



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020

- wstępny projekt -

Fundacja Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w
Poznaniu

Ul. Rubież 46, 61-612 Poznań

Tel.: (61) 8299757

Fax: (61) 8 279741

F



**POZNAŃSKI PARK
NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY**
Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza

l: mp@ppnt.poznan.pl

www.ppnt.poznan.pl

czerwiec 2010 r.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1	Wprowadzenie	3
2	Synteza diagnozy sytuacji regionu w obszarze innowacyjności.....	4
3	Analiza SWOT	9
4	Wizja i misja RSI.....	14
5	Cele strategiczne i operacyjne	15
6	Zasady wdrażania	28
7	Założenia monitoringu i ewaluacji	31
7.1	Cele monitoringu i ewaluacji RSI	31
7.2	Założenia	32
7.2.1	Użyteczność.....	32
7.2.2	Ekonomiczność	32
7.2.3	Prostota	32
7.2.4	Długoterminowość	32
7.2.5	Partycypacyjny charakter	32
7.3	Zakres monitorowania RSI.....	33
7.4	Wskaźniki.....	34
7.5	Ewaluacja.....	35
7.6	Struktura zarządzania procesem	35
Aneks – Diagnoza sytuacji regionu w obszarze innowacyjności		40



1 Wprowadzenie

Region warmińsko-mazurski znalazł się w grupie pięciu regionów w Polsce, które jako pierwsze podjęły prace nad zdefiniowaniem założeń innowacyjnego rozwoju regionu, wykorzystując europejską metodologię RIS/RITTS. Działalność Grup Roboczych, Regionalnego Komitetu Sterującego oraz partnerów projektu, a od 2004 roku zaangażowanie szerokiej rzeszy interesariuszy w realizację postulatów Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego doprowadziły do uruchomienia szeregu procesów gospodarczo-społecznych, które wprowadziły trwałe zmiany w tym, co określa się mianem regionalnego systemu innowacji. Liczne badania i analizy skupiające się na elementach tego systemu wskazywały na konieczność ponownego zadania sobie pytań postawionych wcześniej w procesie RIS i ponownego zdefiniowania celów strategii, tak, aby odpowiadały aktualnym potrzebom i możliwościom rozwijającego się regionu. Ponadto w 2005 roku została przyjęta przez Sejmik nowa, zaktualizowana Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego, wobec której Regionalna Strategia Innowacyjności powinna być komplementarna.

Prace nad aktualizacją strategii innowacyjności rozpoczęły się w 2009 roku. Przeprowadzono inwentaryzację oraz przegląd zrobionych badań i analiz, zidentyfikowano mocne i słabe strony regionu, szukając pól, na których województwo może budować swój rozwój w oparciu o innowacje. W proces ten zaangażowani byli przedstawiciele władz samorządowych oraz partnerzy społeczni i gospodarczy, którzy pracowali w Grupach Roboczych oraz w ramach Regionalnego Komitetu Sterującego ds. RIS. Prace zwieńczone zostały sformułowaniem wizji i misji oraz celów strategicznych i operacyjnych. Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego zakłada realizację celów do roku 2020. Jest ona spójna ze Strategią Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020, będąc w stosunku do niej strategią sektorową, uszczegółowiającą wizję i cele w odniesieniu do zagadnień innowacyjności regionu. Nowe podejście twórców strategii do zagadnień rozwoju innowacji w regionie odpowiada również trendom europejskim - Strategii Komisji Europejskiej „Europa 2020” podkreślającej konieczność inteligentnej specjalizacji regionów oraz strategii innowacji OECD wskazującej na poza technologiczne czynniki determinujące innowacje, przede wszystkim kapitał ludzki i społeczny.

Regionalna Strategia Innowacyjności stawia na rozwój gospodarki opartej na usługach i produktach o wysokiej wartości dodanej przy jednoczesnym rozwoju kapitału społecznego, kapitału ludzkiego oraz kultury innowacji. Województwo warmińsko-mazurskie ma potencjał, aby sprostać stawianym mu nowym wyzwaniom.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2 Synteza diagnozy sytuacji regionu w obszarze innowacyjności

Województwo warmińsko-mazurskie jest położone w północno-wschodniej Polsce, a jego granica z Rosją (Obwód Kaliningradzki) jest jednocześnie granicą Unii Europejskiej. Województwo zajmuje powierzchnię 24173 km² i jest zamieszkane przez ponad 1427 tys. ludności, z czego prawie 855 tys. mieszka w miastach. Region wyróżnia się na tle kraju i w Europie znaczną różnorodnością i bogactwem środowiska przyrodniczego, na które składa się ponad 3000 jezior, duże zalesienie (31%), silnie zróżnicowane ukształtowanie powierzchni, walory krajobrazowe oraz bogata flora i fauna. Województwo warmińsko-mazurskie należy do grupy najslabiej rozwiniętych gospodarczo regionów Polski, posiada jednak unikatowe cechy, które mogą stanowić podstawy dla budowania konkurencyjności gospodarki w oparciu o innowacje.

Słaba pozycja województwa w rankingach przedsiębiorczości i innowacyjności oraz atrakcyjności inwestycyjnej regionów jest pochodną podstawowych wskaźników dotyczących dostępności komunikacyjnej, aktywności gospodarczej mieszkańców i przedsiębiorstw, jakości zasobów ludzkich oraz działalności badawczo-rozwojowej.

Tabela 1 Wybrane statystyczne wskaźniki sektora badawczo-rozwojowego i systemu innowacji dla Polski i województwa warmińsko-mazurskiego

Wskaźniki	Polska		Warmińsko-mazurskie	
	2004	2007	2004	2007
PKB/ <i>per capita</i> [zł]	24 215	30 873	18 790	22 961
PKB/ <i>per capita</i> [Polska=100]	-	-	77,6	74,4
WDB/pracującego [zł]	63 661	75 550	60 408	67 676
Nakłady na B+R [mln zł]	5 155,4	7 706,2*	56,3	80,5*
Nakłady na B+R w PKB [%]	0,56	0,57	0,21	0,29
Nakłady na B+R <i>per capita</i> [zł]	135,0	202,1*	39,0	56,4*
Zatrudnieni w B+R na 1000 aktywnych zawodowo	4,6	4,3*	2,1	2,1*
Zatrudnieni w B+R ogółem [w Ekwiwalencie Pełnego Czasu Pracy - EPC]	78 362,0	74 595,8*	1 290,0	1 283,0*
w tym: w sektorze przedsiębiorstw [%]	-	17,18*	-	4,64*
w sektorze rządowym [%]	-	24,50*	-	15,81*
w sektorze szkolnictwa wyższego [%]	-	58,32*	-	79,55*
Nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle [tys. zł]	15628 094	25367 243*	210 213	325 389*
w tym na badania i rozwój [tys. zł]	-	2068 922*	-	7 489*
na badania i rozwój [%]	-	8,16*	-	2,30*
Przedsiębiorstwa przemysłowe, które współpracowały w zakresie dział. innowacyjnej [% ogółu przedsiębiorstw]	-	8,3*	-	6,5*
Liczba udzielonych patentów krajowych w UPR	-	1575	-	22
Liczba udzielonych wzorów użytkowych w UPR	-	605	-	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

*Dane za 2008 rok

Kapitał społeczny i kultura innowacji

Kapitał społeczny to normy i wartości warunkujące interakcje społeczne. Jego podstawowym elementem jest zaufanie i chęć współdziałania. W perspektywie ekonomicznej i społecznej kapitał społeczny zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową, a także, poprzez rozwój trzeciego sektora, sprzyja społecznej kontroli działania władz. Regiony o wysokim poziomie kapitału społecznego charakteryzują się również wysokim poziomem innowacyjności. Niestety województwo warmińsko-mazurskie, podobnie jak i cały kraj, plasuje się wśród najstarszych w Europie pod tym względem.

Region charakteryzuje się niską przedsiębiorczością. W 2007 roku firmy z regionu stanowiły niewiele ponad 3% wszystkich przedsiębiorstw zarejestrowanych w kraju, co było jednym z najniższych wyników spośród wszystkich regionów. Na 1000 mieszkańców przypadało około 80 firm z sektora MŚP zarejestrowanych w REGON, co dało regionowi trzynaste miejsce w rankingu województw (słabiej wypadły tylko województwa lubelskie, podlaskie i podkarpackie). Regionalne przedsiębiorstwa niechętnie podejmują współpracę z innymi uczestnikami systemu innowacji. Odsetek przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2004-2006 stawia region na przedostatniej (usługi) i ostatniej (przemysł) pozycji w kraju. Zjawisko to stanowi poważną barierę dla powstawania gospodarczych powiązań i klastrów, choć przykłady tego typu inicjatyw są obecne w regionalnym krajobrazie gospodarczym.

Kapitał ludzki

Kapitał ludzki w regionie niesie ze sobą potencjał w postaci swojej relatywnej młodości (udziały grup osób najmłodszych (do 15 lat) i osób w wieku produkcyjnym (15-64 lata) są po około 2 punkty procentowe wyższe niż przeciętne). Pewną przeszkodą na drodze do jego rozwoju jest słaba mobilność przestrzenna mieszkańców województwa, choć pozytywnym zjawiskiem jest ich wysoka elastyczność zawodowa wyrażająca się gotowością do podnoszenia kwalifikacji i zmiany zawodu.

Poziom wykształcenia mieszkańców województwa warmińsko-mazurskiego nie jest wysoki (odsetek osób z wyższym wykształceniem, jak i wskaźnik liczby studentów na 10000 mieszkańców jest niższy niż średnio w kraju). Widoczne są też braki procesu wychowawczego, w którym praca i przedsiębiorczość nie stanowią wartości priorytetowych. Jednocześnie region charakteryzuje się nieco wyższym od średniego w kraju udziałem studentów i absolwentów kierunków przyrodniczych i inżynierjno-technicznych w ogólnej liczbie studentów i absolwentów (z wyraźną przewagą kierunków przyrodniczych), co może mieć kapitalne znaczenie dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy w branży spożywczej czy usług prozdrowotnych.

Potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa województwa warmińsko-mazurskiego charakteryzują się stosunkowo niskim poziomem innowacyjności. W 2008 udział firm przemysłowych z regionu w wydatkach na działalność innowacyjną stanowił 1,28 % w skali kraju (niższe nakłady były tylko w województwie opolskim). Jednocześnie zaledwie 2,3 % tych wydatków zostało przeznaczonych na działalność badawczo-rozwojową (w stosunku do średniej w kraju – 8,16%). Oprócz braku własnego kapitału i trudności z uzyskaniem kredytu bankowego na realizację przedsięwzięcia innowacyjnego regionalne firmy borykają się z niedostępnością narzędzi finansowych dzielących ryzyko typu venture capital. Przedsiębiorcy z regionu cechują się też niskim udziałem wykorzystania funduszy unijnych na tle kraju (w 2007 roku w Polsce odsetek przedsiębiorstw korzystających z pomocy dotacji unijnych wynosił 15 %, podczas gdy w województwie warmińsko-mazurskim ten odsetek wynosił 10,5 %).

Firmy nie widzą korzyści oraz nie mają umiejętności czerpania z wiedzy i potencjału innych instytucji. Rzadziej niż średnio w kraju podejmują współpracę w zakresie działalności innowacyjnej (6,5 % w stosunku do 8,3 % ogółu przedsiębiorstw w 2008 roku) i w ograniczonym wymiarze współpracują z instytucjami świadczącymi specjalistyczne usługi wsparcia innowacji.

Kolejną barierą wprowadzania innowacji przez firmy w województwie jest brak strategii rozwojowych przedsiębiorstw, które pozwoliłyby im na bardziej racjonalne zarządzanie procesami i zasobami w szerszej perspektywie czasowej, a w konsekwencji umożliwiły ekspansję na nowe rynki. Firmy nie wykorzystują też wystarczająco Internetu do kontaktów z klientami i partnerami gospodarczymi, przez co tracą możliwość przezwyciężenia niedogodności wynikających z położenia w regionie geograficznie peryferyjnym.

W regionie wyróżniają się branże o dużym potencjale rozwojowym, takie jak przetwórstwo rolno-spożywcze oraz meblarstwo i wyroby stolarskie wskazane w Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (SRSGWWM) jako „obszary o silnym potencjale innowacyjnym”. Z kolei biorąc pod uwagę wartość nakładów na działalność innowacyjną i wartość sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych na podmiot do najbardziej innowacyjnych branż (w układzie PKD) zaliczono: produkcję, przetwórstwo, konserwowanie mięsa i wyrobów z mięsa, wytwarzanie wyrobów mleczarskich, produkcję wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa, produkcję wyrobów z tworzyw sztucznych i pozostałych wyrobów niemetalicznych, produkcję metalowych wyrobów gotowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń), produkcję maszyn specjalnego przeznaczenia, produkcję i naprawę statków i łodzi oraz produkcję mebli. Dodatkowo bardzo specyficznym zasobem gospodarczym województwa, posiadającym zgodnie z zapisami SRSGWWM duży potencjał dynamizacji rozwoju regionalnego jest turystyka, zwłaszcza turystyka kwalifikowana łącząca funkcje rekreacyjne z medycznymi i rehabilitacyjnymi. Udział turystyki w wartości dodanej brutto wytworzonej w gospodarce regionu należy do jednych z największych w Polsce.

