w skład której wchodzi przedstawiciele poszczególnych Tematycznych Grup Roboczych (wyłonieni liderzy poszczególnych grup).

Zespół Roboczy ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030 składa się z przedstawicieli komórek organizacyjnych Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego oraz wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych, których zadaniem jest dostarczanie do ZIN danych niezbędnych do sporządzania rocznych planów działania na rzecz realizacji RSI LORIS 2030 oraz monitorowania stanu realizacji RSI LORIS 2030, a także na aktywnym udziale w procesie ewaluacji i aktualizacji RSI LORIS 2030⁵⁶.

Do zadań Zespołu należy ciągła współpraca z Biurem Planowania Przestrzennego Województwa Łódzkiego w Łodzi (podmiot odpowiedzialny za koordynację działań w zakresie monitoringu, ewaluacji i aktualizacji RSI LORIS 2030), w szczególności poprzez:

⁵⁴ Por. *How to resolve the main Entrepreneurial Discovery Process Challenges? Synthesis report of the three task forces on EDP Management as part as Beyond EDP project - 2nd version, 2020 r.*, s. 14.

⁵⁵ Stosownie do § 3 pkt. 6 Regulaminu Działania Rady Odpowiedzialnego Rozwoju Województwa Łódzkiego (załącznik nr 5).

⁵⁶ Jeśli tematyka posiedzenia będzie tego wymagała, możliwe jest zaproszenie na posiedzenie Grupy przedstawiciela podmiotu nie należącego do jej stałego składu.

- ✓ cykliczne przekazywanie danych niezbędnych do sporządzania rocznych i ramowych planów działania na rzecz realizacji RSI LORIS 2030,
- ✓ cykliczne przekazywanie danych niezbędnych do monitoringu stanu realizacji RSI LORIS 2030 (dotyczy projektów oraz zadań budżetowych),
- ✓ aktywny udział w procesie ewaluacji i aktualizacji RSI LORIS 2030.

Jego działalność będzie również miała na celu zapewnienie wysokiego stopnia zbieżności wsparcia publicznego (np. udzielanego w ramach projektów własnych realizowanych w UMWŁ) z potrzebami regionalnych interesariuszy zidentyfikowanymi podczas prac na tym poziomie.

4.3. Przeprowadzanie PPO na poziomie mezo (w tym działania cross-sektorowe)

Przeprowadzanie PPO na poziomie mezo opiera się na działalności podmiotów (mogą nimi być np. tematyczne grupy robocze, klastry itp.) skoncentrowanej w poszczególnych obszarach polityki innowacyjnej lub regionalnych inteligentnych specjalizacjach⁵⁷.

Dla zapewnienia skuteczności PPO w województwie łódzkim kluczowe znaczenie ma działalność **Tematycznych Grup Roboczych (TGR)**⁵⁸. Ich celem jest wspieranie procesu kreowania i realizacji założeń polityki innowacyjnej, pozwalające na efektywne wykorzystanie potencjału endogenicznego województwa łódzkiego, w sposób uwzględniający specyfikę poszczególnych inteligentnych specjalizacji (adekwatnie do zdiagnozowanych potrzeb)⁵⁹. W ich skład wchodzi przedstawiciele podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji reprezentujący: przedsiębiorstwa⁶⁰, uczelnie, jednostki naukowo-badawcze, instytucje otoczenia biznesu oraz administrację publiczną.

Działalność TGR polega w szczególności na:

- ✓ dostarczaniu informacji (dane jakościowe) na temat skuteczności działań podejmowanych dotychczas w ramach polityki innowacyjnej;
- ✓ dostarczaniu informacji na temat wyłaniających się potencjałów lub zagrożeń;

⁵⁷ Por. *How to resolve...*, s. 14.

⁵⁸ Działalność TGR stanowi ucieleśnienie jednej z dwóch dobrych praktyk zawartych w wykazie 20 dobrych praktyk stosowanych w regionach partnerskich (zob. K. Detterbeck, *Framework document Based on existing EDP Analyses and Regions' Experiences*, Magdeburg 2018 r.), stosownie do założeń Planu Akcji sporządzonego w ramach realizacji projektu pn. „Beyond EDP” (zob. s. 21 Planu Akcji).

⁵⁹ Podczas prac nad aktualizacją RSI LORIS 2030 działalność TGR będzie wykorzystywana na każdym etapie procesu strategicznego, stosownie do założeń przyjętych przez Komisję Europejską. Zob. *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012 r., s. 5.

⁶⁰ Dla zachowania właściwych proporcji przewiduje się udział ok. 50% przedsiębiorców w składzie każdej z TGR.

