



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Świętokrzyski
System Innowacji
Wielu ludzi - Wspólny cel

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Raport z ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego w ramach projektu systemowego Perspektywy RSI (II etap) – Zadanie nr 10

Autorzy:

Beata Ciężka

Michał Klepka

Współpraca:

Artur Bartosik

Paweł Czyż

Tomasz Klajbor

**Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach
Kielce, kwiecień 2010**

Streszczenie

Przeprowadzona ewaluacja odnosiła się do dwóch aspektów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego, którymi były: (1) jakość dokumentu oraz (2) efektywność płaszczyzny decyzyjnej związanej z jej wdrażaniem.

Celem głównym ewaluacji było dostarczenie wiedzy służącej doskonaleniu procesu realizacji polityki rozwoju w części dotyczącej rozwoju innowacyjnego, rozumianego jako wdrażanie zapisów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego. Intencją wykonawcy było wykonanie analizy jakościowej dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego oraz kluczowych procesów związanych z wdrażaniem w regionie tak, aby w oparciu o uzyskane dane możliwe było dokonanie jego aktualizacji.

Cele szczegółowe przedmiotowej ewaluacji to: (1) Wypracowanie rekomendacji służących doskonaleniu RSI WŚ w kluczowych aspektach tego strategicznego dokumentu; (2) wypracowanie rekomendacji w zakresie roli kluczowych instytucji sfery innowacji w regionie oraz wskazanie lidera regionalnego w tym obszarze; (3) pracowanie wytycznych do modyfikacji lub zdefiniowania narzędzi budowania partnerstwa instytucji regionalnych wokół realizacji zadań związanych z wdrażaniem RSI WŚ, (4) pracowanie wytycznych służących tworzeniu nowych narzędzi promocji idei rozwoju innowacyjnego w województwie oraz koordynacji mechanizmów promocyjnych zawartych w różnych projektach realizowanych w województwie oraz (5) wypracowanie rekomendacji służących wzmocnieniu zakresu i narzędzi realizacji projektu systemowego (projektów systemowych) w kontekście podnoszenia skuteczności i efektywności wdrażania RSI WŚ.

Kluczowym odbiorcą ewaluacji jest Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, ale również i inne podmioty związane z wdrażaniem RSI WŚ.

Ewaluację przeprowadzono w oparciu o analizę dokumentów – kluczowych dla wdrażania RSI WŚ oraz badania terenowe, w ramach których przeprowadzone zostały wywiady indywidualne (IDI) oraz wywiad fokusowy (FGI) z przedstawicielami środowisk regionu zaangażowanych w definiowanie i wdrażanie RSI WŚ czyli samorządu, instytucji naukowych i edukacyjnych, instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorstw. W sumie przeprowadzonych zostało 45 wywiadów indywidualnych i 1 wywiad grupowy.

Poniżej przedstawione zostały główne wyniki przeprowadzonego badania z podziałem na obszary objęte ewaluacją.

1. Ewaluacja jakości dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego

Główne wyniki i wnioski:

- Słaba jest znajomość Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego wśród instytucji i osób z województwa świętokrzyskiego w tym przedstawicieli władz samorządowych szczebla regionalnego - osób, które bezpośrednio lub pośrednio związane są z kształtowaniem polityki innowacji w regionie, a co się z tym wiąże tworzeniem warunków do wdrażania RSI WŚ. Do ograniczonej wiedzy na ten temat przyznali się ponadto przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, choć zjawisko to cechuje mniejsza regularność, oraz wybranych przedstawicieli władz lokalnych.
- Cele RSI WŚ są nadal aktualne, jednak zwraca uwagę na bardzo „ogólny” charakter Celów Warunkujących, a ich „pojemność” nie pozwala, zdaniem respondentów, na ich szybką realizację, zatem obszary ujęte w ramy Celów RSI nie znalazły wystarczającego odzwierciedlenia w działaniach, aby możliwa była ich dezaktualizacja. W obliczu ograniczonych zdolności do zaproponowania całościowej wizji dla dokumentu RSI WŚ, kluczowego znaczenia nabiera zwiększenie wysiłku wobec organizacji procesu

wdrażania, w szczególności zaś nadania RSI WŚ większej rangi oraz stworzenie struktur służących jej wdrażaniu.

- Nie mniej zauważalne okazały się opinie wskazujące na potrzebę ponownego przeanalizowania Celów, prowadzące do ich skonkretyzowania, co powinno prowadzić do nazwania tych samych rzeczy w bardziej zrozumiały sposób i uwzględnić „selektywny” charakter RSI a zatem zachować ograniczony zakres obszarów oddziaływania, na których koncentrowałby się potencjał rozwojowy. Na drugim biegunie pojawia się sugestia co do zachowania pewnego poziomu elastyczności strategii pozwalająca na objęcie wsparciem nowych, nieznanych w momencie aktualizacji obszarów/dziedzin/problemów, a zatem wyważeniu poziomu szczegółowości Celów.
- Procesowi doskonalenia dokumentu towarzyszyć mogłaby, zdaniem wielu badanych, próba uproszczenia treści i kształtu całego dokumentu tak, aby liczne opisy nie zamazywały obrazu zamierzeń, wyznaczone kierunki były łatwo interpretowane, a zawarte propozycje działań wyznaczały właściwą priorytetyzację.
- Aktualizacja RSI powinna, zadaniem respondentów, akcentować rolę małych i średnich przedsiębiorstw w całej Strategii. Zaznacza się wyraźnie pogląd, iż RSI WŚ definiuje cele w kontekście działań administracji samorządowej i sfery naukowo-badawczej, w niewielkim stopniu do instytucji otoczenia biznesu, a przede wszystkim brak jest zdefiniowanych działań wobec przedsiębiorców. Głosami wielu osób należy do RSI WŚ wprowadzić zapisy wskazujące na kluczowe branże/dziedziny rozwoju, wokół których koncentrowane będą działania pro-innowacyjne oraz kwestie edukacji i kapitału intelektualnego województwa. Nie bez znaczenia są również aktualnie zachodzące przemiany społeczne i gospodarcze oraz rozwój instytucji w regionie np. KPT czy Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego.
- Rozważania na temat jakości RSI WŚ wyłoniły problem spójności dokumentów strategicznych w województwie, takich, jak Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku, Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013, Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Świętokrzyskim na lata 2006-2014, Program Rozwoju Infrastruktury Transportowej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013).
- Brak jest uwzględnienia problematyki rozwoju lokalnego w treści strategii - przedstawiciele środowisk samorządowych szczebla lokalnego oraz reprezentanci wybranych instytucji otoczenia biznesu wyrażają przekonanie, iż RSI WŚ w zbyt dużym stopniu oparta jest o instytucje kieleckie. Za mało jest w tym dokumencie odniesienia do poziomu lokalnego, rozumianego jako brak lub niewystarczające uwzględnienie zdania lokalnych społeczności przy definiowaniu Strategii (szczególnie miast). Jednocześnie silnie akcentowana jest potrzeba głębokiego związania środowiska lokalnego z RSI WŚ. Biorąc pod uwagę potrzebę aktualizacji dodatkowo mocno podkreślano potrzebę szerokich konsultacji i głębokiego upowszechnienia głównych zapisów zaktualizowanej RSI WŚ wśród kierownictwa instytucji z całego regionu, które powinny świadomie wykorzystywać i współtworzyć ten dokument (i go realizować).
- Brak jest zauważalnego wpływu projektów systemowych na lepsze rozumienie czy bardziej właściwą interpretację RSI WŚ w środowisku.

2. Identyfikacja kluczowych ograniczeń i barier w procesie zarządzania RSI WŚ w województwie

Główne wyniki i wnioski:

- Brak ciągłości polityki władzy samorządowej po wyborach w 2006 roku, którego konsekwencją była ograniczona aktywność i zaangażowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w proces wdrażania Strategii, to zaś przejawiało się brakiem narzędzi kierowania i kontrolowania biegnących i inicjowanych działań i

procesów. Nastąpiło również osłabienie znaczenia RSI WŚ w polityce rozwoju oraz roli instytucji regionalnych (głównie ŚCITT) w obszarach związanych z rozwojem innowacyjnym. W konsekwencji nastąpiła utrata wizji wdrażania RSI WŚ oraz stworzenia systemowych rozwiązań w naturalny sposób przejawiające się brakiem zainteresowania efektami i stanem wdrażania.

- W opinii wszystkich środowisk biorących udział w badaniu - nie istnieje struktura ani system wdrażania RSI WŚ. Brak jest informacji o stanie wdrażania RSI WŚ. W konsekwencji brak jest mechanizmów komunikacji pomiędzy interesariuszami RSI a władzami Strategii.
- Jako jedną z kluczowych barier skutecznego wdrażania RSI WŚ wskazywana jest kwestia braku lidera regionalnego. Interpretacja funkcji lidera zawierała przede wszystkim konieczność koncentracji procesów decyzyjnych związanych z procesem wdrażania RSI WŚ oraz wykształcenia narzędzi koordynacji ogólnie pojętego potencjału pro-innowacyjnego w celu lepszego wykorzystania szans rozwojowych. Zebrane opinie wskazują, iż największe oczekiwania związane są z przyjęciem tej roli przez Urząd Marszałkowski, prawie na równi ze Świętokrzyskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii. Urząd Marszałkowski postrzegany jest jako instytucja, która z natury rzeczy kierować powinna wdrażaniem RSI WŚ. Istotnym argumentem jest konieczność włączenia strategii innowacji w nurt zarządzania strategicznego polityką rozwoju województwa, realizowaną pod nadzorem Departamentu Polityki Regionalnej. Silnie akcentowana jest również rola Urzędu jako dysponenta i dystrybutora środków (w domyśle Funduszy Strukturalnych) już obecnie sprawiąca, iż pełni on de facto domyślnie rolę lidera. Jednakże czynnikiem zakłócającym jest hermetyczny charakter poszczególnych jednostek organizacyjnych (sztywna struktura), które powoduje, iż zagadnienie innowacyjności pojawia się (prawie) jedynie w pracach Departamentu Polityki Regionalnej. Sytuację komplikuje brak narzędzi rozpowszechniania informacji i o tej i innych politykach w ramach struktury urzędu. W efekcie polityka innowacyjności nie jest polityką horyzontalną, mimo takiego charakteru. Biorąc pod uwagę zawartość projektów systemowych (zwłaszcza pierwszego etapu) Urząd Marszałkowski, choć odbiera opracowane przy tej okazji dane, nie przetwarza ich we właściwy sposób i nie podejmuje w oparciu o nie decyzji. Do tego sam nie kreuje siebie jako lidera innowacyjności bowiem nawet projekty systemowe - kluczowy instrument wdrażania RSI i polityki innowacji, realizowane jest w Urzędzie tylko w zakresie technicznym, a nie merytorycznym.
- Drugi nurt rozważań nad kwestią lidera skupił uwagę na Świętokrzyskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii. Przedmiotem dyskusji jest jednak brak formuły pozwalającej temu podmiotowi na realizację funkcji publicznych w zakresie wspierania polityki innowacji. Pojawiają się opinie, iż rolę i misję SCITT przejmuje obecnie Kielecki Park Technologiczny.
- Kryterium sukcesu funkcji lidera (niezależnie od przyjętej formuły instytucjonalnej) to aktywna współpraca z wszystkimi interesariuszami RSI oraz innowacyjności. Lider powinien zadbać o pozyskanie odpowiednich partnerów do współpracy a także zapewnić istnienie mechanizmów, które rozbudzałyby i promowały innowacyjność. Praktycznego wymiaru tym rekomendacjom nadają odniesienia do procesu wdrażania RSI poprzez projekty systemowe, choć jest nadal wiele słabych stron tego rozwiązania. Jest to natomiast dobry kierunek wymagający dalszego doskonalenia.
- Brak lidera regionalnego, jak wynika z opinii przedstawicieli wszystkich środowisk, pozostawia proces wdrażania RSI WŚ bez jakiegokolwiek kontroli. Podmioty (interesariusze) podejmują różne często nieskoordynowane działania, wpisujące się generalnie w kwestie innowacyjności, niewywołujące jednakże efektu wzmocnienia (synergii) poprzez właściwe i celowe łączenie wysiłków (wręcz przeciwnie następuje proces rozpraszania inicjatyw a z nimi kompetencji i środków). Sposób organizacji

procesu wdrażania RSI WŚ w regionie spowodował równocześnie rozmycie się odpowiedzialności. W ramach rozważań dotyczących lidera i jego roli pojawił się wątek kierujący uwagę na możliwość powołania ciała społecznego na wzór rady koordynacyjnej z projektu PROMONIT. Oczekiwania środowisk wobec tak rozumianej koordynacji wdrażania RSI WŚ zawierają się w ramach wyznaczonych z jednej strony przez procesy świadomego i celowego koordynowania wydatkowania środków finansowych będących w dyspozycji województwa, z drugiej zaś przez wzmacnianie regionalnego partnerstwa.

- Monitoring wdrażania RSI WŚ to kolejny obszar poddany szerokiej krytyce. Znalezienie informacji na temat RSI WŚ i podejmowanych działań w regionie jest zadaniem bardzo trudnym. Dostęp do tego rodzaju informacji jest ograniczony lub całkiem niemożliwy.
- Dociekania ewaluacji w zakresie roli przeprowadzonych dotychczas projektów systemowych w doskonaleniu procesu wdrażania RSI WŚ skłaniają do konstatacji, iż jest ona wątpliwa - projekty te ani nie przyczyniły się do stworzenia żadnych struktur ani narzędzi koordynacji RSI. Realizacja projektów systemowych następowała w oderwaniu od polityki innowacyjnej, tzn. każdy z partnerów wykazywał aktywność w ramach swojego zadania i nie ma możliwości na wskazanie jakichkolwiek powiązań z realizowaną polityką Urzędu Marszałkowskiego. Powstały sieci współpracy środowisk, propozycje projektów, zgodnie z przedmiotem projektu. Problem w tym, że projekt programowany był w oparciu o idee i pomysły partnerów nie zaś o potrzeby Zarządu Województwa. Nie powinno zatem dziwić, iż realizacja projektów w partnerstwie przejawia postawy podwykonawstwa a nie realizacji wspólnej wizji.

3. Ewaluacja jakości partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ

Główne wyniki i wnioski:

- Idea partnerstwa instytucjonalnego nie jest rozpoznawalna w kategoriach współodpowiedzialności oraz równorzędnego znaczenia poszczególnych podmiotów w procesie decyzyjnym. Dominują przede wszystkim postawy oczekiwania, że Urząd Marszałkowski przyjmie na siebie rolę lidera oraz będzie inicjatorem i koordynatorem działań opartych o formułę partnerstwa. Chociaż respondenci badania widzą wartość samą w sobie w budowaniu relacji partnerskich, to jednak ich dalsze wypowiedzi świadczą, że nie w pełni rozumieją, jaka jest istota tych działań, a w szczególności jaką rolę sami mogliby pełnić w tej strukturze.
- Dominuje skupienie na realizacji własnych zadań i projektów, a w realizacji projektów angażujących kilka podmiotów, jako „współpracę” określa się de facto „podwykonawstwo” zadań projektowych. Jeżeli pojawiają się działania pro-innowacyjne, to niejako „przy okazji”. Nie jest jednak możliwe budowanie regionalnego partnerstwa, gdy na wstępie przyjmie się model „podległości instytucjonalnej”, jest to zarazem główna bariera ograniczająca myślenie interesariuszy w kategoriach poszukiwania synergii opartej o potencjał własny i innych instytucji, co jest istotą partnerskiej współpracy.
- Duże nadzieje na wzmocnienie faktycznego budowania partnerstwa na rzecz RSI kierowane są pod adresem aktualnie realizowanego projektu systemowego Perspektywy RSI II. Zdaniem respondentów, patrząc poprzez pryzmat obecnego projektu systemowego, można powiedzieć, że projekty systemowe spełniają rolę wstępnego elementu dla budowy partnerstwa – inicjują bowiem dialog pomiędzy interesariuszami (np. poprzez spotkania w grupach) i służą wypracowywaniu wspólnych stanowisk. Respondenci zauważają jednak, że obecnie wokół RSI współpracują w zasadzie jedynie instytucje, które ją budowały. Warto zatem poszerzyć grono interesariuszy RSI o szersze przedstawicielstwo miast. Pozwolić by to mogło na nowe spojrzenie i wygenerowanie nowej wartości dodanej do aktualizacji i realizacji RSI.
- Według respondentów współpraca mogłaby być lepsza, gdyby istniał efektywny przepływ informacji w regionie. Współpraca w regionie w zasadzie zaczyna się w ramach projektów

i kończy po ustaniu tychże inicjatyw. Jednak efekty wielu z nich mogłyby być podtrzymane i rozwijane.

4. Ewaluacja jakości działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście kreowania warunków do wzmacniania innowacyjności regionu

Główne wyniki i wnioski:

- Można zaobserwować powolny wzrost zainteresowania innowacyjnością w regionie. W szczególności dotyczy to środowiska przedsiębiorców, za główną z przyczyn wzrostu popularności innowacji przyjmowany jest fakt, że są na tego typu działania środki wsparcia publicznego, co obnaża zresztą słabość systemu innowacji, w którym innowacje traktuje się jako „modę”, a nie potrzebę. Drogą do upowszechniania innowacyjności, jak sugerują przedstawiciele środowiska biznesu, jest wskazywanie przedsiębiorcom korzyści płynących z innowacji, bardzo ważne jest również przyjęcie i używanie jednolitego pojmowania innowacyjności, gdyż w kluczowych dokumentach oraz dokumentacji konkursowej projektów skierowanych do przedsiębiorców pojawiają się w tej kwestii rozbieżności.
- Wielu respondentów poddało ostrej krytyce brak systemowych rozwiązań w zakresie informacji o wdrażaniu RSI. Stwierdzili, iż takich informacji nie ma lub do nich nie docierają, a wiedzę na temat innowacyjności czerpią z Internetu oraz podczas konferencji projektowych, a także – co ważne – Urząd Miasta sam zleca opracowania, z których możliwe jest wyciągnięcie pożądaných danych (np. badania związane z uruchomieniem KIT). Jednocześnie brak jest podmiotów w regionie, które mogłyby służyć jako źródła rzetelnych stale aktualizowanych informacji. W tym kontekście spore nadzieje kierowane są pod adresem projektu systemowego Perspektywy RSI II, którego efektem może być poprawa tej sytuacji.
- Respondenci zauważają jednak, że Urząd Marszałkowski prowadzi działania związane z promocją innowacyjności poprzez stronę www, ulotki, broszury, organizowanie spotkań. Zdaniem respondentów wskazane byłoby wprowadzenie działań koordynujących działania związane z promocją innowacyjności w regionie, a za realizację tych zadań odpowiedzialny powinien być Marszałek, koordynacja powinna opierać się na wzmacnianiu pozytywnych aspektów związanych z innowacyjnością, w tym zakresie np. poprzez umiejętne powiązanie tradycyjnych aspektów regionu z innowacyjnością. Jako jeden z pomysłów pojawia się stworzenie wspólnego portalu dot. innowacyjności regionu dla wszystkich interesariuszy RSI. Utworzenie portalu jest obecnie już standardem działań informacyjnych i promocyjnych i powinno stanowić działanie priorytetowe.
- Oczekiwania respondentów idą w stronę „wspólnej strategii promocji innowacyjności w regionie”, niemniej jednak zdają sobie sprawę, że jej realizacja może być trudna. Zdaniem wielu respondentów zadaniami promocji innowacyjności powinien zajmować się SCITT. Z kolei uczelnie postrzegane są jako podmioty, które dotychczas nie były aktywne, ale które wykazują coraz więcej działań na tym polu, to samo dotyczy organizacji reprezentujących przedsiębiorców. Tutaj ważną „pierwszoliniową” wobec przedsiębiorców rolę mogłyby odgrywać IOB, a w szczególności powołany do życia Klub IOB.
- Bardzo ważną kwestią jest, powracająca w wielu wywiadach, kwestia zaangażowania mediów. Wielu respondentów zauważa, że media w regionie nie są zainteresowane promowaniem innowacyjności, gdyż jest to temat dla nich za trudny. Jednak włączenie mass mediów mogłyby stanowić wstęp, „zaciekawic” publiczność regionu tematyką innowacyjności a tym samym – po wykonaniu tego zadania – można by uruchomić działania IOB, które w oparciu o już pobudzoną przez mass media „świadomość innowacyjną” mogłyby zacząć wykonywać swoją pracę wśród MSP.
- Ważną rolę w podnoszeniu świadomości innowacyjnej w regionie odgrywają projekty systemowe. Obecna forma projektu systemowego Perspektywy RSI II z szeroką

konsultacją i aktywnym udziałem wielu interesariuszy jest pozytywnie oceniana. Warto zadbać by prowadzone w ich ramach działania informacyjne i promocyjne były wzajemnie komplementarne i skoordynowane, tak by w jednym czasie nie nastąpił przesył informacjami, a następnie całkowita cisza niepodtrzymująca zainteresowania zagadnieniem i budowania rozpoznawalności tematu innowacyjności. Wielu respondentów zauważa, że wskazane byłoby wprowadzenie mechanizmów koordynujących promocję innowacji w regionie (koordynacja polityki informacyjnej).