Potencjał naukowo-badawczy regionu

Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w województwie warmińsko-mazurskim są znacznie niższe od średniej krajowej (0,29% PKB w stosunku do 0,57% PKB w 2007 roku), przy czym dodatkowo niekorzystna jest struktura tych nakładów, z których w 2008 roku zaledwie 2,11 % stanowiły nakłady w sektorze przedsiębiorstw (średnio w Polsce nakłady na B+R w tym sektorze stanowiły ponad 30 % ogółu nakładów na B+R). Dane świadczą o bezwzględny zdominowaniu tej sfery przez sektor publiczny, zwłaszcza szkolnictwo wyższe (58,5 % ogółu nakładów w 2008 roku w porównaniu z 33,6 % średnio w kraju) oraz o znikomej aktywności przedsiębiorstw. Słabością regionu są niewystarczające zasoby ludzkie, aktywne w dziedzinie B+R – wskaźnik osób zatrudnionych w B+R na 1000 aktywnych zawodowo nie zmienił się od 2004 roku i jest o ponad połowę niższy niż średnia krajowa. Jednocześnie struktura zatrudnionych w B+R potwierdza nierównowagę pomiędzy sferą publiczną a przedsiębiorstwami, gdyż prawie 80% tych osób to pracownicy sektora szkolnictwa wyższego, a zaledwie niespełna 5% działa w przemyśle.

Jednocześnie publiczne jednostki B+R działające w regionie borykają się takimi samymi, co w kraju problemami: brakiem systemowego wsparcia dla przedsiębiorczych postaw wśród kadry naukowej oraz silnie sformalizowaną ścieżką kariery naukowej, a także brakiem wewnętrznych regulacji dotyczących zarządzania własnością intelektualną, co jest istotnym hamulcem na drodze do komercjalizacji wiedzy i transferu technologii.

Województwo warmińsko-mazurskie charakteryzuje się niską aktywnością w zakresie ochrony własności przemysłowej, wyrażonej ilością udzielonych patentów oraz wzorów użytkowych. Jednocześnie w regionie występuje ograniczona dostępność usług świadczonych przez specjalistów, takich jak rzecznicy patentowi (na terenie województwa działa zaledwie 9 spośród 939 rzeczników figurujących w Rejestrze Rzeczników Patentowych prowadzonym przez Urząd Patentowy RP).

Pozytywną cechą regionalnej sfery B+R jest jej silne sprofilowanie częściowo odpowiadające profilowi gospodarczemu województwa. Większość wydatków na B+R w 2008 roku zostało skierowanych na badania w dziedzinie nauk rolniczych (ponad 10 % krajowych wydatków na B+R w tej dziedzinie), co odpowiada strukturze gospodarki oraz tendencjom rozwoju przemysłu rolno-spożywczego w regionie.

Wiodącą jednostką naukowo-badawczą w województwie jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (UWM). Ponad aktywność naukową i edukacyjną, uczelnia podejmuje również działania na rzecz rozwoju innowacyjności w regionie. W ramach UWM działa Centrum Innowacji i Transferu Technologii, wchodzące w skład europejskiej sieci świadczącej wyspecjalizowane usługi transferu technologii (Enterprise Europe Network). UWM ma też na swoim koncie szereg projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych przeznaczonych głównie na rozwój zaplecza dydaktycznego i badawczego. Jednocześnie ciągle zbyt słaba jest współpraca uniwersytetu z pozostałymi aktorami sceny innowacyjnej – przedsiębiorstwami, instytucjami otoczenia biznesu i samorządem, skutkiem czego nie stał się on motorem rozwoju innowacji w regionie. Przyczyny tej sytuacji leżą zarówno po stronie tych interesariuszy, jak i samego uniwersytetu, który jest na etapie budowania swojej pozycji naukowo-badawczej.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

System wsparcia innowacji

Unikatowym w skali Polski elementem warmińsko-mazurskiego systemu wsparcia innowacji jest sieć 21 Powiatowych Punktów Kontaktowych, które stanowią okienka pierwszego i bezpośredniego kontaktu lokalnych interesariuszy z zagadnieniami innowacyjnymi. Ich głównym zadaniem jest pomoc o charakterze informacyjno-doradczym przedsiębiorcom z danego powiatu. Sieć powstała w rezultacie wdrażania Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego i jest koordynowana przez Warmińsko-Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A w Olsztynie.

Podaż specjalistycznych usług pro-innowacyjnych jest w województwie warmińsko-mazurskim bardzo mała (ogranicza się praktycznie do jednego podmiotu, jakim jest Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego). Na terenie województwa działają lub są uruchamiane inicjatywy parków technologicznych oraz inkubatorów przedsiębiorczości, które są niezbędnym elementem systemu wsparcia innowacji, budującym dynamikę interakcji pomiędzy sferą B+R a przedsiębiorstwami w regionie.

3 Analiza SWOT

Najważniejsze wnioski z diagnozy sytuacji regionu poniższe zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT¹).

Kapitał społeczny i kultura innowacji

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> Rosnąca chęć działania na rzecz regionu i lokalnych społeczności – w społeczeństwie i samorządach Różnorodność kulturowa przy jednoczesnym braku konfliktów etnicznych Rosnąca chęć współpracy między samorządami Zwiększanie świadomości samorządów na temat znaczenia innowacji w rozwoju gminy, powiatu, regionu przejawiające się np. w zaangażowaniu inicjatywy klastrowe i rozwój kapitału ludzkiego Rosnąca kultura planowania strategicznego w samorządach Ugruntowująca się tradycja przedsiębiorstw rodzinnych 	<ul style="list-style-type: none"> Niski poziom kapitału społecznego - ogólny brak zaufania, umiejętności do współpracy, dbania o dobro wspólne, skłonność do narzekania Niewystarczający stopień rozwoju kultury innowacji, niski poziom przedsiębiorczości i postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie regionu Zbyt mało dobrych wzorców kultury innowacyjnej płynących od administracji publicznej Zbyt duży wpływ uwarunkowań politycznych na działalność proinnowacyjną Nieufność, brak chęci i umiejętności współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz nauką i instytucjami otoczenia biznesu Stereotypy w relacjach przedsiębiorstwa-administracja ograniczające współpracę na rzecz wprowadzania innowacji
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Rosnące znaczenie kwestii dotyczących kapitału intelektualnego i innowacji w polityce krajowej i unijnej Ciągła dostępność środków finansowych z Unii Europejskiej oraz presja na prowadzenie polityki innowacyjnej przez regiony Wzrost autonomii samorządu w kreowaniu polityki regionu Rosnąca świadomość nowoczesnej filozofii zarządzania administracją (new public management) i wdrażanie odpowiednich procedur w samorządach Pierwsze doświadczenia i chęć kontynuacji 	<ul style="list-style-type: none"> Ryzyko koncentracji środków finansowych na najsilniejszych regionach (fundusze strukturalne, inwestycje budżetowe) Upolitycznienie administracji w Polsce Niestabilne prawo, nadmierna regulacja i niespójność przepisów oraz rosnąca biurokracja w Polsce Niski poziom zaspokojenia podstawowych potrzeb mieszkańców np. związanych z poziomem dochodów, stanowiący barierę rozwoju kapitału ludzkiego i społecznego

¹ Skrót pochodzi od angielskich słów: strengths, weaknesses, opportunities, threats

współpracy samorządów regionalnych na rzecz programów dla Polski Wschodniej

Kapitał ludzki

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> Rosnący kapitał ludzki, chęć samorozwoju i ambicje jednostek oraz związany z tym rozwój kompetencji Znaczący zasób wykształconych specjalistów oraz rosnąca liczba młodych, wykształconych ludzi w regionie Korzystna struktura wiekowa kapitału ludzkiego – dodatni przyrost naturalny i duży odsetek ludności w wieku produkcyjnym Rosnąca tendencja w przedsiębiorstwach do inwestowania w kwalifikacje kadr 	<ul style="list-style-type: none"> System edukacji niebudujący postaw kreatywnych i przedsiębiorczych Niedostosowanie jakości i umiejętności kadr do potrzeb przedsiębiorstw i samorządów Niewystarczające kształcenie specjalistów w branżach o potencjale innowacyjnym i rozwojowym w województwie Niedostateczne praktyczne kształcenie w systemie edukacyjnym
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Dostępność środków z Unii Europejskiej na rozwój kapitału ludzkiego Postępujący proces reformy systemu edukacji w Polsce w kierunku kształcenia umiejętności i kompetencji Wzbogacenie kapitału ludzkiego regionu poprzez doświadczenie i kompetencje osób powracających z zagranicy 	<ul style="list-style-type: none"> Wizerunek regionu jako peryferyjnego, zacofanego technologicznie i cywilizacyjnie, skłaniający ambitne jednostki do migracji do silniejszych regionów Niekorzystne tendencje demograficzne idące w kierunku starzejącego się społeczeństwa Brak zainteresowania inwestorów zewnętrznym lokowaniem działalności innowacyjnych i opartych na wiedzy w regionie

Przedsiębiorstwa

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> Silne branże o dużym potencjale rozwoju, takie jak przemysł rolno-spożywczy, meblarstwo i turystyka, konkurencyjne w skali kraju Nowoczesny park maszynowy w branżach: meblarska, przemysł rolno-spożywczy, przemysł maszynowy Działania „liderów innowacji” stanowiących wzór i siłę napędową dla innych firm Specjalizacja w dziedzinie ICT w okolicach Elbląga Dobrze rozwijające się usługi medyczne i turystyczne 	<ul style="list-style-type: none"> Luka kapitałowa na inwestycje innowacyjne w przedsiębiorstwach Znikoma współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami Znikoma współpraca z sektorem B+R Niedobory wyspecjalizowanej kadry w przedsiębiorstwach Niski poziom kultury innowacji w przedsiębiorstwach – nastawienie na przetrwanie, niechęć do zmian Niekorzystny model zarządzania przedsiębiorstwem, przewaga zarządzania

	<p>operacyjnego nad strategicznym</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niskie wykorzystanie Internetu w firmach • Mała aktywność patentowa przedsiębiorstw • Niewystarczające zaplecze badawczo-rozwojowe w firmach
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność dbania o środowisko naturalne regionu sprzyjająca innowacyjnym rozwiązaniom proekologicznym • Położenie przygraniczne jako szansa na rozwinięcie współpracy gospodarczej • Polityka UE i krajowa skierowana na wsparcie innowacji dla przedsiębiorstw – obecne i spodziewane programy publiczne na ten cel • Tworzenie marki regionu poprzez kampanie promocyjne • Rosnący popyt na produkty wytwarzane na bazie naturalnych surowców • Tworzenie atrakcyjnych terenów inwestycyjnych oraz rozwój specjalnych stref ekonomicznych – przyciąganie nowych inwestorów 	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba infrastruktura komunikacyjna • Niestabilność przepisów • Nadmierna regulacja fiskalna • Odpływ wykształconej kadry z regionu • Brak finansowania w przyszłości, w szczególności działań innowacyjnych • Konkurencja ze strony firm z innych regionów • Trudne do przewidzenia zmiany koniunkturalne

System wsparcia

B+R

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Region posiada Uniwersytet o dużym potencjale badawczo- dydaktycznym, umożliwiającym współpracę z partnerami w kraju i za granicą • Częściowo sformułowana oferta Uniwersytetu oraz jednostek naukowych dla przedsiębiorstw • Funkcjonowanie Centrum Innowacji i Transferu Technologii przy Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim • Największa w skali kraju ilość patentów praktycznie wykorzystanych w stosunku do liczby patentów zgłoszonych przez UWM • Ciągły rozwój zaplecza dydaktycznego i badawczego uczelni wyższych i jednostek badawczych 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficyt jednostek badawczo-rozwojowych w regionie • Brak regulacji dotyczących komercjalizacji badań w ramach działalności jednostek badawczych • Prowadzone badania nieadekwatne do potrzeb rynkowych • Niewystarczająca ilość rzeczników patentowych w województwie • Brak postaw przedsiębiorczych wśród kadry naukowej • Brak strategii rozwoju jednostek naukowych • Mała aktywność uczelni w programach badawczych we współpracy z innymi jednostkami z kraju i zagranicy

