Fundusze Europejskie Program Regionalny
Rzeczpospolita Polska
Mazowsze. serce Polski
Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

Wydatek współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

RIS MAZOVIA
#MAZONOWSZE

EWALUACJA EX-ANTE
PROJEKTU REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACJI DLA MAZOWSZA DO 2030 ROKU

RAPORT KOŃCOWY

Zamawiający:

Województwo Mazowieckie
ul. Jagiellońska 26
03-719 Warszawa
www.mazovia.pl

Wykonawca:

EU-CONSULT sp. z o.o.
ul. Toruńska 18C, lokal D
80-747 Gdańsk
www.eu-consult.pl

Warszawa 2020

Streszczenie

Niniejsza ewaluacja miała na celu weryfikację trafności i spójności projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku. Badanie koncentrowało się na ocenie ex-ante projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku oraz sformułowaniu zaleceń i rekomendacji, które przyczynią się do podniesienia jakości dokumentu[1].

W badaniu dowiedziono, że diagnoza społeczno-gospodarcza w obszarze innowacyjności ewaluowanego dokumentu została sporządzona w sposób trafny i wyczerpujący. **Analiza SWOT/TOWS** wydaje się uwzględniać niemal wszystkie najistotniejsze czynniki wpływające na województwo w dziedzinie innowacyjności. W tym kontekście konieczne jest podkreślenie słabej współpracy nauki ze środowiskiem biznesu oraz mnogość podmiotów innowacyjnych w województwie mazowieckim. W makroregionie, jakim jest województwo mazowieckie, następuje istotna w skali kraju koncentracja podmiotów podejmujących działania innowacyjne, co pozwala na stwierdzenie, że podział alokacji środków z funduszy europejskich (pomiędzy kopertę mazowiecką i 15 innych województw) wydawać by się mógł nieuzasadniony – województwo mazowieckie cechuje się bowiem większym zapotrzebowaniem na tego typu środki niż jakikolwiek inny makroregion w kraju. Niewielką liczbę parków naukowo-technologicznych w województwie mazowieckim także należy uznać za mankament – zasadne byłoby zatem uwzględnienie podmiotów skupiających przedsiębiorców funkcjonujących w branżach proinnowacyjnych w ramach projektu Strategii. Zwrócić należy także uwagę na problematykę występującą na szczeblu centralnym, tzn. na środowisko prawne, które w przypadku rozwiązań innowacyjnych nie zawsze nadąża za tworzonymi zmianami - tym samym np. technologia do użytku musi oczekiwać na uregulowania prawne w danej sferze. Jest to jednak czynnik niezależny od IZ RIS 2030. Na poziomie regionalnym należy wskazać na mankamenty analizy SWOT, wśród których najistotniejszym jest brak przypisania wag do poszczególnych czynników, co pozwala odbierać je równoważnie. Analiza nie określa również typu strategii (agresywna, konserwatywna, konkurencyjna, defensywna).

Przyjęty w projekcie RIS 2030 horyzont czasowy należy ocenić pozytywnie. Warunkowany jest on czynnikami obiektywnymi, takimi jak:

- przyjęty okres programowania polityki regionalnej Unii Europejskiej;
- istnieje możliwość zastosowania zasady "n+3", umożliwiającej rozliczanie wsparcia 3 lata po zakończeniu okresu programowania;
- okres realizacji jest tożsamy z przewidzianym w Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku;
- przyjęty horyzont czasowy jest zasadny z punktu widzenia celów strategii średniookresowej.

Wizji, celów i działań zamieszczonych w projekcie Strategii również nie można ocenić jednoznacznie. Można mieć zastrzeżenia do bezpośredniego korespondowania wizji z celami strategicznymi, na co uwagę zwrócili przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w proces realizacji Strategii, biorący udział w wywiadach pogłębionych. Ich zdaniem wizja jest zbyt ogólna i nie jest do końca sprecyzowane, co oznacza "wykorzystana szansa" w obszarze innowacyjności w perspektywie do 2030 roku. Ponadto,

[1] *Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia.*

wątpliwości semantyczne budzi użycie w wizji sformułowania „region" w odniesieniu do województwa mazowieckiego – ten stanowi bowiem makroregion składający się z dwóch regionów: Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego.

Zwrócono również uwagę na niedostateczne wybrzmiewanie działań dla regionu Mazowieckiego regionalnego, który cechuje się innymi uwarunkowaniami oraz potrzebami niż region Warszawski stołeczny. W tym zakresie upatrywano konieczności większego zaakcentowania odmienności regionów w projekcie dokumentu. Należy jednak wskazać, że zróżnicowanie obydwu regionów województwa ujęto w analizie SWOT/TOWS, w systemie monitorowania oraz w niektórych działaniach (działania 2.1, 2.2, 2.3, 3.3, 3.7 są odpowiedzią na potrzeby zgłaszane przez region Mazowiecki regionalny). Nie zdecydowano się na tworzenie dwóch odrębnych strategii z osobnymi zestawami celów, ponieważ utrudniałoby to wykorzystanie potencjału regionu Warszawskiego stołecznego na rzecz regionu Mazowieckiego regionalnego. Zdaniem ekspertów uczestniczących w panelu delfickim, kwestia zróżnicowania działań przypisanych do realizacji w poszczególnych regionach nie wybrzmiewa z dokumentu w wystarczającym stopniu. Wyrazili oni obawę, że w przypadku wystąpienia scenariusza optymistycznego lub pesymistycznego region Warszawski stołeczny zyska więcej niż region Mazowiecki regionalny. Tym samym wystąpienie przynajmniej 2 scenariuszy nie gwarantuje zmniejszenia dystansu pomiędzy regionami województwa mazowieckiego.

Scenariusze rozwoju przyjęte w ramach projektu Strategii należy ocenić negatywnie z uwagi na ich niespójność z celami i działaniami. W przypadku scenariusza optymistycznego nie uwzględniono negatywnego wpływu pandemii COVID-19, która stanowi jedną z głównych zmiennych wpływających na rozwój społeczno-gospodarczy. Zauważa się również istotną koncentrację tego scenariusza na czynnikach zewnętrznych, nieuwzględniających dynamicznej sytuacji w kraju oraz regionach. Ponadto, na co zwrócono uwagę w ramach konsultacji społecznych, scenariusz optymistyczny zakłada nie tyle zmniejszanie, co utrzymanie istniejących dysproporcji, co jest sprzeczne z wizją Strategii.

Oceniając **strukturę treści ewaluowanego dokumentu** w RIS 2030 zauważalny jest wysoki poziom specjalizacji języka, którym posługują się twórcy Strategii. Jego uproszczenie jest jednak niemożliwe bez szkody dla precyzji dokumentu. W tym zakresie twórcy Strategii dopełnili czynności mających na celu ułatwienie odbioru treści osobom niewyspecjalizowanym w zakresie innowacyjności – zastosowano słowniczek pojęć zamieszczony na końcu dokumentu.

Podkreślić należy **spójność dokumentu z innymi aktami prawnymi oraz dokumentami strategicznymi** – poczynając od poziomu międzynarodowego, poprzez poziom krajowy po regionalny. Obserwuje się istotną zbieżność ewaluowanej Strategii z założeniami do Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027[2]. Zapisy Strategii korespondują również w pewnym stopniu z dokumentami na poziomie podregionów[3],

[2] *Założenia do Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027, wersja z dnia 24.07.2019.*

[3] *Analizie w tym zakresie poddano następujące dokumenty:*

- *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+,*
- *Plan inwestycyjny dla Miasta Ostrołęki i subregionu ostrołęckiego: Zrównoważony rozwój miasta Ostrołęki i subregionu ostrołęckiego poprzez poprawę zewnętrznej i wewnętrznej dostępności jego potencjału: gospodarczego, społecznego i środowiskowo – rekreacyjnego;*
- *Plan Inwestycyjny dla subregionu siedleckiego objętego OSI problemowym pn.: Utworzenie Zintegrowanego Wielofunkcyjnego Węzła Wymiany Pasażerskiej w Siedlcach oraz rozbudowa i modernizacja powiązanego z nim układu komunikacyjnego miasta i subregionu siedleckiego;*

jednak w tym kontekście zaleca się, by przyszłe dokumenty na poziomie lokalnym uwzględniały uwarunkowania wynikające z RIS 2030, co pozwoli wzmocnić wzajemne oddziaływanie dokumentów.

Na pozytywną ocenę zasługuje **spełnianie warunku podstawowego dla Celu Polityki 1**, co jest niezbędne w przyszłej perspektywie finansowania UE (2021-2027) w celu uruchomienia środków finansowych. Od czasu przedstawienia Zarządowi Województwa Mazowieckiego *informacji dot. spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027* poczyniono postępy w zakresie utrzymania spełniania warunku. Tym samym wskazać należy, że warunek podstawowy dla Celu Polityki 1 jest spełniony. Część spośród wskazań nie została wypełniona: było to niemożliwe z uwagi na konieczność uprzedniego podjęcia przez podmioty niezależne od Samorządu Województwa Mazowieckiego innych działań (np. przyjęcie umowy partnerstwa przez władze centralne, co odsuwa w czasie możliwość zbudowania kierunkowego modelu interwencji wskazującego m.in. wartość środków przeznaczonych na realizację poszczególnych zamierzeń w ramach RPO WM na lata 2021-2027). Należy jednak podkreślić, że brak realizacji tych działań nie oznacza braku spełnienia warunku podstawowego. Tym samym *Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027* stanowiła nie wyznacznik dla spełnienia celu, ale swoisty drogowskaz. W opinii Zespołu Badawczego przeprowadzającego niniejszą ewaluację zakres przedsięwzięć podejmowanych w ramach każdego kryterium pozwala na stwierdzenie, że warunek podstawowy dla Celu Polityki 1 można uznać za spełniony.

Proces aktualizacji dokumentu należy ocenić pozytywnie. Jeszcze przed pandemią COVID-19 odbył się cykl warsztatów strategicznych, zaś w trakcie pandemii miały miejsce konsultacje społeczne on-line. W proces przygotowań do aktualizacji zostały włączone zróżnicowane środowiska, m.in.: przedstawiciele grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego, Mazowieckiej Rady Innowacyjności czy Forum Instytucji Otoczenia Biznesu. Aktualizacja odbyła się zgodnie z procesem przedsiębiorczego odkrywania, co uzasadniono w treści dokumentu.

System realizacji Strategii także zasługuje na pozytywną ocenę. Uwzględniono w nim model poczwórnej helisy, co oznacza, że w proces realizacji Strategii zaangażowane zostały podmioty ze środowiska biznesu, nauki, samorządu, a także społeczności lokalnej. Pozwala to na wielopoziomowe i zróżnicowane reprezentowanie potrzeb interesariuszy Strategii. Media zaangażowane są natomiast na poziomie informowania o dokumencie (np. w celu przeprowadzenia warsztatów strategicznych bądź konsultacji projektu dokumentu). Kolektywne przywództwo, opierające się na zaangażowaniu w realizację inteligentnej specjalizacji podmiotów zarówno publicznych, jak i prywatnych, w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne, jest, zgodnie z *Przewodnikiem Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*, jednym z elementów ocenianych w ramach podejścia do inteligentnej specjalizacji. Nadmienić należy,

- *Plan Inwestycyjny dla subregionu ciechanowskiego objętego OSI problemowymi w ramach Regionalnych Inwestycji Terytorialnych;*
- *Plan Inwestycyjny Regionalnych Inwestycji Terytorialnych dla Radomskiego Obszaru Strategicznej Interwencji;*
- *Plan Inwestycyjny dla subregionu płockiego objętego OSI problemowym Obszar Funkcjonalny Miasta Płocka.*

że kwestia zarządzania Strategią jest jednym z najlepiej ocenianych aspektów projektu Strategii, co oznacza spełnienie warunku podstawowego dla CP 1.

Odnosząc się do **systemu monitorowania Strategii**, należy podkreślić, że wskaźniki zostały ukazane w sposób prezentujący zmianę, która zajdzie w województwie mazowieckim. Eksperci uczestniczący na potrzeby ewaluacji dokumentu w wywiadach pogłębionych wyrazili jednak przypuszczenie, że zasadne byłoby prowadzenie oceny corocznej. Podobne zdanie wyrażone zostało w ramach konsultacji społecznych dokumentu.

Z uwagi na przełom perspektyw finansowych Unii Europejskiej niemożliwym jest precyzyjne określenie **źródeł finansowania**. Najistotniejszym źródłem są bowiem środki z Unii Europejskiej, których alokacja w chwili tworzenia dokumentu nie była znana. Szacuje się jednak, że środki na realizację wszystkich przewidzianych w projekcie Strategii zamierzeń powinny wynosić ok. 100 mln PLN.

Analiza podejścia do inteligentnej specjalizacji w kontekście *Przewodnika Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)* została oceniona przez potencjalnych interesariuszy RIS 2030 w zróżnicowany sposób. Najpełniej podejście jest wypełniane w obszarach analizy kontekstu regionalnego, zarządzania, wizji oraz identyfikacji priorytetów. Policy mix[4] jest najsłabszym elementem podejścia, wymagającym korekt w projekcie dokumentu. Zmiany powinny objąć zarówno uzupełnienia w zakresie wskazania źródeł finansowania, jak również opracowanie – po zatwierdzeniu RIS 2030 – programów wdrożeniowych. Niski poziom oceny mas krytycznych w przypadku tego obszaru wynika m.in. właśnie z braku określenia ram finansowych, co spowodowane jest jednak obiektywnym czynnikiem (brakiem ustaleń w zakresie alokacji środków UE na lata 2021-2027). Należy również wskazać na brak projektów pilotażowych na etapie opracowania projektu RIS 2030, co jest związane z późniejszym terminem opracowywania Programów Wdrożeniowych dla Strategii. Z uwagi na to, że aspekt ten stanowi jeden z elementów (jedną z mas krytycznych) ocenianych na etapie ewaluacji podejścia do inteligentnej specjalizacji, ocena ewaluatora w odniesieniu do tego obszaru nie mogła być jednak inna.

Efektem dokonanej ewaluacji jest niniejszy dokument, rozwijający zagadnienia zarysowane w streszczeniu.

[4] *W ramach niniejszego badania pod pojęciem Policy mix należy rozumieć, w ślad za Przewodnikiem Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3): zestaw polityk, „map drogowych" i planu działań, a więc wskazanie głównych zamierzeń (zestawu projektów wraz z możliwościami ich finansowania z określonych źródeł (polityk)).*

Summary

The objective of this evaluation was to verify the accuracy and coherence of the draft Regional Innovation Strategy for Mazovia to 2030. The study focused on the ex-ante evaluation of the draft Regional Innovation Strategy for Mazovia to 2030 and formulation of recommendations which will contribute to the improvement of the quality of the document[5].

The study proved that the socio-economic diagnosis in the area of innovation prepared in the scope of the document was accurate and exhaustive. The **SWOT/TOWS analysis** seems to take into account almost all the most important factors influencing the voivodeship in the area of innovation. In this context, however, the emphasis on the weak cooperation of science with the business environment and the multitude of innovative entities in the Mazowieckie Voivodeship is necessary. In the macroregion, such as Mazowieckie Voivodeship, there is a significant concentration of entities undertaking innovative measures on a national scale which makes it possible to state that the division of the allocation of European funds (between the Mazowieckie envelope and 15 other voivodeships) would seem unjustified. The Mazowieckie Voivodeship is characterised by a greater demand for this type of funds than any other macroregion in the country. A small number of science and technology parks in the Mazowieckie Voivodeship should also be considered as a shortcoming. It would be justified to include entities gathering entrepreneurs operating in the pro-innovative industries within the Strategy project. Attention should also be paid to the problems occurring at the central level, i.e. the legal environment which in case of innovative solutions does not always keep up with the changes that are being created. Thus, for example, the use of the established technology must wait until the legal regulations regarding measures in a given sphere are introduced. However, this is a factor independent of the RIS 2030 MA. At the regional level, the shortcomings of the SWOT analysis should be pointed out among which the most important is the lack of assigning a weighting to individual factor. This allows the recipient of the document to perceive the various factors as equivalent. The analysis does not determine the type of strategy (aggressive, conservative, competitive, defensive).

The **accuracy of adopted time horizon**should be assessed positively. It is conditioned by objective factors, such as:

- adopted programming period for European Union regional policy;
- possibility of applying the "n+3" rule, allowing for settling the support 3 years after the end of the programming period;
- implementation period is the same as the one provided for the Development Strategy of the Mazowieckie Voivodeship to 2030;
- Adopted time horizon is valid in terms of the objectives of the medium-term strategy.

The **vision, objectives and measures** specified in the draft Strategy cannot be assessed unambiguously either. One can have reservations about direct correspondence of the vision with the strategic objectives which was pointed out by the representatives of entities involved in the process of implementation of the Strategy seized opportunity taking part in in-depth interviews. In their opinion, the vision is too general and not fully specified, which means the "seized opportunity" in the area of

[5] *Detailed description of the subject of the Order.*

innovation in the perspective to 2030. Moreover, the semantic doubts occur due to the use of the term "region" in the vision in relation to the Mazowieckie Voivodeship – this is because it is a macro-region consisting of two regions: Warsaw capital region and Mazowieckie regional region.

The attention was also drawn to the lack of separate measures for the Mazowieckie regional region which is characterised by different conditions and needs than the Warsaw capital region. In this respect, the necessity of emphasising the diversity of regions in the draft document was considered. It should be pointed out, however, that the differences between the two regions of the voivodship were specified in the SWOT/TOWS analysis in the monitoring system and in some measures (measures 2.1, 2.2, 2.3, 3.3, 3.7 form a response to the needs reported by the Mazowieckie regional region). It was not decided to create two separate strategies with separate sets of objectives as this would make it difficult to use the potential of the Warsaw capital region for the benefit of the Mazowieckie regional region. In the opinion of the experts participating in the Delphi panel, the issue of differentiation of measures assigned to implementation in particular regions is not specified in the document to a sufficient extent. They expressed concern that in the event of an optimistic or pessimistic scenario, the Warsaw capital region would gain more than the Mazowieckie regional region. Thus, the occurrence of at least two scenarios does not guarantee a reduction in the distance between the regions of the Mazowieckie Voivodeship.

The **development scenarios** adopted as part of the draft Strategy should be assessed negatively due to their inconsistency with objectives and measures. The optimistic scenario does not take into account the negative impact of the COVID-19 pandemic which is one of the main variables influencing socio-economic development. There is also a significant concentration of the scenario on the external factors that do not take into account the dynamic situation in the country and regions. Furthermore, as pointed out during the public consultation, the optimistic scenario assumes not so much reducing but maintaining the existing disparities which is contrary to the vision of the Strategy.

When assessing the **structure of the content of the evaluated document,** a high level of specialisation of the language used by the authors of the Strategy is noticeable in RIS 2030. However, its simplification is impossible without harming the precision of the document. In this respect the authors of the Strategy completed measures aimed at making it easier for people who do not specialise in innovations to understand the content – a glossary of terms was used at the end of the document.

The **coherence of the document with other legal acts and strategic documents** should be emphasised, starting from the international level through the national and regional level. There is a significant convergence of the evaluated Strategy with the assumptions of the Partnership Agreement for 2021-2027[6]. The provisions of the Strategy also correspond to the documents at the level of sub-regions[7]

[6] *Assumptions to the Partnership Agreement for 2021-2027, version of 24/07/2019.*

[7] *The following documents were analysed in this regard:*

- *Strategy for the Integrated Territorial Investments for the Warsaw Functional Area 2014-2020+*
- *Investment plan for the City of Ostrołęka and the Ostrołęka subregion: Sustainable development of the City of Ostrołęka and the Ostrołęka subregion by improving the external and internal accessibility of its economic, social and environmental-recreational potential;*
- *Investment plan for the Siedlce subregion under the problematic Area of Strategic Intervention [OSI] under the name of: Establishment of Integrated Multifunctional Passenger Interchange Hub in Siedlce and extension and modernisation of the related transport system of the city and the Siedlce subregion;*

but in this context it is recommended that future documents at the local level take into account the conditions resulting from RIS 2030,which will allow to strengthen the mutual interaction of the documents.

The **fulfilment of the basic condition for the 1 Policy Objective** deserves a positive assessment which is necessary in the future perspective of EU funding (2021-2027) in order to mobilise funds. Since the *information on the fulfilment of the no. 1.1 basic condition* was presented to the Board of the Mazowieckie Voivodeship in *the 2021-2027 financial perspective*, the progress has been made in the fulfilment of the condition. Therefore, it should be concluded that the basic condition for the 1 Policy Objective is fulfilled. Some indications were not fulfilled: it was impossible due to the necessity of prior undertaking of other measures by entities independent of the Self-Government of the Mazowieckie Voivodeship (e.g. the adoption of the partnership agreement by the central authorities postpones the possibility of building a directional model of intervention indicating, among other things, the value of funds allocated for the implementation of individual plans under the Regional Operational Programme for the Mazowieckie Voivodeship for 2021-2027). It should be emphasised, however, that the lack of implementation of these measures does not mean that the basic condition is not met. Thus, the information for the Management Board of the Mazowieckie Voivodeship concerning the fulfilment of the no. 1.1 basic condition in the 2021-2027 financial perspective was not a determinant for the fulfilment of the objective but a kind of a signpost. In the opinion of the Research Team performing this evaluation, the scope of undertakings carried out within the framework of each criterion makes it possible to state that the basic condition for the 1 Policy Objective can be considered as fulfilled.

The **process of updating the document** should be assessed positively. Before the COVID-19 pandemic, a series of strategic workshops took place, whereas during the pandemic the online social consultations were held. The diverse groups were involved in the process of update preparation, i.e. representatives of working groups for smart specialisation in the Mazowieckie Voivodeship, the Mazovian Innovation Council and the Business Environment Institution Forum. The update was carried out in accordance with the process of entrepreneurial discovery which was justified in the content of the document.

The **system for implementing the Strategy** also deserves a positive assessment. The quadruple helix model was adopted in the system, which means that the process of implementation of the Strategy involved entities from the business, scientific and self-government environments as well as the local community. This allows for multi-level and diverse representation of the needs of the Strategy's stakeholders. The media, on the other hand, are involved at the level of informing about the document (e.g. in order to conduct strategic workshops or the draft document consultations). Collective leadership based on the involvement of both public and private entities in the implementation of smart specialisation under the public and private partnerships is one of the elements assessed in the

- *Investment Plan for the Ciechanów subregion under the problematic Area of Strategic Intervention in the scope of Regional Territorial Investments;*
- *Investment plan regarding Regional Territorial Investment for the Radom Area of Strategic Intervention;*
- *Investment plan for the Płock subregion under the problematic Area of Strategic Intervention - Functional Area of the city of Płock.*

approach to smart specialisation in accordance with *the Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)*. It should be noted that the issue of managing the Strategy is one of the best evaluated aspects of the draft Strategy. This means that the underlying condition for Policy Objective 1 has been met.

Referring to the **Strategy's monitoring system**, it should be stressed that the indicators have been presented in a manner that presents the change that will take place in the Mazowieckie Voivodeship. However, the experts participating in the in-depth interviews for the purpose of the evaluation of the document expressed the assumption that it would be justified to conduct an annual evaluation. A similar opinion was expressed during the social consultations of the document.

In view of the breakthrough in the European Union's financial perspectives, it is impossible to precisely identify the **sources of funding**. The most important source is European Union funds the allocation of which was unknown at the time the document was drafted. However, it is estimated that the funds for the implementation of all the intentions specified in the draft Strategy should amount to approximately PLN 100 million.

The analysis of the approach to smart specialisation in the context of the Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) was assessed by potential stakeholders of RIS 2030 in different manners. The approach is most fully fulfilled in the areas of regional context analysis, management, vision and priority identification. The policy mix[8] is the weakest element of the approach requiring adjustments in the draft document. The changes should include the additions in the scope of specification of funding sources as well as the development – after the approval of RIS 2030 – of implementation programmes. The low level of assessment of critical masses in the case of this area results, among other things, from the lack of specifying the financial frameworks, which is caused, however, objective factor (lack of arrangements for the allocation of EU funds for 2021-2027). It should also be pointed out that there are no pilot projects at the stage of developing the RIS 2030 project which is related to the later date of developing the Implementation Programmes for the Strategy. Since this aspect is one of the elements (one of the critical masses) evaluated at the stage of evaluation of the approach to smart specialisation, the evaluation of the evaluator in relation to this area could not be different.

The result of this evaluation is the present document which develops the issues outlined in the summary.

[8] *Within the framework of this study, the term Policy mix should be understood, according to the Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3,) as a set of policies, "roadmaps" and an action plan, thus as specification of the main intentions (a set of projects with the possibility of financing them from specific sources (policies)).*

Spis treści

Streszczenie ... 3
Summary ... 7
Wprowadzenie ... 12
Opis przedmiotu badania wraz z opisem zastosowanej metodologii ... 14
Obszar badawczy 1. Ocena trafności projektu RIS Mazovia 2030 ... 16
1.1. Aktualność diagnozy społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w obszarze innowacyjności ... 16
1.2. Trafność analizy SWOT/TOWS ... 17
1.3. Trafność przyjętego horyzontu czasowego ... 20
1.4. Trafność wizji, celów i działań ... 22
Obszar badawczy 2. Ocena spójności wewnętrznej projektu RIS Mazovia 2030 ... 26
2.1. Spójność scenariuszy rozwoju z celami, diagnozą i analiz SWOT/TOWS ... 26
2.2. Logika powiązań pomiędzy celem głównym, celami strategicznymi i działaniami ... 34
2.3. Ocena struktury treści projektu Strategii ... 41
Obszar badawczy 3. Ocena spójności zewnętrznej RIS Mazovia 2030 ... 43
3.1. Zgodność Strategii z dokumentami strategicznymi ... 43
3.2. Spełnianie warunki podstawowego dla Celu Polityki 1 ... 55
3.2. Przyjęte podejście terytorialne ... 63
Obszar badawczy 4. Ocena procesu aktualizacji projektu RIS Mazovia 2030 ... 65
4.1. Ocena procesu aktualizacji dokumentu ... 65
4.2. Ocena procesu konsultacji społecznych dokumentu ... 66
Obszar badawczy 5. Ocena systemu wdrażania (realizacji) oraz systemu monitoringu i ewaluacji . 68
5.1. System realizacji Strategii ... 68
5.2. Interesariusze Strategii ... 69
5.3. System monitoringu i ewaluacji Strategii ... 72
5.4. Wskaźniki monitorowania realizacji ... 74
Obszar badawczy 6. Ocena możliwości osiągnięcia zakładanych celów projektu RIS Mazovia 2030 76
6.1. Ramy finansowe ... 76
6.2. Zasoby instytucjonalne i organizacyjne ... 78
Obszar badawczy 7. Ocena zastosowanego podejścia do inteligentnej specjalizacji ... 79
7.1. Zgodność zastosowanego podejścia z zaprezentowanym w Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji ... 79
7.2. Trafność powiazania celów i działań Strategii z inteligentnymi specjalizacjami ... 80
7.3. Spełnianie podejścia do Celu Polityki 1 w zakresie podejścia do inteligentnej specjalizacji . 83
Podsumowanie ... 85
Wnioski i rekomendacje ... 90
Conclusions and recommendations ... 103
Wykaz elementów graficznych w treści dokumentu ... 114
Bibliografia ... 116

Wprowadzenie

Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku zastąpi *Regionalną Strategię Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku*. Opracowanie oraz realizacja strategii wynikają z zadań samorządu województwa w zakresie tworzenia warunków rozwoju gospodarczego, w tym podnoszenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa[9].

Zasadność niniejszego badania została natomiast uwarunkowana koniecznością oceny spełniania warunku ex-ante dla Celu Polityki 1 w ramach perspektywy finansowej 2021-2027 oraz zbadania zgodności podejścia do inteligentnej specjalizacji z tym zaprezentowanym w *Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)*[10]. Konieczność dokonania ewaluacji wynika ponadto ze zmian, które zaszły w wyniku pandemii COVID-19 w środowisku społeczno-gospodarczym województwa mazowieckiego. Zasadność konieczności jej przeprowadzenia zamieszczono w samym ewaluowanym dokumencie.

Cel badania stanowiła ocena ex-ante projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku oraz sformułowanie zaleceń i rekomendacji, które przyczynią się do podniesienia jakości dokumentu[11]. Badanie zostało zrealizowane w oparciu o 7 obszarów tematycznych, w ramach których zawarto pytania badawcze:

Obszar 1. Ocena trafności projektu RIS Mazovia 2030, tj. trafności identyfikacji wyzwań, potrzeb i problemów rozwojowych województwa w obszarze innowacyjności (trafność diagnozy społeczno-gospodarczej), trafności określenia wizji, celu głównego, celów strategicznych i działań. W miarę możliwości w ramach tego obszaru należało uwzględnić zmianę sytuacji gospodarczej i społecznej wywołanej epidemią SARS-CoV-2 (COVID-19).

Obszar 2. Ocena spójności wewnętrznej projektu RIS Mazovia 2030, tj. logicznego powiązania scenariuszy rozwoju, wizji i celu głównego, a także celu głównego i celów strategicznych oraz celów strategicznych i działań. Dokonując oceny należało uwzględnić logikę i adekwatność scenariuszy, wizji, celów i działań w związku z prognozowanymi negatywnymi skutkami gospodarczymi i społecznymi wywołanymi epidemią SARS-CoV-2 (COVID-19).

Obszar 3. Ocena spójności zewnętrznej projektu RIS Mazovia 2030, tj. spójności z nadrzędnymi europejskimi, krajowymi i regionalnymi dokumentami strategicznymi.

Obszar 4. Ocena procesu aktualizacji projektu RIS Mazovia 2030.

Obszar 5. Ocena systemu wdrażania (realizacji) oraz systemu monitoringu i ewaluacji. Dokonując oceny systemu monitoringu i ewaluacji należało uwzględnić możliwość osiągnięcia zakładanych wartości wskaźników w związku z prognozowanymi negatywnymi skutkami gospodarczymi i społecznymi wywołanymi epidemią SARS-CoV-2 (COVID-19).

Obszar 6. Ocena możliwości osiągnięcia zakładanych celów projektu RIS Mazovia 2030. Dokonując oceny należało uwzględnić możliwość osiągnięcia zakładanych celów Strategii w związku

[9] *Art. 11 ust. 1 pkt 3 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1668).*

[10] *Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3), https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ris3-assessment-wheel (dostęp: 10.11.2020).*

[11] *Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia.*

z prognozowanymi negatywnymi skutkami gospodarczymi i społecznymi wywołanymi epidemią SARS-CoV-2 (COVID-19).

Obszar 7. Ocena zastosowanego podejścia do inteligentnej specjalizacji”[12].

W celu opracowania projektu RIS 2030 podjęto prace w ramach Instytucji Zarządzającej Regionalną Strategią Innowacji (IZ RIS). Kluczowe w tym zakresie były warsztaty strategiczne organizowane od połowy 2019 roku wśród interesariuszy RIS 2020, współpracujących z IZ RIS co najmniej od 2014 roku. Warsztaty objęły najistotniejsze elementy Strategii, a wnioski i materiały wypracowane w ramach tych warsztatów zostały uwzględnione w projekcie RIS 2030 i znajdują odzwierciedlenie w ramach niniejszej ewaluacji.

Należy również podkreślić ciągłość, jaka występuje w ramach regionalnej polityki innowacyjności. Samorząd Województwa Mazowieckiego od 2007 roku konsekwentnie prowadzi politykę regionalną zakładającą wspieranie innowacyjności w województwie, zaś projekt RIS 2030 jest trzecim dokumentem kontynuującym i precyzującym przyjęte od 2007 roku podejście.

[12] *Tamże.*

Opis przedmiotu badania wraz z opisem zastosowanej metodologii

Przedmiotem niniejszego badania ewaluacyjnego był projekt *Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku (RIS 2030)*. Analiza obejmowała 7 obszarów badawczych wraz z pytaniami badawczymi, opisanymi we *Wprowadzeniu* do niniejszego raportu.

W badaniu wykorzystane zostały następujące metody badawcze:

Analiza danych zastanych	Analiza poziomu przystępności tekstu pisanego	Telefoniczne wywiady pogłębione
Panel delficki	Benchmarking	Warsztat rekomendacyjny

Analiza danych zastanych stanowiła podstawową, a zarazem wstępną metodę wykorzystaną w ramach badania. W jej ramach zbadano:

1. akty prawne oraz ich projekty sporządzone w związku z perspektywą finansową 2021-2027;
2. dokumenty strategiczne oraz wytyczne w zakresie działań proinnowacyjnych;
3. dane i opracowania statystyczne;
4. analizy i badania z zakresu innowacyjności;
5. publikacje naukowe z zakresu innowacyjności.

Szczegółowy wykaz dokumentów poddanych analizie desk research zamieszczono w bibliografii, na końcu niniejszego dokumentu.

Analiza poziomu przystępności tekstu pisanego została sporządzona z uwzględnieniem narzędzia „jasnopis" opracowanego przez polskich naukowców z Uniwersytetu SWPS. Objęła ona:

1. analizę indeksu mglistości tekstu;
2. analizę słownictwa;
3. analizę występowania definicji trudniejszych w odpowiednich miejscach.

Telefoniczne wywiady pogłębione (TDI) zostały przeprowadzone z:

1. ekspertami z zakresu innowacyjności – odrębnie dla regionu Warszawskiego stołecznego oraz regionu Mazowieckiego regionalnego;
2. przedstawicielami IZ RIS;
3. przedstawicielami podmiotów zaangażowanych w proces realizacji Strategii.

Przeprowadzenie TDI stanowiło uzupełnienie eksperckiej oceny dokonanej przez członków zespołu Badawczego i znajduje w raporcie odniesienie w zakresie wymaganym dla uzasadnienia opinii ewaluatora.

Na etapie przeprowadzania badania ustalono, że zasadne będzie zmodyfikowanie pierwotnie ustalonej struktury próby poprzez przeprowadzenie mniejszej liczby wywiadów z przedstawicielami IZ RIS na

rzecz zwiększenia liczby wywiadów z ekspertami – dlatego też struktura próby badania jest inna niż zawarta w *Raporcie Metodologicznym* przygotowanym na potrzeby tego badania.

Benchmarking, który objął 4 Strategie inne niż przedmiot ewaluacji, miał za zadanie przedstawienie dobrych praktyk. Matryca benchmarkingowa sporządzona w wyniku zastosowania tej metody stanowi załącznik do niniejszego dokumentu, zaś wnioski z przeprowadzonej analizy zostały włączone do raportu.

Kolejnym elementem ewaluacji był **panel delficki**, który stanowił eksperckie odniesienie się do przedmiotu badania. Uwzględnienie opinii ekspertów pozwoliło na podniesienie jakości dokumentu, przede wszystkim w odniesieniu do analizy adekwatności i trafności zaproponowanych w projekcie RIS 2030 scenariuszy rozwoju województwa, na których koncentrował się panel. Do badania zaangażowano ekspertów z organizacji (instytucji) miejskich oraz samorządowych, centrów przedsiębiorczości, organizacji klastrowych, uczelni wyższych oraz instytucji sektora finansowego. Eksperci reprezentowali zarówno podmioty działające w regionie Warszawskim stołecznym, jak i Mazowieckim regionalnym.

Ostatnim elementem badania był **warsztat rekomendacyjny z podmiotami odpowiedzialnymi za wdrożenie rekomendacji oraz realizację Strategii**. Jego przedmiotem było przedstawienie opracowanych wniosków i rekomendacji, przedyskutowanie ich pod kątem możliwości wdrożenia oraz uzyskanie opinii osób zaangażowanych we wdrażanie rekomendacji, w tym w realizację Strategii, mających na celu dalsze podniesienie jakości RIS 2030.

Szczegółowy opis metodologii zastosowanej w celu opracowania niniejszej ewaluacji zamieszczono w *Raporcie Metodologicznym*, przekazanym Zamawiającemu w początkowym etapie realizacji zamówienia.

Obszar badawczy 1. Ocena trafności projektu RIS Mazovia 2030

1.1. Aktualność diagnozy społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w obszarze innowacyjności

Czy w syntezie diagnozy społeczno-gospodarczej prawidłowo zidentyfikowano wyzwania, potrzeby i problemy oraz potencjały województwa mazowieckiego w obszarze innowacyjności? Jeśli nie, to w jakim obszarze nie zostało to trafnie zidentyfikowane i co należy zmienić?

Celem niniejszego rozdziału była ocena diagnozy społeczno-gospodarczej przedstawionej w projekcie RIS 2030 pod kątem prawidłowości zidentyfikowanych wyzwań, potrzeb i problemów oraz wskazania ewentualnych niezbędnych zmian w tym zakresie.

Diagnoza społeczno-gospodarcza sporządzona w projekcie Strategii trafnie odzwierciedla wyzwania, potrzeby i problemy oraz potencjały województwa mazowieckiego w obszarze innowacyjności[13]. Jak wskazuje się w literaturze, potencjał w zakresie rozwoju regionalnego jest w dużej mierze zależny od **infrastruktury technicznej, kapitału ludzkiego oraz czynników miękkich**, tj. np. innowacyjności[14]. W tym kontekście została także rozpatrzona diagnoza społeczno-gospodarcza sporządzona na potrzeby opracowania RIS Mazovia 2030. Niemniej jednak należy wskazać, że województwo mazowieckie cechuje się (choć w zróżnicowanym stopniu, zależnym od analizowanego podregionu) wszystkimi aspektami sprzyjającymi rozwojowi innowacyjności[15], co zostało wykazane poniżej.

Pozytywna ocena diagnozy dokonanej na potrzeby aktualizacji Strategii jest warunkowana:

1. ujęciem w jej ramach wszystkich wskaźników wpływających na innowacyjność;
2. uwzględnieniem zróżnicowania terytorialnego województwa mazowieckiego;
3. przeprowadzeniem jej z uwzględnieniem wyników warsztatów strategicznych, w które zaangażowani byli interesariusze przyszłego dokumentu;
4. zrozumiałością oraz wykazaniem związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy wpływem każdego czynnika na potencjał rozwoju innowacyjnego regionu.