- ✓ współpracy w zakresie identyfikacji nowych nisz i trendów rynkowych w ramach poszczególnych inteligentnych specjalizacji;
- ✓ współpracy na rzecz wyznaczania priorytetowych kierunków rozwoju oraz tworzenia odpowiadających im rozwiązań (w tym dokumentów operacyjnych, wdrożeniowych itp.) z wykorzystaniem posiadanej wiedzy managerskiej⁶¹,
- ✓ wsparcia w zakresie zwiększania stopnia współpracy pomiędzy kluczowymi podmiotami regionalnego systemu innowacji, w tym identyfikacji „ukrytych championów” (podmioty regionalne rozwijające się w obszarze innowacyjności wyłącznie poza województwem).

Przeprowadzanie PPO na poziomie mezo z wykorzystaniem TGR wymaga ciągłego monitorowania sytuacji uwzględniającej specyfikę poszczególnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego, w szczególności:

- ✓ wartości wskaźników makroekonomicznych,
- ✓ wartości alokacji środków z poszczególnych programów operacyjnych,
- ✓ uwarunkowań prawnych,
- ✓ działalności liderów innowacyjności,
- ✓ organizowanych wydarzeń,
- ✓ rozwoju technologii (prowadzenie obserwatorium technologicznego) itp.

Ponadto działalność TGR będzie wymagała dokonywania przeglądów literatury badawczej i branżowej w niezbędnym zakresie⁶². Zakłada się również możliwość powoływania ad hoc grup zadaniowych w ramach poszczególnych TGR, w związku z pojawieniem się potrzeby wypracowania rozwiązań w podobzarach specjalizacji (np. w poszczególnych niszach specjalizacyjnych⁶³). W uzasadnionych sytuacjach możliwe jest również tworzenie zespołów o charakterze cross-sektorowym (np. w przypadku powstania potrzeby wytyczenia kierunków polityki innowacyjnej, które wpłyną na sytuację w więcej, niż jednej specjalizacji województwa łódzkiego⁶⁴). W ich skład mogą wchodzić przedstawiciele grup roboczych dedykowanych różnym specjalizacjom. Przyjęcie takiego rozwiązania umożliwia zwiększenia stopnia adekwatności podejmowanych działań do zmieniającej się

⁶¹ Szczególnie cenna wydaje się wiedza dotycząca sposobu, w jaki liderzy innowacyjności zarządziliby rozwojem innowacyjności w regionie, gdyby byli osobami decyzyjnymi.

⁶² Do gromadzenia powyższych informacji służy osobny plik w programie Excel (wzór pliku stanowi załącznik nr 3 do niniejszego dokumentu).

⁶³ Zob. *Wykaz Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji Województwa Łódzkiego oraz wynikających z nich nisz specjalizacyjnych*, Łódź 2015 r.

⁶⁴ Przykładem takiej sytuacji może być wdrażanie zainicjowanego przez Komisję Europejską procesu sprawiedliwej transformacji (Zob. Wniosek Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające Fundusz na rzecz Sprawiedliwej Transformacji COM (2020) 22), które wywoła skutki zarówno w obszarze specjalizacji województwa łódzkiego – energetyka, w tym odnawialne źródła energii, jak i – zaawansowane materiały budowlane.

sytuacji gospodarczej. Stwarza również możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń oraz integracji požądanej dla kształtowania ekosystemu innowacji województwa łódzkiego.

Na poziomie mezo funkcjonuje również **Zespół Roboczy ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030**. Intensywność i kierunki jego działań determinowane są przez impulsy stanowiące wynik prac **TGR**. Zapewnienie możliwości współpracy pomiędzy tymi podmiotami przyczynia się do budowy kapitału społecznego (m.in. w obszarach poszczególnych inteligentnych specjalizacji).

Zakłada się, iż przeprowadzanie PPO na poziomie mezo w najwyższym stopniu przyczyni się do wyłonienia liderów innowacyjności regionu, którzy wytyczą przyszłe kierunki współpracy w ramach poszczególnych specjalizacji.

4.4. Przeprowadzanie PPO na poziomie mikro

PPO na poziomie mikro skoncentrowany jest na bezpośrednim wsparciu w realizacji konkretnych projektów lub wyznaczaniu wąskich kierunków rozwoju interesariuszy, dzięki aktywności wyspecjalizowanych regionalnych podmiotów stworzonych w celu wspierania rozwoju innowacyjności (należą do nich m.in. huby, parki innowacyjne itp.)⁶⁵.