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<ul style="list-style-type: none"> Umiejętność pozyskiwania środków UE przez uczelnie i jednostki badawcze Obecność stałej kadry naukowo-dydaktycznej 	
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> Możliwość wykorzystania specjalizacji naukowej regionu w kontekście rosnącego zapotrzebowania na produkty ekologiczne Międzynarodowe projekty badawcze zwiększające mobilność kadry B+R Rozwój parków technologicznych w Olsztynie, Elblągu i Ełku Reforma szkolnictwa wyższego, oraz zmiana kryteriów oceny dorobku naukowego motywujące pracę dla gospodarki Zwiększająca się autonomia wydziałów, Usprawnianie przepisów dotyczących praw autorskich 	<ul style="list-style-type: none"> Konkurencja ze strony silnych ośrodków naukowych z kraju Polityka państwa nastawiona na wspieranie najsilniejszych ośrodków naukowych Zmniejszające się nakłady państwa na finansowanie nauki Niesprzyjające warunki do zakładania firm innowacyjnych (wysokiego ryzyka), wykorzystujących wyniki badań naukowych

System wsparcia innowacji – programy wsparcia i instytucje otoczenia biznesu

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> Działający Regionalny System Wspierania Innowacji przy WMARR S.A. Gotowość do współpracy pomiędzy regionalnymi Instytucjami Otoczenia Biznesu Istniejący liderzy wśród IOB Sprawnie działający system wsparcia finansowego w postaci funduszy pożyczkowych, poręczeniowych, dotacji inwestycyjnych Duże zaangażowanie IOB w tworzenie i animację inicjatyw klastrowych Umiejętność efektywnego wykorzystania środków UE przez instytucje wsparcia 	<ul style="list-style-type: none"> Nieefektywna organizacja pracy samorządów, brak dostatecznej współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami w samorządzie Niewystarczająca koordynacja działań proinnowacyjnych w regionie Niespójny system wsparcia innowacji Oferta IOB niezorientowana na rozwój innowacji w przedsiębiorstwach Brak instrumentów kapitałowych finansujących przedsięwzięcia o dużym ryzyku Brak spójności programów dla wspierania innowacji oraz ich niekompletność na poziomie regionu Oparcie działalności IOB głównie o środki z UE i środki publiczne, brak nastawienia prorynkowego Niewystarczające kompetencje kadr IOB Nakładanie się usług oferowanych przez różne IOB Niewielka liczba aktywnych instytucji wsparcia

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	<p>umiejscowionych poza głównymi miastami w województwie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brak odpowiedniej promocji IOB i ich usług • Brak efektywnej komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami a instytucjami otoczenia biznesu i administracją
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Powstanie parków naukowo-technologicznych w Olsztynie, Elblągu, Ełku • Stworzenie Regionalnego System Usług rozwijającego ofertę usług proinnowacyjnych w regionie • Możliwość wykorzystania środków z nowej perspektywy finansowej 2014-2020, • Umiejętność wykorzystania dobrych praktyk (know-how) z innych regionów 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwa utrata finansowania zewnętrznego przez IOB • Brak rozwiązań systemowych w całym kraju dotyczących IOB • Niski poziom zaufania przedsiębiorstw do jakości usług i bezpieczeństwa informacji przekazywanych IOB • Brak środków przeznaczonych na finansowanie przedsięwzięć wysokiego ryzyka w przyszłości



4 Wizja i misja RSI

Województwo warmińsko-mazurskie jest wyjątkowym regionem pod względem walorów przyrodniczych, uznane za jedno z najpiękniejszych miejsc na świecie. Obecnie stan rozwoju gospodarki oraz warunki dla życia i rozwoju mieszkańców nie odpowiadają ambicjom regionu. Władze samorządowe, wraz z partnerami społecznymi i gospodarczymi, chcą zachować unikatowe walory środowiska naturalnego a jednocześnie podnieść konkurencyjność ekonomiczną i społeczną województwa. Stąd wizja rozwoju brzmi:

Województwo warmińsko-mazurskie atrakcyjnym środowiskiem dla kreatywnych oraz regionem gospodarki opartej na wyspecjalizowanych usługach i produktach o wysokiej wartości dodanej

Misja

Misją Regionalnej Strategii Innowacyjności jest inspirowanie i koordynacja działań w kierunku mobilizacji kapitału społecznego, gospodarczego i naukowo-badawczego dla wykreowania innowacyjnej specjalizacji gospodarki regionu warmińsko-mazurskiego.

Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego wyznacza cele strategiczne i operacyjne do 2020 roku. Cele te są ambitne, ale realne i możliwe do osiągnięcia, ponieważ bazują na potencjale zgromadzonym w regionie.

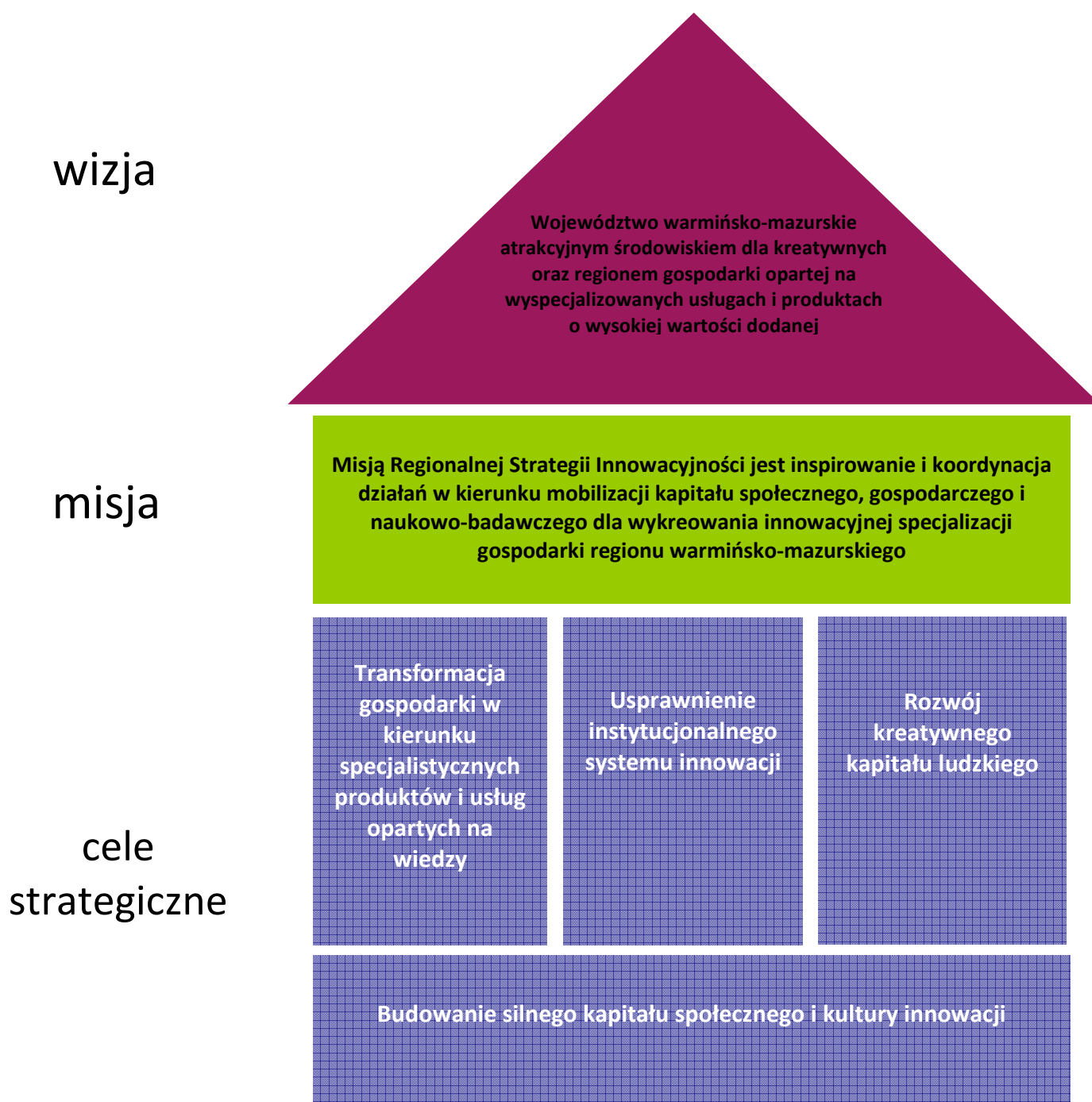
Strategia ta uznaje wielowymiarowość innowacji, których rozwój zależy od wielu czynników, takich jak poziom badań i rozwoju, baza technologiczna przedsiębiorstw, dostęp do kapitału finansowego, a także czynników zewnętrznych: warunków gospodarowania, trendów rynkowych czy polityki państwa. Jednakże strategia ta przede wszystkim stawia na ludzi, na ich kreatywność, wiedzę, umiejętności oraz wartości i cele jakimi się kierują.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

5 Cele strategiczne i operacyjne

Dla realizacji wizji i misji sformułowane zostały cele strategiczne i operacyjne, których logika zaprezentowana jest poniżej



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<p>CEL STRATEGICZNY</p>	<p>1. BUDOWANIE SILNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I KULTURY INNOWACJI</p>													
<p>CELE OPERACYJNE</p>	<p>1.1. PROMOWANIE POSTAW INNOWACYJNYCH WŚRÓD KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ I PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW, SAMORZĄDÓW, INSTYTUCJI WSPARCIA ORAZ WŚRÓD SPOŁECZEŃSTWA</p>													
	<p>1.2. POBUDZANIE LOKALNYCH INICJATYW NA RZECZ INNOWACJI</p>													
	<p>1.3. PROMOCJA WSPÓŁPRACY WŚRÓD WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW REGIONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI</p>													
	<p>1.4. BUDOWANIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W PROCESIE TWORZENIA I WDRAŻANIA RSI ORAZ PROMOCJA TEGO PROCESU JAKO DOBREJ PRAKTYKI WSPÓŁDZIAŁANIA NA RZECZ INNOWACJI W REGIONIE</p>													
	<p>1.5. TWORZENIE WIZERUNKU WARMII I MAZUR JAKO REGIONU OTWARTEGO NA INNOWACJE</p>													
<p>CELE STRATEGICZNE</p>	<p>2. TRANSFORMACJA GOSPODARKI W KIERUNKU SPECJALISTYCZNYCH PRODUKTÓW I USŁUG OPARTYCH NA WIEDZY</p>	<p>3. USPRAWNIENIE INSTYTUCJONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI</p>	<p>4. ROZWÓJ KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO</p>											
<p>CELE OPERACYJNE</p>	<p>2.5. POMOC PRZEDSIĘBIORCOM W POZYSKIWIANIU KAPITAŁU ZEWNĘTRZNEGO NA INNOWACYJNE INWESTYCJE</p>	<p>2.4. PROMOCJA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ORAZ INNOWACYJNYCH FORM ORGANIZACJI W FIRMACH</p>	<p>2.3. PROMOCJA I WSPARCIE PRZEDSIĘWZIĘĆ BIZNESOWYCH OPARTYCH NA WSPÓŁPRACY ZE SFERĄ B+R ORAZ TWORZENIA DZIAŁÓW BADAWCZYCH PRZEZ FIRMY</p>	<p>2.2. POZYSKIWANIE INWESTYCJI ZEWNĘTRZNYCH NA PRODUKCJĘ WYSOKO WYSPECJALIZOWANĄ I USŁUGI OPARTE NA WIEDZY</p>	<p>2.1. BUDOWANIE INNOWACYJNEJ SPECJALIZACJI REGIONALNEJ</p>	<p>3.5. DOSTOSOWYWANIE DZIAŁAŃ SEKTORA NAUKI DLA POTRZEB REGIONALNEJ GOSPODARKI</p>	<p>3.4. USPRAWNIENIE WSPARCIA DLA INNOWACJI PRZEZ ADMINISTRACJĘ PUBLICZNĄ</p>	<p>3.3. UTWORZENIE I EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE INFRASTRUKTURY PROINNOWACYJNEJ, W TYM PARKÓW NAUKOWO-TECHNOLOGICZNYCH I INKUBATORÓW TECHNOLOGICZNYCH</p>	<p>3.2. ROZWIJANIE USŁUG PROINNOWACYJNYCH</p>	<p>3.1. KOORDYNACJA DZIAŁAŃ PROINNOWACYJNYCH SAMORZĄDÓW I INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU</p>	<p>4.4. INTELIGENTNE WYKORZYSTANIE KOMPETENCJI I DOŚWIADCZENIA LUDZI 50+</p>	<p>4.3. PRZYCIĄGANIE I TWORZENIE MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DLA UTALENTOWANEGO I WYKWALIFIKOWANEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO</p>	<p>4.2. DOSTOSOWANIE KSZTAŁCENIA DO POTRZEB RYNKU PRACY</p>	<p>4.1. ROZWÓJ UMIEJĘTNOŚCI I KWALIFIKACJI KADR REGIONALNEJ GOSPODARKI I ADMINISTRACJI</p>

