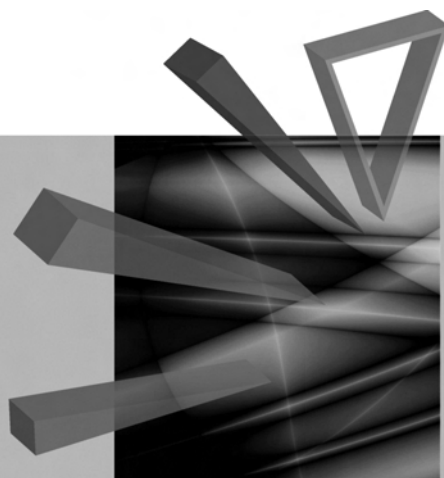


PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

244

Problemy rozwoju regionalnego



Redaktorzy naukowi
Elżbieta Sobczak
Andrzej Raszkowski



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bury, Beata Filipiak, Tadeusz Grabiński, Anna Malina, Danuta Stawasz,
Edward Stawasz, Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Aleksandra Śliwka

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon,
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-229-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	13
Malgorzata Markowska, Danuta Strahl: Klasyfikacja dynamiczna europejskiej przestrzeni regionalnej ze względu na poziom identyfikatorów innowacyjności typu Output	15
Marek Szajt: Zmiana pozycji innowacyjnej regionów w rozszerzającej się Unii Europejskiej	29
Elżbieta Izabela Misiewicz: Innowacyjność a rozwój regionalny – model miękki	39
Katarzyna Widera: Analiza porównawcza poziomu innowacyjności regionów	48
Elżbieta Sobczak: Statystyczna analiza pracujących według intensywności działalności B+R w państwach Unii Europejskiej.....	56
Malgorzata Markowska: Klasyfikacja unijnych regionów ze względu na dynamikę charakterystyk innowacyjności (w zakresie Output)	66
Dariusz Głuszczyk: Regionalny system innowacji – ujęcie definicyjne i modelowe (dyskusje na gruncie teorii).....	81
Andrzej Sztando: Ocena systemów wdrażania regionalnych strategii innowacji – raport z badań.....	90
Bartłomiej Jefmański, Malgorzata Markowska: Ocena pozycji polskich regionów ze względu na inteligentną specjalizację w europejskiej przestrzeni z wykorzystaniem klasyfikacji rozmytej.....	102
Anna Beata Kawka: Wpływ jakości kapitału ludzkiego na rozwój regionalny	114
Iwona Skrodzka: Kapitał intelektualny a poziom rozwoju gospodarczego polskich województw – model miękki	124
Malgorzata Juchniewicz, Urszula Tomczyk: Regionalne zróżnicowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w Polsce	136
Magdalena Graczyk, Leszek Kaźmierczak-Piwko: Rola ekoinnowacji w procesie zrównoważonego rozwoju regionu	147
Katarzyna Szymańska: Innowacyjność regionu jako narzędzie kształtujące kulturę organizacyjną MSP.....	158
Łukasz Mamica: Wzornictwo przemysłowe jako sektor przemysłów kreatywnych.....	168
Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski: Łańcuchy dostaw w kształtowaniu innowacyjności regionów Polski zachodniej.....	178
Patrycja Zwiech: Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju województwa zachodniopomorskiego.....	190

Janusz Kornecki, Maciej Kokotek, Arkadiusz Szymański: Wsparcie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju województwa łódzkiego.....	201
Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski: Instrumenty finansowe wspierające innowacyjność przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego w świetle badań empirycznych.....	211
Marek Obrębalski: Współczesne problemy polityki regionalnej Unii Europejskiej i Polski.....	218
Bogdan Leszkiewicz: Strategie Unii Europejskiej w zakresie polityki regionalnej.....	228
Tomasz Dorożyński: Polityka spójności Unii Europejskiej a gospodarka lokalna i regionalna.....	236
Ewa Kusideł: Wpływ polityki spójności na konwergencję wewnętrzną w Polsce	246
Artur Lipieta, Barbara Pawelek, Roman Huptas: Analiza porównawcza województw Polski ze względu na wykorzystanie środków unijnych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w latach 2007–2010	257
Mariusz Wiśniewski: Regionalne zróżnicowanie absorpcji unijnego wsparcia dla polskiej wsi.....	266
Kinga Wasilewska: JESSICA, JEREMIE i JASPERS na rzecz wzrostu gospodarczego	278
Alojzy Zalewski: Rynkowe uwarunkowania konkurencji terytorialnej w świetle inwestycji rzeczowych	290
Małgorzata Leśniak-Johann: Uwarunkowania konkurencji i współpracy w kontekście rozwoju turystyki na pograniczu dolnośląsko-saksońskim. Zarys problemu	300
Emilia Bogacka: Współpraca w zakresie bezpieczeństwa publicznego na obszarze nadgranicznym Polski z Niemcami	312
Alina Kulczyk-Dynowska, Katarzyna Przybyła: Karkonoskie parki narodowe (Karkonoski Park Narodowy i Krkonošský Národní Park) a rozwój transgranicznej przestrzeni regionalnej	321
Anna Malina, Dorota Mierzwa: Analiza porównawcza sytuacji makroekonomicznej Polski i krajów ościennych w okresie 20 lat przemian gospodarczych.....	330
Zbigniew Piepiora: Występowanie katastrof naturalnych w Europie i międzynarodowa współpraca w zakresie przeciwdziałania ich skutkom.....	342
Jakub Piecuch, Łukasz Paluch: Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju regionów basenu Morza Śródziemnego	357
Adam Dąbrowski: Globalizacja a regionalizm	366
Krzysztof Malik: Wybrane metody oceny polityki rozwoju regionu.....	374
Dorota Rynio: Regiony problemowe wobec nowego paradygmatu polityki regionalnej w Polsce	394