Na tym poziomie w województwie łódzkim podejmowana jest działalność mająca na celu wspieranie transferu technologii. Istotną rolę w tym zakresie pełnią doradcy Centrów innowacji Biznesowych funkcjonujących w ramach sieci doradczej „Łódzkie dla Biznesu”. Ich zadanie polega w szczególności na odbywaniu bezpośrednich spotkań (zarówno w formie stacjonarnej, jak i zdalnej) z przedsiębiorcami, podczas których dokonują diagnozy ich potrzeb i służą wsparciem z wykorzystaniem zasobów dostępnych w województwie (w szczególności oferty wyspecjalizowanych podmiotów). Ponadto wśród planowanych działań zakłada się organizowanie spotkań pracowników ZIN oraz UMWŁ (w szczególności zatrudnionych w Centrach Innowacji Biznesowej) z przedstawicielami właściwych podmiotów regionalnych. Pozwolą one na kształtowanie relacji sprzyjających nawiązywaniu współpracy przyczyniającej się do zwiększenia skuteczności wspierania rozwoju innowacyjności⁶⁶. W zależności od zapotrzebowania zdiagnozowanego podczas dyskusji, możliwe jest podjęcie indywidualnej obsługi przez doradcę. Jeśli zaś konieczne okaże się opracowanie rozwiązań skutkujących w obszarach poszczególnych specjalizacji (poziom mezo) i/lub istotnych dla szeroko rozumianej polityki innowacyjnej województwa (poziom makro), istnieje możliwość zaangażowania we

⁶⁵ Por. *How to resolve...*, s. 15.

⁶⁶ Rozwiązanie to oparte jest na modelu współpracy stosowanego w ramach dobrej praktyki: Research Campus STIMULATE, stosowanej w niemieckim regionie Saxony Anhalt. Por. *Action Plan of the Project: Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process (Beyond EDP)*, s. 21.

współpracę właściwych grup roboczych funkcjonujących w ramach sieci (zgodnie z zasadami komunikacji przyjętymi w niniejszym dokumencie)⁶⁷.

Dostrzega się również potrzebę wsparcia przeprowadzania PPO na poziomie mikro (po uchwaleniu zaktualizowanej wersji Regionalnej Strategii Innowacji dla Województwa Łódzkiego) poprzez utworzenie **Zespołu Roboczego ds. Budowy Sieci Innowacji Województwa Łódzkiego (ZRBSI WŁ)** dla realizacji następujących zadań:

- ✓ udzielanie wsparcia w zakresie poszukiwania kontaktów przez indywidualnych innowatorów,
- ✓ pozyskiwanie informacji na temat potrzeb w zakresie rozwoju innowacyjności oraz możliwości ich zaspokojenia z wykorzystaniem potencjału województwa,
- ✓ tworzenie warunków sprzyjających sieciowaniu innowatorów.

Koordinacja funkcjonowania Zespołu będzie stanowiła obowiązek BWWŁ (ZIN). W celu zapewnienia możliwości elastycznego określania sposobu funkcjonowania ZRBSI WŁ oraz doboru składu tego gremium konieczne jest zapewnienie jego nieformalnego charakteru (wyłącznie w oparciu o założenia niniejszego dokumentu). Dobór Członków będzie stanowił rezultat swobodnie nawiązanej współpracy, która może skutkować podniesieniem poziomu usieciowienia interesariuszy regionalnego systemu innowacji. Wśród nich w szczególności powinni znaleźć się: liderzy innowacyjności (pochodzący również spoza województwa łódzkiego), reprezentanci podmiotów działających w obszarach gospodarczych nie należących do inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego, a także przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego. Członkowie ZRBSI WŁ mogą brać udział w spotkaniach innych podmiotów należących do sieci współpracy w ramach przeprowadzania PPO oraz konsultacjach dokumentów związanych z obszarem polityki innowacyjnej województwa łódzkiego, stosownie do posiadanej przez nich wiedzy specjalistycznej.

Istotną rolę w gromadzeniu wiedzy na poziomie mikro mogłoby odegrać obserwatorium technologiczne. Jego działalność w tym zakresie polegałaby na uzupełnianiu posiadanych danych na temat poziomu innowacyjności rynku województwa informacjami zawartymi w stosownych raportach, artykułach naukowych oraz na wybranych stronach internetowych.