Ponadto diagnoza została przeprowadzona w sposób wyczerpujący i szczegółowo ukazała wyzwania, potrzeby i problemy regionu, uwzględniając przy tym aspekt terytorialny.
Podsumowując, powyższe elementy pozwalają na dokonanie pozytywnej oceny przeprowadzonej diagnozy społeczno-gospodarczej województwa mazowieckiego w zakresie innowacyjności.

---

[13] Na temat teoretycznego ujęcia tworzenia i rozwoju innowacyjności pisze: M. Zastempowski, Aktywność polskich małych i średnich przedsiębiorstw w budowaniu ich przestrzeni innowacyjnej, „Studia Ekonomiczne" 2016, t. 267, s. 214-226.

[14] A. Majka, D. Jankowska, Innowacyjność a poziom rozwoju gospodarczego województw, "Wiadomości Statystyczne" 2018, rok LXIII, nr 10 (689), s. 22-23.

[15] J. Kot, E. Kraska, Środowisko innowacyjne polskich regionów i jego wpływ na procesy rozwoju gospodarczego, „Studia Ekonomiczne" 2018, t. 362, s. 129.

1.2. Trafność analizy SWOT/TOWS

Czy przygotowana analiza SWOT/TOWS trafnie odzwierciedla słabe, mocne strony, szanse i zagrożenia (wraz z ich wzajemnymi powiązaniami) województwa mazowieckiego? Jeśli nie, to w jakim obszarze nie zostało to trafnie zidentyfikowane i co należy zmienić?

Analiza SWOT odzwierciedla mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia związane z regionem. Potwierdzają to zarówno przeprowadzona diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej Mazowsza, jak również analiza danych zastanych zrealizowana na potrzeby niniejszego raportu. Trafności sprzyja także wyodrębnienie elementów analizy, które są charakterystyczne dla regionu Warszawskiego stołecznego, regionu Mazowieckiego regionalnego oraz dla całego makroregionu – Województwa mazowieckiego.

Z uwagi na duże zróżnicowanie wewnętrzne województwa mazowieckiego zasadne było prowadzenie analizy SWOT z uwzględnieniem zróżnicowania na poziomie regionów[16]. Podział taki pozwolił ukierunkować działania podejmowane w ramach poszczególnych celów strategicznych w taki sposób, by możliwie precyzyjnie dopasowane były one do specyfiki danego regionu (Warszawskiego stołecznego oraz Mazowieckiego regionalnego). Przeprowadzona analiza SWOT uwzględnia także wyzwania zidentyfikowane w ramach innych badań prowadzonych na potrzeby ewaluacji, monitorowania i diagnozy potencjału Mazowsza w zakresie innowacji[17]. Pozwala to na stwierdzenie, że wyzwania wskazane w analizie SWOT projektu RIS 2030 należą do najistotniejszych, które występują w województwie. Znajdują one bowiem odzwierciedlenie w badaniach reaktywnych oraz analizie danych zastanych. Przeprowadzona analiza ukazuje, że **skoncentrowano się na czynnikach mających źródło na wszystkich poziomach: lokalnym (podregionalnym, regionalnym), wojewódzkim, krajowym oraz międzynarodowym**. Dodatkowo analiza SWOT uwzględniła czynniki o zróżnicowanym charakterze, tj.:

położenie geograficzne	sytuacja geopolityczna kraju i regionu	infrastruktura transportowa i badawczo-rozwojowa regionów	czynniki demograficzne
stan środowiska naturalnego	poziom kapitału społecznego	działania oraz zamierzenia strategiczne władz centralnych	konkurencyjność regionów w wymiarze krajowym i międzynarodowym

Dokonana w następstwie analizy SWOT analiza TOWS, oparta w głównej mierze o wiedzę ekspercką/specjalistyczną, pozwoliła natomiast wskazać te czynniki, które w największym stopniu mogą oddziaływać w każdej z badanych sfer na potencjał innowacyjny regionu. Odbyło się to poprzez wytypowanie czynników charakteryzujących się największym stopniem powiązań.

[16] *A. Wiatrak, dz. cyt., s. 383.*
[17] *Zob. np. Analiza potencjału innowacyjnego Mazowsza w ujęciu krajowym i międzynarodowym, s. 106-108.*

Analiza SWOT/TOWS uwzględniła najistotniejsze czynniki wpływające na rozwój województwa w zakresie innowacyjności. Wpływ pandemii COVID-19 powoduje jednak, że należałoby zmodyfikować zapisy tej części dokumentu. Pandemia jest obecnie główną zmienną, która wpływać może na realizację Strategii, dlatego też należałoby uwzględnić ją w analizie SWOT. Postulat ten pojawiał się również w ramach uwag zgłoszonych do dokumentu na etapie prowadzenia konsultacji społecznych.

W dalszej kolejności należy zwrócić uwagę na bariery dyfuzji innowacji, które zostały określone w ramach wcześniejszych badań. Wśród barier tych znalazły się m.in.:

- **zmniejszająca się aktywność i efektywność działania IOB;**
- **relatywnie ograniczoną dostępność IOB i szkół wyższych;**
- **brak wzmocnienia powiązań pomiędzy aktorami RIS;**
- **pogłębiający się brak efektywnej komunikacji władz publicznych z interesariuszami Strategii;**
- **brak kultury innowacji w przedsiębiorstwach;**
- **niewystarczający transfer wiedzy do gospodarki;**
- **brak rozwijania postaw sprzyjających przedsiębiorczości i innowacyjności w procesie edukacji**[18].

Jedynie część spośród wskazanych powyżej czynników została ujęta w ramach analizy SWOT (oznaczono je kolorem zielonym). Powtarzają się one w wielu badaniach z zakresu innowacyjności[19], co świadczy o ich znaczeniu dla rozwoju innowacyjności. Należy zatem poddać analizę SWOT weryfikacji celem rozważenia, czy m.in. brak rozwijania postaw sprzyjających przedsiębiorczości i innowacyjności w procesie edukacji nie stanowi zagrożenia, z którym podmioty odpowiedzialne za realizację RIS będą musiały się zmierzyć.

Należy również zwrócić uwagę na tzw. rynek pracownika, który jest bardzo widoczny na obszarze Mazowsza, zwłaszcza w regionie Warszawskim stołecznym. Przykładowo w przypadku branży metalowej wskazać należy na **problemy kadrowe związane nie tyle z brakiem pracowników, co z wysokimi wymaganiami płacowymi z ich strony**. Przypuszczać należy, że bariera ta (wpisująca się w kategorię zagrożeń) jest istotna nie tylko dla branży metalowej, ale również dla szerszego grona przedsiębiorstw. Jednocześnie należy wskazać, że na Mazowszu nie brakuje kadr (i nie przewiduje się wystąpienia takiego braku w przyszłości), które mogłyby zostać zaangażowane w prace badawczo-rozwojowe[20]. **Województwo mazowieckie jest bardzo chłonnym rynkiem pracy**, przede wszystkim jeśli chodzi o zapotrzebowanie na pracowników z wykształceniem technicznym, technologicznym, geodezyjnym, informatycznym oraz inżynierskim[21].

Z uwagi na ograniczoną liczbę parków technologicznych w regionie oraz postępującą amortyzację istniejącej infrastruktury, co wykazano w analizie diagnozy społeczno-gospodarczej Mazowsza,

[18] *Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji, s. 13-14, 16, 19, 22.*

[19] *Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce: Raport z badań, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii / Siemens Warszawa, 2018, s. 10, 29; Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji (dostęp: 25.10.2020).*

[20] *Barometr zawodów 2019: Raport podsumowujący badanie w województwie mazowieckim, Barometr zawodów – prognozy dla powiatów województwa mazowieckiego.*

[21] *Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2017, s. 67.*

konieczne jest także uwzględnienie w analizie SWOT aspektu związanego z **komunikacją publiczną łączącą podregiony** oraz **rozwojem infrastruktury badawczo-rozwojowej** jako czynnika istotnego dla rozwoju regionalnego systemu innowacji.

Podobnie należy wskazać na **wysoki stopień niepewności w odniesieniu do stanu prawnego** oraz **częste zmiany środowiska prawnego**, przekładające się na trudności w podejmowaniu długofalowych decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorstwa, które potencjalnie mogłyby być zainteresowane rozwojem innowacji. Należy także wskazać na **wysokie koszty wdrożenia nowych technologii**. W przypadku słabych stron analizę SWOT w projekcie RIS 2030 należy uzupełnić o niewystarczający poziom współpracy na linii nauka-biznes[22]. Aspekt ten był również wskazywany w ramach wywiadów pogłębionych z przedstawicielami podmiotów zasiadających w grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji.

Wskazać należy ponadto, że poprzez przyjęte cele strategiczne oraz wpisujące się w te cele działania projekt RIS Mazovia reaguje na te bariery, co może przyczynić się do ich zmniejszenia. Służy temu m.in. uwzględnienie w ramach działań sprecyzowanych w projekcie strategii sposobów zarządzania barierami.

Wśród istotnych wyzwań, z którymi będzie mierzyła się Strategia, należy wymienić **ograniczenia wynikające ze środowiska prawnego**. Innowacyjna materia często dopiero po czasie znajduje uregulowanie w przepisach prawa, zatem w momencie jej powstawania prawo obejmujące obszar, w którym jest wdrażana innowacja, nie jest dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości. To może rodzić trudności, np. w zakresie dopuszczenia innowacji do użytku. Kolejnym problemem towarzyszącym realizacji projektów innowacyjnych jest duża niepewność sukcesu przedsięwzięcia. Związane jest to przede wszystkim z projektami dotyczącymi eksperymentowania. Na problemy te zwrócili uwagę przedstawiciele podmiotów zasiadających w grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji, uczestniczący w wywiadach pogłębionych przeprowadzanych na potrzeby niniejszej ewaluacji. W ich opinii, istotne dla tworzenia wartości dodanej w dyfuzji wiedzy i innowacji są takie aspekty jak sprawnie działająca komunikacja publiczna między podregionami czy też prężnie rozwijająca się infrastruktura do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Dzięki temu przedstawiciele podmiotów prowadzących działalność proinnowacyjną (np. pracownicy przedsiębiorstw) otrzymują szansę na możliwość korzystania z aparatury/infrastruktury uczelni oraz współpracę, np. z przedstawicielami świata nauki z innych podregionów województwa mazowieckiego.

Zdaniem osób zasiadających w grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji istotną słabą stroną jest również **ograniczony dostęp do finansowania w ramach konkursów ze środków zewnętrznych**. Koncentracja firm technologicznych na Mazowszu, przede wszystkim w regionie Warszawskim stołecznym, powoduje, że niezasadnym wydawać by się mogło ograniczenie puli środków dla tych podmiotów. Tym samym interwencja w podział środków może powodować, że część z nich zostanie alokowana na mniej innowacyjne projekty, zaś firmy technologiczne o dużym potencjale będą miały ograniczone możliwości rozwoju w zakresie innowacyjności. Koncentracja firm technologicznych na danym obszarze nie jest jednak wystarczającym warunkiem do przeznaczenia większej alokacji środków na te obszary. Istotą strategii inteligentnej specjalizacji jest takie alokowanie zasobów, żeby

[22] *Analiza potencjału i trendów rozwojowych branży metalowej na Mazowszu – raport z badania, s. 25-27.*

efektywnie oddziaływać na całą gospodarkę. Oznacza to m.in. zwiększanie popytu na innowacje w mniej aktywnych innowacyjnie branżach, tworzenie powiązań pomiędzy sferą B+R a branżami/sektorami tradycyjnymi i dążenie do zmiany podejścia do prowadzenia działalności tak, aby innowacyjność stawała się powszechną praktyką i standardowym narzędziem konkurencji, które nie jest zarezerwowane dla branż wysokiej techniki. Z tego powodu odradzane jest koncentrowanie alokacji na innowacjach przełomowych, obarczonych najwyższym ryzykiem, gdyż prowadzić to może do ograniczenia zasięgu oddziaływania strategii. Identyfikacja nisz, do których kierowane są środki, odbywa się w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania z udziałem interesariuszy reprezentujących różne środowiska.

Na etapie konsultacji społecznych dokumentu zwrócono również uwagę na istotny aspekt, jakim jest nieujęcie w projekcie RIS matematycznego modelu pozwalającego wybrać, na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS typu strategii. Skutkuje to powstaniem wrażenia, że metoda ta nie została zastosowana w poprawny sposób. Rekomenduje się uwzględnienie w dokumencie zapisów potwierdzających zastosowanie tej metody w pełnym zakresie np. poprzez nadanie wag poszczególnym czynnikom czy sporządzenie tabel krzyżowych ukazujących zależności pomiędzy czynnikami.

Podsumowując, należy wskazać, że dokonana analiza:

- powinna zostać poddana przeglądowi pod kątem tego, czy ujmuje wszystkie istotne czynniki wpływające na rozwój innowacji w województwie. W niniejszym podrozdziale ukazano, że nie ujmuje ona bowiem pandemii COVID-19 i jej skutków w części dot. zagrożeń. W ramach konsultacji społecznych wskazano natomiast, że kryzys gospodarczy generuje zmiany, jakie można wykazać zarówno po stronie zagrożeń, jak i szans (traktując jego skutki jako generator zmian), co nie znajduje odzwierciedlenia w analizie;
- pozwala na zauważenie, że polityka wsparcia UE skierowana w stronę słabszych rozwiązań jest czynnikiem charakterystycznym dla regionu Mazowieckiego regionalnego, nie zaś dla całego województwa. Wreszcie, nie wskazano policentrycznego układu miast w regionie Mazowieckim regionalnym, które mogą pełnić funkcje centrum rozwoju lokalnego;
- powinna zostać poddana uzupełnieniu o wagi przypisane problemom, w celu wyboru adekwatnego charakteru strategii (agresywna, konkurencyjna, defensywna).

1.3. Trafność przyjętego horyzontu czasowego

Czy przyjęty w projekcie RIS Mazovia 2030 horyzont czasowy został trafnie określony? Jeśli nie, to w jakim obszarze nie zostało to trafnie zidentyfikowane i co należy zmienić?

Przyjęty horyzont czasowy obejmuje okres **od 2021 do 2030 roku**. Należy uznać, że został on określony trafnie. Początkowy okres realizacji Strategii przypadnie na pierwsze lata perspektywy finansowania UE 2021-2027. Horyzont ten zbiega się natomiast z zakończeniem możliwości finansowania przedsięwzięć ze środków UE (uwzględnić trzeba możliwość realizacji projektów z tych środków po zakończeniu perspektywy finansowej zgodnie z zasadą „n+3").

Uwzględniając aspekt finansowania Strategii, który jest jednym z najistotniejszych warunków powodzenia jej wdrażania oraz osiągnięcia celów, należy uznać, że horyzont ten został trafnie określony. Należy bowiem podkreślić, że środki pochodzące z UE stanowiły w przeszłości – i z dużym prawdopodobieństwem będą stanowiły nadal – jedno z głównych źródeł finansowania Strategii.

Zasadność przyjętej cezury czasowej ocenili również przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii biorący udział w wywiadach pogłębionych. Potwierdzili oni, że okres, na jaki przewidziano realizację Strategii jest zasadny. Zwrócili także uwagę, że pomimo tego obserwują **brak szerszej wizji rozwoju regionu, w perspektywie 20-25 lat**. Perspektywa dekady wydaje się tym podmiotom zbyt krótka dla tak ambitnych celów (celu głównego oraz celów strategicznych), jakie postawiono przed RIS 2030.

Sporządzenie takiej wizji przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii uważają za istotne przede wszystkim w perspektywie zróżnicowania technologicznego poszczególnych regionów (Warszawskiego stołecznego oraz Mazowieckiego regionalnego). Wskazana w projekcie Strategii perspektywa (2030 rok) może być w ich opinii trudna do utrzymania w przypadku, jeśli epidemia SARS-CoV-2 i związane z nią ograniczenia życia społeczno-gospodarczego potrwają przez dłuższy okres, tj. jeszcze przez rok lub dłużej. Badani przedstawiciele nie potrafili jednak wskazać, jaki horyzont pozwoliłby na osiągnięcie wszystkich celów Strategii.

Przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w opracowanie Strategii uczestniczący w wywiadach pogłębionych wskazywali natomiast, że dziesięcioletni okres jest zbieżny z tym przyjętym w ramach innych dokumentów strategicznych województwa, takich jak np. Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Uczestnicy wywiadów pogłębionych realizujący RIS wskazali również, że osiągnięcie tak ambitnych celów, jakie postawiono przed RIS 2030 mogłoby zostać rozciągnięte na dłuższy okres, wymagałoby to jednak podzielenia go na krótsze odcinki, w ramach których mierzono by efekty poprzez tzw. kamienie milowe. Respondenci wskazali bowiem, że pobudzanie postaw proinnowacyjnych jest działaniem długoterminowym.

Oceniając zatem horyzont czasowy, należy uwzględnić, że:

- **wynika on z przyjętych okresów programowania polityki regionalnej Unii Europejskiej;**
- **uwzględnia on możliwość zastosowania zasady "n+3", umożliwiającej rozliczanie wsparcia 3 lata po zakończeniu okresu programowania;**
- **jest on tożsamy z przewidzianym w przypadku Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku;**
- **jest on zasadny z punktu widzenia celów strategii średniookresowej.**

Czas przewidziany na realizację Strategii należy uznać zatem nie tylko za trafny dla średniookresowej wizji, która została zaprezentowana w dokumencie, ale również za zasadny z punktu widzenia spójności z dokumentami strategicznymi województwa oraz możliwości określenia planu finansowego realizacji Strategii.

1.4. Trafność wizji, celów i działań

Czy trafnie określono wizję, cel główny, cele strategiczne i działania? Jeśli nie, to w jakim obszarze nie zostało to trafnie zidentyfikowane i co należy zmienić?

Wizja Mazowsza zaprezentowana w projekcie Strategii Rozwoju Innowacji do 2030 roku wskazuje, że w wyniku jej realizacji Mazowsze stanie się *dobrze rozwiniętym regionem Polski i Europy, wyspecjalizowanym w produktach o wysokiej wartości dodanej*. Zdaniem twórców dokumentu rok 2030 to czas, gdy *Województwo mazowieckie będzie rozpoznawalnym w świecie centrum badań i innowacji – liderem Europy Środkowej i Wschodniej. Region Warszawski stołeczny jest przodującym centrum innowacji, wysokich technologii i nauki, silnie oddziałującym na region i Polskę. Współpraca pomiędzy regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym generuje impulsy dla innowacji i zmniejsza dysproporcje w województwie. Region Mazowiecki regionalny zwiększa zdolność do absorpcji najnowszych technologii i jest znaczącym ośrodkiem innowacyjności w branżach tradycyjnych w Polsce*[23].

Wizja Mazowsza ukazuje ambitne cele, jakie postawiono przed podmiotami odpowiedzialnymi za realizację Strategii. W kontekście zaprezentowanych w diagnozie społeczno-gospodarczej regionu danych istotne jest wskazanie, że Mazowsze w 2030 roku zmniejszy dysproporcje pomiędzy regionem Warszawskim stołecznym oraz regionem Mazowieckim regionalnym.

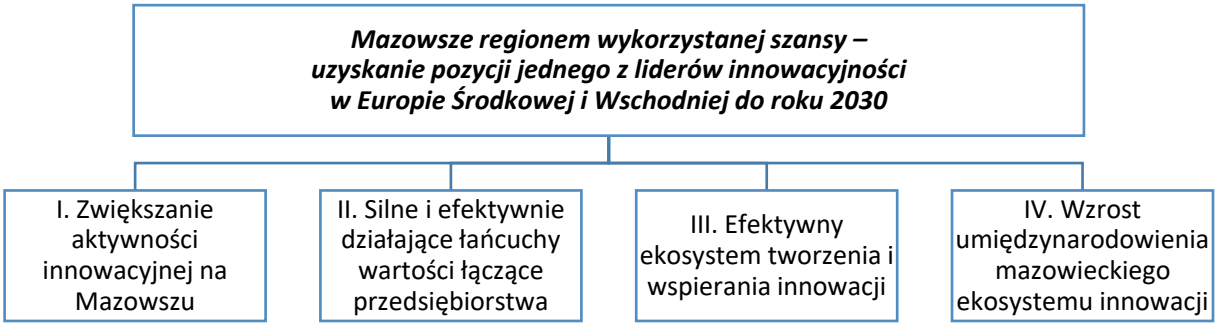
Wskazana wizja koresponduje w sposób bezpośredni z głównym celem postawionym w dokumencie jakim jest ***Mazowsze regionem wykorzystanej szansy – uzyskanie pozycji jednego z liderów innowacyjności w Europie Środkowej i Wschodniej do roku 2030.*** Wzmocnienie pozycji regionu oraz wyrównanie dysproporcji rozwojowych, a także wzrost zdolności innowacyjnych pozwolą zatem na osiągnięcie wizji, którą postawiono w Strategii. Jednocześnie brak na moment sporządzania niniejszej ewaluacji decyzji władz centralnych dotyczącej podziału Mazowsza na dwa odrębne województwa stwarza szanse, że wizja, cele oraz działania przewidziane w projekcie RIS 2030 pozostaną aktualne.

Zdaniem przedstawicieli grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji, którzy brali udział w wywiadach pogłębionych, cele oraz działania trafnie odzwierciedlają sytuację społeczno-gospodarczą regionu. Wskazano jednak, że **wizja nie koresponduje bezpośrednio z celami strategicznymi, które założono w dokumencie**. Jest ona postawiona zbyt ogólnie, dlatego zasadne byłoby jej doprecyzowanie. Uwagi co do wizji zgłaszano podczas konsultacji społecznych dokumentu: przy określaniu wizji twórcy posługują się określeniem „region" w odniesieniu do województwa, co rodzi niespójności semantyczne. Tym samym należy przypuszczać, że w przypadku wizji określeniem tym posługiwano się w sposób potoczny, bowiem w dokumentach strategicznych województwo mazowieckie jest makroregionem składającym się z dwóch regionów: Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego. W tym kontekście **należy dokonać korekty wizji poprzez nadanie jej bardziej precyzyjnego kształtu.**

[23] *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, www.mazovia.pl/komunikaty--konsultacje-spoleczne/konsultacje-spoleczne/art,238,konsultacje-projektu-regionalnej-strategii-innowacji-dla-mazowsza-do-2030-roku.html (dostęp: 09.10.2020).*

W opinii zespołu Badawczego cele i działania wynikają jednak w sposób logiczny z wizji – pomimo jej ogólnego charakteru, który należy poddać modyfikacji. Wynikać to może jednak z tego, że wizja mieści w sobie bardzo szeroki zakres tematyczny. Po dokonaniu korekty wizji należy ponownie poddać przeglądowi cele i działania pod kątem sprawdzenia, czy wszystkie elementy cechują się logiką pionową (wzajemnie wynikają z siebie).

W dalszej części wskazano na zależności pomiędzy celem głównym a celami strategicznymi dokumentu:



Cel strategiczny I. **Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu** w sposób bezpośredni przyczynia się do osiągnięcia celu głównego Strategii poprzez następujące działania:

1.1. *Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw.*
1.2. *Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji.*
1.3. *Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych.*
1.4. *Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I.*
1.5. *Wspieranie ochrony własności intelektualnej wytworzonej w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach z Mazowsza.*
1.6. *Promocja przedsięwzięć opartych na otwartych innowacjach*[24].

Działania te korespondują z celem strategicznym i bezpośrednio z niego wynikają. Przyczyniają się do transferu wiedzy, co przyspiesza proces innowacyjności, a także do wspierania prac badawczo-rozwojowych. Istotne w ramach dokumentu jest założenie wsparcia z zakresu ochrony własności intelektualnej oraz promowania współpracy pracowników jednostek badawczo-rozwojowych. Zaplanowane działania przyczynią się ponadto do dyfuzji wiedzy i innowacji w sektorach zbieżnych z inteligentną specjalizacją regionu. Cel Strategiczny I. jest zakrojony bardzo szeroko i jest pozytywnie oceniany. Zdaniem Zespołu Badawczego można jednak rozważyć jego doprecyzowanie o dodatkowe działania. Można rozważyć uzupełnienie tego celu o działania związane: 1) z budowaniem kultury organizacyjnej opartej na innowacjach (kultury innowacji) wśród przedsiębiorstw oraz 2) z inkubacją startup-ów (w tym firm spin off i spin out). Z diagnozy społeczno-gospodarczej wynika, iż działalność innowacyjna mazowieckich przedsiębiorców często ma charakter działań podejmowanych ad hoc. Traktowanie innowacji jako strategicznego celu przedsiębiorstwa, które będzie budowało i utrzymywało zdobytą pozycję konkurencyjną, powinno być działaniem zaplanowanym i realizowanym

[24] *Cyt. tamże, s. 32-33.*

w sposób ciągły. Przy zaprogramowanym na innowacje myśleniu i podejściu przedsiębiorców innowacyjność będzie wzrastać. Warto zatem wskazać w projekcie Strategii, iż w toku jej realizacji będą planowane projekty w tym zakresie. Aktywność innowacyjną społeczeństwa można pobudzać stwarzając możliwości do tworzenia startup-ów. Słabą strona Mazowsza jest mała liczba firm inkubowanych w parkach technologicznych. Z drugiej strony najbardziej innowacyjną grupą społeczną są pracownicy ze stopniami naukowymi mający doświadczenie zawodowe. Na Mazowszu jest duża liczba takich pracowników i jest to silna strona tego makroregionu. Sugeruje się zatem, aby rozszerzyć cel strategiczny o zapisy dotyczące inkubacji i komercjalizacji startup-ów, w szczególności tych wywodzących się ze środowisk akademickich (pracownicy naukowi, studenci).

Cel strategiczny II. **Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa** realizowany będzie poprzez działania:

2.1. *Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego. Rozwój integratorów technologii w celu przesunięcia mazowieckich firm w łańcuchach wartości.*

2.3. *Wsparcie przedsięwzięć skutkujących wdrożeniem nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach przemysłu i rolnictwie.*

2.4. *Promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych.*

2.5. *Promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki*[25].

Poprzez działanie zmierzające do tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionów Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego możliwe będzie osiągnięcie celu strategicznego. Należy również wspomnieć, że działanie to przekrojowo wpisuje się w osiąganie celów dokumentu. Realizacji celów głównego oraz strategicznego sprzyjają również przedsięwzięcia z zakresu wprowadzenia nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach – przemyśle i rolnictwie. Są one istotne przede wszystkim zważywszy na rolę rolnictwa w województwie mazowieckim i jego wkład w produkcję rolną kraju.

Kolejne działania – promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych oraz promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki wpływają także na dyfuzję wiedzy i innowacji oraz na wzmocnienie powiązań pomiędzy sektorem publicznym, nauką i biznesem, co sprzyja rozwojowi działań innowacyjnych. Podjęcie tego typu działań jest o tyle istotne, że zauważalna jest niedostateczna współpraca pomiędzy sektorem nauki a biznesem – problem ten był podnoszony w ramach wywiadów pogłębionych przez podmioty zaangażowane w realizację Strategii.

Cel strategiczny III. **Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji** jest najbardziej rozbudowany w sferze planowanych działań spośród wszystkich sprzyjających realizacji celu głównego. Obejmuje on następujące działania:

3.1. Tworzenie narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych wprowadzających innowacje w ramach inteligentnej specjalizacji Mazowsza, w tym w zakresie Przemysłu 4.0 i gospodarki o obiegu zamkniętym.

[25] *Cyt. tamże, s. 34.*

3.2. *Wspieranie napływu wysokokwalifikowanych pracowników (w tym imigrantów) do regionu poprzez zachęty dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych.*
3.3. *Rozwijanie kierunków kształcenia kadr dla nowoczesnej gospodarki na różnych poziomach edukacji, opartych o regionalną inteligentną specjalizację oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój szkolnictwa zawodowego na Mazowszu.*
3.4. *Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego.*
3.5. *Wspieranie tworzenia infrastruktury ułatwiającej powstawanie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych, w tym wspieranie rozwoju i utrzymania infrastruktury badawczej.*
3.6. *Aktywna promocja postaw proinnowacyjnych adresowana do różnych grup społecznych, w tym m.in. promowanie zdalnych form świadczenia pracy.*
3.7. *Zwiększanie aktywności IOB w zakresie dostarczania profesjonalnych usług wspomagających innowacyjność w regionie mazowieckim regionalnym, w tym m.in. rozwój systemu akredytacji IOB.*
3.8. *Stały monitoring i analiza trendów w zakresie nowych technologii, modeli biznesowych i nowych innowacyjnych obszarów działalności w województwie mazowieckim na potrzeby procesu przedsiębiorczego odkrywania*[26].

Cel ten jest skoncentrowany przede wszystkim na budowaniu potencjału społecznego sprzyjającego wymianie wiedzy w zakresie innowacji, jak również na stworzeniu narzędzi wspierających rozwój i wymianę wiedzy. Istotne jest ostatnie spośród wymienionych zadań, wskazujące na monitorowanie działań. Działania te przekrojowo wpisują się w realizację celów strategicznych, jak również korespondują bezpośrednio z celem strategicznym III, w ramach którego są realizowane.

Cel strategiczny IV. **Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji** obejmuje następujące działania:
4.1. *Wsparcie eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach.*
4.2. *Budowanie przewag konkurencyjnych*[27] *poprzez wsparcie wdrażania modeli biznesowych opartych o wiedzę, wzornictwo i innowacje.*
4.3. *Budowanie Marki Mazowsza w Europie i na świecie.*
4.4. *Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I*[28].

Realizacja zadań w tym celu przyczyni się do osiągniecia konkurencyjności regionu zarówno w skali krajowej, jak też międzynarodowej. Przyczyni się ona do osiągnięcia wizji, jaka została postawiona przed województwem. Jak wskazali przedstawiciele podmiotów zasiadających w grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji, cel ten oraz przyporządkowane do niego działania mają szczególne znaczenie, biorąc pod uwagę chęć wzmocnienia pozycji makroregionu województwo mazowieckie w Europie Środkowo-Wschodniej.

Uwzględniając trafność wizji, celów oraz zadań, należy wskazać na duże odzwierciedlenie potrzeb i wyzwań wynikających z diagnozy społeczno-gospodarczej województwa. Istotne w tym kontekście

[26] *Cyt. tamże, s. 35-36.*
[27] *Zob. def. Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, PARP, s. 243.*
[28] *Cyt. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 37-38.*

jest zastosowane w RIS 2030 podejście terytorialne, pozwalające na wyrównywanie dysproporcji pomiędzy poszczególnymi regionami.

Analizując cele i działania w ramach RIS Mazovia 2020, należy wskazać na ich dużą zbieżność z działalnością przedsiębiorstw oraz z podejmowanymi na obszarze Mazowsza projektami badawczo-rozwojowymi, co wykazano w ramach wcześniejszych badań[29]. Ocena przeprowadzona przez członków Zespołu Badawczego uwzględniajaca dokonaną w dokumencie analizę społeczno-gospodarczą województwa w dziedzinie innowacyjności pozwala na stwierdzenie, że również w przypadku zaktualizowanej Strategii (RIS 2030), zbieżność ta jest duża.

Wśród przedstawicieli podmiotów realizujących Strategię, którzy uczestniczyli w wywiadach pogłębionych pojawiały się głosy wskazujące na to, że zasadne byłoby przewidzenie odrębnych działań dla regionów Mazowieckiego regionalnego oraz Warszawskiego stołecznego. Nie wskazywano jednak, na czym powinno polegać to zróżnicowanie. Decyzja władz centralnych o podziale Mazowsza na chwilę sporządzenia niniejszego raportu ewaluacyjnego nie została podjęta, z tego względu zasadne jest pozostanie przy obecnym kształcie celów i działań zawartych w projekcie RIS 2030, co wpłynie na zmniejszenie różnic rozwojowych pomiędzy regionami Warszawskim stołecznym i Mazowieckim regionalnym – stworzy to swoiste „pomosty", dzięki którym wartość dodana z realizowanych działań będzie wędrowała zarówno do regionu Warszawskiego stołecznego, jak i Mazowieckiego regionalnego. Działania RIS 2030 odnoszą się do tego zagadnienia w sposób bezpośredni:

- 2.1. Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego.
- 2.3. Wsparcie przedsięwzięć skutkujących wdrożeniem nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach przemysłu i rolnictwie.
- 2.4. Promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych.

Obszar badawczy 2. Ocena spójności wewnętrznej projektu RIS Mazovia 2030

2.1. Spójność scenariuszy rozwoju z celami, diagnozą i analizą SWOT/TOWS

Czy ujęte w projekcie RIS Mazovia 2030 scenariusze rozwoju, wizja oraz cel główny są spójne z diagnozą społeczno-gospodarczą oraz analizą SWOT/TOWS? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

W projekcie Strategii ukazane są trzy potencjalne scenariusze rozwoju województwa mazowieckiego. Syntetyczny opis tych scenariuszy wraz z propozycjami zmian zamieszczono poniżej.

[29] *A. Olechnicka, A. Płoszaj, Identyfikacja obszarów działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw w województwie mazowieckim oraz kierunków współpracy w ramach prac B+R na potrzeby wdrażania inteligentnych specjalizacji Mazowsza, Regional Studies Association Sekcja Polska, s. 50.*

Scenariusz optymistyczny

Scenariusz optymistyczny, zgodnie z zapisami projektu RIS 2030, zakłada występowanie w otoczeniu województwa dominacji korzystnych procesów i uwarunkowań. Mimo okresowych turbulencji gospodarczych wywołanych epidemią COVID-19 i lokalnych konfliktów udaje się uniknąć długotrwałego kryzysu na dużą skalę. W międzynarodowej polityce dominują współpraca i kompromis. Globalna mobilizacja prowadzi do zahamowania kryzysu klimatycznego, a działania mitygujące skutki zmian klimatu dają nowe impulsy dla innowacyjności i rozwoju społeczno-gospodarczego. Województwo skutecznie wykorzystuje dobrą sytuację zewnętrzną i pojawiające się szanse rozwojowe, wzmacniając w efekcie swoje mocne strony. Różnice między regionami Warszawskim stołecznym oraz Mazowieckim regionalnym nie pogłębiają się. W głównych ośrodkach poza Warszawą następuje wzrost potencjału innowacyjnego, bazujący przede wszystkim na współpracy z instytucjami ze stolicy, a w Radomiu i Płocku także na potencjale lokalnego przemysłu.

Analizując scenariusz, **należy zastanowić się, czy w optymistycznej wizji rozwoju sytuacji zasadne jest mówienie o niepogłębianiu się różnic rozwojowych, czy też raczej o zmniejszaniu się tych różnic**. W tym kontekście zasadne jest wprowadzenie zmiany do scenariusza.

Największy nacisk w działaniach realizowanych w ramach RIS Mazovia 2030 w przypadku scenariusza optymistycznego będzie położony na:

- *wsparcie najbardziej ambitnych, a co za tym idzie - ryzykownych pomysłów naukowych, innowacyjnych i biznesowych w ramach inteligentnej specjalizacji;*
- *rozwój kadr sektora B+R;*
- *przedsięwzięcia wykorzystujące potencjał klastrów i regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego;*
- *integrację zawodową imigrantów, w tym włączenie migrantów w procesy innowacyjne w regionie;*
- *rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie polityki innowacyjnej i polityki rozwoju regionu*[30].

Przedsięwzięcia, które zaplanowano w przypadku wystąpienia scenariusza optymistycznego są adekwatne, biorąc pod uwagę pozytywne zmiany, jakie zaszłyby w środowisku społeczno-gospodarczym województwa w przypadku wystąpienia takiego scenariusza. Wskazane powyżej działania mają szansę zaowocować największą wartością dodaną w przypadku wystąpienia wskazanych w scenariuszu uwarunkowań. Nie zauważa się również rozbieżności pomiędzy wskazanymi powyżej przedsięwzięciami a celami strategicznymi i przyporządkowanymi do tych celów działaniami. Spójność w tym zakresie ukazuje poniższa tabela.

Tabela 1. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza optymistycznego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030

Zaplanowane w przypadku scenariusza optymistycznego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
wsparcie najbardziej ambitnych, a co za tym idzie – ryzykownych pomysłów naukowych,	1.2: Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji.

[30] *Cyt. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 40.*

Zaplanowane w przypadku scenariusza optymistycznego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
innowacyjnych i biznesowych w ramach inteligentnej specjalizacji	
rozwój kadr sektora B+R	1.4: Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I.
przedsięwzięcia wykorzystujące potencjał klastrów i regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego	3.4: Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego.
integracja zawodowa imigrantów, w tym włączenie migrantów w procesy innowacyjne w regionie	3.2: Wspieranie napływu wysokokwalifikowanych pracowników (w tym imigrantów) do regionu poprzez zachęty dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych.
rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie polityki innowacyjnej i polityki rozwoju regionu	4.1: Wsparcie eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. 4.3: Budowanie Marki Mazowsza w Europie i na świecie. 4.4: Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku.

Scenariusz został również oceniony przez ekspertów – uczestników panelu delfickiego. W ich opinii wśród planowanych działań, które zostaną zrealizowane w przypadku zaistnienia scenariusza pozytywnego, brakuje narzędzi wspierania współpracy na obszarze Mazowsza regionalnego, co mogłoby ułatwić rozwój współpracy nauki i biznesu poza regionem Warszawskim stołecznym i zmniejszyć problem, jakim jest rozwarstwienie społeczno-gospodarcze województwa mazowieckiego.

Paneliści wskazali, że wystąpienie scenariusza optymistycznego we wskazanej w projekcie Strategii formie jest nierealne. Scenariusz ten nie uwzględnia bowiem żadnych negatywnych czynników w najbliższym otoczeniu województwa mazowieckiego. Eksperci wskazali, że scenariusz jedynie w niewielkim stopniu uwzględnia rolę sfery badawczo-rozwojowej poza Warszawą. **Koncentracja na regionie Warszawskim stołecznym** spowoduje, że nawet w przypadku wystąpienia tego scenariusza region Mazowiecki regionalny zyska mniej niż region Warszawski stołeczny. Tym samym stwierdzono, że scenariusz optymistyczny powinien zostać skonstruowany w taki sposób, by w większym zakresie zaakcentować potrzeby regionu Mazowieckiego regionalnego. Z uwagi na niższy poziom rozwoju technologicznego region ten bardziej może zostać dotknięty skutkami pandemii COVID-19. Pandemia i związane z nią praca zdalna i ograniczenia życia społeczno-gospodarczego nie pozwalają optymistycznie patrzeć na działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorców w najbliższym czasie. Należy zatem spodziewać się niższych niż zakładane wartości dla wskaźników związanych z działalnością badawczo-rozwojową za 2020 rok. Wskazywano również, że wystąpienie scenariusza jest wątpliwe z uwagi na trudne do określenia rezultaty polityki rządu RP w odniesieniu do Unii Europejskiej.