Piotr Rzeńca: Parki tematyczne jako czynnik rozwoju gospodarki. Identyfikacja zjawiska.....	405
Renata Lisowska: Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionach zmarginalizowanych na przykładzie województwa łódzkiego.....	416
Aleksandra Koźlak: Transport jako czynnik rozwoju regionalnego	425
Adam Przybyłowski: Inwestycje transportowe w województwie dolnośląskim w aspekcie realizacji strategii zrównoważonego rozwoju	435
Paweł Andrzejczyk: Znaczenie logistyki zwrotnej dla zrównoważonego rozwoju regionu	450
Waldemar A. Gorzym-Wilkowski: Wojewódzkie planowanie przestrzenne – istota, możliwości i ograniczenia.....	460
Andrzej Raszkowski: Wybrane aspekty orientacji marketingowej jednostek terytorialnych.....	470
Krzysztof Wiktorowski: Tożsamość regionalna i lokalna jako element zrównoważonego rozwoju regionu zachodniopomorskiego	480
Jan Polski: Efekty zewnętrzne w marketingu urbanistycznym	491
Danuta Stawasz: Regionalne zróżnicowania rozwoju polskich regionów po 10 latach funkcjonowania samorządu terytorialnego	501
Beata Bal-Domańska: Klasyfikacja podregionów Polski szczebla NUTS-3 ze względu na poziom rozwoju gospodarczego	509
Łukasz Mach: Zastosowanie metod wielowymiarowej analizy do oceny potencjału rozwojowego regionów.....	520
Grażyna Karmowska: Porównanie rozwoju subregionów województwa zachodniopomorskiego w latach 1999–2007	530
Ewa Mazur-Wierzbicka: Stymulowanie zrównoważonego rozwoju w regionie zachodniopomorskim przy wykorzystaniu dobrych praktyk.....	542
Maria Kola-Bezka: Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju regionu w świetle wyników badania ankietowego mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego	552
Joanna Kosmaczewska: Przedsiębiorczość jako stymulanta turystycznego rozwoju obszarów wiejskich.....	563
Sandra Misiak: Aktywność zawodowa kobiet w województwie zachodniopomorskim	573
Agnieszka Skowronek-Grądział: Analiza porównawcza obszarów wiejskich w zakresie infrastruktury służącej ochronie środowiska	582
Justyna Danielewicz, Maciej Turała: Analiza zróżnicowania przestrzennego wydatków na usługi z zakresu oświaty i wychowania w Polsce	594
Anna Majchrzak: Ocena sytuacji finansowej powiatów województwa wielkopolskiego z wykorzystaniem metody Warda	602
Marian Maciejuk: Struktura pomocy publicznej dla przedsiębiorców w Polsce w latach 2006-2009	612

Tomasz Kołakowski: Pomoc publiczna udzielona przez dolnośląskie samorządy podmiotom gospodarczym – dynamika i rodzaje wsparcia.....	623
Andrzej Wasiak: Restrukturyzacja w PKP na przykładzie PKP Energetyka SA	636
Monika Murzyn-Kupisz: Działania na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego a efekty mnożnikowe w gospodarce lokalnej i regionalnej.....	645
Marcelina Zapotoczna, Joanna Cymerman: Wykorzystanie wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej do grupowania wspólnot mieszkaniowych	658
Agnieszka Kłysik-Uryszek: Działalność eksportowa spółek z udziałem kapitału zagranicznego – regionalne zróżnicowania w Polsce.....	668

Summaries

Malgorzata Markowska, Danuta Strahl: Dynamic classification of the European regional space regarding the level of Output innovation identifiers	28
Marek Szajt: Change in the innovative position of regions in the enlarging European Union.....	38
Elżbieta Izabela Misiewicz: Innovation and regional development – the soft model	47
Katarzyna Widera: Comparative analysis of the level of innovation in regions.....	55
Elżbieta Sobczak: Statistical analysis of workforce by the intensity of R&D activity in EU countries	65
Malgorzata Markowska: EU regions classification by the dynamics of innovation characteristics (regarding Output)	80
Dariusz Głuszczyk: Regional innovation system – the definitive and the model approach (theoretical discussions).....	89
Andrzej Sztando: Assessment of the regional innovation strategies implementation systems – a study report.....	101
Bartłomiej Jefmański, Malgorzata Markowska: The assessment of Polish regions with regard to smart specialization in European space applying fuzzy classification.....	113
Anna Beata Kawka: The influence of human capital quality on regional development.....	123
Iwona Skrodzka: Intellectual capital influence and the level of economic development in Polish regions – the soft model.....	135
Malgorzata Juchniewicz, Urszula Tomczyk: Regional differentiation of enterprise intellectual capital in Poland.....	146
Magdalena Graczyk, Leszek Kaźmierczak-Piwko: The role of eco-innovation in the process of sustainable development of a region.....	157

Katarzyna Szymańska: Region innovativeness as a tool shaping the organisational culture of SMEs.....	167
Lukasz Mamica: Industrial design as a sector of creative industries.....	177
Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski: Supply chain in shaping the innovativeness of Western Poland regions	189
Patrycja Zwiech: The importance of human capital in the development of West Pomeranian Voivodeship	200
Janusz Kornecki, Maciej Kokotek, Arkadiusz Szymański: Support for the innovativeness of small and medium-sized enterprises in the development of Łódź Voivodeship.....	210
Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski: Financial instruments supporting the innovativeness of Kuyavian-Pomeranian Voivodeship in the light of empirical research	217
Marek Obrębalski: Contemporary problems of the regional policy of the European Union and Poland	227
Bogdan Leszkiewicz: Strategies of the European Union regional policy	235
Tomasz Dorożyński: The role of EU cohesion policy in regional and local economy.....	245
Ewa Kusidel: The impact of the cohesion policy on the internal convergence in Poland	256
Artur Lipieta, Barbara Pawelek, Roman Huptas: Comparative analysis of Polish Nuts 2 level regions from the point of view of the level of using European funds from the European Regional Development Fund for the period between January 2007 and June 2010	265
Mariusz Wiśniewski: Regional diversification of EU support absorption for Polish rural areas.....	277
Kinga Wasilewska: JESSICA, JEREMIE and JASPERS for economic growth.....	289
Alojzy Zalewski: Market determinants of territorial competition in the light of material investments.....	299
Małgorzata Leśniak-Johann: Conditions of the cooperation and competition in tourism in Saxony–Lower Silesian borderland. Selected problems.....	311
Emilia Bogacka: Cooperation in the area of public safety in the Poland–Germany borderland.....	320
Alina Kulczyk-Dynowska, Katarzyna Przybyła: Giant Mountains national parks (KPN and KRNAP) and the development of cross-border regional space	329
Anna Malina, Dorota Mierzwa: A comparative analysis of macroeconomic situation in Poland and neighbouring countries in the 20-year period of structural changes	341
Zbigniew Piepiora: The occurrence of natural disasters in Europe and the international cooperation in the field of counteracting their results	356

