



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Perspektywy RSI Świętokrzyskie - IV Etap” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Strategia Badań i Innowacyjności (RIS3)



Od absorpcji do rezultatów – jak pobudzić potencjał województwa świętokrzyskiego 2014-2020+

Styczeń 2014

Zespół redakcyjny pod kierownictwem Jana Maćkowiaka, członka Zarządu Województwa w składzie:

Aleksandra Woźniak

Anna Grzela

Monika Lubiejewska

Anita Zalewa-Brola

Wsparcie merytoryczne i doradztwo ekspertów Banku Światowego:

Peter Lindholm

Dr Marcin Piątkowski

Tomasz Szuba

Grzegorz Wolszczak

Niniejszy dokument powstał dzięki ogromnemu zaangażowaniu członków Świętokrzyskiej Rady Innowacji oraz osób i instytucji zaangażowanych w rozwój Świętokrzyskiego Systemu Innowacji, za co Zarząd Województwa Świętokrzyskiego i autorzy serdecznie dziękują.

Publikacja współfinansowana za pośrednictwem Świętokrzyskiego Biura Rozwoju Regionalnego ze środków projektu systemowego „Perspektywy RSI Świętokrzyskie - IV etap” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2 Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji



Spis treści

Spis tabel	3
Spis rysunków	3
I. Co chcemy osiągnąć?	12
I.1. Nasze cele	12
II. Dlaczego musimy się zmienić...?	15
II.1. ... ponieważ chcemy przyspieszyć	15
II.2. ... ponieważ chcemy uczyć się na dotychczasowych doświadczeniach	19
II.3. ... ponieważ chcemy wzmacniać nasz potencjał gospodarczy	19
II.4. ... ponieważ chcemy budować dobrobyt na wiedzy	24
II.5. SWOT – wnioski z analizy społeczno-gospodarczej	27
III. Jak chcemy osiągnąć sukces...?	30
III.1. ... koncentrując wsparcie na inteligentnych specjalizacjach (IS)	31
III.2. ... działając według długookresowego planu	47
III.3. ... wspierając się wieloletnim planem finansowym.	53
III.4. ... stosując system monitoringu	55
III.5. ... mierząc oddziaływanie (ocena/ewaluacja)	58
III.6. ... stosując w praktyce sprawny system zarządzania RIS3	60
IV. Podsumowanie i wnioski	61
V. Załączniki	62

Spis tabel

Tabela 1. Kluczowe strategiczne pytania RIS3 oraz ich uzasadnienie	8
Tabela 2. Dwa oblicza województwa świętokrzyskiego	20
Tabela 3. Krótka charakterystyka wiodących gałęzi przemysłu w woj. świętokrzyskim	23
Tabela 4. Analiza SWOT dla Województwa Świętokrzyskiego	27
Tabela 5. Kluczowe argumenty za dokonaniem wyborem inteligentnych specjalizacji	35
Tabela 6. Karta do etapu I: pomiar postępów i efektów	48
Tabela 7. Karta do etapu II: pomiar postępów i efektów	51
Tabela 8. Karta do etapu III: pomiar postępów i efektów	52
Tabela 9. Alokacja dla RPO woj. świętokrzyskiego w perspektywie 2014-2020, w milionach euro, z EFRR i EFS, przy poziomach cen z 2011 roku	54
Tabela 10. Poziomy koncentracji środków dla regionów kategorizowanych jako słabiej rozwinięte w podziale na RPO i programy krajowe, przyjęte w wersji roboczej Umowy Partnerstwa z 12 lipca 2013 roku	54

Spis rysunków

Rysunek 1. Ramy strategii RIS3 dla woj. świętokrzyskiego na lata 2014-2020+	8
Rysunek 2. Podstawa procesu tworzenia i wdrażania RIS3 (proces przedsiębiorczego odkrywania) oparta na koncepcji inteligentnej specjalizacji	10
Rysunek 3. Struktura celów RIS3 do roku 2020+	13
Rysunek 4. PKB na mieszkańca z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej (UE=100)	15
Rysunek 5. Dynamika PKB – wybrane województwa i średnia dla Polski	15
Rysunek 6. Ranking innowacyjności regionów UE w 2012 r. (Regional Innovation Scoreboard)	16



Rysunek 7. Pozycja województwa świętokrzyskiego na tle innych w Polsce w wybranych aspektach działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (lata 2009, 2009-2011)	17
Rysunek 8. Przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, które w latach 2009-2011 otrzymały publiczne wsparcie na działalność w innowacyjną w % przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych aktywnych innowacyjnie według województwa	18
Rysunek 9. Silne strony gospodarki Polski - produktywność (TFP) na poziomie branż dla Polski, Czech i Europy Środkowej w stosunku do Francji (Francja=1)	21
Rysunek 10. Struktura sprzedaży produkcji przemysłowej w woj. świętokrzyskim.....	22
Rysunek 11. Zatrudnienie w poszczególnych sektorach w 2012 r.	23
Rysunek 12. Wydatki na B+R w 2012 roku, w złotych na mieszkańca	25
Rysunek 13. Udział firm w finansowaniu B+R w Polsce w 2012 r. w %	26
Rysunek 14. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R na jeden EPC w działalności B+R w 2012 r.	26
Rysunek 15. Najważniejsze elementy procesu przedsiębiorczego odkrywania	31
Rysunek 16. Inteligentne specjalizacje województwa świętokrzyskiego.....	32
Rysunek 17. Krzywa wartości dodanej w cyklu produkcyjnym	33
Rysunek 18. Główne metody wyboru inteligentnych specjalizacji.....	37
Rysunek 19. Dynamika produktywności i udział w PKB oraz wkład do wzrostu PKB w podziale na sektory w woj. świętokrzyskim i w Polsce w latach 2005-2010	39
Rysunek 20. Wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej w sektorze usług w 2011 r. (ang. <i>revealed comparative advantage</i> , RCA).....	40
Rysunek 21. Wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej w sektorze przemysłu w 2011 r.	40
Rysunek 22. Porównanie poziomu produktywności (TFP) wybranych sektorów w porównaniu do średniej dla Polski (Polska=100) i Francji (Francja=100).....	41
Rysunek 23. Wydajność pracy w wybranych sektorach [EUR/godz] w porównaniu do średniej dla Polski i wybranych sektorów w UE27	42
Rysunek 24. Zmiany wydajności pracy w Polsce w wybranych sektorach, EUR/godz 2008-2011.....	43
Rysunek 25. Zmiany udziału polskiego eksportu w światowym rynku i kierunki rozwoju światowego eksportu, 2002-2012	44
Rysunek 26. Nasze podejście do ogólnego planu działań w ramach strategii RIS3	48
Rysunek 27. Metodologia innowacyjnego łańcucha wartości.....	50
Rysunek 28. Obszary pomiaru systemu monitoringu w RIS3.....	55

Spis ramek

Ramka 1. Definicja RIS3 – strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji.....	6
Ramka 2. Świętokrzyskie potrafi! - Inwex.....	18
Ramka 3. Poziom produktywności przemysłu jednym z kryteriów oceny potencjału województwa i wyboru inteligentnych specjalizacji	21
Ramka 4. Różnica między „populacją” inteligentnych specjalizacji a grupami docelowymi.....	45
Ramka 5. Monitorowanie a ocena.....	58
Ramka 6. Kluczowe czynniki decydujące o sukcesie procesu oceny	59



Streszczenie

- 1. Efektywne wydatkowanie środków unijnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014-2020 będzie miało kluczowe znaczenie dla zapewnienia trwałej i zrównoważonej transformacji społeczno-gospodarczej województwa i dogonienia bardziej rozwiniętych regionów.** Jednym z głównych wyzwań w nadchodzącym okresie programowania UE w latach 2014-2020 będzie zmiana podejścia do wydatków: trzeba przejść od absorpcji do rezultatów, bo nowy budżet może być ostatnim oferującym fundusze na tak dużą skalę, umożliwiającą fundamentalną transformację gospodarczą. Fundusze te – pod warunkiem, że zostaną mądrze wydane - stanowią szansę na przyspieszenie rozwoju naszego regionu i istotnego zmniejszenia istniejących różnic w dochodach i poziomie życia w porównaniu do przodujących regionów w Polsce i do Europy Zachodniej.
- 2. Świętokrzyskie otrzyma ponad 1,3 miliarda euro w okresie 2014-2020,** z całej puli zarezerwowanej dla Polski w wysokości 72.9 miliardy euro, w tym około 10 miliardów euro na programy wspierania innowacji na szczeblu krajowym i regionalnym. Nowe środki unijne zostaną wprowadzone do gospodarki województwa głównie za pośrednictwem Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO), który jest jednym z najważniejszych instrumentów leżących w gestii regionu do dysponowania środkami na innowacje w latach 2014-2020.
- 3. Świętokrzyskie opracowało nowe ramy polityki innowacji, żeby otrzymać środki z UE na innowacje.** Ramy te powinny przede wszystkim zawierać strategię badań i innowacji, opartą o opracowaną przez Komisję Europejską koncepcję „inteligentnej specjalizacji” (zwaną w skrócie strategią RIS3), która wyznaczy priorytety rozwoju innowacji (Ramka 1).¹ Wybór inteligentnych specjalizacji ma być sposobem na bardziej efektywne wydanie środków publicznych tak, aby zwiększyć wpływ sektora B+R i innowacji na istniejące przewagi konkurencyjne i przyczynić się do szybszego rozwoju. Opracowanie strategii RIS3 zgodnie z koncepcją „inteligentnej specjalizacji” jest warunkiem wstępnym (warunek ex-ante) dla otrzymania finansowania z UE. Gdyby warunki te nie zostały spełnione, konieczne byłoby podjęcie działań naprawczych w okresie 2014/2015, lub dostęp do środków unijnych zostałby całkowicie zablokowany.
- 4. RIS 2014-2020+ stanowi integralną część porządku strategicznego wyznaczonego przez Strategię Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego (SRWŚ) do roku 2020.** SRWŚ wyznacza główne kierunki rozwoju województwa i wskazuje na istniejące ekonomiczne potencjały. Celem RIS3 jest dalsze rozwinięcie tych potencjałów poprzez wybranie „inteligentnych specjalizacji”, które pozwolą na zwiększenie efektywności wsparcia publicznego udzielanego dla rozwoju innowacji, związanych z nowymi technologiami, ale również z nowymi sposobami wykorzystania siły roboczej, organizacji procesu produkcji czy marketingu i w rezultacie przyspieszenie rozwoju gospodarczego.
- 5. Nasz cel strategiczny brzmi:**

Do roku 2020 w województwie świętokrzyskim zapanuje kultura sprzyjająca innowacjom, przedsiębiorczości i konkurencyjności, która pomoże stworzyć nowe i trwale miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz wesprze wzrost gospodarczy, który będzie szybszy niż średnia krajowa.

¹ Proponowane założenia Komisji Europejskiej do polityki spójności na lata 2014-2020 – Załącznik 7.1 (2011).



6. **Koncepcja „inteligentnej specjalizacji” jest kluczowym narzędziem, który ma spotęgować rozwój oparty na innowacjach oraz napędzać społeczno-gospodarczą transformację województwa.** Doświadczenia z obecnej perspektywy finansowej UE wskazują na konieczność większej koncentracji i ustalania priorytetów wydatków publicznych na wsparcie innowacji. Celem RIS3 w ramach inteligentnych specjalizacji jest koncentracja zasobów na najbardziej obiecujących obszarach, w których województwo posiada przewagę komparatywną oraz eliminację wąskich gardeł spowalniających rozwój w sposób umożliwiający odblokowanie potencjału dla wzrostu bazującego na innowacjach. RIS3 jest owocem procesu, w który szeroko zaangażowani byli regionalni interesariusze i ma on pozostać żywym dokumentem, który ewoluuje wraz ze zmieniającą się pozycją konkurencyjną województwa.
7. **RIS3 opiera się czterech inteligentnych specjalizacjach.** Wybór „inteligentnych specjalizacji” oparty jest na analizie regionalnego potencjału gospodarczego i naukowego oraz wynikach dogłębnego procesu konsultacji z lokalnymi interesariuszami. Obecnie wybrane są cztery obszary gospodarki stanowiące inteligentne specjalizacje województwa świętokrzyskiego: sektor metalowo- odlewniczy, zasobooszczędne budownictwo, turystyki zdrowotnej i prozdrowotnej, nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze, które są wspierane przez trzy obszary horyzontalne: technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), zrównoważony rozwój energetyczny oraz branżę targowo-kongresową.

Ramka 1. Definicja RIS3 – strategii badań i innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji

Strategia RIS3 to zintegrowany i ukierunkowany terytorialnie plan transformacji gospodarczej charakteryzujący się tym, że:

1. Wsparcie polityczne i inwestycyjne koncentruje się na krajowych/regionalnych priorytetach, wyzwaniach i potrzebach w zakresie rozwoju opartego na wiedzy, z uwzględnieniem teleinformatyki (ICT);
2. Wykorzystywane są silne strony, przewagi konkurencyjne i potencjał doskonałości danego kraju/regionu;
3. Uwzględniane są zarówno innowacje o charakterze technologicznym, jak i innowacje po stronie stosowanych praktyk w celu stymulowania inwestycji sektora prywatnego;
4. Interesariusze są w pełni zaangażowani i zachęceni do eksperymentowania i prowadzenia innowacyjnych działań;
5. Planowanie i wdrażanie strategii jest prowadzone w oparciu o dane i zawierają solidne systemy monitorowania i oceny.

Jak wynika z najnowszego wyjaśnienia Komisji Europejskiej, strategia inteligentnej specjalizacji to krajowa lub regionalna strategia innowacji wyznaczająca priorytety z myślą o:

- a) budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez
- b) rozwijanie posiadanych mocnych stron w dziedzinie badań i innowacji i dopasowywanie ich do
- c) potrzeb przedsiębiorstw w celu
- d) wykorzystania pojawiających się na rynku możliwości i reagowania na zmiany zachodzące na rynku w konsekwentny sposób, jednocześnie
- e) unikając powielania i fragmentaryzacji wysiłków, która to strategia może przybrać formę krajowych lub regionalnych ram polityki badań i innowacji bądź też stanowić ich część.

8. **Strategia RIS3 różni się podejściem od poprzednich strategii innowacji.** Nowa strategia RIS3 (i) analizuje w jaki sposób istniejące sektory gospodarcze w województwie mogą wzmocnić swoją konkurencyjność dzięki innowacjom oraz jak nowe obszary gospodarcze mogą się rozwijać dzięki

procesowi przedsiębiorczego odkrywania i tam koncentruje środki finansowe, (ii) jest oparta na „porozumieniu na rzecz wzrostu” pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, (iii) zawiera system bieżącego monitorowania wdrażania polityki innowacyjności i jej efektów gospodarczych oraz przejrzyste kluczowe wskaźniki sukcesu (ang. key performance indicators, KPI), które są skoncentrowane na konkurencyjności, tworzeniu miejsc pracy oraz atrakcyjności inwestycyjnej regionu, łącząc w tym procesie interesariuszy z sektora prywatnego i publicznego, oraz (iv) jest zrozumiała dla opinii publicznej, ponieważ jest napisana jasnym, niespecjalistycznym językiem.

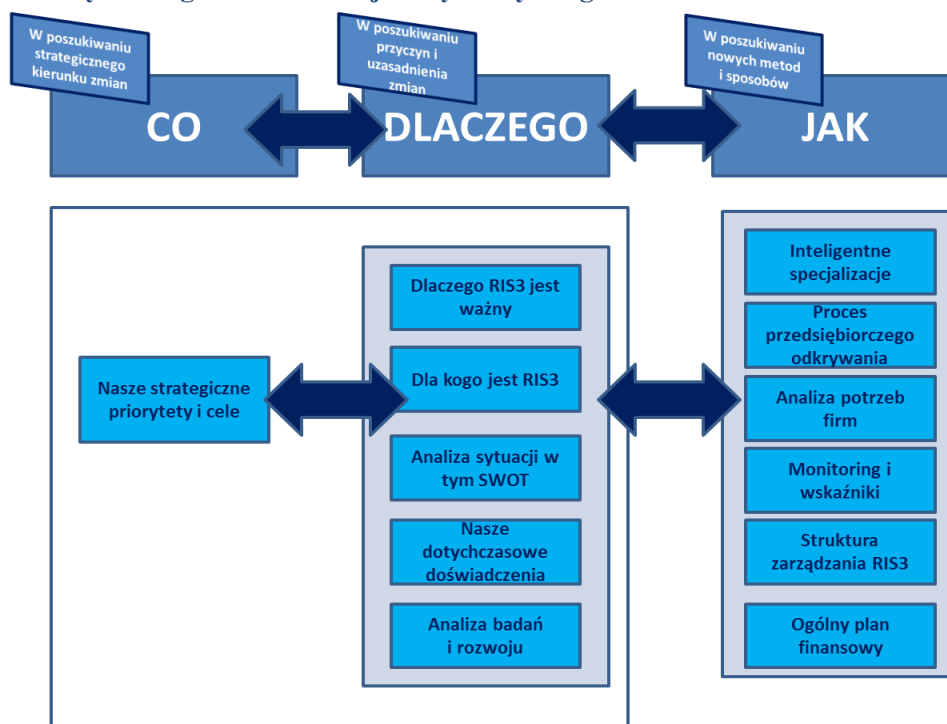
9. **Celem RIS3 jako strategii jest nie tylko spełnienie wymogów prawnych oraz warunków stawianych przez Komisję Europejską.** Jej zadaniem jest przede wszystkim mobilizacja energii interesariuszy wokół wspólnej wizji i celów. Nasza Strategia nie jest programem operacyjnym, ani też szczegółowym planem działań, uwzględniającym wszystkie możliwe instrumenty wdrożenia. Strategia RIS3 jest żywym dokumentem i jest oparta na procesie ciągłej adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych.
10. **Strategia czerpie z doświadczeń wyniesionych z poprzedniego okresu programowania Unii Europejskiej.** Po pozytywnej stronie należy zapisać (i) wysoką skuteczność w absorpcji środków unijnych, wliczając fundusze przeznaczone na rozwój przedsiębiorczości i innowacji: do końca grudnia 2013 roku z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego 2007-2013 zakontraktowanych zostało 91,2 procent wszystkich środków², (ii) stworzenie rozbudowanej infrastruktury badawczej i biznesowej, która w długim terminie będzie wspierała innowacje, włączając w to dużą liczbę instytucji otoczenia biznesu, inkubatory, parki technologiczne oraz nowoczesne laboratoria badawcze na uczelniach, oraz (iii) duży wzrost wydatków na kadrę naukową zajmującą się badaniami i rozwojem (B+R), co plasuje Świętokrzyskie na pierwszym miejscu w Polsce w ilości pieniędzy wydanych na B+R w przeliczeniu na naukowca. Trzeba zauważyć, że duży wzrost wydatków publicznych wiążący się ze wsparciem z UE, nie przełożył się jeszcze na znaczący wzrost wydatków na innowacje w sektorze prywatnym, które mają większy wpływ na gospodarkę niż wydatki publiczne, lepsze rezultaty innowacji, w tym w szczególności liczbę patentów i wartość nowej produkcji opartej o technologiczne i nie technologiczne innowacje, czy poprawę struktury gospodarczej regionu przejawiającą się we wzroście wartości dodanej, eksportu i zatrudnienia i znacznie szybszego nadganiań średniego poziomu rozwoju Polski i UE. Dlatego potrzebne jest nowe podejście do wydatkowania funduszy UE tak, aby środki wydane w nowej perspektywie finansowej spowodowały namacalne zmiany i doprowadziły do społeczno-gospodarczej transformacji naszego województwa.
11. **Strategia RIS3 ma być głównym instrumentem transformacji społeczno-gospodarczej naszego województwa.** Jej osią są trzy fundamentalne pytania i odpowiedzi:
 - a) „CO?” należy zrobić, aby zmienić oblicze województwa. Wokół tego pytania i udzielonej na nie odpowiedzi sformułowane są strategiczne priorytety, czyli istotne elementy odnoszące się do stanu docelowego (JAK MA BYĆ). Pytanie „CO?” jest silnie związane z kolejnym – „DLACZEGO?”.
 - b) „DLACZEGO?” (jesteśmy tu, gdzie jesteśmy) – to pytanie definiuje regionalne potencjały i wyzwania w odniesieniu do obecnego stanu rzeczy (JAK JEST). Kiedy już odpowiemy na pytanie „CO?” i „DLACZEGO?”, będziemy mogli w odpowiedni sposób odpowiedzieć na pytanie „JAK?”.

- c) „JAK?” (chcemy osiągnąć cel) zawiera opis narzędzi i metod prowadzących do transformacji społeczno-gospodarczej województwa: opisuje drogę od JAK JEST do pożądanego stanu JAK MA BYĆ. Odpowiedź na pytanie JAK zawiera realistyczną ocenę naszych planów oraz sposoby pomiaru postępów i odnoszonych sukcesów.

Planuje się osiągnięcie celów wynikających z tak postawionych pytań do 2020 roku.

Na rys. 1 poniżej przedstawiamy wzajemne interakcje pomiędzy poszczególnymi elementami strategii.

Rysunek 1. Ramy strategii RIS3 dla woj. świętokrzyskiego na lata 2014-2020+



Źródło: opracowanie własne

Merytoryczne uzasadnienie dla kluczowych strategicznych pytań, wokół których budujemy RIS3 znajduje się w tabeli poniżej.

Tabela 1. Kluczowe strategiczne pytania RIS3 oraz ich uzasadnienie

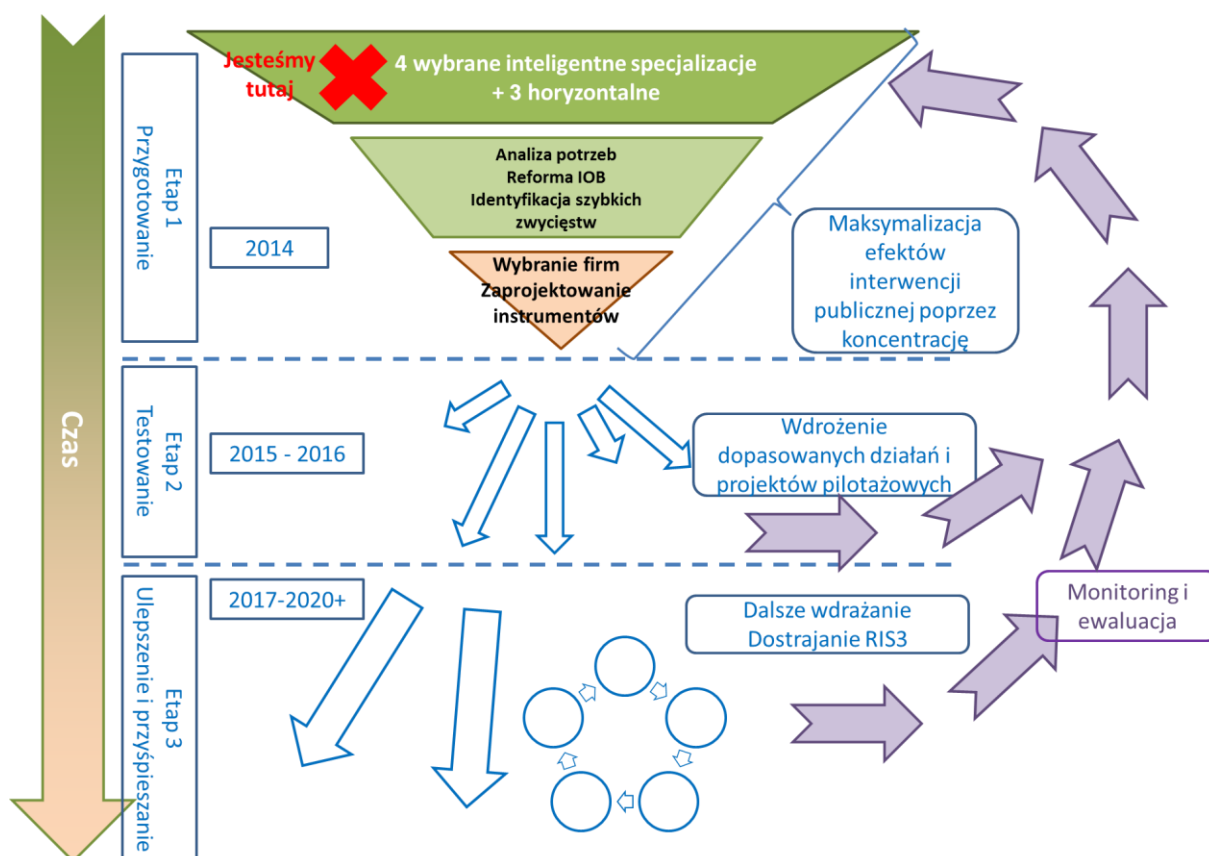
KLUCZOWE PYTANIA	UZASADNIENIE
CO:	Musimy lepiej, mądrzej i efektywniej wspierać regionalną gospodarkę, również poprzez wydatkowanie ostatnich tak znacznych funduszy unijnych, żeby fundamentalnie poprawić strukturę gospodarczą regionu, stworzyć nowe miejsca pracy i rosnąć szybciej niż reszta kraju.
DLACZEGO:	Mimo znaczących sukcesów gospodarczych po wejściu do UE, dalej jako region tkwimy na gospodarczych peryferiach Polski i Europy. Mamy niskoefektywną regionalną gospodarkę, o niskim poziomie innowacyjności, wydajności i intensywności eksportu, która nie tworzy wystarczająco dużo nowych i dobrze wynagradzanych miejsc pracy, aby zatrzymać proces wyludniania się województwa i szybciej doganiać inne regiony Polski i Europy. Wydanie znacznych środków



	unijnych na wsparcie przedsiębiorczości i innowacji nie przyniosły do tej pory wystarczających efektów na miarę naszych ambicji i oczekiwań.
JAK:	Chcemy skoncentrować wsparcie publiczne w tych obszarach, w których jesteśmy silni i w których mamy szansę skutecznie konkurować z innymi, używając wsparcia dla innowacji, jako głównego instrumentu zmiany struktury gospodarczej regionu. Jednocześnie podnosimy szanse pojawienia się nowych wiodących branż poprzez poprawę klimatu dla biznesu, w czym chcemy być liderem w Polsce, lepszy dostęp do finansowania, poprawę twardej infrastruktury i przyciągnięcie kapitału zagranicznego. Wprowadzamy nowy system monitoringu i ewaluacji, który pozwoli nam na bieżąco obserwować efektywność działania instytucji oraz gospodarcze efekty wydanych środków wśród przedsiębiorstw. Stawiamy na internacjonalizację naszej gospodarki i zwiększenie eksportu. Otwieramy się na świat, przyciągając studentów, naukowców i przedsiębiorców z zagranicy. Musimy mieć od kogo się uczyć. Dostosujemy profil edukacyjny uczelni do potrzeb regionalnego rynku pracy. Na bieżąco zwiększamy potencjał, kwalifikacje i jakość administracji publicznej.