- Przekaz promocyjny powinien być spójny i atrakcyjny dla odbiorców. Ważne jest, aby mieć jedną wspólną definicję innowacyjności i aby każdy z partnerów posiadał wiedzę na temat tego co robią inni w zakresie promocji, konieczne jest, szczególnie przedsiębiorcom, wskazanie im gotowych rozwiązań w zakresie adaptacji i stosowania innowacyjnych rozwiązań. Drogą do upowszechniania kwestii innowacyjności w skuteczny sposób jest prezentacja dobrych praktyk – z podkreśleniem tych ich elementów, które prezentują ich korzyści dla podmiotów oraz spotkania bezpośrednie, na których będzie można poznać konkretne działań pro-innowacyjnych.

W wyniku przeprowadzonej ewaluacji sformułowano kilka znaczących rekomendacji:

- przeprowadzić proces aktualizacji RSI WŚ;
- wzmocnić spójność wszystkich strategii w regionie/ujednolicić proces zarządzania strategicznego w Urzędzie Marszałkowskim;
- utworzyć strukturę wdrażania RSI WŚ;
- stworzyć mechanizmy analizy innowacyjności województwa;
- opracować system koordynacji projektów finansowanych z różnych źródeł finansowania (na poziomie konkursów)
- opracować mechanizm oceny wpływu/oddziaływania składanych projektów na Świętokrzyski System Innowacji;
- utworzyć stałe forum wymiany informacji i promocji RSI WŚ gwarantujące dotarcie do środowisk lokalnych województwa;
- uruchomić portal regionalny innowacji;
- utworzyć jednostkę koordynującą wdrażanie RSI WŚ;
- powołać Radę Innowacji/Radę ds. Innowacji i Gospodarki;
- opracować model finansowania funkcji publicznych Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii;
- podnieść stopień wykorzystania narzędzi polityki innowacji jakimi są projekty systemowe;
- opracować model współpracy podmiotowej w projektach systemowych.

Spis treści

Streszczenie.....	2
1. Krótka charakterystyka przedmiotu ewaluacji	9
2. Opis założeń ewaluacji (celów ewaluacji, pytań ewaluacyjnych, metodologii badania) ..	10
2.1. Cele ewaluacji	10
2.2. Obszary doskonalenia RSI WŚ wyznaczone zakresem celów ewaluacji.....	11
2.3. Odbiorcy ewaluacji	11
2.4. Kluczowe pytania ewaluacyjne.....	13
2.5. Kryteria ewaluacji	13
2.6. Techniki badawcze	14
3. Wyniki ewaluacji	15
3.1. Proces ewaluacji i jego ocena	15
3.2. Jakość dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego	16
3.3. Kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w województwie ..	23
3.4. Jakość partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ	29
3.5. Jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście kreowania warunków do wzmocnienia innowacyjności regionu	31
4. Wnioski i rekomendacje.....	34
5. Załączniki.....	39
5.1. Szczegółowe pytania ewaluacyjne	39
5.2. Kluczowe pytania ewaluacyjne oraz ich uszczegółowienia na potrzeby narzędzi badawczych.....	41
5.3. Lista instytucji, w których przeprowadzone zostały wywiady.....	51

1. Krótka charakterystyka przedmiotu ewaluacji

Ewaluacja, której wyniki zawarte zostały na kartach niniejszego raportu, odnosiła się do dwóch aspektów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego, którymi były:

1. jakości dokumentu,
2. efektywności płaszczyzny decyzyjnej związanej z jej wdrażaniem.

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego (dalej RSI WŚ) to dokument opracowany w latach 2003-2004. Zgodnie z przyjętą uchwałą Sejmiku Województwa Świętokrzyskiego w grudniu 2004, począwszy od 2005 roku nastąpił okres jej wdrażania, rozumiany, jako (i) proces systematycznego inicjowania przedsięwzięć tematycznie związanych z charakterem i strukturą zdefiniowanych celów warunkujących i priorytetów. Oraz (ii) element kształtowania polityki rozwoju województwa w obszarze innowacji. Suma wszystkich podejmowanych działań przyczyniać się miała do „*Tworzenia Regionalnego Systemu Innowacji - trwałego partnerstwa między przemysłem, instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami naukowo-badawczymi, administracją rządową oraz samorządami mieszkańców dla zdynamizowania działań innowacyjnych w regionie*”.

W oparciu o ogólne obserwacje aktywności związanej z pobudzaniem innowacji w okresie ostatnich 5 lat w regionie, trudno nie określić ich mianem niebagatelnych. Odczucia te ulegają wzmocnieniu zwłaszcza w obliczu porównania tej aktywności do okresu wcześniejszego - lat 1999 - 2005 (początków regionalizmu w Polsce) czy lat 90-tych ubiegłego stulecia. Zidentyfikowane różnice są przede wszystkim konsekwencją wejścia Polski do Unii Europejskiej i nabyciem uprawnień do korzystania z Funduszy Strukturalnych. Nie ma wątpliwości, iż bez wspomnianych zasobów finansowych scenariusz, który możemy obecnie analizować nie miałby miejsca.

Podejmując trud planowania i projektowania przedmiotowej ewaluacji RSI WŚ wzięto pod uwagę fakt, iż w okresie jej obowiązywania istniało silne zaplecze finansowe w postaci Działania 2.6 ZPORR (w okresie obejmującym lata 2005-2008) oraz Działanie 8.2.2 POKL w bieżącym obecnie okresie programowania Funduszy Strukturalnych. Samo badanie nie skupiało jednakże uwagi na efektywności wykorzystania tych środków, co charakterystyczne jest dla większości ewaluacji, ale na zagadnieniach związanych z: (i) szeroko rozumianą doskonałością dokumentu RSI WŚ, rozumianą jako jego aktualność, klarowność, jasność przekazu oraz (ii) instytucjonalnych warunkach wdrażania Strategii, rozumianych poprzez jakość oraz skuteczność działania struktur służących zarządzaniu, promowaniu oraz budowaniu partnerstwa regionalnego.

Zakres przedmiotowej ewaluacji był konsekwencją dyskusji pomiędzy Urzędem Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego i Wyższą Szkołą Ekonomii i Prawa w Kielcach z uwzględnieniem rekomendacji innych instytucji regionalnych. Zidentyfikowane potrzeby informacyjne złożyły się na pilną potrzebę dociekania, na ile dokument RSI WŚ uległ dezaktualizacji i w jaki sposób można lepiej zaprogramować procesy jego wdrażania. Kwestie te uznane zostały za szczególnie ważne wobec zmian w otoczeniu społeczno-gospodarczym w województwie, kraju i Europie, jakie nastąpiły w ostatnim okresie. Nie bez znaczenia pozostaje jednocześnie wizja rozwoju Europy w okresie kolejnych 10 lat, wyrażona zapisami dokumentu „Europa 2020” (zastępującego Strategię Lizbońską). Wszystkie te fakty odciskają piętno na RSI WŚ domagając się troski i odpowiedzialności za przyszłość rozwoju województwa świętokrzyskiego, rozumianego jako tworzenie nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

2. Opis założeń ewaluacji (celów ewaluacji, pytań ewaluacyjnych, metodologii badania)

2.1. Cele ewaluacji

Celem głównym ewaluacji było dostarczenie wiedzy służącej doskonaleniu procesu realizacji polityki rozwoju w części dotyczącej rozwoju innowacyjnego, rozumianego jako wdrażanie zapisów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego.

Intencją wykonawcy było wykonanie analizy jakościowej dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego oraz kluczowych procesów związanych z wdrażaniem w regionie tak, aby w oparciu o uzyskane dane możliwe było dokonanie jego aktualizacji.

Aktualizacja, o której mowa, interpretowana jest przede wszystkim poprzez:

- (i) dostosowanie dokumentu do obecnej sytuacji w zakresie rozwoju innowacyjnego województwa,
- (ii) korektę zakresu celów i priorytetów w odniesieniu do stopnia osiągnięcia zobowiązań zawartych w RSI wynikających z przyjętych celów warunkujących i priorytetów,
- (iii) dostosowanie propozycji narzędzi służących jego wdrażaniu do warunków regionalnych oraz istniejącej siatki instytucjonalnej,
- (iv) korektę treści dokumentu służącej jej większej integracji z odbiorcami, rozumianej poprzez właściwe interpretowanie jej zapisów.

Jako integralną część rozważań prowadzących do aktualizacji RSI WŚ uznano postrzeganie roli strategii w regionie w animowaniu projektów (i nie tylko) kluczowych instytucji regionalnych. Wraz z wypracowaniem rekomendacji do aktualizacji RSI WŚ intencją wykonawcy było uzyskanie wiedzy i wypracowanie rekomendacji w dwóch innych ważnych obszarach wdrażania RSI WŚ, uznanych za kryteria sukcesu tj.: (i) budowanie w regionie partnerstwa i współpracy (kreowanie kapitału społecznego) na rzecz uzyskania bardziej efektywnej i trwałej zmiany w regionie; (ii) podnoszenie świadomości instytucji i osób w regionie w zakresie roli innowacji, nowoczesnych form działalności, nowoczesnej edukacji i innych elementów współcześnie interpretowanego modelu sieciowego innowacji w rozwoju przyszłych wartości dla gospodarki i jakości życia w regionie. Wszystkim obszarom podporządkowano zarówno cele szczegółowe, jak i pozostałe parametry ewaluacji zgodnie z treścią zawartą poniżej.

Wyznaczony cel główny oraz zawarte powyżej oczekiwania i intencje o charakterze operacyjnym skłoniły do zdefiniowania następujących celów szczegółowych przedmiotowej ewaluacji:

1. Wypracowanie rekomendacji służących doskonaleniu RSI WŚ w kluczowych aspektach tego strategicznego dokumentu.
2. Wypracowanie rekomendacji w zakresie roli kluczowych instytucji sfery innowacji w regionie oraz wskazanie lidera regionalnego w tym obszarze.
3. Opracowanie wytycznych do modyfikacji lub zdefiniowania narzędzi budowania partnerstwa instytucji regionalnych wokół realizacji zadań związanych z wdrażaniem RSI WŚ.
4. Opracowanie wytycznych służących tworzeniu nowych narzędzi promocji idei rozwoju innowacyjnego w województwie oraz koordynacji mechanizmów promocyjnych zawartych w różnych projektach realizowanych w województwie.

W ramach niniejszej ewaluacji wykonawca zdefiniował ponadto dodatkowy cel szczegółowy (horyzontalny) koncentrujący uwagę na roli projektów systemowych „Perspektywy RSI Świętokrzyskie” w doskonaleniu przestrzeni wdrażania RSI WŚ wyznaczonej poprzez wcześniej przedstawione cele szczegółowe. Cel ten brzmiał:

5. Wypracowanie rekomendacji służących wzmocnieniu zakresu i narzędzi realizacji projektu systemowego (projektów systemowych) w kontekście podnoszenia skuteczności i efektywności wdrażania RSI WŚ.

2.2. Obszary doskonalenia RSI WŚ wyznaczone zakresem celów ewaluacji

Ewaluacja związana z oceną dokumentu strategicznego związana jest przede wszystkim z oddziaływaniem na tzw. płaszczyznę „uczenia się strategicznego” (tu: doskonalenia dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji), dzięki któremu:

- ➔ wnioski/rekomendacje z ewaluacji koncentrują się na trafności doboru priorytetów i działań strategicznych zapisanych w dokumentach regionalnych strategii innowacji,
- ➔ ewaluacja dostarcza wiedzy, czy proces kształtowania strategii innowacji przyczynił się do postawienia właściwych tez związanych z innowacyjnym rozwojem województwa, i w efekcie skierował uwagę na właściwy katalog czynników wzrostu innowacyjności,
- ➔ możliwe jest uchwycenie słabych stron dokumentu z punktu widzenia jego odbiorców, przede wszystkim w kontekście sposobów jego interpretacji i zakresu odbioru w regionie.

Drugim wymiarem (płaszczyzną) jest tzw. „uczenie się operacyjne” czyli doskonalenie procesu wdrażania regionalnej strategii innowacji, a wyciągnięte wnioski/rekomendacje z ewaluacji skoncentrowane są na jakości i efektywności wdrożenia regionalnej strategii innowacji i dedykowane są instytucjom wdrażającym. Dociekania w tym wymiarze są przedmiotem niniejszej ewaluacji w ograniczonym zakresie, przede wszystkim poprzez ujęcie kwestii partnerstwa regionalnego oraz podnoszenia świadomości pro-innowacyjnej (promocji innowacyjności) w regionie. Należy jednakże skonstatować, iż ewaluacja w obszarze doskonalenia wdrażania RSI WŚ kierowałaby uwagę przede wszystkim na jakość projektów (*de facto* interwencji regionalnej) wdrażających poszczególne Cele Warunkujące lub Priorytety strategii. Taki zakres, z jednej strony wymaga większej ilości czasu, z drugiej zaś bazować powinien na wiedzy o inicjatywach składających się na proces wdrażania RSI WŚ, a dane takie opracowane zostały niemal równoległe z przedmiotową ewaluacją. Wykonawca przyjmuje jednocześnie założenie, iż zadania o takim charakterze realizowane będą w trybie ciągłym począwszy od końca 2010.

2.3. Odbiorcy ewaluacji

Zakres przedmiotowy ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego, wyznaczony ww. celami szczegółowymi, warunkuje listę jej odbiorców, która w podziale na cele szczegółowe ewaluacji przedstawiona została w poniższej tabeli¹:

Ip.	Cel szczegółowy ewaluacji	Odbiorcy w regionie
1.	Wypracowanie rekomendacji służących doskonaleniu RSI WŚ w kluczowych aspektach	- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

¹ Autorzy raportu podkreślają jednocześnie, iż o przyporządkowaniu odbiorców decydowała możliwość bezpośredniego wykorzystania rekomendacji w odniesieniu do poszczególnych celów szczegółowych w procedurach decyzyjnych instytucji. Dodatkowo zwrócona została uwaga na przedmiot rekomendacji i ich związek z charakterem działalności prowadzonych w poszczególnych typach instytucji w regionie uznanych za odbiorców.

	tego dokumentu strategicznego.	
2.	Wypracowanie rekomendacji w zakresie roli kluczowych instytucji sfery innowacji w regionie oraz wskazanie lidera regionalnego w tym obszarze.	- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego
3.	Opracowanie wytycznych do modyfikacji lub zdefiniowania narzędzi budowania partnerstwa instytucji regionalnych wokół realizacji zadań związanych z wdrażaniem RSI WŚ.	- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego - Samorząd lokalny. - Publiczne i niepubliczne instytucje edukacyjne i badawcze (szkoły, uczelnie wyższe, instytuty badawcze). - Instytucje otoczenia biznesu.
4.	Opracowanie wytycznych służących tworzeniu nowych narzędzi promocji idei rozwoju innowacyjnego w województwie oraz koordynacji mechanizmów promocyjnych zawartych w różnych projektach realizowanych w województwie.	- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego - Samorząd lokalny. - Publiczne i prywatne instytucje edukacyjne i badawcze (szkoły, uczelnie wyższe, instytuty badawcze). - Instytucje otoczenia biznesu.
5.	Wypracowanie rekomendacji służących wzmocnieniu zakresu i narzędzi realizacji projektu systemowego (projektów systemowych) w kontekście podnoszenia skuteczności i efektywności wdrażania RSI WŚ.	- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego

W świetle problematyki podjętej w ramach ewaluacji, kluczowym jej odbiorcą jest Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego. Fakt ten związany jest przede wszystkim z charakterystyczną rolą, jaką pełni w kontekście realizacji polityki innowacji w regionie, a zatem i z odpowiedzialnością za decyzje związane z wdrażaniem RSI WŚ. Konsekwentnie zatem, zarówno jakość samego dokumentu, jak i jakość partnerstwa czy adekwatność stosowanych form podnoszenia świadomości stanowią kryterium sukcesu działalności władz samorządowych na poziomie województwa.

Zwrócenie uwagi na inne instytucje w regionie, jako odbiorców ewaluacji, z jednej strony jest wyrazem przekonania, iż treści zawarte w niniejszym raporcie powinny zbiegać się z potrzebami informacyjnymi związanymi z ich działalnością np. projektową. Z drugiej strony przywołanie tych instytucji służyć ma wzmocnieniu działań naprawczych, głównie poprzez podkreślenie ich roli we wdrażaniu rekomendacji z ewaluacji.

Rozważania na temat odbiorców ewaluacji skłaniają jednocześnie do refleksji, w świetle której cele szczegółowe przypisane bezpośrednio tylko Urzędowi Marszałkowskiemu nie są pozbawione wartości i znaczenia dla pozostałych odbiorców. Relacje te mają jednakże charakter pośredni tzn. są konsekwencją decyzji (zachowań) Urzędu w kwestiach związanych z zaangażowaniem innych podmiotów w proces realizacji polityki innowacji².

² Np. w konsekwencji opracowania specyficznych kryteriów oceny projektów w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego lub Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, podjęcia decyzji o realizacji projektów systemowych w układzie partnerskim lub inne.

2.4. Kluczowe pytania ewaluacyjne

Ewaluacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego przeprowadzona została w oparciu o zestaw pytań kluczowych, te zaś odzwierciedlały zidentyfikowane potrzeby informacyjne, *de facto* zdefiniowane wcześniej jako cele szczegółowe ewaluacji. Opracowana lista pytań precyzowała i jednocześnie zamykała przestrzeń zagadnień, które były podejmowane w trakcie badania ewaluacyjnego. Pytania kluczowe poddane były procesowi operacjonalizacji poprzez określenie szerszej listy pytań szczegółowych, zawartych w Załączniku nr 6.1.

Na potrzeby przedmiotowej ewaluacji zdefiniowano pięć pytań kluczowych, podporządkowanych poszczególnym celom szczegółowym ewaluacji:

1. Jaka jest jakość celów strategicznych i operacyjnych w kontekście ich adekwatności do obecnej sytuacji w regionie?
2. Jakie są kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w województwie, wywierające wpływ na jakość i ilość działań zorientowanych na wdrażanie strategii, podejmowanych przez instytucje regionalne w sposób celowy i świadomy?
3. Jaka jest jakość oraz jakie czynniki oddziałują na poziom trwałości, skuteczności i adekwatności partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ?
4. Jaka jest jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście skali, skuteczności i trwałości oddziaływania na środowisko społeczno-gospodarcze i kreowania warunków do wzmacniania innowacyjności regionu?
5. W jakim zakresie realizacja projektów systemowych pod nazwą „Perspektywy RSI” oddziałują na efektywność i skuteczność wdrażania RSI w województwie?

W ramach prowadzonych prac terenowych ewaluatorzy operowali zestawem pytań szczegółowych. Proces badawczy podporządkowany jednakże był uzyskaniu odpowiedzi na pytania kluczowe, nad tym też czuwali poszczególni członkowie zespołu prowadząc prace w terenie. W konsekwencji odpowiadające im wnioski mają charakter uogólnień, które zakresem pokrywają się z wyznaczonymi pytaniami kluczowymi.

2.5. Kryteria ewaluacji

Przedmiotowa ewaluacja, zgodnie z regułą planowania i projektowania, podporządkowana została czterem kryteriom, które wskazywały, co w ramach prowadzonej ewaluacji podlegało analizie. Kryteria te obejmowały: efektywność, skuteczność, adekwatność i trwałość, i przy uwzględnieniu przedmiotów pytań kluczowych uwzględnione były w analizie zgodnie z następującym rozkładem:

- efektywność - uwzględniano przy udzielaniu odpowiedzi na pytanie kluczowe nr 2, 3 oraz 4;
- skuteczność - uwzględniano przy udzielaniu odpowiedzi na pytania kluczowe nr 2, 3, 4 oraz 5;
- adekwatność - uwzględniano przy udzielaniu odpowiedzi na wszystkie pytanie kluczowe;
- trwałość - uwzględniano przy udzielaniu odpowiedzi na pytanie kluczowe nr 2, 3, 4 oraz 5.

Znamiennym dla przedmiotowej ewaluacji był fakt, iż dociekania w kontekście jakości dokumentu RSI WŚ (pytanie kluczowe nr 1) zawierały oceny tylko w kryterium „adekwatność”. Taki stan rzeczy nie jest czynnikiem wskazującym na błąd w programowaniu, bowiem wynika z płaszczyzny „uczenia się strategicznego”. Zastosowanie pozostałych

kryteriów pozwala na ocenę działań operacyjnych będących efektem wdrażania RSI, a zatem wpisuje się płaszczyznę „uczenia się operacyjnego”.