Scenariusz umiarkowany

Scenariusz umiarkowany zakłada występowanie w otoczeniu województwa zarówno korzystnych, jak i niekorzystnych procesów i uwarunkowań. Według tego scenariusza stale następować będzie

pogarszanie się sytuacji poza Europą przy jednoczesnej stosunkowanej stabilności w Europie. Kryzysy (wywołany epidemią COVID-19 oraz klimatyczny) pogłębiają się, ale ich negatywne konsekwencje dotyczą przede wszystkim krajów globalnego południa. Konflikty gospodarcze i polityczne w innych częściach świata pozwalają utrzymać relatywnie dobrą pozycję Europy, która korzysta gospodarczo z osłabienia potencjału innych krajów. Mazowsze adaptuje się do coraz trudniejszych uwarunkowań zewnętrznych, wykorzystując część szans pojawiających się w otoczeniu oraz wzmacniając swoje mocne strony. Relatywna pozycja województwa mazowieckiego w rankingach konkurencyjności i innowacyjności stopniowo poprawia się nie tylko z powodu pozytywnych procesów i działań, ale też w wyniku osłabiania niektórych spośród innych regionów europejskich. Nie jest to jednak poprawa na tyle silna, aby wyraźnie zmniejszyć dystans do najlepiej rozwiniętych regionów. Mimo ogólnie dobrej sytuacji całego województwa, różnice między regionem Warszawskim stołecznym oraz Mazowieckim regionalnym utrzymują się na mniej więcej stałym poziomie.

Analizując zaproponowany scenariusz, należy wskazać, że twórcy projektu Strategii oparli się na tym, że kryzysy w różnych wymiarach (np. ekologicznym) wystąpią, jednak nie będą dotyczyły najbliższego otoczenia województwa mazowieckiego (np. innych województw Polski i państw europejskich). **Nie wskazano, że niekorzystne uwarunkowania mogą dotyczyć bliższego otoczenia, z którymi jednak władze województwa i kraju (np. poprzez przyjętą politykę) poradzą sobie**. Poczyniono zatem założenie, że w przypadku tego scenariusza nie dojdzie do kryzysu na poziomie kraju/województwa, co wydaje się zbyt optymistyczne. W opinii Zespołu Badawczego w projekcie RIS 2030 w odniesieniu do scenariusza umiarkowanego zabrakło uwzględnienia negatywnych trendów, które już występują (np. kryzys gospodarczy wywołany pandemią COVID-19) i które potencjalnie mogą wywrzeć wpływ na możliwość realizacji celów Strategii. Wpływ ten niekoniecznie musi wiązać się z wystąpieniem scenariusza negatywnego (np. biorąc pod uwagę, że UE zakłada pomoc finansową dla państw dotkniętych kryzysem COVID-19), dlatego też zasadna jest modyfikacja scenariusza poprzez ujęcie sytuacji kryzysowych również w regionach województwa mazowieckiego. **Obecne zapisy dotyczące pandemii są dość lakoniczne** (nie wiadomo na przykład, czy kryzys wywołany COVID-19, o którym piszą autorzy dokumentu to kryzys zdrowotny, czy też gospodarczy), biorąc zaś pod uwagę zagrożenie, jakie niesie pandemia, zasadne jest umieszczenie szerszych informacji na ten temat w scenariuszu. Pandemia oraz jej skutki stają się bowiem jednym z głównych czynników, przez które obecnie rozpatruje się rozwój społeczno-gospodarczy.

Największy nacisk w działaniach realizowanych w ramach RIS Mazovia 2030 w przypadku scenariusza umiarkowanego zostanie położony na:

- *wspieranie ambitnych, jednak średnio ryzykownych pomysłów naukowych, innowacyjnych i biznesowych w obszarach inteligentnej specjalizacji;*
- *zwiększenie selektywności projektów w ramach inteligentnej specjalizacji;*
- *wspieranie współpracy, sieciowania i rozwoju struktur klastrowych oraz wzmacnianie potencjału regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego;*
- *wzmacnianie potencjału kadrowego sektora B+R;*
- *wspieranie nabywania kompetencji, w tym zwłaszcza zaawansowanych kompetencji cyfrowych poszukiwanych na rynku pracy;*

- *wzmocnienie efektywności realizacji Regionalnej Strategii Innowacji, w tym budowanie trwałego zespołu realizującego RIS w UMWM*[31].

Nie zauważa się rozbieżności pomiędzy wskazanymi powyżej przedsięwzięciami a celami strategicznymi i przyporządkowanymi do tych celów działaniami. Spójność w tym zakresie ukazuje poniższa tabela. Z uwagi na to, że scenariusz jest niekompletny, trudno jednak ocenić adekwatność zaproponowanych działań do uwarunkowań społeczno-gospodarczych, które mogą pojawić się w przypadku wystąpienia scenariusza. Po uzupełnieniu scenariusza o komponenty wskazane powyżej konieczne będzie dokonanie przeglądu działań, jakie zostaną podjęte w przypadku wystąpienia scenariusza umiarkowanego oraz uzupełnienie ich. Podobnie jak w przypadku scenariusza optymistycznego, również scenariusz umiarkowany budzi zastrzeżenia dot. kompletności, zabrakło w nim bowiem działań pozwalających na niwelowanie różnic pomiędzy regionem Warszawskim stołecznym a regionem Mazowieckim regionalnym. W opinii respondentów biorących udział w panelu delfickim problem ten jest opisywany w strategii wielokrotnie, jednakże planowane cele i działania w ramach żadnego ze scenariuszy nie stanowią wystarczającej odpowiedzi na niego.

Tabela 2. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza umiarkowanego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030

Zaplanowane w przypadku scenariusza umiarkowanego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
wspieranie ambitnych, jednak średnio ryzykownych pomysłów naukowych, innowacyjnych i biznesowych w obszarach inteligentnej specjalizacji	1.1: Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw. 1.2: Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji.
wspieranie współpracy, sieciowania i rozwoju struktur klastrowych oraz wzmacnianie potencjału regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego	3.4: Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego. 3.7: Zwiększanie aktywności IOB w zakresie dostarczania profesjonalnych usług wspomagających innowacyjność w regionie mazowieckim regionalnym, w tym m.in. rozwój systemu akredytacji IOB.
wzmacnianie potencjału kadrowego sektora B+R	3.3: Rozwijanie kierunków kształcenia kadr dla nowoczesnej gospodarki na różnych poziomach edukacji, opartych o regionalną inteligentną specjalizację oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój szkolnictwa zawodowego na Mazowszu.
wspieranie nabywania kompetencji, w tym zwłaszcza zaawansowanych kompetencji cyfrowych poszukiwanych na rynku pracy	1.3: Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych. 2.5: Promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki.

[31] *Cyt. tamże, s. 42.*

Zaplanowane w przypadku scenariusza umiarkowanego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
wzmocnienie efektywności realizacji Regionalnej Strategii Innowacji, w tym budowanie trwałego zespołu realizującego RIS w UMWM	2.5: Promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku.

Eksperci uczestniczący w panelu delfickim wskazali, że zaakcentowane w scenariuszu umiarkowanym bezrobocie będzie traciło na znaczeniu – w chwili obecnej w obszarze Warszawskim stołecznym czynnik ten jest drugorzędny, istotny jest natomiast w regionie Mazowieckim regionalnym. W kolejnych latach natomiast starzenie się społeczeństwa oraz malejący przyrost naturalny spowodują, że oddziaływanie tego czynnika wraz z kolejnymi latami realizacji Strategii będzie malało.

Scenariusz pesymistyczny

Scenariusz pesymistyczny zakłada występowanie w otoczeniu województwa przewagi niekorzystnych procesów i uwarunkowań. Zgodnie z tym scenariuszem okres realizacji Strategii to stałe pogarszanie się sytuacji gospodarczej, politycznej, społecznej na świecie, w tym w Europie. Pogłębia się kryzys klimatyczny: nie udaje się zahamować zmian klimatu, co prowadzi do zwiększenia częstotliwości i intensywności kataklizmów naturalnych, rozchwiania struktur gospodarczych oraz intensyfikacji migracji, w tym napływu uchodźców klimatycznych do Europy. Kryzysy gospodarcze i polityczne prowadzą do konfliktów międzynarodowych. Różnice między regionami Warszawskim stołecznym oraz Mazowieckim regionalnym pogłębiają się. Główne ośrodki poza Warszawą tracą potencjał innowacyjny i naukowo-badawczy, baza gospodarcza regionu Mazowieckiego regionalnego kurczy się, co w efekcie powoduje odpływ ludności. Cele wyznaczone w RIS Mazovia 2030 okazują się zbyt ambitne, a zakładany sposób ich realizacji – nieadekwatny do niespodziewanie trudnych okoliczności. W wyniku stagnacji gospodarczej oraz redukcji funduszy unijnych środki na realizację RIS zostają istotnie ograniczone. Wiele działań podejmowanych przez UMWM nie przynosi zakładanych efektów. Bardzo trudno zaangażować do współpracy partnerów społecznych i gospodarczych. Zwłaszcza przedsiębiorstwa niechętnie współdziałają z urzędem – koncentrują się na bieżącej działalności w trudnych warunkach zewnętrznych, nie widzą bezpośrednich korzyści ze współpracy. W IZ RIS 2030 działa mocny merytorycznie i stabilny zespół realizujący RIS – praca w zespole jest postrzegana jako atrakcyjna przez jej stabilność, ale możliwości zespołu są mocno ograniczone ze względu na niewielkie dostępne fundusze na działania w ramach Regionalnej Strategii Innowacji.

W przypadku tego scenariusza pominięto wpływ pandemii COVID-19, która, jak wskazano już wcześniej, jest jednym z głównych czynników, przez które obecnie rozpatruje się rozwój społeczno-gospodarczy. Z uwagi na potencjalne zagrożenia, jakie niesie za sobą pandemia, powinna ona być szczegółowo rozpatrzona przede wszystkim w pesymistycznym scenariuszu.

Największy nacisk w działaniach realizowanych w ramach RIS Mazovia 2030 w przypadku scenariusza pesymistycznego będzie położony na:

- *realizację prac badawczych oraz działań innowacyjnych bazujących na istniejącym potencjale (np. wykorzystujących istniejącą infrastrukturę i aparaturę, tj. niewymagających nowych inwestycji infrastrukturalnych);*
- *budowanie potencjału regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego i instytucji otoczenia biznesu;*
- *wzmacnianie potencjału kadrowego sektora B+R w obszarach kluczowych dla inteligentnej specjalizacji;*
- *wspieranie nabywania kompetencji, w tym zwłaszcza zaawansowanych kompetencji cyfrowych poszukiwanych na rynku pracy;*
- *transfer wiedzy i technologii spoza regionu (głównie zza granicy)*[32].

Analizując zaproponowany scenariusz, należy zauważyć jego adekwatność do zaproponowanych działań oraz kompleksowe podejście. Działania, które wskazano powyżej, mają szansę zaowocować największą wartością dodaną w przypadku wystąpienia wskazanych w scenariuszu uwarunkowań. Spójność pomiędzy działaniami zaproponowanymi w ramach tego scenariusza a działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych jest zauważalna. Przedstawiono ją w ramach poniższej tabeli, niemniej jednak dodanie nowych zmiennych (tj. pandemia COVID-19 i wynikające z niej implikacje) może spowodować konieczność dokonania przeglądu działań. W tym kontekście największy akcent powinien być położony na działania z zakresu wzmacniania odporności gospodarki na kryzysy poprzez cyfryzację i wdrażanie e-rozwiązań.

Tabela 3. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza pesymistycznego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030

Zaplanowane w przypadku scenariusza pesymistycznego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
realizacja prac badawczych oraz działań innowacyjnych bazujących na istniejącym potencjale (np. wykorzystujących istniejącą infrastrukturę i aparaturę, tj. niewymagających nowych inwestycji infrastrukturalnych)	1.1: Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw. 1.2: Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji. 1.4: Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I. 1.6: Promocja przedsięwzięć opartych na otwartych innowacjach.
budowanie potencjału regionalnych animatorów rozwoju gospodarczego i instytucji otoczenia biznesu	3.4: Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego.
wzmacnianie potencjału kadrowego sektora B+R w obszarach kluczowych dla inteligentnej specjalizacji	2.4: Promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych.
wspieranie nabywania kompetencji, w tym zwłaszcza zaawansowanych	3.6: Aktywna promocja postaw proinnowacyjnych adresowana do różnych grup społecznych, w tym m.in. promowanie zdalnych form świadczenia pracy.

[32] *Cyt. tamże, s. 44.*

Zaplanowane w przypadku scenariusza pesymistycznego działanie	Działanie przewidziane w ramach celów strategicznych
kompetencji cyfrowych poszukiwanych na rynku pracy	
transfer wiedzy i technologii spoza regionu (głównie zza granicy)	4.4: Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I.

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku.

Eksperci uczestniczący w panelu delfickim wskazali, że skutki wystąpienia scenariusza pesymistycznego w większym stopniu będą odczuwalne w regionie Warszawskim stołecznym niż w regionie Mazowieckim regionalnym. Wynika to z kumulacji przedsiębiorstw działających w branży B+R na obszarze Warszawskim stołecznym.

W scenariuszu pesymistycznym brakuje również działań, które powinny zniwelować występujące negatywne czynniki. Przykładowo, skoro w scenariuszu mowa jest o stagnacji nakładów budżetowych na naukę, zaproponowane działania winny wpływać na odwrócenie tego trendu. Scenariusz zatem słusznie wskazuje problemy, które mogą wystąpić, jednakże nie proponuje elastycznych działań, które te negatywne skutki mogłyby odwrócić i doprowadzić do realizacji np. scenariusza umiarkowanego.

Podsumowanie

Scenariusze rozwoju ukazane w projekcie Strategii wymagają przeglądu oraz korekty. Dotyczy to głównie scenariusza umiarkowanego, który koncentruje się na czynnikach zewnętrznych, jakie będą determinowały jego wystąpienie.

W scenariuszach zauważa się:

- odnoszenie się przede wszystkim do sytuacji w Europie i na świecie, przy braku uwzględnienia zmian w najbliższym otoczeniu (w kraju oraz na obszarze województwa);
- pomniejszanie konsekwencji, które niesie za sobą pandemia COVID-19, będąca jednym z głównych czynników, przez który należy rozpatrywać perspektywy rozwoju.

Duże turbulencje na rynku i duża niepewność otoczenia powinny skłonić do wytypowania kilku kluczowych czynników, w oparciu o które zaprojektowane zostaną scenariusze. **Scenariusze zaproponowane w projekcie Strategii powinny uwzględniać przynajmniej kilka zmiennych, których oddziaływanie w ciągu najbliższych 2-3 lat może być znaczące. Obecnie najbardziej prawdopodobny wydaje się scenariusz pesymistyczny, należy go jednak dopracować.**

Nie wiadomo również, jaka będzie stosowana strategia w przypadku wystąpienia danego scenariusza: agresywna, konserwatywna, konkurencyjna czy defensywna. Brak ten zauważono już w ramach analizy SWOT/TOWS, zatem w obydwu wspomnianych elementach należałoby dopracować zapisy dokumentu, co ułatwiałoby sporządzenie w późniejszym czasie planów wdrożeniowych do Strategii oraz wdrażanie przedsięwzięć.

Wskazać należy, że inwestycje powinny być zintegrowane z działaniami przewidzianymi w strategiach miejskich/ponadlokalnych. Pozwoliłoby to na wzmocnienie oddziaływania Strategii. Dlatego też zasadne jest, by przyszłe strategie na poziomie lokalnym i ponadlokalnym były spójne z RIS 2030 – rekomendację taką wyrazili również respondenci uczestniczący w panelu delfickim. Należy

jednak wskazać, że nie jest to kompetencja samorządu województwa, który nie posiada ku temu stosownych narzędzi.

2.2. Logika powiązań pomiędzy celem głównym, celami strategicznymi i działaniami

Czy w projekcie RIS Mazovia 2030 spójnie i logicznie zostały ze sobą powiązane: cel główny - cele strategiczne - działania? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Logika powiązań pomiędzy wizją, celem głównym, celami strategicznymi i zadaniami została przedstawiona w części 1.4. niniejszego raportu.

W ramach tej części zdecydowano się na przedstawienie diagramów ukazujących związki przyczynowo-skutkowe zachodzące pomiędzy zdiagnozowanymi potrzebami, ich produktami a oczekiwanymi rezultatami (mierzonymi wskaźnikami realizacji) z uwzględnieniem czynników zewnętrznych.

Pierwszy schemat (rysunek 1.) odnosi się do **zależności pomiędzy celem głównym RIS 2030 a celami strategicznymi i rezultatami**. Na uwagę zasługuje wskazane w analizie SWOT otoczenie zewnętrzne, które wpływa na realizację celów RIS 2030. Zmieniające się środowisko społeczno-gospodarcze świata, Polski oraz województwa jest głównym czynnikiem zewnętrznym oddziałującym na innowacyjność w województwie z punktu widzenia osiągnięcia celu głównego. Jako główny problem oddziałujący na realizację celu głównego wskazano rozwarstwienie obu regionów województwa mazowieckiego (Warszawskiego stołecznego oraz Mazowieckiego regionalnego) – zarówno społeczno-gospodarcze, jak i związane z nim różnice w zakresie poziomu innowacyjności.

Rysunek 2. przedstawia **główne problemy oraz otoczenie zewnętrzne wpływające na realizację celu strategicznego I. *Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu***. Na działania przewidziane do realizacji w ramach celu strategicznego I. wpływają w dużym stopniu niewystarczająca współpraca pomiędzy nauką a biznesem, a także związany z tym niezadowalający poziom transferu wiedzy do gospodarki. Wpływ ten jest w dużym stopniu warunkowany problemem generowanym przez otoczenie zewnętrzne, tj. zmieniającym się środowiskiem społeczno-gospodarcze świata, kraju i województwa. Powiązane z tym są też inne czynniki, tj. ograniczenia społeczno-gospodarcze wynikające z pandemii COVID-19 oraz prawdopodobny kryzys gospodarczy wynikający z tych ograniczeń.

Uwarunkowania realizacji celu strategicznego II. *Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa* zaprezentowano na rysunku 3. Wśród zidentyfikowanych czynników otoczenia zewnętrznego wpływających na realizację tego celu wskazać trzeba na konkurencję na rynkach europejskich w zakresie tanich i łatwo dostępnych produktów. Jak zauważono w analizie SWOT, konkurencja ta następuje zarówno ze strony podmiotów mających siedzibę w państwach azjatyckich, jak również ze strony wysoko wyspecjalizowanych państw europejskich (w opinii członków Zespołu Badawczego przykładem tego typu konkurencji w zakresie produkcji kwiatów, owoców i warzyw mogą być podmioty holenderskie). Problemami, z którymi należy się liczyć, realizując cel strategiczny II. *Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa* są: niezadowalająca współpraca pomiędzy podmiotami z obu regionów województwa (region Warszawski

stołeczny i Mazowiecki regionalny), o czym wspomniano już powyżej, a także ryzyko postępowania rozwarstwienia społecznego regionów.

Analiza otoczenia zewnętrznego wpływającego w największym stopniu na **osiągnięcie celu strategicznego III.** ***Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji*** wskazuje, że istotną rolę w tym zakresie odgrywają – podobnie, jak w pozostałych przypadkach – zmieniające się środowisko społeczno-gospodarcze świata, Polski i województw, a także ograniczenia społeczno-gospodarcze wynikające z pandemii COVID-19 i związane z tym ryzyko wystąpienia kryzysu gospodarczego. Może to bowiem w negatywny sposób wpłynąć na realizację działań zmierzających do osiągnięcia celu strategicznego III. Wśród głównych problemów w tym zakresie należy wskazać niewystarczającą współpracę nauki i biznesu oraz niezadowalający poziom transferu wiedzy do gospodarki. Są to czynniki wzajemnie powiązane, które wskazano jako istotne również w przypadku celu strategicznego I.

Cel strategiczny IV. ***Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji*** oraz efekty wynikające z jego osiągnięcia w dużej mierze zależne są od zmieniającej się sytuacji społeczno-gospodarczej w wymiarze zarówno międzynarodowym, jak też krajowym i makroregionalnym. Problemami, które mogą zadecydować o sukcesie realizacji celów są natomiast negatywne skutki, które wywoła pandemia COVID-19 (związane m.in. z ograniczeniami życia społeczno-gospodarczego, mniejszym potencjałem do współpracy transgranicznej oraz mniejszą niż przewidywana skalą umiędzynarodowienia działalności podmiotów działających na mazowieckim rynku innowacji).

Reasumując, należy wskazać, że umiejętność dostosowania systemu realizacji Strategii do zmiennych warunków w różnych wymiarach (społecznym, gospodarczym ale również w wymiarze ekologicznym czy zdrowotnym) jest głównym czynnikiem warunkującym sukces realizacji RIS 2030. Pandemia COVID-19 wywołała i może wywołać w przyszłości skutki, które w istotny sposób mogą wpłynąć na osiąganie celów strategicznych RIS 2030, co zaprezentowano na poniższych schematach.

Rysunek 1. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu głównego Strategii (Mazowsze regionem wykorzystanej szansy – uzyskanie pozycji jednego z liderów innowacyjności w Europie Środkowej i Wschodniej do roku 2030)

ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE ŚWIATA, POLSKI I WOJEWÓDZTWA

ROZWARSTWIENIE REGIONÓW WARSZAWSKIEGO STOŁECZNEGO I MAZOWIECKIEGO REGIONALNEGO

CELE STRATEGICZNE:

Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa	Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji

WSKAŹNIKI

Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego w rankingu Regional Innovation Scoreboard wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu **-> co najmniej 3. pozycja w rankingu Regional Innovation Scoreboard wśród regionów państw EŚW**	Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym pod względem pozycji w rankingu Regional Innovation Scoreboard (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej) **-> zmniejszenie dystansu o 3 pozycje**

Rysunek 2. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu

ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE ŚWIATA, POLSKI I WOJEWÓDZTWA

OGRANICZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZE WYNIKAJĄCE Z PANDEMII COVID-19

RYZYKO KRYZYSU GOSPODARCZEGO

↓

NIEWYSTARCZAJĄCA WSPÓŁPRACA NA LINII NAUKA-BIZNES

NIEZADOWALAJĄCY POZIOM TRANSFERU WIEDZY DO GOSPODARKI

↓

DZIAŁANIA

Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw.	Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji.	Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych.	Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I.	Wspieranie ochrony własności intelektualnej wytworzonej w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach z Mazowsza.	Promocja przedsięwzięć opartych na otwartych innowacjach.

↓

WSKAŹNIKI

Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród polskich regionów pod względem wartości wskaźnika: Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do PKB **-> 1 pozycja w kraju**	Pozycja dowolnego z regionów województwa mazowieckiego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu Regional Innovation Scoreboard pod względem wartości wskaźnika: Nakłady sektora przedsiębiorstw na B+R w relacji do PKB **-> 1 pozycja wśród regionów EŚW**

Rysunek 3. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa

KONKURENCJA NA RYNKACH EUROPEJSKICH W ZAKRESIE TANICH I ŁATWO DOSTĘPNYCH TOWARÓW

NIEDOSTATECZNA WSPÓŁPRACA POMIĘDZY PODMIOTAMI Z REGIONÓW MAZOWIECKIEGO REGIONALNEGO I WARSZAWSKIEGO STOŁECZNEGO

RYZYKO POSTĘPOWANIA ROZWARSTWIENIA SPOŁECZNEGO OBYDWU REGIONÓW MAZOWSZA

DZIAŁANIA

Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego.	Rozwój integratorów technologii w celu przesunięcia mazowieckich firm w łańcuchach wartości.	Wsparcie przedsięwzięć skutkujących wdrożeniem nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach przemysłu i rolnictwie.	Promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych.	Promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki.

WSKAŹNIKI

Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu Regional Innovation Scoreboard pod względem wartości wskaźnika: *Odsetek innowacyjnych firm z sektora MSP współpracujących z innymi przy podejmowaniu działalności innowacyjnej* **-> co najmniej 10 pozycja wśród regionów EŚW**	Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym, jeżeli chodzi o pozycję w rankingu Regional Innovation Scoreboard (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej) pod względem wartości wskaźnika: *Odsetek innowacyjnych firm z sektora MSP współpracujących z innymi przy podejmowaniu działalności innowacyjnej* **-> zmniejszenie dystansu o 3 pozycje**

Rysunek 4. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji

ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE ŚWIATA, POLSKI I WOJEWÓDZTWA

OGRANICZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZE WYNIKAJĄCE Z PANDEMII COVID-19, RYZYKO KRYZYSU GOSPODARCZEGO

NIEWYSTARCZAJĄCA WSPÓŁPRACA NA LINII NAUKA-BIZNES

NIEZADOWALAJĄCY POZIOM TRANSFERU WIEDZY DO GOSPODARKI

DZIAŁANIA

Tworzenie narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych, w tym w zakresie Przemysłu 4.0 i gospodarki o obiegu zamkniętym.	Wspieranie napływu wysokokwalifikowanych pracowników (w tym imigrantów) do regionu poprzez zachęty dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych.	Rozwijanie kierunków kształcenia kadr opartych o regionalną inteligentną specjalizację oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój szkolnictwa zawodowego.	Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego.	Wspieranie tworzenia infrastruktury ułatwiającej powstawanie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych, w tym rozwoju i utrzymania infrastruktury badawczej.	Aktywna promocja postaw proinnowacyjnych adresowana do różnych grup społecznych, w tym m.in. promowanie zdalnych form świadczenia pracy.	Zwiększanie aktywności IOB w zakresie dostarczania profesjonalnych usług wspomagających innowacyjność w regionie mazowieckim regionalnym, w tym m.in. rozwój systemu akredytacji IOB.	Monitoring i analiza trendów w zakresie nowych technologii, modeli biznesowych i innowacyjnych obszarów działalności w województwie na potrzeby PPO.

WSKAŹNIKI

Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu Regional Innovation Scoreboard pod względem wartości wskaźnika: *Odsetek firm z sektora MSP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe* **-> co najmniej 10 pozycja wśród regionów EŚW**	Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym, jeżeli chodzi o pozycję w rankingu Regional Innovation Scoreboard (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej) pod względem wartości wskaźnika: *Odsetek firm z sektora MSP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe*-> **zmniejszenie dystansu o 3 pozycje**

Rysunek 5. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji

ZMIENIAJĄCE SIĘ ŚRODOWISKO SPOŁECZNO-GOSPODARCZE ŚWIATA, POLSKI I WOJEWÓDZTWA

OGRANICZENIA SPOŁECZNO-GOSPODARCZE WYNIKAJĄCE Z PANDEMII COVID-19

RYZYKO KRYZYSU GOSPODARCZEGO

↓

NIEWYSTARCZAJĄCY POZIOM UMIĘDZYNARODOWIENIA INNOWACJI MAZOWIECKICH PODMIOTÓW

BRAK WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI ZZA GRANICY W CELU DYFUZJI WIEDZY I INNOWACJI

↓

DZIAŁANIA

Wsparcie eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach.	Budowanie przewag konkurencyjnych poprzez wsparcie wdrażania modeli biznesowych opartych o wiedzę, wzornictwo i innowacje.	Budowanie Marki Mazowsza w Europie i na świecie.	Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I.

↓

WSKAŹNIKI

Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego na tle innych województw pod względem udziału przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem **-> co najmniej 3 pozycja**	Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym pod względem wartości wskaźnika: udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem **-> zmniejszenie dystansu o 1 pozycję**

2.3. Ocena struktury treści projektu Strategii

Czy struktura treści projektu RIS Mazovia 2030 jest czytelna, posiada wewnętrzną logikę, spójność oraz czy zastosowany język jest poprawny terminologicznie i jest jednoznaczny (właściwy) do zaproponowanych zapisów? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Strukturę treści Strategii, pomimo obiektywnych czynników wskazanych poniżej, należy uznać za czytelną i właściwą. W celu analizy struktury treści Wykonawca zbadał poziom przystępności tekstu. W ramach analizy poziomu przystępności języka Wykonawca przeprowadził:

- analizę indeksu mglistości tekstu;
- analizę słownictwa;
- analizę występowania definicji trudniejszych w odpowiednich miejscach.

Indeks mglistości tekstu (inaczej: *indeks czytelności FOG*) określany jest przy wykorzystaniu narzędzi modelowania i ukazuje stopień skomplikowania treści, jakie są przedstawione w analizowanym tekście.

Tabela 4. Skala trudności tekstów w aplikacji Jasnopis

Klasa trudności	Etykieta opisowa	Orientacyjnie wymagane wykształcenie odbiorcy
1	Tekst dziecinnie łatwy	Klasy 1-3 szkoły podstawowej
2	Tekst bardzo łatwy	Klasy 3-6 szkoły podstawowej
3	Tekst łatwy, zrozumiały dla przeciętnego Polaka	Gimnazjum
4	Tekst nieco trudniejszy, zrozumiały dla osób z wykształceniem średnim lub mających duże doświadczenie życiowe	Liceum
5	Tekst trudniejszy, zrozumiały dla ludzi wykształconych	Studia licencjackie/inżynierskie
6	Tekst trudny w odbiorze dla przeciętnego Polaka	Studia magisterskie
7	Tekst bardzo skomplikowany, fachowy, którego zrozumienie może wymagać wiedzy specjalistycznej	Doktorat lub specjalizacja w dziedzinie, której dotyczy tekst

Źródło: M. Czerepowicka, Możliwości zastosowania narzędzia do pomiaru zrozumiałości tekstu Jasnopis w praktyce szkolnej, "Prace Językoznawcze" 2016, nr XVIII/4, s. 7.

Średni poziom mglistości tekstu dla całości dokumentu wynosi 6,76 w skali 1-7. Oznacza to, że tekst jest bardzo skomplikowany i trudny w odbiorze dla przeciętnego Polaka. Taki kształt tekstu jest jednak niezbędny w celu zaprezentowania skomplikowanej materii, jaką reguluje dokument. Zgodnie z analizą, spośród 16 750 słów w dokumencie (nie ujęto w analizie słów zamieszczonych na graficznych elementach dokumentu, tj. schematach ilustracyjnych) aż 1130 (6,76%) zostało uznanych za trudne. Średnia długość słowa wyniosła 2,68 sylaby, a mediana długości wyrazów to 2,67 sylaby, co oznacza, że w tekście znajdują się przede wszystkim słowa dwu- i trzysylabowe. Na stopień złożoności tekstu wpływają nie tylko specjalistyczne treści zawarte w Strategii, ale również długość zdań, które są formułowane w dokumencie. Średnia długość zdania to 17,78 słowa, zaś średnia długość akapitu to

44,56 słowa. Mediana długości akapitu wynosi 36,76 słowa. Przedstawienie treści w formie akapitów zawierających niewiele zdań ułatwia odbiór i zrozumienie dokumentu.

Analiza dowiodła, że najbardziej problematyczne w odbiorze mogą być zawarte w tekście rzeczowniki, spośród których co dziesiąty został uznany za trudny. Podobnie może być z rozumieniem przymiotników. Trudności nie obserwuje się natomiast w odniesieniu do czasowników. Odsetek słów trudnych w podziale na części mowy zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 5. Odsetek słów trudnych według części mowy zawartych w projekcie Strategii

Procent rzeczowników trudnych	Procent czasowników trudnych	Procent przymiotników trudnych
10,68%	0,72%	9,57%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie narzędzia „jasnopis".

Odnosząc się do przedstawionej analizy, należy uznać, że niemożliwe jest uproszczenie języka w sposób pozwalający na obniżenie poziomu indeksu FOG. Dokument stanowi bowiem specjalistyczne, strategiczne opracowanie. Uproszczenie stosowanego języka musiałoby się odbyć ze szkodą dla precyzji dokumentu.
Z tego względu ewaluator dokonał dalszych analiz, mających na celu m.in. analizę słownictwa oraz analizę występowania definicji trudniejszych w odpowiednich miejscach. Analiza słownictwa koreluje z elementami analizy mglistości tekstu, której wyniki przedstawiono powyżej. Z uwagi na specyfikę ewaluowanego dokumentu konieczne jest posługiwanie się specjalistycznymi pojęciami, które niekoniecznie muszą być zrozumiałe dla ogółu społeczeństwa. O tym, że takimi słowami się posługiwano, świadczy poziom indeksu FOG. Zgodnie z indeksem L-Pisarka tekst osiągnął średnią wartość na poziomie 13,81-15,65, co odpowiada klasom 6 i 7 według klasyfikacji FOG zaprezentowanej w tabeli na wstępie do niniejszego rozdziału. Na podstawie eksperckiej analizy tekstu i przy wzięciu pod uwagę faktu, że wśród słów trudnych występowały głównie rzeczowniki oraz przymiotniki, Zespół Badawczy stwierdził, iż nie występują w projekcie RIS 2030 słowa, które – z uwagi na ich poziom skomplikowania i brak powszechnej zrozumiałości ich znaczenia – można by było zastąpić innymi bez szkody dla precyzji dokumentu.

Twórcy Strategii nie zastosowali natomiast definicji słów trudniejszych w miejscach ich występowania. Przyjęta koncepcja i struktura dokumentu sytuuje definicje oraz wyjaśnienia w odrębnym podrozdziale, znajdującym się na końcu dokumentu. Pojęcia nie są wyjaśnione bezpośrednio w miejscu ich występowania, znajdują się natomiast w odrębnej części dokumentu – słowniczku. Poprzez takie rozwiązanie twórcy Strategii przewidzieli możliwość zapoznania się z dokumentem przez osoby niebędące specjalistami w zakresie tematyki poruszonej w Strategii. W przypadku, gdy odbiorcą dokumentu nie będą ekspert czy specjalista z zakresu innowacji bądź tworzenia dokumentów strategicznych, zapoznanie się z dokumentem będzie dzięki temu rozwiązaniu ułatwione.

Podsumowując, zastosowana struktura treści jest czytelna oraz odpowiada logice przyjętej dla dokumentów strategicznych dot. polityki rozwoju. Zastosowany język jest poprawny pod względem terminologicznym, zaś pojęcia, które wykorzystano są wyjaśnione w odrębnej części dokumentu. Pomimo że wykazano wysoki stopień skomplikowania stosowanego języka w projekcie RIS 2030, należy uznać, że sprzyja on precyzji pojęć w ramach tak hermetycznej tematyki, jaka podejmowana jest w projekcie Strategii. Uwzględniając powyższe, **Zespół Badawczy Wykonawcy nie identyfikuje**

konieczności dokonania istotnych zmian w warstwie strukturalnej dokumentu. Zauważalna jest spora liczba omyłek pisarskich, na które zwracano uwagę m.in. podczas konsultacji społecznych projektu dokumentu, dlatego też tekst Strategii należy poddać korekcie leksykalnej.

Obszar badawczy 3. Ocena spójności zewnętrznej RIS Mazovia 2030

3.1. Zgodność Strategii z dokumentami strategicznymi

Czy założenia i cele RIS Mazovia 2030 są spójne z najważniejszymi politykami i strategiami na poziomie unijnym, krajowym i regionalnym?

W niniejszej części ewaluacji skoncentrowano się na wskazaniu, jak zapisy dokumentów strategicznych szczebla unijnego, krajowego oraz regionalnego odnoszą się do kwestii innowacji. W ramach analizy skoncentrowano się na podejściu do polityki proinnowacyjnej.

Poziom międzynarodowy

Zapisy projektu RIS 2030 korespondują z celami, jakie wskazano **w *Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju***, m.in. w zakresie partnerstwa i współpracy na rzecz budowy zrównoważonych, innowacyjnych gospodarek – następuje to poprzez cel 9., w którym Narody Zjednoczone deklarują się, by *budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność* oraz cel 8., w którym państwa deklarują się, by *promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi*[33]. W dokumencie założono również wykorzystanie potencjału naukowego, technologicznego oraz innowacyjnego w celu implementacji do gospodarki zrównoważonych wzorców produkcji i konsumpcji[34]. Co istotne, w Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju podkreślono czynnik ludzki, wskazując na istotny wkład migrantów w rozwój społeczno-gospodarczy regionów[35]. Akcent został również położony na grupy najsłabsze, tj. kobiety i osoby ze społeczności słabiej rozwiniętych technologicznie. Zgodnie z zaprezentowanym w *Agendzie* podejściem regiony słabiej rozwinięte pod względem technologicznym rozwijać się powinny z uwzględnieniem swoich potencjałów (np. w zakresie rolnictwa czy rybołówstwa). Te potencjały mają bowiem szanse na to, by podmioty z regionu Mazowsza regionalnego rozwijałyinnowacje w ramach swojej działalności, jeśli zostaną dobrze ukierunkowane[36].

W *Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju* zadania z zakresu stymulowania innowacyjności scedowano na lokalne władze[37]. Ponadto wśród motorów napędowych rozwoju wymieniono działalność gospodarczą, inwestycje i innowacje. Agenda, poprzez treści dotyczące systemu

[33] *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju, s. 9, 16, 22.*
[34] *Tamże, s. 9.*
[35] *Rola migrantów w zapewnieniu rozwoju gospodarczego jest istotna również w przypadku Polski, zob. A. Borowska-Żywno, Pracownicy z Ukrainy na polskim rynku pracy: szanse, wyzwania, zagrożenia; I. Chmielewska, G. Dobroczek, A. Panuciak, Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania, Warszawa 2018.*
[36] *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju, s. 9.*
[37] *Tamże, s. 10-11.*

realizacyjnego, zawiera również wskazania kierowane do decydentów na poziomie regionalnym oraz krajowym. Działania na rzecz rozwoju innowacyjności powinny być osadzone na poziomie krajowym, z uwzględnieniem specyfiki regionu oraz opierać się na zasadach wzajemnego uczenia się oraz wymiany dobrych praktyk[38].