4.5. Działania na rzecz wdrażania inicjatyw społeczeństwa obywatelskiego

W praktyce innowacyjne rozwiązania mogą powstawać samoczynnie w różnych obszarach gospodarczych (również poza inteligentnymi specjalizacjami). Fakt ten skłania do uwzględnienia wśród działań prowadzonych w ramach PPO potrzeby aktywizacji społeczeństwa obywatelskiego,

⁶⁷ Zob. pkt. 4.6. s. 26.

wchodzącego w skład propagowanego przez Komisję Europejską modelu poczwórnej helisy⁶⁸. Pozwoli to na rozszerzenie zakresu oddziaływania na środowiska, które mogą zarówno wspierać, jak i wykorzystywać efekty działań innowacyjnych, co przyczyni się do wsparcia budowy regionalnego ekosystemu innowacji.

W przypadku województwa łódzkiego aktywność w tym zakresie podejmowana jest w szczególności poprzez:

- ✓ działalność doradców systemu wsparcia łódzkie dla Biznesu – gromadzą oni informacje na temat inicjatyw proponowanych do realizacji przez interesariuszy,
- ✓ organizacja poszczególnych edycji Budżetu Obywatelskiego „ŁÓDZKIE NA PLUS” – dzięki tej inicjatywie każdy z mieszkańców województwa może uczestniczyć w procesie wyboru zadań, na które będą wydatkowane środki publiczne.

Ponadto istnieje możliwość zgłaszania inicjatyw do realizacji w ramach projektów lub działalności pozaprojektowej UMWŁ. Możliwość realizacji każdej z nich zostanie rozpatrzona przez pracowników Komórek Organizacyjnych UMWŁ odpowiedzialnej za koordynację przeprowadzania PPO w województwie łódzkim, a następnie – w razie potrzeby – przekazana do omówienia z właściwymi podmiotami (zaangażowanymi we współpracę na różnych poziomach PPO).

W celu gromadzenia informacji na temat zgłoszonych inicjatyw prowadzona jest ich baza (zawiera również opis działań mających na celu realizację wybranych inicjatyw), stanowiąca załącznik nr 5 do niniejszego dokumentu.

4.6. Działania na rzecz komunikacji (w tym zapewnienie funkcjonowania mechanizmu zwrotnego)

Dla zapewnienia skuteczności współpracy przedstawicieli podmiotów należących do regionalnego systemu innowacji konieczne jest stworzenie systemu komunikacji, ułatwiającego koordynację działań uczestników PPO na wszystkich poziomach. Oprócz zapewnienia możliwości regularnej wymiany informacji pomiędzy interesariuszami pozwoli on na zwiększanie świadomości na temat korzyści wynikających ze stosowania innowacyjnych rozwiązań oraz promowanie współpracy w tym zakresie wśród szerokiego grona odbiorców⁶⁹.

⁶⁸ Zob. D. Foray, J. Goddard, X. Goenaga Beldarrain, M. Landabaso, P. McCann, K. Morgan, C. Nauwelaers, R. Ortega-Argilés, *Guide to Research and Innovation...*, European Commission, Luxembourg 2012 r., s. 37.

⁶⁹ Problemy związane z niskim stanem świadomości na temat korzyści wynikających ze stosowania innowacyjnych rozwiązań (w grupie przedsiębiorców) oraz korzyści z długotrwałej współpracy przez przedstawicieli poszczególnych podmiotów

W województwie łódzkim system ten funkcjonuje zarówno poprzez działalność promocyjną – stosownie do założeń RSI LORIS 2030 – z wykorzystaniem posiadanych narzędzi (w tym kanałów komunikacji), jak i organizację bezpośrednich spotkań, do których należą w szczególności:

- ✓ spotkania Grup Roboczych należących do sieci współpracy,
- ✓ terenowe spotkania z doradcami systemu wsparcia Łódzkie dla Biznesu.

Wyznaczony pracownik merytoryczny Komórki Organizacyjnej odpowiedzialnej za koordynację przeprowadzania PPO monitoruje rezultaty działalności poszczególnych Grup Roboczych oraz doradców). Dzięki temu możliwe jest przekazywanie stosownym podmiotom informacji na temat wszelkich inicjatyw wymagających interwencji (właściwe dla zakresu tematycznego Grupy Robocze funkcjonujące w ramach sieci współpracy, czy też inne wyspecjalizowane podmioty).

Wśród działań podejmowanych na rzecz komunikacji w ramach PPO szczególne znaczenie ma zapewnienie funkcjonowania mechanizmu zwrotnego⁷⁰. Jego istota opiera się na przekazywaniu osobom sprawującym władzę w regionie niezbędnych informacji pomocnych do wytyczenia trafnych kierunków rozwoju polityki innowacyjnej (PPO na poziomie makro).

Podmiotem naturalnie predysponowanym w tym zakresie jest Rada Odpowiedzialnego Rozwoju⁷¹. Ponadto z inicjatywą w województwie łódzkim występować mogą właściwe Komórki Organizacyjne UMWŁ (należą do Zespołu Roboczego ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030)⁷².