Cel strategiczny 1: BUDOWANIE SILNEGO KAPITAŁU SPOŁECZNEGO I KULTURY INNOWACJI

Innowacje nie powstają w próżni ani umyśle jednego człowieka, ale są efektem interakcji pomiędzy ludźmi i instytucjami. Na to, czy innowacje w danym miejscu pojawiają się częściej czy rzadziej wpływają wspólne wyznawane wartości, modele zachowań i postawy ludzi. Kapitał społeczny to podstawowy czynnik rozwoju innowacyjnego regionu. To normy i wartości warunkujące interakcje społeczne. Jego podstawowym elementem jest zaufanie i chęć współdziałania. Kapitał społeczny w perspektywie ekonomicznej i społecznej zmniejsza korupcję, zwiększa rzetelność kontrahentów, sprzyja długoterminowym inwestycjom i dyfuzji wiedzy, zapobiega nadużywaniu dobra wspólnego i zwiększa solidarność międzygrupową, a także, poprzez rozwój organizacji pozarządowych, sprzyja społecznej kontroli działania władz. Kapitał społeczny przejawia się również w partnerskim sposobie prowadzenia polityki i koordynacji działań między administracją na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, czyli tzw. good governance. Powstawaniu i rozwojowi innowacji sprzyja również silna kultura innowacyjna społeczeństwa. Przejawia się ona w kreatywności, skłonności do podejmowania ryzyka, jak również umiejętności współpracy. Województwo warmińsko-mazurskie potrzebuje silnej kultury innowacyjnej jednostek, kultury innowacji w przedsiębiorstwach, administracji publicznej, systemie edukacji. Pierwszym celem strategicznym, który stawia sobie województwo warmińsko-mazurskie jest zatem zbudowanie silnego kapitału społecznego i kultury innowacji, do czego prowadzić będzie realizacja następujących celów operacyjnych:

1. Promowanie postaw innowacyjnych wśród kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw, samorządów, instytucji wsparcia oraz wśród społeczeństwa

Region innowacyjny to taki, w którym kadra zarządzająca przedsiębiorstw oraz instytucji wspierających jest świadoma obopólnych korzyści oraz posiada umiejętności związane ze współpracą z innymi podmiotami, w tym innymi firmami, instytucjami wsparcia i administracją. Zarządzający są otwarci na uczenie się, elastyczni na zmieniającą się sytuację w otoczeniu oraz potrafią motywować i wykorzystywać kreatywność pracowników. Pracownicy zaś umieją inicjować i wdrażać nowe rozwiązania służące rozwojowi przedsiębiorstw i instytucji.

Takie zachowania są wspierane przez proinnowacyjne postawy administracji publicznej, która jest aktywna, wychodząca z inicjatywą, otwarta na współpracę z regionalnymi partnerami oraz gotowa do podejmowania ryzyka. Pracownicy administracji są nastawieni przede wszystkim na wspólny cel, jakim jest innowacyjny rozwój regionu, a nie tylko na poprawność procedur.

Niezwykle ważne dla innowacyjnego rozwoju regionu jest również budowanie postaw kreatywnych na różnych poziomach kształcenia. Niezbędne jest pobudzanie do twórczego myślenia dzieci i młodzieży, zaczynając już od edukacji przedszkolnej. System edukacyjny powinien również rozwijać umiejętności współpracy poprzez pracę zespołową, aby młodzi ludzie mogli się stać w przyszłości innowacyjnymi przedsiębiorcami, pracownikami firm, administracji oraz twórczymi i otwartymi na zmiany mieszkańcami.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

2. Pobudzanie lokalnych inicjatyw na rzecz innowacji:

Doświadczenia europejskie pokazują, że najbardziej efektywne działanie na rzecz innowacji występuje na poziomie lokalnym. Tutaj właśnie jednostki i instytucje korzystają z możliwości jakie stwarza bliskość ułatwiająca komunikację, wzajemne zaufanie, znajomość potrzeb przedsiębiorstw. Koniecznie trzeba wykorzystać istniejącą w regionie naturalną motywację jednostek do „zrobienia czegoś” dla swojego lokalnego środowiska. Dlatego też Regionalna Strategia Innowacyjności dużą wagę przywiązuje do lokalnych inicjatyw na rzecz innowacji, podejmowanych zarówno przez administrację lokalną w ramach swoich kompetencji, jak i przedsięwzięć opartych na współpracy instytucji i jednostek. Działania tego celu będą nakierowane na:

- *Rozwój planowania strategicznego w administracji na poziomie lokalnym oraz ponadlokalnym w zakresie polityki innowacyjnej.*

Administracja lokalna ma do spełnienia ważną rolę w zakresie uruchamiania lokalnego potencjału dla wzmocnienia miejscowych przedsiębiorstw i budowania nisz specjalizacyjnych. Aby temu sprostać ważne jest wykorzystywanie nowoczesnych sposobów działania administracji - prowadzenie długoterminowej polityki, dialog i współdziałanie z lokalną społecznością. Badania pokazują, że wzrasta świadomość i akceptacja takiego sposobu działania wśród lokalnych samorządów oraz ich aktywność w sferze innowacji. Istnieje potrzeba rozwijania umiejętności strategicznego planowania i ich zastosowania w praktyce.

- *Promowanie inicjatyw oddolnych.*

Największy potencjał rozwijania umiejętności współpracy oraz skutecznego działania tkwi w konkretnych pomysłach lokalnych inicjatyw, które mogą podejmować przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe i administracja. Region stawia na wsparcie inicjatyw przyczyniających się do rozwoju innowacyjności na poziomie lokalnym.

3. Promocja współpracy wśród wszystkich uczestników regionalnego systemu innowacji

Działalność instytucji tworzących regionalny system innowacji nie będzie w pełni efektywna bez współpracy, która przyczynia się do uzyskania większych korzyści niż w przypadku działania w pojedynkę. Współpraca pozwala na wymianę doświadczeń, uczenie się na błędach innych oraz inspirowanie się działalnością partnera, którym może być zarówno przedsiębiorstwo, jak też jednostka samorządu, instytucja wsparcia czy też sektora badawczo-rozwojowego. Przedsiębiorstwa poprzez współpracę mogą uzyskać korzystniejsze ceny u dostawców, mogą zaplanować wspólną, bardziej efektywną promocję swoich produktów, zamówić wspólnie usługę w jednostce badawczej czy też pracować razem nad rozwiązaniem innowacyjnym. Region warmińsko-mazurski stawia sobie zatem za cel ciągłą promocję współpracy wśród wszystkich uczestników regionalnego systemu innowacji, zwłaszcza wśród przedsiębiorstw.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

4. Budowanie kapitału społecznego w procesie tworzenia i wdrażania RSI oraz promocja tego procesu jako dobrej praktyki współdziałania na rzecz innowacji w regionie

Budowanie kapitału społecznego zaczyna się od zrozumienia czym on jest i pokazania jak działa w praktyce. Sposób tworzenia i realizacji Regionalnej Strategii Innowacyjności, w oparciu o zaangażowanie różnych środowisk regionu, podział ról i współpracę, będzie przykładem dla dalszych inicjatyw i zmian mentalnościowych w społeczeństwie. Cel ten w szczególności obejmuje:

- *Tworzenie szerokiej koalicji aktorów społeczno-gospodarczych na rzecz polityki innowacyjnej w celu uniezależnienia jej od podziałów i zmian politycznych*

Tworzenie i wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacyjności jest procesem, w który zaangażowani są przedstawiciele samorządów, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, badawczo-rozwojowych oraz wszystkich innych podmiotów zainteresowanych rozwojem regionu w oparciu o innowacje. Ci interesariusze powinni być autorami, uczestnikami i rzecznikami strategii jako działania dla dobra wspólnego, do którego przyczyniać się będą wszyscy, bez względu na podziały polityczne. Wspólna praca, dzięki której osiągnięty został konsensus, co do wizji regionu oraz celów, oparta na dialogu i współpracy, musi być kontynuowana w procesie wdrażania strategii. Region stawia na kontynuację procesu opartego na zasadzie współtworzenia i współodpowiedzialności wielu uczestników regionalnego systemu innowacji. Sukces strategii wymaga bowiem konsekwencji w długiej perspektywie czasu, niezależnie od kadencji danego organu władzy.

- *Zwiększenie umiejętności pozyskiwania środków z różnych źródeł na cele wdrażania RSI*

Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacyjności uzależnione jest od środków finansowych, które region pozyska na ten cel. Zasoby dla wdrażania strategii, będące w bezpośrednim rozporządzeniu samorządu regionalnego, będą zawsze bardzo ograniczone. Region nie ma również pełnej autonomii w dysponowaniu środkami europejskimi. Konieczne jest więc zarówno umiejętne kształtowanie regionalnych programów operacyjnych, tak aby umożliwić realizację wszystkich celów strategii, jak też pozyskiwanie środków ze źródeł spoza regionu. Województwo warmińsko-mazurskie stawia na mobilizację podmiotów zaangażowanych we wdrażanie RSI, aby aktywnie zabiegały o środki na działania proinnowacyjne na drodze współpracy i konkurencji z polskimi i europejskimi regionami.

5. Tworzenie wizerunku Warmii i Mazur jako regionu otwartego na innowacje



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

To, jak region będzie się rozwijał, zależy zarówno od sformułowania właściwej wizji i sposobu przekazywania jej do odbiorców zewnętrznych i obywateli, jak również od tego, jak region będzie przez nich postrzegany. Ważne jest, aby otrzymali oni wyraźny sygnał w jakim kierunku będzie postępował rozwój regionu, żeby mogli na tym budować swoje plany.

Województwo warmińsko-mazurskie ma na celu przyciągać kreatywnych ludzi z zewnątrz oraz dbać o to, aby jego mieszkańcy postrzegali region jako innowacyjny, sprzyjający dalszemu rozwijaniu kariery zawodowej oraz jako przyjazne środowisko do życia.

Cel strategiczny 2: TRANSFORMACJA GOSPODARKI W KIERUNKU SPECJALISTYCZNYCH PRODUKTÓW I USŁUG OPARTYCH NA WIEDZY

Europejskie regiony, do których należy województwo warmińsko-mazurskie, muszą budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez produkcję specjalistycznych produktów i usług, która wymaga specyficznych umiejętności i kompetencji ludzi. Województwo nie może upatrywać rozwoju w inwestycjach zewnętrznych, w których przedsiębiorstwa lokują w regionie proste czynności ze względu na tanią siłę roboczą, ale nie transferują tam ani zysków ani know-how. Województwo warmińsko-mazurskie stawia zatem na:

- modernizację istniejących przedsiębiorstw poprzez stopniowe wprowadzanie własnych rozwiązań opartych na wiedzy pracowników i współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi a przez to budowanie konkurencyjności na specjalizacji,
- tworzenie nowych firm typu spin-off,
- pozyskiwanie inwestycji zewnętrznych, które będą lokowane w regionie ze względu na specjalistyczną wiedzę kapitału ludzkiego.

Województwo warmińsko-mazurskie stawia sobie za cel transformację gospodarki w kierunku specjalistycznych produktów opartych na wiedzy. Ten cel strategiczny będzie realizowany poprzez następujące cele operacyjne:

1. Budowanie innowacyjnej specjalizacji regionalnej

Województwo warmińsko-mazurskie chce budować swoją markę poprzez nisze specjalizacyjne. W szybko zmieniającej się globalnej gospodarce nie można zaplanować sukcesu w żadnej branży, zwłaszcza nie wolno wytypować zwycięzców na rynku przyszłości przez dyskryminowanie innych. Można natomiast wspierać branże o dużych szansach na rozwój. W regionie warmińsko-mazurskim widoczny jest potencjał do wypracowania specjalizacji regionalnej w następujących branżach: turystycznej, ICT, meblarskiej i spożywczej. W tym celu działania będą nakierowane na:

- ***Rozwój sektora turystycznego w kierunku nowych usług opartych na wiedzy – usług medycznych i prozdrowotnych***

Województwo warmińsko-mazurskie posiada duże walory turystyczne, uznawane jest za jedno z najpiękniejszych miejsc w świecie, a Kraina Wielkich Jezior Mazurskich



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

została finalistą konkursu na 7 Nowych Cudów Natury organizowanego przez szwajcarską fundację "New7Wonders". Opieranie rozwoju turystyki wyłącznie na zwiększaniu ilości turystów stanowi jednak duże obciążenie dla środowiska. Region stawia więc na rozwój specjalistycznych usług turystycznych takich jak usługi medyczne i prozdrowotne, co pozwoli na świadczenie usług przynoszących większe zyski oraz zmniejszenie sezonowości w tym sektorze, a tym samym zwiększy zrównoważony rozwój tego sektora gospodarki.