Nowa strategia przemysłowa dla Europy przypisuje istotne znaczenie przemysłowi i jego tradycjom na kontynencie europejskim. W przywołanym dokumencie zwrócono uwagę na zmiany, jakie obserwuje się w przemyśle europejskim – w coraz większym stopniu do rozwoju innowacji w ramach przemysłu przyczynia się idea gospodarki o obiegu zamkniętym[39]. Wskazuje się również, że innowacje, które następują w przemyśle (np. możliwość druku 3D) powodują, że działania przemysłowe stają się coraz bardziej atrakcyjne i pożądane. Poprzez swoją rosnącą atrakcyjność przemysł wymaga konkurencji w celu osiągnięcia wysokiej pozycji na rynkach światowych. Powoduje to podwyższanie standardów jakościowych produkcji, a co za tym idzie – jest jedną z sił napędowych do rozwoju innowacji, mogących zapewnić konkurencyjność[40]. Jak wskazano w Nowej strategii przemysłowej dla Europy, na rozwój innowacyjności składają się również problemy związane ze zmianami klimatycznymi, które stawiają przed sektorem przemysłu wyzwania związane z koniecznością zmniejszenia wpływu antropogenicznego na środowisko naturalne[41]. Trzecim – obok tworzenia gospodarki o obiegu zamkniętym i promowania neutralności klimatycznej – filarem rozwoju nowoczesnego przemysłu jest oparcie jego fundamentów na cyfryzacji. Postępujące zmiany technologiczne powodują, że konieczne jest wzmocnienie zdolności cyfrowej infrastruktury krytycznej[42]. Zasadnym jest wskazanie, że wśród rezultatów, które ma przynieść realizacja *Nowej strategii przemysłowej dla Europy* wskazuje się na inteligentną integrację sektorową[43]. W tym kontekście sporządzenie projektu Strategii w oparciu o podejście międzysektorowe wpisuje się w idee postawione przed decydentami na szczeblu regionalnym, zaangażowanymi w realizację celów Nowej Strategii Przemysłowej dla Europy. Podobnie jak w przypadku pozostałych aktów międzynarodowych i krajowych, również w tym podkreślono rolę partnerstwa i współpracy w działaniach na rzecz rozwoju innowacji.

Zagadnienie innowacyjności poruszane jest również w ramach ***Europejskiego Zielonego Ładu***, który wskazuje na konieczność podjęcia zdecydowanych działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Rozwój z uwzględnieniem takich działań wymaga jednak uwzględnienia wiodącej roli innowacji, pozwalającej na osiągnięcie efektów (np. w zakresie produkcji przemysłowej) dotychczasowej wielkości przy zminimalizowaniu presji antropogenicznej. Wyrazem zapisów *Europejskiego Zielonego Ładu* jest zobowiązanie wskazujące na konieczność redukcji do 2030 roku emisji gazów cieplarnianych o 50-55% w stosunku do 1990 roku[44]. Konieczność osiągnięcia celów zawartych w *Europejskim Zielonym Ładzie* wymaga podjęcia działań zmierzających do wsparcia innowacyjności. W dokumencie tym podkreślono konieczność międzysektorowego, sprzyjającego innowacyjności podejścia

[38] *Tamże, s. 38.*
[39] *Nowa Strategia przemysłowa dla Europy, s. 2.*
[40] *Tamże, s. 2-3.*
[41] *Tamże, s. 3.*
[42] *Tamże, s. 4.*
[43] *Tamże, s. 10.*
[44] *Europejski Zielony Ład, s. 5.*

do rozwoju[45]. Potwierdzeniem dążenia w kierunku zrównoważonego rozwoju oraz zmniejszania dysproporcji rozwojowych jest również przyjęty przez Komisję Europejską dokument pn. *Nowy europejski konsensus w sprawie rozwoju: Nasz świat, nasza godność, nasza przyszłość*[46]. Należy wskazać, że cele zawarte w *Europejskim Zielonym Ładzie* oraz *Nowym europejskim konsensusie w sprawie rozwoju: Nasz świat, nasza godność, nasza przyszłość* są zbieżne z celami projektu RIS 2030 w zakresie zasadności wsparcia innowacji.

Poziom krajowy

Na szczeblu krajowym należy zauważyć zbieżność projektu RIS 2030 z zapisami następujących dokumentów:

- *Mapy drogowej transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym;*
- *Krajowej Polityki Klastrowej;*
- *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030;*
- *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030;*
- *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju;*
- *Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030;*
- *Strategii Produktywności (projekt);*
- *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego*.

Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym przewiduje, jako jedno z działań, *powołanie Krajowej Inteligentnej Specjalizacji ds. GOZ, ukierunkowanej na rozwój B+R+I w obszarze technologii dotyczących GOZ (w szczególności w obszarze wody, surowców nieodnawialnych i odpadów) przy współpracy przedsiębiorców, naukowców i instytucji publicznych* oraz *opracowanie systemu zachęt dla uczelni do wprowadzania do programów badawczych i nauczania zagadnień dotyczących GOZ*[47]. Zagadnienia te kooperują z zapisami RIS 2030, przede wszystkim w obszarach inteligentnej specjalizacji, jakimi są: „Bezpieczna żywność" oraz „Wysoka jakość życia". Wśród działań przewidzianych w dokumencie pn. *Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym* wskazano również „Gospostrateg". Jest to jeden z elementów, jaki przez IZ RIS 2030 był brany pod uwagę przy analizie spełnienia warunku podstawowego dla Celu Polityki 1 na poziomie krajowym.

Krajowa Polityka Klastrowa[48] również została zaimplementowana do projektu RIS 2030. Jej zapisy odzwierciedla załącznik nr 4. Zapisy *Krajowej Polityki Klastrowej* zakładają oparcie się na 3 rodzajach klastrów: zalążkowych, w fazie wzrostowej oraz krajowych klastrach kluczowych. W tym kontekście RIS 2030 zakłada:

- wspieranie klastrów, które swoimi działaniami wpisują się w regionalną inteligentną specjalizację;
- wsparcie ukierunkowane przede wszystkim na klastry w fazie wzrostu;

[45] *Tamże, s. 22.*
[46] *Nowy europejski konsensus w sprawie rozwoju „Nasz świat, nasza godność, nasza przyszłość".*
[47] *Mapa drogowa transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, s. 28.*
[48] *Kierunki Rozwoju Polityki Klastrowej w Polsce po 2020 roku*

- długookresowość wsparcia (utrzymanie dotychczasowych mechanizmów i instrumentów wsparcia ze środków samorządu województwa mazowieckiego)[49].

Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego opiera się o model poczwórnej helisy, tzn. przewiduje, że w proces zarządzania i realizacji polityki regionalnej zostaną włączeni interesariusze spoza administracji publicznej, tj. społeczeństwo obywatelskie, środowiska naukowe i akademickie oraz biznesowe[50]. Założenie to jest oddane poprzez uwzględnienie w systemie przygotowania i realizacji Strategii udziału zróżnicowanych środowisk. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego* wskazuje na konieczność przyjęcia przez instytucje państwowe aktywnej roli w zakresie stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego i terytorialnego[51]. Na instytucje publiczne nałożono zadania związane z *inicjowaniem i zarządzaniem procesami rozwojowymi*[52], czego emanacją jest podjęcie przez Samorząd Województwa Mazowieckiego działań zmierzających do aktualizacji Regionalnej Strategii Innowacji do 2020 roku. Zadaniem postawionym przed instytucjami publicznymi jest takie działanie, które pozwalałoby na wspieranie zintegrowanych inwestycji przy wykorzystaniu miejscowych zasobów i potencjałów regionu[53]. Działanie takie sprzyja wzrostowi innowacyjności i konkurencyjności poszczególnych regionów kraju. Pozwala także na koncentrację inteligentnych specjalizacji w poszczególnych obszarach na realizacji przedsięwzięć kluczowych dla regionu. Istotne w tym zakresie są zmiany, jakie zaszły względem poprzedniej wersji *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego* w podejściu do modelu polityki rozwoju: o ile w latach 2010-2020 bazowano na modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnym, o tyle w zaktualizowanej wersji dokumentu przyjęto model rozwoju zrównoważonego terytorialnie[54]. Odnosząc zagadnienia zawarte w *Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku* do zapisów dokumentów strategicznych, należy zatem zauważyć istotną zbieżność.

Zbieżność celów RIS 2030 ze wszystkimi dokumentami szczebla krajowego przedstawiono w poniższych tabelach.

Tabela 6. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030

Cel projektu Strategii	Cel Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030
Cel I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych (w szczególności 2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach)
Cel II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa	Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych (w szczególności 2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach)
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych 2.1. Rozwój kapitału ludzkiego i społecznego 2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym

[49] *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, s. 77.*
[50] *Tamże, s. 40.*
[51] *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego, s. 38.*
[52] *Tamże, s. 38.*
[53] *Tamże, s. 39.*
[54] *Tamże, s. 41.*

Cel projektu Strategii	Cel Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030
	2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach
Cel IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji	Cel 2. Wzmacnianie regionalnych przewag konkurencyjnych 2.2. Wspieranie przedsiębiorczości na szczeblu regionalnym i lokalnym 2.3. Innowacyjny rozwój regionu i doskonalenie podejścia opartego na Regionalnych Inteligentnych Specjalizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030.

W przypadku *Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030* również zauważa się zbieżność. Cel Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030, jakim jest *Wzmocnienie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju przez sektory kultury i kreatywne* koresponduje z dwoma celami RIS 2030: Celem 1. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu oraz Celem 3. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji.

Tabela 7. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030

Cel projektu Strategii	Cel Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030
Cel I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	3. Wzmocnienie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju przez sektory kultury i kreatywne
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	3. Wzmocnienie rozwoju społeczno-gospodarczego kraju przez sektory kultury i kreatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2030.

W przypadku *Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju* zauważa się zbieżność RIS 2030 z jej celem szczegółowym I. *Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną* w następujących jego obszarach:

- Reindustrializacja, Rozwój innowacyjnych firm;
- Rozwój innowacyjnych firm, Małe i średnie przedsiębiorstwa;
- Ekspansja zagraniczna.

Tabela 8. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Cel projektu Strategii	Cel Krajowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju
Cel I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	Cel szczegółowy I. – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną Obszar: Reindustrializacja, Rozwój innowacyjnych firm
Cel II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa	Cel szczegółowy I. – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną Obszar: Rozwój innowacyjnych firm, Małe i średnie przedsiębiorstwa

Cel projektu Strategii	Cel Krajowej Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Cel szczegółowy I. – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną Obszar: Reindustrializacja, Rozwój innowacyjnych firm, Małe i średnie przedsiębiorstwa
Cel IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji	Cel szczegółowy I. – Trwały wzrost gospodarczy oparty coraz silniej o wiedzę, dane i doskonałość organizacyjną Obszar: Ekspansja zagraniczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.

Zbieżność zauważa się również w przypadku celu szczegółowego I. *Zwiększenie opłacalności produkcji rolnej i rybackiej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030*. Cel ten koresponduje z Celem II. *Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa* RIS 2030.

Tabela 9. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030

Cel projektu Strategii	Cel Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030
Cel II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa	Cel szczegółowy I. – Zwiększenie opłacalności produkcji rolnej i rybackiej Przede wszystkim Kierunek interwencji: I.3. Rozwój innowacji, cyfryzacji i przemysłu 4.0. w sektorze rolno-spożywczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030.

Projekt *Strategii Produktywności 2030* zakłada szereg celów, z którymi zbieżne są zapisy RIS 2030. Wskazać należy na obszary *Wiedza*, *Organizacje i instytucje* oraz *Umiędzynarodowienie*, z którymi korespondują zapisy RIS 2030. Trzeba jednak zwrócić uwagę na to, że cel projektu *Strategii Produktywności*, jaki ujęto w dokumencie, zmienił się od czasu opracowania projektu RIS 2030. Tym samym projekt RIS 2030 należy zmodyfikować w miejscu, w którym wskazuje on na zbieżność z projektem *Strategii Produktywności*. Należy więc dokonać aktualizacji, podając jego aktualne brzmienie.

Tabela 10. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami projektu Strategii Produktywności 2030

Cel projektu Strategii	Cel projektu Strategii Produktywności 2030
Cel I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	Cel w obszarze Wiedza: Wzrost intensywności wykorzystania wiedzy i technologii w gospodarce Cele w obszarze Organizacje i instytucje: Podniesienie jakości zarządzania w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych, Stymulowanie mechanizmów współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Cel w obszarze Wiedza: Wzrost intensywności wykorzystania wiedzy i technologii w gospodarce

Cel projektu Strategii	Cel projektu Strategii Produktywności 2030
Cel IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji	Cel w obszarze Umiędzynarodowienie: Zwiększenie udziału polskich przedsiębiorstw w globalnych łańcuchach wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia Produktywności 2030 - projektu.

Kolejnym dokumentem, który należy wskazać – uwzględniając spójność RIS z dokumentami na poziomie krajowym – jest projekt *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego*, którego cel szczegółowy I. koresponduje z celem szczegółowym III. RIS 2030.

Tabela 11. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami projektu Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego

Cel projektu Strategii	Cel projektu Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Cel szczegółowy 1: Podniesienie poziomu kompetencji oraz kwalifikacji obywateli, w tym cyfrowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego - projekt.

Wskazano na spójność projektu RIS 2030 z *zapisami Strategii Rozwoju Makroregionu Polski Centralnej 2030,* należy jednak rozważyć usunięcie tego dokumentu z RIS 2030 z uwagi na fakt, iż województwo mazowieckie nie jest już objęte tą strategią, na co zwrócono uwagę m.in. podczas konsultacji społecznych projektu RIS 2030.

Poziom regionalny

Na szczeblu regionalnym należy wykazać zbieżność celów projektu RIS 2030 z zapisami *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze*.
Również analiza wywiadów pogłębionych pozwala na stwierdzenie, że wskazane poniżej dokumenty na poziomie regionalnym prawidłowo odnoszą się do łańcuchów wartości, które stanowią główny element III. celu strategicznego projektu RIS 2030.

Zbieżność wszystkich celów projektu RIS 2030 z celami *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze* została przedstawiona w poniższej tabeli.

Tabela 12. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku z celami Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze

Cel projektu Strategii	Cel Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze
Cel I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu	Cel rozwojowy: Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym Cel rozwojowy: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii

Cel projektu Strategii	Cel Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze
Cel II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa	Cel rozwojowy: Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym Cel rozwojowy: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii
Cel III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji	Cel rozwojowy: Rozwój produkcji ukierunkowanej na eksport w przemyśle zaawansowanych i średniozaawansowanych technologii oraz w przemyśle i przetwórstwie rolno-spożywczym Cel rozwojowy: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii
Cel IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji	Cel rozwojowy: Wzrost konkurencyjności regionu poprzez rozwój działalności gospodarczej oraz transfer i wykorzystanie nowych technologii Cel rozwojowy: Poprawa jakości życia oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego i społecznego do tworzenia nowoczesnej gospodarki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze.

Podsumowując, należy zauważyć duży poziom spójności celów założonych w ramach RIS 2030 z celami zawartymi w innych dokumentach strategicznych – na szczeblu unijnym, krajowym oraz regionalnym. Zaplanowane cele oraz skonkretyzowane w ich ramach działania pozwalają wskazać na ich wzajemną współzależność – to z kolei może wpłynąć na wzmocnienie efektów ich realizacji w ramach poszczególnych strategii Strategii.

Czy założenia i cele projektu RIS Mazovia 2030 są spójne z innymi istotnymi dla RIS Mazovia 2030 dokumentami strategicznymi? Jeśli nie, to należy podać w jakim zakresie i z jakimi dokumentami brak spójności, a także jakie zmiany należy wprowadzić, żeby zachować spójność z tymi dokumentami?

Odnosząc się do dokumentów strategicznych istotnych dla rozwoju innowacyjności województwa mazowieckiego, należy wskazać na:

- *Strategię Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze;*
- *Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020;*
- *Strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+;*
- *Plan Inwestycyjny dla Miasta Ostrołęki i Subregionu Ostrołęckiego;*
- *Plan Inwestycyjny dla subregionu siedleckiego objętego OSI problemowym pn.: Utworzenie Zintegrowanego Wielofunkcyjnego Węzła Wymiany Pasażerskiej w Siedlcach oraz rozbudowa i modernizacja powiązanego z nim układu komunikacyjnego miasta i subregionu siedleckiego;*
- *Plan Inwestycyjny dla subregionu ciechanowskiego objętego OSI problemowymi w ramach Regionalnych Inwestycji Terytorialnych;*

- *Plan Inwestycyjny Regionalnych Inwestycji Terytorialnych dla Radomskiego Obszaru Strategicznej Interwencji;*
- *Plan Inwestycyjny dla subregionu płockiego objętego OSI problemowym Obszar Funkcjonalny Miasta Płocka*.

W przypadku ***Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020*** działania z zakresu rozwoju innowacji możliwe są do podejmowania w ramach OP 1. *Wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej w gospodarce*, w ramach której realizowany jest cel tematyczny 1. *Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji*. Cel ten realizowany jest w ramach dwóch priorytetów inwestycyjnych:

- 1a *Udoskonalanie infrastruktury B+I i zwiększanie zdolności do osiągnięcia doskonałości w zakresie B+I oraz wspieranie ośrodków kompetencji, w szczególności tych, które leżą w interesie Europy*.
- 1b *Promowanie inwestycji przedsiębiorstw w badania i innowacje, rozwijanie powiązań i synergii między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i sektorem szkolnictwa wyższego, w szczególności promowanie inwestycji w zakresie rozwoju produktów i usług, transferu technologii, innowacji społecznych, ekoinnowacji, zastosowań w dziedzinie usług publicznych, tworzenia sieci, pobudzania popytu, klastrów i otwartych innowacji poprzez inteligentną specjalizację, oraz wspieranie badań technologicznych i stosowanych, linii pilotażowych, działań w zakresie wczesnej walidacji produktów, zaawansowanych zdolności produkcyjnych i pierwszej produkcji, w szczególności w dziedzinie kluczowych technologii wspomagających, oraz rozpowszechnianie technologii o ogólnym przeznaczeniu*[55].

Interwencja jest skoncentrowana na obszarach inteligentnej specjalizacji regionu (za wyjątkiem procesu eksperymentowania, w przypadku którego zgodność taka nie jest wymagana). Wsparcie w ramach OP 1 pozwala zatem na duży zakres uwzględnienia inteligentnej specjalizacji.

W dalszej części należy wskazać na ***Strategię Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020***. Założenia i cele projektu Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku wpisują się w cel 2. *Rozwój sieci powiązań gospodarczych Strategii ZIT WOF*. Wsparcie w ramach tego celu odbywa się dwutorowo: poprzez wsparcie kapitału ludzkiego oraz terenów inwestycyjnych, co również jest spójne z założeniami projektu RIS 2030. W tym zakresie w Strategii ZIT WOF przewiduje się zastosowanie preferencji w ramach realizowanych działań dla podmiotów, które wpisują się swoimi działaniami w inteligentną specjalizację regionu[56]. Strategia ZIT WOF zakłada ponadto, że projekty, które będą wspierane w ramach działania 3.1. RPO WM 2014-2020 wykażą zgodność z inteligentną specjalizacją regionu. Służyć temu ma zastosowanie kryterium oceny i wyboru projektów do dofinansowania przyznającego punkty za realizację projektu partnerskiego z podmiotem wpisującym się swoją działalnością w inteligentną specjalizację[57]. Służyć to może również dyfuzji wiedzy oraz wzmacnianiu więzi pomiędzy podmiotami realizującymi wsparte

[55] *Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020 wersja 3.13.*
[56] *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Warszawskiego Obszaru Funkcjonalnego 2014-2020+, s. 63.*
[57] *Tamże, s. 63.*

działania. Tym samym realizowane są cele zarówno Strategii ZIT WOF, jak również cele RIS dla Mazowsza do 2020 roku.

W dalszej kolejności należy wskazać na **plany inwestycyjne dla Obszarów Strategicznej Interwencji** w województwie mazowieckim. W przypadku Planu Inwestycyjnego dla miasta Ostrołęki i podregionu ostrołęckiego przewidziano realizację projektów wiodących, spośród których wiele ma na celu wzrost potencjału innowacyjnego w podregionie. Realizowane w ramach planu inwestycyjnego projekty wpisują się również w dyfuzję procesów rozwojowych, co sprzyja innowacyjności. Założeniem części projektów jest ponadto zapewnienie *wsparcia potencjalnych inwestorów w podejmowaniu inwestycji o charakterze innowacyjnym*[58]. Należy też wspomnieć o zapewnieniu opieki merytorycznej *nad realizowanym innowacyjnym pomysłem na rozwój MŚP* oraz działalności proinnowacyjnej, tj. *doradztwo w zakresie nawiązywania kontaktów gospodarczych*[59]. W ramach Planu Inwestycyjnego dla podregionu siedleckiego także uwzględniono projekty wpisujące się w rozwój innowacyjności, w tym m.in. w priorytety Strategii Europa 2020 (priorytet 1: rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji oraz priorytet 3: rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniający dostępność społeczną i terytorialną)[60]. Również w ramach *Planu Inwestycyjnego dla podregionu ciechanowskiego objętego OSI problemowymi w ramach Regionalnych Inwestycji Terytorialnych*[61], *Planu Inwestycyjnego Regionalnych Inwestycji Terytorialnych dla Radomskiego Obszaru Strategicznej Interwencji*[62] oraz *Planu Inwestycyjnego dla podregionu płockiego objętego OSI problemowym Obszar Funkcjonalny Miasta Płocka*[63] odnotowuje się projekty, które uwzględniają potencjał innowacyjności w ramach realizowanych prac bądź w ramach efektów, jakie realizacja tych projektów przyniesie. Należy zatem uznać, że działania przewidziane do realizacji w ramach dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym i subregionalnym w dużym stopniu uwzględniają cele projektu RIS 2030.

Z uwagi na przeprowadzanie ewaluacji w okresie przełomowym dwóch perspektyw finansowania UE, nie jest możliwe odniesienie się do RPO WM na lata 2021-2027. W chwili obecnej nie jest znany nawet projekt tego programu. Z tego względu można odwołać się jedynie do projektu Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027[64].

Biorąc pod uwagę wybór Celów Polityki, które zostały wskazane w projekcie Umowy Partnerstwa, należy wskazać, że działania z zakresu rozwoju innowacyjności są przyporządkowane do Celu Polityki I. *Bardziej inteligentna Europa*. W ramach tego Celu zaplanowano następujące cele szczegółowe:

---

[58] *Plan inwestycyjny dla Miasta Ostrołęki i subregionu ostrołęckiego, Zrównoważony rozwój miasta Ostrołęki i subregionu ostrołęckiego poprzez poprawę zewnętrznej i wewnętrznej dostępności jego potencjału: gospodarczego, społecznego i środowiskowo – rekreacyjnego, s. 87.*

[59] *Tamże, s. 106.*

[60] *Plan Inwestycyjny dla subregionu siedleckiego objętego OSI problemowym pn.: Utworzenie Zintegrowanego Wielofunkcyjnego Węzła Wymiany Pasażerskiej w Siedlcach oraz rozbudowa i modernizacja powiązanego z nim układu komunikacyjnego miasta i subregionu siedleckiego, s. 81.*

[61] *Plan Inwestycyjny dla subregionu ciechanowskiego objętego OSI problemowymi w ramach Regionalnych Inwestycji Terytorialnych.*

[62] *Plan Inwestycyjny Regionalnych Inwestycji Terytorialnych dla Radomskiego Obszaru Strategicznej Interwencji.*

[63] *Plan Inwestycyjny dla subregionu płockiego objętego OSI problemowym Obszar Funkcjonalny Miasta Płocka.*

[64] *Założenia do Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027, wersja z dnia 24.07.2019.*

1. wzrost innowacyjności gospodarki;
2. restrukturyzacja i modernizacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw[65].

Projekt Umowy Partnerstwa zakłada szereg etapów wspierania innowacyjności, które wskazano w poniższej tabeli. Zauważyć należy wysoki poziom spójności projektu RIS 2030 z zapisami Projektu założeń do Umowy Partnerstwa. Finansowanie w przyszłej perspektywie programowania unijnego zakłada szerokie odniesienie się do innowacyjności, co zostało zauważone przez autorów projektu RIS 2030 oraz zaimplementowane do projektu dokumentu.

Zapis założeń do Umowy Partnerstwa	Działanie przewidziane w projekcie RIS 2030
wsparcie rozwoju działalności B+R przedsiębiorstw i konsorcjów z ich udziałem	1.2 Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji. 1.3 Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych. 1.4 Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I. 2.3. Wsparcie przedsięwzięć skutkujących wdrożeniem nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach przemysłu i rolnictwie. 3.1 Tworzenie narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych wprowadzających innowacje w ramach inteligentnej specjalizacji Mazowsza, w tym w zakresie Przemysłu 4.0 i gospodarki o obiegu zamkniętym. 3.4 Budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych, m.in. poprzez klastry, organizacje branżowe i innych animatorów rozwoju gospodarczego. 3.7 Zwiększanie aktywności IOB w zakresie dostarczania profesjonalnych usług wspomagających innowacyjność w regionie mazowieckim regionalnym, w tym m.in. rozwój systemu akredytacji IOB.
wsparcie wdrażania wyników prac B+R, ze względu na koszty, które przedsiębiorstwa muszą ponieść na tym etapie, aby finalnie wprowadzić innowację do obiegu gospodarczego	1.2 Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji. 1.3 Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych. 1.4 Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I. 2.5. Promocja implementacji innowacyjnych rozwiązań w jednostkach administracji publicznej oraz instytucjach sfery nauki. 3.1 Tworzenie narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych wprowadzających innowacje w ramach inteligentnej specjalizacji Mazowsza, w tym w zakresie Przemysłu 4.0 i gospodarki o obiegu zamkniętym.
wsparcie rozwoju współpracy między (1) przedsiębiorstwami, (2) przedsiębiorstwami a sektorem nauki oraz (3) przedsiębiorstwami, sektorem nauki i podmiotami sektora publicznego w procesie tworzenia, rozwoju i wdrażania innowacji	1.1 Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw. 1.2 Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji. 1.3 Wspieranie wdrażania rozwiązań cyfrowych i technologii Przemysłu 4.0 w przedsiębiorstwach i jednostkach naukowych. 1.4 Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I.

[65] *Założenia do Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju - Departament Strategii Rozwoju, Warszawa, lipiec 2019, s. 21.*

Zapis założeń do Umowy Partnerstwa	Działanie przewidziane w projekcie RIS 2030
	2.1. Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego. 2.2. Rozwój integratorów technologii w celu przesunięcia mazowieckich firm w łańcuchach wartości. 3.1 Tworzenie narzędzi wsparcia dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych wprowadzających innowacje w ramach inteligentnej specjalizacji Mazowsza, w tym w zakresie Przemysłu 4.0 i gospodarki o obiegu zamkniętym. 3.6 Aktywna promocja postaw proinnowacyjnych adresowana do różnych grup społecznych, w tym m.in. promowanie zdalnych form świadczenia pracy. 4.1 Wsparcie eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach. 4.2 Budowanie przewag konkurencyjnych poprzez wsparcie wdrażania modeli biznesowych opartych o wiedzę, wzornictwo i innowacje. 4.3 Budowanie Marki Mazowsza w Europie i na świecie. 4.4 Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I.
wsparcie zwiększania podaży innowacji ze strony sektora nauki – rozwój kadr, współpracy między instytucjami (w tym z renomowanymi ośrodkami badawczymi z zagranicy) oraz zasobów technicznych niezbędnych do prowadzenia badań przemysłowych i prac rozwojowych, ukierunkowanie publicznych prac B+R na wybrane obszary problemowe kluczowe dla nowoczesnej gospodarki	1.1 Wspieranie tworzenia i wdrażania innowacji w ramach regionalnej inteligentnej specjalizacji, m.in. poprzez transfer wiedzy i technologii ze sfery naukowej do przedsiębiorstw. 1.2 Wspieranie prac B+R w obszarach inteligentnej specjalizacji. 1.4 Promocja współpracy pracowników sfery nauki z przedsiębiorstwami w zakresie B+R+I.
wsparcie rozwoju systemu ochrony własności intelektualnej	1.5 Wsparcie ochrony własności intelektualnej wytworzonej w jednostkach naukowych i przedsiębiorstwach regionu.
wsparcie rozwoju mechanizmów dyfuzji wiedzy w gospodarce (transfer technologii)	3.2 Wspieranie napływu wysokokwalifikowanych pracowników (w tym imigrantów) do regionu poprzez zachęty dla przedsiębiorstw i jednostek naukowych. 3.3 Rozwijanie kierunków kształcenia kadr dla nowoczesnej gospodarki na różnych poziomach edukacji, opartych o regionalną inteligentną specjalizację oraz zwiększanie zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój szkolnictwa zawodowego na Mazowszu. 3.6 Aktywna promocja postaw proinnowacyjnych adresowana do różnych grup społecznych, w tym m.in. promowanie zdalnych form świadczenia pracy. 3.8 Stały monitoring i analiza trendów w zakresie nowych technologii, modeli biznesowych i nowych innowacyjnych obszarów działalności w województwie mazowieckim na potrzeby procesu przedsiębiorczego odkrywania. 4.1 Wsparcie eksportu produktów i usług opartych na innowacyjnych rozwiązaniach.

Zapis założeń do Umowy Partnerstwa	Działanie przewidziane w projekcie RIS 2030
	4.2 Budowanie przewag konkurencyjnych poprzez wsparcie wdrażania modeli biznesowych opartych o wiedzę, wzornictwo i innowacje. 4.3 Budowanie Marki Mazowsza w Europie i na świecie. 4.4 Wspieranie podmiotów z Mazowsza w aplikowaniu i udziale w międzynarodowych projektach B+R+I.
wsparcie infrastruktury B+R (w szczególności w przedsiębiorstwach)	3.5 Wspieranie tworzenia infrastruktury ułatwiającej powstawanie i rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych, w tym wspieranie rozwoju i utrzymania infrastruktury badawczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt oraz Założenia do Umowy Partnerstwa na lata 2021-2027, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju - Departament Strategii Rozwoju, Warszawa, lipiec 2019.

Odnosząc się do spójności projektu Strategii z najważniejszymi dokumentami na szczeblu regionalnym, należy zaznaczyć, że ewaluowany dokument jest kontynuacją poprzednich Regionalnych Strategii Innowacyjności dla Mazowsza. W tym kontekście istotne jest wskazanie zmian w zakresie potencjału innowacyjnego oraz wyzwań, jakie zidentyfikowano w wyniku realizacji poprzednich Strategii. Do najistotniejszej zmiany zidentyfikowanej w projekcie RIS 2030 w stosunku do RIS 2020 należy zwiększenie poziomu innowacyjności firm, obejmujące również obniżenie skali finansowania ze środków publicznych na rzecz finansowania bankowego (komercyjnego), w tym zagranicznego[66]. Zasadne byłoby, aby kolejne dokumenty (plany inwestycyjne) dla OSI zachowały spójność z RIS 2030. Pozwoliłoby to zwielokrotnić efekt, jaki przyniesie realizacja zarówno RIS 2030, jak i poszczególnych planów inwestycyjnych sporządzonych na poziomie podregionów.

3.2. Spełnianie warunki podstawowego dla Celu Polityki 1

Czy i w jakim zakresie w projekcie RIS Mazovia 2030 warunek podstawowy dla Celu Polityki 1 został spełniony? Jakie są możliwości spełnienia warunku podstawowego w kontekście zaplanowanych działań „cyklicznych" i „ciągłych" wynikające z informacji dla Zarządu Województwa Mazowieckiego dotyczącej spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027 z dnia 10.02.2020 r.

Możliwość rozpoczęcia realizacji programów operacyjnych, w tym RPO WM 2021-2027, który, jak można się spodziewać, będzie stanowił główne źródło finansowania realizacji Strategii, jest uzależniona od spełnienia szeregu warunków wskazanych w projekcie rozporządzenia ogólnego dla przyszłej perspektywy finansowej[67]. Warunkiem podstawowym dla Celu Polityki 1 *Bardziej inteligentna Europa*

[66] *Analiza zmian w działalności podmiotów gospodarki narodowej na Mazowszu w kontekście realizacji RIS Mazovia 2007-2015, s. 52-59.*

[67] *Projekt Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego, a także przepisy finansowe na potrzeby tych funduszy oraz na potrzeby Funduszu Azylu i Migracji, Funduszu Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Instrumentu na rzecz Zarządzania Granicami i Wiz COM(2018) 375.*

dzięki wspieraniu innowacyjnej inteligentnej transformacji gospodarczej jest **Dobre zarządzanie krajową lub regionalną strategią inteligentnej specjalizacji**, co przekłada się na konieczność uwzględnienia zagadnienia w ramach niniejszej ewaluacji.

Strategia (strategie) inteligentnej specjalizacji powinna (powinny) być wspierana (wspierane) przez:

1. aktualną analizę wąskich gardeł dyfuzji innowacji, w tym cyfryzacji;
2. istnienie właściwych regionalnych/krajowych instytucji lub organów odpowiedzialnych za zarządzanie strategią inteligentnej specjalizacji;
3. narzędzia monitorowania i oceny w celu pomiaru skuteczności osiągania celów strategii;
4. skuteczne funkcjonowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania;
5. działania mające na celu poprawę krajowych i regionalnych systemów badań naukowych i innowacji;
6. działania na rzecz zarządzania transformacją przemysłową;
7. środki na rzecz współpracy międzynarodowej[68].

Działania, które są podejmowane w zakresie spełnienia tych warunków zostały zaprezentowane przez ministerstwo właściwe ds. rozwoju w listopadzie 2019 r.

W dalszej części niniejszego rozdziału wskazano działania, które zostały lub powinny zostać podjęte w ramach spełnienia każdego z obszarów wskazanych powyżej. Kolorem oznaczono zaś, czy działanie można uznać za **spełnione (kolor zielony), częściowo spełnione (kolor pomarańczowy),** czy **niespełnione (kolor czerwony)**. Analizie poddano przede wszystkim *Informację dla ZWM dotyczącą spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027*, jednak należy podkreślić, że lista przedstawiona Zarządowi Województwa Mazowieckiego nie jest zamknięta – brak spełnienia wskazanych w niej kryteriów nie oznacza niespełnienia warunku podstawowego dla Celu Polityki 1. Wymienione działania stanowiły przedstawioną w lutym 2020 r. propozycję podejścia do spełnienia kryterium. Możliwe jest także podjęcie innych działań, które świadczyć będą o spełnieniu warunku. Tym samym *Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027* stanowić powinna nie tyle wyznacznik dla spełnienia celu, ale swoisty drogowskaz, co zaprezentowano poniżej.

W zakresie **aktualnej analizy wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji** należy wskazać na działania podejmowane zarówno na potrzeby realizacji Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, jak i przedstawione w projekcie RIS do 2030 roku. Analiza ta została zrealizowana w formie odrębnego badania, zakończonego rekomendacjami dla samorządu województwa mazowieckiego[69]. W ramach spełnienia warunku podstawowego dla Celu Polityki 1 opracowano również dokument pn. *Priorytetowe kierunki badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego*, określający wiodącą tematykę prac badawczo-rozwojowych, które wymagają wsparcia publicznego[70]. Dokument ten stanowi aktualizację wersji przyjętej w 2016 roku

[68] *Tamże, załącznik nr 4.*

[69] *Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji, innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/analiza-waskich-gardel-dyfuzji-innowacji-na-mazowszu-w-tym-cyfryzacji.html, (dostęp: 25.10.2020).*

[70] *Zob. innowacyjni.mazovia.pl/dzialania/inteligentna-specjalizacja/priorytetowe-kierunki-badan.html (dostęp: 25.10.2020).*

w związku ze zmieniającymi się uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi regionu. Województwo mazowieckie brało również udział w projekcie pn. *Ekosystemy przedsiębiorczości lokalnej i branże wschodzące*, realizowanym przez OECD. W wyniku realizacji projektu opracowano dokument dotyczący regionalnego ekosystemu przedsiębiorczości i inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego[71]. Dalsze (planowane na dzień opracowania informacji dla Zarządu Województwa Mazowieckiego w zakresie spełniania warunków[72]) działania obejmują m.in.:

- wyszczególnienie w aktualizowanej RIS wniosków z analizy wyzwań w formie np. oddzielnego podrozdziału – w ramach ewaluowanego dokumentu nie uwzględniono odrębnego rozdziału dotyczącego wniosków z analizy wyzwań. Znajdują się one natomiast w treści strategii, gdzie doprecyzowana została analiza zagadnienia. **Działanie można uznać za spełnione.**
- uwzględnienie wyzwań (w szczególności specyficznych dla poszczególnych branż) podczas projektowania instrumentów wsparcia – **zadanie to należy zrealizować, precyzując instrumenty wsparcia mające na celu realizację Strategii.**
- wprowadzenie analizy wyzwań jako stałego segmentu analiz/badań/ewaluacji problemowych lub cykliczne prowadzenie analiz aktualizacyjnych – **działanie to należy realizować w trakcie całego procesu realizacji Strategii.**

Aktualna analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji została **spełniona**. Należy jednak dołożyć starań, aby dotrzymać stan spełnienia tego kryterium, m.in. poprzez podejmowanie kolejnych działań. Biorąc pod uwagę, że część działań jest przewidziana do realizacji w trybie ciągłym, zaś część wymaga wcześniejszego sprecyzowania instrumentów wsparcia (do czego potrzebne jest m.in. przyjęcie RPO WM 2021-2027) należy uznać, że IZ RIS 2030 podjęło wszystkie starania mające na celu spełnienie tego kryterium.