12. **Kluczem do sukcesu nowej strategii będzie jej skuteczne wdrożenie, oparte o samodoskonalący się, żywy i elastyczny proces.** Wybór inteligentnych specjalizacji jest dopiero początkiem procesu RIS3 i tylko jednym z elementów nowego procesu przedsiębiorczego odkrywania, który na bieżąco ewoluuje w czasie wdrażania RIS3 wraz ze zmieniającym się otoczeniem społeczno-gospodarczym i reaguje na nowe szanse i zagrożenia (Rysunek 2). Zbudowanie takiego procesu opartego na zaufaniu wymaga znaczącej ilości czasu, wysokiej jakości kompetencji i zaangażowania. Potrzebne są dalsze konsultacje wśród jak najszerszej grupy interesariuszy, obejmującej oprócz administracji publicznej sektor prywatny, uczelnie i NGOs, które mają pozwolić lepiej zidentyfikować grupy przedsiębiorstw zdolnych do najefektywniejszego wykorzystania wsparcia publicznego w RIS3, zanalizować prawdziwe potrzeby tych przedsiębiorstw i odpowiednio dostosować instrumenty publicznego wsparcia oraz ofertę organizacji otoczenia biznesu.
13. **Wdrożenie strategii powinno odbyć się w trzech etapach.** Okres początkowy (**etap 1**) to identyfikacja grup przedsiębiorstw gotowych, chętnych i zdolnych do wykorzystania wsparcia publicznego w celu stymulacji wzrostu nie tylko samych przedsiębiorstw, ale również całego województwa (Rysunek 2). Działanie to doprowadzi do zawężenia grupy potencjalnych beneficjentów biznesowych RIS3 (koncentracja interwencji publicznej). Dodatkowo, w roku 2014 istniejące organizacje otoczenia biznesu muszą się przygotować do zmiany swojej oferty zgodnie z wymogami procesu strategicznego RIS3 i zdecydować, ile potrzebują na to czasu i jakich zasobów. W związku z tym przeprowadzone zostaną działania mające na celu wzmocnienie potencjału organizacji otoczenia biznesu w zakresie realizacji wysokiej jakości usług. **Etap 2**, którego początek przypada na 2015 rok, będzie polegał na wdrożeniu instrumentów dostosowanych do potrzeb przedsiębiorstw w celu wzmocnienia efektów polityk na rzecz innowacji. **Etap 3** rozpoczyna się w roku 2017 i polega na dalszym wdrożeniu instrumentów wsparcia na rzecz innowacji oraz na „dostrojeniu” strategii, czyli ponownym przemyśleniu wytypowanych specjalizacji, dostosowaniu instrumentów polityki, powtórzeniu analizy potrzeb, itd. Podział procesu strategicznego na trzy etapy jest widoczny we wszystkich elementach RIS3, np. we wskaźnikach, systemie wdrożenia, strukturze zarządzania procesem, itp.

Rysunek 2. Podstawa procesu tworzenia i wdrażania RIS3 (proces przedsiębiorczego odkrywania) oparta na koncepcji inteligentnej specjalizacji



Źródło: opracowanie własne

14. Dzięki zawężeniu grupy potencjalnych beneficjentów RIS3 (etap 1) uzyskamy masę krytyczną w wyznaczonych obszarach niezbędną do rozwoju innowacji. Obecnie mamy wybrane cztery inteligentne specjalizacje oraz trzy specjalizacje horyzontalne, które będą stanowić rdzeń strategii RIS3 przez okres co najmniej trzech najbliższych lat. Kolejnym zadaniem, jakie musimy przeprowadzić, będzie pogłębiona analiza potrzeb regionalnych przedsiębiorstw, dzięki której będziemy mogli zidentyfikować potencjalnych beneficjentów RIS3, którzy są najbardziej gotowi na rozwój innowacyjnego potencjału spośród wszystkich firm działających w obszarze danej inteligentnej specjalizacji. Do końca etapu 1 (czyli do końca 2014 roku) zakres zaangażowania zostanie ograniczony do wybranych przedsiębiorstw i jednostek B+R, zostaną także zaprojektowane konkretne instrumenty wsparcia. Analiza potrzeb przedsiębiorstw będzie działaniem cyklicznym powtarzanym co kilka lat, aby dostosowywać instrumenty wsparcia do zmian w potrzebach firm. Nowe potrzeby i nowe priorytetowe grupy docelowe będą w późniejszym okresie identyfikowane za pośrednictwem działań monitoringowych.
15. Strategia RIS3 oparta jest na współpracy między firmami z wybranych obszarów gospodarczych, które są wskazane w strategii i władzami województwa. Współpraca będzie się opierać na trzech filarach:
 - Mechanizm wsparcia procesu strategicznego RIS3 zogniskowany na szczegółowej analizie potrzeb przedsiębiorstw, oferujący najwyższą stopę zwrotu z inwestycji dla firm i całego województwa;



- Nawiązanie transparentnej współpracy; oraz
- Zestaw jasno określonych i mierzalnych kluczowych wskaźników realizacji na poziomie celów operacyjnych, a także etapów planu działań.

16. Strategia i podporządkowane jej plany działania są zupełnie odrębnymi dokumentami.

Strategia jak i plan powinny ze sobą „rozmawiać” i „porozumiewać się”. Istotną różnicą jest to, że strategia jest w dużym stopniu ćwiczeniem intelektualnym podpartym dowodami, które, bazując na analizie istniejących czynników, szans i zagrożeń, pozwala decydentom zdecydować, w jakim kierunku chcą, aby dany kraj, województwo lub firma rozwijały się. Jednak projekt strategii wykracza daleko poza wyniki prac analitycznych. Strategia to również kwestia przywództwa, wizji, oszacowania ryzyka i podejmowania selektywnych decyzji. Skuteczna strategia, czyli taka, która da się wdrożyć zakłada osiągnięcie porozumienia co do celów pomiędzy zainteresowanymi stronami. Szczegółowe plany działania są natomiast dokumentami w dużym stopniu skupiającymi się na odpowiedzi na pytanie „jak” wyznaczone cele osiągnąć. Innymi słowy, plany działania przekształcają cele i wizję definiowaną przez strategię na konkretny zestaw działań, kierunków działań wspierających poszczególne etapy wdrażania, projektów i odpowiedzialności, które w efekcie mają nas doprowadzić do realizacji założonych celów i osiągnięcia spodziewanych efektów. Plany powinny być wyraźnie akceptowalne przez różne zainteresowane strony (zwłaszcza beneficjentów strategii). Ponadto powinny one być dostatecznie elastyczne, aby można było dokonać w nich niezbędnych korekt i zmian (na bazie systemu monitoringu).

17. Strategia składa się z następujących części: rozdziały II, III i IV omawiają szczegóły CO, DLACZEGO i JAK, a rozdział V stanowi podsumowanie całości dokumentu, skupiając się na głównych wnioskach i przypominając najważniejsze aspekty RIS3 .

I. Co chcemy osiągnąć?

I.1. Nasze cele

18. Nasze cele strategiczne definiujemy następująco:

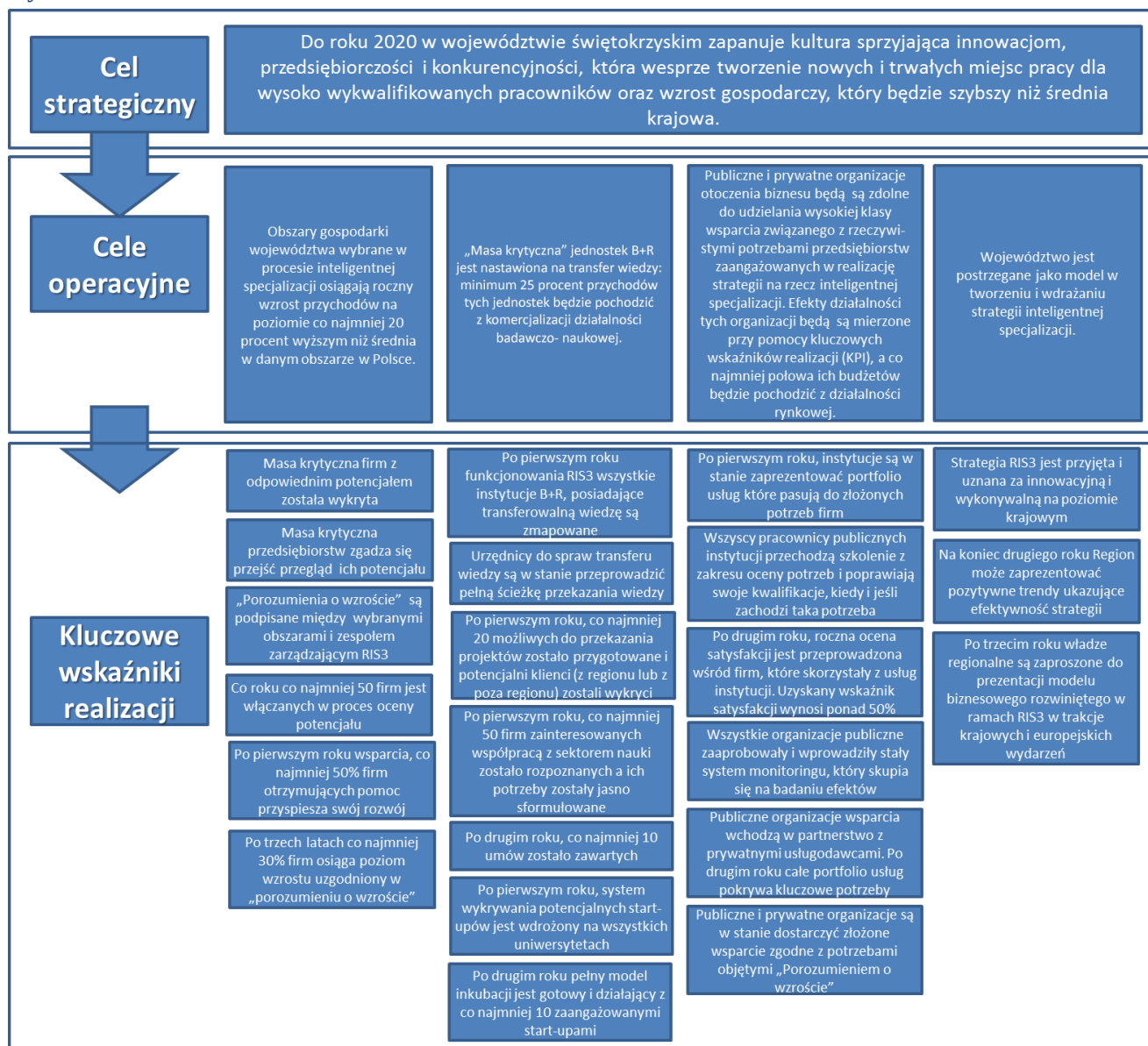
CEL STRATEGICZNY RIS3:

Do roku 2020 w województwie świętokrzyskim zapanuje kultura sprzyjająca innowacjom, przedsiębiorczości i konkurencyjności, która pomoże stworzyć nowe i trwale miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz wesprze wzrost gospodarczy, który będzie szybszy niż średnia krajowa.

Ten cel strategiczny zostanie zrealizowany w oparciu o konkretne i mierzalne cele operacyjne tj.:

1. Obszary gospodarki województwa wybrane w procesie inteligentnej specjalizacji osiągają roczny wzrost przychodów na poziomie co najmniej 20 procent wyższym niż średnia w danym obszarze w Polsce.
2. „Masa krytyczna” jednostek B+R jest nastawiona na transfer wiedzy: minimum 25 procent przychodów tych jednostek będzie pochodzić z komercjalizacji działalności badawczo - naukowej.
3. Publiczne i prywatne organizacje otoczenia biznesu są zdolne do udzielania wysokiej klasy wsparcia związanego z rzeczywistymi potrzebami przedsiębiorstw zaangażowanych w realizację strategii na rzecz inteligentnej specjalizacji. Efekty działalności tych organizacji są mierzone przy pomocy kluczowych wskaźników realizacji (KPIs), a co najmniej połowa ich budżetów pochodzi z działalności rynkowej.
4. Województwo jest postrzegane, jako model w tworzeniu i wdrażaniu strategii inteligentnej specjalizacji.

Rysunek 3. Struktura celów RIS3 do roku 2020+



Źródło: opracowanie własne

19. Nasze cele będą osiągnięte poprzez doprowadzenie do sytuacji gdy m.in.:

- **Wydatkowanie funduszy na wsparcie innowacji jest zorientowane na rezultaty, a nie absorpcję.** Miarą sukcesu są efekty gospodarcze, a nie wartość wydanych pieniędzy.
- **Fundusze przeznaczone na innowacje finansują głównie wybrane inteligentne specjalizacje, które mają zapewnić najbardziej obiecujący zwrot.**
- **Realne potrzeby biznesowe decydują o kierunkach wydatkowania pieniędzy.** Instrumenty wsparcia są zaprojektowane w oparciu o wyniki głębokiego zaangażowania potencjalnych beneficjentów oraz zrozumienie ich potrzeb.
- **Innowacyjne projekty są wybierane zgodnie z jasno określonymi i stabilnymi regułami.** Przepisy i kryteria są przejrzyste i zrozumiałe dla wszystkich beneficjentów.
- **Fundusze publiczne są wykorzystywane jako dźwignia do pozyskania prywatnych inwestycji w innowacje oraz B+R.** Administracja publiczna działa i zachowuje się jak inwestor prywatny, dla którego koncepcja „zwrotu z inwestycji” (ang. return on

investment, ROI) pod względem oddziaływania gospodarczego i zrównoważonego rozwoju stanowi decydujący czynnik w procesie wydatkowania dostępnych środków.

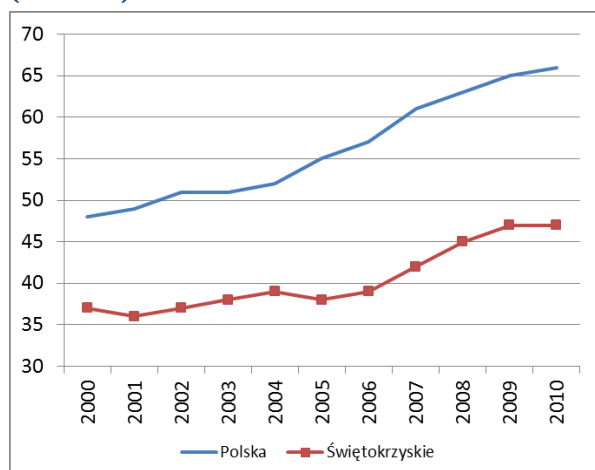
20. **Strategia innowacji będąc integralną częścią Strategii Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku, daje nam impuls i środki do tego, aby region rósł szybciej niż reszta Polski w oparciu o innowacje.** W ciągu ostatnich dziesięciu lat zrobiono wiele, aby zbudować fundamenty pod transformację województwa. Nie wystarczyło to jednak, aby osiągnąć poziom rozwoju gospodarczego i jakości życia na miarę oczekiwań. Nowa perspektywa unijna daje szansę na nowe otwarcie, oparte o partnerską współpracę pomiędzy władzami województwa i sektorem biznesu zaangażowanymi w efektywne wdrażanie inteligentnych specjalizacji. Jest to współpraca oparta na ogólnym zrozumieniu, iż wsparcie ze środków publicznych będzie kierowane na priorytetowe potrzeby grupy przedsiębiorstw w obszarach stanowiących mocną stronę regionu, w ramach koncentracji wsparcia publicznego zgodnie z koncepcją „inteligentnych specjalizacji”.

II. Dlaczego musimy się zmienić...?

II.1. ...ponieważ chcemy przyspieszyć.

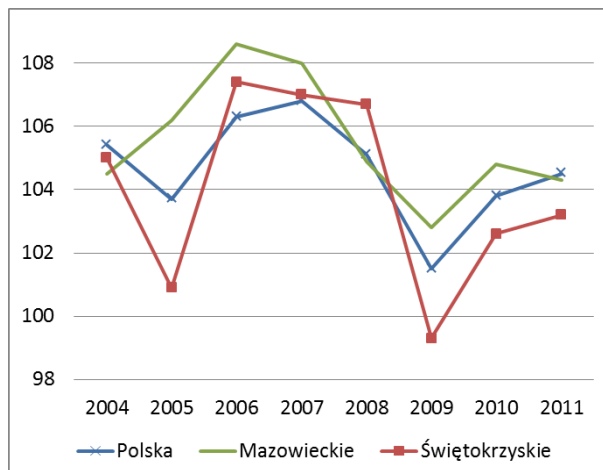
21. **Doganiamy Europę, ale rozwijamy się wolniej niż kraj.** W ciągu ostatnich dziesięciu lat udało nam się znacząco nadrobić ekonomiczny dystans do UE-27: poziom dochodu na mieszkańca uwzględniający siłę nabywczą wzrósł z 37,1 procent w 2002 roku do 47 procent w 2010 roku (Rysunek 4). To duży sukces. Jednocześnie rozwijaliśmy się jednak wolniej niż kraj (odpowiednio 48 i 66 procent), szczególnie w ciągu ostatnich kilku kryzysowych lat: w okresie 2002-2009 nadrobiliśmy mniejszy dystans do UE niż średnia dla kraju i o wiele mniej niż przodujące województwa takiej jak mazowieckie czy śląskie. Stało się tak pomimo naszego niższego poziomu rozwoju, który powinien pozwolić nam rosnać szybciej niż bogatszym regionom, podobnie jak się to dzieje w przypadku całej Polski, której z niskiego poziomu łatwiej jest doganiać Zachód. Niewystarczający trend dynamiki wzrostu naszego PKB ilustruje Rysunek 5, w którym porównujemy tempo rozwoju gospodarki regionu ze średnią dla naszego kraju oraz województwa mazowieckiego.

Rysunek 4. PKB na mieszkańca z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej (UE=100)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Eurostatu

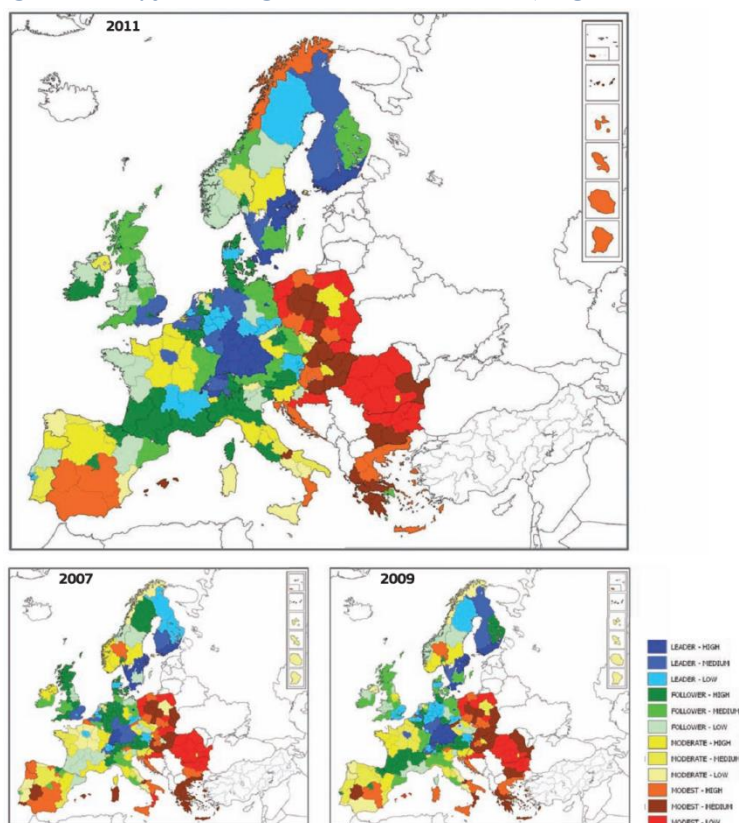
Rysunek 5. Dynamika PKB – wybrane województwa i średnia dla Polski



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, GUS.

22. **Niska wartość i jakość wydatków na innowacje jest jedną z przyczyn relatywnie wolnego wzrostu gospodarczego.** Istnieje wiele przyczyn wolniejszego tempa naszego rozwoju m.in.: a) nieefektywna struktura gospodarcza regionu ze znacznym udziałem nisko produktywnego rolnictwa, b) relatywnie słaba infrastruktura transportowa, c) niski poziom inwestycji zagranicznych, d) niski poziom i efektywność wydatków poniesionych na infrastrukturę B+R+I (szczegóły patrz rozdział dotyczący analizy B+R).

23. Rysunek 6 wskazuje na pilną potrzebę podniesienia poziomu innowacyjności w naszym regionie. Na chwilę obecną nasze województwo plasuje się na jednym z ostatnich miejsc w Europie pod względem rozwoju innowacji i ta sytuacja nie zmienia się od 2007 r. Ranking innowacyjności regionów bierze pod uwagę dużą liczbę czynników wpływających na innowacyjność regionów i porównuje je ze sobą. Nasze województwo znajduje się w najniższej kategorii „skromnych innowatorów” i jej najniższej podkategorii, oznaczonej na poniższej mapie kolorem czerwonym.

Rysunek 6. Ranking innowacyjności regionów UE w 2012 r. (Regional Innovation Scoreboard)

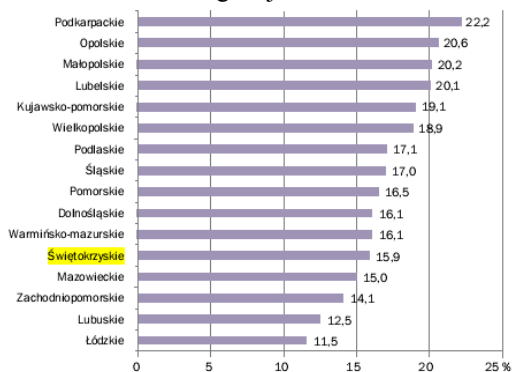
Źródło: KE (2012), *Regional Innovation Scoreboard 2012*.

24. Woj. świętokrzyskie musi zachęcić swoje przedsiębiorstwa do inwestowania w innowacje.

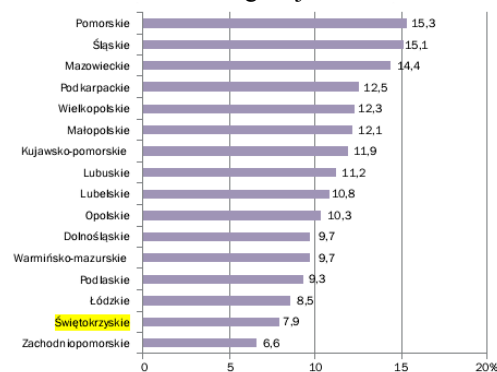
Obecnie nasze przedsiębiorstwa plasują się w drugiej połowie narodowej stawki pod kątem aktywności innowacyjnej, inwestycji w innowacje czy udziału sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w sprzedaży ogółem (Rysunek 7). Przedsiębiorstwa przemysłowe woj. świętokrzyskiego wypadają na tle kraju lepiej niż firmy usługowe, a nakłady na działalność innowacyjną w sektorze przemysłowym w przeliczeniu na firmę są prawie sześciokrotnie wyższe niż w sektorze usługowym.

Rysunek 7. Pozycja województwa świętokrzyskiego na tle innych w Polsce w wybranych aspektach działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (lata 2009, 2009-2011)

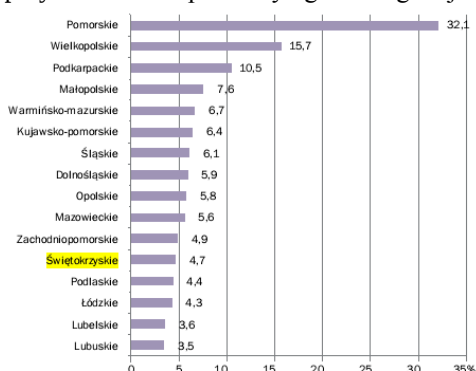
Przedsiębiorstwa przemysłowe aktywne innowacyjnie w latach 2009-2011 wg województw



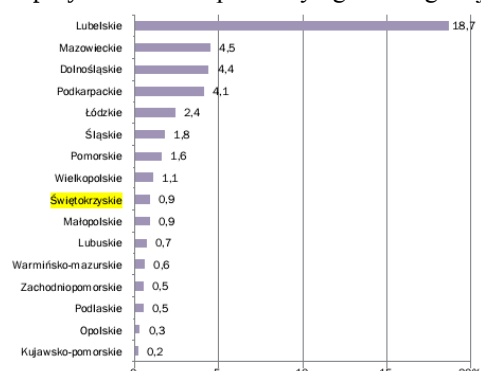
Przedsiębiorstwa z sektora usług aktywne innowacyjnie w latach 2009-2011 wg województw



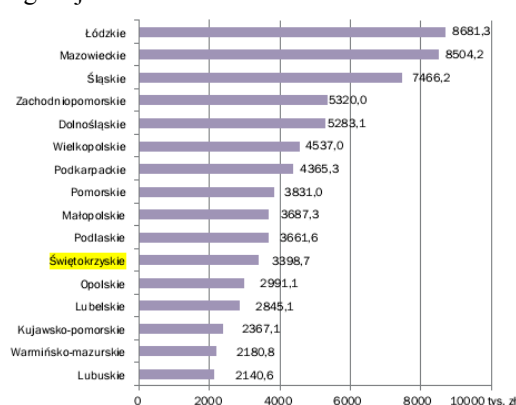
Udział przychodów przedsiębiorstw przemysłowych ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem wg woj. w 2011r.



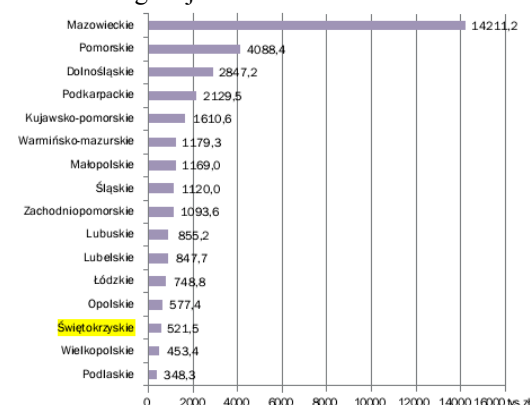
Udział przychodów przedsiębiorstw z sektora usług ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem wg woj. w 2011r.



Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych przypadające na jedno przedsiębiorstwo, które poniosło nakłady na tego typu działalność w 2011r. wg województw.



Nakłady na działalność innowacyjną przedsiębiorstw z sektora usług przypadające na jedno przedsiębiorstwo, które poniosło nakłady na tego typu działalność w 2011r. wg województw.