- Rozwinięcie sektora ICT (technologii informatycznych i komunikacyjnych)

W powiecie elbląskim dzięki działalności Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Elblągu oraz Elbląskiego Inkubatora Nowoczesnych Technologii Informatycznych szybko zaczął się rozwijać sektor ICT. W Olsztynie powstaje Centrum Informatyczne Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego - największy ośrodek edukacyjny z zakresu informatyki i technologii IT oraz najważniejsze centrum skupiające i udostępniające najnowocześniejsze technologie w północno – wschodniej części kraju. Rozwój tego nowoczesnego, opartego na wiedzy sektora jest więc szansą dla regionu na zbudowanie swojej silnej specjalizacji.

- Wsparcie sektora meblarskiego we wdrażaniu nowych technologii oraz innowacyjnego wzornictwa

Przemysł meblarski ma duży udział w gospodarce regionu a w ostatnich latach z powodzeniem dostosowuje się do zmieniających warunków rynkowych. Nie odznacza się jednak jeszcze dużym zaawansowaniem technologicznym i potrzebuje wprowadzania nowego wzornictwa. Jednym z priorytetów dla województwa jest więc wsparcie sektora w tym zakresie, aby mógł on skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami z innych regionów Polski i Europy.

- Promowanie rozwoju sektora spożywczego w kierunku żywności naturalnej i tradycyjnej

W Polsce, Europie i na Świecie stale rośnie popyt na tradycyjną żywność, opartą na naturalnych składnikach. Region warmińsko-mazurski, z już ukształtowanym wizerunkiem miejsca o dużych walorach ekologicznych, posiada bardzo duży potencjał do produkcji takiej żywności. W tym celu stawia się na budowanie marki regionu jako miejsca, gdzie wytwarza się bardzo dobrej jakości, zdrowe produkty żywnościowe.

2. Pozyskiwanie inwestycji zewnętrznych w produkcję wysoko wyspecjalizowaną i usługi oparte na wiedzy

Nadrobienie luki w rozwoju gospodarczym nie jest możliwe bez inwestycji zewnętrznych dużych przedsiębiorstw. Jednakże w długiej perspektywie czasu pożądane są wyłącznie



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

inwestycje w produkcję przemysłową i świadczenie usług o wysokiej wartości dodanej, które będą wykorzystywały specjalistyczny kapitał ludzki zlokalizowany w regionie oraz współpracowały z lokalnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz jednostkami badawczymi.

3. Promocja i wsparcie przedsięwzięć biznesowych opartych na współpracy ze sferą B+R oraz tworzenia działów badawczych przez firmy

Przedsiębiorstwa dla wzmocnienia konkurencyjności i zyskowności potrzebują nieustannie wprowadzać nowe rozwiązania produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. W dłuższej perspektywie największą przewagę można uzyskać nie przez innowacje imitacyjne – powielanie wzorów istniejących gdzie indziej, ale własne, oryginalne rozwiązania. Dlatego priorytetem będzie promowanie współpracy ze sferą badawczo-rozwojową, wykorzystywanie w biznesie wiedzy i rozwiązań innych instytucji a także tworzenie własnego zaplecza badawczo-rozwojowego przez firmy.

4. Promocja zarządzania strategicznego oraz innowacyjnych form organizacji w firmach

Badania pokazują, że wprowadzanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach zawsze jest powiązane z nowoczesnym zarządzaniem i organizacją pracy. W województwie warmińsko-mazurskim niestety przeważa zarządzanie operacyjne w firmach, o krótkookresowej perspektywie, w wielu przypadkach nastawione przede wszystkim na przetrwanie. Przedsiębiorstwa potrzebują długookresowych strategii rozwoju, nowoczesnych form organizacji wyzwalających innowacyjność zespołów ludzkich. Dlatego działania dla realizacji tego celu będą dążyć do podniesienia poziomu wdrażania nowoczesnych technik zarządzania innowacjami oraz innowacji organizacyjnych np. elastycznego czasu pracy i struktur organizacji przedsiębiorstw sprzyjających innowacyjności.

5. Pomoc przedsiębiorcom w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na innowacyjne inwestycje

Brak środków finansowych jest barierą wprowadzania innowacji, najczęściej wymienianą przez firmy w województwie warmińsko-mazurskim. Polityka Unii Europejskiej dąży do tego, żeby wspierać firmy we wprowadzaniu innowacji, promuje i finansuje zatem szereg instrumentów, które mają ułatwiać firmom, zwłaszcza MŚP, zdobycie środków na inwestycje w nowe rozwiązania. Firmy w regionie warmińsko-mazurskim nie posiadają natomiast jeszcze wystarczających kompetencji i umiejętności, aby skutecznie pozyskiwać te środki, szczególnie w konkurencji z przedsiębiorstwami z innych województw. Wielu przedsiębiorców nie potrafi dobrać właściwego instrumentu finansowania do swoich potrzeb oraz wymaga wsparcia w spełnieniu wymogów poszczególnych instytucji finansujących. Dlatego też konieczne jest zwiększenie kompetencji i świadomości przedsiębiorców na temat instrumentów finansowania



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

innowacji oraz doradztwo i pośrednictwo pomiędzy przedsiębiorstwem a inwestorami w celu zwiększenia kapitału zaangażowanego w działalność innowacyjną w regionie.

Cel strategiczny 3: USPRAWNIE NIE INSTYTUCJONALNEGO SYSTEMU INNOWACJI

Przedsiębiorstwa, które są głównym i najważniejszym podmiotem regionalnej gospodarki, potrzebują sprawnego i wydajnego systemu wspierającego ich rozwój w oparciu o innowacje. Instytucje otoczenia biznesu, administracja samorządowa, instytucje finansowe, jednostki sektora badawczo-rozwojowego powinny współpracować z przedsiębiorstwami oraz ze sobą na rzecz innowacyjnego rozwoju regionu. Działania proinnowacyjne mają być prowadzone systematycznie, zgodnie z zaplanowanymi w Regionalnej Strategii Innowacyjności celami, przy właściwym zarządzaniu i koordynacji.

Województwo warmińsko-mazurskie stawia sobie zatem za cel usprawnienie instytucjonalnego systemu innowacji. Ten cel strategiczny będzie realizowany przez następujące cele operacyjne:

1. Koordynacja działań proinnowacyjnych samorządów i instytucji otoczenia biznesu

Promocja innowacji na poziomie europejskim, polskim i regionalnym, a także uruchomienie środków z funduszy strukturalnych spowodowały, że wiele instytucji w województwie wzmogło lub wręcz rozpoczęło swoją aktywność na polu wspierania innowacji. Działalność instytucji otoczenia biznesu jak również samorządów w regionie warmińsko-mazurskim nie zawsze jednak przebiega według założonego planu czy strategii. Niezwykle ważne dla regionu jest więc, aby działania prowadzone na rzecz innowacyjnego rozwoju regionu nie dublowały się, ale wzajemnie uzupełniały. Ponadto cel ten nakierowany jest na zwiększenie przejrzystości dla odbiorców na temat kompetencji i zakresu działań każdej z instytucji oferujących wsparcie.

2. Rozwijanie usług proinnowacyjnych:

- Budowanie Regionalnego Systemu Usług wspierającego innowacje w przedsiębiorstwach

Instytucje Otoczenia Biznesu, mimo rozwoju kompetencji swoich pracowników, nie świadczą jeszcze wystarczającej jakości usług proinnowacyjnych, odpowiadających potrzebom przedsiębiorstw. W regionie istnieje potrzeba stałego podnoszenia jakości i rozszerzenia oferty usług, zorientowanych na wzrost innowacji w firmach. Rozwój w województwie warmińsko – mazurskim Instytucji Otoczenia Biznesu, działających w ramach Regionalnego Systemu Usług (RSU) jest szansą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz popytu na innowacje.

- Wzrost efektywności działań Regionalnego Systemu Wspierania Innowacyjności



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W województwie warmińsko-mazurskim istnieje unikatowa na skalę polską sieć punktów kontaktowych tworzących Regionalny System Wspierania Innowacji, której zadaniem jest budowanie kultury innowacyjnej wśród przedsiębiorców i mieszkańców regionu oraz pomoc firmom, zwłaszcza małym i średnim, we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań. Celem dla regionu jest więc ciągłe zwiększanie efektywności działań Regionalnego Systemu Wspierania Innowacyjności w celu budowania konkurencyjności regionu w oparciu o innowacje oraz sprawnego wdrażania Regionalnej Strategii Innowacyjności dla Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

- Rozwój usług i doradztwa w zakresie zarządzania własnością intelektualną

W nowoczesnym świecie, gdzie przekazywanie informacji odbywa się niezwykle szybko, a podstawą sukcesu firmy są często takie niematerialne wartości jak marka, znak towarowy, wzór przemysłowy, zasoby ludzkie czy też technologie, niezwykle ważną jest odpowiednia strategia co do ochrony rozwiązań wytworzonych w firmie, czy też jednostce naukowej. Niewielu przedsiębiorców ma odpowiednią wiedzę na temat systemów ochrony i możliwości wykorzystywania w praktyce biznesowej własności intelektualnej czy też niebezpieczeństwa wynikającego z naruszania dóbr innych. Podczas gdy światowi gracze z powodzeniem wykorzystują wartość własności intelektualnej w budowaniu konkurencyjności i pozycji na rynku, regionalne przedsiębiorstwa potrzebują fachowej pomocy w tym zakresie. Konieczne jest więc rozwinięcie usług i doradztwa, które pozwolą firmom i instytucjom na ochronę zasobów niematerialnych i prawnych, co będzie pomagało i zachęcało do dalszego wprowadzania innowacji.

- Rozwinięcie kapitałowych instrumentów finansowania innowacji

Przedsięwzięcia innowacyjne niosą za sobą duże ryzyko, dla których tradycyjne instrumenty finansowe nie znajdują zastosowania. Pomocne są fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, które coraz częściej decydują się na udzielenie kredytu i gwarancji na finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych, nie dzielą jednak z przedsiębiorcą ryzyka inwestowania w taką działalność, nie wspierają też w zarządzaniu. Konieczne jest więc uruchomienie nowych instrumentów finansowych typu kapitał zalążkowy, venture capital, czy też zachęcenie aniołów biznesu i działających już w kraju funduszy kapitałowych do inwestowania w województwie warmińsko-mazurskim.

- Motywowanie instytucji wspierających do działania prorynkowego

Instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie w dużej części opierają finansowanie swojej działalności o fundusze publiczne, zwłaszcza fundusze strukturalne UE. Może to prowadzić do niespójności oferty takiej instytucji, zaniechania działań, na które nie ma w danym czasie wsparcia i zastępowania takimi, na które są dostępne środki. Poza tym ośrodki muszą mieć świadomość, że całkowite



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

uzależnienie funkcjonowania instytucji od takiego finansowania niesie za sobą ryzyko utraty płynności finansowej, kiedy Polska przestanie być beneficjentem funduszy unijnych. Konieczna jest zatem stopniowa dywersyfikacja źródeł finansowania, rozwijanie oferty usług, za które przedsiębiorcy, samorządy, czy też inne instytucje będą gotowe zapłacić.

3. Utworzenie i efektywne wykorzystanie infrastruktury proinnowacyjnej, w tym parków naukowo- technologicznych i inkubatorów technologicznych

Infrastruktura wspierająca działalność innowacyjną, w tym parki naukowo-technologiczne i inkubatory technologiczne, może być bardzo pomocnym instrumentem do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Jednak sama infrastruktura, bez odpowiedniej polityki zarządzania i pakietu specjalistycznych usług, nie pozwoli na produktywnie wykorzystanie tego zaplecza na rzecz innowacyjnego rozwoju regionu. Zadaniem takich instytucji powinno być osiągnięcie swoistego efektu synergii, wynikającego z fizycznej bliskości pomysłów i idei, realnego biznesu oraz dostępności usług okołobiznesowych. Celem jaki stawia sobie województwo warmińsko-mazurskie jest zatem stworzenie kompleksowej oferty ośrodków wspierających innowacje, które będą łączyć dostęp do infrastruktury z usługami doradztwa, transferu technologii oraz inkubacji i rozwoju nowych innowacyjnych firm.

4. Usprawnienie wsparcia dla innowacji przez administrację publiczną

Administracja publiczna, zarówno na poziomie regionalnym jak i lokalnym jest gospodarzem danego terenu, a zarazem jednym z głównych podmiotów systemu innowacji. To ona może i powinna wyznaczać kierunki rozwoju danego obszaru w oparciu o innowacje. Priorytetem dla regionu jest zatem budowanie innowacyjnych postaw w administracji lokalnej i regionalnej, tak aby była ona przykładem dla innych instytucji, firm i społeczeństwa. Priorytetem będzie lepsza organizacja i bardziej efektywne programy wsparcia innowacji ze strony administracji przy minimalizacji biurokracji i nastawieniu na rezultaty.