Jakub Piecuch, Łukasz Paluch: Determinants of social and economic development of the Mediterranean basin regions.....	365
Adam Dąbrowski: Globalization and regionalization.....	373
Krzysztof Malik: Chosen methods of regional development policy evaluation	393
Dorota Rynio: Problem regions in the face of a new paradigm of the regional policy in Poland	404
Piotr Rzeńca: Theme parks as a factor in the development of economy. An identification of the phenomenon	415
Renata Lisowska: The determinants of SME growth in marginalized regions illustrated with the example of Łódź Voivodeship	424
Aleksandra Koźlak: Transport as a factor of regional development	434
Adam Przybyłowski: Transport investments in Lower Silesian Voivodeship in the context of sustainable development strategy	449
Paweł Andrzejczyk: The significance of reverse logistics for balanced region development.....	459
Waldemar A. Gorzym-Wilkowski: Voivodeship spatial planning – the essence, opportunities and constraints	469
Andrzej Raszkowski: Selected aspects of the marketing orientation of territorial units	479
Krzysztof Wiktorowski: Regional and local identity as an element of sustainable development of the West Pomeranian region.....	490
Jan Polski: External effects in urban marketing.....	500
Danuta Stawasz: Regional differences in the development of Polish regions after the establishment of territorial self-government	508
Beata Bal-Domańska: Classification of Polish sub-regions (NUTS-3) by economic development level	519
Łukasz Mach: Application of the methods of multidimensional comparative analysis as a basis for parameters assignment of development potential of regions.....	529
Grażyna Karmowska: A comparison of the development of the subregions of West Pomeranian Voivodeship in 1999-2007.....	541
Ewa Mazur-Wierzbicka: Stimulating sustainable development in West Pomeranian Voivodeship by using good practices.....	551
Maria Kola-Bezka: Entrepreneurship as a factor of regional development on the basis of the survey results of the residents of Kuyavian-Pomeranian Voivodeship	562
Joanna Kosmaczewska: Entrepreneurship as a stimulus to tourism development in rural areas	572
Sandra Misiak: Professional activity of women in West Pomeranian Voivodeship.....	581
Agnieszka Skowronek-Grądziel: A comparative analysis of rural areas in the field of environment protection infrastructure	593

Justyna Danielewicz, Maciej Turała: Analysis of spatial differentiation of expenditure on education in Poland.....	601
Anna Majchrzak: Financial standing of counties in Greater Poland Voivodeship assessed with Ward's method.....	611
Marian Maciejuk: The structure of public aid for entrepreneurs in Poland in the period 2006-2009.....	622
Tomasz Kołakowski: Public aid granted to economic entities by Lower Silesian self-governments – dynamics and types of support.....	635
Andrzej Wasiak: Restructuring in PKP illustrated by the case of PKP Energetyka SA.....	644
Monika Murzyn-Kupisz: Activities aimed at preservation of cultural heritage and multiplier effects in the local and regional economy.....	657
Marcelina Zapotoczna, Joanna Cymerman: Using the multidimensional discriminant analysis for grouping housing cooperatives.....	667
Agnieszka Kłysik-Uryszek: Export activity of companies with foreign capital – regional differences in Poland.....	677

Andrzej Sztando

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCENA SYSTEMÓW WDRAŻANIA REGIONALNYCH STRATEGII INNOWACJI – RAPORT Z BADAŃ

Streszczenie: Artykuł zawiera raport z badań mających na celu ocenę systemów wdrażania regionalnych strategii innowacji przyjętych przez polskie województwa w latach 2003–2008. We wstępnej jego części autor prezentuje przyjęte założenia badawcze, źródła wykorzystanych informacji, a także kluczowe pojęcia sformułowane w toku przygotowań do badań. W dalszej kolejności omawia skonstruowany przez siebie wzorzec systemu wdrażania regionalnej strategii innowacji oraz wyniki porównań z nim badanych strategii. W końcowej części prezentuje wnioski wynikające z wyników badań.

Słowa kluczowe: region, innowacje, regionalna strategia innowacji.

1. Wstęp

Regionalne strategie innowacji (RSI) to dokumenty planistyczne służące do określenia i skoordynowanej realizacji nieprzypadkowo wybranych działań mających na celu podniesienie poziomu innowacyjności danego regionu. Są sporządzane przez władze regionalne różnych państw, głównie europejskich, już od połowy lat 90. XX wieku. W Polsce proces ten rozpoczął się w roku 2003. Dziś, po upływie niemal dekady i zgromadzeniu wielu doświadczeń, uprawnione i pożądane jest nie tylko ocenianie stopnia realizacji RSI. Z perspektywy czasu jako interesujące przedmioty oceny można również potraktować zawarte w nich cele i zadania, a także skuteczność oraz efektywności struktur zastosowanych do ich osiągania i realizacji, jak i procedury wdrożeniowe. Przesłanką takich ocen jest wzbogacenie wiedzy o regionalnym, strategicznym kreowaniu innowacyjności, a następnie wykorzystanie jej w pracach nad kolejnymi strategiami.

Jedna z takich ocen przeprowadzona została przez jeleniogórską Katedrę Gospodarki Regionalnej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach projektu badawczego pt. „Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego”, zleconego przez polskie Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Objęła ona pierwsze regionalne strategie innowacji wszystkich polskich województw przyjęte w latach 2003–2008. Wśród jej elementów znalazła się, wykonana przez autora, ocena systemów wdrażania polskich regionalnych strategii innowacji.

Niniejszy artykuł stanowi raport z badań przeprowadzonych w jej ramach oraz prezentację jej wyników. Ze względu na ograniczone ramy niniejszej publikacji zawiera on jedynie informacje uznane za autora za najważniejsze z poznawczego punktu widzenia.

2. Założenia, kluczowe pojęcia, źródła informacji

Przeprowadzenie oceny systemów wdrażania regionalnych strategii innowacji wymagało przyjęcia kilku założeń. Pierwszym z nich było uznanie, że jak każda strategia, RSI to koncepcja działania systemowego służącego osiągnięciu pewnych osiągalnych celów poprzez wykonanie danych zadań, przy wykorzystaniu środków, które pozostają lub będą znajdować się w dyspozycji podmiotu czy też podmiotów ją wdrażających. Takie podejście pozwoliło wydzielić z RSI część strategiczną, czyli cele i zadania wraz z procedurami realizacji tych zadań, oraz część wdrożeniową, służącą szeroko rozumianej organizacji całego procesu. Przyjęcie takiego założenia oznaczało także uznanie celów oraz zadań badanych RSI za dobrane prawidłowo, a co za tym idzie – pozostawienie ich poza obszarem omawianej oceny. Weryfikowana była zatem tylko część wdrożeniowa, a jako kryteria tej weryfikacji przyjęto kompletność i jakość elementów owej części, domniemując, że spełnienie tych kryteriów daje akceptowalne, czyli wysokie, prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Inną konsekwencją takiego założenia było uznanie, że podmiot strategii dokonał prawidłowej oceny potencjału środków finansowych, instytucjonalnych, informacyjnych, koncepcyjnych i kadrowych niezbędnych do zorganizowania i wykorzystywania systemu wdrażania strategii oraz do zrealizowania zadań, a także, że środkami takimi dysponuje lub będzie dysponował w przyszłości. Ta kwestia pozostała zatem również poza sferą weryfikacji.