4.7. Ujęcie wielowymiarowe

Kreowanie i realizacja założeń polityki innowacyjnej województwa łódzkiego nie powinny pomijać faktu, iż jest ono osadzone w szerszym ekosystemie innowacji (wykracza poza jego terytorium wytyczone granicami administracyjnymi). Jest to skutek powiązań o charakterze ponadregionalnym oraz ponadnarodowym podmiotów tworzących ów ekosystem (zarówno prywatnych, jak i publicznych). Kluczowe znaczenie w tym zakresie ma członkostwo Polski w Unii

należących do regionalnego systemu innowacji, zostały zdiagnozowane w analizie SWOT jako słaba strona w zakresie przeprowadzania PPO w województwie łódzkim (kategoria – środowisko innowacji). Zob. s. 13 – 14 niniejszego dokumentu.

⁷⁰ (ang. Feedback mechanism and transfer to policy).

⁷¹ Informacje na temat działalności Rady Odpowiedzialnego Rozwoju zawarte są w pkt. 4.2, s.22. Zob. również Uchwałę Nr 1003/20 Zarządu Województwa Łódzkiego z dnia 29 września 2020 r. w sprawie powołania Rady Odpowiedzialnego Rozwoju Województwa Łódzkiego.

⁷² Zob. pkt. 4.2., s. 22.

Europejskiej, które z jednej strony wyznacza kierunki działalności regionów państw członkowskich należących do tej organizacji międzynarodowej, z drugiej strony zaś stwarza szerokie możliwości wynikające z funkcjonowania w rynku wewnętrznym UE. Powyższe spostrzeżenie prowadzi do szerszego, wielowymiarowego spojrzenia na przeprowadzanie PPO skutkujące otwartością i możliwością wykorzystania bodźców zewnętrznych (spoza województwa) na rzecz zwiększenia jego skuteczności. W tym zakresie niezbędne jest prowadzenie współpracy z właściwymi rzeczowo organami administracji publicznej UE i Polski (organy administracji rządowej). Należy również wziąć pod uwagę możliwość nawiązania współpracy z innymi regionami⁷³, czy choćby angażowania przedstawicieli podmiotów spoza województwa łódzkiego. Ponadto zalecane jest prowadzenie obserwacji dobrych praktyk, których implementacja (w całości lub w części) w województwie łódzkim może przyczynić się do udoskonalenia istniejącego modelu przeprowadzania PPO⁷⁴.

Konkluzja

Konkludując założenia pkt. 4 należy stwierdzić, iż koncepcja funkcjonowania sieci współpracy w regionie, zakłada ciągłą kooperację przedstawicieli podmiotów należących do modelu poczwórnej helisy, koordynowaną przez właściwe komórki organizacyjną UMWŁ i BPPWŁ.

Ich aktywność prowadzona jest na poziomie makro, mezo i mikro, dzięki nadaniu im formy właściwych struktur organizacyjnych, do których należą:

- ✓ Rada Odpowiedzialnego Rozwoju – organ doradczy Zarządu Województwa Łódzkiego,
- ✓ Tematyczne Grupy Robocze – utworzone w celu wypracowywania rozwiązań właściwych dla poszczególnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego,
- ✓ Grupa Robocza ds. Polityki Klastrowej – odpowiada za inicjowanie, koordynowanie i monitorowanie działalności klastrów w regionie,