2.6. Techniki badawcze

Ewaluację przeprowadzono w oparciu o:

- Analizę dokumentów - analizie poddano przede wszystkim *Raport z analizy stanu realizacji świętokrzyskiej RSI*, opracowany w ramach Zadania 9 projektu „Perspektywy RSI Świętokrzyskie (II etap)”. Szczególna uwaga, jaka skierowana była na ten dokument, związana była z faktem, iż proces analityczny prowadzący do jego opracowania stanowił pewnego rodzaju „Desc Research” przedmiotowej ewaluacji. W efekcie powstał bowiem raport zawierający treści mogące posłużyć jako wskazówki do doskonalenia RSI WŚ i w zasadzie dające podstawy do wyprowadzenia wywodów w ramach prowadzonej ewaluacji. Obecność obu raportów (analizowanego, jak i niniejszego) prowadzi w efekcie do wzajemnego wzmacniania wniosków, pozostając zarazem w relacjach komplementarnych względem siebie. W ramach analizy dokumentów dokonano przeglądu kluczowych opracowań, dokumentów i publikacji, opracowanych na poziomie regionalnym i krajowym, związanych z aktywnością pro-innowacyjną województwa świętokrzyskiego. W procesie tym wykorzystano metodę poszukiwania odniesień w treści dokumentów poprzez zastosowanie słów kluczowych przyporządkowanych do poszczególnych pytań kluczowych. Wyniki analizy stanowiły wkład w proces interpretacji obserwacji, wnioskowania i definiowania rekomendacji.
- Badania terenowe, w ramach których przeprowadzone zostały wywiady indywidualne (IDI) oraz wywiad fokusowy (FGI). W obu przypadkach wykonawca wykazał troskę o dotarcie do wszystkich środowisk regionu zaangażowanych w definiowanie i wdrażanie RSI WŚ czyli samorządu, instytucji naukowych i edukacyjnych, instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorstw. Łącznie, oprócz jednego wywiadu grupowego, przeprowadzonych zostało 45 wywiadów indywidualnych (lista instytucji, w których przeprowadzone zostały wywiady znajduje się w Załączniku nr 6.3).

Wiedza zgromadzona w oparciu w ww. narzędzia badawcze dostarczyła wiele cennych informacji i wskazówek, często wykraczających również poza ramy przedmiotu niniejszej ewaluacji. Fakt ten pozwala stwierdzić, iż działania ewaluacyjne prowadzone powinny być z większą częstotliwością, pozwalając „aktorom” regionalnym do swobodnego wypowiedzenia się w kwestiach rozwoju innowacyjnego regionu.

Ewaluacja uwidaczniała bardzo często zjawisko zbyt ogólnikowego podejścia respondentów do omawianych kwestii, co przejawiało się brakiem udzielania konkretnych odpowiedzi, ograniczonym poziomem szczerości respondentów oraz częstym rozmywaniem odpowiedzi poprzez poruszanie szerszego kontekstu rozważań lub zmianę kierunku wypowiedzi. Zauważalne były obawy zarazem przed zbyt krytycznym podejściem, czasem połączone z brakiem zgody na nagrywanie wywiadu.

W obliczu konieczności ograniczenia skutków ww. problemów, duże znaczenie miał wysiłek ewaluatorów, zarówno osób prowadzących badania terenowe, jak i ewaluatora z województwa świętokrzyskiego. W obu przypadkach cenna była ich znajomość przedmiotu ewaluacji, w drugi przypadku dodatkowo podkreślić należy wiedzę na temat wdrażania RSI WŚ oraz umiejętność interpretacji wypowiedzi osób wytypowanych do wywiadów. Pozwoliło to na wzmacnianie lub osłabianie wartości uzyskanych wypowiedzi, sam proces był wyrazem troski o nadanie przedmiotowej ewaluacji wymiaru rzeczywistości województwa świętokrzyskiego. Zastosowany mechanizm związany był z zachowaniem tzw. negocjacyjnego charakteru ewaluacji tzn. ewaluacji, która zidentyfikowane cechy ocenia nie tylko w kontekście standardów i norm w wymiarze krajowym czy międzynarodowym (czy też

w odniesieniu do najlepszego wzorca - benchmarking) ale w kontekście poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego województwa.³

3. Wyniki ewaluacji

3.1. Proces ewaluacji i jego ocena

Przeprowadzona ewaluacja RSI WŚ była pierwszym badaniem jakościowym tej Strategii prowadzonym w regionie od momentu jej powstania. Dotychczas większość wysiłku badawczego dedykowanego kwestiom RSI oraz innowacyjności regionu koncentrowało uwagę na zagadnieniach ilościowych. Nie można jednocześnie obojętnie przejść obok dwóch ewaluacji RSI w Polsce prowadzonych na zlecenie PARP w 2005 i 2006 roku, których integralnym elementem była ocena pierwszych efektów oraz kluczowych aspektów wdrażania RSI WŚ. Przeprowadzona była ponadto ocena dokumentów RSI w oparciu o kryteria jakościowe, a zamawiającym tą ocenę było Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Dostarczone wówczas dane posiadały istotny walor użytkowy, wynikający z charakterystyki okresu ich udostępniania. Mimo, iż część treści zawartych w ww. materiałach jest nadal aktualna, koniecznością stało się ich pogłębienie z większą koncentracją na specyficznych cechach województwa świętokrzyskiego warunkujących wdrażanie RSI WŚ.

Pierwsze odczucia zespołu ewaluatorów prowadzących badania wskazują na dwa ważne aspekty przedmiotowej ewaluacji:

1. gromadzenia wiedzy,
2. edukacyjny.

W pierwszym przypadku rezultatem jest obszerna wiedza w przedmiocie ewaluacji, zawierająca opinie, uwagi oraz rekomendacje respondentów. Ilość przeprowadzonych wywiadów oraz ich dobór miały na celu poznanie odczuć najważniejszych „aktorów”, aktywnych w działaniach związanych z definiowaniem i wdrażaniem strategii od samego jej początku. W świetle zakresu i jakości zebranego materiału wyniki ewaluacji mają charakter precedensowy w regionie.

Aspekt edukacyjny stanowi wartość dodaną ewaluacji. Zwrócono na niego uwagę w trakcie prowadzenia badań terenowych, głównie za sprawą pojawiających się opinii wskazujących na ograniczoną (żeby nie powiedzieć bardzo) świadomość i wiedzę respondentów w przedmiocie ewaluacji. W efekcie prowadzone wywiady zawierały cechy sprzężenia zwrotnego, w wyniku którego poprzez dialog z ewaluatorem respondenci podnosili swój stan wiedzy o RSI WŚ.

Trudno nie rozważyć ww. aspektu edukacyjnego w kategorii wartości pozytywnych, jednakże z punktu widzenia istoty wdrażania RSI aspekt ten nosi znamiona „błędu”. Konsekwencją po stronie procesu ewaluacji było osłabienie oczekiwanego rezultatu, jakim było uzyskanie opinii w poszczególnych obszarach ewaluacji. Siła oddziaływania zidentyfikowanego „błędu” była różna w odniesieniu do poszczególnych pytań kluczowych, najbardziej odczuwana w odniesieniu do kwestii aktualności dokumentu RSI WŚ (pytanie pierwsze), procesu zarządzania RSI WŚ (pytanie drugie) oraz roli projektów systemowych (pytanie piąte). Mniejsze oddziaływanie odnotowane było w odniesieniu do kwestii partnerstwa i promocji innowacji (czyli dwóch pozostałych pytań kluczowych - 3 i 4). Różnic w oddziaływaniu doszukiwać się można przed wszystkim w fakcie, iż to co jest przedmiotem pytań 3 i 4 charakterystyczne jest dla działalności projektowej jako takiej, a zatem w

³ Nierzadko w regionie słabo rozwiniętym za postęp uznaje się to co w regionie rozwiniętym stało się już standardem. Zwraca się również uwagę na konteksty kulturowy czy polityczny, które wyznaczać mogą specyficzne warunki do rozwoju społeczno-gospodarczego, niespotykane w innych regionach. Kryterium sukcesu ewaluacji jest ich należyte zinterpretowanie.

większym stopniu rozpoznawane jest przez instytucje regionalne. Mając dodatkowo na uwadze, iż dobór respondentów uwzględniał ich zaangażowanie w budowanie RSI WŚ (czyli w projekt RSI), które siłą rzeczy prowadzone było i popularyzowało partnerstwo regionalne, pojawienie się pytań w trakcie wywiadów pozwalało na co najmniej częściowe ustosunkowanie się do nich, nawet, jeżeli osoba tylko okresowo zaangażowana była w praktyczne prace nad lub z RSI WŚ.

Przeprowadzone obserwacje posiadają istotną wartość same w sobie, pozwalają bowiem na wzmacnianie lub osłabianie treści merytorycznych (związanych z aspektem gromadzenia danych) oraz wyprowadzanie wniosków niemal we wszystkich obszarach ewaluacji wyznaczonych pytaniami kluczowymi. Takie też odniesienia zawarte zostały w dalszej części raportu.

3.2. Jakość dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego

Główne obszary dociekań ewaluacji w odniesieniu do pytania kluczowego nr 1:

Jaki jest poziom dezaktualizacji strategii w kontekście skali zmian społeczno-gospodarczych w regionie na przestrzeni lat pomiędzy rokiem uchwalenia RSI WŚ a początkiem 2010 roku?

Jaki jest poziom wyczerpania się zapisów RSI WŚ w kontekście ilości i jakości działań podjętych w regionie (spełnienia oczekiwań w regionie wynikających z zapisów zawartych w obowiązującej strategii)?

Czy projekty systemowe prowadzą do udoskonalenia Regionalnej Strategii Innowacji w kontekście przejrzystości celów strategicznych oraz przyczyniają się do lepszego zrozumienia dokumentu?

1. Znajomość Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego.

Rozważania dotyczące jakości dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013 rozpocząć należy od kwestii znajomości przedmiotowego dokumentu wśród instytucji i osób z województwa świętokrzyskiego. Wniosek, jaki nasuwa się po przeprowadzeniu serii spotkań z przedstawicielami różnych środowisk wskazują, iż Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego należy do dokumentów o niskim poziomie znajomości w regionie. Zjawisko, o którym mowa nie ma charakteru marginalnego, wręcz przeciwnie, wskazać można wręcz kilka obliczy tego bądź co bądź problemu, mającego duży wpływ na zarówno na proces badawczy, jak i na interpretację wniosków.

Najwięcej emocji wzbudza fakt, iż deklaratywnie brak znajomości RSI WŚ lub względnie niewielką wiedzę w tym zakresie wypowiedane są przez kluczowe osoby z województwa, zarówno zasłużone w procesie definiowania, jak i (wydaje się) aktywnie zaangażowane w jej wdrażanie. Waga dokonanych obserwacji skłania do refleksji, w świetle której wątpliwe staje się angażowanie tak znaczących środków finansowych na wdrażanie RSI skoro środowisko nie interpretuje prowadzonych działań w kategoriach zapisów kierunkowego dokumentu.

Jak wykazały dalsze analizy, skala problemu jest jeszcze większa. Brak znajomości RSI WŚ rozlewa się na szersze kręgi instytucji i osób, tak w kontekście instytucjonalnym - tu na myśli są przedsiębiorstwa regionalne, jak i przestrzennym - tzn. relacji Kielce - „reszta regionu”. Oba konteksty znalazły swoje miejsce w dalszej części raportu.

Dotykając istoty sprawy, w pierwszej kolejności krytycznie należy odnieść się do nieznajomości RSI WŚ przez przedstawicieli władz samorządowych szczebla regionalnego. Powagi sytuacji dodaje fakt, iż dotyczy to przede wszystkim osób, które bezpośrednio lub pośrednio związane są z kształtowaniem polityki innowacji w regionie, a co się z tym wiąże

tworzeniem warunków do wdrażania RSI WŚ. Związek bezpośredni nie wymaga większego komentarza, pośredni zaś dotyczy sprawowania nadzoru nad potencjalnymi instrumentami finansowania innowacji (np. WUP, który wcześniej nie uczestniczył w żadnych dyskusjach dot. polityki innowacji) lub instytucjami (jednostkami Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego) wpisującymi się swoimi kompetencjami w działania na rzecz rozwoju innowacyjnego (SCITT, RCNT). Do ograniczonej wiedzy przyznali się ponadto przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu, choć zjawisko to cechuje mniejsza regularność, oraz wybranych przedstawicieli władz lokalnych.

Obraz problemu, jak wynika z oceny ewaluatorów, może jednocześnie ulec dalszemu wzmocnieniu, bowiem dało się wyczuć, iż w niektórych przypadkach deklarowana znajomość RSI WŚ była konsekwencją przygotowywania się respondentów do wywiadów (doraźne studiowanie Strategii na okoliczność spotkania z ewaluatorem). Trudno jednoznacznie wskazać, jaka była skala tego zjawiska, natomiast może dotyczyć części przedstawicieli środowiska edukacji i badań. W ten sposób problem braku znajomości RSI dotyczy już wszystkich środowisk regionu.

Rozważając kwestie znajomości RSI WŚ trudno obojętnie przejść wobec niektórych wybranych i jednostkowych wypowiedzi, choć dotyczących w pewnym kontekście sedna problemu. W jednej z nich zawarty został postulat, aby w tematy związane z innowacyjnością wciągać nowe osoby, dotychczas bowiem uczestnikami projektów były te same osoby (ci sami przedstawiciele instytucji regionalnych). Trudno jednoznacznie interpretować ten postulat, choć posiada on logiczne powiązania z uwagami wskazującymi, iż projekty służące wdrażaniu RSI WŚ w pierwszej kolejności przejawiają partykularny interes ich realizatorów, na dalszy plan zepchnięty jest zaś interes regionu. Charakter i sposób wypowiedzi zwraca uwagę na potencjalny przejaw „patologii” realizacji projektów, choć samo zagadnienie wymaga większej uwagi, w szczególności w kontekście przyszłych działań.

Istota sprawy skłania do bardzo surowej oceny, trudno bowiem tworzyć wizję rozwoju innowacyjnego w regionie w sytuacji, kiedy część „aktorów” regionalnych koncentruje uwagę na RSI w sposób doraźny (w zależności od potrzeby) lub wymuszony konieczności podjęcia sprawy. W świetle przyjętych celów przedmiotowej ewaluacji, z przedstawionych treści należy wyciągnąć bardzo zdecydowane wnioski minimalizujące taki stan rzeczy.

2. Aktualność celów RSI WŚ.

Z punktu widzenia meritum problemu zawartego w pierwszym celu szczegółowym przedmiotowej ewaluacji, kluczową kwestią było rozpoznanie, jaki jest poziom dezaktualizacji Celów Strategii w kontekście skali zmian społeczno-gospodarczych w regionie oraz dotychczasowej aktywności instytucji regionalnych.

Wypowiedzi zgromadzone po przeprowadzonych wywiadach skłaniają do konstatacji, iż Cele RSI WŚ są nadal aktualne. Generalne pozytywne odniesienie do tej części Strategii posiada jednakże wiele kontekstów. W przeważającej części zwrócono uwagę na bardzo „ogólny” charakter Celów Warunkujących, akcentując w ten sposób, iż ich „pojemność” nie pozwala na szybką realizację. Konsekwentnie zatem obszary ujęte w ramy Celów RSI nie znalazły wystarczającego odzwierciedlenia w działaniach, aby możliwa była ich dezaktualizacja. Opinia taka jednoczy społeczeństwo regionu, nie można się jej jednakże bezwarunkowo interpretować, bowiem z konieczności sprawy uwzględnić należy pewne współczynniki korekcyjne narzucone problemowi braku znajomości Strategii, a w tym przypadku ich oddziaływanie jest szczególnie silne.

Warto w tym momencie odnieść się do wypowiedzianych, i mających potwierdzenie w innych raportach, opiniach wskazujących brak progresu w poziomie innowacyjności regionu pomimo upływu 5 lat wdrażania Strategii. Wrażenie takie może wynikać z konstrukcji Celów Warunkujących, jak wiemy nadal aktualnych. Nie oznacza to braku inicjatyw w regionie, a

jedynie brak poziomu operacyjnego Strategii, który pozwalałby na obiektywne wskazanie stopnia odzwierciedlenia celów w działaniach.

Dalsze dociekania ewaluatorów w odniesieniu do ogólnego charakteru Celów Warunkujących RSI sprowadziły rozważania na dwa równoległe tory:

1. Konieczności „ożywienia” procesu wdrażania.
2. Konieczności ich skonkretyzowania.

Opinie zawarte w pierwszym z kierunków krążą wokół przekonania, iż w obliczu ograniczonych zdolności do zaproponowania całościowej wizji dla dokumentu RSI WŚ, kluczowego znaczenia nabiera zwiększenie wysiłku wobec organizacji procesu wdrażania. Dość popularne stały się sugestie co do nadania RSI WŚ większej rangi oraz stworzenie struktur służących jej wdrażaniu. To jednocześnie przejawiało się dużą ilością ciekawych opinii w zakresie pytania kluczowego nr 2 (zawarte w punkcie 3.3 niniejszego raportu).

Nie mniej zauważalne okazały się opinie wskazujące na potrzebę ponownego przeanalizowania Celów, prowadzące do ich skonkretyzowania. Argumentów dostarczają wypowiedzi wskazujące na trudności w interpretacji (rozumieniu) Celów, jak również ryzyko ich nadinterpretacji. Redefinicja Celów, w rozumieniu niektórych respondentów, prowadzić powinna do nazwania tych samych rzeczy w bardziej zrozumiałym sposób, oraz wyrażeniu troski o ich logikę i spójność, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmian w otoczeniu Strategii, które mogą wywierać wpływ na pewne jej zapisy. Udoskonalenia uwzględniać powinny ponadto „selektywny” charakter RSI a zatem zachować ograniczony zakres obszarów oddziaływania, na których koncentrowałby się potencjał rozwojowy. Ramy działań korekcyjnych wyznacza, na drugim biegunie, sugestia co do zachowania pewnego poziomu elastyczności strategii pozwalająca na objęcie wsparciem nowych, nieznanych w momencie aktualizacji obszarów/dziedzin/problemów, a zatem wyważeniu poziomu szczegółowości Celów.

Obecnie trudno rokować, który z kierunków odzwierciedla większą siłę głosów, w praktyce bowiem nie ilość osób opowiadających się za konkretnym rozwiązaniem wyznacza kierunek działań, ale potencjał, jaki wywoła i skieruje na konkretne działania podjęta decyzja. Dalszych sugestii co do możliwych kierunków działań dostarczają wyniki ewaluacji w części dotyczącej kierunków aktualizacji RSI WŚ, przedstawione w kolejnej części raportu.

Odrębny wątek rozważań w aspekcie Celów RSI WŚ stanowi kwestia Celu Warunkującego nr 6 - *Optymalne wykorzystanie funduszy UE dla realizacji RSI*. Wyniki ewaluacji wskazują na nadinterpretację tego Celu, w efekcie wiele instytucji prezentuje aktywną postawę w zakresie wdrażania RSI wskazując zarazem na ich zaangażowanie w realizację tego Celu (poprzez realizację projektów). Słuszne są zatem opinie wskazujące na niefortunny zapis tego Celu, zarówno osób poddających pod wątpliwość możliwość oceny „optymalności” (bowiem za sukces uznane może być szybkie zakontraktowanie alokacji w ramach RPO WŚ, a na pewno sukcesem nie jest wykorzystanie środków na budowę RCNT), jak i osób kategorycznie sprzeciwiających się stosowaniem tego typu Celów w dokumencie strategicznym.

* * *

Rozważania na temat jakości dokumentu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013 spotkały się z refleksją respondentów wokół warunków, w jakich dokument ten powstawał. Wnioski skłaniają do postawienia tezy, iż dokument nie mógł doczekać się formy i treści gwarantujących jemu najwyższą jakość. Winnym była niedostateczna świadomość pro-innowacyjna, która pozwoliłaby na optymalne (tzn. świadome i logiczne) przygotowanie dokumentu RSI oraz znikome doświadczenia krajowe w tym zakresie. Obecnie dysponując większą świadomością w zakresie istoty rozwoju innowacyjnego i posiłkując się doświadczeniem krajowym, przygotowywanie dokumentu byłoby łatwiejsze, a treść w większym stopniu odzwierciedlałaby współczesne trendy i modele działań wspierających rozwój innowacyjny.

Spójność kontekstową z powyższą tezą zachowają opinie wskazujące na „życzeniowy” charakter dokumentu, a co za tym idzie częściowe zamazanie idei rozwoju, o jaką chodzi w tego typu dokumencie. Pozytywnie odczytane zostało natomiast przyjęcie wówczas roli lidera przez Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii mimo, iż nie posiadał on kompetencji niezbędnych do przygotowania całej Strategii (dobrze oceniono sprawną organizację procesu analitycznego towarzyszącego opracowywaniu Strategii. Ostateczny kształt części projekcyjnej dokumentu nadał Dyrektor Departamentu Polityki Regionalnej dr Jerzy Strzelec, pozostawiając dalsze części dokumentu do zagospodarowania przez pozostały zespół projektu „RSI Świętokrzyskie”.