Założenie drugie dotyczyło treści pojęć: wdrażanie RSI, procedura wdrożeniowa RSI i system wdrażania RSI. Sformułowanie ich było konieczne do oceny kompletności planów wdrożeniowych RSI poszczególnych województw. Wdrażanie regionalnej strategii innowacji określono jako zespół czynności służących:

- osiągnięciu postawionych niej celów, w tym w szczególności poprzez realizację zawartych w niej przedsięwzięć inwestycyjnych, usługowych, finansowych, administracyjnych, organizacyjnych i prawotwórczych,
- koordynacji w czasie i przestrzeni realizacji ww. przedsięwzięć,
- monitorowaniu realizacji ww. przedsięwzięć i weryfikacji stopnia osiągnięcia jej celów,
- monitorowaniu i korygowaniu czynności służących organizacji wdrażania,
- monitorowaniu aktualności treści strategii i korygowaniu jej w odpowiednich momentach.

Jak widać z powyższego, wdrażanie RSI potraktowano kompleksowo, czyli nie tylko jako osiągnięcie stanu docelowego w niej określonego, ale również jako obserwowanie i modyfikowanie procedury wdrożeniowej oraz samej strategii.

Pojęciem pochodnym w stosunku do wdrażania strategii jest **procedura wdrożeniowa**. Taką procedurę stanowi algorytm działań składających się na czynności wdrożeniowe. Biorąc pod uwagę wymienione czynności, przyjęto, że jest to zmienny, autoadaptacyjny algorytm otwarty na ingerencję podmiotu (podmiotów), które go wykorzystują. W dalszej kolejności uznano, że razem z nimi, tzn. organami stanowiącym i wykonawczym samorządu województwa, jego jednostkami organizacyjnymi i spółkami, a także partnerami współdziałania strategicznego, takimi jak np.: inne jednostki samorządu terytorialnego, podmioty gospodarcze czy organizacje pozarządowe, tworzy **system wdrażania RSI**. Inaczej mówiąc, uznano, że systemem wdrażania RSI jest (powinien być) zespół podmiotów oraz łączących ich zasad współdziałania, mających na celu realizację zawartych w RSI działań, ewaluację RSI i procesu jej wdrażania, dokonywanie korekt procesu realizacji RSI oraz projektowanie i dokonywanie zmian samej RSI.

Ostatnie z założeń dotyczyło źródeł informacji stanowiących podstawę oceny systemów wdrażania RSI. Uznano za nie oficjalne, to znaczy przyjęte w formie uchwał sejmików województw, treści RSI poszczególnych województw wraz z załącznikami stanowiącymi ich integralną część, a także treści przyjętych po nich uchwał sejmików i zarządów województw bezpośrednio dotyczących systemów wdrażania RSI. W efekcie składniki tych systemów opisane wyłącznie w dokumentach nieposiadających mocy prawnej, które były rozwinięciem czy uzupełnieniem ww. uchwał i załączników, a zatem miały charakter nieoficjalny, projektowy oraz wewnętrzny, nie zostały poddane ocenie.

3. Metoda i wzorzec oceny

Po sformułowaniu założeń dokonano wyboru metody oceny systemów wdrażania analizowanych RSI. Za właściwą uznano metodę porównań do teoretycznego wzorca, który został skonstruowany na potrzeby badań i zostanie tu przedstawiony. Odstąpiono jednak od budowy idealnego wzorca zawierającego wszystkie zasadne i możliwe do podjęcia działania organizacyjno-wdrożeniowe oraz wszelkie podmioty, jakie mogłyby w nich uczestniczyć, skupiając się na modelowym minimum elementów, jakie powinny ten system tworzyć. Jego budowy dokonano na podstawie analizy literatury przedmiotu poświęconej aplikacji planów strategicznych jednostek samorządu terytorialnego, analizy treści procedur wdrożeniowych RSI wszystkich województw oraz doświadczeń własnych autora zdobytych podczas budowy i zarządzania wdrażaniem kilkudziesięciu strategii jednostek samorządu terytorialnego [Sztando 2001; 2008; 2009a; 2009b]. Owo minimum systemu wdrażania RSI to:

- podmiot odpowiedzialny za organizację procesu wdrażania strategii;
- zadania, czyli funkcje ww. podmiotu w zakresie wdrażania strategii;
- podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych przedsięwzięć zawartych w strategii;

- ewentualne zmiany struktury organizacyjnej jednostek organizacyjnych samorządu;
- ewentualne zmiany struktury zbioru jednostek organizacyjnych i spółek samorządu;
- role organu stanowiącego i wykonawczego samorządu w procesie wdrażania strategii;
- źródła finansowania realizacji zadań mających doprowadzić do osiągnięcia postawionych w strategii celów.

Poniżej został omówiony każdy z jego elementów.

Podobnie jak w przypadku innych samorządowych strategii, istnieją dwa sposoby racjonalnego określenia podmiotu odpowiedzialnego za organizację procesu wdrażania RSI. Pierwszym jest powierzenie realizacji prac wdrożeniowych jednej z komórek organizacyjnych urzędu marszałkowskiego lub jednej z jednostek organizacyjnych czy spółek samorządu województwa. Rozwiązanie to należy uznać za dobre, pod warunkiem że dysponuje ona odpowiednio licznym i merytorycznie przygotowanym zapleczem kadrowym, a także środkami niezbędnymi do finansowania prac planistycznych, organizacyjnych i diagnostycznych, których realizacja jest niezbędna w procesie wdrożeniowym. Konieczne jest także określenie takich formalnych zależności między ową komórką a pozostałymi, aby możliwe było prowadzenie przez nią procesów koordynacyjnych. Rozwiązaniem alternatywnym jest utworzenie kolegialnego organu sztabowego przy organie wykonawczym samorządu. Może być on zbudowany np. na bazie ekspertów w zakresie stymulowania innowacji, kierownictwa niektórych jednostek organizacyjnych samorządu i jego spółek, a także przedstawicieli partnerów współrealizujących RSI. Nie chodzi tu zatem kreację nowego elementu struktury organizacyjnej, lecz o horyzontalny sposób wykorzystania osób odpowiedzialnych za jej poszczególne, wertykalne części. Oczywiście, tak jak w poprzednim przypadku, zespół musi mieć określone formalne ramy funkcjonowania, listę wdrożeniowych zadań i metody ich wykonywania, a także środki pieniężne i techniczne. W przeciwnym razie może faktycznie pełnić co najwyżej rolę ciała dyskusyjnego, którego wyniki prac będą bardziej przypominały efemerydy niż konkretne ustalenia i decyzje przybliżające innowacyjność gospodarki województwa do stanu wyrażonego w strategicznej wizji.