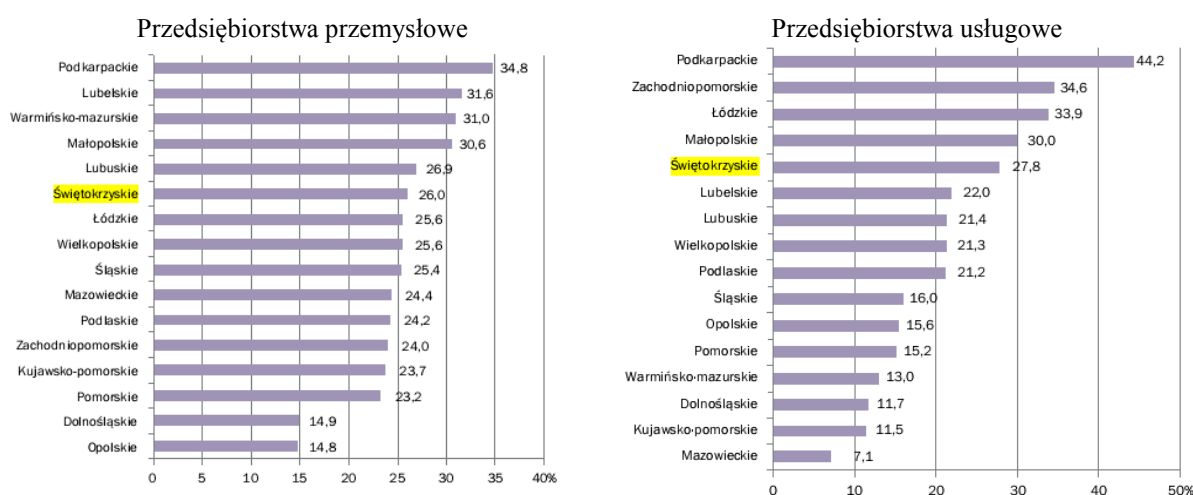


Źródło: GUS (2012), Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011.

25. **Wsparcie dla rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach musi zostać bardziej ukierunkowane.** W poprzednim okresie finansowania duża część firm z woj. świętokrzyskiego otrzymała dofinansowanie na rozwój innowacji (Rysunek 8). Świętokrzyskie wsparło 26 procent

przedsiębiorstw przemysłowych i prawie 28 procent usługowych spośród przedsiębiorstw które prowadzą działalność innowacyjną, dzięki czemu uplasowało się odpowiednio na szóstym i piątym miejscu w Polsce, co znacznie przewyższa pozycję województwa w zestawieniach pokazujących wyniki działalności innowacyjnych firm (Rysunek 7 powyżej). Wynika z tego, że środki przeznaczane na innowacje, nie przyniosły jeszcze widocznych efektów, co może sugerować, że interwencja publiczna powinna być bardziej precyzyjna w obecnym okresie.

Rysunek 8. Przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, które w latach 2009-2011 otrzymały publiczne wsparcie na działalność w innowacyjną w % przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych aktywnych innowacyjnie według województwa



Źródło: GUS (2012), Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011

26. RIS3 pomoże budować pozycję województwa na istniejących dobrych przykładach. Pomimo nie najwyższego poziomu innowacyjności świętokrzyskich firm, nasze województwo posiada przedsiębiorców, którzy odnoszą sukcesy na niwie innowacyjności i którzy stanowią przykład na to, że innowacje się opłacają i z powodzeniem są rozwijane na naszym terenie (Ramka 2).

Ramka 2. Świętokrzyskie potrafi! - Inwex

Inwex to założona w 1987 roku firma rodzinna średniej wielkości będąca regionalnym liderem w dziedzinie patentów i innowacji. W 2010 roku w województwie świętokrzyskim przyznano 25 patentów i złożono 49 wniosków patentowych (w całym kraju w 2009 roku liczby te wyniosły, odpowiednio, 1536 i 2899). Sam Inwex zarejestrował 13 patentów w 2011 roku. Stanisław Szczepaniak, założyciel i właściciel firmy, jest autorem niemal 130 innowacji i nowatorskich rozwiązań, które zyskały międzynarodową renomę i przyniosły firmie wiele nagród na całym świecie. Inwex nie korzysta ze środków unijnych, a swoją działalność finansuje z komercjalizacji własnych badań oraz sprzedaży produktów opartych na tych wynalazkach. Zdaniem Stanisława Szczepaniaka dotacje unijne są dla jego firmy zbyt drogie: chcąc ubiegać się o środki unijne firma musiałaby zatrudnić dodatkowy personel do obsługi biurokratycznych procedur związanych ze składaniem wniosków pomocowych i rachunkowością. Co więcej, przy korzystaniu z funduszy unijnych trzeba pod koniec procesu czy projektu wykazać konkretne efekty, a właściciel Inwexu podkreśla, że nie da się przewidzieć, jakie będą rezultaty eksperymentów i procesu innowacji ani kiedy się pojawią, gdyż jest to materia o wysokim poziomie niepewności.



II.2. ... ponieważ chcemy uczyć się na dotychczasowych doświadczeniach

27. **RIS3 powinna być oparta na wnioskach z dotychczasowych doświadczeń i oddziaływania programów wspierających innowacyjność w woj. świętokrzyskim w okresie 2007-2013.** Przy pracach nad nadchodzącą perspektywą strategiczną RIS3 należy uwzględnić i wykorzystać najważniejsze wnioski i doświadczenia z myślą o celu, jakim jest uczynienie z województwa świętokrzyskiego mistrza wzrostu i rozwoju w perspektywie roku 2020.

28. **Poprzednia perspektywa pozwala wyciągnąć kilka wniosków dla nowej strategii i systemu innowacji.** Pokróćce można je opisać w następujący sposób:

- 1) Musimy zmienić podejście i zacząć bazować na rezultatach, a nie absorpcji, czyli wdrażać skuteczne, efektywne i „szyte na miarę” interwencje publiczne nakierowane na najbardziej obiecujące obszary życia gospodarczego w naszym województwie. Inwestycje publiczne będziemy kierować głównie na te obszary, projekty i polityki, które zaowocują najwyższym możliwym zwrotem z inwestycji.
- 2) Przy konstruowaniu systemu innowacji uwzględnimy niezbędne efekty synergii na styku poszczególnych instytucji, procesów, oczekiwanych efektów, finansowania, systemu monitorowania i oceny, planu realizacji, kierunków polityki, narzędzi i mechanizmów.
- 3) Zdecydowanie wzmocnimy nasz wewnętrzny potencjał analityczny – tak, abyśmy w perspektywie roku 2017 większość analiz i diagnoz mogli przeprowadzać samodzielnie, a zewnętrzni doradcy byli zatrudniani tylko w obszarach niszowych.
- 4) Zapewnimy, że nowe instrumenty wsparcia nie tylko spełnią, ale też i przewyższą oczekiwania i prawdziwe potrzeby przedsiębiorców, a nie potrzeby instytucji otoczenia biznesu czy samej administracji. Będzie to zgodne z zasadą „każdy przedsiębiorca jest skarbem regionu”.
- 5) Strona podaźowa systemu innowacji nie powinna dominować nad stroną popytową, reprezentowaną przez firmy. Istotne dla nas będzie badanie potrzeb firm i ich zapotrzebowanie na efektywną interwencję publiczną.

II.3. ... ponieważ chcemy wzmacniać nasz potencjał gospodarczy

29. **Województwo świętokrzyskie to region zróżnicowany: przykłady sukcesów współlistnieją z głęboko zakorzenionymi problemami społeczno-gospodarczymi.** Pomimo wyzwań społeczno-gospodarczych, które są spuścizną obranej ścieżki rozwoju i tradycyjnie rolniczego charakteru województwa, woj. świętokrzyskie posiada także mocne strony, które trzeba wykorzystać aby dokonać transformacji województwa i dogonić krajowy poziom dobrobytu. Obecnie występujące bariery i wyzwania spowalniają szybszy i bardziej stabilny wzrost społeczno-gospodarczy, a czasem nawet go uniemożliwiają. Tabela 2 przedstawia dwa przeciwstawne oblicza województwa: jedno zapóźnione i pozostające w tyle („ciemna strona”), a drugie nowoczesne, dynamiczne i nastawione na sukces („jasna strona”).

Tabela 2. Dwa oblicza województwa świętokrzyskiego

„Ciemna” strona	„Jasna” strona
1. Peryferyjne położenie.	1. W promieniu 200 km mieszka 10 milionów ludzi.
2. Jeden z najwyższych wskaźników bezrobocia.	2. Podregion buski – stopa bezrobocia na poziomie 7,6 procent (listopad 2012 roku).
3. Poziom PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca należący do najniższych w Polsce i Europie.	3. Sześć powiatów z województwa świętokrzyskiego (na 14) w pierwszej setce najbardziej zamożnych powiatów w Polsce (skarżyski (13), opatowski (24), buski (45) sandomierski (53), ostrowiecki (61), kazimierski (62)) ³ .
4. Niezbyt duża liczba lokalnych przedsiębiorstw odnoszących sukcesy, które są rozpoznawalne poza granicami województwa.	4. W Kielcach mieszka trzeci najbogatszy człowiek w Polsce (biznesmen Michał Sołowow) ⁴ .
5. Słabo rozwinięta infrastruktura wsparcia.	5. Najwyższy wskaźnik drużyn sportowych grających w polskiej pierwszej lidze (piłka nożna, piłka ręczna, siatkówka, itd.).
6. Mało produktywne rolnictwo.	6. Duży potencjał związany z rozwojem przetwórstwa rolno-spożywczego.
7. Niska konkurencyjność i eksport.	7. Siódma pozycja wśród polskich miast pod względem jakości życia (Newsweek 2010 r.) i druga pod względem bezpieczeństwa publicznego (IBnGR 2012r.). Gminę Połaniec (2012 r.) uznano za najlepsze miejsce do życia w Polsce.
8. Liczba turystów zagranicznych odwiedzających co roku województwo jest wśród najniższych w Polsce.	8. 64,5 procent obszaru województwa to tereny prawnie chronione ze względu na środowisko naturalne.
9. Województwo należy do najsłabszych pod względem rocznej liczby patentów (wniosków patentowych i przyznanych patentów).	9. Jedno z kieleckich mikro-przedsiębiorstw odpowiada za połowę patentów pochodzących z terenu województwa.

30. Gospodarka województwa jest zdominowana przez przemysł tradycyjny. Budownictwo, odlewnictwo i branża metalowa stanowią trzon świętokrzyskiego przemysłu. Wynika to obecności bogactw mineralnych takich jak surowce skalne, kopaliny dla przemysłu chemicznego i energetycznego, a także długiej tradycji wytwarzania i przetwarzania metali, związanej jeszcze z publicznymi inwestycjami w ramach COP w latach 30-tych zeszłego wieku. Duże złoża minerałów stanowią dobrą bazę do produkcji materiałów budowlanych. W pobliżu Kielc oraz w północno-zachodniej części województwa znajduje się wiele ośrodków przemysłu wydobywania kopalin oraz przetwórstwa surowców, np. przemysł wapienniczy i cementowy. W południowej części znajdują się największe centra wytwarzania produktów gipsowych w kraju oraz cegielnie. Obok wymienionych wyżej, przemysł maszynowy i przemysł precyzyjny to kolejne filary życia gospodarczego w województwie świętokrzyskim.

³ http://www.wspolnota.org.pl/uploads/media/Ranking_zamoznosci_samorzadow_2012-_powiaty.pdf

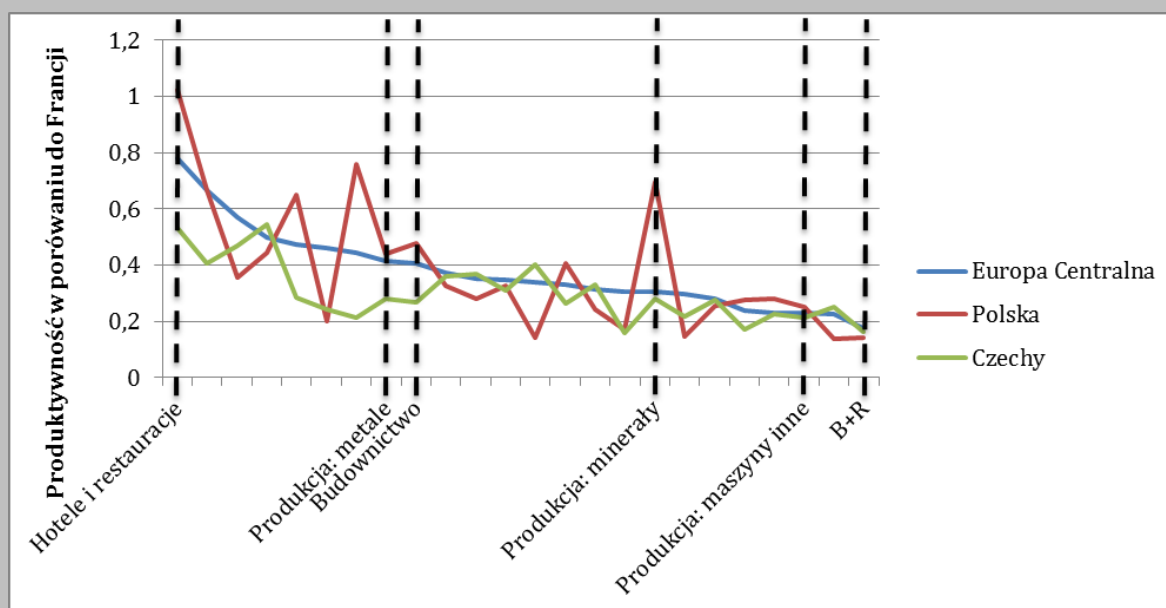
⁴ Ranking Najbogatszych Polaków 2013 dwutygodnika „Forbes”



Ramka 3. Poziom produktywności przemysłu jednym z kryteriów oceny potencjału województwa i wyboru inteligentnych specjalizacji

Silne strony woj. świętokrzyskiego pokrywają się częściowo z gospodarczymi specjalizacjami Polski. Rysunek 9 przedstawia poziomy produktywności (łącznej produktywności czynników produkcji, TFP) wybranych branż w Polsce na tle Czech i średniej dla Europy Środkowej (Czechy, Słowacja i Węgry) w porównaniu do Francji (Francja=1). Z poniższego rysunku, który jest uporządkowany wg poziomu produktywności osiąganego w Polsce wynika, że jest kilka branż, w których poziom produktywności jest wyższy niż w Czechach czy w Europie Środkowej. Należą do nich m.in. wszystkie cztery branże zidentyfikowane w SRWŚ 2020 jako potencjały gospodarcze województwa świętokrzyskiego, wyróżnione na rysunku przerywanymi, pionowymi liniami. Oznacza to, że Polska i nasz region mogą w tych czterech branżach mieć przewagę konkurencyjną w stosunku do regionalnych konkurentów i mieć potencjał do skutecznej rywalizacji na rynkach międzynarodowych.

Rysunek 9. Silne strony gospodarki Polski - produktywność (TFP) na poziomie branż dla Polski, Czech i Europy Środkowej w stosunku do Francji (Francja=1)



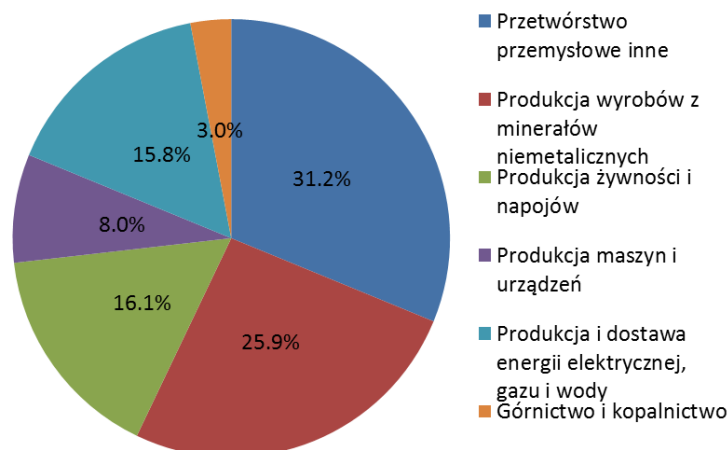
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bank Światowy (2012), *From Catching Up to Moving Ahead*, Poland enterprise innovation support review.

31. **Kluczowe sektory gospodarki mają mieszaną strukturę własnościową.** W budownictwie zagraniczni inwestorzy przejęli głównie przedsiębiorstwa produkujące cement i beton. Firmy produkujące produkty bardziej przetworzone (ceramika, porcelana) znajdują się w rękach polskiego kapitału. W przemyśle metalowym bezpośrednie inwestycje zagraniczne objęły głównie duże przedsiębiorstwa wytwarzające komponenty dla przemysłu motoryzacyjnego lub elementy dla konstrukcji metalowych. Wiele mniejszych firm zajmujących się odlewnictwem metali, spawalnictwem i uszlachetnianiem powierzchni metali ma polskich właścicieli. Mieszana

struktura daje szansę na, z jednej strony, wykorzystanie pozytywnych efektów inwestycji zagranicznych np. w formie rozpowszechnienia w regionie międzynarodowych praktyk zarządzania, technologii i know-how, a z drugiej na budowę lokalnych liderów innowacji i wzrostu, silnie związanych z województwem.

32. **Przemysł stanowi większą część gospodarki regionu niż średnia dla Polski, co daje szansę na szybszy wzrost.** Międzynarodowe badania, m.in. Komisji Europejskiej wskazują na kluczową rolę przemysłu we wzroście gospodarczym i zwiększeniu konkurencyjności.⁵ Wiele krajów prowadzi mniej bądź bardziej zakamuflowaną politykę przemysłową, której celem jest zwiększenie, lub co najmniej utrzymanie udziału przemysłu przetwórczego w PKB. Świętokrzyskie jest w uprzywilejowanej sytuacji, gdzie przetwórstwo przemysłowe nadal dominuje i ma większy udział w PKB niż średnia dla kraju i Europy.
33. **Produkcja wyrobów z minerałów dominuje strukturę sprzedaży produkcji przemysłowej (26 procent).** Inne ważne obszary produkcji przemysłowej to produkcja żywności i napojów (16 procent), produkcja i dostawa energii elektrycznej, gazu i wody (16 procent), oraz produkcja maszyn i urządzeń (8 procent). Górnictwo i kopalnictwo odpowiada za 3 procent wartości sprzedaży, a 31 procent stanowi inne przetwórstwo przemysłowe (Rysunek 10).

Rysunek 10. Struktura sprzedaży produkcji przemysłowej w woj. świętokrzyskim



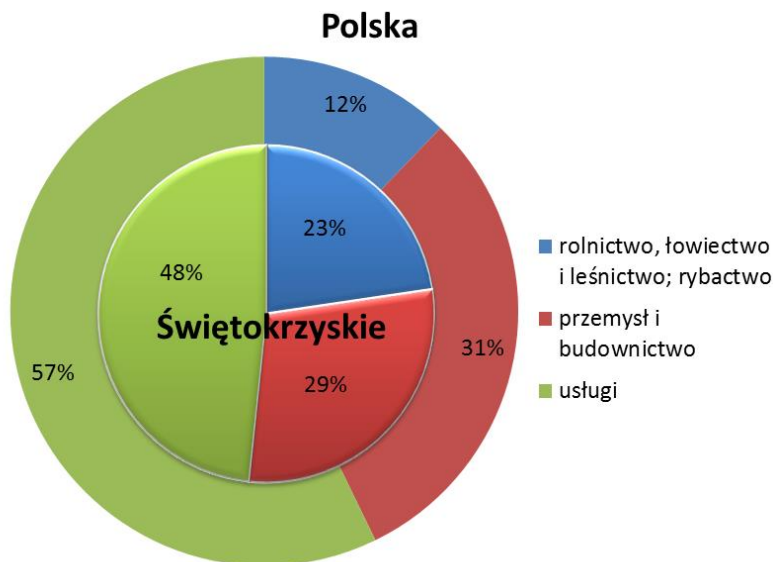
Źródło: Opracowanie własne na podstawie GUS.

34. **Istnieje też duży potencjał do zwiększenia wydajności pracy w rolnictwie.** W 2012, rolnictwo miało około 5 procent udziału w PKB regionu i 23 procent w ogólnym zatrudnieniu (Rysunek 11), znacząco powyżej średniego poziomu dla Polski. Wysokie zatrudnienie przy niskim wkładzie do PKB oznacza, że rolnictwo jest mniej produktywnie niż pozostałe sektory gospodarki. Stanowi to o potencjale województwa: zwiększenie wydajności pracy w rolnictwie mogłoby dać ogromny impuls dla szybszego rozwoju.

⁵ KE (2013), *Competitiveness Report 2013*.



Rysunek 11. Zatrudnienie w poszczególnych sektorach w 2012 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych, GUS.

Tabela 3. Krótka charakterystyka wiodących gałęzi przemysłu w woj. świętokrzyskim

Surowce i materiały budowlane	Przemysł materiałów budowlanych opiera się głównie na surowcach, których złoża są unikalne w skali kraju. Do najważniejszych bogactw naturalnych województwa należą minerały, zwłaszcza kamień gipsowy, którego złoża należą do największych w Europie. Województwo świętokrzyskie jest jednym z największych producentów gipsu (54 procent krajowej produkcji), płytek ceramicznych i płyt chodnikowych (29,3 procent), cementu (32 procent), oraz kruszywa mineralnego (24,9 procent). Łączna wartość produkcji w województwie wynosi 5 miliardów złotych. Złoża surowców mineralnych znajdujące się na terenie województwa (na północy - niedaleko Kielc, oraz na południu – w dolinie Nidy) stały się bazą dla rozwoju przemysłu mineralnego, reprezentowanego przez przedsiębiorstwa takie jak: Cementownia Dyckerhoff S.A., Zakłady Przemysłu Wapienniczego „Trzuskawica” S.A., LAFARGE Cement Polska S.A., Zakłady Przemysłu Gipsowego „Dolina Nidy” S.A., „NIDA-GIPS” Sp. z o. o., Cementownia „Ożarów” S.A., Kopalnia Wapienia „MORAWICA”.
--------------------------------------	---



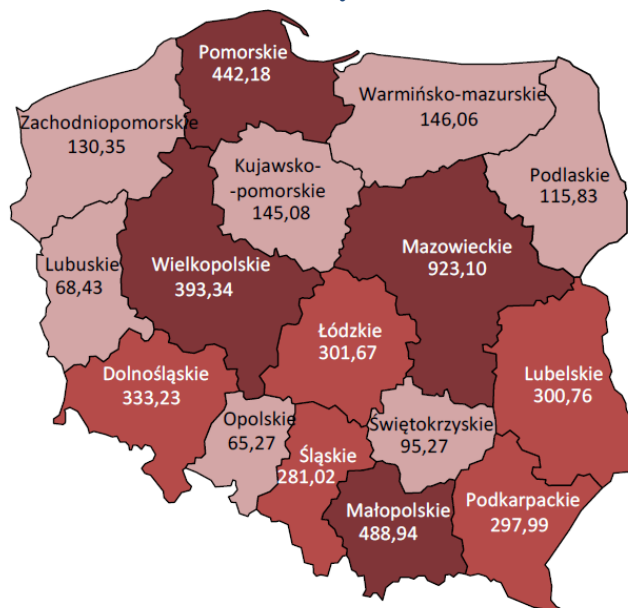
Rolnictwo	W rolnictwie zatrudnionych jest w przybliżeniu 23 procent aktywnych zawodowo mieszkańców woj. świętokrzyskiego (około 150 tysięcy osób) - Rysunek 11. Wartość produkcji sektora rolniczego w 2011 roku wyniosła ponad 1 miliard złotych, z czego 2/3 pochodzi z hodowli zwierząt, a 1/3 z upraw. Znaczny udział rolnictwa w gospodarce województwa przekłada się na rozwój przemysłu rolno-spożywczego, choć gospodarstwa rolne są w większości małe i nieefektywne. Użytkowanie gruntów rolnych jest zdominowane przez uprawy zbóż, a na drugim miejscu są uprawy ziemniaka. Dobrze rozwinięte jest ogrodnictwo i sadownictwo, a zwłaszcza uprawy pomidorów, śliwek i wiśni. Województwo ma spory potencjał w dziedzinie produkcji żywności organicznej, na terenie województwa działa jednostka certyfikująca. Problemem tej branży jest struktura o niskiej wartości dodanej – dopiero powstające grupy producenckie, brak przetwórstwa rolno-spożywczego, oraz słaby marketing produktów regionalnych. Przemysł spożywczy odgrywa ważną rolę i odpowiada za 16,1 procent łącznej wartości sprzedaży w woj. świętokrzyskim. Najbardziej dynamicznie rozwija się przemysł mięsny, mleczarski, młynarstwo, cukiernictwo, oraz przemysł owocowo-warzywny.
Odlewnictwo metali	Jest to branża o silnych tradycjach, którą zainicjowano na terenie dzisiejszego woj. świętokrzyskiego w latach 1936-1939 w ramach Centralnego Okręgu Przemysłowego. W branży zatrudnione jest 18 000 osób, co stanowi 20 procent całego zatrudnienia w przemyśle w woj. świętokrzyskim. W sektorze zarejestrowanych jest ponad 2000 przedsiębiorstw, z czego 75 procent zajmuje się wytwarzaniem produktów metalowych dla użytkownika końcowego, 13 procent produkuje maszyny i urządzenia dla tego sektora, a pozostała część firm wytwarza pół-produkty i części do pojazdów. Największy udział w produkcji mają stalowe elementy konstrukcyjne (23 procent). Ponad 80 procent zarejestrowanych firm to mikro-przedsiębiorstwa. Wartość produkcji stanowi 20 procent wartości całej produkcji przemysłowej w województwie. W okresie 2009-2011 sumaryczna wartość produkcji sektora w województwie dynamicznie rosła, przekraczając 4 miliardy złotych, w tym: produkty metalowe - 2,5 miliardy złotych, maszyny i urządzenia - 1 miliard złotych; produkty dla przemysłu motoryzacyjnego - 700 milionów złotych, elementy elektryczne - 400 milionów złotych. Wartość eksportu tego sektora stanowi 50 procent wartości całego eksportu woj. świętokrzyskiego (kierunek: Austria i Niemcy).

II.4. ... ponieważ chcemy budować dobrobyt na wiedzy

35. **Pomimo znaczącego wzrostu wydatków finansowanych z UE od 2004 roku, Świętokrzyskie ma nadal jeden z najniższych poziomów wydatków na B+R w kraju w przeliczeniu na mieszkańca, plasując się na trzecim od końca miejscu w Polsce (patrz Rysunek 12 poniżej).**



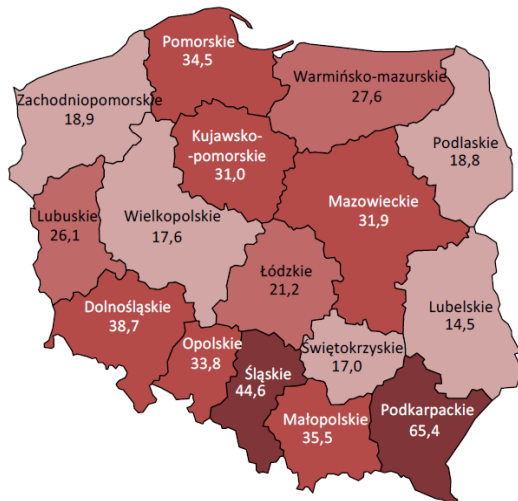
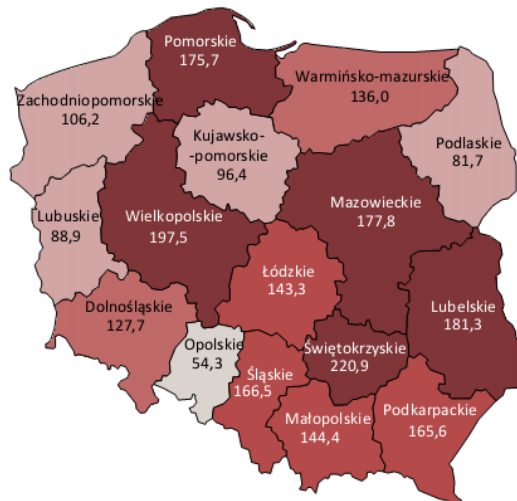
Rysunek 12. Wydatki na B+R w 2012 roku, w złotych na mieszkańca



Źródło: GUS 2013.