5. Dostosowywanie działań sektora nauki do potrzeb regionalnej gospodarki

W województwie warmińsko-mazurskim sektor nauki znajduje się w fazie rozwoju, działa tutaj jeden duży uniwersytet oraz wiele mniejszych jednostek dydaktycznych. Dzięki funduszom strukturalnym w regionie cały czas rozwija się baza naukowo-dydaktyczna. Sposób finansowania tego sektora, bazujący na ilości studentów, ocenie dorobku naukowego w oparciu o ilości publikacji, nie wystarczająca współpraca ze sferą biznesu oraz bariery mentalne nie sprzyjają jednak nakierowaniu celów prac badawczych na potrzeby regionalnych przedsiębiorstw. Jednym z priorytetów dla województwa jest więc dostosowanie działalności regionalnego sektora badawczego do popytu ze strony przedsiębiorstw oraz rozwinięcie nowych umiejętności zarządczych wśród pracowników



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

sfery B+R, a także wzmacnianie potencjału badawczego w dziedzinach zgodnych z potrzebami rozwijającej się gospodarki.

Cel strategiczny 4: ROZWÓJ KREATYWNEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO

Innowacje to nie tylko technologie i procesy, ale przede wszystkim ludzie, którzy je tworzą i wprowadzają w życie. Kapitał ludzki – to jest wiedza, umiejętności i kompetencje które są w ludziach to podstawowy czynnik rozwoju zarówno poszczególnego przedsiębiorstwa jak i całych gospodarek. We współczesnym świecie rośnie konkurencja pomiędzy gospodarkami państw i regionów w kształceniu, przyciąganiu i utrzymaniu talentów. Województwo warmińsko-mazurskie potrzebuje specjalistów dla swojej gospodarki i administracji, wykształconych, elastycznych pracowników, którzy będą inicjować i wdrażać nowe rozwiązania oraz dostosowywać swoje kompetencje do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Potrzebni są przedsiębiorczy menedżerowie, naukowcy i pracownicy administracji. Priorytetem dla rozwoju innowacyjnego regionu będzie stworzenie klimatu dla kreatywnych: wysokiej jakości edukacja dzieci i młodzieży, kształcenie kadr gospodarki i administracji oraz tworzenie możliwości rozwoju dla ambitnych jednostek. Ten cel strategiczny będzie realizowany poprzez następujące cele operacyjne:

1. Rozwój umiejętności i kwalifikacji kadr regionalnej gospodarki i administracji

Obecni pracownicy przedsiębiorstw i administracji nie mogą nie podążać za potrzebami kompetencyjnymi swoich pracodawców i nieustannym postępem wiedzy w dziedzinach, w których pracują. Pracodawcy wskazują na niedobory kwalifikacji kadr znajdujących się na rynku pracy. Ten problem nie zostanie rozwiązany wyłącznie przez wykształcenie przyszłych pokoleń pracowników. Konieczne jest zatem dostosowanie kwalifikacji już istniejących kadr w celu sprostania potrzebom innowacyjnych przedsiębiorstw i administracji.

2. Dostosowywanie kształcenia do potrzeb aktualnego i przyszłego rynku pracy:

- *Kształcenie umiejętności i kompetencji związanych z przedsiębiorczością i kreatywnością.*

Kreatywność i przedsiębiorczość to nie tylko postawy ludzi kształtowane przez ich wewnętrzne predyspozycje oraz wartości i modele zachowań środowiska społecznego, to także umiejętności których można się nauczyć. System edukacyjny może i powinien wykorzystywać zasoby wiedzy w tym zakresie dla wykształcenia kreatywnego i przedsiębiorczego kapitału ludzkiego regionu.

- *Kształcenie w specjalnościach odpowiadających potrzebom innowacyjnych sektorów gospodarki*



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

System edukacyjny nie może kształcić kadr w odpowiedzi na podaż nauczycieli czy modę panującą wśród potencjalnych studentów i uczniów, którzy jako późniejsi absolwenci często nie znajdują swojego miejsca na rynku pracy, lub nie wykorzystują wiedzy zdobytej w szkołach. Niezbędne jest przewidywanie przyszłych potrzeb regionu i kształcenie kadr, których umiejętności przyczynią się do rozwoju innowacyjnych sektorów gospodarki – mogą to być specjaliści w sektorach istniejących przedsiębiorstw, ale też w branżach wynikających z przewidywanych trendów oraz priorytetów zgodnych polityką innowacyjną i gospodarczą regionu.

- *Edukacja w kierunku praktycznych umiejętności związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw*

Pracodawcy zgłaszają zapotrzebowanie na pracowników, którzy niekoniecznie mają wysoko specjalistyczną wiedzę techniczną, ale posiadają solidne wykształcenie ogólne, a przede wszystkim kompetencje praktyczne, związane z rozumieniem mechanizmów funkcjonowania firmy czy instytucji w realiach rynkowych, ekonomicznych, umiejętności poruszania się w otoczeniu prawnym i gąszczu wymogów branżowych (normy, dyrektywy), a także kompetencje społeczne – umiejętności współpracy w zespole, zarządzania wiedzą i komunikacji ze specjalistami z innych dziedzin.

3. Przyciąganie i tworzenie możliwości rozwoju dla utalentowanego i wykwalifikowanego kapitału ludzkiego

Wykształceni ludzie pozostaną w regionie jeśli będą mieli możliwości rozwoju kariery, wykorzystania swoich umiejętności. Konieczne jest odwrócenie trendów migracji ambitnych ludzi, którzy decydują się szukać miejsc pracy i lokalizacji swoich firm poza regionem. Ambicją regionu jest tworzenie sprzyjającego środowiska dla cennego kapitału ludzkiego poprzez prowadzenie działań dla przyciągnięcia i utrzymania talentów dla dobra gospodarki .

4. Inteligentne wykorzystanie kompetencji i doświadczenia ludzi 50+

Trendy demograficzne sprawiają, że na rynku pracy pojawiać się będzie coraz mniej młodych ludzi, zaś udział ludzi starszych w strukturze pracowników będzie się powiększać. Nie można pozwolić sobie na utrzymywanie trendów usuwania z rynku pracy osób w wieku powyżej pięćdziesiątego roku życia w myśl przygotowania przestrzeni dla młodych. Regionu nie będzie stać na utratę wiedzy i doświadczenia tej części kapitału ludzkiego, utrzymywanie jego aktywności wcale nie musi kolidować z rozwojem młodych, kreatywnych jednostek. Konieczna jest promocja niestandardowych sposobów wykorzystywania kadry w wieku 50+ dla wsparcia doświadczeniem innowacyjnych procesów w gospodarce.

6 Zasady wdrażania

Wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacyjności w województwie warmińsko-mazurskim wymaga zaangażowania wielu instytucji i osób, ponieważ proces ten ma charakter zarówno działań o charakterze instytucjonalnym jak i inicjatyw oddolnych, których rezultaty przyczyniać się będą do realizacji poszczególnych celów strategicznych i operacyjnych RSI WWM. Dla efektywnego wdrażania Strategii ważne jest zapewnienie ciągłości całego procesu RIS oraz podejście długoterminowe, ponieważ region stosunkowo długo będzie musiał czekać na rezultaty prowadzonej polityki. Wyniki monitoringu i ewaluacji natomiast będą wykorzystywane w celu ciągłego uczenia się i tworzenia tzw. „cyklu polityki”, polegającego na korekcie działań wynikającej z kolejnego etapu ewaluacji RIS.

Województwo warmińsko-mazurskie stawia na zarządzanie poprzez konsensus i partnerskie relacje władz z pozostałymi uczestnikami, czyli stosowanie modelu *good governance*, gdzie angażują się niezależne podmioty, do których zaliczają się instytucje publiczne, instytucje wsparcia jak i prywatni przedsiębiorcy, które biorą odpowiedzialność za wdrażanie celów RSI i dostrzegają płynące z tego korzyści.

Kluczowa dla powodzenia wdrażania RSI jest mobilizacja regionalnych interesariuszy w celu zdobywania środków finansowych na realizację Strategii. Władze regionalne dołożą starań dla odpowiedniego opracowania regionalnego programu operacyjnego, tak, aby istniała możliwość zrealizowania szerokiej gamy działań dla osiągnięcia celów Regionalnej Strategii Innowacyjności. Jednym z elementów wdrażania RSI może też być dodatkowe punktowanie projektów realizujących cele strategii. Region stawia też na animację i motywowanie instytucji i przedsiębiorstw do aplikowania o fundusze unijne zarówno na poziomie regionalnym jak też krajowym i europejskim.

Region zadba o to, aby wdrażanie RSI było skoordynowane z innymi politykami na poziomie lokalnym. To właśnie samorząd lokalny dysponuje często środkami i pomysłami, które można wykorzystać dla realizacji celów Regionalnej Strategii Innowacyjności.

Niezwykle ważne we wdrażaniu strategii jest utrzymanie zaangażowania i konsensusu parterów społecznych i gospodarczych wokół strategicznej wizji, misji, celów strategicznych oraz odpowiednia promocja RSI. Regionalna Strategia Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego wyznacza priorytety polityki do roku 2020. Niezbędne jest więc cykliczne przygotowywanie planów działań, w celu szczegółowej operacjonalizacji przyjętych celów. Region ma świadomość, że powodzenie realizacji strategii zależy od woli politycznej, determinacji głównych aktorów oraz dostępnych środków finansowych.

Struktura zarządzania wdrażaniem Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego, podział odpowiedzialności i kompetencji w procesie wdrażania RSI

Podmiotem bezpośrednio odpowiedzialnym za realizację Regionalnej Strategii Innowacyjności w województwie warmińsko-mazurskim jest Zarząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Główne zadania i kompetencje Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego w zakresie wdrażania RSI:

- ogólny nadzór nad realizacją strategii, zarządzanie i koordynacja procesem wdrażania,
- wdrażanie celów RSI we wszystkich działaniach polityki regionu,
- przygotowanie szczegółowego planu działań /planów działań,
- realizacja pilotażowych inicjatyw i ocena ich skuteczności,
- animowanie działań, które mają być realizowane przez inne instytucje,
- monitoring i ewaluacja – przygotowanie sprawozdań na temat zaawansowania, wdrażania RSI w regionie na podstawie wyników monitoringu, reagowanie na zmiany,
- akcje promocyjne.

Kluczową rolę w procesie wdrażania RIS odgrywa Departament Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Jednostka ta będzie prowadziła operacyjne działania skoncentrowane na programowaniu, planowaniu i koordynacji działań i monitoringu strategii.

Główne zadania i kompetencje Departamentu Polityki Regionalnej w zakresie wdrażania RSI:

- bezpośrednia działalność administracyjna, w tym współpraca z innymi Departamentami i jednostkami Urzędu Marszałkowskiego WWM,
- współpraca z Regionalnym Komitetem Sterującym ds. RIS,
- współpraca z głównymi regionalnymi „aktorami” RIS,
- kontakty z zewnętrznymi wykonawcami zleconych usług.

Organem opiniującym i doradczym Zarządu Województwa Warmińsko – Mazurskiego w procesie wdrażania RSI jest Regionalny Komitet Sterujący ds. Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego. W skład RKS wchodzi przedstawiciele władz samorządowych oraz partnerzy społeczni i gospodarczy z regionu.

Główne zadania i kompetencje Regionalnego Komitetu Sterującego w zakresie wdrażania RSI:

- nadzorowanie procesu wdrażania i monitoringu,
- podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących wdrażania,
- udzielanie rekomendacji samorządowi województwa w zakresie wdrażania, monitoringu i ewaluacji,
- animowanie i inicjowanie aktywnego udziału partnerów z regionu we wdrażaniu,
- opiniowanie planów działań do RSI,
- rekomendowanie programów i przedsięwzięć realizujących cele strategii.

Ważną rolę we wdrażaniu strategii pełnić ma Regionalny System Wspierania Innowacji, działający w województwie w postaci sieci powiatowych punktów kontaktowych.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zadania i kompetencje Regionalnego Systemu Wspierania Innowacji w zakresie wdrażania RSI:

- promowanie innowacji i kultury innowacyjnej wśród przedsiębiorców, samorządów i społeczeństwa,
- animowanie i inicjowanie aktywnego udziału parterów lokalnych we wdrażaniu,
- pośrednictwo pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami badawczo-rozwojowymi i instytucjami zajmującymi się transferem technologii,
- zbieranie i przekazywanie danych do monitoringu i ewaluacji Strategii.

Zadania i kompetencje pozostałych podmiotów regionalnego systemu innowacji w procesie wdrażania Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Zadania i kompetencje jednostek samorządowych w zakresie wdrażania RSI:

- animowanie i inicjowanie aktywnego udziału parterów lokalnych we wdrażaniu,
- budowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w lokalnych społecznościach,
- budowa infrastruktury innowacyjnej na skalę lokalną.