Drugim z niezbędnych elementów omawianego systemu są jasno określone funkcje ww. podmiotu. W modelowym rozwiązaniu wyróżniono ich osiem: planistyczną, monitoringowo-ewaluacyjną, informacyjno-wnioskodawczą, wewnętrznej dystrybucji informacji, promocyjną, kooperacyjną, koordynacyjną oraz wewnętrzną. Funkcja planistyczna polega na przygotowywaniu projektów realizacji poszczególnych przedsięwzięć (zadań) zawartych w strategii lub zleceniu ich wykonawcom zewnętrznym i kompleksowym nadzorowaniu ich wykonania. Funkcja monitoringowo-ewaluacyjna – na wykonywaniu działań zmierzających do poznania efektów i uwarunkowań wdrażania strategii oraz korekt zarówno jej samej, jak i metod jej wdrażania. Funkcja ta służy zatem doskonaleniu treści strategii oraz podnoszeniu

skuteczności i efektywności podejmowanych w jej ramach działań. Funkcja informacyjno-wnioskodawcza polega na przekazywaniu organom samorządu województwa informacji na temat realizacji RSI oraz wniosków dotyczących udoskonalenia procedury jej wdrażania, w tym wniosków dotyczących przyjęcia czy też zmian uchwał sejmiku lub zarządu województwa. Jeśli podmiot odpowiedzialny za organizację procesu wdrażania RSI ma charakter kolegialny, wtedy najczęściej grupuje on osoby pełniące funkcje kierownicze w jednostkach organizacyjnych i spółkach samorządu oraz instytucjach będących partnerami współdziałania strategicznego. W takiej sytuacji pełni on również funkcję forum wymiany informacji, poglądów i koncepcji związanych z jej realizacją. Kolejną z funkcji podmiotu odpowiedzialnego za organizację procesu wdrażania strategii to funkcja promocyjna. Składają się na nią czynności zmierzające do upowszechnienia informacji o treści strategii oraz o działaniach podejmowanych w jej ramach, a ich adresatami są przede wszystkim przedsiębiorcy, osoby rozważające podjęcie działalności gospodarczej oraz twórcy i właściciele innowacyjnej własności intelektualnej. Istotą funkcji kooperacyjnej jest identyfikacja potencjalnych partnerów współpracy strategicznej, a następnie projektowanie i wykonywanie w ramach RSI czynności korzystnych dla obu stron, a także ocena propozycji współdziałania wysuwanych z zewnątrz. Zbliżona do poprzedniej jest funkcja koordynacyjna. Polega ona na koordynowaniu działań realizowanych w ramach strategii zarówno przez podmioty należące do samorządu, jak i przez partnerów zewnętrznych. Funkcja ostatnia, czyli wewnętrzna, to ciągła samoocena i samodoskonalenie podmiotu odpowiedzialnego za organizację procesu wdrażania strategii, a także poddawanie się w tym samym celu ocenom zewnętrznym.

Trzecim składnikiem modelowego rozwiązania są podmioty odpowiedzialne za realizację poszczególnych przedsięwzięć (zadań) strategicznych zawartych w RSI. Podmiot odpowiedzialny za organizację procesu wdrażania strategii jest bowiem w stanie wykonać co najwyżej niektóre z nich, gdyż jego nadrzędną rolą jest wykonywanie ww. funkcji, a nie bezpośrednia realizacja wspomnianych zadań. Musi być to zatem rola poszczególnych departamentów i wydziałów urzędów marszałkowskich, jednostek organizacyjnych samorządu województwa oraz jego spółek i partnerów współdziałania strategicznego. Aby można było uznać, że stworzono ten element systemu wdrażania RSI, nie wystarczy samo ich istnienie. Warunkiem koniecznym jest tu dokonanie przydziału każdego z przedsięwzięć strategicznych zawartych w RSI do co najmniej jednego z nich. Nie jest jednak niezbędne przydzielanie zadań do wykonawców już w samej RSI. Powinno się to jednak odbyć niezwłocznie po jej uchwaleniu, a efekt tego procesu powinien być traktowany jako integralny element procedury wdrożeniowej.

Element czwarty to ewentualne zmiany struktury organizacyjnej jednostek samorządu województwa, przy czym dotyczyć one mogą w największym stopniu urzędu marszałkowskiego. Nie muszą następować bezpośrednio po przyjęciu RSI przez sejmik. Może to się stać w dowolnym momencie okresu jej realizacji. Polega-

ją przede wszystkim na takich jej uzupełnieniach, które są niezbędne lub korzystne z punktu widzenia czynności wdrożeniowych. Może być to np. utworzenie w danym departamencie wydziału zajmującego się realizacją proinnowacyjnych inicjatyw samorządu. Możliwe są także zmiany zakresu zadań, za które odpowiadają poszczególne komórki. Taką zmianą może być np. rozszerzenie zakresów ich zadań o gromadzenie informacji i ustalanie wartości wskaźników charakteryzujących stopień osiągnięcia celów RSI.

Kolejny, piąty element modelowego systemu wdrażania RSI to ewentualne zmiany struktury jednostek organizacyjnych czy też spółek samorządu. Realizacja zadań strategicznych w niej zawartych może bowiem wymagać utworzenia (współtworzenia) nowych jednostek lub spółek. Inną koniecznością może okazać się obejmowanie udziałów (zakup akcji) spółek już istniejących.