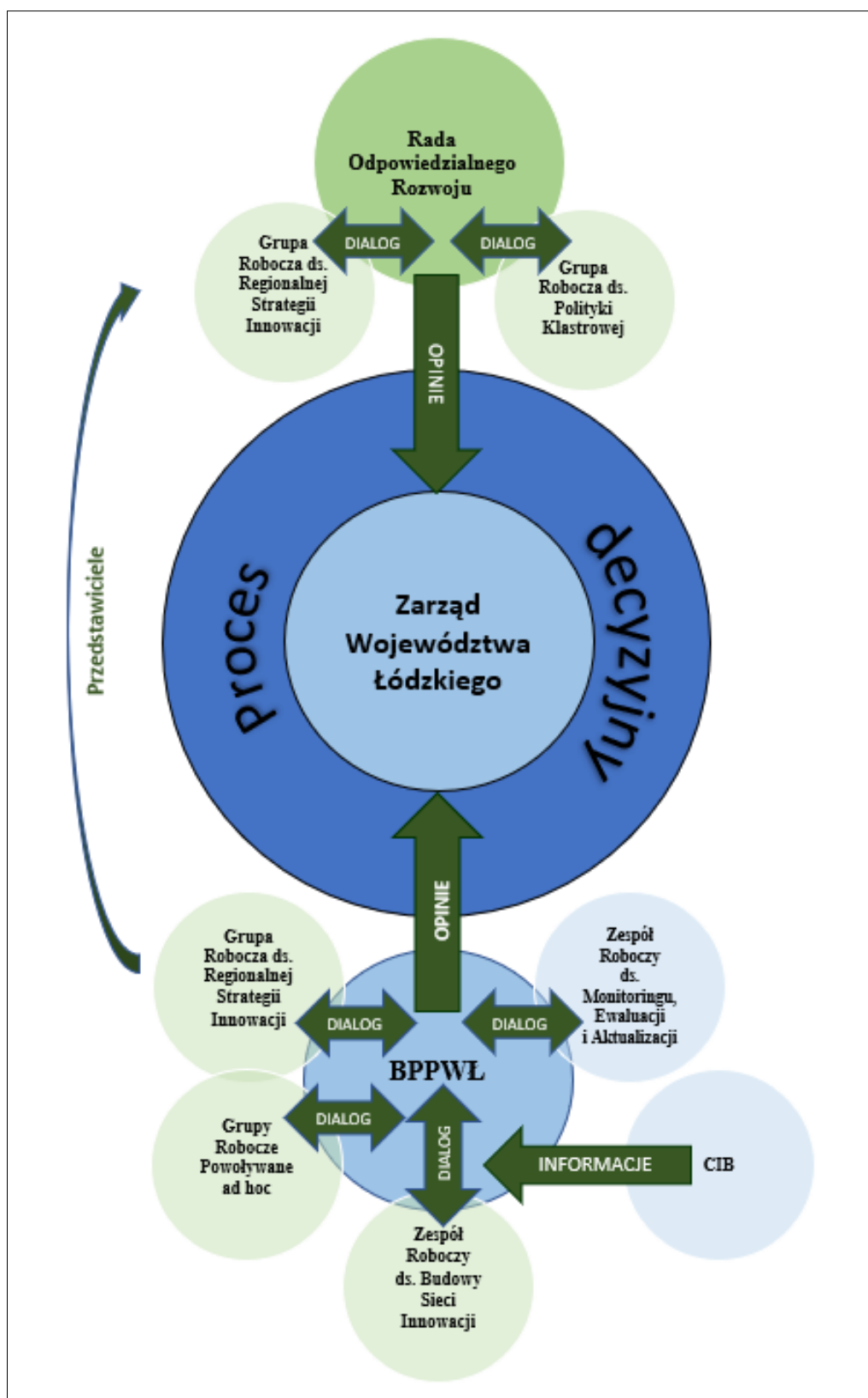
⁷³ Np. poprzez udział w projekcie finansowanym z programów: Interreg Europa, Interreg Europa Środkowa lub w ramach działalności platform tematycznych, koordynowanych przez Dyрекcję ds. Wzrostu Gospodarczego i Innowacji Wspólnego Centrum Badawczego Komisji Europejskiej, zob. <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/thematic-platforms>

⁷⁴ Pomocne w realizacji tego celu są stosowne dokumenty (raporty, dokumenty strategiczne i operacyjne) oraz wszelkie formy spotkań z przedstawicielami innych regionów (w szczególności udział organizowanych co najmniej raz na pół roku Regionalnych Forach Inteligentnych Specjalizacji przy Konwencji Marszałków Województw RP).

- ✓ Grupa Robocza ds. Monitoringu, Ewaluacji i Aktualizacji RSI LORIS 2030 – umożliwia skoordynowaną współpracę wszystkich komórek organizacyjnych UMWŁ, w których prowadzone są działania pozwalające na doskonalenie polityki innowacyjnej (w szczególności realizację założeń, ewaluację i aktualizację RSI LORIS 2030).

Dla skuteczności działania sieci, konieczne jest zapewnienie komunikacji pomiędzy poszczególnymi strukturami organizacyjnymi. Działania w tym zakresie podejmuje BWWŁ (ZIN), uwzględniając przy tym specyfikę poszczególnych inicjatyw.

Dzięki temu możliwe jest świadome włączanie odpowiednich struktur (lub choćby przedstawicieli podmiotów wchodzących w ich skład), zapewniając przy tym elastyczność funkcjonowania sieci stosownie do aktualnych potrzeb. Konstrukcję i schemat działania sieci współpracy ilustruje rysunek nr 4.



Rysunek nr 4. Schemat sieci współpracy w ramach modelu PPO województwa łódzkiego. Źródło: opracowanie własne.