W zakresie spełnienia kryterium II. **Istnienie właściwych regionalnych/krajowych instytucji lub organów odpowiedzialnych za zarządzanie strategią inteligentnej specjalizacji** należy zwrócić uwagę na działania, które już na chwilę opracowania Informacji dla Zarządu Województwa Mazowieckiego w zakresie spełniania warunków[73] zostały zrealizowane. Są to:

- zdefiniowanie systemu instytucjonalnego RIS w dotychczasowych wersjach strategii (Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku);
- wyodrębnienie w strukturze organizacyjnej UMWM wydziałów odpowiedzialnych za realizację zadań Instytucji Zarządzającej i Instytucji Wdrażającej RIS;
- utworzenie ciał umożliwiających angażowanie interesariuszy w proces strategiczny w sposób ciągły: Mazowieckiej Rady Innowacyjności, Forum Instytucji Otoczenia Biznesu, grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji;
- przeprowadzenie ewaluacji średniookresowej RIS Mazovia 2020;
- udział w Regionalnym Forum Inteligentnych Specjalizacji;

[71] *Zob. innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/ekosystemy-przedsiebiorczosci-lokalnej-i-branze-wschodzace.html (dostęp: 25.10.2020).*
[72] *Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027.*
[73] *Tamże.*

- udział w posiedzeniach Grupy Konsultacyjnej ds. KIS[74].

Wśród planowanych działań na chwilę przedstawienia Zarządowi Województwa Mazowieckiego informacji dotyczącej spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027 przewidziano:

- zawarcie w zaktualizowanej Strategii opisu systemu instytucjonalnego RIS i sposobu jego ewaluacji, a także najważniejszych doświadczeń z wdrażania RIS w okresie 2015-2020 – **zadanie zostało zrealizowane** poprzez uwzględnienie opisywanych zagadnień w ramach projektu RIS 2030;
- wykorzystanie w procesie aktualizacji RIS doświadczenia przedstawicieli IZ RIS z wdrażania Strategii w perspektywie 2014-2020 – **zadanie zostało zrealizowane** poprzez uwzględnienie w procesie aktualizacji dokumentu opinii pracowników Instytucji Zarządzającej RIS;
- przygotowanie strategicznego projektu mającego na celu zapewnienie finansowania procesu przedsiębiorczego odkrywania, a także systemu realizacji, monitorowania, ewaluacji i aktualizacji RIS – **z uwagi na okres opracowania projektu Strategii, a także realizacji niniejszej ewaluacji nie jest możliwe spełnienie tego zadania na chwilę obecną.** Będzie to możliwe dopiero po przyjęciu Umowy Partnerstwa oraz opracowaniu założeń Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego dla perspektywy finansowej 2021-2027.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszego kryterium można uznać za **spełnione**, również w tym przypadku IZ RIS zrealizowała wszystkie niezbędne, możliwe do uwzględnienia na obecną chwilę elementy przemawiające za spełnieniem kryterium.

Narzędzia monitorowania i oceny w celu pomiaru skuteczności osiągania celów strategii stanowią kolejne kryterium, które powinno zostać spełnione w ramach wypełnienia warunku podstawowego dla Celu Polityki 1. Do czasu złożenia do Zarządu Województwa Mazowieckiego Informacji o spełnianiu warunku podstawowego zrealizowany został szereg działań wpisujących się w analizowany warunek, tj.:

- utworzenie systemu monitorowania i podstaw ewaluacji wdrażania RIS wraz z systemem wskaźników;
- stworzenie Karty Projektu Innowacyjnego stanowiącej załącznik do wniosku o dofinansowanie, co ułatwi powiązanie projektu z obszarem inteligentnej specjalizacji;
- przeprowadzenie badań pn. *Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji*[75] oraz *Ewaluacja średniookresowa RIS Mazovia 2020*;
- przeprowadzenie badań i analiz problemowych dotyczących procesu przedsiębiorczego odkrywania[76];

[74] *Zob. tamże, s. 6.*

[75] *Zob. innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/monitoring-wskaznikow-dla-celu-glownego-celow-strategicznych-i-celow-operacyjnych-regionalnej-strategii-innowacji-dla-mazowsza-do-2020-roku-w-kontekscie-inteligentnych-specjalizacji.html (dostęp: 25.10.2020).*

[76] *Zob. innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/ (dostęp: 25.10.2020).*

- udział w Regionalnym Forum Inteligentnych Specjalizacji i warsztatach dot. monitorowania KIS/RIS;
- udział w posiedzeniach Grupy Konsultacyjnej ds. KIS[77].

W celu spełnienia warunku podstawowego zaplanowano realizację kolejnych działań, tj.:

- wprowadzenie do wniosku o dofinansowanie RPO WM pól wypełnianych przez wnioskodawcę wskazujących obszar inteligentnej specjalizacji oraz ułatwiających generowanie zestawień – analiza wniosków o dofinansowanie projektów wdrażanych w ramach OP 1 oraz OP 3 RPO WM 2014-2020 nie pozwala na stwierdzenie, że działanie zostało zrealizowane dla perspektywy 2021-2027, jednak **w latach 2014-2020 było ono realizowane** poprzez stworzenie dedykowanego załącznika do wniosku, a także przyporządkowanie projektów do obszarów specjalizacji w ramach danych przekazywanych do systemu Smart Radar;
- współpraca z ministerstwem właściwym ds. rozwoju w zakresie narzędzia SMART RADAR, dedykowanego monitorowaniu RIS – **współpraca taka była realizowana** poprzez konsultacje narzędzia z przedstawicielami IZ RIS, na bieżąco współpraca taka występuje poprzez przekazywanie przez IZ RIS w cyklu kwartalnym danych na temat projektów realizowanych w ramach inteligentnej specjalizacji do zasilenia systemu Smart Radar;
- uwzględnienie w ramach aktualizowanej Strategii opisu systemu monitorowania i ewaluacji, w tym przeglądu RIS – **działanie zostało zrealizowane;**
- realizacja cyklicznego badania we współpracy z Urzędem Statystycznym w Warszawie w zakresie monitorowania IS – analiza wykazała, że **współpraca taka jest realizowana** poprzez zawarcie porozumienia z Urzędem Statystycznym – w tym zakresie IZ RIS pozyskuje dane od Urzędu Statystycznego, na podstawie których dokonywane są analizy;
- kontynuacja badań i analiz problemowych wspomagających proces przedsiębiorczego odkrywania – **działanie jest realizowane na bieżąco;**
- wzmocnienie synergii pomiędzy procesem przedsiębiorczego odkrywania a systemem realizacji RPO WM – **z uwagi na brak akceptacji Umowy Partnerstwa nie uwzględniono jeszcze realizacji tego działania.**

Należy zatem wskazać, że kryterium zostało **spełnione**. Ostatnie z działań (wzmocnienie synergii pomiędzy procesem przedsiębiorczego odkrywania a systemem realizacji RPO WM) będzie możliwe do realizacji po ustaleniu kształtu RPO WM 2021-2027.

Kolejnym kryterium jest **skuteczne funkcjonowanie procesu przedsiębiorczego odkrywania (funkcjonowanie współpracy interesariuszy).** W ramach dotychczas zrealizowanych działań należy wskazać na:

- utworzenie grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji;
- wypracowanie partycypacyjno-eksperckiej formuły pracy grup, pozwalającej na dynamiczne rozszerzanie ich składu oraz pracę zdalną;
- opracowanie dokumentu pn. *Priorytetowe kierunki badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego*;

[77] *Zob. Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1…, dz. cyt., s. 7-8.*

- zlecenie doradztwa strategicznego (w tym organizacji warsztatów strategicznych) zapewniającego udział interesariuszy w poszczególnych etapach aktualizacji RIS;
- udział w pilotażu gov_LAB w celu zaprojektowania instrumentu dla przedsiębiorców opartego o metody Service Design i Design Thinking, angażujące interesariuszy w kolejne etapy prac nad instrumentem;
- prowadzenie cyklicznych analiz projektów zgłaszanych do dofinansowania w ramach RPO WM 2014-2020;
- realizację w ramach RPO WM projektów wyłączonych z wymogu zgodności z inteligentną specjalizacją;
- utworzenie i funkcjonowanie Mazowieckiej Rady Innowacyjności oraz Forum Instytucji Otoczenia Biznesu;
- pozytywną weryfikację dotychczasowego podejścia do inteligentnej specjalizacji.

W ramach dalszych działań zaplanowano:

- umieszczenie opisu procesu przedsiębiorczego odkrywania w zaktualizowanej RIS – **działanie zostało zrealizowane;**
- wprowadzenie do procesu aktualizacji RIS dodatkowych rozwiązań angażujących interesariuszy: spotkań warsztatowych, cyklu spotkań pre-konsultacyjnych – **działanie zostało zrealizowane;**
- zwiększenie zaangażowania dużych przedsiębiorstw – **działanie zostało zrealizowane;**
- uruchomienie instrumentu aktywizującego regionalnych animatorów procesu przedsiębiorczego odkrywania – **działanie zostało zrealizowane;**
- zwiększenie odpowiedzialności grup roboczych do spraw inteligentnych specjalizacji, np. w ramach prac nad priorytetowymi kierunkami rozwoju szkolnictwa zawodowego, większe angażowanie interesariuszy w proces programowania RPO WM – **działanie jest realizowane;**
- zwiększenie zaangażowania członków MRI w proces przedsiębiorczego odkrywania – **działanie jest realizowane;**
- analizę potrzeb interesariuszy w celu wypracowania mechanizmów zachęt zwiększających ich zaangażowanie w proces przedsiębiorczego odkrywania – **działanie jest realizowane**;
- zwiększanie powiązania pomiędzy procesem przedsiębiorczego odkrywania a planowaniem konkursów w ramach RPO WM – **z uwagi na przełom perspektyw finansowych UE działanie jeszcze nie jest realizowane.**

Należy uznać, że kryterium jest **spełnione**. Podobnie jak w przypadku poprzedniego kryterium, również w tym przypadku ostatnie z działań (wzmocnienie synergii pomiędzy procesem przedsiębiorczego odkrywania a systemem realizacji RPO WM) będzie możliwe do realizacji po ustaleniu kształtu RPO WM 2021-2027, co wpłynie na możliwości utrzymania spełnienia tego kryterium w kolejnych latach.

Kolejnym kryterium w ramach warunku podstawowego dla Celu Polityki 1 są **działania mające na celu poprawę krajowych i regionalnych systemów badań naukowych i innowacji**. W ramach tego kryterium do czasu złożenia informacji dla Zarządu Województwa Mazowieckiego zrealizowano następujące działania:

- wyodrębnienie w strukturze UMWM komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za regionalny system innowacji;

- rozszerzenie katalogu instrumentów wsparcia o programy akceleracyjne dla MŚP i konkursy dla start-upów;
- utworzenie regionalnego systemu akredytacji instytucji otoczenia biznesu;
- realizacja projektu MSODI (Modelowanie Systemu Ofert dla Innowacji), mającego na celu rozwój oferty profesjonalnych, kompleksowych usług wsparcia dla przedsiębiorców;
- wspieranie i rozwój klastrów i inicjatyw klastrowych oraz wzmocnienie ich pozycji konkurencyjnej na rynku;
- analiza regionalnego systemu innowacji i jego podsystemów w ramach *Analizy wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji*.

W ramach dalszych działań wymienić należy:

- umieszczenie w RIS zestawienia najważniejszych dotychczasowych działań na rzecz poprawy regionalnego systemu badań i innowacji (akredytacja IOB, programy akceleracyjne, otwarte konkursy ofert i małe dotacje w oparciu o ustawę o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, projekty w ramach Interreg) – **działanie jeszcze nie zostało zrealizowane lub w projekcie RIS 2030 w niewystarczający sposób zostało ono opisane;**
- uruchomienie instrumentu wsparcia rozwoju klastrów zaprojektowanego zgodnie z metodą Design Thinking – **działanie jeszcze nie zostało zrealizowane na moment przeprowadzania niniejszej ewaluacji. Działanie takie jest planowane do realizacji po 2020 roku, tj. po opracowaniu RPO WM 2021-2027;**
- uruchomienie otwartego konkursu ofert na realizację zadania publicznego dotyczącego kształtowania edukacji dzieci w zakresie przedsiębiorczości – **działanie jeszcze nie zostało zrealizowane.**

Tym samym kryterium należy uznać za **spełnione**. W okresie od przedstawienia *Informacji dla ZWM dotyczącej spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027* (luty 2020 r.) do czasu sporządzenia niniejszego dokumentu poewaluacyjnego poczyniono istotne postępy na drodze do spełnienia warunku. Część zadań nie została zrealizowana, czego przyczyną jest pandemia COVID-19. W celu utrzymania spełniania tego kryterium konieczne jest uruchomienie/realizacja działań, które zostały wstrzymane z uwagi na trwającą epidemię.

Kolejnym kryterium są **działania na rzecz zarządzania transformacją przemysłową**. Zgodnie z deklaracją przedstawicieli ministerstwa właściwego ds. rozwoju, działania w tym zakresie będą realizowane jedynie na poziomie krajowym. Wymagane jest jednak potwierdzenie możliwości takiego podejścia przez Komisję Europejską. Działania takie mają być realizowane na poziomie krajowym – zgodnie z decyzją ministerstwa właściwego ds. rozwoju. Pomimo tego, władze województwa podjęły następujące działania wpisujące się w spełnienie tego warunku:

- diagnostyczne badania sektorowe dotyczące branży metalowej, fotonicznej, opakowań, sektora kosmicznego i sektora rolno-spożywczego[78];
- przeprowadzenie badania: *Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji*;

[78] *Zob. innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/ (dostęp: 25.10.2020).*

- przeprowadzenie badania: *Identyfikacja łańcuchów wartości w obszarach inteligentnych specjalizacji Mazowsza*[79];
- przegląd inteligentnej specjalizacji Mazowsza.

W ramach dalszych działań podejmowanych na rzecz spełnienia tego warunku należy wymienić następujące przedsięwzięcia:

- prowadzenie dalszych analiz sektorowych stanowiących odpowiedź na potrzeby wynikające z procesu przedsiębiorczego odkrywania – **działanie jest realizowane na bieżąco;**
- opracowanie pakietu dokumentów wskazujących aktualne nisze rozwojowe (np. priorytetowe kierunki badań, priorytety w zakresie kształcenia zawodowego), doprecyzowujących inteligentną specjalizację – **działanie jest realizowane w ramach RIS 2020, w ramach RIS 2030 przewidziano jego kontynuację i rozszerzenie;**
- uwzględnienie działań na rzecz transformacji przemysłowej w kontrakcie programowym – **działanie jeszcze nie jest realizowane;**
- wdrożenie planów działań opracowanych w ramach projektów Interreg – **działanie zostało zrealizowane w ramach projektu S3Chem;**
- wdrożenie rekomendacji wypracowanych w projekcie Gospostrateg – **działanie jeszcze nie jest realizowane.**

Należy zatem wskazać, że kryterium jest **spełnione**. W celu utrzymania spełniania tego kryterium konieczne będzie zrealizowanie działań określonych w Informacji dla Zarządu Województwa Mazowieckiego.

Ostatnim kryterium są **środki na rzecz współpracy międzynarodowej.** W tym zakresie dotychczas zrealizowane działania obejmują:

- współpracę z uczestnikami Platformy Tematycznej dot. modernizacji przemysłu, mającej na celu wspólne wypracowanie map drogowych w obszarach fotoniki, chemii i MŚP w kierunku Przemysłu 4.0;
- realizację projektów rozwijających współpracę międzynarodową w kontekście RIS i RPO: AgriRenaissance, S3Chem, SMARTY, COHES3ION;
- realizację konkursów w ramach Priorytetu Inwestycyjnego 3b RPO WM 2014-2020;
- współorganizację międzynarodowej konferencji Future Engineering 2019[80];
- udział województwa mazowieckiego w Europejskiej Sieci Regionów Chemicznych.

Dalsze planowane działania zakładają:

- zwiększanie umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji, m.in. poprzez: opracowanie i wprowadzenie do RPO WM nowych narzędzi wspierających zmiany modeli biznesowych w MŚP w kierunku umiędzynarodowienia działalności, wykorzystanie doświadczeń związanych z wdrażaniem działań na rzecz umiędzynarodowienia w poprzednich perspektywach finansowych oraz rekomendacji wypracowanych w ramach pilotażu gov_LAB (PO IR) w oparciu o metodykę Design Thinking[81] – **działanie nie jest jeszcze realizowane;**

[79] *Zob. Tamże.*
[80] *Zob. fe2019.itee.radom.pl/ (dostęp: 25.10.2020).*
[81] *Zob. Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1…, dz. cyt.*

- współpracę z wnioskodawcami ubiegającymi się o udział w międzynarodowych konsorcjach projektowych w obszarach inteligentnej specjalizacji – **działanie podejmowane na bieżąco;**
- kontynuację współpracy z Krajowym Punktem Kontaktowym Programów Badawczych UE w celu zwiększenia udziału w konkursach i realizacji międzynarodowych projektów przez podmioty z Mazowsza – **działanie podejmowane na bieżąco;**
- dążenie do zwiększenia reprezentacji Mazowsza w platformach tematycznych lub podobnych inicjatywach – **działanie podejmowane na bieżąco.**

Należy zatem wskazać, że kryterium jest **spełnione**. Działanie, które zostało przez Zespół Badawczy uznane za nierealizowane, wymaga uprzedniego przyjęcia RPO WM 2021-2027.

Reasumując, należy wskazać, warunek podstawowy dla Celu Polityki 1 został **spełniony**. Podkreślić należy, że **zarówno dla bieżącej perspektywy finansowej (2014-2020), jak i dla planowanej (2021-2027) podjęto istotne działania mające sprzyjać utrzymaniu spełnienia kryteriów,** co wykazano w ramach niniejszego podrozdziału. W opinii Zespołu Badawczego przeprowadzającego niniejszą ewaluację zakres przedsięwzięć podejmowanych w ramach każdego kryterium pozwala na stwierdzenie, że warunek podstawowy dla Celu Polityki 1 będzie można uznać za **spełniony również w kolejnych latach**.

3.3. Przyjęte podejście terytorialne

Czy ujęte w projekcie RIS Mazovia do 2030 roku podejście terytorialne jest trafne i spójne z celami projektu strategii? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Na wstępie należy zwrócić uwagę na duże zróżnicowanie województwa mazowieckiego[82], co stanowić może wyzwanie rozwojowe. Z tej przyczyny dokumenty strategiczne regionu należy opracowywać w sposób uwzględniający jego dualizm[83]. W projekcie Strategii – o czym wspomniano już we wcześniejszych rozdziałach niniejszej ewaluacji – zastosowano podejście terytorialne uwzględniające podział województwa mazowieckiego na dwie jednostki NUTS2:

- **Region Warszawski stołeczny**, w skład którego wchodzą subregiony: m.st. Warszawa, warszawski zachodni, warszawski wschodni.
- **Region Mazowiecki regionalny**, w skład którego wchodzą subregiony: płocki, ciechanowski, ostrołęcki, żyrardowski, radomski oraz siedlecki.

Podejście terytorialne przejawia się we wszystkich aspektach ewaluowanego dokumentu, takich jak:

- uwzględnienie podziału statystycznego w wizji oraz analizie SWOT dokumentu;
- uwzględnienie wśród celów przeciwdziałania negatywnym skutkom dysproporcji rozwojowych;
- dedykowanie części działań regionowi Mazowieckiemu regionalnemu;
- zaakcentowanie konieczności wzmocnienia powiązań pomiędzy podmiotami z regionów Warszawskiego stołecznego oraz Mazowieckiego regionalnego;
- wdrożenie działań aktywizujących animatorów rozwoju gospodarczego z subregionów;

[82] *A. Wiatrak, dz. cyt., s. 381.*
[83] *Tamże, s. 381.*

- uwzględnienie opinii przedstawicieli JST na temat inteligentnej specjalizacji w dokumentach strategicznych różnych szczebli[84].

Należy uznać, że zastosowane podejście jest właściwe oraz **przyczynia się do zmniejszenia dysproporcji oraz wyrównania szans rozwojowych poszczególnych części Mazowsza**, przede wszystkim uwzględniając dokonaną diagnozę społeczno-gospodarczą regionu w zakresie innowacyjności. Jest to szczególnie istotne z uwagi na zidentyfikowanie zróżnicowanego poziomu rozwoju, w tym w zakresie innowacyjności, w poszczególnych częściach województwa. Zidentyfikowane zróżnicowanie, specyficzne dla konkretnych obszarów województwa potrzeby, problemy i wyzwania powodują, że konieczne jest zastosowanie dedykowanych tym obszarom działań. **Podejście takie skutkuje zwiększoną skutecznością realizowanych działań, co może się przyczynić do lepszych efektów osiąganych w ramach RIS 2030**.

Należy również zauważyć, że o ile wnioski i rekomendacje z badania pn. *Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020* nie odnoszą się do projektów innowacyjnych, o tyle ogólny charakter rekomendacji pozwala na wskazanie, że różnice pomiędzy regionami Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym oraz dychotomia potrzeb uzasadniają przyjęte podejście terytorialne[85].

Przyjęte podejście terytorialne zostało dobrze ocenione przez przedstawicieli podmiotów zaangażowanych w realizację Strategii. Wskazali oni podczas wywiadów pogłębionych, że **uspójnieniu pomiędzy regionami sprzyja lokowanie firm poza Warszawą, na granicy pomiędzy regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym**. Stwierdzili również, że zauważają rozbieżność pomiędzy tymi regionami. Region Warszawski stołeczny jest ich zdaniem obszarem rozwoju wyspecjalizowanych, innowacyjnych usług dla biznesu, podczas gdy region Mazowiecki regionalny powinien upatrywać swojej szansy rozwojowej w obszarze inteligentnej specjalizacji bezpieczna żywność, niemniej wskazywali oni **potrzebę sprecyzowania działań w ramach RIS 2030 w taki sposób, by część była przyporządkowana do realizacji na obszarze regionu Warszawskiego stołecznego, a część – Mazowieckiego regionalnego**. Jak podkreślono już we wcześniejszej części dokumentu, zapewnieniu spójności pomiędzy obydwoma regionami województwa mazowieckiego służą następujące, dedykowane regionowi Mazowieckiemu regionalnemu działania:

- 2.1. Wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy podmiotami z regionu Warszawskiego stołecznego i Mazowieckiego regionalnego.
- 2.3. Wsparcie przedsięwzięć skutkujących wdrożeniem nowych rozwiązań w tradycyjnych gałęziach przemysłu i rolnictwie;
- 2.4. Promowanie współpracy w ramach projektów innowacyjnych.

Tym samym podejście terytorialne zawarte w RIS 2030 należy ocenić pozytywnie – jako niewymagające zmian oraz odpowiadające na potrzeby makroregionu i jego poszczególnych regionów.

[84] *Zob. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 9.*
[85] *Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020, s. 155 i n.*

Obszar badawczy 4. Ocena procesu aktualizacji projektu RIS Mazovia 2030

4.1. Ocena procesu aktualizacji dokumentu

Czy proces aktualizacji RIS jest prowadzony zgodnie z założeniami procesu przedsiębiorczego odkrywania? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Aktualizacja RIS przebiega zgodnie z założeniami procesu przedsiębiorczego odkrywania. Podejście takie polega na nakierowaniu procesu aktualizacji Strategii *na wykorzystanie wielu interesariuszy ze świata przedsiębiorczości (ang. entrepreneurial process of discovery) w procesie kreowania regionalnej strategii innowacji*[86]. W ramach ewaluowanego dokumentu podejście takie zostało wykorzystane poprzez m.in. organizację warsztatów strategicznych mających na celu prace nad przyszłą Strategią. W warsztatach uczestniczyli przedstawiciele grup ds. inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego, Mazowieckiej Rady Innowacyjności oraz Forum Instytucji Otoczenia Biznesu. Skład tych gremiów był nakierowany na podmioty ze świata biznesu. Podczas warsztatów poruszano następujące zagadnienia:

- **I warsztat** (22.07.2019) – *Identyfikacja obszarów gospodarczych z potencjałem do tworzenia łańcuchów wartości, które mogłyby połączyć firmy regionu warszawskiego stołecznego i mazowieckiego regionalnego*;
- **II warsztat** (08.08.2019) – *Identyfikacja strategii rozwoju innowacji*;
- **III warsztat** (13.08.2020) – *Analiza uwarunkowań rozwoju innowacji w Województwie Mazowieckim*;
- **IV warsztat** (13.09.2019) – *Identyfikacja celów Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego*;
- **V warsztat** (26.09.2019) – *Strategie działania Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego*;
- **VI warsztat** (14.10.2019) – *Scenariusze rozwoju Mazowsza w kontekście Regionalnej Strategii Innowacji*;
- **VII warsztat** (26.11.2019) – *Identyfikacja wskaźników wpisujących się strukturę celów aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza;*
- **VIII warsztat** (12.02.2020) **–** *Model koordynacji i zarządzania realizacją aktualizowanej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza*[87].

Biorąc pod uwagę zarówno liczbę warsztatów, ich tematykę, jak też adresatów (uczestników), należy uznać, że proces przedsiębiorczego odkrywania został uwzględniony w ramach aktualizacji ewaluowanego dokumentu w dużym stopniu oraz w sposób prawidłowy.

[86] *S. Dziedzic, L. Woźniak, Proces przedsiębiorczego odkrywania jako kluczowa metoda kreowania regionalnych strategii innowacji (RIS3), „Marketing i Rynek" 2015, nr 9 (CD), s. 109-119, zob. też. W kierunku innowacyjnej Polski: Proces przedsiębiorczego odkrywania i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce, Bank Światowy, s. 11 i n.*

[87] *Opracowanie własne na podstawie informacji ze strony: innowacyjni.mazovia.pl (dostęp: 25.10.2020).*

Na uwagę zasługuje także zasięg podjętych działań. W proces przedsiębiorczego odkrywania w ramach warsztatów zaangażowano przedstawicieli gremiów: Mazowiecka Rada Innowacji, Forum Instytucji Otoczenia Biznesu oraz Grupy robocze ds. inteligentnej specjalizacji. Możliwe było zatem wypracowanie kształtu dokumentu w oparciu o zróżnicowane punkty widzenia. Rozciągnięty okres realizacji warsztatów spowodował zatem, że możliwe było podejmowanie np. nieformalnych rozmów dotyczących kształtu dokumentu pomiędzy przedstawicielami ww. gremiów. Tym samym należy uznać, że proces przedsiębiorczego odkrywania stanowił istotny element wpływający na kształt dokumentu.
Proces aktualizacji RIS zasługuje na pozytywną ocenę również z uwagi na przeprowadzenie w ramach oceny ex-ante **szeregu badań reaktywnych** (wskazanych w części *Opis przedmiotu badania wraz z przedstawieniem zastosowanej metodologii* niniejszego raportu). Jak wykazała analiza benchmarkingowa, działania takie podejmowane na potrzeby procesu aktualizacji dokumentu nie stanowią powszechnej praktyki. Są jednak istotne, gdyż, jak ukazała niniejsza ewaluacja, pozwalają na uzyskanie wiedzy, która może warunkować sukces realizacji strategii. W wyniku badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji uzyskano wiedzę m.in. w zakresie tego, że sama Strategia nie jest w wystarczającym stopniu rozpoznawalna przez potencjalnych interesariuszy, zaś w grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji zasiadają osoby, które nie są już aktywne w ramach reprezentowanych podmiotów (np. zmieniły miejsce pracy). Badania reaktywne pozwalają zatem na uchwycenie szeregu istotnych dla realizacji Strategii procesów i czynników, które znalazły odzwierciedlenie w ramach wniosków i rekomendacji z niniejszego badania. Wiedza ekspercka członków Zespołu Badawczego pozwala na stwierdzenie, że uwarunkowania takie (tzw. „wiedza ukryta") występują w przypadku wszystkich procesów strategicznych, dlatego też przeprowadzenie badań reaktywnych mających na celu uzyskanie/pogłębienie tej wiedzy należy uznać za sprzyjające sukcesowi realizacji dokumentu.

4.2. Ocena procesu konsultacji społecznych dokumentu

Czy w procesie aktualizacji RIS właściwie zaplanowano i zaadresowano proces konsultacji społecznych? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Proces konsultacji społecznych projektu dokumentu miał miejsce od 16 września do 21 października 2020 r. Zgodnie z uchwałą Zarządu Województwa Mazowieckiego nr 1381/163/20 z dnia 15 września 2020 r. uwagi do projektu RIS 2030 można było zgłaszać za pomocą formularza konsultacyjnego w formie elektronicznej lub tradycyjnej. Forma konsultacji (zapośredniczona) została zdeterminowana ograniczeniami wynikającymi z pandemii COVID-19. W ramach procesu konsultacji społecznych utworzono dedykowaną stronę internetową https://konsultacjeris.pl/. Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku wszystkich analizowanych w ramach benchmarkingu Strategii szeroko wykorzystywano Internet do promowania dokumentu wśród interesariuszy – województwo mazowieckie nie stanowi pod tym względem wyjątku. Jest to rozwiązanie istotne przede wszystkim z uwagi na pandemię COVID-19 oraz wynikające z niej ograniczenia m.in. w zakresie bezpośrednich kontaktów społecznych. Wprowadzenie e-rozwiązań w celu poznania opinii potencjalnych interesariuszy Strategii należy zatem uznać za rozwiązanie niwelujące wpływ ograniczeń wynikających z pandemii na proces aktualizacji dokumentu z uwzględnieniem modelu poczwórnej helisy.

Spotkanie konsultacyjne online, zorganizowane w ramach konsultacji społecznych dokumentu wpisuje się również we wspomniany w poprzednim podrozdziale proces przedsiębiorczego odkrywania. Spotkanie miało miejsce 2 października 2020 r. Uczestniczyli w nim eksperci (12 osób) obradujący w 3 blokach tematycznych:

- *Cele Regionalnej Strategii Innowacji;*
- *Inteligentna Specjalizacja Województwa Mazowieckiego;*
- *Ekosystem rozwoju Innowacji na Mazowszu.*

W ramach konsultacji społecznych wpłynęło 118 uwag, przy czym kolejnych 9 zostało zgłoszonych po terminie. Zgłoszone uwagi koncentrują się przede wszystkim wokół uwarunkowań realizacji Strategii (w ramach tego obszaru zgłoszono 27 uwag), celów strategicznych (20 uwag), analizy SWOT, koncepcji inteligentnej specjalizacji oraz ogólnych uwag do dokumentu (po 12 uwag). Uwagi dotyczące pozostałych części dokumentu były wskazywane przez uczestników konsultacji z mniejszą częstotliwością, co zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 13. Zestawienie obszarów tematycznych uwag zgłoszonych w trakcie konsultacji społecznych projektu RIS 2030 oraz po zakończeniu tego procesu

Część dokumentu, do której zgłoszono uwagę	Liczba uwag zgłoszonych do poszczególnych części dokumentu w trakcie trwania konsultacji społecznych	Liczba uwag zgłoszonych do poszczególnych części dokumentu po zakończeniu okresu konsultacji społecznych
Uwarunkowania realizacji Strategii	27	-
Wizja i cele strategiczne	20	3
Analiza SWOT	12	-
Koncepcja inteligentnej specjalizacji	12	3
Uwagi całościowe (ogólne) do dokumentu	12	-
System realizacji i wdrażania Strategii	8	2
Scenariusze rozwoju	7	-
System wskaźników	4	1
System finansowania Strategii	4	-
Wstęp	4	-
Wąskie gardła i dyfuzja innowacji	3	-
Słowniczek pojęć	3	-
Powiązania z innymi dokumentami	1	-

Źródło: opracowanie własne Wykonawcy na podstawie zestawienia uwag z konsultacji społecznych udostępnionego przez Zamawiającego.

Zagrożenie epidemiczne spowodowało, że niemożliwe było zorganizowanie konsultacji społecznych w formie bezpośredniej. Adresaci konsultacji, podobnie jak adresaci aktualizacji RIS 2030, zostali dobrani właściwie, w sposób wystarczająco szeroki, by zaangażować wszystkich zainteresowanych interesariuszy. Biorąc to pod uwagę, należy wskazać, że proces konsultacji społecznych zaplanowany został właściwie, zaś zgłoszone uwagi umożliwiają podniesienie jakości Strategii. Tam, gdzie Zespół Badawczy uznał to za zasadne, uwzględnił propozycje uwag zgłoszonych w ramach konsultacji w treści opracowywanej ewaluacji. Uwzględniono przede wszystkim uwagi o charakterze merytorycznym. Pominięto natomiast te o charakterze edytorskim/redakcyjnym. W przypadku uwag ogólnych do projektu RIS 2030 należy także wskazać, że konieczna jest ich implementacja w takim stopniu, w jakim Zarząd Województwa Mazowieckiego uzna to za zasadne. W treści niniejszego raportu

ewaluacyjnego znalazły się uwagi zgłoszone podczas konsultacji społecznych, m.in. uwagi dotyczące kształtu analizy SWOT/TOWS, scenariuszy rozwoju oraz wizji Strategii.

Obszar badawczy 5. Ocena systemu wdrażania (realizacji) oraz systemu monitoringu i ewaluacji

5.1. System realizacji Strategii

Czy system realizacji ujęty w projekcie RIS Mazovia 2030 jest trafny z punktu widzenia osiągnięcia celów Strategii oraz spójny z wizją i działaniami przewidzianymi w projekcie? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

System realizacji Strategii zakłada zaangażowanie zróżnicowanego gremium podmiotów, tj. wskazane poniżej.



Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę poszczególnych gremiów:

Zarząd Województwa Mazowieckiego: realizuje zadania przy pomocy Instytucji Zarządzającej RIS (IZ RIS), funkcjonującej w strukturze Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie i odpowiada za koordynację wdrażania RIS Mazovia 2030.

Mazowiecka Rada Innowacyjności: podmiot o charakterze opiniodawczo-doradczym Zarządu Województwa Mazowieckiego, składający się z przedstawicieli regionalnego środowiska podmiotów zrzeszających przedsiębiorców, instytucji nauki i administracji publicznej.

Forum Instytucji Otoczenia Biznesu: gremium złożone z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu[88], odpowiedzialne m.in. za inicjowanie działań i projektów wykorzystujących potencjał istniejących sieci IOB w regionie.

[88] *Zgodnie z definicją instytucje otoczenia biznesu to podmioty (bez względu na formę prawną) prowadzące działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim. Cechą charakterystyczną tych podmiotów jest posiadanie bazy materialnej, technicznej oraz zasobów ludzkich*

Instytucje Wdrażające: realizują działania zmierzające do osiągnięcia celów RIS, katalog tych instytucji jest otwarty.

Grupy robocze ds. inteligentnej specjalizacji: gremia składające się z przedstawicieli przedsiębiorców, realizujące proces przedsiębiorczego odkrywania, odpowiadają m.in. za identyfikację nowych, potencjalnych obszarów inteligentnej specjalizacji, formułowanie dokumentów kierunkowych oraz wspomaganie IZ RIS w zakresie oceny stopnia realizacji celów Strategii.

Kluczowymi dokumentami tworzącymi system realizacji Strategii są:

Programy Wdrożeniowe (PW), w ramach Strategii przewidziano realizację 4 PW: na lata 2021-2022, 2023-2025, 2026-2028, 2029-2030	Sprawozdania z realizacji PW
Plan ewaluacji	Plan komunikacji
Analiza ryzyka	dokumenty kierunkowe, uszczegóławiające obszary inteligentnej specjalizacji

Uwzględniając spójność systemu realizacji Strategii z wizją i działaniami przewidzianymi w projekcie Strategii, należy ocenić pozytywnie prawidłowość konstrukcji tego systemu:

- podmioty wyznaczone do realizacji Strategii są dobrane wystarczająco szeroko oraz w sposób angażujący zróżnicowane gremia;
- dokumenty tworzące system realizacji Strategii zapewniają możliwość bieżącego monitoringu i ewaluacji realizacji celów dokumentu.

5.2. Interesariusze Strategii

Czy podmioty/organizacje wymienione w projekcie RIS Mazovia 2030 jako zaangażowane w jej realizację zostały trafnie zidentyfikowane i czy trafnie przypisano im zadania? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Podmioty zaangażowane w realizację Strategii wymienione w projekcie dokumentu obejmują bardzo szerokie spektrum interesariuszy. Poza Zarządem Województwa, pełniącym funkcję zarządzającą i koordynującą, w projekcie uwzględniono następujące podmioty:

Mazowiecką Radę Innowacyjności, złożoną z 46 osób reprezentujących następujące podmioty:

- Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego (8 osób);
- Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych (1 osoba);
- Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie (1 osoba);

i kompetencyjnych niezbędnych do świadczenia usług na rzecz sektora MŚP. Zob. https://innowacyjni.mazovia.pl/dzialania/instytucje-otoczenia-biznesu.html (dostęp: 05.12.2020).

- Agencja Rozwoju Mazowsza S.A. (1 osoba);
- Mazowiecki Regionalny Fundusz Pożyczkowy Sp. z o. o. (1 osoba);
- Mazowiecki Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o. (2 osoby);
- Mazowiecka Agencja Energetyczna Sp. z o. o. (1 osoba);
- Uczelnie wyższe z regionu (12 osób);
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (1 osoba);
- Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii (1 osoba);
- Polska Akademia Nauk (2 osoby);
- Instytut Technologii Elektronowej (1 osoba);
- Rada Główna Instytutów Badawczych (1 osoba);
- Urząd m.st. Warszawy (1 osoba);
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (1 osoba);
- Mazowiecka Izba Rzemiosła i Przedsiębiorczości (1 osoba);
- Business Centre Club (1 osoba);
- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości Polska Przedsiębiorcza (1 osoba);
- Krajowa Izba Gospodarcza (1 osoba);
- Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (1 osoba);
- Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza (1 osoba);
- Związek Banków Polskich (1 osoba);
- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (1 osoba);
- Konwent Wójtów, Burmistrzów i Prezydentów Województwa Mazowieckiego (1 osoba);
- Konwent Powiatów Województwa Mazowieckiego (1 osoba);
- Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw (1 osoba).

Kolejnym gremium zaangażowanym w realizację jest **Forum Instytucji Otoczenia Biznesu**, złożone z przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu (m.in. ośrodków szkoleniowo-doradczych, centrów innowacji).