Następny element systemu to role organu stanowiącego i wykonawczego samorządu w procesie wdrażania RSI. Wydawać się może, że określanie ich nie jest zabiegiem koniecznym. Regionalna strategia rozwoju przyjmowana jest w formie uchwały sejmiku i powierzana do wykonania zarządowi województwa. Jest zatem jednym z aktów prawa terytorialnego i jako taka funkcjonuje w jego strukturze, w której zadania obu tych organów są jednoznacznie określone. Niemniej jednak nie jest to zabieg bezcelowy. Pozwala on na sprecyzowanie ogólnych zasad prawnych w zakresie dotyczącym wdrażania strategii, co może proces ten udoskonalić. W wypadku organu wykonawczego jego rola polega na takim zarządzaniu podległymi mu strukturami, aby wykonywane były czynności wdrożeniowe opisane wyżej w ramach prezentacji funkcji podmiotu odpowiedzialnego za organizację procesu wdrażania strategii oraz czynności wdrożeniowe wykonywane przez poszczególnych realizatorów zadań strategicznych. W pierwszym przypadku chodzi o powołanie (wyznaczenie) takiego podmiotu, kierowanie nim, zapewnienie mu obsługi materialnej i eksperckiej, powierzanie niektórych prac podmiotom zewnętrznym oraz składanie organowi stanowiącemu rocznych sprawozdań z postępów w realizacji RSI. Jak już wspomniano, RSI, tak jak każda inna uchwała, zostaje powierzona do wykonania organowi wykonawczemu – stosowny zapis zawsze znajduje się w jej finalnej części. Niemniej jednak proces wdrażania RSI jest również zależny od działań podejmowanych przez sejmik województwa. Jako organ stanowiący samorządu, podejmując decyzje, w bardzo istotny sposób wpływa on nie tylko na możliwości wywiązania się organu wykonawczego ze zobowiązań zawartych w RSI, ale również samodzielnie decyduje o działaniach temu służących. Z kolei będąc jednocześnie organem kontrolnym, bierze udział w jej ewaluacji i ocenia prace wdrożeniowe organu wykonawczego. Wobec powyższego rola sejmiku w systemie wdrażania RSI to: terminowe podejmowanie uchwał zapewniających prawne i finansowe warunki wdrażania RSI, opiniowanie i współkształtowanie dokumentów planistycznych uszczegóławiających jej zapisy, zapewnienie zgodności z nią pozostałych uchwał oraz udział w jej promocji i ewaluacji.

Ostatni z niezbędnych elementów systemu wdrażania to źródła finansowania realizacji RSI. Trudno sobie wyobrazić, aby procedura wdrożeniowa w niej określona zawierała szczegółowe informacje o nich dla każdego z przedsięwzięć zawartych w strategii. Możliwość taką wyklucza przede wszystkim horyzont czasowy i wiążąca się z nim niepewność prognoz, zarówno co do niezbędnych nakładów, jak i możliwości pozyskiwania środków z ww. źródeł. Niemniej jednak oszacowanie niezbędnych nakładów, dotyczących przynajmniej najkosztowniejszych działań, z jednoczesnym połączeniem ich z takimi źródłami ich pokrycia, których prawdopodobieństwo pozyskania ocenia się jako wysokie, przydaje RSI cennego waloru realności. Samo przeprowadzenie takiej operacji, choćby z dużym przybliżeniem, dyscyplinuje autorów do konfrontowania sił i zamiarów.

4. Wyniki oceny i wnioski

W toku badań przeprowadzono szczegółową analizę porównawczą każdej RSI z zaprezentowanym wyżej wzorcem, formułując wiele spostrzeżeń o charakterze zarówno jakościowym, jak i ilościowym. Ograniczone ramy niniejszego artykułu nie pozwalają jednak na ich pełną prezentację. W związku z tym w tabeli 1 zawarte zostały skrócone jej wyniki.

Formalnie rzecz biorąc, wyniki przeprowadzonych badań można wykorzystać na dwa sposoby. Pierwszy to sformułowanie postulatu uzupełnienia czy też zmodyfikowania procedur wdrożeniowych poszczególnych RSI o te elementy, których nieobecność lub nieprawidłowość została odnotowana. Czy jednak jest to właściwe rozwiązanie? Wydaje się, że nie, i to nie tylko ze względu na fakt, iż większość z nich jest już zastępowana przez kolejne RSI. Taka prosta naprawa procedur wdrożeniowych nie przyniosłaby sukcesu. Ich wady lub całkowity brak nie wynikają bowiem najprawdopodobniej z nieświadomości ich wykonawców, lecz ze sposobu, w jaki postrzegają oni kwestie fundamentalne, takie jak: kto jest podmiotem planowania, kto ma być realizatorem planu i co ma być jego przedmiotem. Przyjęcie przez nich danego zestawu odpowiedzi na te pytania jednoznacznie przesądza o tym, czy stworzenie systemu wdrażania jest w ogóle możliwe, a jeśli tak, to jaki może mieć on kształt. Z tego powodu wyniki przeprowadzonych badań należy wykorzystać w drugi sposób, tzn. prześledzić możliwe kombinacje układu podmiot-przedmiot RSI i ich wdrożeniowe konsekwencje. Na województwo można spojrzeć jak na jednostkę samorządu terytorialnego, czyli korporację terytorialną wykonującą, zgodnie z wolą ustawodawcy, przypisane jej zadania. Można również przyjąć perspektywę, z której będzie ono widoczne jako wielopłaszczyznowy układ gospodarczy, społeczny i środowiskowy mieszczący się w określonych prawem granicach. W tym drugim znaczeniu jest kategorią znacznie szerszą niż wojewódzkie struktury samorządowe i w wielu wypadkach zupełnie od nich niezależną lub zależną w nieistotnym stopniu. Biorąc to pod uwagę, można zadać pytanie: co powinno stać się przedmiotem plano-

Tabela 1. Wyniki porównań systemów wdrażania RSI do wzorca – część 1

RSI województwa	Podmiot(y) odpowiedzialny(e) za organizację wdrażania	Funkcje podmiotu(ów) odpowiedzialnego(ych) za organizację procesu wdrażania							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Dolnośląskiego	NO	OM	NKP	OM	OM	NO	NO	NO	NO
Kujawsko-pomorskiego	OK	NO	OK	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Lubelskiego	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Lubuskiego	OK	OM	OM	OM	OM	NO	NO	NO	NO
Łódzkiego	NO	NO	DST	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Małopolskiego	OK	NO	DST	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Mazowieckiego	OK	NO	OK	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Opolskiego	OK	NO	OK	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Podkarpackiego	OK	NO	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Podlaskiego	NPR	NPR	OK	OK	OK	NO	OK	OK	NO
Pomorskiego	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	NIZ
Śląskiego	NPR	OK	OK	OK	NO	NO	NO	NO	NO
Świętokrzyskiego	NPR	OK	NPR	OK	NO	NO	NO	OK	NIZ
Warmińsko-mazurskiego	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Wielkopolskiego	NPR	NPR	NO	NO	NO	OK	NO	NO	NO
Zachodniopomorskiego	NPR	OK	OK	OK	NO	NO	NO	NO	NO