36. **Efektywność publicznych wydatków na B+R jest niska.** Pomimo faktu, że wydatki na pracownika zaangażowanego w B+R są najwyższe w kraju (GUS 2013), wydatki te nie przyniosły do tej pory widocznych rezultatów. Ponadto, znaczące wydatki na personel B+R nie przełożyły się na podniesienie poziomu wydatków na B+R wśród regionalnych przedsiębiorstw, ani na ilość innowacyjnych firm. Sugeruje to, że albo jest jeszcze za wcześnie na uzyskanie wyników zwiększonych wydatków publicznych na innowacje, albo że efektywność tych wydatków nie była najwyższa.⁶
37. **Wydatki sektora prywatnego na B+R w naszym regionie są niższe niż w innych województwach.** Udział prywatnych wydatków na B+R osiągnął poziom 17 procent w 2012r. Oznacza to, że pozostała część finansowana była ze środków publicznych. Proporcje w wysokorozwiniętych regionach i krajach europejskich są odwrotne. Poziom prywatnych wydatków nie podniósł się w porównaniu z 2011 r. (17,3 procent). Sugeruje to niski popyt firm na działalność badawczo-rozwojową, ale również pokazuje niezbyt efektywny sposób wydatkowania środków publicznych w ramach obecnej perspektywy finansowej UE, które nie były w stanie pobudzić zwiększonego apetytu firm na wydatki w ramach B+R.

⁶ Dla przykładu, pomimo znaczącego wzrostu finansowania regionalnych uczelni wyższych, według wstępnych analiz Banku Światowego tylko 8% kadry naukowej Politechniki Świętokrzyskiej osiągnęła w ciągu ostatnich pięciu lat znaczące wyniki w ilości publikacji naukowych bądź aplikacji patentowych...

Rysunek 13. Udział firm w finansowaniu B+R w Polsce w 2012 r. w %**Rysunek 14. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R na jeden EPC w działalności B+R w 2012 r.**

Źródło: GUS (2013), *Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2012 roku*.

38. **Potencjał naukowo-badawczy naszego województwa powinien zostać wzmocniony.** Wydaje się, że pożądanym kierunkiem zmian byłoby skupienie się na kilku kierunkach badań i edukacji akademickiej szczególnie istotnych dla regionu. W tym sensie wyraźne wzmocnienie infrastruktury laboratoryjnej uczelni w ostatnich latach zdaje się spełniać te wymogi co najmniej na Politechnice Świętokrzyskiej. Zbudowano tam bowiem dość duży potencjał w obszarze materiałów budowlanych, technologii metali i maszynoznawstwa. Pozostałe laboratoria wykazują potencjał do tego, aby w większym stopniu związać się z lokalną gospodarką (specjalne wyposażenie samochodów, ekologia, energetyka). Z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w Kielcach zainwestowano w wyposażenie laboratoriów ok. 90 mln zł, w proporcji 46 mln zł – Politechnika Świętokrzyska, 44 mln zł – Uniwersytet Jana Kochanowskiego. Istotnym aspektem wydaje się również konieczność zwiększenia dostępu do uczelnianej infrastruktury laboratoryjnej szczególnie dla firm.
39. **Wciąż niewystarczająca jest świadomość mechanizmów transferu wiedzy, własności intelektualnej, komercjalizacji.** Pod pojęciem współpracy z gospodarką i innowacyjnym biznesem naukowcy na ogół rozumieją wykonanie ekspertyzy lub usługi pomiarowej (nawet nie badawczej) na zlecenie podmiotu zewnętrznego.
40. **Do chwili obecnej zespoły z kieleckich uczelni nie miały większych szans realizacji dużych projektów o istotnym znaczeniu dla regionalnej czy krajowej gospodarki.** Wydaje się, że największe sukcesy mogły być osiągnięte tylko w nielicznych przypadkach, w których regionalne zespoły byłyby partnerem konsorcjów dużych instytucji naukowo-badawczych (AGH, WAT, IPPT PAN).
41. **Wydaje się jednak że województwo świętokrzyskie posiada potencjał naukowy, który jest w stanie zapewnić wsparcie dla „inteligentnego” rozwoju wybranych specjalizacji.** W okresie 2007-2013 powstały nowoczesne laboratoria, które dają możliwości dalszego rozwoju wskazanych przez RIS3 obszarów, w których pracują doświadczone zespoły naukowców, specjalizujących się w tematyce związanej z wybranymi inteligentnymi specjalizacjami. Politechnika dysponuje potencjałem, mogącym włączyć się efektywnie w proces kreowania



i wzmocnienia regionalnych inteligentnych specjalizacji w oparciu o tradycyjne, rdzenne kompetencje województwa. Dorobek naukowy, wynalazczy oraz istniejąca na uczelni unikalna infrastruktura badawcza pozwala na zdefiniowanie następujących obszarów, w ramach których (włączając w to specjalności międzyobszarowe) należy poszukiwać specjalności rozwijanych wspólnie przez naukowców Politechniki oraz lokalny biznes gotowy do zainwestowania w rozwój technologii o znamionach globalnej nowości:

- technologie metali: stopy specjalne, spawanie i obróbka metali, w tym laserowa, uszlachetnianie powierzchni, końcowe produkty metalowe, części samochodowe, łożyska i inne,
- maszyny i urządzenia specjalne, w tym miernictwo i elektrotechnika,
- innowacyjne materiały budowlane w oparciu o rodzime surowce: izolacje, cementy, asfalty, kruszywa, kamień ozdobny i inne,
- ekologia i technologie środowiskowe, w tym hydrologia i ekoenergetyka,
- specjalne wyposażenie samochodów.

II.5. SWOT – wnioski z analizy społeczno-gospodarczej

42. SWOT jest jedną z metod analitycznych, pozwalających na określenie czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych danej instytucji, regionu, kraju, które wpływają bądź mogą wpływać zarówno korzystnie jak i niekorzystnie na rozwój oraz na wsparcie opracowania rekomendacji dalszych działań. W naszym przypadku SWOT, czyli: silne strony oraz słabe strony (wymiar wewnętrzny regionu) jak również szanse i zagrożenia (to jaki wpływ ma i może mieć otoczenie na nasz region) stanowi swoiste podsumowanie analiz oraz wniosków, które zdefiniowano w poprzedzających podrozdziałach. Uzasadnialiśmy w nich potrzebę przyspieszenia tempa naszego wzrostu, dzieliliśmy się dotychczasowymi doświadczeniami z zarządzania systemem innowacji, omawialiśmy nasz potencjał gospodarczy oraz ocenialiśmy regionalny system badań i rozwoju (B+R).

43. Kluczowe wnioski wynikające z metody SWOT są następujące: a) nasz region jest mocno zróżnicowany jeśli chodzi o rozwój; b) słabe strony oraz zagrożenia dominują w obrazie naszego województwa; c) mimo trudnej sytuacji nasz region był w stanie wygenerować kilka silnych sektorów gospodarki, na których może bazować przyszły wzrost i dobrobyt regionu.

Tabela 4. Analiza SWOT dla Województwa Świętokrzyskiego

MOCNE STRONY – aspekty wewnętrzne związane z regionem	SŁABE STRONY – aspekty wewnętrzne związane z regionem
1. Stabilny samorząd lokalny. 2. Interesariusze – lokalni liderzy chętni do udziału w procesie przedsiębiorczego odkrywania. 3. Jesteśmy dumni z „jasnej strony” województwa – przykłady sukcesów ze świata biznesu pokazują, że wszystko jest możliwe. 4. Wiele firm ma „niewykorzystany potencjał wzrostu”.	1. Niska pozycja w rankingu atrakcyjności inwestycyjnej polskich województw w 2012 roku i brak postępów – jak z tego wynika, klimat dla biznesu/prowadzenia działalności gospodarczej w naszym województwie wymaga znacznej poprawy (patrz również „Position paper” Komisji Europejskiej dla Polski). 2. Niekorzystny trend demograficzny – spowodowany niskim wskaźnikiem dzietności i migracją mieszkańców. 3. Efektywność inwestycji publicznych nie jest wystarczająca – pomimo tego, że w okresie 2007-2013 wydaliśmy 2,5 miliarda euro z samych funduszy strukturalnych, nie udało nam się



5. Nasze województwo dysponuje bogatymi złożami mineralnymi, przydatnymi zwłaszcza dla sektora budownictwa. 6. 64,5% obszaru województwa to tereny prawnie chronione (środowisko naturalne) 7. Decydenci mają świadomość konieczności zmiany paradygmatu, szczególnie w kontekście konkurencyjności i innowacji jako najważniejszych czynników umożliwiających pobudzenie uśpionego potencjału. 8. Słyniemy ze sportu – Kielce należą do czołówki polskich miast, jeżeli chodzi o liczbę drużyn w dyscyplinach zespołowych, które występują w krajowej pierwszej lidze (piłka nożna, piłka ręczna, siatkówka, itd.)	- wejść na ścieżkę szybkiego wzrostu. 4. System innowacji trzeba usprawnić – obecnie strona podaźowa (administracja, instytucje otoczenia biznesu) dominuje nad stroną popytową (przedsiębiorcy, środowisko biznesu); poza tym brakuje jasno przypisanej odpowiedzialności za zarządzanie systemem. 5. Gospodarka regionalna oparta jest na nisko produktywnym rolnictwie, a sektor budowlany jest wrażliwy na zewnętrzne wstrząsy i spadki koniunktury. 6. Kręgi biznesowe wskazują na nieadekwatny potencjał kapitału ludzkiego – absolwenci rodzimych uczelni nie spełniają oczekiwań rynku pracy; poza tym wiele młodych osób wyjeżdża do Warszawy i innych ośrodków wzrostu i dobrobytu. 7. Wysokie i powszechnie występujące bezrobocie, obecna jest także groźba ukrytego bezrobocia w sektorze rolniczym o niskiej produktywności (sektor tradycyjny). 8. Województwo rzadko stanowi docelowy punkt dla podróżujących, częściej jest miejscem tranzytu między Warszawą i wysoko uprzemysłowionymi obszarami na południu, takimi jak Śląsk (Katowice) czy Małopolska (Kraków). 9. Dialog między organami samorządowymi i światem biznesu jest zbyt wąty, nie dokonuje się oceny potrzeb. 10. Administracja musi być bardziej efektywna i zwracać więcej uwagi na potrzeby przedsiębiorców (patrz również priorytety wymienione w „Position paper” Komisji Europejskiej dla Polski).
SZANSE – aspekty zewnętrzne związane z otoczeniem naszego regionu (zwykle dotyczą przyszłości)	ZAGROŻENIA – aspekty zewnętrzne związane z otoczeniem naszego regionu (zwykle dotyczą przyszłości)
1. Korzystne położenie geograficzne – w promieniu 200 km od Kielc mieszka co najmniej 10 milionów ludzi. 2. Możemy jeszcze wykorzystać tzw. „rentę zacofania” – powinniśmy rosnąć szybciej jako województwo historycznie obciążone trudną sytuacją społeczno-gospodarczą. 3. W okresie 2014-2020 na rozwój województwa mają być	1. Światowy kryzys ma negatywny wpływ na gospodarkę w skali globalnej, krajowej i regionalnej. 2. Brak atrakcyjnego wizerunku dla przedsiębiorstw krajowych / międzynarodowych, przez co pozyskanie inwestorów spoza województwa wymaga wzmózonych wysiłków.



przeznaczone porównywalne kwoty (2,5 - 3 miliardy euro).

4. Musimy przenieść punkt ciężkości z absorpcji (równomierna dystrybucja środków publicznych, w tym funduszy strukturalnych dla wszystkich potrzebujących) na rolę inwestora środków publicznych, który w aktywny sposób poszukuje na rynku możliwości, starannie kształtuje interwencje publiczne i mierzy stopę zwrotu z inwestycji.

Źródło: opracowanie własne

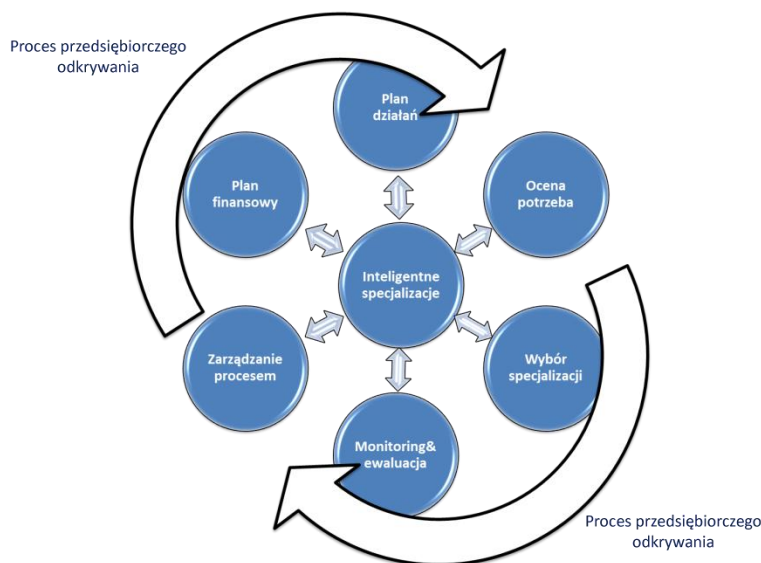


III. Jak chcemy osiągnąć sukces...?

44. **Uważamy, że koncepcja inteligentnej specjalizacji jest podstawowym elementem (i instrumentem) realizacji założonych celów i przeprowadzenia transformacji społeczno-gospodarczej województwa.** Z myślą o realizacji celów zawartych w Strategii wybraliśmy pewne obszary działalności gospodarczej, które wykazują ponadprzeciętny w skali województwa potencjał rozwojowy. Uznajemy, że są to obszary najlepiej przygotowane do przyjęcia wsparcia w ramach procesu strategicznego RIS3 i zdolne są do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów i efektów. W trakcie dodatkowych analiz prowadzonym w związku ze strategią RIS3 (badania, analizy, rozmowy, grupy fokusowe i konsultacje z władzami województwa) zawężono je do tych obszarów działalności gospodarczej i biznesowej, które mogą odnieść największe korzyści z procesu strategicznego RIS, tzn. mogą wygenerować największy zwrot z inwestycji dla województwa⁷. Elementy, które braliśmy pod uwagę w procesie selekcji można streścić w następujący sposób:
- Wybrane obszary działalności gospodarczej charakteryzują się ponadprzeciętną wydajnością pracy w skali województwa, wskazującą na istnienie unikatowych zasobów konkurencyjnych, oraz wystarczająco dużym udziałem w gospodarce regionu, aby stanowić motory jego rozwoju.
 - W wybranych obszarach działalności gospodarczej występuje masa krytyczna przedsiębiorstw, które są gotowe, chętne i zdolne do wejścia na ścieżkę innowacji, która uczyni je bardziej konkurencyjnymi.
 - Są to przedsiębiorstwa, które mogą się stać motorem regionalnej gospodarki i przyciągać nie tylko nowych, utalentowanych pracowników, ale także nowe firmy.
 - Proces odkrywania działań B+R+I jest w tych przedsiębiorstwach obecny (nawet jeśli na bardzo wczesnym etapie), a same przedsiębiorstwa rozumieją, że muszą przeprowadzić transformację swojej działalności.
 - Wreszcie, interesariusze z sektora prywatnego i publicznego ściśle współpracują w celu przeprowadzenia takiej transformacji gospodarczej.
45. **Wdrożenie i wzmacnianie procesu przedsiębiorczego odkrywania jest kluczowe dla sukcesu strategii RIS3.** U podstaw tego procesu leży regularna i otwarta komunikacja między interesariuszami systemu innowacji, która bazuje na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu potrzeb. Oznacza to, że interesariusze mają wpływ na kształtowanie systemu innowacji i że ich opinie i propozycje przekładają się na rzeczywiste działania. Proces przedsiębiorczego odkrywania przenika każdy element powiązany ze strategią RIS3, tak jak jest to przedstawione na Rysunku 15.

⁷ Analiza koncentracji gospodarczej nie była wykonana na tym etapie prac, ponieważ jest ona planowana na okres przeprowadzenia analizy potrzeb firm woj. świętokrzyskiego. Doświadczenia innych regionów wskazują, że znaczenie tej analizy ma charakter posiłkowy

Rysunek 15. Najważniejsze elementy procesu przedsiębiorczego odkrywania



Źródło: opracowanie własne

46. **Inteligentna specjalizacja razem z procesem przedsiębiorczego odkrywania wspólnie mają prowadzić województwo w pożądanym kierunku zmiany i transformacji.** Strategia RIS3 nie tylko powstała, ale również będzie wdrażana w oparciu o proces przedsiębiorczego odkrywania. Dzięki poszerzeniu grona zaangażowanych uczestników mamy pewność, że strategia uwzględnia oczekiwania strony popytowej w zakresie innowacji (tj. konsumentów innowacji); powstaje także szersze poczucie odpowiedzialności za kształt strategii. To z kolei powinno ułatwić jej realizację.
47. **Poniższy rozdział opisuje proces implementacji RIS3 – przedstawia główne narzędzia oraz logikę interwencji publicznej,** skupiając się przede wszystkim na kilku kluczowych czynnikach warunkujących wg nas sukces naszej strategii. Przede wszystkim chodzi o następujące kwestie, które omawiane są w kolejnych podrozdziałach:
- Wybór inteligentnych specjalizacji (wybrane obszary, metoda wyboru, uzasadnienie);
 - Wieloletni plan działań i plan finansowy;
 - System monitoringu i ewaluacji (oceny dokonań);
 - Koncepcja zarządzania procesem w tym odpowiedzialność i przywództwo.

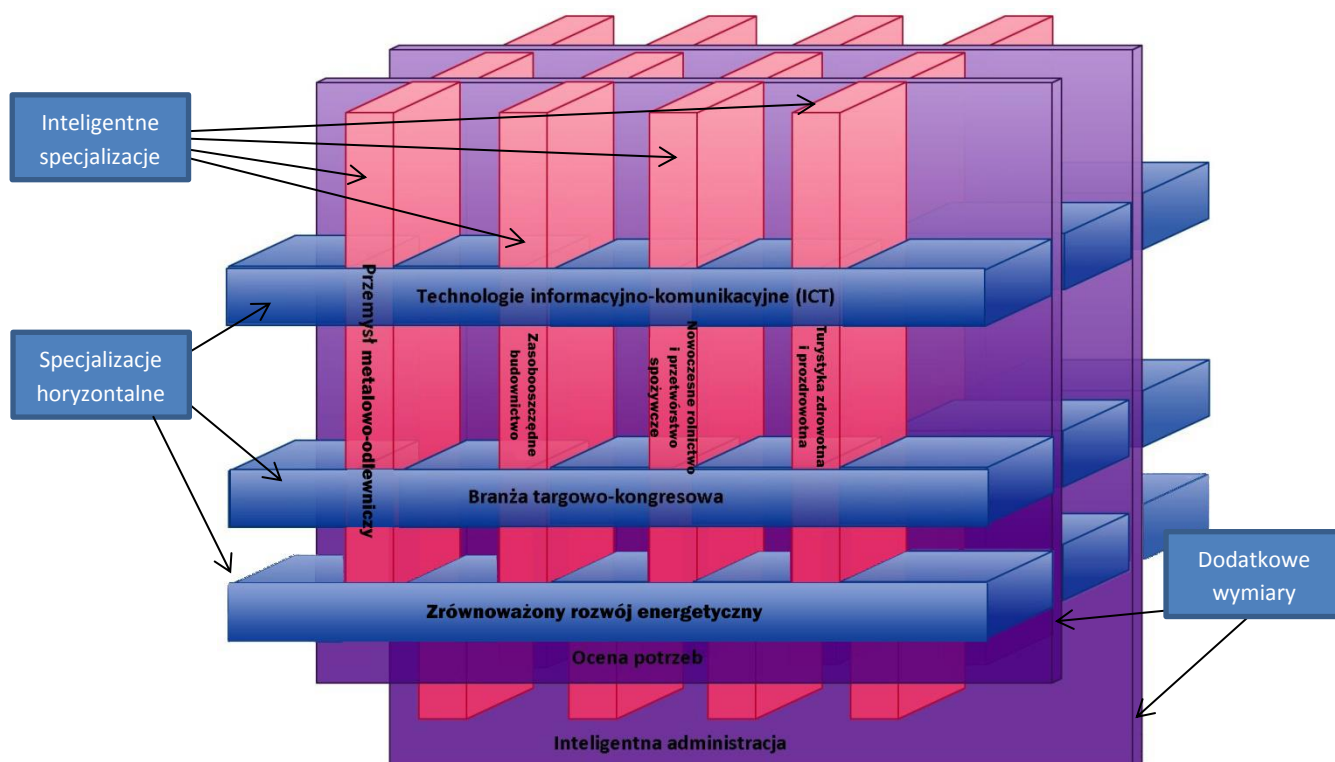
III.1. ... koncentrując wsparcie na inteligentnych specjalizacjach (IS)

48. **Trafny wybór inteligentnych specjalizacji (IS) ma duże znaczenie dla rozwoju województwa.** Od niego zależy, na których obszarach będzie koncentrować się wsparcie dla rozwoju innowacji. Wybór specjalizacji, jego uzasadnienie, zastosowane metody oraz sposób dalszego rozwoju wybranych obszarów przedstawione są w kolejnych częściach tego rozdziału.

JAKIEGO DOKONALIŚMY WYBORU?

49. **Województwo świętokrzyskie posiada cztery główne inteligentne specjalizacje oraz trzy horyzontalne, które wspomogą osiągnięcie celu strategicznego RIS3.** Głównymi inteligentnymi specjalizacjami są: zasobooszczędne budownictwo, przemysł metalowo-odlewniczy, turystyka zdrowotna i prozdrowotna oraz nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze. Specjalizacjami horyzontalnymi są technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), zrównoważony rozwój energetyczny oraz branża targowo-kongresowa (Rysunek 16).

Rysunek 16. Inteligentne specjalizacje województwa świętokrzyskiego



Źródło: opracowanie własne

50. **Inteligentne specjalizacje (wertykalne) mają duży potencjał innowacyjny oraz istotny wpływ na gospodarkę województwa.** Z tego powodu dalsza ekspansja oparta na wiedzy i innowacjach daje nadzieję na ich szybszy wzrost, a to z kolei przełoży się na przyspieszenie rozwoju województwa i stworzenie nowych miejsc pracy dla wysoko wykwalifikowanych pracowników. Budownictwo i przemysł metalowo-odlewniczy posiadają już obecnie duży wpływ na gospodarkę województwa i są silnie zakorzenione w jego krajobrazie ekonomicznym. Obszary związane z nowoczesnym rolnictwem i przetwórstwem spożywczym oraz turystyką zdrowotną i prozdrowotną mają mniejszy wpływ na obecną sytuację gospodarczą świętokrzyskiego, ale cechują się dużym potencjałem, który dzięki „inteligentnemu” wsparciu pozwoli rozwijać się im szybciej. Wybrane specjalizacje stanowią więc przemieszanie już ugruntowanych mocnych stron województwa z jednoczesnym spojrzeniem przyszłościowym.

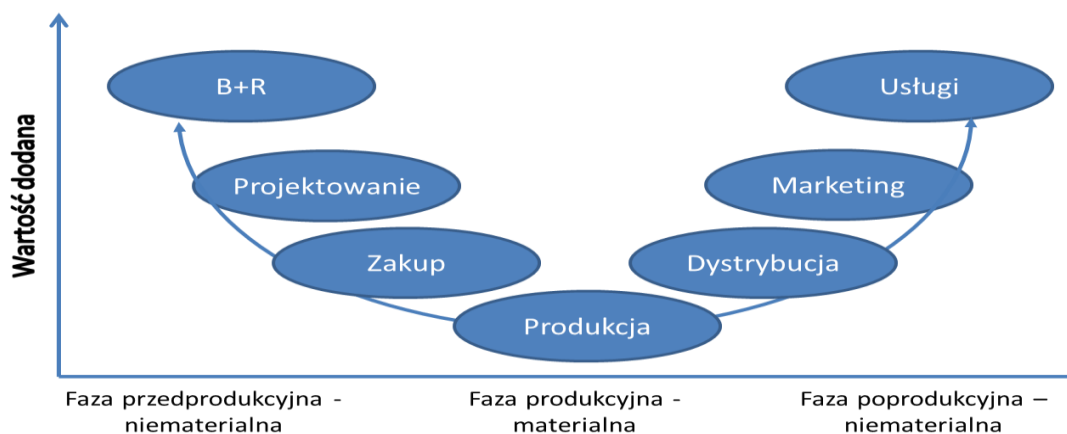
51. **Specjalizacje horyzontalne pełnią rolę wspomagającą i będą wzmacniać wzrost głównych specjalizacji.** Zarówno ICT, zrównoważony rozwój energetyczny, jak i branża targowo



-kongresowa są odpowiednimi katalizatorami ponieważ są one używane w obszarach głównych specjalizacji dla ich dalszego rozwoju, stąd też wzmacnianie innowacyjności specjalizacji horyzontalnych przyczyni się do bardziej dynamicznego rozwoju głównych obszarów inteligentnej specjalizacji.

52. **Wybrane inteligentne specjalizacje przyspieszą wzrost gospodarczy województwa poprzez zwiększenie wartości dodanej wybranych obszarów.** Rysunek 17 pokazuje rozkład wartości dodanej w poszczególnych fazach łańcucha wartości. Sama produkcja ma najniższą wartość dodaną w całym cyklu produkcji, pozostałe fazy charakteryzują się wyższą wartością dodaną, z B+R i usługami mającymi największą wartość dodaną. Celem wyznaczenia obszarów inteligentnej specjalizacji jest więc takie wsparcie tych obszarów gospodarki województwa, aby zwiększały one wartość dodaną swojej działalności.

Rysunek 17. Krzywa wartości dodanej w cyklu produkcyjnym



Źródło: Frederick (2010), Development and Application of a Value Chain Research Approach to Understand and Evaluate Internal and External Factors and Relationships Affecting Economic Competitiveness in the Textile Value Chain. Unpublished PhD Dissertation, North Carolina State University, Raleigh, NC, w Fernandez-Stark, Frederick and Gereffi (2011), The Apparel Global Value Chain: Economic Upgrading and Workforce Development. Technical Report. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, Duke University.