W dalszej kolejności należy wskazać na **grupy robocze ds. inteligentnej specjalizacji.** Gremia te złożone są z 248 przedstawicieli:

- przedsiębiorstw z regionu (147 podmiotów, w tym 45 podmiotów zrzeszonych w klastrach);
- jednostek naukowych oraz uczelni wyższych (60 podmiotów);
- jednostek samorządu terytorialnego (8 podmiotów);
- związków pracodawców (4 podmioty);
- parków naukowo-technologicznych (3 podmioty);
- fundacji i stowarzyszeń (3 podmioty);
- pozostałych zainteresowanych osób (25 podmiotów).

Zakres zadań, jakie przypisano w projekcie Strategii poszczególnym reprezentantom, należy uznać za odzwierciedlający rzeczywiste potrzeby w zakresie zaangażowania tych podmiotów do współdecydowania. Jednocześnie wskazać należy, że szeroki zakres podmiotów zaangażowanych w proces realizacji RIS występuje w przypadku wielu Strategii, co wykazała analiza benchmarkingowa. Analiza ta dowiodła również, że w przypadku wszystkich poddanych badaniu Strategii są podejmowane

działania zmierzające do upowszechnienia wśród potencjalnych interesariuszy informacji o Strategii oraz zachęcające do włączenia się jej w realizację (np. w ramach prac grup roboczych). Informacje o tym są promowane na stronach internetowych, co należy uznać za dobrą praktykę sprzyjającą osiąganiu założonych celów.

Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku była dość słabo rozpoznawana wśród potencjalnych interesariuszy[89]. Z tego względu w przypadku ewaluowanej Strategii konieczne jest wzmocnienie stopnia identyfikacji potencjalnych interesariuszy ze Strategią. Przysłużyć się temu mogą proces konsultacji projektu RIS 2030 oraz warsztaty strategiczne, które odbyły się na etapie aktualizacji Strategii. **Warto rozważyć również działania informacyjno-promocyjne dotyczące Strategii oraz podejmowanych w jej ramach działań, mogące zachęcić potencjalnych interesariuszy do zaangażowania się na przykład w prace grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji. Działania takie powinny być ujęte w planie komunikacji Strategii.** Zwiększenie stopnia rozpoznawalności dokumentu, a także identyfikacji z nim pozwoli na utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania interesariuszy w proces zarządzania i wdrażania Strategii, co, jak wskazano w ewaluacji śródokresowej RIS Mazovia do 2020 roku, stanowić może wyzwanie[90].

Sytuacją idealną byłoby nawiązywanie współpracy na linii nauka-biznes niezależne od możliwości pozyskania finansowania na wspólne działania. Niemniej jednak w celu osiągnięcia takiego efektu konieczne jest szersze zaangażowanie obydwu środowisk w działania na rzecz realizacji Strategii.

Zdaniem przedstawicieli podmiotów odpowiedzialnych za realizację Strategii, którzy uczestniczyli w wywiadach pogłębionych, wzmocnieniu współpracy pomiędzy środowiskiem nauki a biznesu służyć może szersza forma komunikacji ze społeczeństwem. W toku prowadzonych badań zasugerowano potrzebę zmiany organizacji **pracy grup roboczych w taki sposób, by umożliwiały one zaangażowanie jak najszerszego grona podmiotów** – na przykład poprzez organizację spotkań on-line, w celu zniwelowania ograniczeń wywołanych pandemią COVID-19. Rozwiązaniem może być organizacja tego typu prac popołudniami lub wieczorami bądź w weekendy, choć ze względu na obowiązujące przepisy i procedury w Urzędzie Marszałkowskim takie rozwiązanie może być trudne do wdrożenia. Zasadnym byłoby też rozważenie formuły współpracy w węższych gronach – jak wskazali realizatorzy Strategii, stosunkowo **niewielkie zaangażowanie środowiska biznesu w prace grup roboczych mogą być warunkowane tym, że obawiają się oni współpracy z podmiotami potencjalnie konkurencyjnymi z nimi na rynku komercyjnym**.

Jednocześnie wyniki analizy benchmarkingowej wskazują, że działalność taka jest podejmowana w przypadku wszystkich analizowanych Strategii, m.in. poprzez współpracę z instytucjami edukacyjnymi w celu opracowania programów edukacyjnych odpowiadających wymaganiom pracowników, prowadzenie konsultacji opracowanych programów edukacyjnych wśród pracodawców, organizacji pozarządowych, związków doskonalenia zawodowego, izb przemysłowo-handlowych i innych zainteresowanych podmiotów, wdrożenie w instytucjach edukacyjnych programów kształcenia dostosowanych do potrzeb pracodawców czy też poprzez realizację kluczowych projektów w zakresie kształcenia. Przykładem działań mających zintensyfikować współpracę środowiska

[89] *Ewaluacja średniookresowa Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, s. 29.*
[90] *Tamże, s. 29.*

naukowego i biznesowego jest projekt pn. *Potencjał naukowy wsparciem dla gospodarki Mazowsza – stypendia dla doktorantów*, realizowany przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego. Pomimo że zakres działań mających na celu pobudzenie współpracy na linii nauka-biznes jest duży, obserwuje się niezadowalający poziom tej współpracy. Świadczyć to może o zasadności szerszego promowania podejmowanych działań, jak również o konieczności intensyfikacji już istniejących rozwiązań w celu pogłębienia współpracy i rozszerzenia jej zasięgu.

5.3. System monitoringu i ewaluacji Strategii

Czy przyjęty w projekcie RIS Mazovia 2030 system monitoringu i ewaluacji jest trafny w kontekście potrzeb informacyjnych o realizacji strategii? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Oceniając system monitorowania i realizacji Strategii należy odnieść się do cech, jakie w literaturze wskazuje się jako przynależne nowoczesnemu systemowi pomiaru osiągnięć. Określa on, że cel w zakresie osiągnięć powinien być:

- wynikający ze strategii;
- wyraźnie określony, z jasno wytyczonymi działaniami;
- powiązany z działaniami i zrozumiały;
- prosty do stosowania w praktyce;
- zapewniający szybką i właściwą informację zwrotną (feedback);
- wiążący działania ze strategicznymi celami;
- stymulujący nieustanne doskonalenie[91].

Monitoring RIS przewidziany w projekcie dokumentu będzie opierał się na 3 poziomach, tj.:

- monitorowanie celu głównego i celów strategicznych RIS w oparciu o **dane ze statystyki publicznej**;
- monitorowanie działań wdrażających inteligentną specjalizację poprzez wykorzystanie **danych z systemu monitoringu RPO WM i innych programów operacyjnych**;
- **monitorowanie działań ujętych w Programach Wdrożeniowych**.

Za monitorowanie Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku odpowiada Instytucja Zarządzająca RIS w ramach **Zespołu. Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji**. Zespół ten jest odpowiedzialny m.in. za:

- *pozyskiwanie i przetwarzanie danych ze źródeł publicznych potrzebnych do monitorowania postępu realizacji strategii;*
- *analizę postępów realizacji strategii;*
- *monitorowanie wskaźników projektów zgodnych z RIS, realizowanych przez Samorząd Województwa Mazowieckiego, podległe mu agencje i instytucje;*

[91] *A. Niemiec, Innowacyjność pomiaru osiągnięć przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2014, nr 37, t.1 Gospodarka regionalna i międzynarodowa. T. 1, s. 116.*

- *ocenę funkcjonowania systemu monitorowania i formułowanie propozycji zmian, w tym w zakresie systemu wskaźników strategii;*
- *raportowanie na temat stopnia osiągania celów RIS Zarządowi Województwa Mazowieckiego*[92].

Proces ewaluacji Strategii będzie odbywał się zgodnie z Planem ewaluacji (opracowywanym na okres 3 lat, z uwzględnieniem corocznych przeglądów i aktualizacji). Minimalny zakres ewaluacji Strategii będzie obejmował trzy ewaluacje:

- **ex-ante (w 2020 roku);**
- **śródokresową (mid-term w 2025 r.);**
- **ex-post.**

Jako stały element prowadzonych badań zakłada się analizę wąskich gardeł dyfuzji innowacji, w tym cyfryzacji, co stanowi jeden z elementów wchodzących w skład warunku podstawowego dla Celu Polityki 1.

Cele szczegółowe ewaluacji, ich zakres oraz oczekiwane rezultaty będą określone przez **Zespół Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji** we współpracy z **Mazowiecką Radą Innowacyjności** oraz **grupami roboczymi ds. inteligentnej specjalizacji**.
Zespół Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji, realizujący czynności Instytucji Zarządzającej RIS w zakresie ewaluacji będzie odpowiedzialny za:

- *przygotowanie i realizację Planu ewaluacji oraz jego aktualizację;*
- *zlecanie ewaluacji i ekspertyz zewnętrznych;*
- *sprawowanie nadzoru nad przebiegiem poszczególnych badań;*
- *monitorowanie realizacji rekomendacji wynikających z badań ewaluacyjnych;*
- *upowszechnianie wyników ewaluacji*[93].

Monitorowanie wdrażania rekomendacji z ewaluacji powierzono Mazowieckiej Radzie Innowacyjności. W ewaluacji średniookresowej Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku wskazano na dwa aspekty wpływające na system monitoringu i ewaluacji:

1. **niewykorzystany potencjał Mazowieckiej Rady Innowacyjności;**
2. **nieefektywny system monitorowania uwzględniający pozyskiwanie danych nie z urzędów centralnych, ale od poszczególnych podmiotów zewnętrznych, co może powodować trudności z pozyskaniem, agregacją lub dezagregacją danych, a także rodzić ryzyko rozbieżności w danych**[94]**.**

W kontekście analizy zmian, które zaszły w Strategii w wyniku jej aktualizacji członkowie Zespołu Badawczego odnieśli się do powyższych aspektów. W projekcie zaktualizowanej Strategii Mazowiecka Rada Innowacyjności uzyskała dodatkowe kompetencje obejmujące udział w opracowaniu programów wdrożeniowych RIS, opiniowanie analizy ryzyka oraz opiniowanie planu ewaluacji RIS. Wprowadzona

[92] *Cyt. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 48.*
[93] *Cyt. Tamże, s. 49.*
[94] *Ewaluacja średniookresowa Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, s. 178-180.*

modyfikacja może skłonić przedstawicieli przedsiębiorstw do szerszego zaangażowania w procesy, w które obecnie zaangażowana jest MRI[95].

Dodatkowo, wprowadzono zmianę w systemie monitorowania osiągania celów Strategii, umieszczając wśród wskaźników monitorowania dane, które nie wymagają pozyskiwania od poszczególnych podmiotów i agregacji do pożądanego poziomu, lecz są dostępne z poziomu ogólnodostępnych zbiorów danych i mogą być stamtąd pobierane przez wszystkie zainteresowane podmioty lub osoby. Jednocześnie uwzględniono możliwość doprecyzowania danych, które będą służyły monitoringowi na poziomie programu wdrożeniowego[96].

Odnosząc się do systemu monitorowania celów, należy mieć na uwadze opinię osób zaangażowanych w realizację Strategii. Ich zdaniem system monitorowania osiągania celów Strategii jest optymalny, gdyż pozwala na bieżący przegląd oraz aktualizację priorytetów oraz działań. Jest to niezwykle istotne z punktu widzenia materii poruszanej w projekcie RIS 2030. Ta bowiem wymaga regularnego przeglądu z uwagi na częste oraz szybkie zmiany technologiczne i naukowe.

5.4. Wskaźniki monitorowania realizacji

1: Czy przyjęty zestaw wskaźników monitorowania realizacji projektu RIS Mazovia 2030 umożliwi obserwację postępu realizacji założonego celu głównego i celów strategicznych? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić? 2: Czy wartości bazowe i docelowe wskaźników oraz definicje wskaźników zostały prawidłowo określone? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Odnosząc się do wskaźników monitorowania realizacji Strategii, należy uznać, że pozwalają one na weryfikowanie celu głównego Strategii (***Mazowsze regionem wykorzystanej szansy – uzyskanie pozycji jednego z liderów innowacyjności w Europie Środkowej i Wschodniej do roku 2030***).

Wskaźnik służący monitorowaniu celu głównego (Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu) należy uznać za prawidłowy w kontekście możliwości analizy bieżących zmian pozycji województwa mazowieckiego na ponadregionalnym rynku. Drugi spośród wskaźników monitorowania celu głównego (Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym pod względem pozycji w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej)) pozwala na monitorowanie spójności wewnętrznej regionu, co jest istotne dla uzyskania wiodącej pozycji na rynku ponadregionalnym.

Wskaźniki pn. Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród polskich regionów pod względem wartości wskaźnika: Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do PKB oraz Pozycja dowolnego z regionów województwa mazowieckiego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* pod względem

[95] *Por. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku, s. 50 oraz Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 45-46.*
[96] *Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, dz. cyt., s. 69.*

wartości wskaźnika: Nakłady sektora przedsiębiorstw na B+R w relacji do PKB mają za zadanie monitorowanie stopnia osiągnięcia celu strategicznego 1 (**Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu**). Zbadanie stopnia realizacji tego celu za pomocą wskaźnika dot. nakładów inwestycyjnych wydaje się zasadne z punktu widzenia specyfiki ewaluowanych działań.

Kolejne wskaźniki mające na celu monitorowanie postępu Strategii to: Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* pod względem wartości wskaźnika: Odsetek innowacyjnych firm z sektora MSP współpracujących z innymi przy podejmowaniu działalności innowacyjnej oraz Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym, jeżeli chodzi o pozycję w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej) pod względem wartości wskaźnika: Odsetek innowacyjnych firm z sektora MSP współpracujących z innymi przy podejmowaniu działalności innowacyjnej. Służą one monitorowaniu stopnia realizacji celu strategicznego II. (**Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa**), ich dobór względem danego wskaźnika należy zatem uznać za prawidłowy.

Monitorowaniu stopnia realizacji celu strategicznego III. **Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji** służą wskaźniki: Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej uwzględnionych w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* pod względem wartości wskaźnika: Odsetek firm z sektora MSP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe oraz Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym, jeżeli chodzi o pozycję w rankingu *Regional Innovation Scoreboard* (wśród regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej) pod względem wartości wskaźnika: Odsetek firm z sektora MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe, których dobór również należy uznać za zasadny z uwagi na działania przewidziane do realizacji w ramach celu.

W przypadku celu strategicznego IV **Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji** stopień jego osiągnięcia jest monitorowany za pomocą wskaźników: Pozycja regionu Warszawskiego stołecznego na tle innych województw pod względem udziału przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem oraz Dystans między regionem Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym pod względem wartości wskaźnika: udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem. Wskaźniki te pozwolą na mierzalne określenie stopnia umiędzynarodowienia innowacji wdrażanych w województwie mazowieckim.

Należy wskazać, że system monitorowania wskaźników oparty jest o swoisty dualizm. Umożliwia bowiem wskazanie stopnia dystansu, w jakim Mazowsze regionalne znajduje się od regionu Warszawskiego stołecznego oraz jaki jest poziom wskaźników województwa mazowieckiego na tle pozostałej części Europy Środkowo-Wschodniej. Odnosząc się do przyjętych w projekcie dokumentu wskaźników, należy zauważyć, że wszystkie odnoszą się do aktywności innowacyjnej, co trzeba ocenić pozytywnie, biorąc pod uwagę cele dokumentu. Modyfikacja wskaźników monitorowania realizacji

celów strategicznych stanowi również odzwierciedlenie rekomendacji sformułowanych w odniesieniu do Strategii do 2020 roku[97].

Odnosząc się do wskaźników, przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w proces realizacji Strategii uczestniczący w wywiadach pogłębionych stwierdzili, że są one określone w sposób ukazujący rozwój oraz postępy, jakie zostaną osiągnięte w przypadku Mazowsza. Zauważono również ich wymiar terytorialny, uwzględniający potrzeby regionu. Przedstawiciele podmiotów zaangażowanych w opracowanie dokumentu wskazali, że nie zauważają zmian, jeśli chodzi o wpływ pandemii na możliwe do osiągnięcia wskaźniki. Takie rozumienie możliwe jest dzięki przyjęciu wskaźników nie w formie sztywnej, określonej liczbowo, a w formie ukazującej zmianę na przestrzeni lat. Część spośród ekspertów uczestniczących w wywiadach pogłębionych na potrzeby ewaluacji dokumentu wyraziła jednak przypuszczenie, że zasadne byłoby prowadzenie oceny corocznej wskaźników. Podobne zdanie wyrażone zostało w ramach konsultacji społecznych dokumentu.

Zauważono pewne niedopowiedzenia terminologiczne, jeśli chodzi o monitorowanie wskaźników. Wskazano, że pojęcie Europy Środkowo-Wschodniej jest dość płynne, zatem posługiwanie się nim w celu określenia pozycji regionu w rankingach innowacyjności może budzić wątpliwości. Nie jest bowiem jasne, czy jako państwo wschodnioeuropejskie będą uznawane Ukraina bądź część Federacji Rosyjskiej. Dodatkowe wyjaśnienie tej kwestii znajduje się jednak w przypisie do dokumentu. Rekomenduje się dodatkowo ujęcie tej definicji w rozdziale *Zestawienie stosowanych skrótów i pojęć*.

Obszar badawczy 6. Ocena możliwości osiągnięcia zakładanych celów projektu RIS Mazovia 2030

6.1. Ramy finansowe

Czy realne jest osiągnięcie zakładanych celów zawartych w projekcie RIS Mazovia 2030 przy oszacowanych na potrzeby Strategii ramach finansowych? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Finansowanie realizacji zadań zdefiniowanych w Strategii odbywać się będzie z następujących źródeł:

- środki własne Samorządu Województwa Mazowieckiego;
- środki innych jednostek samorządu terytorialnego;
- fundusze strukturalne i inwestycyjne (polityka spójności)[98];
- środki prywatne;
- inne środki (w tym środki budżetu państwa).

[97] *Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji.*

[98] *Na chwilę obecną, z uwagi na przełom perspektyw finansowych UE nie jest możliwe precyzyjne określenie programów, działań oraz poddziałań, z których będzie pochodziło wsparcie po 2020 roku ani wysokości kwot, które zostaną przeznaczone na realizację działań.*

Do końca 2023 roku (do tego czasu możliwe będzie ponoszenie wydatków w ramach projektów współfinansowanych ze środków UE w bieżącej perspektywie finansowej (2014-2020)) wsparcie będzie pochodziło z następujących źródeł:

- *Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020;*
- *Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020;*
- *Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020;*
- *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;*
- *Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020*;
- *Program Ramowy w zakresie badań naukowych i innowacji „Horyzont 2020";*
- *Interreg Baltic Sea Region;*
- *Interreg Central Europe;*
- *Interreg Europe;*
- *EU Next Generation, w tym Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności*.

Dwa ostatnie źródła nie zostały wskazane w projekcie RIS 2030, dlatego też należy uzupełnić o nie projekt RIS 2030. Stanowić one mogą istotne wsparcie finansowe dla realizacji zamierzeń opisanych w Strategii. Jednocześnie należy wskazać, że na obecnym etapie wdrażania części spośród tych instrumentów alokacje zostały wyczerpane i nie przewiduje się kolejnych naborów.

Zasadne jest wskazanie, że dla dużego odsetka przedsiębiorstw w Polsce istotnymi barierami na drodze do rozwoju działalności innowacyjnej są nadal koszty podjęcia takich działań (44%) bądź brak środków finansowych na takie działania (29%)[99]. Istotne jest zatem zaplanowanie działań w dokumentach wdrożeniowych RIS 2030 w taki sposób, by wesprzeć finansowo projekty skutkujące rozpoczęciem działalności innowacyjnej przez przedsiębiorców[100]. W tym zakresie konieczność wsparcia przedsiębiorstw dotyczy nie tylko bezpośredniego dotowania, ale również działań pośrednich, często niezależnych od Samorządu Województwa Mazowieckiego, np. w zakresie wprowadzenia ulg podatkowych jako instrumentów wspierających działalność innowacyjną[101].

Zdaniem przedstawicieli instytucji odpowiedzialnej za opracowanie projektu Strategii na realizację jej zamierzeń konieczne jest pozyskanie kwoty **ok. 100 mln PLN.**

[99] *Dojrzałość innowacyjna firm w Polsce, KPMG 2014, s. 17. Por. Analiza potencjału innowacyjnego Mazowsza w ujęciu krajowym i międzynarodowym, s. 70, 81 oraz Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Wyniki II edycji badania, PARP, Warszawa 2019, s. 127 i n.*

[100] *A. Wiatrak, dz. cyt., s. 380.*

[101] *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju. PwC, listopad 2017, s. 26 i n.*

6.2. Zasoby instytucjonalne i organizacyjne

Czy możliwe jest osiągnięcie zakładanych celów zawartych w projekcie RIS Mazovia 2030 przy utrzymaniu dotychczasowych zasobów instytucjonalnych i kadrowych przewidzianych na potrzeby realizacji RIS? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

W opinii przedstawicieli podmiotów realizujących Strategię zasoby organizacyjne (kadrowe) zaangażowane w proces realizacji celów Strategii są zbyt małe. Utrudnia to właściwe zarządzanie procesem wzrostu innowacyjności regionu.

Z drugiej jednak strony wskazać należy, że istotną rolę w realizacji Strategii będą odgrywały podmioty reprezentowane w ramachForum IOB, Mazowieckiej Radzie Innowacyjności oraz grupach roboczych ds. inteligentnej specjalizacji. Przedstawiciele grup roboczych uczestniczący w wywiadach pogłębionych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji wskazali, że istnieje również szereg podmiotów (m.in. przedsiębiorstw), które poprzez swoje działania realizują – nawet nieświadomie – cele Strategii. Ponadto, jak zwrócono uwagę podczas konsultacji społecznych dokumentu, przedstawiciele IZ RIS pełnią ważną rolę w procesie zarządzania dokumentem, ale nie w procesie jego realizacji. Należy jednak wskazać, że IZ RIS pełni również ważną rolę poprzez realizację projektów. Tym samym uzyskane w ramach wywiadów pogłębionych opinie potwierdzają tezę, iż Strategia oraz system jej realizacji jest słabo rozpoznawalny wśród potencjalnych interesariuszy.

Z uwagi na to, że przedstawiciele IZ RIS pełnią ważną rolę w procesie zarządzania dokumentem oraz ze względu na zakres przypisanych do IZ RIS zadań (prowadzenie spraw związanych z opracowaniem, koordynacją wdrażania i monitoringiem Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza, w tym inteligentnej specjalizacji regionu; prowadzenie spraw związanych z realizacją zadań Województwa w zakresie przypisanym Regionalną Strategią Innowacji dla Mazowsza[102]) należy uznać, że zasoby instytucjonalne są adekwatne do nałożonych na pracowników Zespołu Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji zobowiązań.

[102] *Zob. Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego w Warszawie, załącznik do uchwały nr 550/43/19 Zarządu Województwa Mazowieckiego z dnia 30 kwietnia 2019 r., par. 36, pkt 11 i 12.*

Obszar badawczy 7. Ocena zastosowanego podejścia do inteligentnej specjalizacji

7.1. Zgodność zastosowanego podejścia z zaprezentowanym w Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji

Czy zastosowane podejście jest spójne z podejściem opisanym w Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)[103] wskazuje, że projektowanie inteligentnej specjalizacji regionu powinno opierać się na czterech zasadach, tzw. 4xK. Zasady te obejmują:

1. **konsekwencje (trudnych) wyborów i masę krytyczną:** oznacza to, że strategia powinna się skupić na ograniczonej liczbie priorytetów, opartych o analizę SWOT oraz unikać powielania i rozdrobnienia w ramach Europejskiego Obszaru Badawczego.
2. **przewagę konkurencyjną:** potencjał B+R+I powinien być dopasowany do potrzeb biznesu poprzez proces przedsiębiorczego odkrywania.
3. **komunikację i klastry**: zasada opiera się o rozwój klastrów i platform dla zróżnicowanych form kontaktu między sektorami wewnątrz regionu i poza nim. Dodatkowo komunikacja powinna być nawiązania z podmiotami spoza regionu w celu unikania powielania rozwiązań oraz zapewnienia dywersyfikacji specjalizacji.
4. **kolektywne przywództwo:** zasada opiera się na zaangażowaniu w realizację inteligentnej specjalizacji podmiotów zarówno publicznych, jak i prywatnych, w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne (model poczwórnej helisy)[104].

Jednocześnie w Przewodniku sprecyzowano sześć rodzajów działań, które należy podjąć w celu prawidłowej identyfikacji oraz opracowania inteligentnej specjalizacji:

1. analiza regionalnego kontekstu i potencjału innowacji;
2. utworzenie silnej struktury zarządczej z udziałem różnych interesariuszy;
3. wypracowanie wspólnej wizji przyszłości regionu;
4. wybór ograniczonej liczby priorytetów rozwoju regionalnego;
5. przygotowanie odpowiedniego zestawu polityk i programów;
6. uwzględnienie mechanizmów monitorowania i oceny[105].

[103] *Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3), https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4 (dostęp: 10.11.2020).*

[104] *Tamże, s. 19.*

[105] *Tamże, s. 19; zob. też. Badanie potencjałów i specjalizacji województwa mazowieckiego, s. 42.*

Wskazać należy, że etapy te są spójne z tematyką warsztatów organizowanych przez IZ RIS[106]. Odpowiednie elementy wskazane w Przewodniku zostały zawarte w treści projektu Strategii bądź będą stanowiły element dokumentów wchodzących w system realizacji Strategii (np. w zakresie przeprowadzania monitoringu i ewaluacji). Reasumując, Strategia została opracowana zgodnie z rekomendowanym w Przewodniku podejściem. Zgodność ta występuje zarówno w ramach zarządzania procesem aktualizacji dokumentu, jak i w treści dokumentu.

7.2. Trafność powiazania celów i działań Strategii z inteligentnymi specjalizacjami

Czy sposób powiązania celów i działań projektu RIS Mazovia 2030 z opisem inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego jest trafny? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

W ramach inteligentnej specjalizacji Mazowsza przewidziano 4 obszary tematyczne, w zakresie których zdefiniowano oczekiwane efekty gospodarcze i rezultaty projektów.

Obszar inteligentnej specjalizacji	Zakładane efekty gospodarcze	Oczekiwane rezultaty projektów
Bezpieczna żywność	Wzrost dostępności wysokiej jakości produktów rolno-spożywczych, bezpiecznych dla konsumentów i dla środowiska.	Bezpośredni lub pośredni wpływ na poprawę jakości i bezpieczeństwa produktów spożywczych.
Inteligentne systemy w przemyśle i infrastrukturze	Wzrost liczby innowacji przyczyniających się do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstw i infrastruktury.	Zwiększenie poziomu efektywności, automatyzacji, adaptacyjności i autonomizacji procesów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw i infrastruktury.
Nowoczesny ekosystem biznesowy	Ukształtowanie środowiska sprzyjającego prowadzeniu działalności innowacyjnej na Mazowszu oraz pozytywnym oddziaływaniom pomiędzy biznesem a jego otoczeniem.	Poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej i innowacyjnej, poprawa dostępu do kompleksowych usług wsparcia biznesu, zmniejszenie negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko.
Wysoka jakość życia	Wzrost atrakcyjności województwa jako miejsca do życia i rozwoju mieszkańców, ograniczenie negatywnych skutków polaryzacji rozwojowej województwa, zwiększenie kapitału społecznego i ludzkiego.	Zwiększenie jakości i dostępności produktów oraz usług w obszarze edukacji, zdrowia, bezpieczeństwa, środowiska pracy lub spędzania czasu wolnego, w szczególności ukierunkowanych na zaspokojenie konkretnych potrzeb określonych grup społecznych, aktywność w zakresie włączenia społecznego.

[106] *Podsumowanie tej zgodności w oparciu o poszczególne działania zamieszczono w części podsumowującej niniejszy raport.*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku – projekt, s. 49-52, www.mazovia.pl/komunikaty--konsultacje-spoleczne/konsultacje-spoleczne/art,238,konsultacje-projektu-regionalnej-strategii-innowacji-dla-mazowsza-do-2030-roku.html (dostęp: 09.10.2020).

Analizując powiązanie obszarów inteligentnej specjalizacji z działaniami dot. poszczególnych celów strategicznych projektu Strategii, należy zauważyć duży poziom zbieżności.

Ponadto, w ramach obszarów inteligentnej specjalizacji regionu zidentyfikowano łańcuchy wartości, których istnienie może wpłynąć na rozszerzanie się innowacji oraz dyfuzję wiedzy.[107].

W przypadku obszaru inteligentnej specjalizacji, jakim jest **„Bezpieczna żywność”** należy zwrócić uwagę na dychotomię obydwu części Mazowsza (regiony Warszawski stołeczny oraz Mazowiecki regionalny). Zwrócili na to uwagę również przedstawiciele grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji. Wskazali, że właśnie to jest obszar, w którym interesariusze Strategii z regionu Mazowieckiego regionalnego powinni upatrywać swojej szansy rozwojowej. Region Mazowieckiego regionalnego charakteryzuje się bowiem dużym stopniem urolnienia (rozumianego zarówno jako duży udział użytków rolnych w strukturze użytkowania ziemi w województwie, jak również wysoki udział regionu Mazowieckiego regionalnego w produkcji rolnej kraju). Innowacyjność jest jednak wymagana również w tym obszarze, by produkty (rolne, spożywcze) z obszaru Mazowsza były konkurencyjne w skali międzynarodowej. Badani przedstawiciele grup roboczych w ramach wywiadów pogłębionych zwrócili uwagę na procesy inteligentnego zarządzania energią elektryczną (np. w szklarniach), co stanowi bezpośrednie przełożenie innowacji na branżę rolniczą oraz rolno-spożywczą. W opinii Zespołu Badawczego przejawem zastosowania innowacji w tej branży może być również wzrost jakości produktów poprzez poprawę ich odporności i stosowanie mniejszej ilości pestycydów i innych środków ochrony roślin. Działania takie pozwolą na osiągnięcie zamierzonych efektów gospodarczych oraz pożądanych rezultatów projektów.

W zakresie obszaru inteligentnej specjalizacji **„Wysoka jakość życia”** podkreślić należy zróżnicowaną rolę obydwu części Mazowsza. Jak wskazali przedstawiciele grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji uczestniczący w wywiadach pogłębionych prowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji, region Warszawski stołeczny cechuje się nie tylko koncentracją dużej liczby przedsiębiorstw działających w branżach skojarzonych z inteligentną specjalizacją – prócz tego należy wskazać na wysoką dostępność miejsc spędzania wolnego czasu, tj. siłownie, teatry, kina, biblioteki naukowe, uniwersytety. W tym kontekście region Mazowiecki regionalny cechuje się słabszą atrakcyjnością, co dodatkowo może wzmacniać rozwarstwianie się obu części województwa, również w odniesieniu do alokacji kapitału społecznego o określonym potencjale. Przedstawiciele podmiotów realizujących Strategię oraz eksperci uczestniczący w panelu delfickim wskazali, że w przypadku Ostrołęki istotnym brakiem, wpływającym na atrakcyjność oraz rozwój innowacji w podregionie ostrołęckim, jest brak uczelni wyższej. Na aspekt ten zwrócono szczególnie uwagę w ramach procesu konsultacji społecznych, wskazując, że powstanie w Ostrołęce Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej pozwoliłoby zwiększyć wkład podregionu ostrołęckiego w realizację celów RIS 2030. Członkowie grup roboczych oraz eksperci uczestniczący w wywiadach pogłębionych zwrócili uwagę, że pandemia COVID-19 pozwoliła na zauważenie trudności występujących dotychczas w kontekście współpracy pomiędzy regionami

[107] *Identyfikacja łańcuchów wartości w obszarach inteligentnych specjalizacji Mazowsza, s. 16-20.*

Warszawskim stołecznym i Mazowieckim regionalnym, tj. zatłoczona komunikacja publiczna, duże oparcie komunikacji o środki transportu indywidualnego, a także infrastruktura drogowa w regionie Warszawskim stołecznym dużo lepiej rozwinięta niż w regionie Mazowieckim regionalnym. Czynniki te w okresie przedpandemicznym utrudniały współpracę pomiędzy podmiotami regionów Mazowieckiego regionalnego i Warszawskiego stołecznego. W okresie pandemii na znaczeniu zyskały komunikacja elektroniczna oraz zarządzanie zdalne/hybrydowe, co pozwoliło wyeliminować część barier. Należy jednak wskazać, że po zakończeniu pandemii (pomimo iż telepraca/praca zdalna pozostanie stałym elementem w niektórych branżach) bariery te znów zyskają na znaczeniu. Tym samym istotnym wyzwaniem będzie dla Strategii rozwój działań zmierzających do poprawy systemów komunikacji, w tym dalsza popularyzacja pracy zdalnej i e-rozwiązań.

Obszar inteligentnej specjalizacji „**Inteligentne systemy w przemyśle i infrastrukturze”** przewiduje, że w efekcie realizacji przedsięwzięć w jego ramach nastąpi wzrost liczby innowacji przyczyniających się do usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstw i infrastruktury. W tym celu konieczne jest przyjęcie do realizacji projektów zakładających automatyzację, wzrost efektywności i adaptacyjności procesów i infrastruktury. Przedsięwzięcia te będą istotne z punktu widzenia celu strategicznego III. *Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji* i działań realizowanych w jego ramach.

Podobnie w odniesieniu do „**Nowoczesnego ekosystemu biznesowego”** działania będą powiązane z celem strategicznym III. *Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji.* Zakładanym efektem gospodarczym jest ukształtowanie środowiska sprzyjającego prowadzeniu działalności innowacyjnej na Mazowszu oraz pozytywnym oddziaływaniom pomiędzy biznesem a jego otoczeniem, zaś od projektów w tym obszarze oczekuje się, że doprowadzą do poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej i innowacyjnej, poprawy dostępu do kompleksowych usług wsparcia biznesu a także zmniejszenia negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko. W opinii Zespołu Badawczego prowadzącego niniejszą ewaluację to właśnie ten obszar najbardziej będzie sprzyjał współpracy podejmowanej pomiędzy regionami Warszawskim stołecznym a Mazowieckim regionalnym i w największym stopniu może przyczynić się do zwiększenia procesów dyfuzji wiedzy między tymi obszarami. Poprzez współpracę może dojść do ukierunkowania potencjału regionu Warszawskiego stołecznego na zaspokojenie potrzeb i wyzwań stojących przed regionem Mazowieckim regionalnym.

W opinii ekspertów uczestniczących w panelu delfickim **inteligentna specjalizacja regionu, a także założenia Regionalnej Strategii Innowacji w niewystarczającym stopniu przyczynią się do niwelowania różnic pomiędzy regionami województwa mazowieckiego.** Pomimo właściwego definiowania problemu na etapie diagnostycznym nie zostały wyraźnie wskazane adekwatne działania dedykowane jego rozwiązywaniu – np. zwiększenie nakładów na rozwój B + R na obszarze Mazowsza regionalnego, tworzenie wyższych uczelni i instytutów naukowych poza Warszawą (co jednak nie leży w gestii samoregionu Mazowieckiego regionalnego. Ocenia się, że wdrożenie założeń Strategii prawdopodobnie przyniesie pozytywne skutki dla województwa mazowieckiego, ale zwiększenie spójności społeczno-gospodarczej obu obszarów nie będzie uwypuklone – działania w zakresie innowacji są bowiem chętniej podejmowane przez wysoko wyspecjalizowane technologicznie podmioty z regionu Warszawskiego stołecznego niż przez podmioty z regionu Mazowieckiego regionalnego. To może powodować, że pozastołeczna część województwa w mniejszym stopniu

skorzysta na realizacji RIS 2030. Należy dodatkowo zauważyć, że niewłaściwe byłoby sztuczne wyhamowywanie rozwoju regionu Warszawskiego stołecznego, Realizacja RIS 2030 może natomiast oznaczać, że zwiększanie dychotomii pomiędzy regionami nie będzie wynikać z osłabiania Mazowsza regionalnego, a z dalszego dynamicznego rozwoju stolicy. **Dlatego rekomenduje się poświęcić szczególną uwagę regionowi Mazowieckiemu regionalnemu i ponowną analizę wskazanych w projekcie strategii działań w celu lepszego ich zaadresowania, adekwatnie do potencjału regionu Mazowieckiego regionalnego.**

7.3. Spełnianie podejścia do Celu Polityki 1 w zakresie podejścia do inteligentnej specjalizacji

Czy podejście do inteligentnej specjalizacji umożliwia/zapewnia spełnienie warunku podstawowego dla 1 Celu Polityki? Jeśli nie, to w jakim zakresie i co należy zmienić?

Jak wykazano w projekcie RIS 2030, *Mazowsze nie posiada jednej, wyróżniającej się specjalizacji przemysłowej. Województwo cechuje silna, wielopłaszczyznowa polaryzacja, prowadząca do podziału regionu na dwa obszary o odmiennej charakterystyce społeczno-gospodarczej. Szczególny status Warszawy jako stolicy i największego ośrodka miejskiego w kraju przekłada się na dominację usług, w szczególności w subregionach centralnych*[108]. Z tego względu należy przyjąć rozwiązania w zakresie inteligentnej specjalizacji, które pozwoliłyby na połączenie usługowej roli regionu Warszawskiego stołecznego oraz produkcyjnego znaczenia regionu Mazowieckiego regionalnego. Umożliwia to cross-sektorowe podejście do inteligentnej specjalizacji, oparte o wybór 4 obszarów tematycznych.