3. Wnioski z analizy opinii dotyczących aktualizacji RSI WŚ.

Dociekania ewaluatorów związane z oceną aktualności Celów RSI WŚ, oprócz zebrania ww. opinii, stały się polem do oceny słabych stron dokumentu w wielu innych aspektach, warto dodać - wywołanych w dużej mierze ograniczoną świadomością pro-innowacyjną na etapie jego definiowania, zgodnie z treścią zawartą powyżej.

Listę otwiera mocno artykułowana opinia środowiska instytucji otoczenia biznesu w województwie, wskazująca na niedocenioną rolę małych i średnich przedsiębiorstw w całej Strategii. Zaznacza się wyraźnie pogląd, iż RSI WŚ definiuje cele w kontekście działań administracji samorządowej i sfery naukowo-badawczej, w niewielkim stopniu do instytucji otoczenia biznesu, a przede wszystkim brak jest zdefiniowanych działań wobec przedsiębiorców. Wraz ze zidentyfikowaną opinią wobec treści Strategii pojawiły się słowa krytyczne związane z wymiarem jej wdrażania, akcentujące bardzo ograniczoną wiedzę przedsiębiorstw w zakresie RSI WŚ i niewielkie szanse na zmianę tego stanu rzeczy z uwagi na brak oferty (w zapisach Strategii) dla tego środowiska.

Głosami wielu osób należy do RSI WŚ wprowadzić zapisy wskazujące na kluczowe branże/dziedziny rozwoju, wokół których koncentrowane będą działania pro-innowacyjne. Wniosek ten zawiera propozycje zarówno wzmocnienia i lepszego ukierunkowania obszarów wskazanych obecnie w RSI (ICT), jak i wskazania nowych: turystyka w tym turystyka uzdrowiskowa i rehabilitacyjna, budownictwo, wzornictwo przemysłowe, edukacja, ochrona środowiska (odnawialne źródła energii). Uwzględnienie ww. wniosków w procesie aktualizacji RSI z jednej strony wypełniłoby lukę formalną związaną z procesem programowania Funduszy Strukturalnych (np. wymogiem projektów POKL i RPO jest odniesienie się do kluczowych branż wynikających z RSI, a zauważalny obecnie ich brak prowadzi w skrajnych przypadkach do protestu beneficjentów), z drugiej zbiegłoby się z postulatem lepszego ukierunkowania RSI na sprawy regionu. Zapisy strategii powinny w opinii przedstawicieli wszystkich środowisk pozwalać na dość elastyczną formę działania tak, aby jednocześnie możliwe było uwzględnienie nowych obszarów i narzędzi, nieznanych (niewystępujących) w momencie definiowania/aktualizacji RSI.

Część wypowiedzi zwróciło uwagę na kwestie edukacji i kapitału intelektualnego województwa. Wnioski, jakie nasuwają się po ich analizie wskazują na potrzebę troski o wysoką jakość kształcenia, jak i budowania powiązań sieciowych instytucji systemu edukacji różnego szczebla. Argumentami dodającymi powagi sprawie są reformy systemu edukacji w Polsce, co w ramach aktualizacji RSI przełożyć się może na strukturę działań uwzględniających potencjalne szanse i zagrożenia płynące z tego faktu. Ciekawe spostrzeżenie do powyższych rozważań wnosi uwaga o ograniczonym potencjale przemysłu województwa świętokrzyskiego, który może stanowić fundament rozwoju innowacyjnego województwa. Wobec tego RSI WŚ budować i wdrażać można wokół szeroko rozumianej przedsiębiorczości, która z jednej strony może stworzyć podwaliny dla przemysłu (tutaj odniesienie np. do kluczowych obszarów/branż) z drugiej dotyczy systemu edukacji i jakości zasobów ludzkich. Podobieństwo w zakresie oczekiwanych rezultatów RSI wykazują ponadto rozważania związane ze zbyt dużym naciskiem na budowanie infrastruktury, za małym za to na działania miękkie. Trudno jednoznacznie odczytać te opinie, bowiem dotyczą

one różnego typu infrastruktury. Pewnych wniosków dostarczają wypowiedzi dot. technicznego uzbrojenia regionu i infrastruktury logistycznej (odrębny wątek poruszanej ewaluacji), natomiast w odniesieniu do infrastruktury innowacji (tutaj: parki technologiczne, sieć szerokopasmowa, laboratoria i inne) rozważania skonkludować należy pewnym zrealizowaniem się tych oczekiwań poprzez biegnące projekty.

Częsty postulat, wygłaszany w kontekście przyszłego ukierunkowywania Strategii, związany był z zawarciem w dokumencie propozycji mechanizmów, które zachęcałyby uczelnie do prowadzenia prac badawczych z jednoczesnym koncentrowaniem się na sferze dydaktycznej. Trudno jednocześnie o rozwinięcie przedmiotowego wątku i wyciągnięcie wniosków w sytuacji braku dalszej interpretacji tego postulatu. Z punktu widzenia skali wypowiedzi, podjęty problem odnaleźć powinien korespondującą z nim rekomendację do procesu aktualizacji Strategii.

Znamienne dla dyskusji wokół aktualizacji RSI WŚ stało się wskazanie na zmiany społeczno-gospodarcze, jakie nastąpiły w województwie na przestrzeni kilku ostatnich lat. W opinii liczego grona osób warto ponownie przeanalizować sytuację, aby bardziej kompetentnie można było określić, jakie są podstawy dalszego rozwoju innowacyjnego oraz jak wykorzystać dobrodziejstwo dotychczasowych wysiłków. Propozycje te silnie skorelowane są z artykułowaną potrzebą uszczegółowienia Celów, zadanie to zarazem wymaga głębszej refleksji wokół bieżących problemów i możliwości (*de facto* aktualnej analizy SWOT). Procesowi doskonalenia towarzyszyć mogłaby próba uproszczenia treści i kształtu całego dokumentu tak, aby liczne opisy nie zamazywały obrazu zamierzeń, wyznaczone kierunki były łatwo interpretowane, a zawarte propozycje działań wyznaczały właściwą priorytetyzację.

Postulaty dotyczące aktualizacji RSI WŚ nie ominęły kwestii organizacyjnych tzn. propozycji wykorzystania regionalnej sieci instytucjonalnej do usprawnienia procesu wdrażania. Odniesienie się do tej kwestii posiada związek ze zmianami jakie nastąpiły w regionie w wyniku ewolucji układu instytucjonalnego na przestrzeni ostatnich 5 lat, w tym: powstanie Kieleckiego Parku Technologicznego, utworzenie Uniwersytetu Techniczno-Przyrodniczego czy osłabienie roli Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii. Konsekwentnie zapisy obecnej wersji strategii są w tym kontekście daleko nieaktualne, uwzględniając fakt, iż instytucje wskazane w tym dokumencie nie spełniły oczekiwań autorów Strategii. Rozważania w tym zakresie znalazły swoje miejsce w kolejnej części raportu, odnoszącej się do kwestii stanu i możliwości udoskonalania procesu wdrażania Strategii.

* * *

Rozważania na temat jakości Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013, w części dotyczącej słabych stron dokumentu, wyłoniły na światło dzienne problem spójności dokumentów strategicznych w województwie. Wyniki ewaluacji kierują szczególną uwagę na zapisy RSI WŚ dotyczące infrastruktury drogowej oraz komunikacyjnej, wokół której toczono były liczne dyskusje. Z przeprowadzonych analiz wynika, iż większość osób odczytuje przedmiotowe zapisy w kategoriach logiki działania, w myśl której, aby możliwe było mówienie o rozwoju innowacyjnym (rozumiane jako rozwoju firm) konieczne jest zagwarantowanie im potrzeb niższego rzędu (w szczególności dotyczy to woj. świętokrzyskiego, gdzie drogi są szczególnie zaniedbane, a położenie województwa niekorzystne). Należy zgodzić się z tą logiką rozwoju, natomiast zjawisko to rozpatrywać należy w kategoriach logiki zarządzania strategicznego. W praktyce ten kontekst rozważań wskazało tylko kilka osób, ich głos natomiast posiada istotny walor praktyczny. Logika, o której mowa zawiera się w relacjach pomiędzy poszczególnymi strategiami opracowanymi na poziomie jednego województwa⁴. Zgodnie z regułą sztuki zachodzić powinna pomiędzy nimi

⁴ W województwie świętokrzyskim obowiązują następujące dokumenty strategiczne: Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku, Regionalna Strategia Innowacji Województwa Świętokrzyskiego

komplementarność z tym, że nadrzędny charakter posiadać powinna Strategia Rozwoju Województwa, pozostałe strategie (kierunkowe/kontekstowe) uzupełniać powinny zarazem jej zapisy o wyrafinowane narzędzia realizacji. W analizowanym przypadku należy przypuszczać, iż w wyniku wspomnianej już niedostatecznej świadomości innowacyjnej, zapisy charakterystyczne dla ww. strategii „ogólnej” (wówczas)⁵ znalazły się w treści RSI WŚ. Obecnie wiadomo jest (potwierdzone stosownymi opiniami), iż wpisywanie do RSI takich obszarów nie jest konieczne, natomiast logiczne jest aby zawierała ona propozycje wzmocnienia działań infrastrukturalnych prowadzonych w regionie o inicjatywy związane z rozwojem innowacyjnym np. skomunikowanych terenów.

Podobny charakter posiada silnie akcentowana infrastruktura społeczeństwa informacyjnego, w szczególności tzw. sieci szerokopasmowe. Opiniodawcy praktycznie jednogłośnie podpisali się za kontynuacją działań w tym zakresie, często powołując się na doświadczenia związane z projektem „e-świętokrzyskie”. Charakterystyczny związek tej infrastruktury z rozwojem innowacyjnym, dodatkowo wzmocniony kreowaniem sektora biznesu w obszarze ICT⁶, pozwala na wskazanie wielu argumentów za wpisaniem jej w treść RSI. Ważnym pytaniem, które warto zadać przy aktualizacji RSI WŚ: czy powinno chodzić o rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego czy rozwój technologii społeczeństwa informacyjnego?⁷

4. Terytorialny kontekst oddziaływania RSI WŚ.

Proces ewaluacji RSI WŚ, za sprawą zastosowanej metodyki, pozwolił na skupienie uwagi na problematyce przestrzennego rozkładu oddziaływania RSI WŚ. Uzyskane opinie pozwoliły na rozwinięcie przedmiotu w dwóch kontekstach:

1. Uwzględnienia problematyki rozwoju lokalnego w treści strategii.
2. Rozpowszechniania idei wdrażania RSI w układzie lokalnym.

W odniesieniu do pierwszego z ww. kontekstów, przedstawiciele środowisk samorządowych szczebla lokalnego oraz reprezentanci wybranych instytucji otoczenia biznesu wyrażają przekonanie, iż RSI WŚ w zbyt dużym stopniu oparta jest o instytucje kieleckie. Za mało jest w tym dokumencie odniesienia do poziomu lokalnego, rozumianego jako brak lub niewystarczające uwzględnienie zdania lokalnych społeczności przy definiowaniu Strategii (szczególnie miast). Brak jest jednocześnie jednoznacznych wskazań na przyczyny zidentyfikowanej sytuacji.

Nieco więcej sugestii doszukać się można analizując wypowiedzi w kontekście rozpowszechniania RSI w regionie. Sedna problemu dotyczyć może wypowiedz przedstawiciela samorządu powiatowego, który przyczyn upatruje w małej aktywności środowisk lokalnych, ograniczonej świadomości (i jak mówi: „często charakteryzujących się stosunkowo niskim poziomem intelektualnym”) oraz brakiem odpowiedniego programu wyjścia władz samorządowych do tych społeczności. Konsekwentnie trudno oczekiwać, aby działania informacyjne związane z wdrażaniem RSI WŚ, bez wyraźnego „ssania” z poziomu lokalnego, docierały do niezorganizowanych środowisk. Powszechnie wypowiedz krytyka takiego stanu rzeczy wymaga obecnie uwagi i poszukiwania działań naprawczych. Równie silnie akcentowana jest bowiem potrzeba głębokiego związania środowiska lokalnego z RSI

na lata 2005-2013, Strategia Rozwoju Turystyki w Województwie Świętokrzyskim na lata 2006-2014, Program Rozwoju Infrastruktury Transportowej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013.

⁵ Obecnie wiemy, iż właściwym miejscem dla zapisów dotyczących infrastruktury jest Program Rozwoju Infrastruktury Transportowej Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007-2013.

⁶ jedna z kluczowych dziedzin rozwoju regionu wskazana w ramach rozważań dotyczących konieczności wskazania branż w RSI WŚ.

⁷ Zwłaszcza w sytuacji opracowania przez Biuro Społeczeństwa Informacyjnego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego dokumentu „Studium Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Świętokrzyskiego w latach 2008-2010” oraz realizacji kilku dużych projektów dotyczących tej sfery rozwoju infrastruktury regionalnej.

WŚ. Biorąc pod uwagę potrzebę aktualizacji dodatkowo mocno podkreślano potrzebę szerokich konsultacji i głębokiego upowszechnienia głównych zapisów zaktualizowanej RSI WŚ wśród kierownictwa instytucji z całego regionu, które powinny świadomie wykorzystywać i współtworzyć ten dokument (i go realizować). Docelowo Strategia funkcjonować powinna jako dokument mocno osadzony w strategiach rozwoju istniejących instytucji regionalnych.

Rozważania w kontekście przestrzennego oddziaływania RSI WŚ wydają się sprawą pilną i ciągle aktualną, a istoty sprawie dodaje komentarz do działań w projektach systemowych zat. „*Perspektywy RSI Świętokrzyskie*”, w którym zwrócono uwagę na niedostateczne zaangażowanie przedstawicieli instytucji spoza Kielc w prace projektowe (mimo generalnie pozytywnych opinii w odniesieniu do działań sieciowych zawartych w projektach) Pozytywnych treści w tym kontekście dostarcza inny projekt realizowany przez ŚCITT w województwie świętokrzyskim w latach 2006-2007, zat. „*Rozwój Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego poprzez promocję i monitoring RSI PROMONIT*”. Był to jedyny (z małymi wyjątkami) projekt realizowany na szczeblu regionalnym, który identyfikowany był na szczeblu lokalnym. Jest to zarazem wyraźny sygnał dla Zarządu Województwa, wskazujący na konieczność głębszej analizy przyczyn takiego stanu rzeczy oraz poszukiwania kryteriów sukcesu do przyszłych działań służących angażowaniu władz lokalnych w działania związane z aktualizacją i wdrażaniem RSI WŚ.

5. Błąd projektów systemowych w kontekście doskonalenia RSI WŚ.

Mając na uwadze logikę procesu wdrażania RSI WŚ, wykonawcy ewaluacji poddali analizie jakościowej projekty systemowe realizowane w ramach Działania 8.2.2 POKL. Istota przedmiotowej analizy polegała na ocenie, na ile działania systemowe dedykowane doskonaleniu dokumentu oraz tworzeniu warunków do jego wdrażania wypełniają powierzone im funkcje.

W odniesieniu do doskonalenia RSI WŚ, a zatem zachowując spójność z pytaniem kluczowym poddanym analizie w niniejszej części raportu, generalny wniosek wskazuje na brak zauważalnego wpływu tych projektów na lepsze rozumienie czy bardziej właściwą interpretację RSI WŚ w środowisku. Wniosek ten wypływa z dwóch źródeł:

1. niskiej wiedzy na temat projektów systemowych realizowanych,
2. krytyki projektów systemowych wśród osób udzielających odpowiedzi na zadane pytania.

Interpretacja i wyciągnięcie wniosku z faktów składających się na pierwsze źródło jest zadaniem szczególnie trudnym. Wobec braku wypowiedzi niemożliwym jest dociekanie co jest tego powodem. Jako punkt zaczepienia dalszych dociekań mogą posłużyć bardzo nieliczne opinie (wygłaszane niemal po cichu) wskazujące na popularne partykularne podejście do realizacji ocenianych projektów. Kolokwialnie nazwany „skok na kasę” zbiega się logicznie z intencją ograniczania kręgu osób zaangażowanych w projekty (zwłaszcza w projekt „*Perspektywy RSI Świętokrzyskie - etap I*”) a zatem ograniczania jego oddziaływania na środowiska regionalne. Poglądy te nie przejawiają wystarczająco dużej skali i siły, aby możliwe było ich uogólnianie i wyciąganie wniosków. Jednakże udzielenie odpowiedzi na pytania, które rodzą się w obliczu takich opinii byłoby bardzo cenne, zwłaszcza w kontekście oceny środków przeznaczonych do tej pory na projekty systemowe.

Obraz sytuacji pogłębia kilka wypowiedzi, co do zasady krytykujących projekty przede wszystkim za ich małą elastyczność a zatem i ograniczone pole działania, dodatkowo wywołane życzeniowym charakterem zadań. Usztywnieniu sprzyja ponadto „kurczowe” trzymanie się partnerów swoich zadań bez intencji do wykonywania dodatkowych czynności czy większej aktywności (wkładu własnego).

Uzyskane opinie, ujęte w formie podsumowania, wskazują na brak wymiernego wpływu projektów systemowych na doskonalenie RSI WŚ, rozumiane poprzez lepsze rozumienie czy bardziej właściwą interpretację RSI WŚ w środowisku. Można zauważyć wręcz działanie

szkodliwe, zwłaszcza projektu „*Perspektywy RSI Świętokrzyskie - etap I*”, w ramach którego powstało kilka dodatkowych analiz o dyskusyjnej potrzebie, co wobec i tak rozbudowanej i skomplikowanej treści RSI WŚ (zgodnie z treścią zawartą wcześniej) wzmacniało chaos informacyjny.

3.3. Kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w województwie

Główne obszary dociekań ewaluacji w odniesieniu do pytania kluczowego nr 2:

W jakim zakresie istniejące struktury organizacyjne zabezpieczają skuteczne i efektywne zarządzanie procesem wdrażania RSI?

Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy kierowania i kontroli?

Jaki jest poziom wewnętrznych potrzeb informacyjnych władz regionalnych oraz innych partnerów z regionu (instytucji sfery innowacji) związanych z wdrażaniem zapisów RSI WŚ?

W jaki sposób możliwe jest zabezpieczenie trwałości struktur służących zarządzaniu procesem wdrażania RSI w województwie?

W jakim zakresie projekty systemowe przyczyniają się do budowania trwałych struktur wdrażania RSI, rozumiane jako ciała odpowiedzialne za koordynację polityki innowacji oraz jej monitorowanie?

1. Ciągłość wdrażania RSI WŚ.

Dociekania ewaluacji Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego na lata 2005-2013, w części dotyczącej procesu jej wdrażania w regionie, ukazuje wiele istotnych a zarazem posiadających negatywny kontekst aspektów, szczegółowo opisanych w dalszej części raportu. Analiza ogólna uzyskanych opinii wskazuje, iż proces wdrażania Strategii następuje w „niefortunnych” warunkach, w których oddziaływanie poszczególnych słabych stron wzmacnia się nawzajem, prowadząc do generalnego wrażenia chaosu organizacyjnego.

Podstaw takiego stanu rzeczy upatruje się w aspektach braku ciągłości polityki władzy samorządowej po wyborach w 2006 roku. Konsekwencją była ograniczona aktywność i zaangażowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Świętokrzyskiego w proces wdrażania Strategii, to zaś przejawiało się brakiem narzędzi kierowania i kontrolowania biegnących i inicjowanych działań i procesów.

Zmiany organizacyjne w Urzędzie Marszałkowskim stały się podstawą do wielu negatywnych opinii przedstawicieli instytucji z regionu uczestniczących w procesie definiowania Strategii, zwracających uwagę zarówno na osłabienie znaczenia RSI WŚ w polityce rozwoju, ale również na osłabianiu roli instytucji regionalnych (głównie ŚCITT) w obszarach związanych z rozwojem innowacyjnym. Zmiany przyjęły charakter procesu o nasilającym się oddziaływaniu, ostatecznie przekreślając ciągłość struktur niezbędną dla efektywnego wdrażania RSI oraz ograniczeniu roli realnych animatorów procesów proinnowacyjnych. Konsekwencją powyższego jest utrata wizji wdrażania RSI WŚ oraz stworzenia systemowych rozwiązań w naturalny sposób, przejawiające się niewystarczającym zainteresowaniem efektami i stanem wdrażania.

Specyfika czasu, w którym prowadzona jest przedmiotowa ewaluacja wywołała jednocześnie refleksję odnoszącą się do kolejnych wyborów samorządowych przewidzianych w 2010 roku. Z pewnym niepokojem patrzy się na niebezpieczeństwo dalszego osłabienia roli rozwoju innowacyjnego w obliczu bardzo słabych struktur Urzędu w tym aspekcie (słabszym aniżeli w momencie zmian w 2006 roku).