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Wyniki porównań systemów wdrażania RSI do wzorca – część 2

RSI województwa	Podmioty odp. za realizację przedsięwzięć	Zmiany struktury organizacyjnej jednostek organizacyjnych	Zmiany struktury jednostek organizacyjnych i spółek	Role organu stanowiącego i wykonawczego samorządu w procesie wdrażania	Źródła finansowania realizacji zadań
Dolnośląskiego	OM	NO	OM	NO	NKP
Kujawsko-pomorskiego	OK.PIL	NO	NO	OM	OK.PIL
Lubelskiego	NO	NO	NO	NO	OK.PIL
Lubuskiego	OK	NO	OM	NO	NKP
Łódzkiego	NO	NO	NO	NO	NO
Małopolskiego	NO	NO	NKP	NKP	OK
Mazowieckiego	NO	NO	NO	NKP	NO
Opolskiego	NO	NO	NO	NKP	NKP
Podkarpackiego	NKP	OK	NO	NKP	NKP
Podlaskiego	NO	NO	NO	NKP	NO
Pomorskiego	OK	OK	OK	OK	OK
Śląskiego	NO	NO	NO	NO	NO
Świętokrzyskiego	NO	NO	NKP	OK	OM
Warmińsko-mazurskiego	NO	NO	NO	NO	OK
Wielkopolskiego	NO	NO	NO	NO	OM
Zachodniopomorskiego	OK.PIL	NO	NO	NO	OM

Legenda: NO – nie określono elementu systemu wdrażania; NPR – określono, lecz nieprecyzyjnie; NKP – określono, lecz niekompletnie; NJZ – określono, lecz niejednoznacznie; OM – określono w minimalnym stopniu; DST – określono w stopniu dostatecznym; OK – określono w stopniu co najmniej dobrym; OK.PIL – określono tylko dla projektów pilotażowych lub przykładowych. Funkcje podmiotu(ów) odpowiedzialnego(ych) za organizację procesu wdrażania: 1 – planistyczna, 2 – monitoringowo-ewaluacyjna, 3 – informacyjno-wnioskodawcza, 4 – wewnętrznej dystrybucji informacji, 5 – promocyjna, 6 – kooperacyjna, 7 – koordynacyjna, 8 – wewnętrzna.

Źródło: opracowanie własne.

wania w RSI i kto powinien ją tworzyć? Jako potencjalne odpowiedzi jawią się następujące trzy warianty kombinacji przedmiot-podmiot strategii:

1) te materialne i niematerialne elementy województwa przesądzające o rozwoju innowacji oraz procesy zachodzące między nimi, które mieszczą się w zakresie możliwości oddziaływań samorządu jako przedmiot RSI, a także władze samorządowe jako jej podmiot;

2) wszystkie materialne i niematerialne elementy województwa przesądzające o rozwoju innowacji oraz procesy zachodzące między nimi jako przedmiot strategii, a także zbiór organizacji, instytucji, przedsiębiorstw, osób itp., mających na nie istotny wpływ jako jej podmiot,

3) te materialne i niematerialne elementy województwa przesądzające o rozwoju innowacji oraz procesy zachodzące między nimi, które mieszczą się w zakresie kompetencji samorządu i współpracujących z nim partnerów jako przedmiot strategii, a także władze samorządowe i ich partnerzy współdziałania strategicznego jako jej podmiot.

Kombinacja pierwsza oparta jest na następującej logice. Skoro w uchwale organu stanowiącego samorządu województwa o przyjęciu RSI zobowiązuje on organ wykonawczy do wykonania jej ustaleń, to powinna ona zawierać tylko te zadania, które mieszczą się w ich łącznych kompetencjach. W przeciwnym wypadku podmiot strategii, jakim są w tym wariantcie władze samorządu województwa, nie będzie mieć wpływu na jej realizację lub będzie mieć wpływ tylko częściowy. Kto zamiast nich miałby ją wdrażać? Jak je rozliczyć z osiągnięcia postawionych w RSI celów? Po co budować RSI, skoro nie ma się wpływu na jej realizację lub wpływ ten jest ograniczony? Stojąc na zaprezentowanym stanowisku, trudno znaleźć odpowiedzi na te pytania. Taka RSI mogłaby mieć precyzyjny system wdrażania, a jego instytucjonalnymi elementami byłyby wyłącznie jednostki organizacyjne i spółki samorządu województwa. Procedura wdrażania mogłaby być bardzo precyzyjna, jej całość mieściłaby się bowiem w obszarze spójnego i wewnętrznie zhierarchizowanego, samorządowego systemu.

W drugim przypadku mamy do czynienia z szerokim sposobem postrzegania RSI. Jest w nim ona jednolitym planem działań niejednolitego i wyjątkowo licznego zbioru aktorów sceny regionalnej. Jest to zatem koncepcja strategii zbiorowej, a jednocześnie sieciowej i rozproszonej, która jako taka powinna być zbudowana i realizowana przez cały ów zbiór podmiotów. Pojawia się jednak pytanie, czy wobec liczebności, różnorodności i zmienności tych podmiotów w ogóle jest możliwe zbudowanie i realizacja takiej strategii. Nawet jeśli tak, to stopień komplikacji jej systemu wdrażania byłby ogromny. Zbiorowy autor takiej RSI może ją wprawdzie stworzyć w części diagnostycznej i planistycznej, lecz część wdrożeniowa niemal na pewno będzie mogła mieć charakter co najwyżej bardzo ogólny.

Ostatnia z kombinacji ma charakter syntezy dwóch poprzednich. Głównym podmiotem planistycznym jest w nim samorząd województwa, który jednocześnie pełni rolę wiodącego realizatora RSI, a także inicjatora, koordynatora i źródła wsparcia dla ograniczonej liczby swoich partnerów współtworzących i współrealizujących

RSI. Partnerami tymi są podmioty, które w sposób formalny podjęły się udziału w planowaniu i współrealizacji poszczególnych przedsięwzięć zawartych w RSI na rzecz beneficjentów efektów tych przedsięwzięć. W takiej koncepcji RSI nie jest niepotrzebnie zawężana wyłącznie do obszaru struktury samorządowej województwa, wykorzystując potencjały jednostek niezależnych, lecz niezwykle istotnych dla rozwoju innowacji. Jednocześnie w całym systemie pozostaje widoczny lider – podmiot wiodący w realizacji RSI – samorząd województwa, a jako taki nie tylko przewodzi w konstrukcji, możliwej do kompleksowego i szczegółowego wykreowania, procedury wdrożeniowej, ale przede wszystkim realizuje ją zarówno samodzielnie, jak i w sformalizowanej współpracy z określonymi imiennie partnerami.