Zgodnie z zaleceniami KE oraz działaniami przedstawionymi w listopadzie 2019 r. przez ministerstwo właściwe ds. rozwoju, przewidzianymi do realizacji na szczeblu regionalnym, inteligentna specjalizacja oraz podejście do niej znajdują odzwierciedlenie w zakresie warunku podstawowego dla 1 Celu Polityki. W jego ramach przewidziano szereg kryteriów, od spełnienia których uzależnione są uruchomienie i certyfikacja środków w ramach przyszłego RPO WM. **Podejście do inteligentnej specjalizacji regionu zaprezentowane w projekcie Strategii zapewnia spełnianie warunku podstawowego, co wykazano również w części 3.2. niniejszego raportu.** Wśród działań, które oddziałują na kryteria warunku podstawowego należy wskazać na:

- szereg badań, które już zostały zrealizowane, tj. m.in.:
  - *Analiza wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji;*
  - *Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji;*
  - *Identyfikacja łańcuchów wartości w obszarach inteligentnych specjalizacji Mazowsza*;
- utworzenie gremiów partnerskich mających na celu realizację i zarządzanie strategią, tj. MRI, Forum IOB, grupy robocze/zespoły zadaniowe ds. inteligentnej specjalizacji regionu;
- opracowanie aktualizacji Strategii zgodnie z zapisami *Przewodnika Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3);*

[108] *Badanie potencjałów i specjalizacji województwa mazowieckiego, s. 43.*

- udział przedstawicieli województwa w międzynarodowych projektach mających na celu realizację celów dotychczasowej Strategii;
- opracowanie w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania *Priorytetowych kierunków badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego*;
- powiązanie dofinansowywanych z innych źródeł projektów z Programami współfinansowanymi ze środków UE.

Pomimo pozytywnego oddziaływania działań podejmowanych przez IZ RIS na spełnienie warunku podstawowego dla 1 Celu Polityki, można wskazać pewne dodatkowe rozwiązania, które przyczynią się do zapewnienia kompleksowego podejścia w tym zakresie.

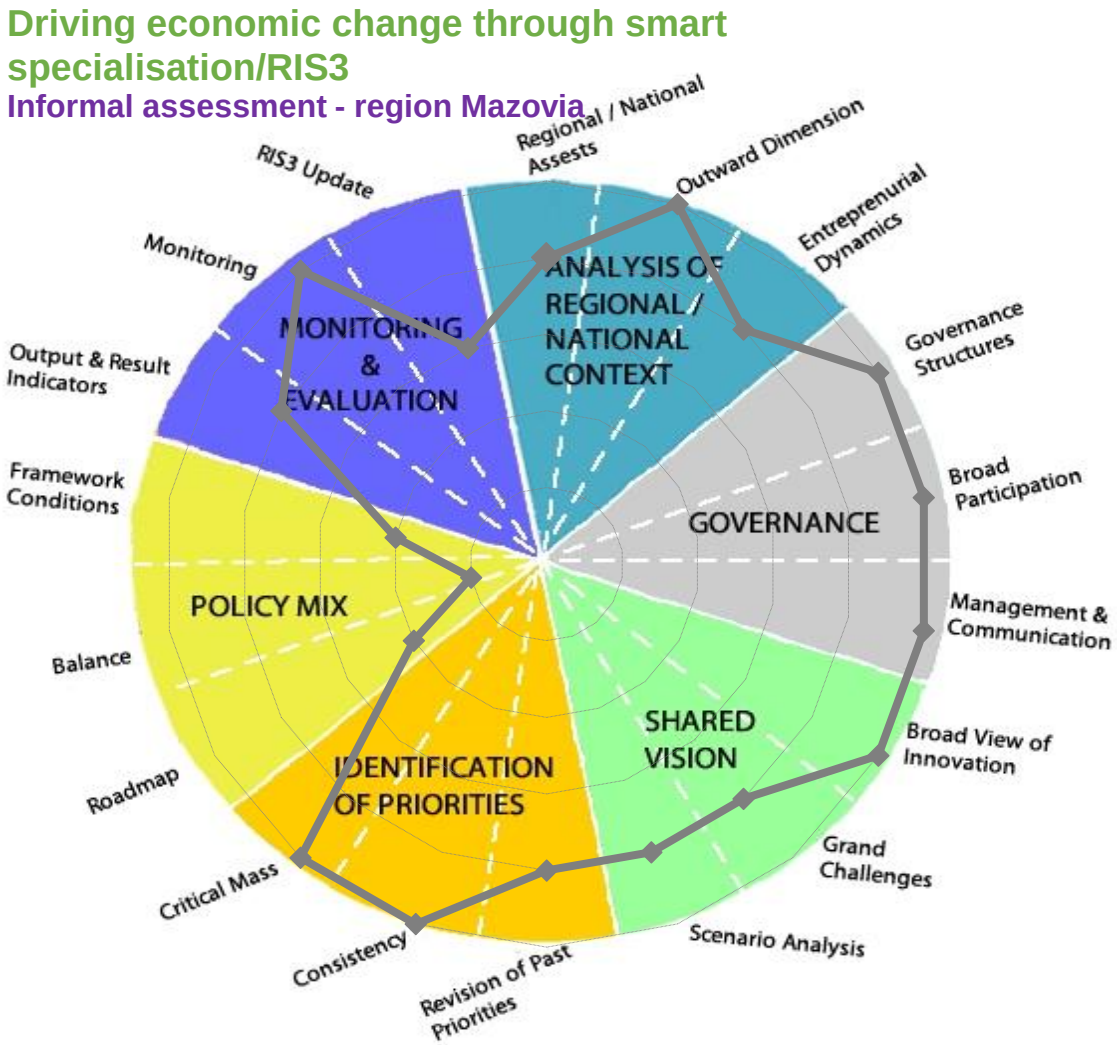
Przede wszystkim należy wskazać na **konieczność podjęcia badań dotyczących wpływu pandemii COVID-19 na poszczególne obszary inteligentnej specjalizacji**. Skutki pandemii mogą być również odczuwalne w kolejnych latach, dlatego konieczne będzie zbadanie wpływu, o którym wspomniano. W części branż skutki pandemii mogą skutkować zmianami w potrzebach oraz wyzwaniach, z którymi mierzą się przedsiębiorcy oraz jednostki naukowe. Z uwagi na dynamiczną sytuację wywołaną pandemią zbadanie tego wpływu w tym momencie wydaje się trudne. Dodatkowo wydaje się, że wyniki badania przeprowadzonego w tym momencie mogą również niewłaściwie odzwierciedlać rzeczywisty wpływ na gospodarkę regionu.

Rekomenduje się **dokonanie przeglądu składu grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji oraz innych gremiów realizujących strategię** (np. MRI, Forum IOB). W trakcie badań prowadzonych na potrzeby niniejszej ewaluacji Strategii okazało się, że część spośród wykazanych osób jest już nieaktywna. Sytuacja taka może rodzić ryzyko, że nawet w przypadku szerokiego propagowania wśród członków ww. gremiów uczestnictwa w gremiach realizujących Strategię, podmioty te mogą pozostać mało aktywne. Po dokonaniu przeglądu rekomenduje się przeprowadzić dodatkową kampanię informacyjną i rekrutację nowych interesariuszy Strategii. W trakcie wywiadów pogłębionych zwrócono uwagę na potrzebę zapewnienia większej reprezentacji poszczególnych gremiów, również biorąc pod uwagę aspekt terytorialny, tzn. liczbę reprezentantów z danego regionu (Warszawskiego stołecznego, Mazowieckiego regionalnego). Wydaje się, że takie rozwiązanie może wzmocnić terytorialne podejście do realizacji Strategii.

Podsumowanie

Na podstawie dokonanej analizy stworzono macierz oceny, mającą na celu syntetyczną reprezentację postępów w projektowaniu RIS3. Przygotowując macierz, kierowano się wskazaniami zawartymi w *Przewodniku Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3)*[109]. Zgodnie z uwagą twórców macierzy należy zaznaczyć, że jest to narzędzie uproszczone, niestanowiące pełnej diagnozy, a jedynie ukierunkowujące działania decydentów w stronę obszarów dokumentu wymagających ulepszeń lub korekt. Macierz zbudowano na podstawie sześciu kroków opisanych w ww. dokumencie, obejmujących po 3 krytyczne dla każdego kroku czynniki. Macierz zaprezentowano poniżej, natomiast uzasadnienie dokonanej oceny zawiera tabela w dalszej części rozdziału.

Rysunek 6. Syntetyczna reprezentacja postępów w projektowaniu RIS3



Źródło: opracowanie na podstawie: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ris3-assessment-wheel (dostęp: 10.11.2020).

[109] *Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3).*

Krok określony w Przewodniku	Czynnik krytyczny	Ocena[110]	Uzasadnienie dokonanej oceny
ANALIZA KONTEKSTU REGIONALNEGO/ KRAJOWEGO ***(ANALYSIS OF REGIONAL/ NATIONAL CONTEXT)***	**Aktywa regionalne / krajowe** ***(Regional/National Assets)***	**4**	W ramach Strategii przeprowadzono analizę SWOT, uwzględniając wymiar terytorialny oraz zróżnicowanie Mazowsza. Twórcy dokumentu opracowali go, uwzględniając potencjał innowacyjny oraz oparty na wiedzy, zaś samo wypracowanie obszarów inteligentnej specjalizacji odbyło się z uwzględnieniem procesu przedsiębiorczego odkrywania, przy zaangażowaniu potencjalnych interesariuszy z regionu zarówno w postaci gremiów sformalizowanych (np. Forum IOB, grupy robocze), jak i w sposób niesformalizowany (podczas konsultacji społecznych). Projekt Strategii w niewystarczającym stopniu uwzględnia kwestię możliwości wsparcia regionalnego, które może zostać wykorzystane na potrzeby realizacji RIS Mazovia.
	Wymiar zewnętrzny ***(Outward Dimension)***	**5**	Budowa silnych i prawidłowo funkcjonujących łańcuchów wartości łączących przedsiębiorstwa stanowi jeden z celów strategicznych projektu Strategii, budowanie i wspieranie sieci współpracy z udziałem firm innowacyjnych stanowi natomiast jedno z działań przewidzianych w projekcie Strategii do realizacji. Zagadnienie to jest prawidłowo zaakcentowane i szczegółowo opisane w dokumencie.
	Dynamika przedsiębiorców ***(Entreprenurial Dynamics)***	**4**	Zagadnienia dotyczące klastrów, ich roli w tworzeniu innowacji oraz kwestie wspierania ich rozwoju, przede wszystkim w celu uzyskania przez dany klaster statusu Krajowego Klastra Kluczowego, zostały odzwierciedlone w projekcie dokumentu. W projekcie RIS 2030 niewystarczająco zaakcentowano natomiast rolę start-upów.
ZARZĄDZANIE ***(GOVERNANCE)***	**Struktury zarządzania** ***(Governance Structures)***	**5**	Struktura zarządzania Strategią została określona prawidłowo i precyzyjnie. Wskazane zostały gremia oraz podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych obszarów Strategii. Zadania określono w sposób rozłączny, co zapobiegnie ewentualnym sporom kompetencyjnym. Zadania, role i obowiązki zostały zatem określone prawidłowo, adekwatnie do kompetencji i doświadczenia podmiotów, które zostały przypisane do ich wykonania.

[110] *Oceny dokonano zgodnie z zaprezentowaną poniżej skalą: 0 = brak informacji o konkretnym elemencie, 1 = słaba informacja, 2 = informacja do ulepszenia, 3 = informacja ujęta w sposób przeciętny, 4 = silne zaakcentowanie informacji, 5 = informacja wyczerpująca, niewymagająca podejmowania dalszych kroków w celu ulepszenia treści Strategii.*

Krok określony w Przewodniku	Czynnik krytyczny	Ocena[110]	Uzasadnienie dokonanej oceny
	Szerokie uczestnictwo *(Broad Participation)*	5	W ramach Strategii oparto się na modelu poczwórnej helisy. W proces realizacji Strategii zaangażowane zostały podmioty ze środowiska biznesu, nauki oraz samorządu, a także społeczności lokalnej, co pozwala na wielopoziomowe i zróżnicowane reprezentowanie potrzeb interesariuszy Strategii. Media zaangażowane są na poziomie informowania o dokumencie (np. w celu przeprowadzenia warsztatów strategicznych bądź konsultacji projektu dokumentu).
	Zarządzanie i komunikacja *(Management&Communication)*	5	W ramach procesu aktualizacji dokumentu podjęto działania zmierzające do wykorzystania potencjału społecznego. Odbyło się to poprzez organizację warsztatów strategicznych oraz konsultacji społecznych projektu Strategii. Forma e-zarządzania została wykorzystana np. do organizacji konferencji podsumowującej proces aktualizacji. Należy wskazać jednak, że z uwagi na sytuację pandemii proces ten musiał odbyć się drogą elektroniczną (podobnie jak konsultacje społeczne).
WSPÓLNA WIZJA *(SHARED VISION)*	**Szerokie spojrzenie na innowacje** *(Broad View of Innovation)*	5	Struktura inteligentnej specjalizacji regionu została określona cross-sektorowo, co pozwala na uwzględnienie w jej ramach zróżnicowanych innowacji, nieograniczających się do sfery technologicznej i naukowej. Ponadto należy zwrócić uwagę, że każdy z obszarów inteligentnej specjalizacji powiązany jest, poza sferą innowacji, technologii i nauki, również z inną sferą: w przypadku obszaru "Bezpieczna żywność" zauważalne są konotacje ze sferą rynkową i społeczną, w przypadku obszaru "Inteligentne systemy w i przemyśle i infrastrukturze" zaakcentowana została sfera organizacyjna. Obszar pn. "Nowoczesny ekosystem biznesowy" oparty jest o sferę usługową, natomiast obszar "Wysoka jakość życia" wiąże się ze sferą społeczną. Kwestię szerokiego spojrzenia na zagadnienie innowacji należy zatem ocenić pozytywnie.
	Wielkie wyzwania *(Grand Challenges)*	4	Strategia odwołuje się do rozwoju odpowiedzialnego, społecznie wrażliwego oraz zrównoważonego terytorialnie. Odwołania do tego zakresu są widoczne w wielu miejscach ewaluowanego dokumentu, co następuje m.in. poprzez uwzględnienie zróżnicowania regionalnego Mazowsza.
	Analiza scenariuszy	4	Projekt Strategii został sporządzony w oparciu o prognozę scenariuszową. Wskazane zostały trzy scenariusze rozwoju sytuacji: optymistyczny, umiarkowany i pesymistyczny. Każdy z nich został opisany

Krok określony w Przewodniku	Czynnik krytyczny	Ocena[110]	Uzasadnienie dokonanej oceny
	(Scenario Analysis)		oraz wskazane zostały kluczowe zadania, na które położony zostanie nacisk w przypadku zaistnienia danego scenariusza. Ponadto na etapie przygotowania dokumentów wdrożeniowych RIS 2030 opracowana zostanie analiza ryzyka. Projekt strategii jest zatem przygotowany na zaistnienie ryzyk we właściwy sposób.
IDENTYFIKACJA PRIORYTETÓW ***(IDENTIFICATION OF PRIORITIES)***	**Rewizja poprzednich priorytetów** ***(Revision of Past Priorities)***	**4**	Aktualizacja projektu Strategii została przeprowadzona w oparciu o doświadczenia wynikające z realizacji *Strategii Rozwoju Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku. Innowacyjne Mazowsze*. Na tej podstawie doprecyzowano zakres przedmiotowy obszarów inteligentnej specjalizacji. W procesie przygotowania projektu Strategii nie nastąpiło jednak odejście od wczesniej przyjętych obszarów, a ich rewizja – autorzy dokumentu wykorzystali zatem wiedzę pozyskaną z minionych doświadczeń.
	Konsystencja ***(Consistency)***	**5**	Proces przedsiębiorczego odkrywania został zapewniony poprzez zaangażowanie w prace nad projektem Strategii zróżnicowanego grona interesariuszy. Nastąpiło to poprzez organizację cyklu warsztatów strategicznych poprzedzających aktualizację. Ponadto w ramach stałych gremiów, mających w zakresie realizowanych zadań przegląd, monitorowanie i aktualizacje inteligentnej specjalizacji funkcjonują grupy robocze ds. inteligentnej specjalizacji.
	Masa Krytyczna ***(Critical Mass)***	**5**	Celowi głównemu podporządkowano 4 cele strategiczne (szczegółowe), skoncentrowane na obszarach rozwijania współpracy oraz budowy potencjału i systemu innowacji. Przewidziano, że priorytetyzacja przedsięwzięć będzie odbywać się poprzez ocenę zgodności projektów z dokumentami, takimi jak na przykład priorytetowe kierunki badań, priorytetowe kierunki kształcenia zawodowego, mapy potrzeb w zakresie infrastruktury lub kompetencji czy też plany działań tworzone na potrzeby projektów w ramach programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej lub innych programów rozwoju promujących współpracę w obszarach inteligentnej specjalizacji.
POLICY MIX ***(POLICY MIX)***	**Mapa drogowa** ***(Roadmap)***	**2**	Działania przewidziane do realizacji w ramach dokumentu stanowią otwarty katalog. Może on ulec zmianie na poziomie Programu Wdrożeniowego. W ramach strategii nie określono projektów

Krok określony w Przewodniku	Czynnik krytyczny	Ocena[110]	Uzasadnienie dokonanej oceny
			pilotażowych. Dokumenty wdrożeniowe Strategii planowane są do opracowania w późniejszym czasie, w tym do identyfikacji projektów pilotażowych lub strategicznych.
	Saldo ***(Balance)***	**1**	Projekt Strategii nie zawiera informacji nt. finansowania. Wskazano jedynie potencjalne źródła finansowania, nie przyporządkowano ich jednak do konkretnych celów/priorytetów/działań. Wynika to z faktu, że dopiero po zatwierdzeniu RPO WM 2021-2027 możliwe będzie określenie, z jakich źródeł będzie finansowana realizacja Strategii. Środki unijne są bowiem głównym źródłem finansowania realizacji RIS 2030.
	Warunki ramowe ***(Framework Conditions)***	**2**	Ramy czasowe Strategii zostały określone prawidłowo i oparte na okresie programowania UE, które wskazano jako główne źródło finansowania realizacji Strategii. Biorąc jednak pod uwagę, że "mapa drogowa", zawierająca m.in. Plan działania (programy wdrożeniowe) oraz projekty pilotażowe, z uwagi na swój charakter zostanie opracowana w późniejszym czasie, na etapie ewaluacji nie jest możliwe odniesienie się do analizowanej kwestii w sposób kompleksowy.
MONITOROWANIE I OCENA ***(MONITORING & EVALUATION)***	**Wskaźniki produktu i rezultatu** ***(Output & Result Indicators)***	**4**	Lista wskaźników produktu i rezultatu została zaprezentowana w projekcie dokumentu (z adnotacją, że może zostać rozszerzona). Zastosowane wskaźniki są jasno powiązane z celami, zaś punkty odniesienia pozwalają na powiązanie wskaźnika z celem Strategii.
	Monitorowanie ***(Monitoring)***	**5**	System monitorowania został zbudowany w oparciu o statystyki publiczne. Oparcie się na takich źródłach gwarantuje dostępność danych oraz możliwość ich bieżącego monitorowania. Zadanie to powierzono Instytucji Zarządzającej Regionalną Strategią Innowacji – Zespołowi Rozwoju i Zarządzania Regionalną Strategią Innowacji.
	Aktualizacja RIS3 ***(RIS3 Update)***	**3**	System monitorowania zakłada przegląd cykliczny, co rok bądź co 2 lata. W wyniku procesu może zostać dokonana aktualizacja dokumentu, dotycząca zarówno priorytetów, jak i samego systemu wskaźników.

Źródło: opracowanie na podstawie: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/ris3-assessment-wheel (dostęp: 10.11.2020).

Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
1	Analiza SWOT nie wskazuje wszystkich istotnych czynników wpływających na rozwój innowacji w województwie. Pominięto m.in. wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę. Część spośród elementów należałoby natomiast rozpatrywać dwuznaczeniowo, jak np. skutki możliwego kryzysu gospodarczego (zarówno poprzez pryzmat szans – jako generator zmiany w gospodarce – jak i przez pryzmat zagrożeń) – na aspekt ten zwrócono uwagę w trakcie konsultacji społecznych. Nie wszystkie czynniki zostały również przyporządkowane prawidłowo do odpowiednich regionów, dla których są charakterystyczne. Przykładem może być podejście UE do wspierania regionów słabszych, co powoduje, że region Warszawski centralny często jest wyłączany z	Rekomenduje się dokonanie przeglądu analizy SWOT oraz zidentyfikowanych w jej ramach czynników pod kątem: • kompletności listy szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron poprzez ujęcie m.in. wynikających z pandemii COVID-19; • prawidłowości przyporządkowania poszczególnych czynników do regionu Mazowieckiego regionalnego, Warszawskiego stołecznego oraz obydwu regionów; • prawidłowości przyporządkowania poszczególnych elementów do właściwych części analizy SWOT. **-> Strona 20 raportu**	Analiza SWOT/TOWS **-> Strony 25-30 projektu Strategii**	Należy poddać analizę SWOT ponownej ocenie pod kątem tego, czy uwzględnia ona wszystkie istotne dla rozwoju innowacji w województwie czynniki. W przypadku stwierdzenia braków analizę należy uzupełnić w odpowiednim zakresie. Należy zastanowić się również, czy analiza prawidłowo porządkuje czynniki przynależne do regionów Mazowieckiego regionalnego oraz Warszawskiego stołecznego oraz dokonać stosownych korekt. W dalszej kolejności należy poddać ponownej analizie wszystkie powiązane z analizą SWOT elementy projektu Strategii (np. analizę TOWS).

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
	możliwości uzyskania wsparcia finansowego lub możliwości te są istotnie ograniczone – kwestia ta była przedmiotem analiz w ramach wywiadów pogłębionych. Na część spośród wskazanych kwestii (m.in. wynikających z pandemii COVID-19) zwrócono uwagę w przeprowadzonym panelu delfickim. **-> Strony 18-20 raportu**			
2	Analiza SWOT wymaga uzupełnienia. Nie zawiera wag przyporządkowanych poszczególnym problemom, brak też krzyżowych powiązań ukazujących zależności pomiędzy czynnikami zidentyfikowanymi w analizie. Zaobserwowane braki powodują, że odbiorca dokumentu może odnieść wrażenie, iż poszczególne czynniki analizy SWOT są równoważne. Analizy nie wieńczy również wybór odpowiedniego typu Strategii (konserwatywna, agresywna, konkurencyjna, defensywna).	Rekomenduje się, by poddać uzupełnieniu zapisy analizy SWOT poprzez wskazanie wagi każdego z czynników oraz ponowną weryfikację analizy TOWS dokonanej na podstawie analizy SWOT. Uzupełnieniu powinna podlegać również część dotycząca określenia typu wdrażanej Strategii. **-> Strona 20 raportu**	Analiza SWOT/TOWS **-> Strony 25-30 projektu Strategii**	Analiza SWOT powinna zostać poddana korekcie polegającej na określeniu wagi każdego z czynników. Na tej podstawie odrębnie dla Mazowsza jako całości oraz dla obydwu regionów (Mazowieckiego regionalnego oraz Warszawskiego stołecznego) możliwe będzie przeprowadzenie analizy TOWS oraz określenie typu strategii, jaki będzie najwłaściwszy dla obydwu regionów (Mazowieckiego regionalnego oraz Warszawskiego stołecznego).

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
	-> Strona 20 raportu			
3	Wizja Strategii nie koresponduje bezpośrednio z celami strategicznymi. Wizja jest bardzo rozbudowana, szeroka i do końca nie jest zrozumiałe, dlaczego następuje porównanie Mazowsza do Europy Środkowo-Wschodniej, na co zwrócili uwagę przedstawiciele gremiów zaangażowanych w realizację Strategii. Zdaniem badanych respondentów powinno następować porównanie do krajów Europy Zachodniej – w przypadku Europy Środkowo-Wschodniej mamy do czynienia z niewielkimi państwami, z którymi porównywanie pozycji makroregionu ze średniej wielkości państwa europejskiego, jakim jest Polska, wydaje się niezasadne. Kształt wizji budzi również wątpliwości semantyczne. Określenie „region” (zarówno w wizji, jak i w celu głównym) zastosowane zostało w odniesieniu do	Przeformułowanie wizji powinno ukazywać Mazowsze jako makroregion, który może być porównywalny (w wyniku realizacji obecnej Strategii i kolejnych) do regionów stołecznych w Europie Zachodniej. Należy rozważyć zmianę wizji poprzez dookreślenie, co należy rozumieć jako „region”. Należy rozważyć również zawężenie wizji. **-> Strona 22 raportu**	Wizja oraz cel główny **-> Strony 30-31 projektu Strategii**	Konieczne jest poddanie ponownej analizie wizji postawionej w Strategii. Z uwagi na hierarchiczną budowę dokumentu (z wizji wynikają cele, a z celów działania), w wyniku korekty wizji konieczne jest poddanie analizie również innych elementów Strategii w celu zbadania, czy zmiana wizji nie wpłynie na spójność dokumentu oraz poszczególnych jego elementów. W przypadku zaobserwowania takiego wpływu konieczne jest dokonanie korekt również w innych elementach dokumentu (np. celach, działaniach).

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
	województwa – makroregionu, w skład którego wchodzą dwa regiony – Warszawski stołeczny i Mazowiecki regionalny. **-> Strona 22 raportu**			
4	Scenariusze rozwoju wskazane w projekcie Strategii są niespójne. Pomijają istotne aspekty, które mogą wpłynąć na rozwój sytuacji w regionie bądź traktują je bardzo pobieżnie (m.in. COVID-19 i wynikające z niego negatywne skutki). Koncentrują się również na uwarunkowaniach zewnętrznych (międzynarodowych), pomijając odniesienie do czynników oddziałujących w kraju oraz w województwie. Należy także zweryfikować, czy podstawione w scenariuszach obrazy tego, jak będzie wyglądało województwo w przypadku zaistnienia danego scenariusza są właściwe – scenariusz optymistyczny opisany w projekcie Strategii zakłada	Konieczne jest ponowne przeprowadzenie analizy scenariuszowej poprzez wskazanie oddziaływań, jakie będą wpływały na regiony w najbliższych latach. Należy również uzupełnić scenariusze o czynniki, które mogą wystąpić w najbliższym otoczeniu regionów, w tym o czynniki oddolne (lokalne) – tj. niezadowolenie społeczne oraz niestabilność władzy tym wywołana, zmiany demograficzne wpływające na rynek pracy, malejąca liczba studentów uczelni wyższych itp. Należy również sprecyzować zapisy scenariuszy, ponieważ obecnie nie do końca jest wiadome, co konkretnie autorzy dokumentu mają na myśli (np. kryzys wywołany COVID-19 – czy chodzi o kryzys	Scenariusze rozwoju **-> Strony 38-44 projektu Strategii**	Scenariusze należy poddać przeglądowi oraz uzupełnieniu w sposób określony w rekomendacji. Należy również sprecyzować zapisy scenariuszy, uwzględniając zapisy niniejszego raportu: • w przypadku scenariusza optymistycznego należy wskazać nie na niepogłębianie się różnic rozwojowych pomiędzy obydwoma regionami województwa mazowieckiego, lecz na zmniejszanie się tych różnic; • wśród planowanych w przypadku zaistnienia scenariusza optymistycznego działań należy uwzględnić wykorzystanie narzędzi

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
	bowiem, że różnice pomiędzy obydwoma regionami Mazowsza nie będą się zacierały – a pozostaną na tym samym, niezmiennym poziomie, co nakazuje poddać w wątpliwość prawidłowość sporządzenia scenariusza. W przypadku scenariusza optymistycznego różnice powinny bowiem ulegać zatarciu. **-> Strony 26-33 raportu**	gospodarczy, zdrowotny, czy też jakiś inny?).**-> Strony 26-33 raportu**		wspierania współpracy na obszarze Mazowsza regionalnego, co mogłoby ułatwić rozwój współpracy nauki i biznesu poza regionem Warszawskim stołecznym i zmniejszyć problem, jakim jest rozwarstwienie społeczno-gospodarcze województwa mazowieckiego; • scenariusz optymistyczny powinien w większym niż obecnie zakresie zaakcentować potrzeby regionu Mazowieckiego regionalnego; • we wszystkich scenariuszach należy uwzględnić kryzysy, które będą dotyczyć najbliższego otoczenia województwa mazowieckiego (np. innych województw Polski i państw europejskich). W bieżącej wersji RIS 2030 nie wskazano bowiem, że niekorzystne uwarunkowania mogą dotyczyć bliższego otoczenia, z którymi jednak władze województwa i

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
				kraju poradzą sobie (np. poprzez przyjętą politykę); • scenariusze zaproponowane w projekcie Strategii powinny uwzględniać przynajmniej kilka zmiennych, których oddziaływanie w ciągu najbliższych 2-3 lat może być znaczące (w tym zmiennych wynikających z pandemii COVID-19). Pandemia oraz jej skutki stają się bowiem jednym z głównych czynników, przez które obecnie rozpatruje się rozwój społeczno-gospodarczy; • po uzupełnieniu scenariusza o komponenty wskazane powyżej konieczne będzie dokonanie przeglądu działań, jakie zostaną podjęte w przypadku wystąpienia scenariusza umiarkowanego oraz uzupełnienie ich;

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
				• wskazać należy, jaka strategia będzie stosowana w przypadku wystąpienia danego scenariusza: agresywna, konserwatywna, konkurencyjna, czy defensywna.
5	Zapisy strategii na poziomie podregionalnym bądź lokalnym korespondują z celami, które stawia przed sobą RIS 2030. Obecnie nie jest to jednak wymóg. **-> Strony 33 oraz 48 raportu**	Zaleca się, by przyszłe Strategie na poziomie podregionów (lub inne lokalne akty prawne) uwzględniały cele, jakie stawia przed województwem RIS 2030. **-> Strona 33 raportu**	Uwaga ogólna	Zaleca się wprowadzenie zapisów wskazujących na możliwość otrzymania dodatkowej punktacji na etapie oceny wniosków o dofinansowanie w ramach RPO WM 2021-2027 w przypadku, jeśli wnioskodawca (samorząd lokalny ubiegający się o wsparcie finansowe) będzie posiadał dokument szczebla lokalnego o znaczeniu strategicznym, w którym będzie wskazane dążenie do osiągnięcia celów korespondujących z RIS 2030. Rekomenduje się poświęcić szczególną uwagę regionowi Mazowieckiemu regionalnemu i ponowną analizę wskazanych w projekcie strategii działań w celu

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
				lepszego ich zaadresowania, adekwatnie do potencjału tego regionu.
6	Zauważa się niezadowalający poziom zaangażowania środowiska biznesu w prace grup roboczych. Może to być warunkowane tym, że przedstawiciele środowiska biznesu obawiają się współpracy z podmiotami potencjalnie konkurującymi z nimi na rynku komercyjnym, jak również z uwagi na brak czasu ze względu na inne zajęcia. **-> Strony 28 oraz 71 raportu**	Rekomenduje się, by rozważyć organizację procesu współpracy ze środowiskiem biznesu w ramach nieformalnych gremiów. Zaleca się również, by współpraca angażująca środowisko biznesu odbywała się nie w standardowych godzinach pracy, ale w godzinach popołudniowo-wieczornych. To pozwoliłoby uzyskać przez IZ RIS opinie tego środowiska oraz zwiększyć poziom jego zaangażowania w realizację Strategii. **-> Strona 71 raportu**	Instytucje zaangażowane we wdrażanie RIS Mazovia 2030 **-> Strony 44-48 projektu Strategii**	Zaleca się rozważenie możliwości wprowadzenia zmian do modelu współpracy, obecnie obejmującego formalne gremia. Zaleca się intensyfikację kontaktów drogą e-mailową na linii środowisko biznesu-IZ RIS, dzięki czemu osoby zaangażowane w realizację Strategii po stronie IZ będą mogły szerzej zapoznać się z potrzebami i oczekiwaniami środowiska biznesu w zakresie innowacyjności.
7	Skutki pandemii COVID-19 są obecnie trudne do przewidzenia. Nie sposób jednak powiedzieć, że będą one miały mały wpływ. Wpływ ten może być istotny, dlatego konieczne jest zbadanie wpływu pandemii na poszczególne branże. **-> Strona 81-82 raportu**	Rekomenduje się, by po wyhamowaniu gospodarczym spowodowanym COVID-19 (np. po dopuszczeniu do użytku szczepionki, co spowoduje możliwość powrotu przedsiębiorstw do normalnej działalności) przeprowadzić badania dot. wpływu pandemii na poszczególne obszary inteligentnej specjalizacji. Pozwoli to wskazać, które obszary potrzebują zwiększonego względem	Uwaga ogólna	Zaleca się, by badanie przeprowadzić przed opracowaniem II. Programu wdrożeniowego dla Strategii. Pozwoli to określić, które obszary inteligentnej specjalizacji potrzebują zwiększonego, względem przewidywań, wsparcia, a które były odporne na kryzys wywołany pandemią. To z kolei pozwoli na bardziej precyzyjne alokowanie środków w

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
		przewidywań wsparcia, a które były odporne na kryzys wywołany pandemią. To z kolei pozwoli na lepszą alokację środków oraz określenie zamierzeń w planach wdrożeniowych. **-> Strona 81-82 raportu**		ramach przedsięwzięć ujmowanych w Programie wdrożeniowym.
8	Badania prowadzone na potrzeby niniejszej ewaluacji dowiodły, że część spośród osób wskazywanych w składzie grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji jest nieaktywna (np. z uwagi na to, że już nie pracuje w danym podmiocie). Sytuacja taka może rodzić ryzyko, że nawet w przypadku szerokiego propagowania działalności wśród członków ww. gremiów mogą one pozostać mało aktywne. **-> Strona 84 raportu**	Rekomenduje się regularne dokonywanie przeglądu składu grup roboczych ds. inteligentnej specjalizacji oraz innych gremiów realizujących strategię (np. MRI, Forum IOB). Następnie w przypadku zidentyfikowania konieczności należy przeprowadzić działania rekrutacyjne uzupełniające skład tych gremiów. W związku ze słabą rozpoznawalnością dotychczasowej Strategii (RIS 2020) zaleca się przeprowadzenie działań informacyjno-promocyjnych nowej Strategii (RIS 2030) wśród potencjalnych interesariuszy. **-> Strona 84 raportu**	Instytucje zaangażowane we wdrażanie RIS Mazovia 2030 **-> Strony 44-48 projektu Strategii**	Należy nawiązać kontakt z członkami grupy roboczej ds. inteligentnej specjalizacji w celu potwierdzenia gotowości do pracy w ramach grupy. Następnie należy przeprowadzić rekrutację do grup wśród podmiotów, które mogą być zainteresowane działaniami na rzecz realizacji Strategii. Zalecane jest, by zapewnić reprezentację poszczególnych gremiów nie tylko w obszarze inteligentnej specjalizacji, ale również biorąc pod uwagę to, z którego regionu (Warszawskiego stołecznego lub Mazowieckiego regionalnego) pochodzi dany reprezentant. Działania

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
				rekrutacyjne należy wspomóc działaniami informacyjno-promocyjnymi, które powinny zostać ujęte w ramach planu komunikacji Strategii.
9	Cel Strategiczny I. jest zakrojony bardzo szeroko i jest pozytywnie oceniany. Zdaniem Zespołu Badawczego można jednak rozważyć jego doprecyzowanie o dodatkowe działania. **-> Strona 23-24 raportu**	Można rozważyć uzupełnienie tego celu o działanie związane: 1) z budowaniem kultury organizacyjnej opartej na innowacjach (kultury innowacji) wśród przedsiębiorstw oraz 2) z inkubacją startup-ów (w tym firm *spin off* i *spin out*). Z diagnozy społeczno-gospodarczej wynika, iż działalność innowacyjna mazowieckich przedsiębiorców często ma charakter działań podejmowanych *ad hoc*. Traktowanie innowacji jako strategicznego celu przedsiębiorstwa, które będzie budowało i utrzymywało zdobytą pozycję konkurencyjną, powinno być działaniem zaplanowanym i realizowanym w sposób ciągły. Przy zaprogramowanym na innowacje myśleniu i podejściu przedsiębiorców innowacyjność	Cel Strategiczny I **-> strona 32-34 projektu Strategii**	Cel i przyporządkowane do niego działania należy poddać przeglądowi i uzupełnieniu o wskazane elementy.

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
		będzie wzrastać. Warto zatem wskazać w projekcie Strategii, iż w toku jej realizacji będą planowane projekty w tym zakresie. Aktywność innowacyjną społeczeństwa można pobudzać stwarzając możliwości do tworzenia startup-ów. Słabą strona Mazowsza jest mała liczba firm inkubowanych w parkach technologicznych. Z drugiej strony najbardziej innowacyjną grupą społeczną są pracownicy ze stopniami naukowymi mający doświadczenie zawodowe. Na Mazowszu jest duża liczba takich pracowników i jest to silną strona tego makroregionu. Sugeruje się zatem, aby rozszerzyć cel strategiczny o zapisy dotyczące inkubacji i komercjalizacji startup-ów, w szczególności tych wywodzących się ze środowisk akademickich (pracownicy naukowi, studenci). **-> Strona 23-24 raportu**		

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
10	Analiza podejścia do inteligentnej specjalizacji w kontekście *Przewodnika Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS3)* została oceniona w zróżnicowany sposób. Najpełniej podejście jest wypełniane w obszarach analizy kontekstu regionalnego, zarządzania, wizji oraz identyfikacji priorytetów. Policy mix jest najsłabszym elementem podejścia, wymagającym korekt w projekcie dokumentu. Korekty powinny objąć uzupełnienia w zakresie wskazania źródeł finansowania, jak również opracowania – po zatwierdzeniu RIS 2030 – programów wdrożeniowych. Niski poziom oceny mas krytycznych w przypadku tego obszaru wynika m.in. właśnie z braku określenia ram finansowych, co spowodowane jest jednak obiektywnymi czynnikami (brak ustaleń w zakresie alokacji środków UE na lata 2021-2027). Należy również wskazać	Korekty powinny objąć uzupełnienia w zakresie wskazania źródeł finansowania, jak również opracowania – po zatwierdzeniu RIS 2030 – programów wdrożeniowych. Niski poziom oceny mas krytycznych w przypadku tego obszaru wynika m.in. właśnie z braku określenia ram finansowych, co spowodowane jest jednak obiektywnymi czynnikami (brak ustaleń w zakresie alokacji środków UE na lata 2021-2027). **-> Strony 87-88 raportu**	Finansowanie realizacji RIS Mazovia 2030 **-> strony 78-79 projektu Strategii**	Po ustaleniu kształtu przyszłego RPO WM (na lata 2021-2027) należy uzupełnić odpowiednią część Strategii o wskazanie źródeł, z jakich będzie finansowana realizacja RIS 2030.