53. **Rozwój inteligentnych specjalizacji będzie możliwy dzięki wsparciu dodatkowych wymiarów, stanowiących szerszy kontekst dla specjalizacji.** Elementy te są warunkiem koniecznym dla skutecznej interwencji publicznej i ukierunkowania wsparcia dla podmiotów z sektora prywatnego i B+R, i należą do nich: a) selektywność – badanie potrzeb firm, b) zdolność do realizacji przyjętych założeń – koncepcja inteligentnej administracji, c) monitoring (decyzje oparte na danych) oraz d) ewaluacja (ocena wpływu oraz zwrot z inwestycji). Dwa pierwsze elementy objaśnione są poniżej, natomiast monitoring i ewaluacja opisane są w osobnych częściach w dalszej części strategii.
- a) **Analiza potrzeb (selektywność):** Cechą wyróżniającą inteligentne specjalizacje województwa świętokrzyskiego jest koncentracja na wyraźnie określonych grupach docelowych mieszczących się w wybranych inteligentnych specjalizacjach. Proces ten – oparty na koncepcji ograniczonej liczby beneficjentów w celu uzyskania większych rezultatów – uwzględnia pogłębioną ocenę potrzeb przedsiębiorstw i ukierunkowuje poszczególne



instytucje otoczenia biznesu na obszary najbardziej palących potrzeb (których nie da się zaspokoić bez publicznego wsparcia: czy to w formie dotacji, współfinansowania, realizacji przez agencje sektora publicznego, itp.). Analiza potrzeb czasem bywa powierzchowna w tym sensie, że ogranicza się jedynie do analizy popytu zgłaszanego przez przedsiębiorstwa i organizacje zrzeszające przedsiębiorców.⁸ W przypadku RIS3 wdrożony zostanie system, uwzględniający całą typologię potrzeb, który będzie wykorzystywany:

- Przy wdrażaniu kierunków wsparcia w oparciu o wskaźniki realizacji,
- Przy wdrażaniu kierunków wsparcia kładących nacisk na efekty oddziaływania, a nie wydatkowanie kwot,
- Jako baza systemu monitorowania ukierunkowanego na efekty (gospodarcze i społeczne).

b) Inteligentna administracja (zdolność do realizacji przyjętych założeń): przekształcenie administracji w administrację „inteligentną”. W wielu krajach Europy podczas wdrażania strategii rozwoju regionalnego często natrafiano na „mur niezrozumienia” ze strony biurokracji. Może to wynikać z faktu, iż polityka innowacji oparta jest na elastyczności, eksperymentowaniu, itp. W większości przypadków organy administracji nie są przygotowane do takiej elastyczności w działaniu. Województwo świętokrzyskie ma tę zaletę, że jest raczej niewielkich rozmiarów i dysponuje ograniczoną liczbą kluczowych firm i sektorów gospodarki. Dzięki temu można łatwiej opracować i wdrożyć nowe praktyki po stronie organów administracji. Wybrane specjalizacje obejmują szeroki zakres tematów, od polityki kadrowej (HR) przez infrastrukturę do kontroli jakości. „Inteligentna” administracja nie tylko szybciej rozwiązuje problemy, ale również wywiera znacznie większy nacisk na agencje finansowane lub realizujące projekty ze środków publicznych, aby osiągały konkretne, mierzalne rezultaty (przejście od nacisku na wydawanie środków we właściwy sposób: osiąganie widocznych i znaczących efektów gospodarczych). Proponuje się, aby w ramach „inteligentnej” administracji powstało specjalne laboratorium⁹ (laboratorium foresight) skupiające wybrane obszary działalności gospodarczej, pozostałych interesariuszy, międzynarodowych ekspertów, itp. Rolą laboratorium byłoby prognozowanie długofalowych trendów dotyczących wybranych sektorów po to, aby zdobytą wiedzę wspierać przedsiębiorców działających na tym obszarze. Laboratorium będzie także wspierać dialog między lokalnymi organami administracji a społecznością przedsiębiorców.

DLACZEGO DOKONALIŚMY TAKIEGO A NIE INNEGO WYBORU?

54. Wybór inteligentnych specjalizacji bazował na ich potencjale gospodarczo-naukowym oraz obecnym wkładzie w gospodarkę województwa. Syntetyczne przedstawienie najważniejszych przesłanek za wyborem poszczególnych obszarów gospodarczych przedstawione jest w Tabeli 5 poniżej.

⁸ Podstawowa różnica między potrzebą a popytem jest taka, że popyt jest przez przedsiębiorstwa głośno artykułowany (i dotyczy zazwyczaj dotacji i ulg podatkowych), natomiast potrzeba wynika z głębokiej znajomości wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie i pomaga odkryć problemy i ograniczenia, które nie są bezpośrednio zgłaszane przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

⁹ Funkcję taką może spełniać jedna z instytucji regionalnych, dysponująca potencjałem umożliwiającym jej realizację przypisanych laboratorium działań

Tabela 5. Kluczowe argumenty za dokonaniem wyborem inteligentnych specjalizacji

Zasobooszczędne budownictwo	Sektor metalowo-odlewniczy	Turystyka zdrowotna i prozdrowotna	Nowoczesne rolnictwo i przetwórstwo spożywcze	ICT	Branża targowo-kongresowa	Zrównoważony rozwój energetyczny
• Obecność dużych firm i MŚP w województwie; • Unikatowe złoża surowców naturalnych na terenie województwa, przez co województwo ma duży wkład do produkcji krajowej; • Znaczący wkład do PKB regionu i duża wartość produkcji; • Istniejąca współpraca z sektorem B+R; • Rozpoznawalna marka na rynkach krajowych i europejskich; • Silne tradycje sektora budowlanego; • Znaczące zatrudnienie w branży; • Działający klaster Innowator, zrzeszający firmy budowlane; • Potencjał naukowy i badawczy Politechniki Świętokrzyskiej	• Znaczące duże firmy działające na terenie województwa oraz MŚP; • Istniejąca współpraca z sektorem B+R oraz własne inwestycje w wewnętrzną infrastrukturę B+R; • Znaczący wkład do PKB regionu; • Znaczący udział w ogólnej produkcji przemysłowej; • Znaczący wkład do eksportu województwa; • Długie tradycje sektora – zasoby ludzkie z wiedzą i doświadczeniem; • Zatrudnienie w sektorze prawie 20 tys. • Duża część produkcji przeznaczona na eksport;	• 64,5 procent powierzchni województwa to obszary chronione przyrodniczo; • Na terenie województwa funkcjonują znane w całym kraju sanatoria (Busko-Zdrój, Solec-Zdrój) z potencjałem dalszego rozwoju na bazie wód siarczkowych i termalnych; panuje tam niska stopa bezrobocia i powstają obiekty uzdrowiskowe w formule PPP – co jest innowacyjne w skali kraju; • 10 mln ludzi w promieniu 200km; • Powstaje nowoczesne Regionalne Centrum Naukowo-Technologiczne ze światowej klasy laboratoriami; • Dobrze rozwinięta infrastruktura sportowo-rekreacyjna – stosunkowo wysoki wskaźnik drużyn pierwszoligowych i ekstraklasy w rankingach miast (Kielce)	• Czyste środowisko: 64,5 procent powierzchni to obszary chronione; • Tradycyjne tereny rolnicze – z silnie rozwiniętym rolnictwem; • Wysokie zatrudnienie w rolnictwie; • Duży potencjał na podniesienie produktywności dzięki zastosowaniu ICT; • Znaczący wkład do ogólnej wartości sprzedaży województwa (16 procent).	• Duży potencjał zastosowania ICT na potrzeby każdej z wybranych inteligentnych specjalizacji; • Rosnący udział firm ICT wśród członków inkubatora technologicznego działającego na terenie Kieleckiego Parku Technologicznego; • Duży potencjał na rozwijanie e-usług zarówno w obszarze administracji publicznej, jak i sektora prywatnego (regionalna infrastruktura organizacyjno – techniczna danych przestrzennych na temat całego województwa, nowoczesny system wspomagający zarządzanie jednostkami samorządowymi wraz z elektronicznym systemem obiegu dokumentów dla jednostek samorządu terytorialnego w całym woj. Świętokrzyskim)	• Silna pozycja międzynarodowa i krajowa Targów Kielce S.A. (2. w kraju); • Organizacja targów związanych z częścią wybranych specjalizacji; • Funkcjonowanie klastra Grono Targowe Kielce zrzeszającego znaczną ilość podmiotów; • Potencjał naukowy Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, ze specjalizacjami kształcenia: Marketing i Wystawiennictwo oraz Wzornictwo i Grafika Projektowa • Potencjał do synergii między branżą targowo-kongresową oraz turystyką prozdrowotną; • Istotny wkład w PKB branży targowo-kongresowej; • Potencjał do promocji i przyciągania najlepszych	• Obecność znaczących dużych firm i MŚP w województwie; • Działające klaster: Świętokrzysko Podkarpacki Klaster Energetyczny, Krąg Innowacji EWE; • Istniejąca współpraca z sektorem B+R oraz własne inwestycje w wewnętrzną infrastrukturę B+R; • Energetyka rozproszona jako możliwość kilkunastu tysięcy prosumentów • Niskotemperaturowa geotermia • Powstaje nowoczesny Świętokrzyski Park OZE w Rzędowie z Centrum Dydaktyczno-Naukowym OZE – 35 niezależnych pracowników naukowych z całej Polski • Istnieje Wydział Inżynierii Środowiska, Geomatyki i Energetyki na PŚk • Tradycyjne tereny rolnicze – duży areał nieużytków rolnych jako

z silnym Wydziałem Budownictwa i Architektury oraz Wydziałem Mechatroniki i Budowy Maszyn	• Powstający oddolnie regionalny klastr metalowo-odlewniczy	znajdują się na 6 pozycji wśród 67 miast Polski¹⁰; • Na Wydziale Nauk o Zdrowiu Uniwersytetu Jana Kochanowskiego powstaje dodatkowo kierunek lekarski, kształcący obecnie kadrę medyczną: pielęgniarki, położne, fizjoterapeutów, ratowników medycznych i dysponujący bogatym zapleczem naukowo-badawczym w tym obszarze; • Dobrze rozwinięta opieka medyczna – np. onkologia, kardiologia, okulistyka ; • Rozwijająca się baza turystyczno-hotelowa – także dzięki rozwojowi branży targowo-kongresowej			międzynarodowych praktyk oraz prezentowania lokalnego know-how; • Ułatwianie sieciowania lokalnych firm i jednostek B+R z potencjalnymi partnerami	potencjał do uprawy roślin energetycznych; • Wysokie zatrudnienie w rolnictwie; • Duży potencjał na podniesienie produktywności pozostałych specjalizacji; • Duży potencjał zastosowania na potrzeby każdej z wybranych inteligentnych specjalizacji; • Duży potencjał na rozwijanie, zarówno w obszarze przedsiębiorstw jak i sektora prywatnego; • Potencjał do promocji i przyciągania najlepszych międzynarodowych praktyk oraz prezentowania lokalnego know-how; • Ułatwianie sieciowania lokalnych firm i jednostek B+R z potencjalnymi partnerami
---	---	--	--	--	---	--

Źródło: opracowanie własne

¹⁰ http://www.sport.pl/sport/1,65026,8465683,Liga_Miast_Sport_pl__113_druzyn__67_miast__co_gdzie.html

W JAKI SPOSÓB DOKONALIŚMY WYBORU INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI (METODA)?

55. **Wybór inteligentnych specjalizacji (IS) bazuje na analizach regionu i procesie przedsiębiorczego odkrywaniu oraz jest spójny ze Strategią Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do 2020 roku.** Rysunek 18 prezentuje metody, którymi można się posłużyć przy wyborze inteligentnych specjalizacji. Metody te nie wykluczają się wzajemnie i mogą być ze sobą mieszane w celu zapewnienia jak najlepszego wyboru. Województwo świętokrzyskie bazując na dostępnych danych oparło swój wybór na czterech z nich, a mianowicie na: (i) analizie potencjału sektora nauki, (ii) analizie silnych stron gospodarczych województwa (specjalizacje gospodarcze), (iii) analizie foresight oraz (iv) metodzie doboru rynkowego (autoselekcji). Zastosowanie tych różnorodnych metod uzasadnione jest faktem, że województwo świętokrzyskie ma ograniczoną liczbę silnie zarysowanych wiodących sektorów gospodarczych, które mogą mieć wystarczający wpływ na wzrost województwa. Niektóre z danych użytych do wyboru IS odnoszą się do poziomu krajowego, ale mimo tego są cennym źródłem informacji w szczególności na temat poziomu i zmian wydajności pracy na poziomie branż. W nowej perspektywie planujemy zbierać dane nt. wydajności pracy poszczególnych branż także na poziomie województwa, aby lepiej zarządzać regionalną polityką przemysłową.

Rysunek 18. Główne metody wyboru inteligentnych specjalizacji

Potencjał sektora nauki i technologii	Ilościowa analiza wyników osiągniętych przez dany region w różnych dyscyplinach naukowych i technologicznych - 'inwentaryzacja' patentów, badań, zatrudnienia na polu badań, inwestycji (publicznych i prywatnych) w sektorze B+R, itp.
Specjalizacje gospodarcze	Ilościowa identyfikacja specjalizacji ekonomicznych w regionie – biorąc pod uwagę wymiary związane z wybranymi gałęziami przemysłu, np. zatrudnienie, wartość dodana, wkład w eksport, udział w PKB itp..
Prognozowanie (ang. Foresight)	- Sterowany przez ekspertów proces badania silnych stron regionu oraz sektorów dysponujących znacznym potencjałem rozwoju na przyszłość, będący podstawą dla strategicznej wizji i kierunków zmian. - Obejmuje wszechstronną analizę i przewidywania nt. przebiegu przyszłych trendów i rozwoju rynków – perspektywa 5-20 lat
Dobór rynkowy (auto-selekcja)	- Odpowiednia dla regionów o nierozpoznanym przewagach konkurencyjnych – auto-selekcja inteligentnych specjalizacji w wykonaniu interesariuszy, którzy eksperymentują (wejście na rynek i wyjście) starając się odkryć mocne strony regionu. - Rolą administracji jest zadbanie o warunki sprzyjające takim eksperymentom, a także stworzenie sprawnego systemu monitorowania i oceny.
Dobór na pdst. konkurencji	- Selekcja oparta na aktywności przedsiębiorców – odpowiednia dla dobrze rozwiniętych regionów, w których rozwoju wiodącą rolę odgrywają przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) 'wykuwające' specjalizacje poprzez konkurowanie o dostęp do finansowania z firmami (albo klastrami) reprezentującymi inne gałęzie gospodarki. - Proces ma charakter oddolny, co zachęca firmy z danego sektora do współpracy w jego promowaniu – wymaga silnych więzi lub klastrów, które będą ze sobą konkurować.
Studia przypadku	Analiza wielu pogłębionych studiów przypadku dot. już istniejących grup firm lub specjalizacji ekonomicznych, która ujawni powiązania między graczami (analiza łańcucha wartości) i w ten sposób pozwoli na wybór gałęzi przemysłu o największym potencjale. Dla przykładu: wartość dodana, wkład w PKB, silna obecność umiejętności i kapitału ludzkiego związanego z daną specjalizacją.
Model grawitacyjny	- Pokazuje rozkład geograficzny mocnych stron lub potencjałów rozwojowych na szczeblu lokalnym – gmin/powiatów (jakościowa i ilościowa ocena mocnych stron sektora). To z kolei ujawnia ewentualne istniejące potencjały regionu - Może wskazywać ewentualne obszary do współpracy pomiędzy regionami (podział funkcjonalny a podział administracyjny) - Podejście nie tyle oddolne, ile eksperckie i analityczne, choć sam dobór obszarów do analizy może być procesem oddolnym.

Źródło: opracowanie własne

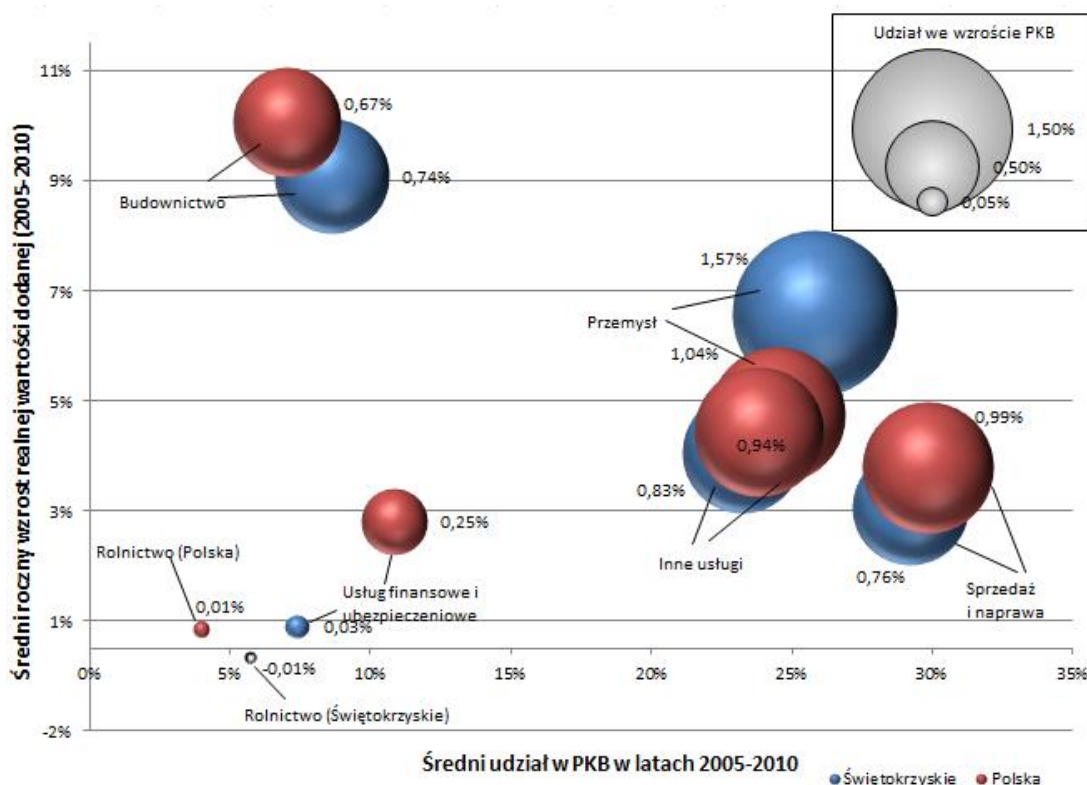
56. **Proces wyłaniania IS trwa ponad dwa lata i dąży do wypełniania wymogów Komisji Europejskiej.** Proces ten obejmował m.in. opracowanie pierwszego projektu strategii RIS3, co miało miejsce w latach 2011-2012 i jego dalszą aktualizację trwającą do grudnia 2013 roku. Początkowy projekt RIS3 bazował na wcześniejszych analizach województwa, w tym badaniu foresight. Istotny wpływ na wybór inteligentnych specjalizacji mieli kluczowi interesariusze; w tym m.in. lokalne firmy, jednostki naukowe i badawcze, organizacje społeczne oraz administracja. W ramach tworzenia RIS3 Urząd Marszałkowski zorganizował różnorodne warsztaty, spotkania konsultacyjne, grupy fokusowe, spotkania Świętokrzyskiej Rady Innowacji itp.¹¹ W ich wyniku liczba specjalizacji została zmodyfikowana i zredukowana do czterech głównych specjalizacji i trzech komplementarnych specjalizacji horyzontalnych. Proces wyłaniania, przyszłej weryfikacji i wdrażania IS wymaga wciąż rozszerzenia o większą liczbę firm i partnerów społecznych, aby był całkowicie spójny z promowanym przez KE procesem przedsiębiorczego odkrywania. Spójność ta zostanie zapewniona przez kolejne kroki, które zostaną podjęte w 2014 r., zgodnie z przedstawionym w części III.2 planem działań.
57. **Wybrane w RIS3 inteligentne specjalizacje są spójne ze Strategią Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020 i bazują na dotychczasowych badaniach i analizach dotyczących specjalizacji.** Pierwszy projekt RIS3 (2012) zawierał listę sześciu obszarów, zidentyfikowanych jako potencjalne inteligentne specjalizacje woj. świętokrzyskiego. Były to: w układzie wertykalnym (i) efektywne wykorzystanie energii (EWE), (ii) turystyka medyczna/zdrowotna, (iii) branża targowo-kongresowa, (iv) metalowo-odlewnicza, oraz w układzie horyzontalnym: (i) transfer wiedzy oraz (ii) wzornictwo. Obecna strategia zawiera zmodyfikowany zbiór tych specjalizacji. Wzornictwo i transfer wiedzy zostały usunięte z powodu postrzeganego braku masy krytycznej w tych obszarach i niepewnych przewag konkurencyjnych. Turystyka zdrowotna (choć w rozszerzonej formule jako „zdrowotna i prozdrowotna”) oraz obszar metalowo-odlewniczy zostały zachowane, a branże targowo-kongresowa i efektywne wykorzystanie energii¹² (optymalizacja energetyczna) przemianowane na specjalizacje horyzontalne. Ponadto, dodane zostały zasobooszczędne budownictwo oraz ICT. Tak wybrane IS są spójne ze SRWŚ 2014-2020, która wymienia m.in. te obszary jako specjalizacje ekonomiczne województwa. Taki wybór IS zapewnia spójność dokumentów strategicznych, a przez to większą skuteczność interwencji publicznej.
58. **Wybór inteligentnych specjalizacji powinien brać pod uwagę wpływ rozpatrywanych obszarów działalności gospodarczej na wzrost PKB województwa świętokrzyskiego.** Rysunek 19 pokazuje średnie tempo wzrostu realnej wartości dodanej różnych części gospodarki województwa w latach 2005-2010 na tle całego kraju (oś pionowa) oraz udział poszczególnych sektorów w regionalnym PKB (wg klasyfikacji PKD - oś pozioma). Powierzchnia okręgów pokazuje wkład poszczególnych obszarów do wzrostu PKB. W województwie świętokrzyskim przemysł (szeroko rozumiany), handel i naprawy oraz usługi sklasyfikowane jako „inne” mają największy udział w tworzeniu PKB. W szczególności, przemysł i budownictwo mają większy udział w PKB i większy wkład do wzrostu PKB w regionie niż średnia dla Polski: np. w latach 2005-2010 przemysł miał średni roczny wkład do wzrostu regionalnego PKB na poziomie prawie 1,6 punktu procentowego wobec średniej dla całego kraju na poziomie około 1 procenta. Przemysł był odpowiedzialny za ponad 40 procent wzrostu PKB województwa w tym okresie, co świadczy o jego dużym znaczeniu dla regionalnej gospodarki. Podobnie duże znaczenie ma

¹¹ Lista spotkań zawarta jest w załączeniu

¹² Jako: zrównoważony rozwój energetyczny

też budownictwo, które odnotowało prawie dwukrotnie wyższe tempo wzrostu wartości dodanej niż inne obszary gospodarki.

Rysunek 19. Dynamika produktywności i udział w PKB oraz wkład do wzrostu PKB w podziale na sektory w woj. świętokrzyskim i w Polsce w latach 2005-2010



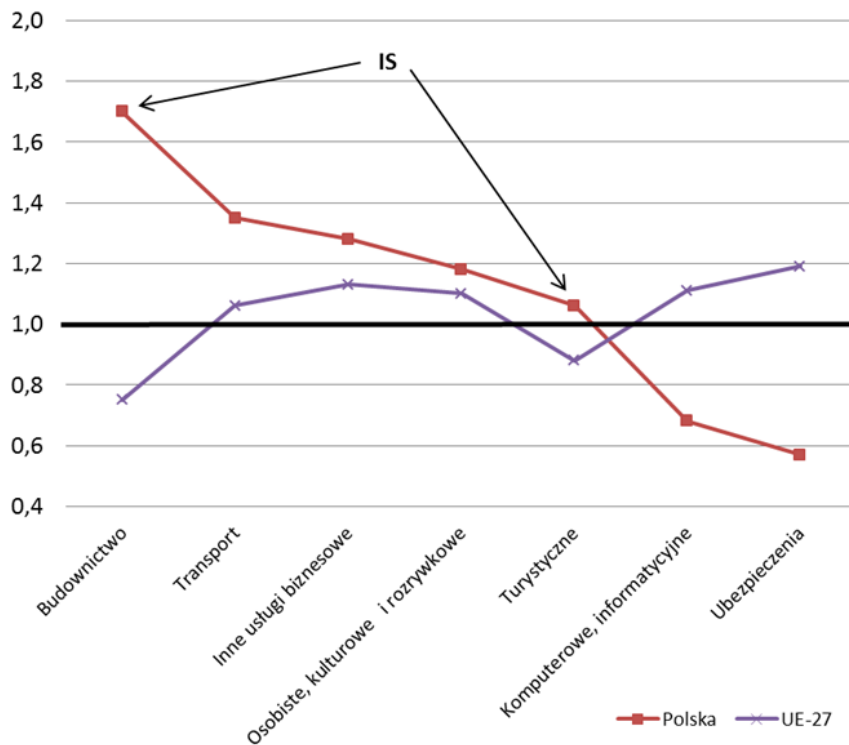
Średni roczny wzrost wartości dodanej dla każdego sektora obliczony był na podstawie danych dotyczących nominalnego wzrostu wartości dodanej PKB i inflacji w latach 2005-2010 z GUS. Średni udział sektorów w PKB w okresie 2004-2010 został oszacowany jako średnia arytmetyczna rocznych udziałów sektorów w PKB w analizowanych latach (dane pozyskane od GUS).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyliczeń Banku Światowego.

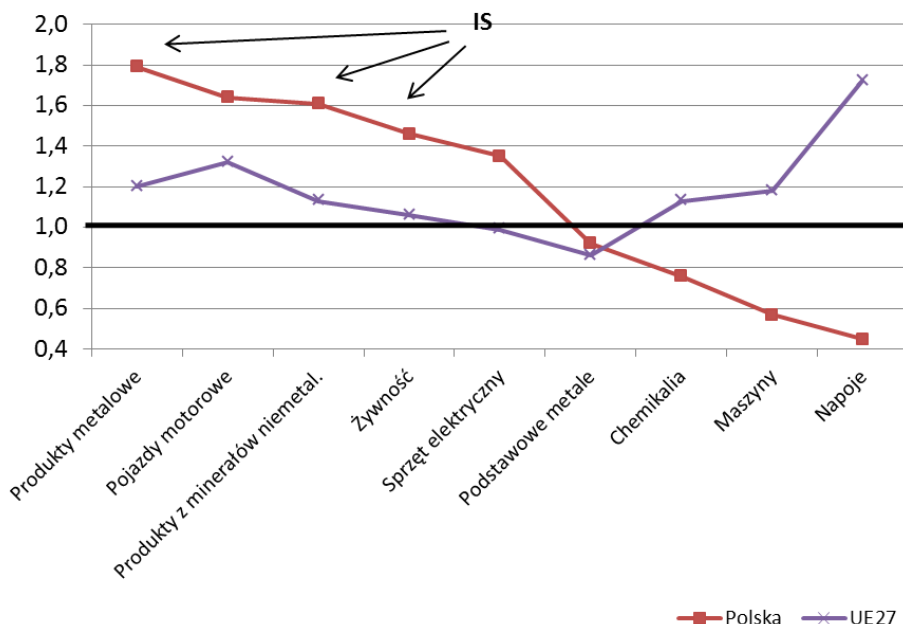
59. **Zasobooszczędne budownictwo oraz przemysł metalowo-odlewniczy, dwie z wyłonionych IS województwa, posiadają przewagę komparatywną w stosunku do UE na poziomie kraju.** Oznacza to, że Polska eksportuje więcej usług związanych z budownictwem czy produktów z branży metalowej niż wskazuje na to poziom rozwoju kraju. Rysunek 20 przedstawia przewagi komparatywne Polski w sektorze usług na tle UE-27, a Rysunek 21 w sektorze produkcji przemysłowej. Budownictwo, przemysł metalowy, przemysł wydobywczy i produkcja żywności stanowią mocne strony Polski (znacznie lepsze wyniki od średniej światowej oraz UE-27), z czego można wnioskować, że woj. świętokrzyskie, które przoduje w kraju pod względem udziału sektora budowlanego w regionalnym PKB oraz jest silnie oparte na przemyśle metalowym, wydobywczym i rolniczym, ma także potencjał do bycia konkurencyjnym w tych obszarach. W celu szybszego podnoszenia ich konkurencyjności potrzebny jest zwiększony wysiłek w zakresie B+R, wzornictwa i efektywnego zarządzania energią i marketingu. W obszarze usług turystycznych Polska także posiada nieznaczną przewagę komparatywną, co może zostać wykorzystane do rozwoju inteligentnej specjalizacji w woj. świętokrzyskim. Omówione przewagi konkurencyjne stanowią jeden z powodów wyboru inteligentnych specjalizacji województwa.