Zadania i kompetencje regionalnych przedsiębiorstw w zakresie wdrażania RSI:

- promocja kultury innowacyjnej poprzez prezentację własnych doświadczeń,
- tworzenie powiązań współpracy między sobą oraz innymi uczestnikami regionalnego systemu innowacji,
- wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania,
- podnoszenie kwalifikacji kadr,
- unowocześnianie technologii i produktów.

Zadania i kompetencje Instytucji Otoczenia Biznesu w zakresie wdrażania RSI:

- świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych dla przedsiębiorstw,
- dostarczanie instrumentów finansujących przedsięwzięcia innowacyjne,
- animowanie i inicjowanie aktywnego udziału parterów lokalnych we wdrażaniu.

Zadania i kompetencje jednostek badawczo-rozwojowych i edukacyjnych w zakresie wdrażania RSI:

- kształcenie kreatywnych, otwartych i przedsiębiorczych absolwentów,
- kształcenie kadr na potrzeby regionalnej gospodarki,
- współpraca z przedsiębiorstwami w zakresie tworzenia nowych rozwiązań,
- transfer technologii i komercjalizacja wyników prac badawczych,
- świadczenie usług związanych z zarządzaniem wiedzą oraz jakością,
- zaangażowanie w inicjatywy klastrowe.



7 Założenia monitoringu i ewaluacji

7.1 Cele monitoringu i ewaluacji RSI

Skuteczność Regionalnej Strategii Innowacji będzie zależeć od umiejętnego zarządzania jej wdrażaniem, tj. mobilizacji i współpracy różnych instytucji zaangażowanych w realizację, ich umiejętności uczenia się na podstawie analizy własnych osiągnięć ale też braków, niedociągnięć i błędów. Ogromnie ważne aby w trakcie wdrażania korzystać z dotychczasowych doświadczeń, elastycznie reagować na zmieniającą się rzeczywistość i wprowadzać korekty w planie działań i metodach wdrażania. Realizacja strategii wymaga systematycznego zbierania informacji na temat nakładów ponoszonych na jej wdrażanie i efektów tego wdrażania.

Nieodzownym elementem implementacji strategii będzie jej systematyczne monitorowanie (raporty coroczne) oraz ewaluacja sposobu wdrażania, jak i efektów, w odstępach kilkuletnich (co 5 lat). Dane z monitoringu będą również wykorzystywane w celu bieżącego ulepszenia metod wdrażania strategii.

Monitoring RSI będzie miał wyraźnie nakreślone cele, do których można zaliczyć:

- **Promocję Regionalnej Strategii Innowacyjności** – informacja o postępach we wdrażaniu RSI przyczyni się do lepszego zrozumienia założeń strategii i rozwoju nowych inicjatyw. Konkretnie działania będą stanowiły dobrą ilustrację celów strategii.
- **Motywację i mobilizację do realizacji** – przykłady i efekty już realizowanych działań zainspirują partnerów społeczno-gospodarczych do wdrażania nowych projektów
- **Diagnozę potrzeb interwencji** – informacje o zmianach we wskaźnikach innowacyjności regionu lub o niedostatecznej efektywności działań służących realizacji poszczególnych celów strategii, będą sygnałem do podejmowania nowych inicjatyw polityki innowacyjnej
- **Informację zwrotną dla realizatorów strategii** – monitoring dostarczy ważnych informacji o tym czy strategia jest realizowana zgodnie z planem (monitoring nakładów i działań) oraz czy przynosi zakładane rezultaty (monitoring efektów), przez co stanowić będzie podstawę do korekty polityki innowacyjnej.

Pogłębionej refleksji nad jakością będzie służyć ewaluacja. Do jej podstawowych celów należeć będzie ocena samej strategii oraz jej wdrażania. Ocenie będzie podlegać trafność strategii co do potrzeb regionu, jej efektywności i skuteczności działania. Ewaluacja będzie służyć strategicznym decyzjom dotyczącym ewentualnych zmian w strategii oraz w sposobie wdrażania.

7.2 Założenia

System monitoringu i ewaluacji będzie organizowany według następujących założeń: użyteczności, prostoty, ekonomiczności, długoterminowości, partycypacyjności oraz przede wszystkim pro aktywnego charakteru informacji.

7.2.1 Użyteczność

Monitoring i ewaluacja nie są celem samym w sobie, ale mają one pomóc realizatorom strategii i opinii publicznej w skutecznej realizacji strategii. Raporty z monitoringu i ewaluacji będą dedykowane użytkownikom i konstruowane w taki sposób, aby zawierały informacje, z których można wyciągnąć użyteczne wnioski.

7.2.2 Ekonomiczność

Wysiłek poświęcony zbieraniu i interpretacji danych będzie proporcjonalny do nakładów i wysiłku włożonego we wdrażanie strategii. Planując system monitoringu należy wziąć pod uwagę ograniczone środki, jakie będzie można poświęcić na ten cel w przyszłości, jak i pierwszeństwo nakładów na realizację przed nakładami na monitoring i ewaluację. Innymi słowy priorytetem jest wdrażanie strategii, zaś monitoring jest elementem pomocniczym wdrażaniu.

7.2.3 Prostota

Pamiętać należy, że planowany obecnie system monitoringu i ewaluacji RSI zapoczątkuje doświadczenia regionu w tym zakresie. Podstawową zasadą początków wdrażania będzie zrozumiałość i prostota zasad systemu jak i generowanych przez niego informacji. Dzięki temu łatwiej będzie zadbać o jakość i zapewnić elastyczność w procesie przyszłej ewolucji systemu.

7.2.4 Długoterminowość

Monitoring i ewaluacja powinny funkcjonować w długiej perspektywie czasowej. Dzięki powtarzalności czynności monitoringu, osoby i instytucje uczestniczące w tym procesie lepiej rozumieją jego mechanizmy i są w stanie ulepszyć procesy zbierania i interpretacji danych. Najbardziej wartościowych wniosków dostarcza monitoring umożliwiający porównywanie danych z roku na rok w dłuższym okresie czasu. Ogromne znaczenie ma w tym przypadku stabilność i niezmienność metod. Choć w przyszłości konieczne będą zmiany w metodologii, powinny być one ograniczane do niezbędnego minimum.

7.2.5 Partycypacyjny charakter

Włączenie partnerów społeczno-gospodarczych w proces monitoringu zwiększa nie tylko prawdopodobieństwo praktycznego wykorzystania jego rezultatów, ale również dostępność i jakość informacji w nim używanych. Realizatorzy strategii muszą utożsamiać się z wynikami monitoringu, uznawać je za wiarygodne i adekwatne do swojej działalności oraz być gotowi do tworzenia własnych planów działań (lub ich korekty) na podstawie informacji dostarczonych przez monitoring i ewaluację. Monitoring musi być powiązany sprzężeniami



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

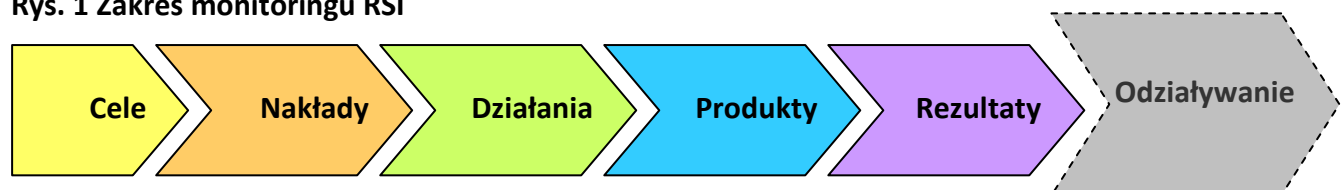
zwrotnymi z systemem realizacji strategii, zwłaszcza w dwóch wymiarach: czerpać dane z realizacji działań wdrażających RSI, jak też dostarczać informacje zwrotne do punktów decyzyjnych związanych z wdrażaniem. Ponadto uczestnicy systemu wdrażania mogą pomóc w interpretacji informacji dostarczanych przez monitoring, to oni będą nadawać sens suchym zestawieniom danych liczbowych oni będą też stosować wnioski w praktyce.

7.3 Zakres monitorowania RSI

Przedmiotem monitoringu będą działania i inicjatywy, które będą wynikały z Planu Działań RSI a także projekty finansowane z programów krajowych i europejskich, realizowane na terenie województwa, przyczyniające się do realizacji celów strategii. Informacje dotyczące projektów będą agregowane wg. struktury celów strategii. Jednocześnie zbierane będą dane dotyczące sytuacji regionu (gospodarki, społeczeństwa), które mają wpływ na celowość i trafność strategii. Mierzenie oddziaływania strategii leży poza zakresem monitoringu i będzie wyzwaniem do podjęcia w ramach ewaluacji RSI.

Zakres i powiązanie monitorowanych informacji ilustruje poniższy rysunek. Kolorem szarym oznaczono oddziaływanie RSI na sytuację społeczno-gospodarczą regionu, który jak wspomniano wyżej nie będzie przedmiotem monitoringu.

Rys. 1 Zakres monitoringu RSI



Proces monitorowania będzie przebiegał na trzech poziomach: mikro, mezo i makro.

Poziom Mikro – dotyczyć będzie monitoringu poszczególnych projektów/inicjatyw związanych z realizacją RSI. Monitoring na tym poziomie wykaże ilość oraz zakres rzeczowy działań, które będą podejmowane w celu realizacji strategii. Zbierane będą informacje dotyczące nakładów na ich realizację oraz bezpośrednio rezultaty poszczególnych działań. Będą to zarówno dane ilościowe dotyczące nakładów, produktów i rezultatów, a także dane jakościowe dotyczące procesów np. barier i utrudnień związanych z realizacją działań. Ponadto wyniki monitoringu na tym poziomie pozwolą na identyfikację niepotrzebnego powielania się działań oraz pustych pól (*gaps*) nie objętych odpowiednimi działaniami.

Informacje na temat projektów będą zbierane wg. ujednoliconego wzoru pozwalającego na łatwe przetwarzania danych danego działania wśród ostatecznych beneficjentów (przedsiębiorców, naukowców itp.). W procesie zbierania danych jak i ich interpretacji potrzebne aktywne uczestnictwo wszystkich realizatorów strategii, zarówno jednostek odpowiedzialnych za wdrażanie programów (np. działanie w regionalnym programie operacyjnym) jak wykonawców poszczególnych projektów.

Poziom **Mezo** dotyczyć będzie realizacji celów strategicznych i operacyjnych RSI. Dostarczy on danych na temat realizacji, np. odpowie na następujące pytania: czy cele strategii są



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

realizowane przez odpowiednie działania, jakie są nakłady związane z realizacją tych celów (mierzonych zarówno jako finansowe wartości nakładów, jak też skali podejmowanych działań (np. pokrycie geograficzne, ilość uczestników z grup docelowych) oraz informacji na temat rezultatów wdrażania mierzonych wskaźnikami zależnymi od charakteru działań jak i natury danego celu. Monitoring na tym poziomie będzie się odbywał przez agregację i usystematyzowanie wyników monitoringu poziomu mikro dotyczących poszczególnych inicjatyw.

Poziom **Makro** będzie dotyczył potencjału innowacyjnego oraz efektywności działalności innowacyjnej w gospodarce. Porównanie tych wyników z danymi dotyczącymi innych regionów oraz dynamiki zmian (w porównaniu do lat ubiegłych) pozwoli zdiagnozować 'potrzebę działania' tj. pola i aspekty wymagające interwencji polityki innowacji. Wskaźniki do monitoringu zostaną skoordynowane z metodologią European Innovation Scoreboard (EIS), co pozwoli na łatwiejsze porównanie z innymi regionami w Europie. Przy opracowaniu systemu dokona się przeglądu dostępności danych ze źródeł oferowanych przez statystykę publiczną a w przypadku ich braku przewiduje się możliwość zebrania (lub oszacowania) danych we własnym zakresie lub w uzgodnieniu z partnerami społeczno-gospodarczymi.

Zakres monitoringu wg. poziomu i powiązania ze strategią ilustruje poniższy schemat.

Rys. 2 Poziomy monitoring RSI i ich powiązanie z realizacją strategii



7.4 Wskaźniki

Katalog wskaźników zostanie opracowany w uzgodnieniu z realizatorami RSI w trakcie opracowywania Planu Działania RSI. Wskaźniki będą odzwierciedlać cele strategii oraz będą dostosowane do charakteru zaplanowanych działań.