5.Zasady identyfikacji potrzeb przedsiębiorców w zakresie podnoszenia poziomu innowacyjności

Wśród podmiotów należących do poczwórnej helisy szczególną rolę odgrywają przedsiębiorcy. Wynika to z faktu, iż stanowią oni „ogniwo” łączące bezpośrednio regionalny system innowacji z rynkiem. Stanowią przy tym jedyną grupę podmiotów dokonującą samodzielnie absorpcji i dyfuzji innowacji (w szczególności poprzez komercjalizację wyników badań naukowych prowadzonych zarówno w regionie, jaki i poza nim), ponosząc przy tym ryzyko z tym związane. Biorąc pod uwagę powyższe, dla wytyczania właściwych kierunków polityki innowacyjnej konieczne jest dokonywanie trafnej identyfikacji potrzeb przedsiębiorstw różnych typów (produkcyjnych, usługowych, zaawansowanych technologicznie czy społecznych)⁷⁵. Zgodnie z koncepcją przyjętą w niniejszym dokumencie, gromadzenie właściwych informacji (oprócz wąsko rozumianych potrzeb mogą być to różnorodne idee, których realizacja może przyczynić się do podniesienia poziomu innowacyjności regionu), wraz z monitorowaniem działań podjętych w odpowiedzi na nie (zarówno w perspektywie regionalnej, jak i sektorowej), prowadzenie analiz z ich wykorzystaniem oraz zapewnienie im transparentności, będzie należało do właściwości BPPWŁ (ZIN). W celu uniknięcia chaosu informacyjnego, gromadzone dane będą klasyfikowane w odniesieniu do dwóch perspektyw budowania zdolności innowacyjnej województwa: sektorowej (obszary poszczególnych inteligentnych specjalizacji) i regionalnej (obszar wykraczający poza inteligentne specjalizacje).

5.1.Perspektywa sektorowa (branżowa)

Stosownie do zapisów Planu Działań sporządzonego w ramach realizacji projektu pn. *Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process (Beyond EDP)*, nadrzędnym źródłem informacji w tym zakresie będą dane dostarczane przez doradców zatrudnionych w unikatowych na skalę państwa Centrach Innowacji Biznesowych, funkcjonujących w ramach sieci doradczej „Łódzkie dla Biznesu”. Bezpośredni kontakt doradców z dużą liczbą przedsiębiorstw posiadających siedzibę w województwie łódzkim, stwarza możliwość szczegółowego zapoznawania się z ich rzeczywistymi potrzebami⁷⁶. W celu zapewnienia możliwości wytyczania trafnych kierunków polityki innowacyjnej (z użyciem PPO) dostrzega się konieczność permanentnego aktualizowania oraz przeprowadzania analiz danych zawartych w przedmiotowym wykazie (stosownie

⁷⁵ *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012 r. , s 70.

⁷⁶ Wykaz potrzeb przedsiębiorstw zidentyfikowanych przez doradców z Centrów Innowacji Biznesowej będzie gromadzony w załączniku nr 4 - analiza danych dostarczanych przez doradców z Centrów Innowacji Biznesowej (funkcjonujących w ramach systemu wsparcia „Łódzkie dla Biznesu”).

do założeń działania 2. Planu Działań⁷⁷). Pozwolą one na śledzenie naturalnej aktywności interesariuszy polityki innowacyjnej województwa łódzkiego⁷⁸.

Kolejnym niezwykle cennym źródłem informacji na temat potrzeb przedsiębiorców w obszarze innowacyjności, niewątpliwie staną się **wyniki prac Tematycznych Grup Roboczych (znajdą się one w załączniku nr 3 - zestawienie informacji na temat uwarunkowań poszczególnych specjalizacji⁷⁹)**, których zasady działania określa niniejszy dokument.

5.2. Perspektywa regionalna

Zakłada się, iż **istotne informacje na temat potrzeb przedsiębiorstw (oraz osób pragnących podjąć działalność gospodarczą np. poprzez stworzenie startupu) w obszarze podnoszenia poziomu innowacyjności** będą dostarczane podczas aktywności podejmowanych w związku z realizacją szeroko rozumianej regionalnej polityki innowacyjnej. Wśród nich można wskazać w szczególności:

- ✓ działalność Hub'u Innowacji (SkyHub),
- ✓ działalność przedstawicieli sieci doradczej „Łódzkie dla Biznesu”,
- ✓ organizacja budżetu obywatelskiego.