Projekt „Perspektywy RSI Świętokrzyskie - IV Etap” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 20. Wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej w sektorze usług w 2011 r. (ang. revealed comparative advantage, RCA)



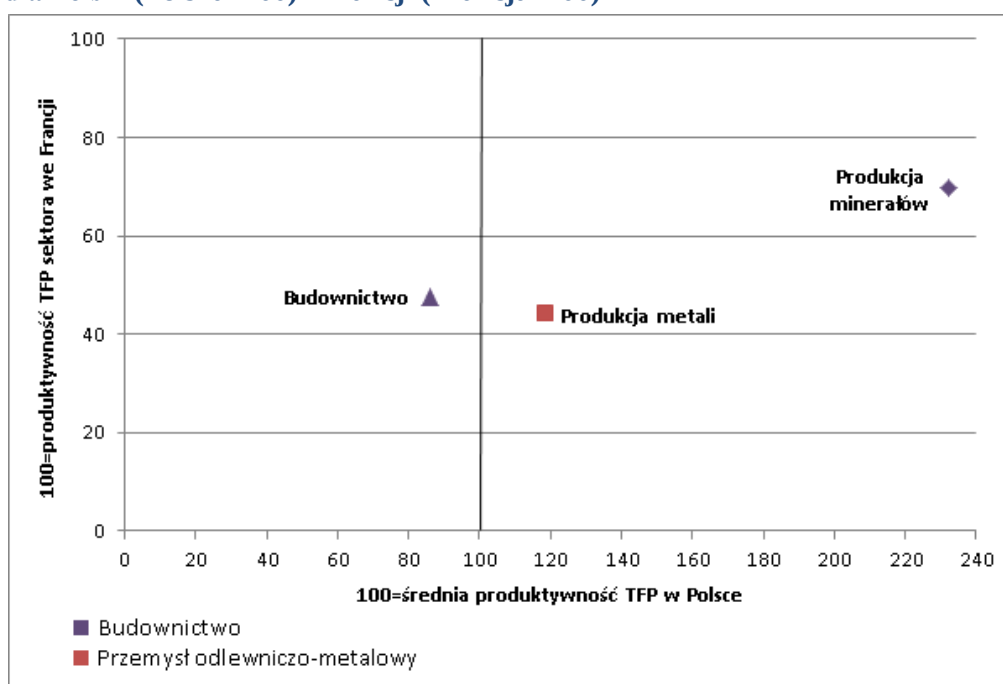
Rysunek 21. Wskaźnik ujawnionej przewagi komparatywnej w sektorze przemysłu w 2011 r.



Nota: wartości indeksu powyżej 1 wskazują na sektory, w których dany kraj ma ujawnioną przewagę komparatywną. Dzieje się tak wtedy, kiedy udział danego sektora w całości eksportu jest wyższy niż średnia dla tego sektora dla grupy bazowej, np. UE27. Źródło: Opracowanie własne na podstawie KE (2013), European Competitiveness Report 2013: Towards Knowledge Driven Industrialization.

60. **Wybór specjalizacji bazuje również na danych dotyczących poziomu produktywności (TFP) poszczególnych obszarów gospodarki w Polsce.** Produkcja minerałów i przemysł metalowy i charakteryzuje się wyższym poziomem łącznej produktywności czynników produkcji (TFP) niż średnia krajowa (Rysunek 22). Produktywność sektora budowlanego jest niższa niż średnia dla kraju, chociaż produktywność np. budownictwa pasywnego jest prawdopodobnie znacznie wyższa (warto byłoby przeprowadzić dalsze badania w tym zakresie). Co ważne, zarówno sektor metalowo-odlewniczy, jak i sektor budowlany mają duży potencjał na wzrost produktywności: w 2011 roku, poziom TFP w obydwu przemysłach oscylował w okolicy połowy poziomu produktywności tych samych sektorów we Francji, kraju reprezentującego średnią dla UE15 (pokazanej na osi pionowej rysunku). Produktywność branży produkcji minerałów za to osiągnęła już 70 procent poziomu we Francji. Opierając rozwój województwa na takich obszarach, które tworzą większą wartość dodaną, lub które mają wyższą produktywność niż średnia krajowa, otwieramy sobie drogę do szybszego wzrostu i osiągnięcia naszego celu strategicznego.

Rysunek 22. Porównanie poziomu produktywności (TFP) wybranych sektorów w porównaniu do średniej dla Polski (Polska=100) i Francji (Francja=100)

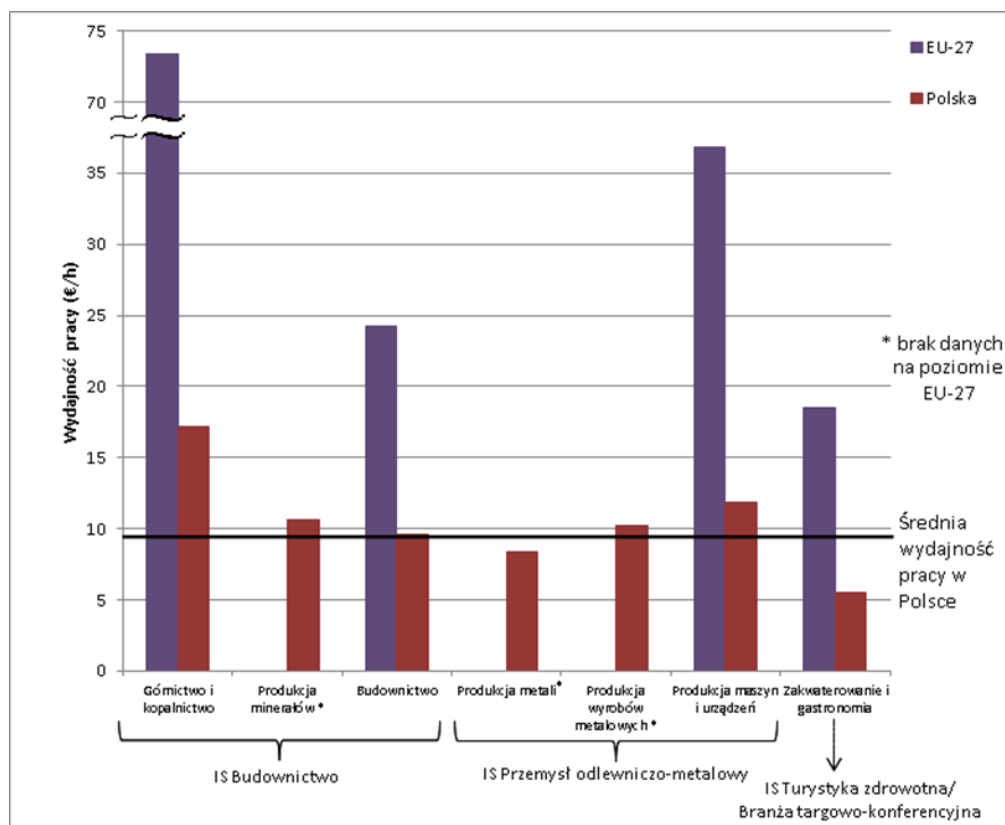


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bank Światowy (2012), Poland Enterprise Innovation Support Review.

61. **Wybrane inteligentne specjalizacje charakteryzują się ponadprzeciętną wydajnością pracy.** Rysunek 23, przedstawia poziom wydajności pracy w sektorach polskiej gospodarki powiązanych z wybranymi inteligentnymi specjalizacjami woj. świętokrzyskiego i odnosi je do średniego poziomu wydajności w Polsce i poszczególnych sektorach gospodarek UE27. Najwyższa wydajność pracy obserwowana jest w przemyśle wydobywczym i kopalnictwie, wytwarzaniu produktów z minerałów niemetalicznych, produkcji przetworzonych produktów metalowych i budownictwie. Dodatkowo, w latach 2008-2011 znacząco wzrosła wydajność pracy w produkcji podstawowych metali (Rysunek 24). Dane dotyczące wydajności pracy wydają się stawiać specjalizacje związane z turystyką (turystyka zdrowotna i prozdrowotna i branża targowo-kongresowa) w niekorzystnym świetle, należy jednak

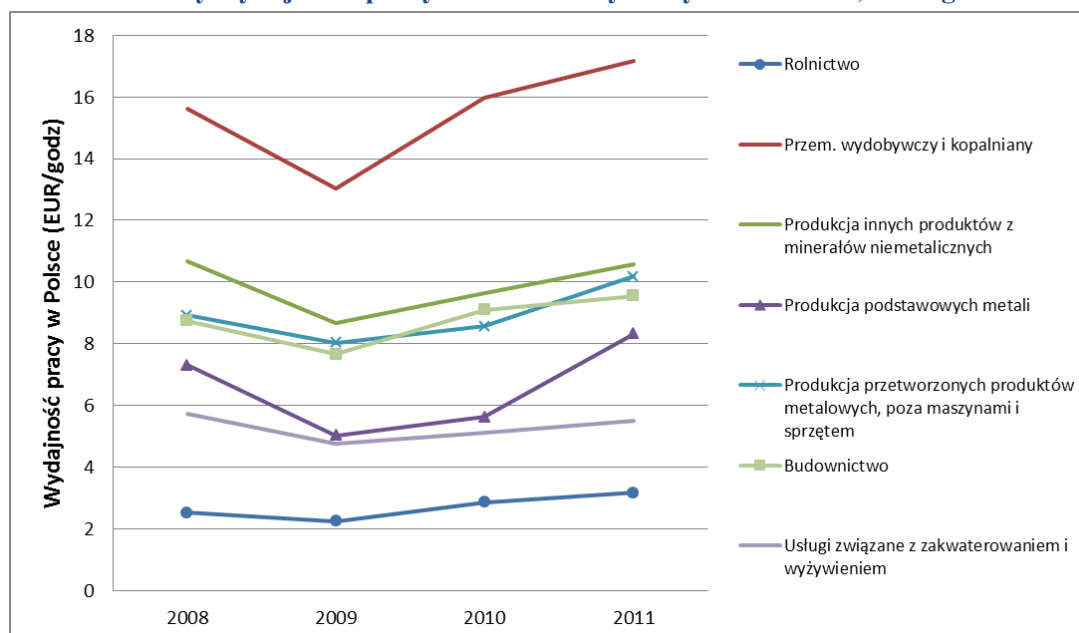
pamiętać, że usługi związane z zakwaterowaniem i wyżywieniem stanowią tylko część łańcucha wartości w tych specjalizacjach. Obydwie specjalizacje bazują na tych usługach, ale generują dużą część wartości dodanej w ramach świadczenia innych wyspecjalizowanych usług. Także w przypadku żywności ekologicznej należy pamiętać, że zarówno produkcja, jak i przetwórstwo ekologiczne produkują wyższą wartość dodaną niż tradycyjne rolnictwo, które dominuje poniższe statystyki.

Rysunek 23. Wydajność pracy w wybranych sektorach [EUR/godz] w porównaniu do średniej dla Polski i wybranych sektorów w UE27



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

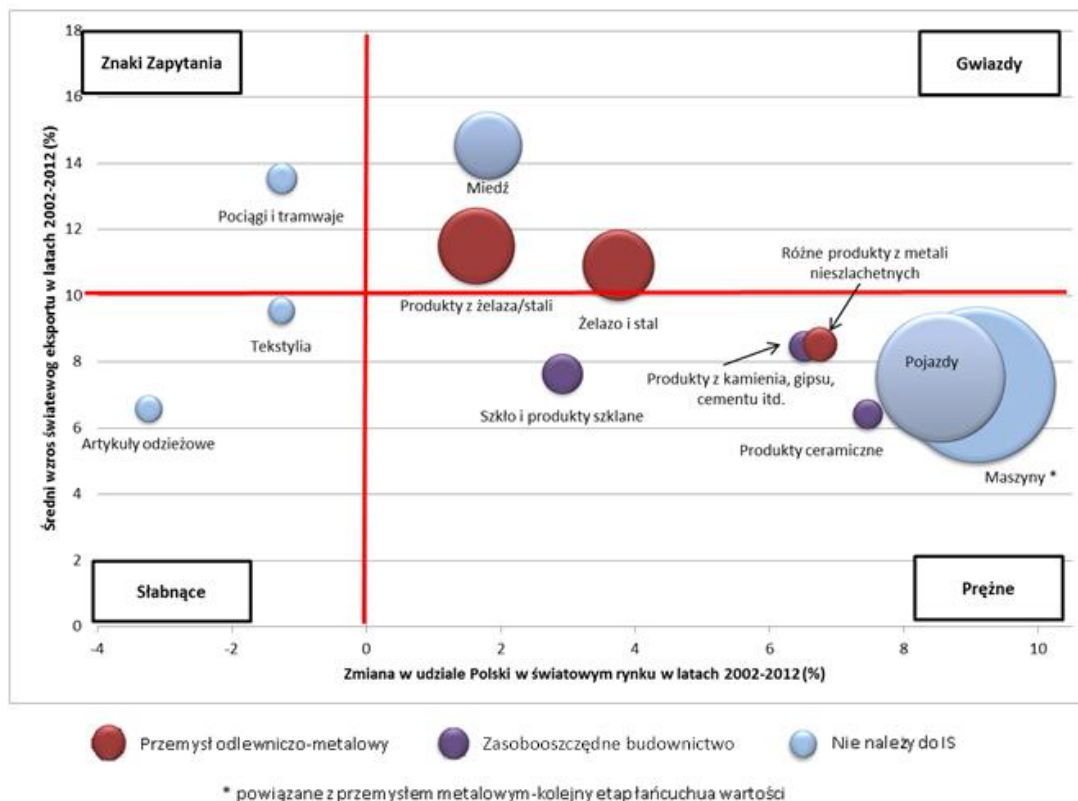
Rysunek 24. Zmiany wydajności pracy w Polsce w wybranych sektorach, EUR/godz 2008-2011



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu

62. **Przemysł metalowo-odlewniczy wybrany jako jedna z inteligentnych specjalizacji ma także duży potencjał eksportowy.** Analiza branżowej dynamiki polskiego eksportu na tle zmian na światowym rynku eksportowym potwierdza właściwy wybór inteligentnych specjalizacji. Rysunek 25 prezentuje grupy eksportowe o szczególnym znaczeniu dla Polski, oraz wskazuje które z nich mogą być punktem odniesienia dla IS województwa świętokrzyskiego. Oś pionowa pokazuje średni wzrost światowego eksportu w latach 2002-2012 (popyt światowy – im wyżej tym większy popyt na dane dobro) natomiast oś pozioma wskazuje dynamikę udziału eksportu z Polski w światowym handlu w tym okresie (większe wartości oznaczają wzrost udziału eksportu z Polski w danym obszarze). Wielkość pól pokazuje udział poszczególnych kategorii w eksporcie Polski w roku 2012. Dwie czerwone linie dzielą wykres na cztery kwadranty, które charakteryzują ewolucję polskiego eksportu w latach 2002-2012. Prawy górny kwadrant to obszar „gwiazd”, polskich produktów, których udział w światowym eksporcie znacznie się zwiększył i na które światowy popyt rośnie w szybkim tempie. Tutaj znajdują się przede wszystkim produkty związane z produkcją metali, zgodne z IS metalowo-odlewniczą. Prawy dolny kwadrant to obszary „prężne”, które zwiększają swój udział w światowym rynku, jednak światowy popyt na nie rozwija się wolniej niż średni wzrost światowego popytu. Duże znaczenie ma tutaj branża maszynowa, ale są też obecne produkty powiązane z budownictwem. „Znaki zapytania” z lewego górnego kwadrantu to produkty, na które popyt światowy rośnie szybko, lecz Polska traci w nich swój udział w rynku światowym. Lewy dolny kwadrant to obszary „gasnące”, czyli takie na które światowy popyt maleje oraz w których udział polskiego eksportu w światowym rynku spada.

Rysunek 25. Zmiany udziału polskiego eksportu w światowym rynku i kierunki rozwoju światowego eksportu, 2002-2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego.

63. Strategia RIS3 ma charakter „żyjącego dokumentu”, który będzie podlegać dostosowywaniu do zmieniającego się otoczenia i potrzeb interesariuszy. Zmiany te odnoszą się także do samego wyboru inteligentnych specjalizacji, które będą regularnie weryfikowane w ramach ciągłego procesu konsultacji pomiędzy sektorem publicznym, biznesem, uczelniami i społeczeństwem. Innymi słowy obecny wybór, nie oznacza że dane obszary pozostaną „inteligentnymi” przez cały okres do roku 2020. Może się okazać, że wybrane obszary nie spełniają pokładanych w nich nadziei i nie są w stanie wykorzystać swojego potencjału, lub że nowe i obiecujące, a na chwilę obecną niezauważalne obszary wyłonią się w ciągu następnych lat (tzw. „czarne łabędzie”), które będą wymagały „inteligentnego” wsparcia.

64. Dodatkowo w wyborze pomocne były następujące pytania robocze:

- Czy sektory już wykazują zadatki na inteligentną specjalizację (współpraca z B+R, zapotrzebowanie na tworzenie klastrów, badania nakierowane na nowe rodzaje rynków, itp.)?
- Czy są one w stanie znacząco przyczynić się do wzrostu województwa i wywrzeć możliwie najsilniejszy, pozytywny wpływ na transformację społeczno-gospodarczą?
- Czy ułatwią dokonanie zmian i transformację społeczno-gospodarczą województwa w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, która będzie przyciągać nowych, utalentowanych pracowników?
- Czy władze publiczne – pełniące funkcję publicznego inwestora – będą w stanie zaoferować wartość dodaną zwiększającą konkurencyjność wybranych obszarów?

- Czy specjalizacja może zyskać status „gwiazdy” w skali międzynarodowej (tj. czy ma międzynarodowy potencjał i może stanąć w konkurencyjne szranki na arenie globalnej)? oraz
- Czy rozumiemy różnicę pomiędzy rzeczywistymi potrzebami biznesowymi firm a roszczeniami, które często zgłaszają do władz przedsiębiorcy?¹³

CO DALEJ Z INTELIGENTNYMI SPECJALIZACJAMI?

65. **Przedsiębiorstwa we wskazanych przez nas obszarach wsparcia oczekują wymownej demonstracji korzyści, jakie mogą odnieść dzięki większym inwestycjom w B+R+I zanim zdecydują się wprowadzić zmiany w swoim modelu biznesowym.** Strategia RIS3 dla woj. świętokrzyskiego stara się uwzględnić te uwarunkowania oraz opór wobec zmian. Jak wynika z prac w terenie przeprowadzonych w 2013 roku, wiele firm mających uczestniczyć w procesie strategicznym RIS3 powinno wraz z władzami publicznymi podjąć dodatkowe działania polegające na:

- przeprowadzeniu pogłębionej analizy swoich uśpionych i uświadomionych potrzeb, których zaadresowanie (poprzez interwencję publiczną) przyczyni się do uwolnienia ich potencjałów wewnętrznych i stopniowego przesuwania się w łańcuchu wartości do górnych jego części,
- bliższemu przyjrzeniu się wyzwaniom stojącym przed sektorem (planowane regulacje, nowe produkty pojawiające się w wyniku B+R+I prowadzonych na całym świecie, nowe potrzeby ze strony rynku, itp.), oraz
- zastanowieniu się, w jaki sposób mogą szybko dojść do pierwszych sukcesów będących dowodem słuszności przyjętej strategii biznesowej, w której innowacje są uznawane za motor wzrostu.

66. **Dla każdej inteligentnej specjalizacji opracujemy biznes plan w postaci tzw. karty procesu.** Opiszemy w nim proces transformacji danego sektora wyszczególniającego cele, zasoby, wartości referencyjne, poziom akceptacji ze strony rynku oraz stopę zwrotu z inwestycji publicznych. Każda karta procesu oparta będzie na szczegółowej analizie potrzeb, która zostanie przeprowadzona w 2014 roku. Wyniki analizy potrzeb będą miały istotne znaczenie przy decydowaniu o liczbie i intensywności poszczególnych kierunków wsparcia, które mają sprawić, że wybrane sektory staną się bardziej „inteligentne”. Jest to istotne działanie, które wesprze władze publiczne we właściwym zdefiniowaniu precyzyjnej interwencji publicznej, która będzie wspierała tylko te firmy, które są zdolne do wykorzystania środków publicznych w inteligentny sposób. Dlatego też odróżniamy populację firm od grup docelowych (patrz Ramka 4 poniżej).

Ramka 4. Różnica między „populacją” inteligentnych specjalizacji a grupami docelowymi

„Populacja” inteligentnych specjalizacji w woj. świętokrzyskim to wszystkie przedsiębiorstwa spełniające kryteria definicji dla czterech obszarów wytypowanych do udziału w procesie strategicznym RIS3. Natomiast priorytetowa grupa docelowa to ta część całej populacji przedsiębiorstw, która wydaje się mieć szanse na odniesienie największych korzyści ze wsparcia oferowanego w ramach RIS3. Innymi słowy, są to przedsiębiorstwa dysponujące potencjałem wzrostu i kadrą menedżerską, która jest gotowa, chętna i zdolna do wykorzystania środków publicznych w najbardziej efektywny sposób. Koncepcja priorytetowej grupy docelowej oparta jest na założeniu, że przedsiębiorstwa, które otrzymają wsparcie, wygenerują wartość dodaną istotną z punktu widzenia

¹³ Podstawowa różnica między potrzebą a roszczeniem jest taka, że roszczenie jest przez przedsiębiorstwa głośno artykułowane (i dotyczy zazwyczaj dotacji i ulg podatkowych), natomiast potrzeba wynika z głębokiej znajomości wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie i pomaga odkryć problemy i ograniczenia, które nie są bezpośrednio zgłaszane przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

ogólnych celów zawartych w deklaracji programowej RIS3 dla woj. świętokrzyskiego.

Wybór priorytetowych grup docelowych: koncepcja „priorytetowych grup docelowych” obejmuje dwa kluczowe wymiary: po pierwsze, należy wytypować przedsiębiorstwa, które mogą odnieść największe korzyści z publicznego wsparcia, a po drugie zadbać o maksymalną korzyść ekonomiczną dla województwa. Dzięki pogłębionej analizie potrzeb z 2014 roku, w procesie strategicznym RIS3 będzie można zastosować następujące kryteria selekcji:

Materialne kryteria selekcji	Niematerialne kryteria selekcji
• Przedsiębiorstwa prowadzące działalność B+R+I. • Przedsiębiorstwa mające długą listę dostawców. • Co najmniej 50 procent firm nastawionych na eksport. • Przedsiębiorstwa, które w przeciągu ostatnich trzech lat wprowadziły nowe produkty. • Przedsiębiorstwa, które w przeciągu ostatnich trzech lat wprowadziły nowe procesy, modele zarządzania czy marketingu. • Przedsiębiorstwa, które potrzebują certyfikatów.	• Przedsiębiorstwa gotowe, chętne i zdolne do wykorzystania bezpośredniego wsparcia dla poprawy konkurencyjności i wzrostu. • Przedsiębiorstwa zainteresowane prowadzeniem działalności B+R+I. • Przedsiębiorstwa, które mogą od razu odnieść korzyści ze szkoleń specjalistycznych (merytorycznych) i menedżerskich. • Przedsiębiorstwa oferujące produkty, które można zaadaptować do nowych rynków. • Przedsiębiorstwa gotowe do tworzenia klastrów.

Nie priorytetowe grupy docelowe: strategia RIS3 jest co prawda ukierunkowana priorytetowo, lecz mimo wszystko uwzględnia firmy spoza grupy docelowej (np. 25-30% zasobów). Kryteria selekcji powinny obejmować wyżej wymienione czynniki niematerialne. Dodatkowo, przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia RIS3 powinny:

- Posiadać zadatki na „małą inteligentną specjalizację”;
- Przedstawić uzasadnienie biznesowe mające potencjał „transformacji” województwa;

Zaoferować wyjątkowe perspektywy wzrostu.

Istnieją pewne stałe cechy, których będziemy szukać w ramach grup docelowych – mówimy wówczas o tzw. mikrokosmosie inteligentnych specjalizacji. Dla każdego z wybranych tematów w procesie wdrożenia RIS3 opracujemy charakterystykę przedsiębiorstw, z uwzględnieniem m.in. następujących kryteriów:

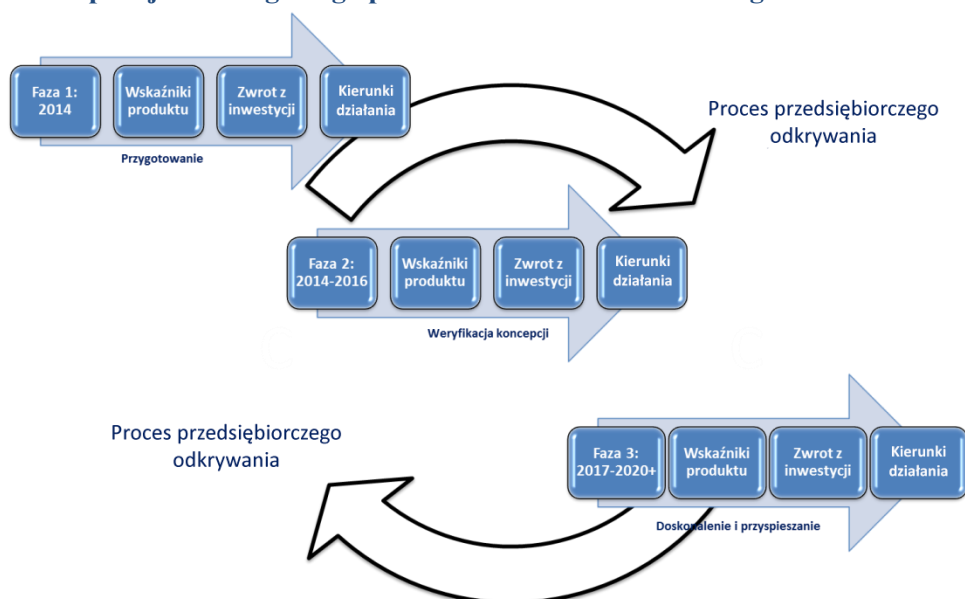
- Firmy produkcyjne
 - Liczba pracowników maksymalnie do 249 osób, zgodnie z definicją MŚP.
 - Wiek najmłodszych produktów wprowadzonych na rynek.
 - Wiek najstarszych produktów nadal wytwarzanych i sprzedawanych.
 - Aktywność eksportowa (Polska, Europa, świat).
 - Wewnątrzfirmowa działalność B+R+I.