7.5 Ewaluacja

Ewaluacja wdrażania RSI będzie powiązana z monitoringiem, w dużej mierze będzie się na nim opierać. W przeciwieństwie systematycznej corocznej analizy postępów wdrażania strategii jaki będzie prowadzony w ramach monitoringu ewaluacja będzie miała długofalowy charakter. Jej celem będzie dostarczenie pogłębionej analizy na temat efektywności, celowości RSI oraz sposobu jej wdrażania. Dzięki ewaluacji decydenci polityki oraz realizatorzy będą mogli wyciągnąć wnioski dla przyszłej polityki oraz poprawić swój sposób działania. Ze względu na rozmach przedsięwzięcia planuje się dokonania dwóch analiz ewaluacyjnych: po 5 latach od uchwalenia strategii - typu *mid-term*, to jest w połowie okresu wdrażania uchwalenia oraz po 10 latach na zakończenie okresu wdrażania jako ewaluacji typu *ex post*. Nie można też wykluczyć sytuacji szczególnych, w których konieczne będzie wprowadzenie dodatkowych etapów ewaluacyjnych.

Celem ewaluacji będzie dostarczenie informacji zwrotnej dla Zarządu Województwa oraz Sejmiku Województwa i realizatorów strategii na temat trafności, skuteczności, wydajności, użyteczności i trwałości RSI jako ważnego elementu polityki regionu.

Szczegółowa metodologia i pytania zostaną opracowane przy aktywnym udziale interesariuszy i w konkretnym kontekście planowanych działań. Na etapie opracowania strategii ważne jest uzgodnienie podstawowych pytań, dla których odpowiedzi będą oczekiwane od procesu ewaluacji.

Wśród podstawowych pytań wymienić należy:

- **Trafność:** Czy cele strategii i realizowane działania odpowiadają sytuacji i potrzebom regionu? Czy RSI jest spójna wewnętrznie oraz czy jest powiązana i komplementarna z innymi politykami w regionie? Czy plan działań jest adekwatny do potencjału instytucjonalnego regionu?
- **Skuteczność:** Czy RSI przyniosła zakładane efekty?
- **Wydajność:** Czy efekty jakie przyniosło wdrażanie RSI zostały osiągnięte przy optymalnych nakładach?
- **Trwałość:** Czy efekty jakie przyniosła RSI mają charakter długofalowy, wykraczający poza okres działań?
- **Użyteczność:** Czy efekty RSI spełniły potrzeby odbiorców działań (przede wszystkim przedsiębiorstw) oraz gospodarki regionu jako całości?

7.6 Struktura zarządzania procesem

System monitorowania i ewaluacji RSI będzie sprzężony z systemem wdrażania RSI oraz skoordynowany z już funkcjonującym systemem monitorowania Strategii Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Województwa Warmińsko – Mazurskiego. Struktura zarządzania procesem będzie uwzględniała jednostki organizacyjne odpowiedzialne za zbieranie i przetwarzanie informacji oraz za wyciąganie wniosków z raportów oraz wprowadzanie wniosków w praktyce wdrażania RSI.

W strukturze uczestniczyć będą następujące jednostki:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Departament Polityki Regionalnej (Jednostka Monitorująca) – odpowiedzialny za codzienne funkcjonowanie systemu. Do jego zadań będzie należało:

- Koordynowanie prac i przygotowywanie raportów okresowych z realizacji RSI
- Zbieranie danych na temat projektów we współpracy z realizatorami RSI oraz przetwarzanie informacji;
- Współpraca z wykonawcami badań na potrzeby monitorowania RSI
- Organizowanie dyskusji z realizatorami RSI w celu interpretacji wyników;
- Promocja wyników monitoringu poprzez publikację raportów oraz kontakty z mediami.

Dla potrzeb jednostki zostanie opracowane elektroniczne narzędzie do zbierania i przetwarzania danych zharmonizowane z istniejącym systemem monitoringu Strategii Rozwoju Społeczno - Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Komitet Monitorujący i Ewaluacji. Rolę Komitetu będzie pełnił powołany już Regionalny Komitet Sterujący RSI. W ramach tej funkcji RKS będzie analizował i przyjmował raporty monitorujące, dokonywał oceny postępów i efektywności wdrażania oraz proponował działania korygujące wobec odpowiednich instytucji wdrażających. Dla koordynacji z realizacją Strategii Rozwoju Społeczno – Gospodarczego RKS będzie delegował przedstawiciela do jej Komitetu Monitorującego, który będzie referował jego forum sytuację wdrażania RSI oraz sprawozdawał główne wnioski spotkań Komitetu Monitorującego na posiedzeniach RKS.

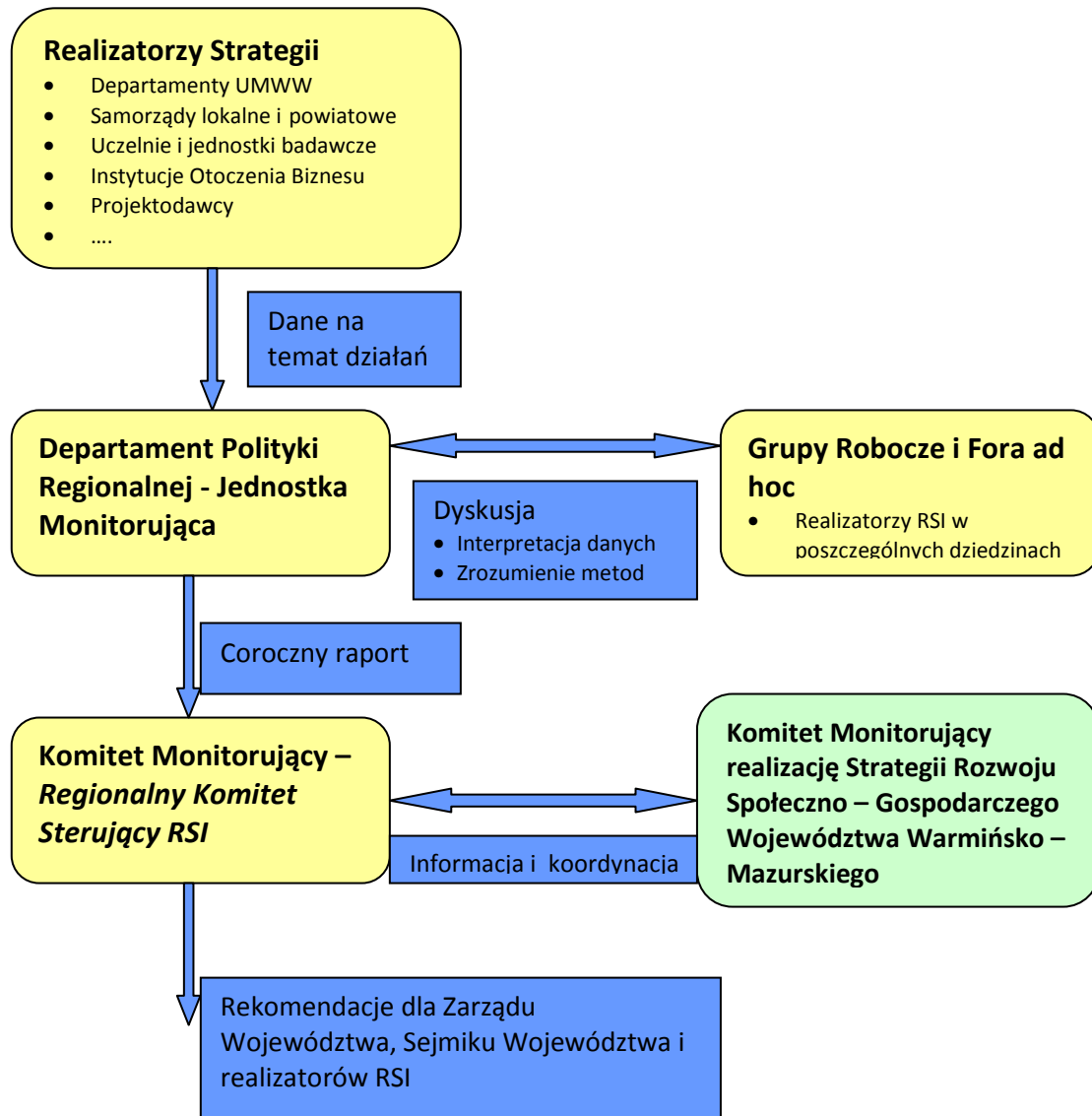
Grupy robocze i Fora ad hoc – będą one wykorzystywane dla omawiania i interpretacji wyników monitoringu w poszczególnych polach merytorycznych RSI. Dla utrzymania prostoty i funkcjonalności systemu będą wykorzystywane spotkania i inicjatywy tworzone w trakcie realizacji strategii.

Strukturę zarządzania procesem monitoringu i ewaluacji przedstawia schemat poniżej:



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rys. 3 Schemat struktury zarządzania procesem monitoringu RSI



Spójność RSI ze Strategią Strategia Rozwoju Społeczno – Gospodarczego Województwa Warmińsko – Mazurskiego do roku 2020

Regionalna Strategia Innowacyjności (RSI) odnosi się do zagadnień związanych z rozwojem społeczno-gospodarczym województwa w kontekście budowania jego przewagi konkurencyjnej na innowacjach. Cele RSI są spójne z założeniami Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego (SRSGWWM), uszczegóławiając i kierując wybrane kwestie.

Cel strategiczny RSI „Budowanie silnego kapitału społecznego i kultury innowacji” jest kompatybilny z celami strategicznymi SRSGWWM „Wzrost konkurencyjności gospodarki” i „Wzrost aktywności społecznej”, a zwłaszcza z celami operacyjnymi „doskonalenie administracji” i „rozwój społeczeństwa obywatelskiego”, które współgrają z zakładanymi w RSI działaniami na rzecz wzmocnienia innowacyjnych postaw w administracji oraz pobudzania lokalnych inicjatyw oddolnych.

Zdefiniowana w RSI „Transformacja gospodarki w kierunku specjalistycznych produktów i usług opartych na wiedzy” jest rozwinięciem założeń pierwszego celu strategicznego SRSGWWM „Wzrost konkurencyjności gospodarki”, a w szczególności dotyczy wzmocnienia konkurencyjności gospodarki regionu w oparciu o branże, w których specjalizują się warmińsko-mazurskie firmy, jak np. wskazane w SRSGWWM wytwarzanie wysokiej jakości produktów żywnościowych, czy usługi turystyki kwalifikowanej. Zdefiniowany w RSI cel operacyjny „Pozyskiwanie inwestycji zewnętrznych w produkcję wysoko wyspecjalizowaną i usługi oparte na wiedzy” jest ukierunkowaniem oczekiwań w odniesieniu do zewnętrznych inwestorów, które zostały wyrażone w SRSGWWM w postulacie „skuteczny system pozyskiwania inwestorów zewnętrznych”. Wskazana w RSI „Promocja i wsparcie przedsięwzięć biznesowych opartych na współpracy ze sferą B+R oraz tworzenia działów badawczych przez firmy” jest uzupełnieniem celu operacyjnego SRSGWWM „wzrost konkurencyjności firm”, który odnosi się m.in. do firm wysokich technologii. Do tego samego celu, określonego przez SRSGWWM, nawiązuje proponowana w RSI „Promocja zarządzania strategicznego oraz innowacyjnych form organizacji w firmach”, która ma stać się źródłem przewagi konkurencyjnej warmińsko-mazurskich firm, działających w różnych branżach, nie tylko produkcyjnych. Podobnie ponadbranżowy charakter ma postulowana w RSI „Pomoc przedsiębiorcom w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na innowacyjne inwestycje”, która pozwoli im na niezbędne inwestycje, a w konsekwencji doprowadzi do wzmocnienia ich pozycji rynkowej w kraju i zagranicą.

Cel strategiczny RSI „Usprawnienie instytucjonalnego systemu innowacji” stanowi nawiązanie do poruszonego w SRSGWWM zagadnienia istotnej roli instytucji otoczenia biznesu i postulatu wzmocnienia ich potencjału, aby mogły lepiej służyć podniesieniu konkurencyjności regionalnych firm, zwłaszcza najliczniejszej grupy MSP, od których powodzenia zależy kondycja gospodarki województwa. RSI szczegółowo odnosi się do poszczególnych elementów otoczenia innowacyjnego biznesu i formułuje zestaw celów operacyjnych adresowanych do sfery administracji publicznej wszystkich szczebli, sektora



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

usług pro-innowacyjnych, infrastruktury w postaci parków i inkubatorów, a także instytucji B+R.

„Rozwój kreatywnego kapitału ludzkiego” to cel RSI, który nawiązuje do celu strategicznego „Wzrost aktywności społecznej” SRSGWWM, a zwłaszcza do postulowanego w niej „dostosowania systemu edukacji do potrzeb rynku pracy”. RSI szczególny nacisk kładzie na wyposażenie kapitału ludzkiego w województwie w umiejętności praktyczne oraz kreatywność, nie zapominając o wartości doświadczenia osób z dłuższym stażem pracy, a także o możliwościach związanych z przyciąganiem talentów spoza regionu.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Aneks – Diagnoza sytuacji regionu w obszarze innowacyjności