Zdaniem autora najbardziej korzystna jest kombinacja trzecia. Jednak w analizowanych regionalnych strategiach innowacji wydaje się dominować logika kombinacji drugiej. Nawet jeśli nie jest ona tak jednoznaczna, jak to wyżej przedstawiono, to jednak wyraźnie widoczny jest jej wpływ. Nie powinien zatem dziwić fakt, że systemy wdrażania badanych RSI pozostawiają wiele do życzenia. Są takie, ponieważ w filozofii skrajnie zbiorowego realizowania planu nie mogą być inne. Zatem aby w procesie budowy takich strategii pojawiła się szansa na zbudowanie dającego się zastosować w praktyce systemu wdrażania, musi zostać zmieniona koncepcja samego planowania – albo na scharakteryzowaną w kombinacji pierwszej, co jest rozwiązaniem co najwyżej zadowalającym, albo na omówioną w kombinacji trzeciej, co wydaje się optymalnym wyjściem z konfliktu między idealizmem koncepcji wykorzystania wszelkich proinnowacyjnych potencjałów a uwarunkowaniami rzeczywistości.

Podkreślenia wymaga też fakt, że ocenie została poddana treść oficjalnych dokumentów tworzących RSI poszczególnych województw. Z informacji uzyskanych od osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach w urzędach marszałkowskich wynika, że w wielu wypadkach praktyka wdrażania RSI nie jest tożsama z tą treścią. W wyniku decyzji bieżących tworzone są nowe struktury, które mają charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Tworzy się także dokumenty uszczegóławiające lub rozwijające procedury wdrożeniowe RSI, jednak w większości wypadków nie nadaje się im statusu uchwał zarządów województw czy uchwał sejmiku, przez co mają status materiałów wewnętrznych poszczególnych komórek organizacyjnych urzędów marszałkowskich. Ponadto część województw przygotowała już nowe opracowania, które mają obecnie status projektów RSI, nowych RSI albo materiałów zbliżonych do innowacyjnego *foresight*. Jak widać, samorządowa rzeczywistość „wymusza” na władzach wojewódzkich doskonalenie zarówno samych RSI, jak i ich procedur wdrożeniowych.

Ogólnie rzecz biorąc, oceniane RSI były pierwszym krokiem w kierunku budowy regionalnych systemów innowacji, a w ich ramach regionalnych systemów wspierania innowacji. Był to krok trudny i jak wskazuje przeprowadzona analiza, rzadko wykonany bezbłędnie. Tym niemniej należy go traktować jako ważny i niezwykle pożądaný przejaw intraregionalnej aktywności samorządowej. Następujące po nim kroki kolejne, polegające przede wszystkim na opracowaniu nowych RSI, powinny być już pozbawione opisanych wad wdrożeniowych. Oczywiście nie musi się to odbywać w sposób zbieżny z jakimś jednolitym i powszechnie obowiązują-

cym modelem. Istnieje przecież wiele sposobów zorganizowania wdrożeniowych systemów. Zawsze jednak powinny zostać one zaprojektowane tak, by strategiczne cele nie pozostawały jedynie w sferze pożądaných, lecz były przenoszone w obszar stanów realnie osiągalnych i osiąganých. Ponadto, zdaniem autora, interesujące wyniki mogłyby przynieść badania zależności między rodzajami oraz kompletnością i jakością rzeczywiście wykorzystywanych systemów wdrażania RSI a stopniem realizacji zawartych w nich zadań i osiągnięcia zawartych w nich celów.

Literatura

- Karpiński A. [2001], *Analiza strukturalna jako metoda tworzenia długookresowej strategii rozwoju województw (na przykładzie województwa mazowieckiego)*, „Studia Regionalne i Lokalne” nr 4(7).
- Klasik A. [2002], *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kudłacz T. [1999], *Programowanie rozwoju regionalnego*, PWN, Warszawa.
- Pawelska-Skrzypek G., Bieńkowska D., Początek K., Pałucha K., Ułasiński C., Suchanek I., Lehan E.A. [1997], *Planowanie i zarządzanie strategiczne*, Wyd. Samorządowe Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
- Sztando A. [2001], *Procedura wdrażania strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Konkurencyjność miast i regionów a przedsiębiorczość i przemiany strukturalne*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice.
- Sztando A. [2008], *Typowe problemy planowania strategicznego w polskich samorządach*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego – rozwój, innowacyjność, infrastruktura*, Ekonomiczne problemy usług nr 22, Zeszyty Naukowe nr 501, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Sztando A. [2009a], *Przedmiot i podmiot strategii rozwoju gminy*, [w:] *Samorząd terytorialny w zintegrowanej Europie*, Zeszyty Naukowe nr 526, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Sztando A. [2009b], *Subject and objects of local development strategy – Polish experiences and concepts*, [w:] *Ekonomický rozvoj a management regionu*, Univerzita Hradec Kralove, Hradec Kralove.
- Wysocka E., Babiński J., Topczewska T., Trojanek M., Mzyk E. [1996], *Strategia i polityka rozwoju gmin i województw. Podstawy metodyczne*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa–Poznań–Zielona Góra.
- Wysocka E., Koniński F.J. [1998], *Strategia rozwoju województw i gmin. Teoria i praktyka*, Zachodnie Centrum Organizacji, Warszawa–Zielona Góra.

ASSESSMENT OF THE REGIONAL INNOVATION STRATEGIES IMPLEMENTATION SYSTEMS – A STUDY REPORT

Summary: The article presents a study report of the assessment of regional innovation strategies implementation systems, which have been adopted by the Polish regions in the years 2003-2008. In the initial part of the article, the author presents research assumptions, sources of information, as well as key concepts presented in the course of the preparations for the tests. The next part covers a system for the implementation of regional innovation strategies designed by the author and the results of its comparison to the tested strategies. In the final section, the author presents the conclusions of the research results.

Keywords: region, innovations, regional innovation strategy.