- Działalność B+R zlecana na zewnątrz.
- Pozycja w łańcuchu wartości.
- Firmy usługowe
 - Sektory ICT specjalizujące się w projektowaniu i produkcji oprogramowania.
 - Sektor ICT w outsourcingu.
 - Firmy wzornictwa przemysłowego.
 - Wiek najmłodszych produktów wprowadzonych na rynek.
 - Wiek najstarszych produktów nadal wytwarzanych i sprzedawanych.
 - Aktywność eksportowa (Polska, Europa, świat).
 - Wewnątrzfirmowa działalność B+R+I.
 - Działalność B+R+I zlecana na zewnątrz.
 - Pozycja w łańcuchu wartości.

III.2. ... działając według długookresowego planu

67. **Proces wdrażania strategii RIS3 podzielono na trzy kluczowe etapy obejmujące okres 2014, 2015-2016, 2017-2020+.** Etap 1 (2014) – „Przygotowanie; Etap 2 (2015-2016) – „Testowanie”; Etap 3 (2017-2020+) – „Ulepszanie i przyspieszanie”. W następnych paragrafach koncepcja trzech etapów wdrażania zostanie rozwinięta – każdy z etapów będzie oddzielnie opisywany przez tzw. karty procesu składające się z następujących elementów: wskaźników produktu, przewidywanego zwrotu z inwestycji oraz konkretnych działań przewidywanych do realizacji w kolejnych etapach.
68. **W okresie 12 - 18 miesięcy od rozpoczęcia wdrażania strategii RIS3 planujemy osiągnąć pierwsze sukcesy.** Dzięki nim będziemy mogli zademonstrować obywatelom, przedsiębiorstwom, naukowcom, a także podmiotom finansującym, że w województwie doszło do zmiany paradygmatu i że innowacje stopniowo stają się motorem wzrostu gospodarczego. Oczekujemy, że pod koniec 2015 roku sytuacja będzie wyglądać w następujący sposób:
- Przeprowadzony został stopniowy proces wprowadzania innowacji do bieżącej działalności UMWS oraz instytucji podległych. Ponadto, jasne i zrozumiałe kluczowe wskaźniki realizacji strategii zostały przyjęte i są publicznie dostępne.
 - Zdefiniowano priorytetowe grupy docelowe w ramach obszarów inteligentnych specjalizacji, a grupy te reprezentują znaczący potencjał wzrostu.
 - Zawarto porozumienie z przedstawicielami obszarów inteligentnych specjalizacji ze wskazaniem wzajemnych korzyści oraz obowiązków.

Rysunek 26. Nasze podejście do ogólnego planu działań w ramach strategii RIS3



Źródło: opracowanie własne

69. **Etap I: „Przygotowanie”** – w roku 2014 ukończymy pogłębioną analizę potrzeb biznesu, na których będzie się koncentrować strategia RIS3. Na tym etapie zostaną zidentyfikowane i wybrane priorytetowe grupy docelowe. Istniejąca struktura wsparcia zostanie dostosowana pod potrzeby biznesowe w inteligentnych specjalizacjach poprzez m.in. wprowadzenie wskaźników sukcesu (KPI).

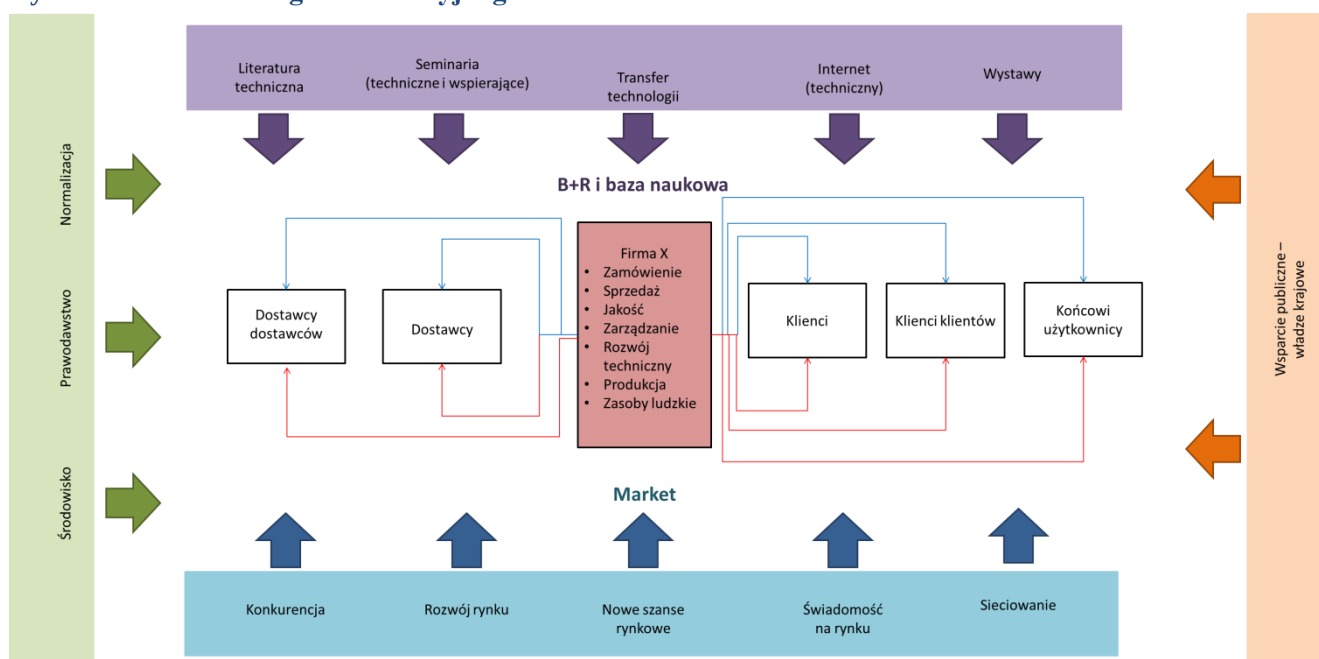
Tabela 6. Karta do etapu I: pomiar postępów i efektów

Kluczowe wskaźniki realizacji przypisane do etapu I	Oczekiwany zwrot z inwestycji dla etapu I
- Wybór potrzeb, na których koncentruje się strategia RIS3. - Wybór priorytetowych grup docelowych. - Zawarcie porozumień z przedstawicielami obszarów działalności gospodarczej z wybranych obszarów inteligentnej specjalizacji. - Wybór oraz zaprojektowanie (lub przeprojektowanie) kierunków wsparcia priorytetowych grup docelowych. Zadanie to obejmuje opis zasobów przypisanych do każdego z kierunków. - Zdefiniowanie co najmniej 20 możliwych do uzyskania „szybkich sukcesów” (tzn. projektów, które przyniosą widoczne rezultaty w 2015 roku).	W 2014 roku nie oczekujemy zwrotu z inwestycji w sensie materialnym. Chcemy jednak efekty niematerialne takie jak: - Przedsiębiorcy zaangażowani w projekt inteligentnych specjalizacji w pełni popierają plan RIS3 i zgadzają się na rolę aktywnych uczestników, a nie tylko beneficjentów finansowych. - Instytucje otoczenia biznesu tworzą spójną infrastrukturę innowacji skoncentrowaną na kluczowych wskaźnikach realizacji RIS3.

Działania wspierające etap I

1. **Wywiady i przygotowania:** wszystkie wywiady będą prowadzone przez profesjonalnych rozmówców (zaznajomionych z różnorodnymi potrzebami/oczekiwaniem różnych sektorów gospodarki). W wywiadach będą uczestniczyć przedstawiciele lokalnych instytucji otoczenia biznesu, którzy dzięki temu od samego początku będą mogli się przygotować do czekających ich zmian. Działania te obejmują również poszukiwanie i typowanie przedsiębiorstw najlepiej nadających się do realizacji RIS3.
 2. **Grupy fokusowe** dotyczące porozumień zawieranych z przedsiębiorstwami.
 3. **Wspieranie „szybkich sukcesów”:** w trakcie roku 2014 należy zidentyfikować i wybrać tzw. szybkie sukcesy. Wszystkie organizacje otoczenia biznesu będą mogły się zastanowić, w jaki sposób można te sukcesy osiągnąć przy wsparciu istniejącej infrastruktury działającej w ukierunkowany, skoncentrowany sposób.
 4. **„Inteligentna administracja”:** działanie gwarantujące samodoskonalenie kadry samorządowej na każdym szczeblu.
 5. **Rozwój potencjału:** działanie obejmować będzie szkolenia i kursy służące przekwalifikowaniu, a także rozwój potencjału nowych specjalistów.
 6. **Skarbnica projektów:** gromadzenie propozycji innowacyjnych projektów pochodzących od grup lokalnych interesariuszy, przedstawianych w formie krótkiego *business planu* zawierające ogólne cele, opis partnerów do projektu, szacunkowy budżet oraz informacje na temat potrzeby publicznego wsparcia. Skarbnica projektów będzie stanowić uzupełnienie analizy lokalnych przedsiębiorstw.
70. **W pracach nad pogłębioną analizą potrzeb zastosujemy metodologię „innowacyjnego łańcucha wartości”.** Zgodnie z założeniami tej metody, przedsiębiorstwa są pozycjonowane w łańcuchu wartości (pomiędzy dostawcami a klientami), a także w relacji do działalności B+R, otoczenia prawnego i trendów rynkowych. W rezultacie powstaje swego rodzaju „mapa” pokazująca kierownictwu firmy, jakie jest miejsce ich przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości. Z kolei organy administracji i instytucje otoczenia biznesu mogą się z mapy dowiedzieć, na jakich obszarach należy się spodziewać największych efektów. Mapa ma też pokazać, które usługi należy wesprzeć środkami publicznymi (w takiej czy innej formie), a które powinny pozostać wyłącznie w gestii usługodawców prywatnych. Skrócony schemat metodologii przedstawiono na Rysunek 27 poniżej:

Rysunek 27. Metodologia innowacyjnego łańcucha wartości



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Światowego

71. Etap II: „Testowanie” (od 2015 r. do 2016 r.) – postrzegany jako punkt zwrotny całego procesu strategicznego RIS3. W tym okresie musimy uzyskać masę krytyczną sukcesów i pozytywnych przykładów tak, aby wszyscy interesariusze (także na szczeblach krajowych) mogli się przekonać, iż aspiracje zapisane w dokumencie strategicznym RIS3 dla woj. świętokrzyskiego są oparte na faktycznym zaangażowaniu wszystkich lokalnych uczestników procesu. Kierunki wsparcia są gotowe do uruchomienia, a wybrane przedsiębiorstwa zaczynają z nich korzystać. Jak przewiduje plan działań:

- Kierunki wsparcia są gotowe i dostępne (np. wsparcie finansowe w postaci doprecyzowanej na podstawie wyników analizy potrzeb, bezpośrednie wsparcie praktyczne dla przedsiębiorstw, które zdecydowały się na restrukturyzację w celu poprawy konkurencyjności, ułatwianie dostępu do zasobów B+R, wsparcie na rzecz eksportu, wsparcie dla klastrów, rozwój przedsiębiorczości ukierunkowanej na nowe firmy technologiczne, itp.).
- Powołano specjalistyczny zespół działający na rzecz poprawy wyników publicznej infrastruktury wsparcia i jakości świadczonych usług.
- System analizy potrzeb poszerzono o grupy nie-priorytetowe w poszukiwaniu okazji i możliwości wzbogacenia procesu inteligentnej specjalizacji.
- Już na początku tego etapu system monitorowania procesu strategicznego RIS3 jest przygotowany do działania.

Tabela 7. Karta do etapu II: pomiar postępów i efektów

Kluczowe wskaźniki realizacji przypisane do etapu II	Oczekiwany zwrot z inwestycji dla etapu II
• Z działań wspierających zaczyna korzystać co najmniej 50 przedsiębiorstw. • Rezultaty co najmniej 10 przykładowych „szybkich sukcesów” wybranych w 2014 roku stają się mierzalne. • Przynajmniej połowa infrastruktury wsparcia otrzymuje certyfikaty jakości. • Co najmniej 40 procent wszystkich przedsiębiorstw należących do priorytetowych grup docelowych zna proces strategiczny RIS3, różne kierunki wsparcia (działań) i wie, jak może uzyskać dostęp do tych zasobów (kryterium świadomości i przejrzystości). • Co najmniej 25 projektów dotyczących start-upów ma niedługo otrzymać wsparcie (pod warunkiem, że projekty te spełnią twarde kryteria „oczekiwanego wzrostu”). • W połowie 2015 roku powstanie pierwszy raport z monitorowania procesu strategicznego RIS3.	• Jedna trzecia przedsiębiorstw otrzymujących wsparcie notuje wzrost ¹⁴ wyższy niż średnia z ostatnich trzech lat ich działalności. • Połowa przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz organów administracji publicznej objętych wsparciem publicznie chwali otrzymaną pomoc. • W połowie przykładów „szybkich sukcesów” wybranych w 2014 roku notuje się wzrost i rentowność na poziomie o 20 procent wyższym niż w poprzednich okresach. • Zmiany po stronie administracji są zauważane przez interesariuszy i opisywane w ankietach satysfakcji. Zmiany te są aktywnie promowane przez media. • Prowadzone są debaty na temat zaangażowania dostawców i klientów z terenu województwa do uczestnictwa w łańcuchach wartości wybranych priorytetowych grup docelowych (co najmniej 50 potencjalnych transakcji w portfelu).
Działania wspierające etap II	
Jak zaznaczono wyżej, pełen spis działań wspierających powstanie w oparciu o wyniki prac prowadzonych w 2014 roku. Już teraz można jednak przewidywać, że do realizacji celów procesu strategicznego RIS3 potrzebne będą konkretne rodzaje działań ze strony Samorządu Województwa świętokrzyskiego i partnerów społeczno gospodarczych, nakierowane na realizację nadrzędnych celów procesu strategicznego RIS3. Na poniższej liście nie uwzględniono kierunków związanych z bezpośrednią pomocą finansową (dotacje, pożyczki, pożyczki preferencyjne, dofinansowanie). Proponowany pakiet środków zostanie poddany ponownej analizie i uzupełniony w 2014 roku. 1. Przyspieszenie wzrostu: zestaw działań obejmujących całość doświadczenia i wiedzy eksperckiej niezbędnej do przyspieszenia wzrostu wybranych przedsiębiorstw poprzez bezpośrednie, praktyczne konsultacje dotyczące wszystkich aspektów działalności przedsiębiorstwa (zarządzanie, strategia, sprzedaż i marketing, produkcja, logistyka, relacje z dostawcami, itd.). Podmiot odpowiedzialny za to działanie pozyska do współpracy ekspertów lokalnych i zewnętrznych, również z zagranicy. Analiza potrzeb będzie kontynuowana. 2. Wsparcie eksportu: przedsiębiorstwa dysponujące potencjałem eksportowym otrzymają pomoc	

¹⁴Obliczane przyrostowo, tj. w dodatku do „naturalnego” wzrostu sektora.

w wyborze najbardziej obiecujących rynków i w dostosowaniu aktywności marketingowej do eksportu. Wsparcie obejmuje usługi doradcze, pomoc w uczestnictwie w imprezach branżowych, pomoc w uzyskaniu niezbędnych certyfikatów/akredytacji, pomoc w zakresie praw własności intelektualnej, itp.

3. **Budowanie świadomości:** kampania informacyjna będzie regularnie kierowana do priorytetowych grup docelowych w celu przekazania im komunikatów o źródłach wsparcia inwestycji, przykładowych sukcesach, wynikach monitorowania postępów, itd. Będą także prowadzone kampanie informacyjne adresowane do ogółu przedsiębiorstw oraz opinii publicznej w aspekcie wizji RIS3, w nadziei na pozyskanie nowych uczestników procesu.
4. **Klastry i działalność B+R:** jeżeli pojawią się wspólne potrzeby i będzie możliwe ich zaadaptowanie do kontekstu, podmioty wspierające pomogą przedsiębiorstwom zorganizować się w klastry w celu prowadzenia nowej działalności B+R. Instytucje te zajmą się umowami, zarządzaniem procesem, prawami własności intelektualnej, itp.
5. **Wspieranie przedsiębiorczości:** w ramach procesu strategicznego RIS3 powstaną plany działania stymulujące przedsiębiorczość w firmach, adresowane również do początkujących przedsiębiorców. Będą one obejmować działania informacyjne, szkoleniowe, rozwój potencjału oraz konkursy. Ich celem będzie pobudzenie ducha przedsiębiorczości w województwie.
6. **Targi i internacjonalizacja:** promocja targów ma służyć stymulowaniu i promowaniu specjalizacji województwa. Chodzi o pozyskanie dostawców, klientów i innowatorów dla celów promocji województwa.
7. **Start-up Świętokrzyskie:** jest to autorski zestaw działań samorządu województwa, realizowany przez lokalny podmiot, dysponujący pełną ofertą usług dla start-upów. Na szczególną uwagę mogą liczyć te start-upy, które od samego początku mają międzynarodowy potencjał.

72. **Etap III: „Ulepszenie i przyspieszenie” (2017-2020+) – na początku tego etapu będą gotowe trzy raporty z monitorowania postępów procesu.** Pierwszym zadaniem tego ostatniego już etapu będzie korekta poszczególnych mechanizmów wspierających proces strategiczny RIS3, o ile zajdzie taka potrzeba. Dotyczy to wizji, kluczowych wskaźników realizacji, pomocy oferowanej przez agencje wspierające, porozumień partnerskich zawieranych przez przedsiębiorców z obszarów inteligentnej specjalizacji i władze województwa, a także doprecyzowania spodziewanego zwrotu z inwestycji.

Tabela 8. Karta do etapu III: pomiar postępów i efektów

Kluczowe wskaźniki realizacji przypisane do etapu III	Oczekiwany zwrot z inwestycji dla etapu III
- Przynajmniej 100 przedsiębiorstw rocznie wnioskuję o wsparcie przewidziane w strategii RIS3. - Co najmniej 50 procent przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia uważa, że odegrało ono decydującą rolę z punktu widzenia ich wzrostu i konkurencyjności.	- Przedsiębiorstwa korzystające ze wsparcia podnoszą poziom zatrudnienia. - Co najmniej 30 procent przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia zatrudnia więcej wykwalifikowanych pracowników. - Co najmniej 20 procent przedsiębiorstw korzystających ze wsparcia ma wyższy

• W każdym roku powstaje co najmniej 15 technologicznych start-upów. • Co najmniej 75 procent wszystkich start-upów objętych wsparciem jest w stanie przetrwać, a przynajmniej 50 procent z nich notuje wzrost zgodny z biznes planem po trzech latach działalności. • Wszystkie usługi świadczone dzięki środkom publicznym (niezależnie od tego, czy są realizowane przez agencje prywatne, czy publiczne) są wykorzystywane przez beneficjentów. • Przynajmniej 20 zespołów B+R angażuje się w transfer wiedzy do firm lokalnych oraz tych zlokalizowanych poza granicami województwa.	wskaźnik eksportu i wchodzi na nowe rynki. • Podczas wywiadów co najmniej 60 procent przedsiębiorstw z wszystkich sektorów gospodarki uważa, że w województwie świętokrzyskim stworzono klimat atrakcyjny dla inwestorów. • Woj. świętokrzyskie pozyskało z zewnątrz co najmniej 10 inwestycji na obszarach inteligentnej specjalizacji. • Władze krajowe uznają, że w woj. świętokrzyskim dokonała się planowana zmiana paradygmatu. • Woj. świętokrzyskie jest wzorem dobrych praktyk w skali europejskiej, a jego przedstawiciele są zapraszani przez inne regiony do dzielenia się swoimi doświadczeniami.
--	--

Działania wspierające etap III

1. **Dalsze wdrażanie planów wsparcia** dla priorytetowych grup docelowych (nawet jeśli grupy te zostały ponownie zdefiniowane).
2. **Poszerzenie portfela beneficjentów** o przedsiębiorstwa dysponujące wysokim potencjałem wzrostu, lecz nienależące do priorytetowych grup docelowych (np. 25 procent wsparcia jest kierowane do tych przedsiębiorstw).
3. **Aktywna polityka pozyskiwania przedsiębiorstw** i inwestorów z zewnątrz (w oparciu o wyniki etapu II).
4. Jeżeli wyniki spełniają oczekiwania, powołanie zespołu specjalizującego się w pozyskiwaniu funduszy umożliwiających kontynuację działań podobnych do tych przewidzianych w strategii RIS3.

III.3. ... wspierając się wieloletnim planem finansowym.

73. **Regionalny Program Operacyjny (RPO) na lata 2014-2020 jest jednym z najważniejszych instrumentów finansowych służącym do wdrożenia strategii RIS3.** Jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, fundusze strukturalne zainwestowane w ramach RPO na lata 2007-2013 zostały przede wszystkim wykorzystane na odnowienie parku maszynowego oraz na remonty i wyposażenie obiektów (na przykład dla celów hotelarstwa i turystyki), a w mniejszym stopniu na rozwój rodzimych, innowacyjnych technologii. Jak wynika z analizy około 800 projektów na obszarze „innowacyjności i poprawy konkurencyjności” w ramach RPO na lata 2007-2013, wsparcie otrzymało ponad 11 sektorów bez widocznej koncentracji oraz wyznaczonych priorytetów.¹⁵

¹⁵ Wsparcie otrzymały m.in. takie sektory jak: 1) Turystyka, hotelarstwo, działalność uzdrowiskowa; 2) Medycyna, usługi (stomatologia, chirurgia plastyczna, RTG); 3) Branża kamieniarska; 4) Materiały budowlane; 5) Przemysł metalowy; 6) Przemysł drzewny, stolarstwo, meblarstwo, palety drewniane; 7) Ekologia (usuwanie i przetwarzanie

74. **Kluczowe dla sukcesu RIS3 będzie zapewnienie niezbędnej spójności między nim a kluczowym narzędziem wdrażania RIS, jakim jest RPO.** Na bazie zebranych doświadczeń, mamy świadomość konieczności udoskonalenia niektórych aspektów wdrażania RPO oraz procesu naboru projektów. Wysiłki należy skoncentrować na przejrzystym i maksymalnie odciążonym formalno-biurokratycznym procesie naboru projektów. Środek ciężkości projektów, należy przerzucić bowiem na ich merytoryczną stronę, z naciskiem na efektywność projektów z uwzględnieniem stopy zwrotu z inwestycji i długotrwałe rezultaty w przyszłości. Precyzyjnie i jasno należy opisać też działania wspierające badania stosowane oraz współpracę na styku świata nauki i przemysłu.

Tabela 9. Alokacja dla RPO woj. świętokrzyskiego w perspektywie 2014-2020, w milionach euro, z EFRR i EFS, przy poziomach cen z 2011 roku

	A	W tym:		B – rezerwa programowa						Łączna alokacja dla RPO	W tym:			
		EFRR	EFS	B1	W tym:		B2	W tym:			EFRR	%	EFS	%
					EFRR	EFS		EFRR	EFS					
ŚWIĘTOKRZYSKIE	1 017,4	717,4	300,0	55,9	48,8	7,1	150,0	82,6	67,4	1 223,3	848,7	69%	374,5	31%

Źródło: MRR 2013

Tabela 10. Poziomy koncentracji środków dla regionów kategoryzowanych jako słabiej rozwinięte w podziale na RPO i programy krajowe, przyjęte w wersji roboczej Umowy Partnerstwa z 12 lipca 2013 roku

Słabiej rozwinięte regiony				
Fundusz	Minimalny poziom alokacji środków na dany cel tematyczny (<i>ring-fencing</i>)	Ustalony poziom alokacji środków na dany cel tematyczny	W tym	
			%, w przypadku którego alokacja środków na dany cel tematyczny zostanie zabezpieczona na szczeblu krajowym	%, w przypadku którego alokacja środków na dany cel tematyczny zostanie zabezpieczona na szczeblu regionalnym

odpadów); 8) Odpady z biomasy; 9) Energetyka wodna; 10) Energetyka wiatrowa; 11) Stacje obsługi pojazdów i myjnie samochodowe

Projekt „Perspektywy RSI Świętokrzyskie - IV Etap” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

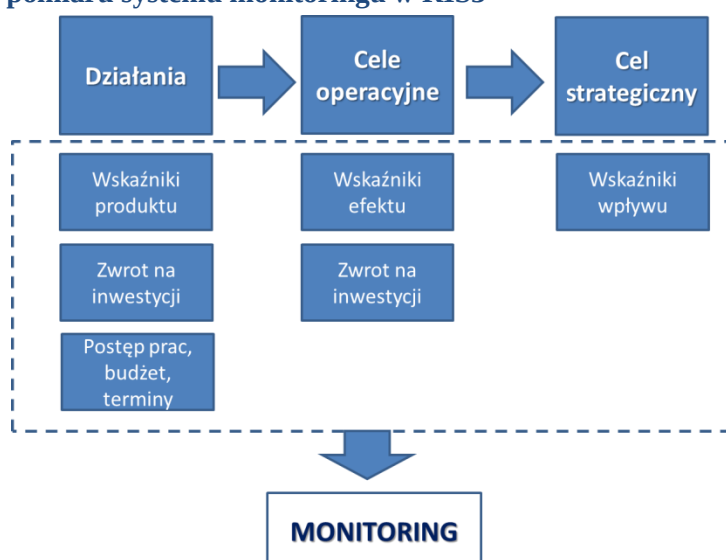
EFRR	<u>Cele: 1, 2, 3, 4</u> co najmniej 50% środków z EFRR należy przeznaczyć na cele tematyczne 1, 2, 3 i 4 (badania i innowacyjność, ICT, małe i średnie przedsiębiorstwa, gospodarka niskoemisyjna)	59%	49%	51%
EFRR i FS	<u>W tym: cel 4</u> co najmniej 15% środków z EFRR należy przeznaczyć na cel tematyczny 4, dla celów związanych z wyznaczeniem poziomu ring-fencingu można wykorzystać środki z FS przypisane do celu tematycznego 4	19%	46%	54%

Źródło: MRR 2013

III.4. ... stosując system monitoringu

75. **Zmiana paradygmatu inwestycji funduszy unijnych nie dokona się bez solidnego systemu monitorowania.** Dzięki niemu wszyscy interesariusze będą mogli systematycznie analizować i dostosowywać projekty na podstawie oceny ekonomicznych efektów poszczególnych instrumentów wsparcia finansowych w ramach RPO. Do tej pory zbudowaliśmy tylko częściowy system monitoringu, który nie zawsze umożliwia podejmowanie właściwych inwestycji na podstawie analizy danych i efektów. Musimy zbudować nowy system, podobny do systemów monitoringu efektów stosowanych w sektorze prywatnym.
76. **Monitoring skoncentrowany będzie na trzech kluczowych aspektach RIS3: mierzeniem postępu prac, mierzeniem osiągniętych efektów (cele operacyjne), oraz pomiarem wpływu (cel strategiczny).** Poniższy schemat wskazuje na obszary koncentracji systemu monitoringu.