Lp.	Wniosek (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Powiązana z wnioskiem rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w raporcie)	Fragment projektu RIS Mazovia, którego dotyczy rekomendacja (wraz ze wskazaniem strony w projekcie strategii)	Sposób wdrożenia
	na brak projektów pilotażowych na etapie opracowania projektu RIS 2030, co jest związane z późniejszym terminem opracowania Programów Wdrożeniowych dla Strategii. Z uwagi, na to, że aspekt ten stanowi jeden z elementów (jedną z mas krytycznych) ocenianych na etapie ewaluacji podejścia do inteligentnej specjalizacji, ocena ewaluatora w odniesieniu do tego obszaru nie mogła być jednak inna. **-> Strony 87-88 raportu**			

Conclusions and recommendations

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
1	The SWOT analysis does not indicate all important factors influencing the development of innovation in the voivodeship. Among other things, the impact of the COVID-19 pandemic on the economy was omitted. However, some elements should be considered in two manners, e.g. a possible economic crisis (both through the prism of opportunities - as a generator of change in the economy and through the prism of threats) – attention was drawn to this aspect during conducted public consultations. Moreover, not all factors have been correctly assigned to the appropriate regions for which they are characteristic. The European Union's approach to providing less developed regions with support may be an	It is recommended to review the SWOT analysis and the factors identified in its scope, taking into account: • The completeness of the list of opportunities, threats, strengths and weaknesses; • The correctness of assigning individual factors to the Mazowieckie regional region, Warsaw capital region and both regions; • The correctness of allocation of individual elements to the relevant parts of the SWOT analysis. **-> Page 20 of the report**	SWOT/TOWS analysis **-> Pages 25-30 of the draft Strategy**	The SWOT analysis should be re-evaluated as to whether it takes into account all factors relevant to the development of innovation in the voivodeship. If deficiencies are identified, the analysis should be supplemented to the extent appropriate. Furthermore, it seems necessary to consider whether the analysis correctly assesses the factors belonging to the Mazowieckie regional region and Warsaw capital region, and to make adjustments in this scope. Then all elements related to the SWOT analysis should be re-evaluated (e.g. TOWS analysis).

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	example, leading to the situation in which the Warsaw capital region cannot benefit from the financial aid or the possibilities for it are considerably limited - this aspect was analysed during in-depth interviews. Some of the identified issues (including those resulting from COVID-19) were discussed in the Delphi panel. **-> Pages 18-20 of the report**			
2	The SWOT analysis is incomplete. It does not contain weights assigned to individual problems and there are no cross-relations showing relationships between factors identified in the analysis. Given the observed deficiencies, recipients of the document may perceive the individual factors of the SWOT analysis as equivalent. The analysis is also not completed with the choice of an appropriate type of Strategy	It is recommended that the records of the SWOT analysis be supplemented by indicating the weighting of each factor and re-verifying the TOWS analysis made on this basis. The section on determining the type of implementation of the Strategy should also be supplemented. **-> Page 20 of the report**	SWOT/TOWS analysis **-> Pages 25-30 of the draft Strategy**	The SWOT analysis should be re-examined by determining the weight of each factor. On this basis, separately for Mazovia as a whole and for both regions (Mazowieckie regional region and Warsaw capital region), it will be possible to carry out the TOWS analysis and determine the type of strategy that will be most appropriate for both regions (Mazowieckie regional region and Warsaw capital region).

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	(conservative, aggressive, competitive, defensive). **-> Page 20 of the report**			
3	The vision of the Strategy does not correspond directly to the strategic objectives. The vision is considerably extensive, vast and it is not explained why Mazovia is being compared to Central and Eastern Europe, which was observed by representatives of parties involved in the implementation of the strategy. According to the respondents of conducted study, a comparison should relate to Western Europe - Central and Eastern Europe are characterised by relatively small countries, therefore such comparison with a macroregion from a medium size European country such as Poland seems unjustified. The wording used in the vision also raises semantic doubts. The term "region" (both in the	Changed vision shall focus on Mazovia as the macroregion that could be compared to capital regions in Western Europe (as the result of the current implemented Strategy and future documents). A change of vision should be considered by specifying what is meant by the word “region”. The narrowing of the vision should also be considered. **-> Page 22 of the report**	Vision and main objective **-> Pages 30-31 of the draft Strategy**	It is necessary to re-examine the vision set out in the Strategy. Due to the hierarchical structure of the document (objectives result from the vision and the measures result from the objectives), it is necessary to analyse also other elements of the Strategy in order to examine whether the change of vision will not affect the coherence of the document and its individual elements.

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	vision and in the main objective) was applied in relation to the voivodeship – the macroregion which includes two regions - Warsaw capital region and Mazowieckie regional region. **-> Page 22 of the report**			
4	The development scenarios specified in the draft Strategy are inconsistent. They omit important aspects that may affect the development of the situation in the region, treating them very superficially (e.g. COVID-19 and its negative effects). They also focus on external (international) conditions, omitting the reference to factors affecting the country and the voivodeship. It should be also verified if the images of what the voivodeship will look like in case of applying a given scenarios are correct. The optimistic scenario described in the	It is necessary to re-perform the scenario analysis by indicating the impacts that will affect the regions in the coming years. It is also necessary to supplement the scenarios with factors that can occur in the regions' immediate surroundings, including bottom-up (local) factors - i.e. social dissatisfaction and instability of power caused by it, demographic changes affecting the labour market, decreasing number of university students, etc.). The provisions of the scenarios should also be clarified because at present it is not entirely clear what the authors of the document have	Development scenarios **-> Pages 38-44 of the draft Strategy**	• The scenarios should be reviewed and supplemented according to the recommendation. The provisions of the scenarios should also be clarified.

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	draft Strategy assumes that the differences between the both regions of Mazovia will not be blurred and will remain at the same unchanged level which calls into question the correctness of the scenario. In the case of the optimistic scenario, the differences should be blurred. **-> Page 26-33 of the report**	in mind (for example, the crisis caused by COVID-19 - is it an economic crisis, health or other type of crisis?). **-> Page 26-33 of the report**		
5	The provisions of the strategy at sub-regional or local level correspond to the objectives of RIS 2030. Currently, this is not a requirement for documents at local level. **-> Pages 33 and 54 of the report**	It is recommended that the Management Board of the Mazowieckie Voivodeship introduces provisions concerning the possibility of receiving additional scores at the assessment stage of applications for co-financing under 2021-2027 ROP MV, given the applicant (the local government applying for financial aid) implemented a local strategic document in which objectives would correspond to RIS 2030. **-> Page 33 of the report**	General remark	It is recommended that the Management Board of the Mazowieckie Voivodeship shall introduce a requirement for local decision-makers under the local strategic documents to have provisions concerning the inclusion of RIS 2030 objectives as a condition for applying for support from the Regional Operational Programme of Mazowieckie Voivodeship within the framework of the future financial

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
				perspective to the extent consistent with 1 Political Objective.
6	There is an unsatisfactory level of involvement of the business community in working groups. It can be conditioned by the fact that representatives of the business environment are afraid of cooperation with entities potentially competitive for them on the commercial market as well as it may result from other actions of entrepreneurs during the day (related to the companies they run). **-> Page 27 and 70 of the report**	It is recommended to consider the introduction of changes to the cooperation model, which currently includes formal groups. It is recommended to intensify contacts via e-mail between the business environment and RIS MA, providing MA with an access to expanded knowledge concerning the innovation-related needs and expectations of the business sector. **-> Page 70 of the report**	Institutions involved in implementing RIS Mazovia 2030 **-> Pages 44-48 of the draft Strategy**	It is recommended to consider the introduction of changes to the cooperation model between RIS Managing Authority and business environment which currently includes formal collaborative groups during working hours (8:00 a.m. – 6:00 p.m. from Monday to Friday).
7	The effects of the COVID-19 pandemic are currently difficult to predict. However, it is not reasonable to say that they will have little impact. The impact can be significant due to its long duration, so it is necessary to study the	It is recommended that after social stunting caused by COVID-19 (e.g. after the authorisation of vaccine which will result in repealing the restrictions imposed by central authorities and the possible return of the companies to normal activity), a study should be carried out on the impact of the pandemic	General remark	It is recommended that the study should be carried out before the development of the 2nd implementation Plan for the Strategy. This will make it possible to identify which areas of smart specialisation need increased support, taking into

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	impact of the pandemic on individual sectors. **-> Page 81 of the report**	on individual areas of smart specialisation. This will make it possible to identify which areas, taking into account predictions, need increased support, and which were relatively resistant to the crisis caused by the pandemic. This, in turn, will allow a better allocation of resources and the identification of appropriate plans in the implementation plans. **-> Page 81 of the report**		account predictions, and which were resistant to the crisis caused by the pandemic. This in turn will make it possible to allocate funds more precisely within the projects included in the implementation plan.
8	The research conducted for the purposes of this evaluation led to the conclusion that some of the individuals identified in the smart specialisation working groups have been inactive (the reason of which is, for example, the fact that they do not work in a given institution anymore). This situation can entail a risk that even despite the broad promotion of RIS Managing Authority actions among the members of the	It is recommended to regularly review the lists of members of the smart specialisation working groups and other groups implementing the strategy (e.g. Mazovian Innovation Council, Business Environment Institution Forum). Then, in case of identifying a need, recruitment activities to complement the composition of these groups should be carried out. Due to the low recognisability of the existing Strategy (RIS 2020), it is recommended to	Institutions involved in implementing RIS Mazovia 2030 **-> Pages 44-48 of the draft Strategy**	Contact the members of the smart specialisation working group to confirm the readiness to work within the group. If no such confirmation is received, the representative concerned should be removed from the list. Subsequently, additional recruitment should be performed to groups among entities that can be interested in working for the benefit of the Strategy. It is recommended to ensure the

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	aforementioned groups, they can remain inactive. **-> Page 81 of the report**	carry out the information and promotional activities of the new Strategy (RIS 2030) among potential stakeholders. **-> Page 81 of the report**		representation of particular groups not only in a specific area of smart specialisation but also taking into account the region (Warsaw capital region or Mazovian regional region) from which a given representative comes. The recruitment actions should be supported by information and promotional activities which should be included in the Strategy communication plan.
9	Strategic Objective I. is considerably broad and it has been positively assessed. However, according to the members of the Research Team, it should be considered to specify the objective with additional measures. **-> Page 23-24 of the report**	It should be taken into consideration to supplement the objective with the measure concerning the organizational culture based on innovation, or, simply, a culture of innovation among enterprises, with the incubation of start-ups (including *spin off and spin out* companies). The socio-economic diagnosis leads to the conclusion that the innovation-related activity of entrepreneurs from the Mazowieckie Voivodeship is often	Strategic Objective I **-> Page 32-34 of the draft Strategy**	The objective and its assigned measures should be reviewed and supplemented with the indicated elements.

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
		based on *ad hoc* activities. Considering innovation as a strategic objective of an enterprise, building and maintaining its competitive position, should be a planned and continuously undertaken activity. With the innovation-oriented thinking and the approach of entrepreneurs, the level of innovation in the region will increase. Therefore, the draft Strategy should indicate that projects in this scope will be planned in the course of its implementation. Innovation-related activity of the society could also be stimulated by encouraging and developing opportunities for the incubation of start-ups. The inconsiderable number of companies incubated in technology parks constitutes a weakness of the region. However, the most innovative social group are employees with academic degrees and considerable work experience, of whom there is a large number in Mazovia, constituting the region's strength.		

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
		Therefore, it is suggested to expand the strategic objective with the provisions regarding the incubation and commercialization of start-ups, in particular those originating from the academic environment (academic employees, students). **-> Page 23-24 of the report**		
10	The analysis of the approach to smart specialisation in the context of the Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3) was assessed in different manners. The approach is the most fulfilled in the areas of regional context analysis, management, vision and priority identification. The policy mix is the weakest element of the approach requiring adjustments in the draft document. The low level of assessment of critical masses in the case of this area results, among other things, from the	The adjustments and corrections should include the additions in the scope of specification of funding sources as well as the development (after the approval of RIS 2030) of implementation programmes. **-> Page 87-88 of the report**	Financing the implementation of RIS Mazovia 2030 **-> Page 78-79 of the draft Strategy**	Having determined the future scope of the ROP MV (for the years 2021-2027), an adequate part of the Strategy should be supplemented with the indication of sources from which the implementation of RIS 2030 will be financed. Implementation programmes should also be developed after the approval of the Strategy by the Management Board of the Mazowieckie Voivodeship.

Item	Application (with specification of the page in the report)	Recommendation associated with the application (with specification of the page in the report)	Excerpt from the RIS Mazovia project to which the recommendation applies (with specification of the page in the draft strategy)	Implementation method
	lack of specifying the financial frameworks, which is caused, however, by objective factors (lack of arrangements for the allocation of EU funds for 2021-2027). **-> Page 87-88 of the report**			

Wykaz elementów graficznych w treści dokumentu

Spis tabel

Tabela 1. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza optymistycznego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030 27
Tabela 2. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza umiarkowanego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030 30
Tabela 3. Spójność działań zaplanowanych w przypadku wystąpienia scenariusza pesymistycznego z działaniami przyporządkowanymi do celów strategicznych RIS 2030 32
Tabela 4. Skala trudności tekstów w aplikacji Jasnopis 41
Tabela 5. Odsetek słów trudnych według części mowy zawartych w projekcie Strategii 42
Tabela 6. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030 46
Tabela 7. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2030 47
Tabela 8. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju 47
Tabela 9. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa 2030 48
Tabela 10. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami projektu Strategii Produktywności 2030 48
Tabela 11. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami projektu Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 49
Tabela 13. Zbieżność celów projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Mazowieckiego do 2030 roku z celami Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku Innowacyjne Mazowsze 49
Tabela 14. Zestawienie obszarów tematycznych uwag zgłoszonych w trakcie konsultacji społecznych projektu Strategii oraz po zakończeniu tego procesu 67

Spis rysunków

Rysunek 1. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu głównego Strategii (Mazowsze regionem wykorzystanej szansy – uzyskanie pozycji jednego z liderów innowacyjności w Europie Środkowej i Wschodniej do roku 2030) 36
Rysunek 2. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego I. Zwiększanie aktywności innowacyjnej na Mazowszu 37
Rysunek 3. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego II. Silne i efektywnie działające łańcuchy wartości łączące przedsiębiorstwa. 38
Rysunek 4. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego III. Efektywny ekosystem tworzenia i wspierania innowacji 39

Rysunek 5. Schemat zależności otoczenie zewnętrzne – zidentyfikowane problemy – cele oraz rezultaty dla celu strategicznego IV. Wzrost umiędzynarodowienia mazowieckiego ekosystemu innowacji..... 40
Rysunek 6. Syntetyczna reprezentacja postępów w projektowaniu RIS3 85

Bibliografia

Dokumenty strategiczne i wytyczne

1. Nowa strategia przemysłowa dla Europy (https://ec.europa.eu/poland/news/200310_strategy_pl);
2. Europejski Zielony Ład (https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl);
3. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego do roku 2030 (www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego);
4. Projekt Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (www.gov.pl/web/rodzina/projekt-strategii-rozwoju-kapitalu-ludzkiego-do-roku-2020--z-perspektywa-do-2030-r);
5. Projekt Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030 (bip.mkidn.gov.pl/media/docs/proj_ustaw/2019/21090820_SKRKS_-_projekt.doc);
6. Kierunki Rozwoju Polityki Klastrowej w Polsce po 2020 roku (www.gov.pl/attachment/da138d48-f679-408b-b0d0-a627e2f1b593);
7. Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego 2030 (www.mazovia.pl/zaatwspraw/prawo--przepisy/dokumenty-strategiczne/art,341,strategia-rozwoju-wojewodztwa-mazowieckiego-do-2030-roku.html).

Dokumenty związane z wdrażaniem RPO WM oraz ogólnokrajowe programy operacyjne

1. projekt Umowy Partnerstwa;
2. Mapa Drogowa Transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym;
3. Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju (Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju);
4. Projekty rozporządzeń Komisji Europejskiej dotyczące perspektywy finansowej 2021-2027;

lub ich kolejne obowiązujące edycje, jeśli będą dostępne w okresie realizacji niniejszego zadania (np. projekt Strategii Produktywności).

Ogólnodostępne bazy danych

1. Bank Danych Lokalnych GUS (baza dostępna na stronie www.bdl.stat.gov.pl).

Analizy i badania dotyczące zagadnień innowacyjności przeprowadzone na zlecenie Zamawiającego

1. Analiza potencjału innowacyjnego Mazowsza w ujęciu krajowym i międzynarodowym;
2. Analiza projektów zgłoszonych do dofinansowania w ramach Działania 1.2 i 3.3, Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020 – II edycja;

3. Raport pt. „Przeprowadzenie analizy wąskich gardeł dyfuzji innowacji na Mazowszu, w tym cyfryzacji i opracowanie na tej podstawie ekspertyzy w formie raportu”;
4. Identyfikacja łańcuchów wartości w obszarach inteligentnych specjalizacji Mazowsza;
5. Ewaluacja średniookresowa Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku;
6. Informacja dla ZWM dotycząca spełnienia warunku podstawowego nr 1.1 w perspektywie finansowej 2021-2027;
7. Przewodnik Strategii Badań i Innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji (RIS 3).

Inne źródła zidentyfikowane przez Wykonawcę lub Zamawiającego w trakcie realizacji badania

1. Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju;
2. Analiza działalności B+R w regionie Mazowsza, Raport końcowy, Warszawa 2013;
3. Analiza potencjału i trendów rozwojowych branży metalowej na Mazowszu – raport z badania, Warszawa 2018;
4. Analiza sektora usług opartych na wiedzy (KIBS) ze szczególnym uwzględnieniem usług high-tech. Raport końcowy, Warszawa 2015;
5. Analiza wpływu potencjału dużych firm na innowacyjność Mazowsza, Warszawa 2014;
6. Analiza zmian w działalności podmiotów gospodarki narodowej na Mazowszu w kontekście realizacji RIS Mazovia 2007-2015, Warszawa 2013;
7. Arak P., Ivanov A., Peleah M., Płoszaj A., Rakocy K., Wyszkowski K., Krajowy raport o rozwoju społecznym. Polska 2012. Rozwój regionalny i lokalny, Biuro Projektowe UNDP w Polsce, Warszawa 2012;
8. Badanie potencjałów i specjalizacji województwa mazowieckiego, Mazowieckie Obserwatorium Terytorialne, Warszawa, b.d.;
9. Badanie poziomu aktywności międzynarodowych firm Mazowsza – identyfikacja firm nie eksporterów, Warszawa 2014;
10. Bal-Domańska B., Stańczyk E., Identyfikacja klas województw ze względu na poziom rozwoju sektora przemysłowego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2017, nr 477, s. 11–23;
11. Bank Światowy, W kierunku innowacyjnej Polski: Proces przedsiębiorczego odkrywania i analiza potrzeb przedsiębiorstw w Polsce, World Bank Group, Warszawa 2015;
12. Barometr zawodów – prognozy dla powiatów województwa mazowieckiego, Warszawa 2018;
13. Barometr zawodów 2019: Raport podsumowujący badanie w województwie mazowieckim, Warszawa 2018;
14. Baza Demografia, GUS;
15. Bembenek B., Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach - współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 444, s. 31–46;
16. Bergman E. M., Feser, E., Innovation system effects on technological adoption in a regional value chain, “European Planning Studies” 2001, nr 9(5), 629-648;

17. Białoskurski S., Goliszek A., Postrzeganie innowacyjności wybranych produktów spożywczych przez nabywców, „Przegląd Organizacji" 2017, nr 11 (934), s. 40-46;
18. Białoskurski Sebastian, Wizerunek a innowacyjność współczesnych produktów żywnościowych, „Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Handel Wewnętrzny" 2018, z. 3, s. 59-69;
19. Borowska-Żywno A., Pracownicy z Ukrainy na polskim rynku pracy: szanse, wyzwania, zagrożenia, [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 1, Wzrost, rozwój i polityka gospodarcza, red. E. Gruszewska, K. Karpińska, A. Protasiewicz, Białystok 2018, s. 112-127;
20. Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P., Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015, PARP, Warszawa 2016;
21. Burzyńska D., Jabłońska M., Znaczenie i perspektywy rozwoju sektora Business Angels w Polsce na tle Unii Europejskiej, „Finansowe i organizacyjne aspekty kooperacji nauki i lokalnej przedsiębiorczości" 2016, Badania i analizy - cz. 1, red. M. Wypych, P. Trippner, tom XVII, z. 9, cz. I, s. 7-21. s. 7-21;
22. Chen S., De Simone L., Hanlon M., Lester R., The effect of innovation box regimes on income shifting and real activity, 2019;
23. Chmielewska I, Dobroczek G., Panuciak A., Obywatele Ukrainy pracujący w Polsce – raport z badania, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2018;
24. Coccia M., The interaction between public and private R&D expenditure and national productivity, "Prometheus" 2011, nr 29(2), s. 121-130;
25. Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa;
26. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies;
27. Dojrzałość innowacyjna firm w Polsce, KPMG, Warszawa 2014;
28. Dyląg A., Łącała Z., Regionalne zróżnicowanie innowacyjności w Polsce. Uwarunkowania psychospołeczne, Regionalne zróżnicowanie rozwoju ekonomicznego Polski, red. M. Trojak, Kraków 2013;
29. Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2018 roku, GUS;
30. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016-2018, GUS;
31. Działalność ośrodków innowacji – Informacja o wynikach kontroli, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2016;
32. Dziedzic S., Woźniak L., Czerepiuk P., Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 444;
33. Dziedzinowa Baza Wiedzy Rynek Pracy, GUS;
34. Ewaluacja bieżąca wdrażania zintegrowanego podejścia do rozwoju terytorialnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2014-2020, Warszawa 2018;
35. Ewaluacja działań podejmowanych na rzecz edukacji w ramach RPO WM 2014-2020, Opole 2019;
36. Ewaluacja mid-term dot. postępu rzeczowego RPO WM 2014-2020 dla potrzeb przeglądu śródokresowego, w tym realizacji zapisów ram i rezerwy wykonania, Warszawa 2019;
37. Ewaluacja mid-term PO IR 2014+2020, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, 2019;

38. Figiel S. (red.), Uwarunkowania rozwoju i dyfuzji innowacji w sektorze rolno-spożywczym i na obszarach wiejskich, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa 2016;
39. Firlej K., Innowacyjność jako instrument podnoszenia konkurencyjności regionów, Kraków 2013;
40. Firlej K., Potencjał i możliwości innowacyjne polskich regionów, [w:] Rozwój regionalny i jego determinanty, red. Polcyn J., Głowski P., Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2015;
41. Foray D., Goenaga X., The Goals of Smart Specialisation, "S3 Policy Brief Series" 2013, No. 01;
42. Foray D., Rainoldi A., Smart Specialisation programmes and implementation, "S3 Policy Brief Series" 2013, No 02;
43. Foray D., Smart specialisation and the New Industrial Policy agenda, "Policy Brief" 2015, nr 8;
44. Foray D., Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy, Routledge/Regional Studies Association, Abingdon, 2015;
45. Frenken K., Van Oort F., Verburg, T., Related variety, unrelated variety and regional economic growth, :Regional studies: 2007, nr 41(5), s. 685-697;
46. Gadowska D., Różycka A., Działalność innowacyjna podmiotów sektora zdrowia w Polsce, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne" 2016, nr 7(1), s. 146-162;
47. Ginter A., Kałuża H., Inteligentna organizacja jako źródło o sukcesu organizacji na wybranym przykładzie, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie" 2013, tom 24, nr 97, s. 113-123;
48. Golejewska A., Innowacyjność Input-Output regionów grupy wyszehradzkiej, „Oeconomia Copernicana" 2014, t. 5, nr 1, s. 61-78;
49. Gorączkowska, J., Wpływ ośrodków innowacji na aktywność innowacyjną przemysłu w województwie mazowieckim, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce" 2017, nr 24, s. 318-329;
50. Gorzelak G., Hryniewicz J., Kozak M., Płoszaj A., Rok J., Smętkowski M, Data review and mapping of Cohesion Policy implementation and performance, "Cohesify Research Paper" 2017, nr 7;
51. Grosse T. G., Innowacyjna gospodarka na obszarach wiejskich Mazowsza? Wyzwanie dla polityki publicznej, „Studia z Polityki Publicznej" 2015, nr 4, Szkoła Główna Handlowa, s. 59-80;
52. Grzybowska B., Przestrzenna koncentracja potencjału innowacyjnego w przemyśle spożywczym, „Roczniki ekonomii rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich" 2013, t. 100, z. 2, s. 53-64;
53. Grzybowska B., Regionalna konwergencja innowacyjności przemysłu spożywczego, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej" 2013, nr 336(3), s. 124–137;
54. Harasim A., Madej A., Górnik A., Innowacyjność różnych typów rolniczych gospodarstw w opinii rolników z makroregionu Mazowsza i Podlasia, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu" 2017, s. 70-76;
55. Hryniewicka M., Innovativeness of Enterprises in Masovian Voivodeship, Poland, Case Study, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2016, tom XVII, z. 10, cz. II, s. 187-201;
56. Indeks Millennium 2019 – Potencjał Innowacyjności Regionów;
57. Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć, PARP, red. K. Matusiak, Warszawa 2011;

58. Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności, Warszawa, PARP 2015;
59. Innowacyjność w sektorze mikro oraz małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce: Raport z badań, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii / Siemens Warszawa, 2018;
60. Inteligentne organizacje - zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników, red. P. Kordel, J. Kornecki, A. Kowalczyk, K. Krawczyk, K. Pylak, J. Wiktorowicz, PARP, Warszawa 2010;
61. Janczewska D., Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" 2015, t. 16, z. 7, cz. 2 Firmy rodzinne - doświadczenia i perspektywy zarządzania, s. 239-252;
62. Jankowska D., Majka A., Interakcje pomiędzy poziomem życia a innowacyjnością w aspekcie regionalnym, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2019, nr 58 (2);
63. Jegorow D., Zróżnicowanie regionalne poziomu innowacyjności w Polsce, Lublin 2016;
64. Kacperski K., The Problem of Division of the Mazowieckie Voivodship into NUTS Units and the Accessibility of EU funds post 2020, "MAZOWSZE - Studia Regionalne" 2015, nr 17, 141-144;
65. Kardas M., Współzarządzanie wielopoziomowe w polityce innowacyjnej w Polsce, „Optimum. Studia Ekonomiczne" 2017, t. 2 nr 86;
66. Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju, PwC, 2017;
67. Klemens B., Heffner K., Czynniki innowacyjności polskich regionów, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 467, s. 187-201;
68. Klosa S., Widera K., Zróżnicowanie regionów pod względem poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości, „Barometr Regionalny" 2017, t. 15, nr 4;
69. Kościółek M., Wykorzystanie analizy wielowymiarowej do badania potencjału innowacyjnego Polski, „Metody ilościowe w Badaniach Ekonomicznych" 2015, t. 16, z. 3;
70. Kot J., Kraska E., Środowisko innowacyjne polskich regionów i jego wpływ na procesy rozwoju gospodarczego, „Studia Ekonomiczne" 2018, t. 362, s. 127-140;
71. Koźlak A., Ocena dostępności transportowej ośrodków wiedzy i innowacji w Polsce, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2014, nr 341, pp. 83–92;
72. Krajowe Inteligentne Specjalizacje, wersja 6, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2020;
73. Krusiec K., Innowacyjne przedsiębiorstwo jako klucz do sukcesu, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie" 2017, z. 13, s. 136-157;
74. Laur I., Klofsten M.,Bienkowska D., Catching regional development dreams: A study of cluster initiatives as intermediaries, "European Planning Studies" 2012, nr 20 (11), 1909-1921;
75. Lewandowska M. S., Kowalski M. A., Współpraca polskich przedsiębiorstw w sferze innowacji a wsparcie z funduszy unijnych, „Gospodarka Narodowa" 2015, Vol.4 (278), s. 69-89;
76. Lista Krajowych Klastrów Kluczowych, www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologia/lista-kkk (dostęp: 10.11.2020);
77. Local entrepreneurship ecosystems and Emerging Industries: Case study of Mazowieckie, Poland, OECD 2019;
78. Maciejczak M., Bareja O., Analysis of Innovativeness in Small and Medium Agribusiness Enterprises in Mazovia Province, "Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa I Agrobiznesu" 2013. s. 190-194;

79. Majka A., Jankowska D., Innowacyjność a poziom rozwoju gospodarczego województw, „Wiadomości Statystyczne" 2018, nr 10 (689);
80. Masik G., Koncepcje i badania odporności gospodarczej regionów, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2017, nr 477, s. 154–162;
81. Mazowsze 2016: Innowacje Trendy Wyzwania, Fundacja Kreatywne Mazowsze, Warszawa 2016;
82. Mazur, S., Płoszaj, A. (red.), Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych: Doświadczenia międzynarodowe, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013;
83. Mieszkowski K., Kardas M., Facilitating an entrepreneurial discovery process for smart specialisation. The case of Poland, „Journal of the Knowledge Economy" 2015, nr 6 (2), s. 357-384;
84. Miller M., Mroczkowski T., Healy A., Poland's innovation strategy: how smart is 'smart specialisation'?, "International journal of transitions and innovation systems", 2014, nr 3 (3), s. 225-248;
85. Miłek D., Przestrzenne zróżnicowanie innowacyjności polskich regionów, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 449, s. 424–435;
86. Misiewicz E. I., Działalność innowacyjna a rozwój gospodarczy województw Polski, „Zarządzanie i Finanse" 2013, nr 2 (3);
87. Monitoring innowacyjności polskich przedsiębiorstw – wyniki II edycji badania – 2019;
88. Monitoring trendów w innowacyjności - Raport 8, PARP, Warszawa 2020;
89. Monitoring wskaźników dla celu głównego, celów strategicznych i celów operacyjnych Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku w kontekście inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2020;
90. Musioł-Urbańczyk A., Sorychta-Wojsczyk B., Kierunki rozwoju innowacyjności w wybranych regionach Polski, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie", 2018, z. 132;
91. Nakłady i wynik finansowy jednostki naukowej, https://polon.nauka.gov.pl (dostęp: 10.11.2020);
92. Nauka i technika w 2018 roku, GUS 2019;
93. Nauka, technika, innowacje i społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych, GUS, Warszawa 2014;
94. Nazarko J., Regionalny foresight gospodarczy: Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw, Warszawa 2013;
95. Niemiec A., Innowacyjność pomiaru osiągnięć przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2014, nr 37, t.1 Gospodarka regionalna i międzynarodowa, s. 113-123;
96. Nowy europejski konsensus w sprawie rozwoju „Nasz świat, nasza godność, nasza przyszłość" 2017;
97. Określenie potrzeb interesariuszy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego post 2020, Warszawa 2019;
98. Olechnicka A., Płoszaj A., Identyfikacja obszarów działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw w województwie mazowieckim oraz kierunków współpracy w ramach prac B+R na potrzeby wdrażania inteligentnych specjalizacji Mazowsza, Regional Studies Association Sekcja Polska, Warszawa 2016;
99. Olejniczak K., Lendzion B., Mazur S., Przegląd systemów programowania strategicznego w wybranych krajach UE oraz OECD, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014;

100. Olejniczak K., Mechanizm uczenia się w politykach publicznych, „Przegląd służby cywilnej" 2015, z. 4 (31), s. 32-37;
101. Olszewska A. M., Gudanowska A. E., Wykorzystanie wybranych metod porządkowania obiektów do klasyfikacji województw pod kątem ich potencjału innowacyjnego, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych" 2014, t. 15, z. 4, s. 91-100;
102. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition;
103. Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce – Raport 2018;
104. Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości): Raport z badania 2014, PARP;
105. Patalas-Maliszewska J., Kłos S., Zdolność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw, „E-mentor" 2013, z. 3 (50), s. 67-72;
106. Pawlik A., Potencjał innowacyjny determinantą rozwoju województw w 2020 r.;
107. Plawgo B., Grabska A., Klimczuk-Kochańska M., Stypułkowski W., Klimczak T., Analysis of the Innovative Potencial of the SME Sector in the Mazowieckie Voivodeship, Munich 2018;
108. Płoszaj A., Rok J., Celińska-Janowicz D., Peszat K., Inspiracje dla rozwoju lokalnego. Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego, Warszawa 2014;
109. Płoszaj A., Olechnicka A., Running faster or measuring better? How is the R&D sector in Central and Eastern Europe catching up with Western Europe?, "GRINCOH Working Paper Series" 2015, Paper No. 3.06;
110. Płoszaj, A. , Sieci instytucji otoczenia biznesu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013;
111. Portrety polskich regionów 2020, Warszawa 2020;
112. Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy, NBP, maj 2016;
113. Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi – efekt dyfuzji wiedzy i innowacji, Warszawa 2014;
114. Pozycja innowacyjna Mazowsza na tle innych regionów kraju i Europy: raport okresowy za 2014;
115. Priorytetowe kierunki badań w ramach inteligentnej specjalizacji województwa mazowieckiego, UMWM, 2017;
116. Prokopowicz D., Społeczne uwarunkowania przedsiębiorczości i innowacyjności w kontekście rozwoju gminnych jednostek samorządowych, [w] Uniwersyteckie Czasopismo Socjologiczne, 2015:12(3);
117. Przegląd polityk i programów rozwoju przedsiębiorczości sprzyjających włączeniu społecznemu: Wspieranie przedsiębiorczości wśród osób młodych w Polsce, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015;
118. Pylak K., Majerek D., Pokrewna różnorodność branż: implikacje dla rozwoju innowacyjności, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 8-14;
119. Raport aktualizacyjny w zakresie klastrów, sieci współpracy i zaufania w biznesie na Mazowszu, Warszawa 2015;
120. Raport o firmach działających w Parkach i inkubatorach technologicznych w Polsce w 2013 roku, SOOIPP, Poznań 2014;
121. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, PARP 2019;
122. Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2018, Bank Pekao S.A., Warszawa 2019;
123. Raport z badania przedsiębiorczości Global Entrepreneurship Monitor Polska 2019;

124. Raport z badania: Ocena potencjału oraz perspektyw rozwoju (trendów rozwojowych) sektora technologii fotonicznych na Mazowszu, Warszawa 2018;
125. Lenart Ł., Mazur B., Pipień M., Raport z monitorowania bieżącej sytuacji gospodarczej w sektorach– badania 2016-2018–komponent makroekonomiczny, Kraków 2019;
126. Raporty Przedsiębiorczość w Polsce Ministerstwa Rozwoju, raporty z lat 2010-2017;
127. Regional Innovation Monitor Plus 2015-2016;
128. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2020 roku. System wspierania innowacyjności oraz inteligentna specjalizacja regionu;
129. Regionalna Strategia Innowacji dla Województwa Łódzkiego LORIS 2030;
130. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Opolskiego do roku 2027 – projekt;
131. Różański J., Socha B., Potencjał rozwojowy regionu a działalność innowacyjna przedsiębiorstw, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania" 2017, nr 48/3, s. 229-241;
132. Sadowska M, Edukacja w zakresie przedsiębiorczości w polskim systemie kształcenia oraz w państwach europejskich, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa" 2016, nr 2 (1);
133. Skórska A., Regionalne zróżnicowanie innowacyjności sektora usług w Polsce, „Studia Ekonomiczne" 2016, t. 291, s. 127-138;
134. Stanley I., Glennie A., Gabriel M., How inclusive is innovation policy? Insights from international comparison: a working paper 2018;
135. Surówka A., Innowacyjność w województwach Polski Wschodniej jako kluczowy czynnik konkurencyjności, „ Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2015, nr 42 (2);
136. Świadek A., Wpływ wielkości przedsiębiorstw na innowacyjność systemu przemysłowego w Polsce, „Gospodarka Narodowa" 2014, nr 269, s. 121-139;
137. The Network Readiness Index 2019:Towards a Future-Ready Society;
138. Toward an Innovative Poland: The Entrepreneurial Discovery Process and Business Needs Analysis, World Bank Group, Warszawa 2015;
139. Tracz M., Przedmiot podstawy przedsiębiorczości w opinii uczniów i nauczycieli – studium porównawcze, „Przedsiębiorczość - Edukacja" 2015;
140. Uwarunkowania i rodzaje wewnętrznych migracji zarobkowych mieszkańców Mazowsza: Raport z badania, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie 2015;
141. Wiatrak, A. P., Uwarunkowania Innowacyjności Strategii Rozwoju Regionalnego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 420, s. 376–386;
142. Wich U., Innowacyjność Polski w ocenie Unii Europejskiej i z perspektywy regionów, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia, Sectio H" 2017, Vol. LI, 1;
143. Wiśniewska J., Janasz K., Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce;
144. Wojnicka-Sycz E., Innowacyjność jako czynnik wzrostu i rozwoju gospodarczego w Polsce – próba weryfikacji empirycznej, „Ekonomista" 2016, nr 1;
145. Wykorzystanie przez przedsiębiorców środków publicznych na innowacje i prace badawczo-rozwojowe – Informacja o wynikach kontroli NIK, Warszawa 2018;
146. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej, przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2018 roku, GUS, Warszawa 2019;
147. Wyznaczanie, monitoring i ewaluacja inteligentnych specjalizacji, Warszawa 2014;

148. Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2017;
149. Zasady monitorowania realizacji Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku: Innowacyjne Mazowsze, MBPR, Warszawa 2015;
150. Zastempowski M., Aktywność polskich małych i średnich przedsiębiorstw w budowaniu ich przestrzeni innowacyjnej, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Studia Ekonomiczne" 2016, t. 267, s. 214-226;
151. Zastempowski M., Glabiszewski W., Liczmańska-Kopcewicz K., Makrootoczenie polskich MŚP w kontekście ich innowacyjności, „Organizacja i Kierowanie" 2018, nr 2 (181);
152. Zbierowski P., Potencjał innowacyjny i wysoka efektywność regionu i przedsiębiorstw;
153. Żołnierski A., Kultura organizacyjna i innowacyjność. Wyniki badania beneficjentów Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2017.