Konsekwencje postępujących zmian, ukazujące poczucie „chaosu”, wyrażone w opiniach osób reprezentujących kluczowe instytucje regionalne, zawarte zostały w poszczególnych obszarach problemowych zawartych w niniejszej części raportu.

2. Stan i możliwości doskonalenia struktur wdrażania RSI WŚ.

Punktem wyjścia do wyrażania pogłębionych opinii w odniesieniu do rzeczywistego stanu funkcjonowania struktur wdrażania RSI WŚ było odniesienie się do zapisów samego dokumentu i wskazanych tam propozycji organizacyjnych. Uzyskane głosy dość pozytywnie odnosiły się do opisanego kształtu, uznając go za poprawny i optymalny. W praktyce to jedyne pozytywne wypowiedzi, jakie pojawiają się w kontekście struktur.

W praktyce zapisy, o których mowa powyżej, nie posłużyły za przewodnik do działań w regionie, na pewno nie w układzie działań trwałych. W opinii wszystkich środowisk **nie istnieje struktura ani system wdrażania RSI WŚ**. Powszechność ocen z jednej strony bezpośrednio wyznacza siłę potrzeb w kontekście zmiany stanu rzeczy, z drugiej zaś wytworzyło szereg dodatkowych opinii i przemyśleń.

Osoby reprezentujące środowiska lokalne z brakiem struktur/systemu wdrażania utożsamiają fakt braku dostępu do informacji, a przejawia się to wypowiedziami wskazującymi na marginalizację roli subregionów i poziomu lokalnego.

Próby dociekania powodów braku przedmiotowych struktur, usiłując zarazem doszukać się dodatkowych czynników poza ww. kontekstem politycznym, skierowała uwagę na podstawowy zarzut jakim była niekonsekwencja działań po stronie wszystkich aktorów regionalnych. Wystąpiło zjawisko zbyt małego zaangażowania instytucji regionalnych (wynikające także z małej świadomości i skupieniu się na realizacji celów własnych instytucji), natomiast ważne pytanie, jakie należy sobie w tym miejscu zadać, czy presja czasu, którą się często przywołuje, faktycznie jest właściwie interpretowana (w myśl tezy, że na stworzenie struktur potrzeba więcej czasu). Dalszej analizie, w zależności od wyrażanych potrzeb informacyjnych, mogą być poddane inicjatywy projektowe finansowane z Działania 2.6 ZPORR, w szczególności projekt „*Rozwój Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego poprzez promocję i monitoring RSI PROMONIT*”, pojawiają się bowiem opinie wskazujące na tymczasowe utworzenie w nich struktur służących wdrażaniu RSI, natomiast wiedza dostępna na tym poziomie nie pozwala na wskazanie konkretnych rekomendacji.

Brak formalnie utworzonej i ukonstytuowanej struktury wdrażania RSI skłoniło wiele osób do spekulacji, jak taka struktura powinna wyglądać oraz kto jaką rolę powinien w niej pełnić. Kierunki rozważań wskazują, iż najważniejszym ogniwem struktury jest lider, z tego też względu wyodrębnione zostały w innej części raportu. Drugi obszar rozważań dotyczy ww. „chaosu organizacyjnego”, głównie za sprawą pojawiających się opinii, że na strukturę składają się kluczowe instytucje regionalne (SIPH, SCITT, PŚ, WSEiP) poprzez zaangażowanie w działania związane z innowacyjnością. Wprawdzie wskazań o takim charakterze nie jest wiele, niemniej jednak wyznaczają pojawiające się błędy w rozumieniu istoty struktury wdrażania RSI, a skala tego zjawiska może się nasilać w ślad za utrzymaniem obecnego stanu rzeczy.

Integralnym elementem rozważań dotyczących struktur wdrażania RSI okazały się spostrzeżenia i opinie akcentujące brak informacji o stanie wdrażania RSI WŚ. W konsekwencji brak jest mechanizmów komunikacji pomiędzy interesariuszami RSI a władzami Strategii. Oba aspekty rozważań pozostawały we wzajemnej relacji, brak informacji o RSI nie pozwolił respondentom na zidentyfikowanie i wyrażanie opinii o strukturze wdrażania.

Istotnym głosem w prowadzonej ewaluacji był postulat wskazujący, iż niezależnie od przyjętego wariantu, efekt doskonalenia struktury wdrażania powinien być klarowny i wyznaczać lidera w sposób czytelny i jednoznaczny.

3. Lider regionalny w procesie zarządzania RSI WŚ.

Dociekania ewaluacji na temat barier skutecznego wdrażania RSI WŚ wywołały dużo opinii i spostrzeżeń dotyczących kwestii lidera regionalnego. Interpretacja funkcji lidera zawierała przede wszystkim konieczność koncentracji procesów decyzyjnych związanych z procesem wdrażania RSI WŚ oraz wykształcenia narzędzi koordynacji ogólnie pojętego potencjału pro-innowacyjnego w celu lepszego wykorzystania szans rozwojowych.

Znacząca większość wypowiedzi koncentrowała się na próbach określenia instytucji, która może pełnić taką funkcję, przy jednoczesnej dużej ilości spostrzeżeń, iż wskazane instytucji jest bardzo trudne. Istotą problemu jest niejasna sytuacja rozumiana jako brak instytucji gotowej do podjęcia trudu lidera i wytworzenia odpowiedniego potencjału. Zebrane opinie wskazują, iż największe oczekiwania związane są z przyjęciem tej roli przez Urząd Marszałkowski, prawie na równi ze Świętokrzyskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii.

Urząd Marszałkowski postrzegany jest jako instytucja, która z natury rzeczy kierować powinna wdrażaniem RSI WŚ. Istotnym argumentem jest konieczność włączenia strategii innowacji w nurt zarządzania strategicznego polityką rozwoju województwa, realizowaną pod nadzorem Departamentu Polityki Regionalnej. Silnie akcentowana jest również rola Urzędu jako dysponenta i dystrybutora środków (w domyśle Funduszy Strukturalnych) już obecnie sprawiąca, iż pełni on *de facto* domyślnie rolę lidera. Niestety nie dlatego, że realizuje misję RSI WŚ. Nie łatwo, w tym nurcie rozważań, pominąć dalszych głosów krytyki wobec Urzędu oraz jego organizacji (osłabiająca obecnie zdolność do pełnienia roli lidera). Hermetyczny charakter poszczególnych jednostek organizacyjnych (sztywna struktura) powoduje, iż zagadnienie innowacyjności pojawia się (prawie) jedynie w pracach Departamentu Polityki Regionalnej. Sytuację komplikuje brak narzędzi rozpowszechniania informacji i o tej i innych politykach w ramach struktury urzędu. W efekcie polityka innowacyjności nie jest polityką horyzontalną, mimo takiego charakteru. Biorąc pod uwagę zawartość projektów systemowych (zwłaszcza pierwszego etapu) Urząd Marszałkowski, choć odbiera opracowane przy tej okazji dane, nie przetwarza ich we właściwy sposób i nie podejmuje w oparciu o nie decyzji. Do tego sam nie kreuje siebie jako lidera innowacyjności bowiem nawet projekty systemowe - kluczowy instrument wdrażania RSI i polityki innowacji, realizowane jest w Urzędzie tylko w zakresie technicznym. Do tego są one podstawą wewnętrznych konfliktów (w Urzędzie). Brak jest mechanizmów ich kontroli merytorycznej. Zebrane dane są podstawą do konstatacji, iż samorząd województwa nie realizuje konsekwentnie powziętych zamierzeń (strategii) i w celu zmiany obecnego stanu rzeczy w tym zakresie należałoby wzmocnić kompetencje i znaczenie koordynatora oraz jego mocy sprawczej, a od strony zagwarantowania jej właściwego wdrażania konieczne by było bardzo precyzyjne wskazanie kompetencji (osób) lub miejsca, gdzie te zagadnienia byłyby analizowane i koordynowane.

Drugi nurt rozważań nad kwestią lidera skupił uwagę na Świętokrzyskim Centrum Innowacji i Transferu Technologii (dalej SCITT). Ilość opinii dotyczących funkcjonowania tego podmiotu skłoniła do włączenia dodatkowego wątku w dalszej części opisu, to co jednakże przemawiało za wskazaniem na SCITT jako potencjalnego lidera wdrażania RSI to odwołania się do roli i aktywności tego podmiotu w okresie pierwszych 5 lat działalności. Był to okres realizacji udanych inicjatyw, w tym inicjatyw „e-świętokrzyskie”, „biomasa świętokrzyska” oraz wspomniany wcześniej PROMONIT, chociaż ten ostatni nie był pozbawiony wad. Wspomniana na wstępie zmiana władz zmieniła rzeczywistość funkcjonowania tego podmiotu i do momentu realizacji niniejszej ewaluacji sytuacji nie udało się rozwiązać. Przedmiotem dyskusji jest brak formuły pozwalającej temu podmiotowi na realizację funkcji publicznych w zakresie wspierania polityki innowacji, co przekłada się na ograniczoną możliwość realizacji pierwotnie zapisanych zadań. Istotne dla dalszych rozważań o możliwości pełnienia przez SCITT funkcji lidera są pojawiające się opinie, iż rolę i misję SCITT przejmuje Kielecki Park Technologiczny (dalej KPT), i nie są to głosy

odosobnione. Konsekwentnie w obliczu utrzymania obecnej sytuacji SCITT, dynamika rozwoju działalności KPT wysunie go na realnego lidera wspierania innowacyjności (głównie za sprawą pro-innowacyjnej i otwartej postawie władz samorządowych Miasta Kielce).

Na uwagę zasługują ponadto opinie, wprowadzie nieliczne, natomiast istotne z punktu widzenia przestrzennego rozkładu wdrażania RSI, wskazujące na potencjalnego lidera Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego (dalej ŚBRR). Wprowadzie nie jest to instytucja zajmująca się innowacyjnością, natomiast dysponuje narzędziami pozwalającymi na dotarcie do sfer lokalnych, a zatem kanał informacyjny ŚBRR mógłby być efektywnym źródłem rozpowszechniania informacji o wdrażaniu RSI WŚ. Kontynuując wątek dobrych praktyk nie sposób pominąć wniosków wskazujących, iż kryterium sukcesu funkcji lidera (niezależnie od przyjętej formuły instytucjonalnej) to aktywna współpraca z wszystkimi interesariuszami RSI oraz innowacyjności. Lider powinien zadbać o pozyskanie odpowiednich partnerów do współpracy a także zapewnić istnienie mechanizmów, które rozbudzałyby i promowały innowacyjność. Praktycznego wymiaru tym rekomendacjom nadają odniesienia do procesu wdrażania RSI poprzez projekty systemowe, choć jest nadal wiele słabych stron tego rozwiązania. Jest to natomiast dobry kierunek wymagający dalszego doskonalenia.

4. Koordynacja wdrażania RSI WŚ.

Brak lidera regionalnego, jak wynika z opinii przedstawicieli wszystkich środowisk, pozostawia proces wdrażania RSI WŚ bez jakiegokolwiek kontroli. Podmioty (interesariusze) podejmują różne często nieskoordynowane działania, wpisujące się generalnie w kwestie innowacyjności, niewywołujące jednakże efektu wzmocnienia (synergii) poprzez właściwe i celowe łączenie wysiłków (wręcz przeciwnie następuje proces rozpraszania inicjatyw a z nimi kompetencji i środków). Sposób organizacji procesu wdrażania RSI WŚ w regionie spowodował równocześnie rozmycie się odpowiedzialności, i obecnie znamieną jest sytuacja, w której wdrażanie realizują wszyscy czyli nikt.

W ramach rozważań dotyczących lidera i jego roli pojawił się wątek kierujący uwagę na możliwość powołania ciała społecznego na wzór rady koordynacyjnej z projektu PROMONIT. Oczekiwania środowisk wobec tak rozumianej koordynacji wdrażania RSI WŚ zawierają się w ramach wyznaczonych z jednej strony przez procesy świadomego i celowego koordynowania wydatkowania środków finansowych będących w dyspozycji województwa, z drugiej zaś przez wzmacnianie regionalnego partnerstwa.

Koordynacja wydatkowania środków interpretowana jest przede wszystkim poprzez troskę o synergię projektów i inicjatyw, o czym mowa była wcześniej, jak również troskę o właściwe odwzorowanie zapisów RSI WŚ w treści wniosków realizowanych projektów (poprzez zagwarantowanie rzetelnych procesów oceny projektów). Jest również oczekiwanie wobec wsparcia Urzędu w procesach decyzyjnych związanych z alokowaniem Funduszy Strukturalnych (tu pojawia się również opinia odnosząca się do większego wpływu na decyzje, które obecnie podejmowane są arbitralnie przez Urząd).

W odniesieniu do procesów wzmacniania regionalnego partnerstwa oczekiwanym rezultatem jest sytuacja, w którym liczne instytucje regionalne wiedzą o sobie nawzajem przekładałyby na różne formy współpracy, wypełniając „życiem” proces wdrażania RSI.

5. SCITT i jego rola w regionie.

Rola i znaczenie Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii jest zagadnieniem wzbudzającym wiele emocji. Większość opinii krąży wokół tezy, iż podmiot ten odszedł od celów, które zostały mu przypisane na etapie jego powoływania. Dalsze dociekania wskazały na dwa okresy działalności, rozgraniczone faktem zmiany zarządu Spółki.

Pierwszy okres spotyka się z dużym entuzjazmem i pozytywnymi odczuciami zwłaszcza w kontekście przyjęcia roli lidera w procesie definiowania RSI WŚ oraz podjęcia pierwszych działań służących jej wdrażaniu. Pierwszy zarząd prezentował bardziej samodzielna politykę działań i bardziej trzymał się powierzonej mu misji, co sprzyjało przyjęciu na siebie odpowiedzialności za wdrażanie RSI.

Obecnie tzn. licząc od chwili zmian w zarządzie Spółki, jej aktywność we wdrażaniu RSI WŚ systematycznie malała, w reakcji na sugestie Urzędu Marszałkowskiego wskazujące konieczność bilansowania wyniku finansowego - powoli odchodząc od swojej misji. Konsekwentnie zatem ŚCITT nie uczestniczy we wdrażaniu RSI, a przynajmniej jego aktywność w tym wymiarze nie wynika z woli wdrażania Strategii ale „przetrwania”, co wiąże się z koniecznością utrzymania na rynku.

Z analizy wypowiedzi można wyczytać, iż krytyka ŚCITT za ich działalność jest poniekąd tożsama z krytyką Urzędu Marszałkowskiego, który nie potrafi zatroszczyć się o właściwą politykę wobec własnej Spółki. Rozmowy z pracownikami Urzędu, w tym z osobami nadzorującymi tę Spółkę z ramienia głównego udziałowca wskazują, iż obecny stan wynika z ograniczonego zainteresowania Urzędu jej działalnością do kwestii finansowych. Stąd też, rozważając w aspekcie merytorycznym, Urząd Marszałkowski utrzymuje pewnego rodzaju fikcję. Mając świadomość tego, że ŚCITT nie może być objęty wsparciem bezpośrednim z budżetu województwa, niejako dopuszcza jego działania mogące w inny sposób służyć utrzymaniu (bo nie rozwojowi) tej instytucji poprzez inne źródła zasilania finansowego - świadczenie usług nie związanych z rozwojem innowacyjnym gospodarki województwa. Wyrazem niewystarczającego zainteresowania w kwestiach merytorycznych, jest zasilanie Rady Nadzorczej kadrą niezdolną do ukierunkowania Spółki na właściwy tor i wspierania w aspektach finansowych. Do tego Dyrektor właściwego departamentu nie przejawia inicjatywy mogącej wzmocnić rolę Spółki i jej funkcji w Świętokrzyskim Systemie Innowacji. Pojawia się zatem pytanie, kto troszczy się o tą Spółkę? Jest to kolejny argument do postawienia tezy, iż Urząd Marszałkowski nie wykształcił narzędzi do merytorycznego włączenia się w procesy wdrażania RSI; wcześniej zwrócono już na ten fakt uwagę.

Generalna opinia na temat aktywności pozwala na sformułowanie wniosku, że jest to prężna i aktywna instytucja, choć w kontekście wdrażania RSI WŚ skrytykowana. Na drodze ŚCITT do większego zaangażowania we wdrażanie RSI WŚ stanęło kilka czynników, od ww. niewykształconej polityki Urzędu, po decyzje wykluczające podmiot w realizacji projektów systemowych w ramach Programu Operacyjnego kapitał Ludzki, Działanie 8.2.2. Zamazywaniu roli ŚCITT służą ponadto podejmowane różne inicjatywy, w tym projekty rynku pracy, co prowadzi np. do opinii, że jest to dobry partner Wojewódzkiego Urzędu Pracy. Generalny obraz roli i wpływu ŚCITT na rozwój innowacyjny regionu się rozmywa, a na sytuacji tej zyskuje Kielecki Park Technologiczny.

W obliczu wielu słów krytyki nie można bez uwagi potraktować opinii wskazujących na możliwe przywrócenie roli ŚCITT na polu wspierania rozwoju innowacyjnego. Kryterium sukcesu jest w tym procesie uświadomienie Urzędowi Marszałkowskiemu, iż ŚCITT nie może być instytucją typowo komercyjną, lecz aby realizować swoje zadania musi być częściowo finansowany ze środków publicznych. Aby jednakże tak się mogło stać, konieczne jest przede wszystkim porozumienie się udziałowców Spółki w celu wypracowania pomysłu na jej finansowanie w ślad za jasno określonymi zadaniami do wykonania i narzędziami kontroli.

6. Monitoring wdrażania RSI WŚ.

Monitoring wdrażania RSI WŚ to kolejny obszar poddany szerokiej krytyce. Znalezienie informacji na temat RSI WŚ i podejmowanych działań w regionie jest zadaniem bardzo trudnym. Dostęp do tego rodzaju informacji jest ograniczony lub całkiem niemożliwy.

Duża ilość osób pytana o kierunki pozyskiwania danych wskazuje Internet, bezpośrednie kontakty, udział w projektach oraz udział w seminariach i szkoleniach (np. konferencje kończące projekty). Ostatnie ze wskazań czerpie siłę z charakteru województwa, cechującego się stosunkowo nieliczną grupą instytucji - interesariuszy RSI, co powoduje, iż przy okazji każdej średniej wielkości imprezy uczestnikami są niespełna wszyscy. Mogą oni zatem z własnej inicjatywy gromadzić dane. Nie jest jednakże usprawiedliwienie braku systemu monitorowania i dalszego utrzymywania tego stanu rzeczy.

Źródło jakim jest Internet jest według interesariuszy niedocenione. Zarówno brakuje aktualnych danych, jak również wciąż dostępne są nieaktualne dane. Systematyczność nie istnieje. Nadzieją poprawy sytuacji byłoby uruchomienie obserwatorium gospodarczego (wskazano, że w województwie już wcześniej rozważano powołanie Centrum Badań Regionalnych), skupiającego kompetencje badawcze i analityczne w większym zakresie aniżeli RSI. Innowacyjność regionu stanowiłaby jednakże integralną część badań.

Trudno jednoznacznie wskazać jaka jest opinia respondentów wobec wskaźników monitorowania RSI. Pojawiające się głosy w większej części poddają pod krytykę brak systemu monitorowania, co oddala dyskusję i rozważania na temat jakości tego czego nie ma. Odniesienia do wskaźników zawartych w RSI WŚ są nieliczne i skłaniają do ich modyfikacji, głównie w kontekście współczesnych trendów analiz interwencji publicznej czyli większej orientacji na wynik i efekt oraz akcentowanie odpowiedzialności władzy.

Istota problemu braku systemu monitorowania sprawia, iż brakuje w regionie informacji co jest potrzebne do realizacji. Konsekwentnie nie ma możliwości dopasowania potencjalnych projektów do realnych potrzeb regionu (niniejsza refleksja silnie skorelowana jest z potrzebą koordynacji).

7. Rola projektów systemowych w kontekście doskonalenia wdrażania.

Dociekania ewaluacji w zakresie roli przeprowadzonych dotychczas projektów systemowych w doskonaleniu procesu wdrażania RSI WŚ skłaniają do konstatacji, iż jest ona wątpliwa. Pozostawiając poza oceną budowanie sieci współpracy, to bowiem zawarte jest w dalszej części raportu, projekty te ani nie przyczyniły się do stworzenia żadnych struktur ani narzędzi koordynacji RSI, o których była mowa powyżej. Istotnym zarzutem wobec projektów (zwłaszcza drugiego etapu) była realizacja wielu spotkań, na których w ogóle nie trzeba było znać RSI WŚ, do tego brak było jakichkolwiek dyskusji na temat Strategii.