Rysunek 28. Obszary pomiaru systemu monitoringu w RIS3



Źródło: opracowanie własne

77. Proponowany system monitorowania RIS3 zasadza się na kilku podstawach. Są one następujące:

a) Uzgodnienie szczegółowych kluczowych wskaźników wykonania, wraz z terminami

- Każdy mechanizm wsparcia musi zostać omówiony i uzgodniony przez władze województwa i przedsiębiorców, którzy będą z tych mechanizmów korzystać. W porozumieniach partnerskich przedstawiony jest model wsparcia (pieniądze, wsparcie techniczne/terytorialne, wsparcie B+R, promocja danego obszaru działalności gospodarczej, itd.) oraz opis spodziewanych rezultatów w perspektywie 18, 36 i 60 miesięcy.
- Zawierane porozumienia uwzględniają także opis wzajemnych zobowiązań stron (takich jak, na przykład, dostosowanie istniejących publicznych instytucji otoczenia biznesu do faktycznych potrzeb przedsiębiorstw działających na wybranych obszarach działalności gospodarczej, albo wkład sektora prywatnego w proces strategiczny RIS3).

b) Uzgodnienie systematycznych i okresowych przeglądów

- Odpowiednia komórka/ komórki w urzędzie marszałkowskim dokona przeglądu procesu wdrażania najważniejszych instrumentów przewidzianych w RIS3. Dodatkowo, prace te zostaną wzmocnione dodatkowymi osobami z zewnątrz, np. przedstawicielami wyższych uczelni i/lub konsultantami z sektora prywatnego, lecz w obu przypadkach nie będą to reprezentanci grona interesariuszy z województwa¹⁶.
- Dwa razy w roku dokonany zostanie przegląd realizacji projektów, oparty na specjalnie przygotowanym szablonie uwzględniającym analizę potrzeb (na jakie potrzeby odpowiada dany plan działania? w jaki sposób każda z instytucji go realizuje? w jaki sposób plan działania jest wykorzystywany przez beneficjentów?).
- Przegląd nie ma polegać na ocenie, lecz na ciągłej analizie efektywności wdrażania i wykorzystywania danego planu. Efektem przeglądu ma być porównanie założeń RIS3 i planów działań wspierających, z rezultatami uzyskanymi w danym okresie.

c) Przyjęcie partycypacyjnego modelu monitorowania (opartego na współuczestnictwie)

- Świętokrzyska Rada Innowacji jako organ monitorujący RIS3, wzmocniona będzie reprezentantami świata biznesu (z wybranych inteligentnych specjalizacji), a także przedstawicielami organizacji wspierających realizację planu działań RIS3 (instytucje otoczenia biznesu i sektor B+R).
- Świętokrzyska Rada Innowacji na podstawie zebranych materiałów przez wyznaczoną komórkę w urzędzie marszałkowskim i współuczestniczące we wdrażaniu RIS3 instytucje, zajmie się pogłębioną analizą przebiegu realizacji strategii RIS3, w oparciu o efekty pracy środowisk partycypujących.
- W każdym półroczu przegląd będzie się koncentrować na ogólnej ocenie zanotowanych postępów i zaangażowanych zasobów.
- W każdym roku przegląd, oprócz wyżej wymienionych działań, będzie także obejmować refleksję nad tym, czy plan wykonawczy RIS3 nie wymaga korekty pod kątem lepszego dopasowania do nadrzędnych celów wyznaczonych w dokumencie strategicznym RIS3. Chodzi o to, aby systematycznie dostosowywać plan do zewnętrznych i/lub nieprzewidzianych na dany moment czynników, które mogłyby w negatywny sposób wpłynąć na pomyślną realizację RIS3.

¹⁶ Pozyskanie osób z zewnątrz dla celów przeglądu jest uzasadnione nie tylko względami dobrej praktyki. Zapewnia także interesariuszom świeże, obiektywne spojrzenie na przebieg poszczególnych etapów wdrażania strategii.

- Świętokrzyska Rada Innowacji raz na dwa lata dokonuje przeglądu nadrzędnych celów procesu strategicznego RIS3. W razie potrzeby rekomendowane są Zarządowi Województwa zmiany podziału i/lub przesunięcia środków. W ramach tego przeglądu można także przeanalizować ramy współpracy między przedsiębiorcami i władzami województwa, stanowiące fundament procesu strategicznego RIS3.

d) „Kalibrowanie” procesu strategicznego i kluczowych wskaźników wykonania

- System monitorowania procesu strategicznego RIS3 ma wspierać Zarząd Województwa Świętokrzyskiego w dokonywaniu systematycznych przeglądów i korekt procesu wdrażania strategii. Urząd Marszałkowski, dysponując szczegółowymi wskaźnikami opisującymi projekty finansowane w ramach procesu strategicznego RIS3, będzie mógł podejmować dobrze ugruntowane decyzje oparte na faktach. Zważywszy, że strategia RIS obejmuje okres 2014-2020+, kluczowe wskaźniki realizacji zaprojektowane i zaakceptowane przez interesariuszy w latach 2013-2014 powinny być na tyle elastyczne, aby można je było zmodyfikować w razie zmiany sytuacji lub pojawienia się nowych możliwości.
- Dzięki systemowi monitorowania interesariusze są w stanie obserwować postępy w realizacji strategii oraz poziom zaspokojenia potrzeb przez faktycznie oferowane działania wspierające, a także przewidywać, jakiego zwrotu z inwestycji można się spodziewać.
- Pomyślna realizacja strategii RIS3 dla województwa świętokrzyskiego zależy od wielu czynników, takich jak:
 - Porozumienie z priorytetowymi grupami docelowymi w wybranych obszarach działalności gospodarczej (inteligentne specjalizacje),
 - Rzetelna analiza potrzeb priorytetowych obszarów/grup docelowych wybranych w 2014 roku dla celów inteligentnej specjalizacji,
 - Przemodelowanie agencji wsparcia w taki sposób, aby oferowały usługi zgodnie z zapotrzebowaniem i wywierały rzeczywisty wpływ na przedsiębiorstwa i lokalną gospodarkę,
 - Adekwatność uruchomionych zasobów wsparcia dla przedsiębiorstw w stosunku do potrzeb, oraz
 - Rzetelny/systematyczny system monitorowania rzucający światło na przebieg realizacji procesu strategicznego RIS3.
- Przy takich miernikach zespół odpowiedzialny za wdrażanie RIS3 dysponuje zestawem narzędzi pozwalających na weryfikację kluczowych wskaźników realizacji uzgodnionych w 2013 i 2014 roku. Dodatkowo, możliwe jest zidentyfikowanie potencjalnych nowych specjalizacji, o ile takowe się pojawiają i będą się kwalifikować do otrzymania części wsparcia w ramach procesu strategicznego RIS3.

78. **Bardzo istotnym elementem procesu monitorowania jest sprzężenie zwrotne zachodzące między rezultatami procesu monitorowania a procesem decyzyjnym.** Z tego powodu wnioski i zalecenia z obydwu wyżej wymienionych przeglądów mają być omawiane i zatwierdzane przez Zarząd Województwa. Następnie Zarząd podejmuje decyzje co do ewentualnych działań naprawczych będących odpowiedzią na zauważone braki czy niedociągnięcia, które będą realizowane w drugiej połowie roku.

III.5. ... mierząc oddziaływanie (ocena/ewaluacja)

79. **Ocena różni się od monitorowania, choć obydwa procesy są ze sobą silnie powiązane.** Podczas gdy monitorowanie polega na dokonywaniu pomiarów, aby się przekonać, czy cele są realizowane, a procesy wdrażane zgodnie z planem, ocena (ewaluacja) wyjaśnia, dlaczego osiągnięto takie, a nie inne rezultaty i czy są one zadowalające – innymi słowy, dzięki ocenie wiemy, czy przebieg procesu realizacji mógł być lepszy (Ramka 5). Ocena jest skomplikowanym procesem wymagającym doskonałej znajomości uwarunkowań i zachodzących wydarzeń. Można jej dokonywać na różnych poziomach, np. na poziomie polityki, programu albo indywidualnego projektu, jak i na różnych etapach wprowadzania polityki/programu, np. ex ante (przed wdrożeniem), on-going (w trakcie wdrożenia), ex post (po wdrożeniu). Co więcej, można także oceniać pojedyncze aspekty, np. koncentrując się na „kalibrowaniu” wąskich obszarów, np. funkcjonowania konkretnej instytucji. W przypadku procesu strategicznego RIS3 najważniejsza jest ocena na poziomie polityki, ponieważ pomaga zrozumieć, czy polityka innowacji jest wdrażana we właściwy sposób i pokazuje, w jaki sposób można ją skorygować pod kątem poprawy efektywności. Proces oceny, ze względu na swój obszerny i dogłębny charakter, pochłania znaczącą ilość zasobów ludzkich i finansowych, w związku z czym nie da się poddać ocenie każdego pojedynczego elementu procesu strategicznego RIS3.

Ramka 5. Monitorowanie a ocena

Monitorowanie jest instrumentem służącym do systematycznego pomiaru postępów w realizacji strategii (np. ukończonych kluczowych etapów procesu, ilości zainwestowanych środków, liczby zaangażowanych partnerów, stosunku do wdrożonych instrumentów, itp.). Monitorowanie pozwala zweryfikować, czy proces wdrażania strategii/działań wspierających przebiega zgodnie z planami zawartymi w strategii. Dzięki monitorowaniu można elastycznie korygować kierunki polityki. W sytuacji, gdy następuje dysproporcja pomiędzy pierwotnymi planami i rzeczywistą realizacją, system monitorowania sygnalizuje decydentom, że proces realizacji jest niezgodny z założonym kursem i motywuje ich do dostosowania planów do rzeczywistości, przy zachowaniu wierności wobec głównych celów strategii.

Ocena natomiast pomaga wyjaśnić, dlaczego osiągnięto określone rezultaty i czy są one zadowalające – innymi słowy, pokazuje, czy można było postąpić lepiej, bardziej skutecznie, itp. Ocena zawiera pytania na temat przyczyn i okoliczności uzyskanych rezultatów (dlaczego?, jak?) i jest źródłem szczegółowych objaśnień, które pomagają zrozumieć cały proces oraz czynniki wywołujące takie, a nie inne wyniki.

80. **Ocena, jak również monitorowanie nie powinny służyć karaniu poddawanych analizie podmiotów.** Obydwa procesy przyczyniają się do pozyskiwania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji opartych na danych i dowodach, co oczywiście nie będzie możliwe bez dokładnych i aktualnych informacji. Rozumiemy, że porażki i niedociągnięcia czasem się zdarzają i nie zawsze wszystko przebiega zgodnie z planem, lecz właśnie dzięki procesom monitorowania i oceny można wyciągnąć wnioski i udoskonalić prowadzoną politykę. Dlatego też w procesie strategicznym RIS3 wojewódzkie organy administracji powinny promować kulturę oceny i stanowczo domagać się wyników oceny.
81. **W procesie strategicznym RIS3 potrzeba oceny polityki innowacji jest szczególnie podkreślana w kontekście oceny oddziaływania polityki.** Ocena jest źródłem informacji na temat efektów

prowadzonej polityki i może nam powiedzieć, czy publiczne środki są wydawane rozsądnie i efektywnie. Strategia innowacji kładzie duży nacisk na podejmowanie decyzji w oparciu o dane i dowody, dlatego ocena staje się nieodłączną częścią procesu zarządzania strategią. W przypadku RIS3 wyjątkowe znaczenie ma ocena oddziaływania, dzięki której inwestor publiczny jest w stanie ocenić efektywność swoich działań, tj. zwrot z inwestycji. Tego rodzaju oceny nie da się uzyskać natychmiast, gdyż rezultaty publicznych działań czasem stają się widoczne dopiero po pewnym czasie. Poza tym, z doświadczeń zebranych podczas poprzedniej perspektywy finansowej wynika, że chcąc przeprowadzić rzetelną i dokładną ocenę oddziaływania trzeba będzie opracować nowe mierniki. Innym ważnym instrumentem w procesie strategicznym RIS3 jest ocena projektów pilotażowych, ponieważ pomaga ona w zaprojektowaniu nowych interwencji na rzecz rozwoju innowacyjności. Po zakończeniu analizy potrzeb w planie działań znajdzie się proponowany harmonogram potrzebnych ocen.

82. **Strategia przewiduje zarówno oceny częstkowe (śródkresowe), jak i oceny ex post z myślą o aktualizacji polityki innowacji.** Ocena ogólna procesu strategicznego RIS3 będzie dokonywana dwukrotnie. Po raz pierwszy pod koniec drugiego etapu procesu wdrażania strategii (w ostatnim kwartale 2016 roku), jako ocena śródkresowa; i po raz drugi pod koniec 2020 roku, tak aby doświadczenia z lat 2014-2020 można było wykorzystać w procesie tworzenia nowej strategii. Wyniki ocen będą prezentowane na forum Świętokrzyskiej Rady Innowacji oraz przed Zarządem Województwa Świętokrzyskiego, stanowiąc podstawę dla podejmowanych przez Zarząd decyzji o modyfikacji strategii.

Ramka 6. Kluczowe czynniki decydujące o sukcesie procesu oceny

Po stronie decydentów istnieje zapotrzebowanie na informacje: nie da się odpowiednio przeprowadzić oceny bez nacisku ze strony decydentów na dostarczenie wysokiej jakości produktu stanowiącego istotny wkład w proces decyzyjny i kształtowanie przyszłości województwa.

Ocena zapewnia aktualne informacje we właściwym czasie: jeżeli ocena przynosi rezultaty niskiej jakości, decydenci nie mają motywacji, aby z niej korzystać.

Oceny przeprowadzana jest obiektywnie: w trosce o bezstronność oceny można dodatkowo zaangażować podmioty zewnętrzne (konsultanci lub instytucje), które nie podlegają wpływom lokalnych interesariuszy. Dobra praktyka uczy, że zaangażowanie ekspertów z zagranicy stanowi wartość dodaną dla procesu oceny.

Ocena od samego początku musi stanowić integralną część procesu strategicznego: podmiot zarządzający planem działań wspierających powinien mieć świadomość, że jego praca będzie podlegać ocenie i wiedzieć, na czym ma ona polegać. Planując z wyprzedzeniem można zgromadzić odpowiednie dane niezbędne do dokonania precyzyjnej oceny. Oceny nie da się przeprowadzić bez danych.

Wyniki oceny są wykorzystywane w procesie decyzyjnym: istnieje sprzężenie zwrotne pomiędzy wynikami oceny a procesem decyzyjnym. Nawet najlepsza ocena nie będzie miała znaczenia dla województwa, jeżeli jej wyniki nie będą wdrażane. Ocena jest ćwiczeniem wymagającym znaczących zasobów, dlatego też inwestor publiczny musi wyraźnie wykazać, że wnioski z oceny są wykorzystywane do poprawy jakości interwencji publicznych pod kątem większej wartości dodanej. Jeżeli wyniki oceny nie będą wykorzystywane do korygowania kierunków polityki, należy jasno powiedzieć, na jakiej podstawie i z jakich względów zalecenia płynące z procesu oceny nie będą wprowadzane w życie.

Wnioski i doświadczenia są szeroko rozpowszechniane: wnioski i zalecenia dotyczące jednego obszaru programowego często można wykorzystać na innych obszarach. Dla większej skuteczności i efektywności prac nad oceną warto rozpowszechniać najważniejsze komunikaty. W zakresie procesu strategicznego RIS3, wymiana informacji wynikających z oceny jest obowiązkowa dla wszystkich obszarów inteligentnej specjalizacji.

III.6. ... stosując w praktyce sprawny system zarządzania RIS3

83. **Struktura zarządcza RIS3 ułatwia zarządzanie procesem strategicznym, zapewnia szerokie uczestnictwo w procesie i poczucie odpowiedzialności za strategię i proces przedsiębiorczego odkrywania w ramach RIS3.** Jest to bardzo ambitny cel, a do jego realizacji niezbędne jest szerokie zaangażowanie lokalnych interesariuszy i oddanie im głosu. Administracja publiczna musi ściśle współpracować z partnerami strony społecznej, B+R i biznesu, a konfiguracja instytucjonalna powinna tej współpracy sprzyjać. Jak można wywnioskować z analizy regionalnego systemu innowacji, lokalni interesariusze nie biorą wystarczającego udziału w procesie podejmowania strategicznych decyzji w obszarze innowacji. Obecna strategia zachęca do szerszego i bardziej znaczącego zaangażowania partnerów strony społecznej na kilku poziomach. Służy temu stałe promowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania, będące zaproszeniem dla przedstawicieli sektora niepublicznego do uczestnictwa i brania odpowiedzialności za proces. Udział interesariuszy nie powinien się w żadnym razie ograniczać do procesu formułowania strategii RIS3, lecz powinien także obejmować etap realizacji.
84. **Sposób wdrażania modelu zarządzania specjalizacjami innowacyjnymi** sprzyjać ma tworzeniu ładu instytucjonalnego w kontekście ukierunkowania kompetencji, jakości świadczonych usług oraz ich standaryzacji. Ważnym aspektem podejmowanych działań jest jednoczesne wykorzystanie potencjału tworzonych w województwie klastrów, których obszar oddziaływania w całości lub w części dedykowany jest obszarom specjalizacji. Związek ten, oprócz wzmacniania potencjału klastrów, ukierunkowuje ich aktywność na cel wyższego rzędu (dostrzeżona została ich rola w regionie).
85. **Każda ze specjalizacji winna być wdrażana poprzez właściwą koncepcję rozwoju przez lidera specjalizacji,** działającego jako niezależny podmiot, pełniąc rolę biura specjalizacji i na potrzeby jej rozwoju dysponować kompetencjami w zakresie: animowania współpracy podmiotowej, wymiany informacji, animowania transferu wiedzy i technologii z sektora B+R do firm działających w specjalizacjach, promocję innowacji, animowanie współpracy międzynarodowej i inne.
86. **Lider specjalizacji odpowiedzialny będzie za bieżący i okresowy monitoring poziomu rozwoju** danej specjalizacji i przyjętych w koncepcji rozwoju celów strategicznych, co z kolei służyć będzie odpowiedniej komórce urzędu marszałkowskiego jako bezpośrednie źródło pozyskiwanych danych na temat stopnia realizacji RIS3. Liderzy, zajmują się analizami tematycznymi, rozwiązaniami, opiniami, propozycjami, itp. i kontaktują się z urzędem marszałkowskim oraz Świętokrzyską Radą Innowacji w kwestiach związanych z rozwojem wsparcia na rzecz innowacji. Jako podmioty znajdujące się najbliżej wybranych specjalizacji, liderzy specjalizacji pełnią ważną funkcję, polegającą na gromadzeniu specjalistycznej wiedzy na tych obszarach i sygnalizowaniu ewentualnych przeszkód.
87. W tym kontekście **rola wyznaczonej w urzędzie marszałkowskim komórki związana jest z monitorowaniem stanu zaawansowania rozwoju danej specjalizacji** i branż pozostających w zasięgu jej związków kooperacyjnych, opiniowanie kluczowych projektów podejmowanych przez

liderów specjalizacji oraz podmioty towarzyszące, pozostające w bezpośrednim związku z wdrażaniem danej specjalizacji.

88. **W celu zwiększenia efektywności i skali działania w obszarze RIS3**, Zarząd Województwa inicjować będzie podejmowanie formalnej współpracy regionalnej i ponadregionalnej z instytucjami i organizacjami, mającymi istotny wkład w formułowanie kierunków wzrostu gospodarczego i rozwoju innowacyjnego.
89. **Świętokrzyska Rada Innowacji będzie współautorem polityki innowacji dla województwa.** Rada opiniuje sprawozdania z monitoringu i opracowuje do nich zalecenia; służy także konsultacją przy podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących polityki innowacji zgodnie z długofalową wizją województwa. Skład Rady musi być zrównoważony, aby zapewnić więcej głosu przedsiębiorcom i konsumentom innowacji, uwzględniając nie tylko instytucje reprezentujące przedsiębiorstwa, ale również przedsiębiorców. Te dwie grupy interesariuszy powinny stanowić co najmniej jedną trzecią składu Rady. W Radzie powinni także zasiadać przedstawiciele instytucji mających wpływ na klimat dla biznesu w województwie (np. urzędu skarbowego).
90. **Istotnym wzmocnieniem systemu wdrażania RIS3 będzie Grupa Doradcza, w skład której wchodzić będą kluczowi przedsiębiorcy z regionu.** Grupa Doradcza będzie doradzać Zarządowi Województwa Świętokrzyskiego w najważniejszych sprawach związanych z innowacyjnością, konkurencyjnością gospodarki i przedsiębiorczością. Grupa spotykać się będzie regularnie (cyklicznie), przekazując uwagi i sugestie służące poprawie klimatu dla rozwoju biznesu. Warunkiem koniecznym dla stabilnego funkcjonowania grupy jest przejrzysta ocena zwrotna, dotycząca działań podejmowanych na podstawie dokonanych z grupą uzgodnień.
91. **Właściwa komórka w urzędzie marszałkowskim jest odpowiedzialna za współtworzenie i koordynowanie wdrażania RIS3.** Zespół zadaniowy zaangażowany w powyższe, partycypuje również aktywnie w działaniach podejmowanych przez wszystkie podmioty zaangażowane w realizację strategii; zbiera i analizuje z wszystkich potencjalnych źródeł informacje na temat działań związanych z wdrażaniem RIS3, w tym również dotyczących kierunków działania instytucji otoczenia biznesu, kierunków współpracy B+R, czy wreszcie organizuje kampanie informacyjne.

IV. Podsumowanie i wnioski

CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ?

1. Zmienia się nasz paradygmat – powinniśmy się w większym stopniu skupić na osiągniętych efektach (jaką wartość dodaną wytwarzamy poprzez zainwestowanie każdego dostępnego EURO i PLN) a nie na absorpcji rozumianej jako jak najszybsze wydanie jak największej ilości dostępnych pieniędzy w oderwaniu od wyników jakie osiągamy.
2. Wprowadzamy w życie nie tylko nowe metody wydatkowania środków publicznych (mówimy raczej o ich inwestowaniu), ale zmieniamy filozofię działania: chcemy mierzyć wpływ naszych działań na pozytywne zmiany społeczno-gospodarcze i ponosić odpowiedzialność za uzyskane efekty.
3. Społeczeństwo obywatelskie oraz przedstawiciele biznesu powinni odgrywać zdecydowanie większą rolę w systemie innowacji. Jesteśmy otwarci na nowe pomysły, zdecydowani żeby eksperymentować, wspierać każdy osiągnięty sukces oraz korzystać z doświadczeń, lekcji i porażek.
4. Powinniśmy znaleźć nowe sposoby na poprawę efektywności i skuteczności interwencji publicznej oraz publicznych inwestycji. Naszym celem strategicznym jest to, aby osiągnąć tempo wzrostu wyższe niż

średnia w kraju do roku 2020 i później. Chodzi o to, aby jak najszybciej dogonić uciekające nam bardziej rozwinięte regiony zarówno w Polsce jak i w Europie.

5. Powinniśmy wspierać przedsiębiorczość, włączając w to nowopowstające firmy (tzw. start-upy) poprzez osiągnięcie statusu krajowego lidera w jakości klimatu dla biznesu.
6. Przyciąganie i wspieranie zwiększonych inwestycji w regionie to jedno z naszych kluczowych priorytetów działania zmierzające do pozytywnego wpływania na wzrost konkurencyjności naszej gospodarki w województwie.

DLACZEGO CHCEMY TO OSIĄGNĄĆ?

7. Nasze województwo znajduje się w trudnym społeczno-gospodarczym położeniu: m.in. ze względu na negatywne trendy demograficzne, wysokie bezrobocie, podatność na globalne cykle gospodarcze oraz spowolnione tempo konwergencji z resztą Polski oraz Europy.
8. W Świętokrzyskim dominują tradycyjne sektory: budownictwo, przemysł metalowo - odlewniczy i rolnictwo. Strategia RIS3 skupia się na tym, w jaki sposób firmy z tych sektorów mogą w największym stopniu czerpać z faktu wejścia na ścieżkę innowacji, tak aby możliwe było wygenerowanie pozytywnego impulsu do rozwoju całego regionu.

JAK CHCEMY TO OSIĄGNĄĆ?

9. Strategia RIS3 to nowy pomysł, który ma wspierać wzrost gospodarczy i poziom dobrobytu województwa.
10. RIS3 opiera się na koncepcji tzw. inteligentnych specjalizacji – obszarów aktywności gospodarczej, które mają potencjał, aby generować wzrost gospodarczy.
11. Inteligentne specjalizacje to sposób władz publicznych na koncentrację ograniczonych środków i inwestycje publiczne w tych obszarach, które w większym stopniu gwarantują jak najwyższy zwrot z inwestycji.
12. RIS3 jest dla wszystkich obywateli (interesariuszy) województwa: społeczeństwa obywatelskiego, urzędników, naukowców, przedsiębiorców.
13. RIS3 to dokument, który podlega ciągłym zmianom w zależności od zmian w otoczeniu – bierze pod uwagę zapotrzebowanie firm na interwencję publiczną, w ciągły sposób przypominając decydom i interesariuszom o przyjętej zmianie paradygmatu.
14. RIS3 powinien zapewniać, że monitoring to główne narzędzie pozwalające na dokonanie analizy zakresu i wypełniania przyjętych celów oraz działań.
15. Należy pamiętać, że w procesie wdrożenia strategii RIS3 niezwykle istotną rolę musi odgrywać rzeczywiste i mocne przywództwo polityczne oraz zarządcze.

V. Załączniki

- | | |
|--------------|--|
| Załącznik 1) | Relacje pomiędzy innowacjami i wzrostem gospodarczym |
| Załącznik 2) | Diagnoza społeczno-gospodarcza |
| Załącznik 3) | Potencjał B+R woj. świętokrzyskiego |
| Załącznik 4) | Stanowisko KE – kontekst zewnętrzny |
| Załącznik 5) | Trendy w gospodarce światowej, Polsce i regionie świętokrzyskim w obszarze wybranych inteligentnych specjalizacji |
| Załącznik 6) | Karta projektu |
| Załącznik 7) | Przedsiębiorczość w województwie świętokrzyskim na tle Polski Wschodniej, województwa śląskiego i Polski – informacje ogólne |

- Załącznik 8) Ocena ryzyk związanych z RIS3 i plan ich łagodzenia
- Załącznik 9) Proces tworzenia RIS3 oraz wyboru inteligentnych specjalizacji
- Załącznik 10) Spójność z dokumentami strategicznymi na poziomie krajowym i europejskim
- Załącznik 11) Wyniki konsultacji społecznych RIS3.