Należy przyjąć założenie, iż związku z wysokim stopniem złożoności oraz dynamiką procesów gospodarczych powyższa koncepcja powinna zachowywać elastyczność i może podlegać niezbędnym modyfikacjom (stosownie rozwiązań zidentyfikowanych podczas wdrażania niniejszego dokumentu)⁸⁰.

6. Monitoring PPO

Podmiotem właściwym do koordynowania (oraz monitorowania) wdrażania założeń niniejszego dokumentu jest ZIN⁸¹. W celu zapewnienia transparentności systemu monitorowania założeń modelu PPO, wskaźniki (produktu i rezultatu) dla poszczególnych obszarów działania zostały podzielone – stosownie do wyznaczonych celów – na dwie kategorie: systemowe i świadomościowo kulturowe (zał. nr 6).

⁷⁷ Por. Plan Akcji sporządzony na potrzeby projektu pn. *Improve the RIS3 effectiveness through the management of the entrepreneurial discovery process (Beyond EDP)*, s. 20.

⁷⁸ Wskazuje się, iż taka forma aktywności w ramach przeprowadzania PPO jest właściwa dla państw uznanych za liderów innowacyjności (Por. *Raport końcowy. Benchmarking systemów monitoringu inteligentnych specjalizacji oraz Procesu Przedsiębiorczego Odkrywania. Benchmarking na poziomie regionalnym*, PARP, Warszawa, 2021 r., s. 25).

⁷⁹ Będzie on również zawierał arkusz, z wyselekcjonowanymi informacjami dostarczonymi przez doradców z CIB dla danej inteligentnej specjalizacji województwa łódzkiego.

⁸⁰ Oprócz potrzeb, załącznik nr 1 będzie zawierał wszelkie rozwiązania pomocne do podnoszenia poziomu innowacyjności województwa.

⁸¹ Monitoring będzie prowadzony w rocznych okresach sprawozdawczych, z wykorzystaniem pliku stanowiącego załącznik nr 6. Ponadto dostrzega się potrzebę opracowywania rocznych raportów ze stanu wdrażania modelu PPO.

W związku z faktem, iż dokument ten wprowadza szereg nowych, kompleksowych rozwiązań w zakresie przeprowadzania PPO w województwie łódzkim, konieczne jest położenie szczególnego nacisku na analizę skutków jego wdrażania. Jednocześnie biorąc pod uwagę, iż PPO uznawany jest za zbiorowy proces eksperymentowania⁸², nie określono wartości docelowych wskaźników (np. wymaganych do osiągnięcia w rocznych okresach sprawozdawczych). Założono przy tym, iż przedmiotowy model będzie doskonalony wraz z upływem czasu. Dlatego oprócz wskazania wartości poszczególnych wskaźników, zapewniono możliwość sformułowania rekomendacji na przyszłość. Będą one stanowiły wynik obserwacji rzeczywistego przebiegu sytuacji⁸³. Będą one pomocne podczas prac nakierowanych na aktualizację dokumentu zawierającego zasady przeprowadzania PPO w województwie łódzkim.

⁸² Por. Foray D., *Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies*, London 2014 r., s. 103.

⁸³ Do tego celu zostały przeznaczone właściwe wiersze.

Wykaz pozycji bibliograficznych:

Bąkowski A., Mażewska M. (red), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2018*, SOOiPP, Poznań – Warszawa, 2018 r.

Cavallini S., Soldi R., Friedl J., Volpe M.: *Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth*, European Union, 2016.

Detterbeck K., *Framework document Based on existing EDP Analyses and Regions' Experiences*, Magdeburg 2018 r.

Gianelle C., Kyriakou D., Cohen C. and Przeor M., *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, Brussels: European Commission, 2016 r.

Foray D., Goddard J., Goenaga Beldarrain X., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés R., *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)*, European Commission, Luxembourg 2012 r.

Foray D., *Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies*, London, 2014 r.

Nowakowska A., *Regionalny system innowacji*, [w:] K. B. Matusiak (red.), *Innowacje transfer technologii. Słownik pojęć*, Wyd. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008 r.

Maillat D., *Globalizacja, terytorialne systemy systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, Rector's Lectures No 52, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002

Wykaz załączników:

1. Baza instytutów naukowych oraz katedr i wydziałów szkół wyższych
2. Podmioty do współpracy w ramach RPD wraz z ofertą
3. Informacje na temat specyfiki poszczególnych regionalnych inteligentnych specjalizacji województwa łódzkiego
4. Baza potrzeb przedsiębiorstw gromadzonych w ramach perspektywy regionalnej
5. Baza inicjatyw zgłoszonych w ramach społeczeństwa obywatelskiego
6. Wykaz wskaźników do monitorowania wdrażania modelu PPO dla województwa łódzkiego