Realizacja projektów systemowych następowała w oderwaniu od polityki innowacyjnej, tzn. każdy z partnerów wykazywał aktywność w ramach swojego zadania i nie ma możliwości na wskazanie jakichkolwiek powiązań z realizowaną polityką Urzędu Marszałkowskiego. Powstały sieci współpracy środowisk, propozycje projektów, zgodnie z przedmiotem projektu. Problem w tym, że projekt programowany był w oparciu o idee i pomysły partnerów nie zaś o potrzeby Zarządu Województwa. Nie powinno zatem dziwić, iż realizacja projektów w partnerstwie przejawia postawy podwykonawstwa a nie realizacji wspólnej wizji. Winę za taki stan ponoszą jednakże wszyscy.

Wiosek ten otwiera dyskusję na temat adekwatności działań w projektach względem realnych potrzeb regionu. Wobec negatywnych opinii o licznych publikacjach, nieefektywnych wyjazdach zagranicznych czy niezrozumienia roli ekspertów zagranicznych na niektórych ze spotkań, trudno o przychylne wnioski. Jest to zarazem istotny argument do głębokiej refleksji i uważnego przemyślenia założeń kolejnych projektów, celem uniknięcia tych samych błędów. Wobec pojawiających się dalszych opinii, iż konieczne będzie zagwarantowanie dalszego finansowania w celu utrzymania efektów dotychczasowych działań, dokładne przemyślenia stają się jeszcze bardziej konieczne.

Wobec tak wielu słów krytyki na uwagę zasługuje opinia wskazująca na wkład wiedzy i doświadczenia zgromadzonego w ramach projektów systemowych do opracowania założeń

dla aktualizacji RSI WŚ. Nie mija się również z prawdą teza, że projekty te uruchomiły proces sprzyjający wyłonieniu struktur wdrażania RSI.

3.4. Jakość partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ

Główne obszary dociekań ewaluacji w odniesieniu do pytania kluczowego nr 3:

Jakie argumenty stanowią podstawę budowania partnerstwa instytucjonalnego i w jakim zakresie stanowi to rozwinięcie już wcześniejszych potrzeb? W jakim zakresie wpływa to na trwałość partnerstwa i współpracy?

Jaka jest skuteczność mechanizmów budowania partnerstwa mająca zastosowanie w procesach animowania i finansowania projektów i w jakim zakresie stanowi to rozwinięcie już wcześniejszych form?

Jakie są bariery i ograniczenia, z jednej strony, oraz czynniki sprzyjające powstawaniu współpracy instytucjonalnej i jakie czynniki kształtują te uwarunkowania?

Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy współpracy realizowane w kontekście wdrażania modelu „good governance” przez samorząd województwa?

Czy można wskazać, i w jakim zakresie, projekty systemowe oddziałują na budowanie trwałego partnerstwa instytucjonalnego w regionie służącego lepszemu, efektywniejszemu i skuteczniejszemu wdrażaniu RSI? Czy oddziaływanie projektów wzmacnia czy osłabia wcześniejsze efekty w tym zakresie?

1. Niezrozumienie idei partnerstwa.

Idea partnerstwa instytucjonalnego nie jest rozpoznawalna w przeprowadzonych w ramach ewaluacji wywiadach w kategoriach współodpowiedzialności oraz równorzędnego znaczenia poszczególnych podmiotów w procesie decyzyjnym. Dominują przede wszystkim postawy oczekiwania, że Urząd Marszałkowski przyjmie na siebie rolę lidera, a raczej głównego wykonawcy działań, związanego literalnie z wdrażaniem RSI. Podobnie pod adresem Marszałka kierowane są oczekiwania, że będzie inicjatorem i koordynatorem działań opartych o formułę partnerstwa.

Chociaż respondenci badania widzą wartość samą w sobie w budowaniu relacji partnerskich, to jednak ich dalsze wypowiedzi świadczą, że nie w pełni rozumieją, jaka jest istota tych działań, a w szczególności jaką rolę sami mogliby pełnić w tej strukturze, jak mówi jeden z respondentów: „w regionie istnieje bariera mentalna, która powoduje, że mieszkańcy regionu nie są skłonni do nawiązywania współpracy, i jednocześnie nie posiadają wzorców postępowania w tym zakresie, które mogłyby pozytywnie zmienić sytuację”. Wspomniany już w poprzednich rozdziałach brak koordynacji we wdrażaniu RSI, ma swoje konsekwencje w spostrzeganiu własnej roli jako potencjalnego partnera w tym procesie – sama idea partnerstwa jest traktowana jako generalnie wartościowa – brak jest jednak pomysłów, jak rzeczywiście ją realizować szczególnie w kontekście działań pro-innowacyjnych.

2. Skupienie na realizacji własnych zadań i projektów, dominacja „podwykonawstwa” w realizacji projektów angażujących kilka podmiotów.

Poszczególne instytucje swoją rolę w procesie wdrażania RSI upatrują przede wszystkim w realizacji do własnych zadań i projektów, a jeżeli pojawiają się działania pro-innowacyjne, to niejako „przy okazji”.

Region świętokrzyski charakteryzuje się niską współpracą instytucjonalną, co szczególnie widoczne jest przy analizie ilości projektów konsorcyjnych. Ponadto nie wdrożono mechanizmów, które stymulowałyby konsorcyjne ubieganie się o projekty unijne, co osłabia proces budowy sieci współpracy w Regionie. Takie podejście odnajduje również swoje efekty w realizacji projektów związanych z RSI. Co prawda, przy realizacji projektów z zakresu RSI pojawiają się jednak pewne praktyki współpracy podmiotów, to trudno natomiast doszukać się w ich wspólnych przedsięwzięciach projektowych, rzeczywistego partnerstwa skorelowanego jednocześnie ze świadomym odniesieniem się do RSI, raczej w relacjach podmiotów dominuje „podwykonawstwo” konkretnych działań projektowych.

Dla przykładu WUP postrzega partnerów w regionie głównie (a właściwie wyłącznie) poprzez pryzmat swojej funkcji, jaką jest przyznawanie środków/prowadzenie działań związanych z rynkiem pracy. Stąd też ocena relacji i powiązań z innymi partnerami odnosiła się do tych wymiarów tj. realizacji projektów nadzorowanych przez WUP. Urząd Marszałkowski postrzegany jest przez WUP jako organizator spotkania (w ramach projektu systemowego), natomiast środowiska reprezentujące przedsiębiorców – jako beneficjenci programów szkoleniowych. WUP dostrzega natomiast możliwość prowadzenia pewnego dialogu w ramach „Świętokrzyskiego planu na rzecz zatrudnienia”; które stanowi pewnego rodzaju forum na rzecz zatrudnienia, w skład którego wchodzi reprezentanci różnych podmiotów, jednak bez skojarzenia tych działań z wdrażaniem RSI.

Konkludując można stwierdzić zatem, że nie jest możliwe budowanie regionalnego partnerstwa, gdy na wstępie przyjmie się model „podległości instytucjonalnej”, jest to zarazem główna bariera ograniczająca myślenie interesariuszy w kategoriach poszukiwania synergii opartej o potencjał własny i innych instytucji, co jest istotą partnerskiej współpracy.

3. Budowanie partnerstwa instytucjonalnego, poszukiwanie lidera.

Jak już wspomniano wyżej, to pod adresem Urzędu Marszałkowskiego kierowane są oczekiwania budowania partnerstwa międzyinstytucjonalnego. W tym systemie SCITT, zdaniem respondentów, powinien pełnić funkcję inicjującą kontakty z innymi podmiotami systemu oraz kontroli wobec „tego co się dzieje”.

Ważna rola wyznaczana jest dla środowisk przedsiębiorców – powinni oni reprezentować punkt widzenia firm, konieczne jest także włączenie środowisk uczelni i instytucji szkoleniowych, środowisk samorządu lokalnego oraz NGO. Poza jednak, dość oczywistą konstatacją, że w partnerstwo powinny być zaangażowani wszyscy kluczowi dla regionu aktorzy, respondenci nie potrafią wskazać konkretnych rozwiązań, które mogłyby rzeczywiście wzmocnić wspólne działania ww. podmiotów.

Z kolei SCITT aktywnie współpracuje z SIPH, którą to instytucję ocenia jako aktywną z punktu widzenia prowadzenia działań proinnowacyjnych (np. konkurs „Innowator”), podobne oceny kierowane są pod adresem Politechniki i WSEIP.

Jeden z respondentów zauważa, że podmioty działające w regionie (JBR, MSP, Urząd Marszałkowski), chcą współpracować, niemniej nie udaje im się to, ponieważ ‘mówią innym językiem’ i nie potrafią się porozumieć. Tutaj potrzebny jest animator, który powinien móc i umieć ich połączyć. Nawiązywanie partnerstwa wtedy posiada sens, kiedy uda się stworzyć platformę współpracy niezależną od źródeł finansowania (tzn. takie których trwałość nie będzie zależna od środków finansowych z realizacji poszczególnych projektów).

W opinii rozmówców negatywny wpływ zarówno na inicjowanie trwałej współpracy, jak też – wyodrębnienie lidera, który dbałby o stymulowanie partnerstwa w regionie – ma kadencyjność władzy samorządowej, która jawi się jako naturalny lider. Zamiast tego liderem mogłoby być ciało społeczne (np. na wzór rady koordynacyjnej z projektu PROMONIT) lub pojedyncza instytucja. Jednakże trzeba wziąć pod uwagę, że powinna być to instytucja ciesząca się dużym autorytetem oraz posiadająca odpowiednie zasoby ludzkie i materialne.

4. Rola projektu systemowego *Perspektywy RSI II* w budowaniu partnerstwa instytucjonalnego.

Duże nadzieje na wzmocnienie faktycznego budowania partnerstwa na rzecz RSI kierowane są pod adresem aktualnie realizowanego projektu systemowego *Perspektywy RSI II*. Zdaniem respondentów, patrząc poprzez pryzmat obecnego projektu systemowego, można powiedzieć, że projekty systemowe spełniają rolę wstępnego elementu dla budowy partnerstwa – inicjują bowiem dialog pomiędzy interesariuszami (np. poprzez spotkania w grupach) i służą wypracowywaniu wspólnych stanowisk. Respondenci zauważają jednak, że obecnie wokół RSI współpracują w zasadzie jedynie instytucje, które ją budowały. Warto zatem poszerzyć grono interesariuszy RSI o szersze przedstawicielstwo miast (o czym wspomniano wcześniej). Pozwolić by to mogło na nowe spojrzenie i wygenerowanie nowej wartości dodanej do aktualizacji i realizacji RSI.

Jednakże brakuje w regionie systemu zachęt dla trwałej współpracy na rzecz RSI i braku świadomości roli tego dokumentu, dlatego też prawdopodobnie nie będzie łatwo zainteresować tym tematem parterów ze środowisk lokalnych.

Według respondentów współpraca mogłaby być lepsza, gdyby istniał efektywny przepływ informacji w regionie. Współpraca w regionie w zasadzie zaczyna się w ramach projektów i kończy po ustaniu tychże inicjatyw. Jednak efekty wielu z nich mogłyby być podtrzymane i rozwijane.

3.5. Jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście kreowania warunków do wzmocnienia innowacyjności regionu

Główne obszary dociekań ewaluacji w odniesieniu do pytania kluczowego nr 4:

Czy mechanizmy promocji tworzą trwałe zmiany w świadomości instytucji regionalnych w zakresie konieczności podejmowania działań proinnowacyjnych? Które formy promocji charakteryzują się największą skutecznością i efektywnością?

W jakim zakresie zachodzi proces koordynacji mechanizmów promocji innowacji i innowacyjności zawartych w licznych programach i projektach oraz które mechanizmy charakteryzują się największą skutecznością i adekwatnością?

W jakim zakresie możliwe jest wprowadzenie mechanizmów koordynacji promocji innowacji i innowacyjności w regionie i jakie są obecne potrzeby instytucji uczestniczących w procesie promocji (promuje innowacje np. poprzez środki z projektów)?

W jakim stopniu projekty te oddziałują na poziom świadomości w zakresie potrzeb kreowania innowacji oraz budują wizerunek regionu w tym kontekście? W jakim zakresie wykorzystywane są narzędzia promocji innowacji w regionie?

1. Powolny wzrost zainteresowania innowacyjnością w regionie.

Respondenci badania, zauważają, że pewne elementy związane z innowacyjnością są coraz bardziej powszechne w regionie. Wskazali, że samo Miasto Kielce angażuje się w projekty innowacyjne, ponadto wiele osób, z którymi rozmawiano w ramach prowadzonej ewaluacji podkreślało, że „nie mówi się o innowacyjności wprost, ale to się dzieje”.

Wielu rozmówców zauważa, że w ostatnim czasie można generalnie zaobserwować wzrost zainteresowania innowacyjnością w regionie. W szczególności dotyczy to środowiska przedsiębiorców, za główną z przyczyn wzrostu popularności innowacji przyjmowany jest fakt, że są na tego typu działania środki wsparcia publicznego, co obnaża zresztą słabość systemu innowacji, w którym innowacje traktuje się jako „modę”, a nie potrzebę. Droga do

upowszechniania innowacyjności, jak sugerują przedstawiciele środowiska biznesu, jest wskazywanie przedsiębiorcom korzyści płynących z innowacji, bardzo ważne jest również przyjęcie i używanie jednolitego pojmowania innowacyjności, gdyż w kluczowych dokumentach oraz dokumentacji konkursowej projektów skierowanych do przedsiębiorców pojawiają się w tej kwestii rozbieżności.

2. Promocja innowacyjności w regionie – konieczność koordynacji i synergii.

Jak już wskazano w rozdziale poświęconym zarządzaniu RSI WŚ wielu respondentów poddało ostrej krytyce brak systemowych rozwiązań w zakresie informacji o wdrażaniu RSI. Stwierdzili, iż takich informacji nie ma lub do nich nie docierają, a wiedzę na temat innowacyjności czerpią z Internetu oraz podczas konferencji projektowych, a także – co ważne – Urząd Miasta sam zleca opracowania, z których możliwe jest wyciągnięcie pożądaných danych (np. badania związane z uruchomieniem KIT). Jednocześnie brak jest podmiotów w regionie, które mogłyby służyć jako źródła rzetelnych stale aktualizowanych informacji. W tym kontekście spore nadzieje kierowane są pod adresem projektu systemowego *Perspektywy RSI II*, którego efektem może być poprawa tej sytuacji.

Brak realizacji postulatów strategii przejawia się w szczególności brakiem realizacji działań w zakresie promocji regionu, zawiodła też przede wszystkim kwestia promocji samej RSI. Jeden z respondentów zauważył np., że w RSI znalazły się np. zapisy o promowaniu zalet / rozwoju turystyki w regionie, tymczasem żadne dynamiczne działania w tym zakresie nie są realizowane, jedyne działania w tym zakresie podejmują Regionalne Organizacje Turystyczne, ale działania te nie posiadają charakteru skoordynowanego.

Respondenci zauważają jednak, że Urząd Marszałkowski prowadzi działania związane z promocją innowacyjności poprzez stronę www, ulotki, broszury, organizowanie spotkań. Zdaniem respondentów wskazane byłoby wprowadzenie działań koordynujących działania związane z promocją innowacyjności w regionie, a za realizację tych zadań odpowiedzialny powinien być Marszałek, koordynacja powinna opierać się na wzmacnianiu pozytywnych aspektów związanych z innowacyjnością, w tym zakresie np. poprzez umiejętne powiązanie tradycyjnych aspektów regionu z innowacyjnością. Jako jeden z pomysłów pojawia się stworzenie wspólnego portalu dot. innowacyjności regionu dla wszystkich interesariuszy RSI. Utworzenie portalu jest obecnie już standardem działań informacyjnych i promocyjnych i powinno stanowić działanie priorytetowe. Dobrym rozwiązaniem mogłoby być również utworzenie *platformy dialogu*, zorganizowanej w formule spotkań kierowniczych osób z poszczególnych środowisk/institucji, aby cyklicznie poczynić ustalenia w odniesieniu do prowadzenia pewnej polityki promocji wspólnej dla wszystkich jednostek. Ważne, aby ustalenia te były także dokonywane w takim czasie, który pozwoli na rzeczywiste uwzględnienie ich w działalności podmiotów - np. jak postuluje przedstawiciel WUP - wskazane byłoby to przed przyjęciem planu działań WUP na kolejny rok.

Oczekiwania respondentów idą w stronę „wspólnej strategii promocji innowacyjności w regionie”, niemniej jednak zdają sobie sprawę, że jej realizacja może być trudna. Jako główną przyczynę problemów respondenci wskazują fakt, że w praktyce w regionie nie istnieją jakieś ciągłe, świadome działania na rzecz innowacyjności – to co się dzieje w tym zakresie to promocja wyników projektów, które wiążą się z innowacyjnością. W związku z tym, że są to przedsięwzięcia jednorazowe a nie wynik perspektywicznej polityki, promocja wspólna może być bardzo trudna. W tym kontekście szansą byłoby uruchomienie wspomnianego wcześniej portalu regionalnego innowacji. Warto również poszukiwać sprawdzonych już rozwiązań promocyjnych wśród zrealizowanych projektów (np. PROMONIT).

Zdaniem wielu respondentów zadaniami promocji innowacyjności powinien zajmować się SCITT, „który jest do tego powołany” (niemniej, w opinii badanych, raczej słabo się z tego wywiązuje). Jednakże wielu rozmówców zauważa aktywność SCITT na tym polu i ją docenia. SCITT prowadzi działania o charakterze działań promujących innowacyjność (np.

konferencje, spotkania informacyjne). W opinii respondentów, SCITT odgrywa także ważną rolę, promując innowacyjność poprzez doradztwo w składaniu wniosków – ponieważ działania SCITT w tym zakresie kończą się zwykle powodzeniem i przedsiębiorcy otrzymują wsparcie, zachęca to ich do opracowywania (składania) projektów finansujących właśnie działania 'innowacyjne' finansowane z RPO.

Z kolei uczelnie postrzegane są jako podmioty, które dotychczas nie były aktywne, ale które wykazują coraz więcej działań na tym polu, to samo dotyczy organizacji reprezentujących przedsiębiorców. Tutaj ważną „pierwszoliniową” wobec przedsiębiorców rolę mogłyby odgrywać IOB, a w szczególności powołany do życia Klub IOB.

5. Konieczność zaangażowania mediów.

Bardzo ważną kwestią jest, powracająca w wielu wywiadach, kwestia zaangażowania mediów. Wielu respondentów zauważa, że media w regionie nie są zainteresowane promowaniem innowacyjności, gdyż jest to temat dla nich za trudny. Jednak włączenie mass mediów mogłyby stanowić wstęp, „zaciekawic” publiczność regionu tematyką innowacyjności a tym samym – po wykonaniu tego zadania – można by uruchomić działania IOB, które w oparciu o już pobudzoną przez mass media „świadomość innowacyjną” mogłyby zacząć wykonywać swoją pracę wśród MSP.

Można do tego celu wykorzystać instrumenty już funkcjonujące np. Urząd Marszałkowski dysponuje wkładką w „Echu Dnia”, która cyklicznie mogłaby zawierać materiały poświęcone zagadnieniom innowacyjności (wydaje się, że jako dobra praktyka w tym zakresie mogłaby służyć kampania w prasie zorganizowana na Śląsku przez Luka Palmena).

3. Wykorzystanie projektu systemowego *Perspektywy RSI II* do promocji innowacyjności.

Ważną rolę w podnoszeniu świadomości innowacyjnej w regionie odgrywają projekty systemowe. Obecna forma projektu systemowego *Perspektywy RSI II* z szeroką konsultacją i aktywnym udziałem wielu interesariuszy jest pozytywnie oceniana. Warto zadbać by prowadzone w ich ramach działania informacyjne i promocyjne były wzajemnie komplementarne i skoordynowane, tak by w jednym czasie nie nastąpił przesył informacjami, a następnie całkowita cisza niepodtrzymująca zainteresowania zagadnieniem i budowania rozpoznawalności tematu innowacyjności. Wielu respondentów zauważa, że wskazane byłoby wprowadzenie mechanizmów koordynujących promocję innowacji w regionie (koordynacja polityki informacyjnej).

4. Spójność i atrakcyjność przekazu promocyjnego.

Ważne jest, aby mieć jedną wspólną definicję innowacyjności i aby każdy z partnerów posiadał wiedzę na temat tego co robią inni w zakresie promocji. W szczególności ważna jest wspólna definicja czym jest 'innowacja', gdyż brak jednomyślności w definiowaniu podstawowych terminów. Na konieczność pewnej unifikacji pojęcia innowacyjności wśród środowiska samorządów lokalnych zwraca uwagę wielu respondentów, jak mówi jeden z nich: „używa się tego słowa, niby wszyscy wiemy o co chodzi, a jednak... trudno przedstawić pozytywne strony tego procesu”. Szczególnie przedsiębiorcy „oczekują konkretów”, konieczne jest zatem wskazanie im gotowych rozwiązań w zakresie adaptacji i stosowania innowacyjnych rozwiązań.

Drogą do upowszechniania kwestii innowacyjności w skuteczny sposób jest prezentacja dobrych praktyk – z podkreśleniem tych ich elementów, które prezentują ich korzyści dla podmiotów. Ta forma promocji może być szczególnie skuteczna wobec przedsiębiorców, do których przemawiają przede wszystkim konkretne korzyści, jakie mogą osiągnąć. Ponadto

działania promocji innowacji mają sens o ile posiadają charakter bezpośrednich spotkań z przedsiębiorcami, konieczne jest zatem pokazywanie przedsiębiorcom efektów i pozytywnych stron innowacyjności, gdyż jedynie tylko wtedy, kiedy będą oni widzieli korzyści finansowe, będą zainteresowani działaniami o tym zakresie.

4. Wnioski i rekomendacje

1. Wnioski i rekomendacje w zakresie doskonalenia RSI WŚ w kluczowych aspektach tego dokumentu strategicznego

Należy przeprowadzić proces aktualizacji RSI WŚ

Wyniki ewaluacji prowadzą do wniosku, iż najbliższy okres po opublikowaniu niniejszego raportu koncentrować powinien uwagę na problemie aktualizacji RSI WŚ. Zebrane dane, odnoszące się do dużej ilości powodów oczekiwanej aktualizacji, wskazują, iż proces ten zwracać powinien uwagę na następujące aspekty:

1. RSI WŚ wymaga uaktualnienia w zakresie danych społeczno-gospodarczych stanowiących podstawę definiowania celów strategicznych (warunkujących);
2. RSI WŚ wymaga uaktualnienia w zakresie analizy SWOT;
3. Zapisy dot. celów warunkujących RSI WŚ wydają się zbyt ogólne i wymagają doprecyzowania i uściślenia (rekomendowane jest zmniejszenie ich pojemności aby możliwe były do osiągnięcia w okresie wdrażania RSI);
4. Rekomendowane jest wykreślenie Celu Warunkującego 6 - Optymalne wykorzystanie funduszy UE dla realizacji RSI;
5. Aktualizacja RSI WŚ w większym stopniu zwracać powinna uwagę na rolę MSP i instytucji otoczenia biznesu jako odbiorcy Strategii oraz istotne, jeżeli nie najważniejsze, ogniwo Świętokrzyskiego Systemu Innowacji;
6. Aktualizacja pozwolić powinna na wskazanie kluczowych branż regionu w kontekście rozwoju innowacyjnego (branże/dziedziny gospodarki);
7. Aktualizacja zwrócić powinna uwagę w większym zakresie na inicjatywy o charakterze miękkim, w tym kapitał ludzki, z jednoczesnym mniejszym akcentem na infrastrukturę, która ma pokrycie albo w innych strategiach albo jest już tworzona;
8. Aktualizacja powiązana powinna być z uwzględnieniem kontekstu lokalnego - rozwoju innowacyjnego w układzie terytorialnym;
9. Przy aktualizacji zwrócić powinno się uwagę na uproszczenie treści dokumentu tak, aby stał się bardziej czytelny dla odbiorców;
10. Aktualizacja RSI WŚ, przy projektowaniu propozycji struktury wdrażania, uwzględnić powinna aktualny kształt siatki instytucjonalnej w regionie;

2. Wnioski i rekomendacje w zakresie doskonalenia procesu zarządzania RSI WŚ

Należy wzmocnić spójność wszystkich strategii w regionie/ujednolicić proces zarządzania strategicznego w Urzędzie Marszałkowskim

Wyniki ewaluacji jednoznacznie wskazują, iż pomiędzy poszczególnymi strategiami opracowanymi na poziomie województwa Świętokrzyskiego brakuje mechanizmów gwarantujących ich spójność oraz koordynację. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest przenikanie się elementów RSI WŚ i Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku. Mając na uwadze konieczność zachowania spójności obszarowej, a zarazem odrębności instrumentów wsparcia pomiędzy poszczególnymi strategiami, rekomendowane

jest dokonanie analizy wszystkich strategii w kontekście spełnienia tych warunków oraz opracowanie wytycznych do poprawy sytuacji.

Konsekwencją przyjęcia rekomendacji powinno być właściwe „umocowanie” polityczne RSI WŚ, traktujące ją jako strategię branżową uzupełniającą strategią ogólną o wyrafinowane narzędzia rozwoju społeczno - gospodarczego w obszarze innowacji.

Należy utworzyć strukturę wdrażania RSI WŚ

Struktura wdrażania to zbiór narzędzi o charakterze instytucjonalnym oddziałujących na proces wdrażania RSI WŚ. W związku z brakiem takiej struktury w województwie, rekomendowane jest przeprowadzenie dyskusji prowadzącej do wyłonienia założeń dla jej funkcjonowania, uwzględniając zapisy Strategii w tym względzie. Sugerowane jest zwrócenie uwagi na powołanie Biura Innowacji/Biura Wdrażania RSI WŚ, ciała społecznego na wzór Rady Koordynacyjnej/ Rady Innowacji oraz jednostki odpowiedzialnej za działania analityczne.

Należy stworzyć mechanizmy analizy innowacyjności województwa

Zgodnie z licznymi opiniami dotyczącymi braku informacji o procesie wdrażania RSI oraz innowacyjności województwa rekomendowane jest opracowanie metodyki oraz uruchomienie narzędzi analitycznych ww. aspektów. Przedsięwzięcie poprzedzone powinno być opracowaniem koncepcji uwzględniającej zakres analiz (w tym szerszy kontekst analiz regionalnych np. związanych z monitorowaniem Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego), sposób prowadzenia badań, sposób popularyzacji danych oraz źródła finansowania i aspekty organizacyjne.

Należy opracować system koordynacji projektów finansowanych z różnych źródeł finansowania (na poziomie konkursów)

Jednym z kontekstów rozważań podjętych w ramach ewaluacji stał się problem braku koordynacji projektów. Źródłem problemu jest brak lidera regionalnego, natomiast jego wykształcenie nie przyniesienie szybkiego rezultatu w tym względzie, bez opracowania organizacyjnych i merytorycznych wytycznych obejmujących swoim zakresem: katalog instrumentów finansowych (regionalnych oraz ponadregionalnych) mogących oddziaływać na rozwój innowacyjny województwa, propozycje narzędzi komunikacji, konsultacji i koordynacji prac instytucji zaangażowanych w procesy programowania i zarządzania regionalnymi instrumentami finansowymi (POKL, RPO, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe), możliwy zakres oddziaływania na kierunki realizacji projektów w regionie, możliwy zakres koordynacji konkursów itp.

Opracowany dokument zwracać powinien uwagę na możliwy sposób i zakres wykorzystania strategicznych kryteriów oceny projektów, mechanizmów projektowania Planów Działań, możliwości korelacji wskaźników rezultatów.

Całość prac składać się powinna na system koordynacji możliwy do wdrażania poprzez lidera regionalnego. Integralną częścią opracowania powinny być wytyczne dot. sposobu wdrażania systemu.

Należy opracować mechanizm oceny wpływu/oddziaływania składanych projektów na Świętokrzyski System Innowacji

Wraz z pojawiającym się wnioskiem wskazującym na brak korelacji projektów z wdrażaniem RSI WŚ oraz brakiem koordynacji działań proinnowacyjnych w regionie, koniecznym staje

się opracowanie narzędzi pozwalających na bieżącą kontrolę konsekwencji podejmowanych działań projektowych. Narzędzie pozwalać powinno na ocenę wpływu projektów na tworzenie i rozwój Świętokrzyskiego Systemu Innowacji poprzez analizę korelacji specyficznych zapisów projektów z zidentyfikowanymi cechami ŚSI. Rekomendowane jest, aby sposób wykorzystywania oraz zakres potrzebnych danych do analiz pozwalał na otrzymywanie informacji w szybkim procesie analitycznych (zautomatyzowanym). Kryterium sukcesu proponowanego mechanizmu jest jego upowszechnienie oraz uznanie go jako integralnego elementu procesu rekomendacji projektów na Komisję Oceny Projektów.

3. Wytyczne służące tworzeniu nowych narzędzi promocji idei rozwoju innowacyjnego w województwie oraz koordynacji mechanizmów promocyjnych zawartych w różnych projektach realizowanych w województwie

Należy utworzyć stałe forum wymiany informacji i promocji RSI WŚ gwarantujące dotarcie do środowisk lokalnych województwa

Istotą rekomendacji jest troska o zapewnienie równego dostępu do informacji i konsultacji w zakresie wdrażania RSI WŚ dla osób z Kielc i środowisk lokalnych województwa. W świetle wniosków z ewaluacji, koniecznością staje się wdrożenie szybkich działań naprawczych pozwalające na większe zaangażowanie całej społeczności regionu we wdrażanie RSI WŚ. Rekomendowane jest rozwinięcie aktywności informacyjnej i promocyjnej w formie lokalnych spotkań lub spotkań regionalnych skierowanych w dużej części do reprezentantów środowisk lokalnych. Istotą rekomendacji jest przede wszystkim włączenie instytucji lokalnych do inicjatyw zorientowanych na rozwój innowacyjny (animowanie konsorcjów z udziałem podmiotów lokalnych, zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy lokalnych władz samorządowych i innych instytucji oraz troska o jednakową interpretację zapisów RSI WŚ w całym regionie).

Należy uruchomić portal regionalny innowacji

Wyniki ewaluacji wskazują na brak koordynacji, spójności oraz systematyczności w aktualizacji, a także brak powszechnego dostępu do informacji na temat innowacyjności i samego RSI WŚ. Dobrym rozwiązaniem, stosowanym z powodzeniem w innych województwach, byłoby utworzenie internetowej platformy informacyjnej poświęconej zagadnieniom innowacyjności w regionie. Warunkiem jednak powodzenia tego narzędzia musiałoby być jego stałe aktualizowanie i uwzględnianie potrzeb informacyjnych interesariuszy, w tym również potrzeb lokalnych partnerów.

4. Wnioski i rekomendacje w zakresie roli kluczowych instytucji sfery innowacji w regionie oraz wskazanie lidera regionalnego w tym obszarze

Należy utworzyć jednostkę koordynującą wdrażanie RSI WŚ

W obliczu braku jednostki koordynującej wdrażanie RSI WŚ rekomendowane jest utworzenie Biura Innowacji lub Biura Wdrażania RSI w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego albo jako niezależna jednostka albo oddział w Departamencie Polityki Regionalnej.

Powołanie ww. jednostki powiązane powinno być z uwolnieniem procesów decyzyjnych związanych z wdrażaniem RSI WŚ i realizacją polityki innowacji (ujęcie szersze), rozumiane jako zwrócenie uwagi na problematykę rozwoju innowacyjnego województwa w kontekście merytorycznych, nie tylko technicznych - jak to ma miejsce obecnie. Istotnym elementem

powołania jednostki jest stworzenie warunków do koordynacji interwencji publicznej, w tym realizacji projektów systemowych finansowanych z POKL, Działanie 8.2.2.

Przy organizacji jednostki uwzględnić należy konieczność zagwarantowania odpowiedniego poziomu decyzyjnego (mocy sprawczej), odpowiednich zasobów osobowych (kompetencji) i finansowych oraz wykazać troskę o właściwe postrzeganie jednostki w regionie (Urządzie Marszałkowskim i instytucjach regionalnych). Cały proces utożsamiany powinien być ze wskazaniem lidera regionalnego.

Należy powołać Radę Innowacji/Radę ds. Innowacji i Gospodarki

Wyniki ewaluacji jednoznacznie wskazują na potrzebę powołania ciała społecznego na wzór Rady Koordynacyjnej w projekcie PROMONIT. Istota jego powołania wynika z konieczności troski o konsensus regionalny wokół wdrażania RSI WŚ połączony zarazem z działaniami koordynacyjnymi i pogłębianiem partnerstwa regionalnego. Przyjęcie do realizacji niniejszej rekomendacji połączone powinno być z nadaniem Radzie kompetencji w zakresie doradztwa Zarządowi Województwa w kluczowych kwestiach związanych z rozwojem innowacyjnym województwa oraz opiniowania projektów w wybranych działaniach POKL i RPO WŚ.

Należy opracować model finansowania funkcji publicznych Świętokrzyskiego Centrum Innowacji i Transferu Technologii

Dociekania związane z funkcją ŚCITT stały się istotnym elementem przedmiotowej ewaluacji wskazując na pilną potrzebę określenia właściwej funkcji tej spółki w realizacji zadań publicznych w zakresie wspierania polityki innowacji. Model koncentrować się powinien na aspektach merytorycznych (zadania publiczne), jakie podejmować powinien ten podmiot zgodnie z pierwotną misją, oraz aspektach technicznych (finansowanie oraz mechanizmy kontroli merytorycznej).

5. Wnioski i rekomendacje służące doskonaleniu roli i narzędzi realizacji projektu systemowego (projektów systemowych) w kontekście podnoszenia skuteczności i efektywności wdrażania RSI WŚ

Należy podnieść stopień wykorzystania narzędzi polityki innowacji jakimi są projekty systemowe

Podniesienie stopnia wykorzystania projektów systemowych przede wszystkim związane jest z doskonaleniem adekwatności tych projektów do potrzeb regionu oraz większej koncentracji uwagi na aspektach merytorycznych. Kryterium sukcesu wdrożenia niniejszej rekomendacji jest włączenie projektów systemowych do katalogu narzędzi polityki innowacji a zatem zwrócenie uwagi, iż realizacja tych projektów nie jest celem samym w sobie, ale służy realizacji celu nadrzędnego. Konsekwencją przyjęcia proponowanego kierunku działań jest zwiększenie roli Urzędu Marszałkowskiego (Zarządu Województwa) w procesie definiowania zadań w projektach systemowych, czyli próba definiowania oczekiwanych rezultatów tych inicjatyw.

Należy opracować model współpracy podmiotowej w projektach systemowych

Niniejsza rekomendacja wychodzi naprzeciw zarzutom wskazującym na specyficzne zaangażowanie partnerów w projektach systemowych, posiadające znamiona podwykonawstwa. Istotą przyjęcia do realizacji niniejszej rekomendacji jest zwrócenie uwagi na ten fakt oraz próba pogłębienia wiedzy co do powodów sytuacji oraz możliwości

przeciwdziałania. Model opracowany powinien być w układzie partnerskim, jako wynik szerokiej debaty z potencjalnymi partnerami Urzędu Marszałkowskiego w projektach systemowych.

5. Załączniki

5.1. Szczegółowe pytania ewaluacyjne

1. Jaka jest jakość celów strategicznych i operacyjnych w kontekście ich adekwatności do obecnej sytuacji w regionie?
 - Jaki jest poziom dezaktualizacji strategii w kontekście skali zmian społeczno-gospodarczych w regionie na przestrzeni lat pomiędzy rokiem uchwalenia RSI WŚ a początkiem 2010 roku?
 - Jaki jest poziom wyczerpania się zapisów RSI WŚ w kontekście ilości i jakości działań podjętych w regionie (spełnienia oczekiwań w regionie wynikających z zapisów zawartych w obowiązującej strategii)?
2. Jakie są kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w województwie, wywierające wpływ na jakość i ilość działań zorientowanych na wdrażanie strategii, podejmowanych przez instytucje regionalne w sposób celowy i świadomy?
 - W jakim zakresie istniejące struktury organizacyjne zabezpieczają skuteczne i efektywne zarządzanie procesem wdrażania RSI, rozumiane jako realizacja funkcji „good governance”⁸
 - Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy kierowania i kontroli?
 - Jaki jest poziom wewnętrznych potrzeb informacyjnych władz regionalnych oraz innych partnerów z regionu (instytucji sfery innowacji) związanych z wdrażaniem zapisów RSI WŚ?
 - W jaki sposób możliwe jest zabezpieczenie trwałości struktur służących zarządzaniu procesem wdrażania RSI w województwie?
3. Jaka jest jakość oraz jakie czynniki oddziałują na poziom trwałości, skuteczności i adekwatności partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ?
 - Jakie argumenty stanowią podstawę budowania partnerstwa instytucjonalnego i w jakim zakresie stanowi to rozwinięcie już wcześniejszych potrzeb? W jakim zakresie wpływa to na trwałość partnerstwa i współpracy?
 - Jaka jest skuteczność mechanizmów budowania partnerstwa mająca zastosowanie w procesach animowania i finansowania projektów i w jakim zakresie stanowi to rozwinięcie już wcześniejszych form?
 - Jakie są bariery i ograniczenia, z jednej strony, oraz czynniki sprzyjające powstawaniu współpracy instytucjonalnej i jakie czynniki kształtują te uwarunkowania?
 - Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy współpracy realizowane w kontekście wdrażania modelu „good governance” przez samorząd Województwa?
4. Jaka jest jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście skali, skuteczności i trwałości oddziaływania na środowisko społeczno-gospodarcze i kreowania warunków do wzmacniania innowacyjności regionu?

⁸ Funkcje te to: przywództwo, koordynacja, współpraca, kultura innowacji, monitoring i ewaluacja.

- Czy mechanizmy promocji tworzą trwałe zmiany w świadomości instytucji regionalnych w zakresie konieczności podejmowania działań proinnowacyjnych? Które formy promocji charakteryzują się największą skutecznością i efektywnością?
 - W jakim zakresie zachodzi proces koordynacji mechanizmów promocji innowacji i innowacyjności zawartych w licznych programach i projektach oraz które mechanizmy charakteryzują się największą skutecznością i adekwatnością?
 - W jakim zakresie możliwe jest wprowadzenie mechanizmów koordynacji promocji innowacji i innowacyjności w regionie i jakie są obecne potrzeby instytucji uczestniczących w procesie promocji (promuje innowacje np. poprzez środki z projektów)?
5. W jakim zakresie realizacja projektów systemowych pod nazwą „Perspektywy RSI - etap I i II” oddziałują na efektywność i skuteczność wdrażania RSI w województwie?
- Czy projekty te prowadzą do udoskonalenia Regionalnej Strategii Innowacji w kontekście przejrzystości celów strategicznych oraz przyczyniają się do lepszego zrozumienia dokumentu?
 - W jakim zakresie projekty systemowe przyczyniają się do budowania trwałych struktur wdrażania RSI, rozumiane jako ciała odpowiedzialne za koordynację polityki innowacji oraz jej monitorowanie?
 - Czy można wskazać, i w jakim zakresie, projekty systemowe oddziałują na budowanie trwałego partnerstwa instytucjonalnego w regionie służącego lepszemu, efektywniejszemu i skuteczniejszemu wdrażaniu RSI? Czy oddziaływanie projektów wzmacnia czy osłabia wcześniejsze efekty w tym zakresie?
 - W jakim stopniu projekty te oddziałują na poziom świadomości w zakresie potrzeb kreowania innowacji oraz budują wizerunek regionu w tym kontekście? W jakim zakresie wykorzystywane są narzędzia promocji innowacji w regionie?

5.2. Kluczowe pytania ewaluacyjne oraz ich uszczegółowienia na potrzeby narzędzi badawczych

Kluczowe pytania ewaluacyjne	IDI	FGI
<p>1. Jaka jest jakość celów strategicznych i operacyjnych w kontekście ich adekwatności do obecnej sytuacji w regionie?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jaki jest poziom dezaktualizacji strategii w kontekście skali zmian społeczno-gospodarczych w regionie na przestrzeni lat pomiędzy rokiem uchwalenia RSI WŚ a początkiem 2010 roku? - Jaki jest poziom wyczerpania się zapisów RSI WŚ w kontekście ilości i jakości działań podjętych w regionie (spełnienia oczekiwań w regionie wynikających z zapisów zawartych w obowiązującej strategii)? 	<p>1. Czy P/P zdaniem RSI WŚ właściwie i precyzyjnie definiuje cele strategiczne i operacyjne, które mają być osiągnięte w wyniku wdrażania RSI WŚ?</p> <p><i>Dopytać o:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - cele, które zdaniem respondenta są właściwie i precyzyjnie zdefiniowane - cele, które zdaniem respondenta NIE są właściwie i precyzyjnie zdefiniowane <p>2. Czy P/P zdaniem zakres działań wyznaczonych do realizacji (w tym budowa dróg i mostów) zostały właściwie określone w RSI? Które zapisy uznaje P/P za niewłaściwe i/lub wymagające modyfikacji?</p> <p>3. Czy P/P zdaniem RSI WŚ wymaga modyfikacji spowodowanej zmianami sytuacji w regionie?</p> <p><i>Dopytać o uzasadnienie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - jakie zmiany nastąpiły, które powodują konieczność przeformułowania RSI WŚ? - jakie zapisy (dotyczące potrzeb, celów, priorytetyzacji, typów działań) w RSI WŚ przestały być aktualne? Dopytać o uzasadnienie takiej opinii. - jakie zapisy (dotyczące potrzeb, celów, priorytetyzacji, typów działań) w RSI WŚ pozostają nadal aktualne? <p>4. Czy któreś z celów RSI WŚ można uznać za osiągnięte? <i>Dopytać: Które?</i></p> <p>5. Czy któreś z celów okazały się, P/P zdaniem</p>	<p>1. W jakim zakresie RSI WŚ pozostaje nadal aktualna?</p> <p>2. W jakim zakresie RSI WŚ straciła na aktualności?</p> <p>3. Jakie rekomendacje można sformułować pod adresem RSI WŚ aby dostosować ten dokument do aktualnej sytuacji w regionie?</p> <p>4. Jakiego typu działań w kontekście osiągania celów RSI WŚ są najbardziej skuteczne i potrzebne, a jakie wyczerpały swoją formułę?</p> <p>5. Czy w kontekście doskonalenia jakości RSI można oczekiwać, aby realizowane projekty systemowe wniosły jakiś wkład? Jaki?</p> <p>6. Jaką rolę w osiąganiu celów RSI WŚ miały projekty 2.6 ZOPRR? Który z projektów realizowanych w ramach 2.6 ZOPRR w istotny sposób wsparł realizację RSI WŚ?</p>

	<p>nierealistyczne? Dopytać: Które?</p> <p>6. Czy jakieś typy działań, P/P zdaniem wyczerpały swoją formułę (np. działania promujące innowacyjność, szkolenia, których na rynku jest wiele itp.)? Inne?</p> <p>- Dopytać o wskazanie działań/typów działań najbardziej potrzebnych?</p> <p>- Dopytać o spójność celów RSI z problematyką rozwoju innowacyjnego województwa.</p> <p>Czy projekty systemowe prowadzą do udoskonalenia Regionalnej Strategii Innowacji w kontekście przejrzystości celów strategicznych oraz przyczyniają się do lepszego zrozumienia dokumentu?:</p> <p>1. W jakim zakresie P/P zdaniem realizacja projektów systemowych może udoskonalić RSI WŚ?</p> <p>2. Jakie są P/P oczekiwania wobec projektów systemowych w kontekście doskonalenia RSI WŚ?</p> <p><i>Dopytać:</i></p> <p>- Czy jest konieczność zawężania pola oddziaływania RSI WŚ?</p> <p>- Czy ma to związek z czymś co jeszcze nie zostało powiedziane w pytaniach związanych z RSI?</p> <p>3. Jaka rolę w doskonaleniu jakości RSI WŚ miały projekty 2.6 ZPORR? Dopytać które? Dlaczego? Czy można mówić o trwałych efektach tych projektów?</p>	
<p>2. Jakie są kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w</p>	<p>1. Czy jest P/P znany system instytucjonalny wdrażania RSI WŚ w województwie? Proszę</p>	<p>1. Jakie są kluczowe ograniczenia i bariery w procesie zarządzania RSI WŚ w</p>

<p>województwie, wywierające wpływ na jakość i ilość działań zorientowanych na wdrażanie strategii, podejmowanych przez instytucje regionalne w sposób celowy i świadomy?</p> <ul style="list-style-type: none"> - W jakim zakresie istniejące struktury organizacyjne zabezpieczają skuteczne i efektywne zarządzanie procesem wdrażania RSI, rozumiane jako realizacja funkcji „good governance”⁹ - Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy kierowania i kontroli? - Jaki jest poziom wewnętrznych potrzeb informacyjnych władz regionalnych oraz innych partnerów z regionu (instytucji sfery innowacji) związanych z wdrażaniem zapisów RSI WŚ? - W jaki sposób możliwe jest zabezpieczenie trwałości struktur służących zarządzaniu procesem wdrażania RSI w województwie? 	<p>go pokrótce opisać.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Która z instytucji pełni kluczową rolę w zarządzaniu i wdrażaniu RSI WŚ (w zamyśle ŚClITT albo UM) i w jaki sposób się z tych zadań wywiązuje? 3. Jakie zadania i rola wyznaczona są dla P/P instytucji w RSI? Czy zadanie te są właściwie określone z punktu widzenia specyfiki P/P instytucji? 4. Czy zadania te realizowane są przez P/P instytucję? W jaki sposób? Z jakim efektem? Jaki jest poziom zaangażowania (na skali od bardzo wysoki do żaden)? Dlaczego? 5. Proszę ocenić jak ze swoich zadań wywiązują się inne podmioty wyznaczone do realizacji RSI WŚ (w szczególności poprosić o ocenę SCITT i UM)? 6. Czy przyjęte struktury zarządzania RSI WŚ pozwalają na skuteczne wdrażanie strategii? <p><i>Dopytać o:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - przywództwo, - koordynacja działań zwianych ze wdrażaniem RSI WŚ, - współprace z innymi instytucjami i stymulowanie współpracy między różnymi instytucjami, - promowanie kultury innowacji, - monitoring i ewaluację efektów wdrażania RSI WŚ <ol style="list-style-type: none"> 7. Czy powołano ciała ponadinstytucjonalne założone w RSI WŚ (dopytać o Komitet Sterujący i Komitet Monitorujący)? 	<p>województwie?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Czy ograniczenia te wywierają wpływ na jakość i ilość działań zorientowanych na wdrażanie strategii, podejmowanych przez instytucje regionalne? 3. Czy można udoskonalić proces wdrażania RSI? W jaki sposób? Jakie mechanizmy należałoby tu uruchomić? 4. W jaki sposób możliwe jest zabezpieczenie trwałości struktur służących zarządzaniu procesem wdrażania RSI w województwie? 5. Jakie nadzieje wiązać można z pojawieniem się projektów systemowych (Perspektywy RSI Świętokrzyskie) w kontekście rozwiązywania kwestii struktur organizacyjnych służących wdrażaniu RSI?
--	---	--

⁹ Funkcje te to: przywództwo, koordynacja, współpraca, kultura innowacji, monitoring i ewaluacja.

	<p><i>Jeżeli TAK: - to jak wywiązuje się ze swojej roli? Jeżeli NIE: to dlaczego?</i></p> <p>8. Czy korzysta P/P z dostępnych informacji o wdrażaniu RSI WŚ i/lub innowacji w regionie? (NIE - dlaczego? TAK - z jakich źródeł wiedzy P/P korzysta? (publikacje (jakie?), analizy (jakie?), strony internetowe (jakich instytucji?), badania własne (jakie?), inne (jakie?))</p> <p>9. Kto (jakie instytucje) były autorem wskazanych wyżej źródeł?</p> <p><u>Jeżeli respondent wskazał źródła własne:</u></p> <p>10. Z jakich powodów stworzono wskazane źródła?</p> <p>11. Z jakich środków było to finansowane (środki własne, działalność projektowa (wymieć nazwę projektu), inne (jakie?))</p> <p>12. Czy informacje te są udostępniane? (TAK, NIE) W jaki sposób są udostępniane? (Internet, publikacja, baza danych, inne (jakie?))</p> <p>13. Czy P/P zdaniem dostępne informacje o wdrażaniu RSI WŚ są wystarczające dla monitorowania efektów i oceny skuteczności wdrażania RSI WŚ? (TAK, NIE – dlaczego?)</p> <p>14. Jakie informacje wdrażania RSI WŚ są dla P/P najbardziej użyteczne?</p> <p>15. Jakich informacji P/P brakuje? Jak P/P sądzi – dlaczego brakuje tych informacji?</p> <p>W jakim zakresie projekty „Perspektywy RSI” przyczyniają się do budowania trwałych struktur wdrażania RSI, rozumiane jako ciała odpowiedzialne za koordynację polityki</p>	
--	--	--

	<p>innowacji oraz jej monitorowanie?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W jakim zakresie projekty te wyrażają troskę o kontynuację struktur wdrażania RSI w regionie? 2. Czy są obszary struktur wdrażania RSI, które charakteryzują się odpowiednim oraz nieodpowiednim poziomem zainteresowania (zagwarantowania) po stronie projektów systemowych? 3. Czy struktury tworzone w regionie w ramach projektów systemowych mają znamiona struktur trwałych? 4. Czy sposób organizacji struktur gwarantuje uczestnictwo wszystkich środowisk? 5. W jakim zakresie sposób organizacji struktur gwarantuje zabezpieczenie interesów/ reprezentację/dotarcie dużej liczby kluczowych podmiotów w regionie? <i>Dopytać: czy nie jest tak, że struktury zamykają się wewnątrz siebie alienując pozostałych graczy w regionie?</i> 6. Jakie są P/P oczekiwania wobec projektu systemowego związane z budowaniem struktur wdrażani RSI WŚ? 7. Jakie rozwiązania zaproponowałyby P/P przy realizacji projektu systemowego gwarantujące skuteczniejsze wdrażanie RSI poprzez budowanie trwałych struktur wdrażania? <i>Dopytać dlaczego.</i> <p>Jaką rolę w doskonaleniu procesu wdrażania RSI WŚ miały projekty 2.6 ZOPRR, w szczególności:</p>	
--	---	--

	<p>1. Rozwój Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Świętokrzyskiego poprzez promocję i monitoring RSI POMONIT <i>Dopytać o:</i> - czy projekt wpłynął na rozpoznawanie RSI WŚ jako kluczowego dokumentu promującego innowacyjność - czy opracowano metody monitoringu? Czy monitoring został i nadal jest realizowany? Jakże przyniósł i przynosi efekty?</p> <p>2. Sieć Współpracy INREGIS - Innowacyjny Rozwój Regionu Świętokrzyskiego <i>Dopytać o:</i> - czy projekt przyczynił się do zbudowania trwałych struktur wspierających wdrażanie RSI WŚ, - jaką rolę przypisać można partnerstwu w ramach projektu, czy ono charakter trwały? - Jakże inne elementy projektu mogły przyczynić się i w jakim stopniu do usprawnienia procesu wdrażania RSI?</p>	
<p>3. Jaka jest jakość oraz jakie czynniki oddziałują na poziom trwałości, skuteczności i adekwatności partnerstwa instytucji regionalnych w procesie wdrażania RSI WŚ?</p> <p>- Jakże argumenty stanowią podstawę budowania partnerstwa instytucjonalnego i w jakim zakresie stanowi to rozwinięcie już wcześniejszych potrzeb? W jakim zakresie wpływa to na trwałość partnerstwa i współpracy?</p> <p>- Jaka jest skuteczność mechanizmów budowania partnerstwa mająca zastosowanie w procesach animowania i finansowania projektów i w jakim zakresie stanowi to</p>	<p>1. Proszę ocenić (na skali od bardzo aktywny do w ogóle nieaktywny) aktywność różnych podmiotów zaangażowanych we wdrażanie RSI WŚ? <i>Dopytać o następujące podmioty:</i> - ŚCIiTT - (Urząd Marszałkowski) - Komitet Monitorujący RSI WŚ - uczelnie - przedsiębiorcy, związki przedsiębiorców - inni aktorzy (jacy?)</p> <p>2. Z którą z instytucji (wymienionych wyżej) kontaktował/a lub współpracowała P/P instytucja w związku z wdrażaniem RSI WŚ?</p>	

<p>rozwiniecie już wcześniejszych form?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jakie są bariery i ograniczenia, z jednej strony, oraz czynniki sprzyjające powstawaniu współpracy instytucjonalnej i jakie czynniki kształtują te uwarunkowania? - Czy istnieją przesłanki wskazujące na możliwość udoskonalenia procesu wdrażania RSI poprzez mechanizmy współpracy realizowane w kontekście wdrażania modelu „good governance” przez samorząd Województwa? 	<p>3. Na czym ten kontakt/współpraca polega/ła? Czego dotyczy/ła? Czy w ślad za tym poszły jakieś działania? Jakiego? Z jakim skutkiem realizowane?</p> <p>4. Jaka jest wartość dodana z prowadzonej współpracy (ze szczególnym uwzględnieniem korzyści dla wdrażania RSI WŚ)?</p> <p>5. Jak ocenia P/P współdziałanie podmiotów regionalnych/lokalnych w związku ze wdrażaniem RSI WŚ? (wystarczające (dlaczego P/P tak sady?), nie wystarczające (w jakim zakresie?)</p> <p>6. Jaka, P/P zdaniem, powinna być rola poszczególnych instytucji oraz ich pozycja w sieci powiązań komunikacyjnych i sieci współpracy?</p> <p>7. Czy P/P instytucja wchodzi w skład jakichś ciał instytucjonalnych w skład których wchodzi różne podmioty związane z wdrażaniem RSI WŚ? (ze szczególnym naciskiem na identyfikację formalnych i nieformalnych partnerstw)</p> <p><u>Jeżeli TAK dopytać:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - co to za ciało? (ze szczególnym naciskiem na wspólnie realizowane projekty) - w jakim celu jest powołane? - z jakiego źródła finansowane? - jakie instytucje wchodzi w jego skład? - jaką ma formę prawną? - jakie działania wspólnie realizuje? - do kogo te działania są skierowane? - jakie efekty już zostały osiągnięte? - jakie są plany na przyszłość? <p><u>Jeśli NIE:</u> Czy takie ciało byłoby P/P zdaniem potrzebne? (tak, nie). Jeżeli tak, to pytania uszczegóławiające jak wyżej.</p>	
--	--	--

	<p>Czy bazując na dotychczasowych doświadczeniach można oczekiwać, że projekty systemowe oddziaływać będą na budowanie trwałego partnerstwa instytucjonalnego w regionie służącego lepszemu, efektywniejszemu i skuteczniejszemu wdrażaniu RSI?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Czy dotychczasowe oddziaływanie tych projektów wzmacnia czy osłabia wcześniejsze efekty w tym zakresie? 2. Czy pogłębianie współpracy regionalnej poprzez projekt systemowy wymaga jego organizacji w układzie partnerskim (konsorcjum)? 3. Czy można postawić tezę, iż realizacja projektów systemowych w partnerstwie przejawia postawy podwykonawstwa? 4. Jakie narzędzia zawarte powinny być w projektach systemowych aby możliwe było mówienie o budowaniu trwałych form współpracy instytucjonalnej w regionie? <p><i>Dopytać o relację projektu systemowego i projektów konkursowych.</i></p> <p>Jaką rolę w doskonaleniu partnerstwa na rzecz RSI WŚ miały projekty 2.6 ZOPRR, w szczególności:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regionalna Sieć Innowacji INNOVAREGIO w Województwie Świętokrzyskim <i>Dopytać o:</i> - czy projekt faktycznie wpłynął rozwój sieci współpracy pomiędzy instytucjami otoczenia biznesu, wspierającymi rozwój 	
--	---	--

	<p><i>regionu oraz na wzmocnienie współpracy pomiędzy sektorem badawczo - rozwojowym a gospodarką?</i></p> <p>- czy ta sieć funkcjonuje nadal? Z jakimi efektami?</p> <p>2. Współpraca na rzecz wzrostu konkurencyjności mikroprzedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego.</p> <p><i>Dopytać o:</i></p> <p>- czy utworzono planowaną w ramach projektu sieć współpracy? Jeżeli nie – to dlaczego? Jeżeli tak – to jakie są efekty pracy sieci?</p> <p>- w jaki sposób wykorzystywana jest strategia służąca rozwojowi świętokrzyskiego sektora mikroprzedsiębiorstw? Jakie przynosi efekty stosowanie strategii?</p> <p>3. Centrum Rozwoju Klastrow Świętokrzyskich</p> <p><i>Dopytać o:</i></p> <p>- czy utworzone w ramach projektu Centrum Rozwoju Klastrow Świętokrzyskich (CRKŚ) nadal działa i jaką rolę pełni obecnie?</p> <p>- czy opracowano Strategię Rozwoju Klastrow dla Województwa Świętokrzyskiego, a jeżeli tak, to czy jest oba realizowana? Z jakim skutkiem?</p>	
<p>4. Jaka jest jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie w kontekście skali, skuteczności i trwałości oddziaływania na środowisko społeczno-gospodarcze i kreowania warunków do wzmocnienia innowacyjności regionu?</p> <p>- Czy mechanizmy promocji tworzą trwałe zmiany w świadomości instytucji regionalnych w zakresie konieczności podejmowania działań proinnowacyjnych? Które formy promocji charakteryzują się największą skutecznością i efektywnością?</p>	<p>1. Czy P/P instytucja prowadzi jakieś działania promocyjne na rzecz innowacyjności lub informowania o RSI WŚ?</p> <p><u>Jeżeli TAK dopytać:</u></p> <p>- w tym działań informacyjnych i promocyjnych</p> <p>- adresatów</p> <p>- skalę oddziaływania</p> <p>- monitorowanie i ewaluację działań informacyjno-promocyjnych</p> <p><u>Jeżeli NIE dopytać:</u></p> <p>- dlaczego?</p> <p>- która instytucja P/P zdaniem powinna się</p>	<p>1. Jaka jest jakość działań promocyjnych podejmowanych w województwie na rzecz wzmocnienia innowacyjności regionu?</p> <p>2. Jaka jest skuteczność tych działań? Czy obserwowany jest wzrost zainteresowania innowacyjnością? Jakich grup odbiorców?</p> <p>3. Które formy promocji charakteryzują się największą skutecznością i efektywnością?</p> <p>4. W jakim zakresie zachodzi proces koordynacji mechanizmów promocji innowacji i innowacyjności na poziomie regionu np.</p>

<p>- W jakim zakresie zachodzi proces koordynacji mechanizmów promocji innowacji i innowacyjności zawartych w licznych programach i projektach oraz które mechanizmy charakteryzują się największą skutecznością i adekwatnością?</p> <p>- W jakim zakresie możliwe jest wprowadzenie mechanizmów koordynacji promocji innowacji i innowacyjności w regionie i jakie są obecne potrzeby instytucji uczestniczących w procesie promocji (promuje innowacje np. poprzez środki z projektów)?</p>	<p><i>zajmować promowaniem innowacyjności w województwie? Czy to robi i z jakim skutkiem?</i></p> <p>2. Które formy promocji są P/P z zdaniem najbardziej skuteczne?</p> <p>3. Czy obserwował P/P wzrost zainteresowania innowacyjnością w województwie?</p> <p><u>Jeżeli TAK dopytać:</u> - <i>jakich grup odbiorców?</i> - <i>czym to zainteresowanie się objawia?</i></p> <p><u>Jeżeli NIE dopytać:</u> - <i>jakie są P/P przyczyny braku zainteresowania innowacyjnością w regionie?</i></p> <p>W jakim stopniu projekty systemowe oddziałują na poziom świadomości w zakresie potrzeb rozwoju innowacyjnego oraz budują wizerunek regionu w tym kontekście?</p> <p>1. W jakim zakresie wykorzystywane są narzędzia promocji innowacji w regionie?</p> <p>2. Czy narzędzia promocji gwarantują budowanie świadomości kluczowych środowisk zaangażowanych w rozwój innowacyjny?</p> <p>3. W jakim zakresie narzędzia promocji i komunikacji ze środowiskiem regionu, zawarte w projektach systemowych są komplementarne z innymi działaniami w tym zakresie w regionie?</p>	<p>realizowanych w ramach różnych projektów?</p> <p>5. W jakim zakresie możliwe jest wprowadzenie mechanizmów koordynacji promocji innowacji i innowacyjności w regionie i</p> <p>6. Jakie są obecne potrzeby instytucji uczestniczących w procesie promocji?</p> <p>7. Jaka rolę w procesie podnoszenia świadomości regionu w zakresie rozwoju innowacji, budowania współpracy itp. może pełnić projekt systemowy i a jakim zakresie potrzeby te są obecnie zaspokajanie?</p>
--	--	--

5.3. Lista instytucji, w których przeprowadzone zostały wywiady

- ... Agencja Rozwoju Lokalnego Sp. z o.o. w Ostrowcu Świętokrzyskim
- ... EPRD Biuro Polityki Gospodarczej i Rozwoju Regionalnego
- ... Grono Targowe Kielce
- ... Kielecki Park Technologiczny
- ... Koneckie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości
- ... Muzeum Zabawek i Zabawy
- ... Ośrodek Promowania i Wspierania Przedsiębiorczości Rolnej w Sandomierzu
- ... Politechnika Świętokrzyska
- ... Powiat Konecki
- ... Regionalne Centrum Naukowo-Technologiczne w Kielcach
- ... Specjalna Strefa Ekonomiczna Starachowice S.A.
- ... Staropolska Izba Przemysłowo- Handlowa
- ... Starostwo Powiatowe w Staszowie
- ... Stowarzyszenie FORUM PRACODAWCÓW, Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości"
- ... Świętokrzyska Agencja Rozwoju Regionu S.A. w Kielcach
- ... Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach
- ... Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego
- ... Świętokrzyskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli
- ... Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii
- ... Targi Kielce
- ... Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy
- ... Urząd Marszałkowski Woj. Świętokrzyskiego
- ... Urząd Miasta Busko-Zdrój
- ... Urząd Miasta Kielce
- ... Urząd Miasta Skarżysko-Kamienna
- ... Urząd Wojewódzki w Kielcach
- ... Wojewódzki Urząd Pracy w Kielcach
- ... Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa
- ... Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa
- ... Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach