



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Governance - współczesne trendy zarządzania regionem

Anna Rogut
(redakcja)

Wydawnictwo SWSPiZ

Recenzent: Bogdan Piasecki

Korekta: Krzysztof Lewandowski
Projekt okładki: Monika Piasecka
Przygotowanie do druku: Stanisław Wnuk

Copyright: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania
w Łodzi

ISBN: 978-83-60230-77-0



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt realizowany w ramach konkursu dotacji, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna.

Publikacja jest bezpłatna.

Druk i oprawa: Drukarnia Wydawnictw Naukowych w Łodzi
www.dwn.pl

*Publikacja jest dostępna także w wersji elektronicznej na stronie
Instytutu Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI
przy SWSPiZ www.eedri.pl*

Spis treści

Wprowadzenie - Anna Rogut	5
<i>Wielość spojrzeń na governance</i>	5
<i>Polskie odpowiedniki terminu governance</i>	10
<i>Efektywność procesu innowacji a współzrządzenie</i>	11
Ocena dobrego współzrządzenia. Dotychczasowy stan wiedzy - Anna Rogut	15
<i>Podstawowe zasady oceny dobrego współzrządzenia</i>	15
<i>Już istniejące wskaźniki dobrego współzrządzenia</i>	18
<i>Konkluzje dla dalszych badań</i>	26
Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia - Paweł Czyż	29
<i>Etapy definiowania wskaźników</i>	29
<i>Wstępna lista kryteriów</i>	29
<i>Weryfikacja kryteriów</i>	34
<i>Rezultaty badania</i>	39
<i>Otwartość/Przejrzystość</i>	42
<i>Partnerstwo</i>	52
<i>Skuteczność i Efektywność</i>	66
<i>Spójność</i>	79
<i>Dodatkowe informacje pozyskane w trakcie wywiadów</i>	89
<i>Wskaźniki</i>	91
<i>Propozycje wskaźników</i>	91
<i>Wykorzystanie wskaźników - komentarz</i>	105
<i>Załącznik 1. Metodologia standaryzacji – ocena „warunku wejścia”</i>	109
<i>Załącznik 2. Współczynnik zgodności sędziów kompetentnych w zakresie ocen „warunków wejścia”</i>	110
<i>Załącznik 3. Metodologia kodowania ocen cech w wartości punktowe</i>	113
<i>Załącznik 4. Metodologia standaryzacji – ocena „warunków szczegółowych”</i>	114
Kierunki dalszych prac nad opracowywaniem i wdrażaniem wskaźników dobrego współzrządzenia regionalnymi systemami innowacji - Michał Opieczyński	115
<i>Systemowe zarządzanie obszarami dobrego współzrządzenia</i>	115
<i>Potrzeba promocji dobrych praktyk w zakresie zarządzania, animowania i korzyści jakie otrzymuje samorząd z tworzenia partnerstwa realnego i pomiaru jego efektów</i>	116
<i>Potrzeba pogłębienia prac nad pomiarem zaufania i kapitału społecznego</i>	121
<i>Potrzeba przyszłych badań nad oceną funkcji regulacyjnej RSI</i>	123

Wprowadzenie

Anna Rogut

Wielość spojrzeń na governance

Ostatnie dekady i pojawienie się nowej ekonomii instytucjonalnej przyniosły wzrost zainteresowania *territorial governance*¹ jako jednym z głównych wyznaczników wzrostu gospodarczego, rozwoju społecznego i zmniejszania ubóstwa (Brinkerhoff i Goldsmith 2005, Kaufmann, Recanatini i Biletsky 2002, North 1990 i 2006).

Początkowo *governance* traktowane było wyłącznie jako synonim rządu i rządzenia (Rhodes 1996), szybko jednak upowszechniło się w innych kontekstach i znaczeniach² (Tabela 1).

Tabela 1: Elementy teorii *governance*

Szkoły	Punkt wyjścia	Podmiot	Obszary governance
• Nowa ekonomia instytucjonalna	• Granice firm	• Firma	• Firma/sector (koordynacja wewnętrznych i zewnętrznych relacji firmy i kształtowanie ogółu instytucji odpowiedzialnych za strategiczne interakcje firmy)
• Ekonomia przestrzenna	• Lokalne instytucje społeczne	• Społeczność	• Terytorium (wyznaczone administracyjnie i/lub funkcjonalnie)
• Ujęcie regulacyjne	• Porządek makrospołeczny	• Państwo	• Regulacja (formalny aparat państwowy gwarantujący ekonomiczny i społeczny porządek, narzucający określone ramy polityczno-ideologiczne na zasady prowadzenia działalności gospodarczej)

Źródło: Na podstawie Lewis i in. (2002), ss. 444-445

Jedna z ogólnych definicji określa *governance* jako zespół wyłaniających się praktyk i procesów, które – opierając się na pewnych założeniach – redefiniują sposób legitymizacji władzy, efektywność i skalę działań publicznych oraz koewolucję otoczenia instytucjonalnego, w jakim te działania są podejmowane (Gualini 2006). Główną rolą *governance* w tym znaczeniu jest „organizacja samoorganizacji” (Sørensen 2006), określana mia-

¹ Szeroki przegląd innych form *governance* (zwłaszcza korporacyjnej i reglamentacyjnej) można znaleźć m.in. w: Bovaird 2005, Demil i Lecocq 2006, Ezzamel i Reed 2008, Leiblein 2003, Lewis i in. 2002, Pierre 1999, Valler, Wood i North 2000.

² Governance jako: (1) minimalne państwo, (2) zarządzanie korporacyjne, (3) menedżerskie zarządzanie publiczne, (4) dobre governance, (5) system społeczno-cybernetyczny, (6) samoorganizujące się sieci (Rhodes 1996).

nem metagovernance i oznaczająca alternatywną formę rządzenia, opartą na wielości pośrednich sposobów wywierania wpływu i/lub koordynowania działań podejmowanych przez samorządnych interesariuszy (Sørensen 2006). *Territorial governance* w tym kontekście jest procesem pionowej i poziomej koordynacji (Héritier 2002) całokształtu interakcji decydentów politycznych, aparatu administracyjnego i szerszego otoczenia społecznego (Mehde 2006), odzwierciedlającym głębszą restrukturyzację państwa jako konsekwencję (Brenner 1999 i 2004, Brenner i Theodore 2002, Coffey 1981, Cox 1997, Le Heron i Harrington 2005, Hudson 2001, Jessop 2000):

- denacjonalizacji (przesunięcia władzy państwa w górę, w kierunku instytucji ponadnarodowych, w dół, w kierunku (sub)regionów, i w bok, w kierunku innych organizacji);
- prywatyzacji systemu politycznego (przesunięcia od rządu w kierunku różnych terytorialnych i funkcjonalnych poziomów governance) i
- internacjonalizacji systemów politycznych (włączenia zagranicznych agentów i instytucji jako źródeł kształtowania i wdrażania polityk).

Tak zdefiniowane territorial governance może przybierać różne formy³ (Boivard 2005, Pierre 1999), zawsze jednak (przynajmniej w tradycji europejskiej) obejmuje wiedzę oraz formalne i nieformalne instytucje tworzone przez ludzi kształtujących konkretne przestrzenie (Lewis i in. 2002, Barzelay 2001, Kjør 2009, Leibovitz 2003, Menahem i Stein 2008, OECD 2002, Olberding 2002, Silva 2004). Zawsze też oznacza taką ewolucję rządzenia w której dochodzi do zatarcia granic między i w obrębie sektorów publicznego i prywatnego (Stoker 1998a).

Innymi słowy, w pozytywnym sensie governance obejmuje wszystkie formy regulacji i kształtowania polityk które przestają być wyłączną domeną decydentów politycznych a stają się przedmiotem oddziaływania szerokich sieci (narodowych, subnarodowych, ponadnarodowych i międzynarodowych) politycznych, gospodarczych i społecznych interesariuszy (Peters 1998). Ta wzajemna zależność różnych, autonomicznych, szczebli politycznych określana jest mianem multi-level-governance a rosnąca liczba uczestników sceny politycznej nazywana jest zagęszczonym procesem politycznym. Trendy te, z jednej strony zwiększają zawilość procesów politycznych i redukują ich transparentność oraz stopień zrozumienia przez szerokie kręgi społeczne. Z drugiej jednak, inspirują pojawienie się nowych

³ Np. komunikatywną, zarządczą, korporacyjną, pro wzrostową, partnerstwo publiczno-prywatne, współzarządzanie i sieci itd.

form governance, oferujących różnorodne sposoby podnoszenia jakości procesów decyzyjnych poprzez włączanie większej liczby interesariuszy i zastąpienie odgórnych mechanizmów partnerskimi sieciami (Mokre i Puntscher-Riekmann 2007).

Z punktu widzenia sposobu świadczenia usług publicznych (wdrożenia polityk) *territorial governance* oznacza nacisk na nowe instrumenty i techniki kierowania (Stoker 1998b). To powoduje, że jest często porównywane i/lub utożsamiane z menedżerskim zarządzaniem publicznym⁴, które również ewoluuje od centralizmu do decentralizacji, od redystrybucji do regulacji i od dostawy usług publicznych do zarządzania ich dostawą przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych (Tabela 2).

Tabela 2: Wspólne cechy *governance* i menedżerskiego zarządzania publicznego

Governance/menedżerskie zarządzanie publiczne	Istota wdrożenia
• Tworzenie wartości dla społeczeństwa	• Pragmatyzm w miejsce normatywnych ram
• Jakość i wartość	• Konieczność zaspokojenia potrzeb określonych społeczności i całego społeczeństwa, często zróżnicowane traktowanie poszczególnych grup docelowych
• Produkcja	• Głównie nadzór; mechanizm rynkowy i konkurencja jako podstawa
• Prymat przestrzegania norm	• Zmiany kulturowe, zaspokojenie dużego zapotrzebowania na rzetelną informację
• Misja, usługi, klienci, rezultaty	• Zachęty, sankcje
• Dostarczanie wartości	• Uzależnienie finansowania od efektywności
• Budowanie odpowiedzialności	• Konkurencja wpływa na poziom kontroli
• Indywidualizacja, rozwiązywanie problemów, nieustanne doskonalenie procesów	• Samoregulacja, partnerstwo
• Oddzielenie świadczenia usług od kontroli	• Hierarchia/szczeble decentralizacji
• Większy wachlarz wyboru charakteru, rodzaju, jakości usług, jaki otrzymuje klient/użytkownik	• Intensywność konkurencji, elastyczność
• Tworzenie systemu zachęt	• Możliwość pojawienia się nieoczekiwanych efektów
• Ocena, analiza	• Rezultaty vs. procesy
• Intensywne sprzężenie zwrotne	• Kompleksowe sieci

Źródło: Na podstawie Ewalt (2001)

⁴ New Public Management.

Takie podejście wypełnia przestrzeń między koncepcją i praktyką governance (Jose 2009). Stąd można przyjąć, że governance (teoria polityki) tworzy zasadnicze ramy koncepcyjne w których menedżerskie zarządzanie publiczne (teoria zarządzania) realizuje określone strategie (Tabela 3).

Tabela 3: Relacje między governance i menedżerskim zarządzaniem publicznym

Governance – ramy	Menedżerskie zarządzanie publiczne – strategie
<ul style="list-style-type: none"> • Instytucje, uczestnicy z i spoza rządu/ administracji 	<ul style="list-style-type: none"> • Elastyczność w wyborze alternatywnych sposobów zarządzania produkcją i dystrybucją usług publicznych, dążenie do rozwiązań przynoszących większą efektywność kosztową rezultatów
<ul style="list-style-type: none"> • Zacieranie granic, odpowiedzialność za rozwiązywanie społecznych i ekonomicznych problemów 	<ul style="list-style-type: none"> • Zastąpienie scentralizowanych, hierarchicznych struktur zdecentralizowanym otoczeniem, podejmowanie decyzji co do alokacji zasobów i sposobu dostarczenia usług na poziomie najbliższym odbiorcy usług
<ul style="list-style-type: none"> • Władza i znaczenie budowane na bazie instytucjonalnych związków 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocjacyjny sposób alokacji i wspólnota zasobów; jasność, czytelność i mierzalność rezultatów
<ul style="list-style-type: none"> • Autonomiczne, samorządne sieci 	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanizmy odpowiedzialności
<ul style="list-style-type: none"> • Zdolność do działania nie jest uzależniona od formalnej władzy lub legitymizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość zmiany/rewizji programów publicznych na podstawie opinii społeczeństwa; możliwość eksperymentowania

Źródło: Na podstawie Ewalt (2001)

Powyższe prowadzi do normatywnego spojrzenia na governance określającego, jakim ono być powinno (koncepcja good governance). A ponieważ good governance zależy od wielości czynników (historycznych, społecznych, kulturowych, politycznych, tożsamościowych itd.), to konkretne rozumienie tego, czym jest wymaga uwzględnienia całości kontekstu, w jakim jest praktykowane. W warunkach europejskich za atrybuty dobrze współzrządzenia przyjmuje się: (European Commission 2001):

- otwartość (otwarty sposób działania administracji publicznej oraz stosowanie języka dostępnego i zrozumiałego dla ogółu społeczeństwa);
- szeroki udział społeczeństwa na wszystkich etapach kształtowania polityk (od koncepcji do wdrożenia), co jest gwarancją ich jakości, adekwatności i skuteczności;
- odpowiedzialność (jasność zasad, ról i odpowiedzialności każdego szczebla i każdej instytucji włączonej w proces ustawodawczy i wykonawczy);

Wprowadzenie

- skuteczność (jasno zdefiniowane cele polityk dostosowane do potrzeb, czasu i przestrzeni, przestrzeganie zasady proporcjonalności i subsidiarności na etapie wdrożenia i szerokie wykorzystanie instrumentów ewaluacji ex ante i ex post) i
- spójność (integracja różnych polityk realizowanych na różnych szczeblach w celu zapewnienia ich komplementarności i łatwości zrozumienia).

Inni powyższą listę rozszerzają o: przejrzystość, równość szans i nie-dyskryminację, etyczność i uczciwość postępowania, uczciwość procedur i procesów, zdolność do konkurowania w globalnym otoczeniu, zrównoważony rozwój i przestrzeganie zasad prawa (Aguilera, Cuervo-Cazurra 2004; Bovaird, Löffler 2002; Brinkerhoff, Goldsmith 2005; Nanda 2006; Perkmann 2003). Jeszcze inni dorzucają kolejne cechy i podejmują próby budowania modeli dobrego i złego współrzędzenia (Tabela 4). To wszystko powoduje, że ocena dobrego governance stanowi poważne wyzwanie.

Tabela 4: Modele dobrego i złego governance

Dobre governance	Złe governance
• Autorytet jest pochodną instytucji i oficjalnych ról	• Personalizacja autorytetu i związanie go z konkretną osobą
• Liderzy polityczni dzielą władzę z innymi i przyjmują odpowiedzialność za działania	• Liderzy polityczni monopolizują władzę i nie ponoszą odpowiedzialności za swoje działania
• Liderzy utrzymują władzę dbając o zbiorowe korzyści, dzięki którym pozyskują wsparcie ze strony szerokich grup społecznych	• Liderzy utrzymują władzę dzięki zdobywaniu przychylności pojedynczych osób, i w ten sposób gwarantują sobie lojalność głównych zwolenników
• Otwarty sposób podejmowania decyzji, poprzedzony szeroką diagnozą i dyskusją społeczną	• Tajność podejmowania decyzji bez udziału szerszej publiczności
• Wyraźne, powszechnie znane standardy podejmowania decyzji, przejrzyste procedury	• Tajne standardy podejmowania decyzji, nieczytelne procedury
• Organizacja partii politycznych wokół programów państwowych kierowanych do dużej liczby beneficjentów definiowanych w kategoriach uniwersalnych	• Organizacja partii politycznych wokół osobistości i elitarna dystrybucja korzyści
• Finansowanie kampanii politycznych przez dużą liczbę drobnych, niepowiązanych donorów	• Finansowanie kampanii politycznych przez niewielką liczbę drobnych tajnych donorów
• Wolne, uczciwe i otwarte wybory	• Dominacja przekupstwa, kłamstwa i kupowania głosów w trakcie wyborów

<ul style="list-style-type: none"> • Zaangażowanie społeczne jako gwarancja zabezpieczenia interesu szerszych grup społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczone zaangażowanie społeczne służące interesom wąskich grup społecznych
<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutacja urzędników przy pełnym respektowaniu zasad konkurencji, profesjonalizmu, kwalifikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutacja urzędników na podstawie koneksji, związków rodzinnych, politycznych itp.
<ul style="list-style-type: none"> • Struktury hierarchiczne z jasno wyodrębnionymi zakresami kompetencji, standardami rezultatów i dobrze zdefiniowanymi kanałami raportowania 	<ul style="list-style-type: none"> • Utajone hierarchie (oparte na kontaktach, związkach itd., nie na formalnych strukturach) z niejasnymi podziałami kompetencyjnymi, brakiem standardów i nie zdefiniowanymi kanałami raportowania
<ul style="list-style-type: none"> • Zwolnienie urzędnika możliwe tylko w uzasadnionych przypadkach 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość bezzasadnego zwolnienia urzędnika stająca się normą
<ul style="list-style-type: none"> • Zakaz dodatkowego zarobkowania dla urzędników 	<ul style="list-style-type: none"> • Przekupstwo i łapówki jako zwyczajowe, dodatkowe źródła dochodów urzędników
<ul style="list-style-type: none"> • Obiektywne przesłanki, ujednocione procedury i przewidywalność zachowań/ działań urzędników 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitralność, subiektywność i przypadkowość procedur jako wytyczne poczynań urzędników
<ul style="list-style-type: none"> • Równość obywateli (stosowanie tych samych zasad w stosunku do wszystkich obywateli) 	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencyjne traktowanie poszczególnych osób/grup społecznych, zależne od stopnia powiązań z decydentami różnych szczebli
<ul style="list-style-type: none"> • Formalne kontrakty jako podstawa przetargów i zamówień usług publicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Ustne porozumienia jako główny instrument regulujący zamówienia publiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Rzetelna, wewnętrzna kontrola i regularny audyt 	<ul style="list-style-type: none"> • Pobłażliwa kontrola wewnętrzna, utajniane dokumentów z kontroli, zwłaszcza tych wskazujących na istniejące niedociągnięcia
<ul style="list-style-type: none"> • Dostęp społeczeństwa do procedur odwoławczych, w przypadku niskiej jakości usług publicznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewielki wpływ społeczeństwa na jakość usług publicznych

Źródło: Na podstawie Brinkerhoff, Goldsmith (2005), s. 203-204.

Polskie odpowiedniki terminu governance

Ten krótki przegląd wskazuje, że governance nadal należy do obszarów trudnych do jednoznacznego zdefiniowania, odwołujących się do fundamentalnych kwestii politycznych, moralnych i naukowych związanych z kierunkami rozwoju współczesnych społeczeństw (Ezzamel, Reed 2008). Dlatego trudno znaleźć w języku polskim adekwatne tłumaczenie tego terminu, w pełni oddające jego „literę” i „ducha”.

Najczęstszym polskim odpowiednikiem governance jest rządzenie (Ecorys 2008, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2008, Sroka 2008). I trudno się temu dziwić, zważywszy że rezultaty governance nie różnią się od rezultatów rządzenia. Różny natomiast jest proces prowadzący do uzyskania tych rezultatów (Stoker 1998a), opierający się na mechanizmach nie odwołujących się do autorytetu (i sankcji) formalnej władzy (Ewalt 2001). Stąd coraz częściej spotyka się także takie terminy, jak współrządzenie i/lub współzarządzanie (Hausner 2008), i one właśnie będą używane

w dalszej części publikacji. Zwłaszcza termin współzrządzenie, najbardziej adekwatny do istoty governance w kontekście procesu innowacji i propozycji redefinicji europejskiej polityki spójności, idącej w kierunku mocno osadzonej, w kontekście przestrzennym, polityki rozwoju (Barca 2009).

Efektywność procesu innowacji a współzrządzenie

Współczesne spojrzenie na innowację daleko odbiegło od pierwotnych poglądów, traktujących proces innowacji jako jednokierunkową sekwencję działań (Kline i Rosenberg 1986, Rothwell 1994, Marciniak 2000). Teraz na ten proces patrzy się jak na zintegrowany system, przyjmujący postać sieciowych modeli innowacji i – ostatnio – sieci społecznych, gdzie innowacja jest wypadkową:

- badań (innowacja technologiczna);
- interakcji między firmą i innymi uczestnikami rynku i
- procesu uczenia się (kumulacja wiedzy, dostępna w coraz większym stopniu i w coraz krótszym czasie dzięki technologiom informacyjnym).

Ma to szczególne znaczenie w kontekście najnowszej rewizji poglądów na temat istoty przewag decydujących o sukcesie w globalnym otoczeniu, przesuujących nacisk z przewag komparatywnych⁵ i konkurencyjnych⁶ (Porter, 1990 i 1998) na przewagi zamierzone (Asheim, Boschma i Cooke 2007, Boschma 2008, European Commission 2006), budowane na gruncie gospodarki opartej na wiedzy i przy wykorzystaniu instrumentów aplikowanych równolegle w kilku powiązanych ze sobą obszarach (Cooke i Leydesdorff, 2006):

- w gospodarce (regionalizacja rozwoju gospodarczego, „otwarte systemy” współdziałania firm, integracja produkcji wiedzy i jej komercjalizacji, inteligentne infrastruktury, silne lokalne i globalne sieci);

⁵ Koncepcja wkomponowana w klasyczną teorię handlu międzynarodowego, w myśl której przewagi komparatywne poszczególnych krajów wynikają z interakcji między występującymi w nich zasobami (relatywną obfitością czynników produkcji) a stosowaną technologią produkcji (wpływającą na relatywną intensywność zużycia różnych czynników produkcji przy wytwarzaniu różnych produktów). Proporcje, w jakich różne czynniki produkcji są możliwe do uzyskania w różnych krajach oraz proporcje, w jakich znajdują one zastosowanie przy wytwarzaniu różnych dóbr leżą u podstaw wymiany międzynarodowej.

⁶ Jakość, unikalność produktu/procesu, nowoczesność, typ powiązań z odbiorcami itd.

- w zarządzaniu (wielopoziomowe zarządzanie relacjami różnorodnych interesariuszy, silna polityka wsparcia dla innowatorów, zwiększone nakłady na badania i rozwój, polityczne przywództwo mające na celu realizację określonej wizji, pozycjonowanie lokalnych zasobów w globalnej przestrzeni);
- w kształtowaniu infrastruktury wiedzy (uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, instytucje pośredniczące, profesjonalne doradztwo itd. i ich rola w produkcji i komercjalizacji wiedzy oraz w podnoszeniu zdolności absorpcyjnych gospodarki);
- w zmianie warunków społeczno-kulturowych (kapitał ludzki, kultura i normy społeczne itd. modyfikujące zachowania jednostek i instytucji i relacji między nimi).

Takie podejście do przewag zmienia spojrzenie na rolę i znaczenie (krajowych, regionalnych, sektorowych⁷ i otwartych) systemów innowacji, które z wąskiego kręgu instytucji i organizacji włączonych w badania, rozwój i komercjalizację innowacji technologicznych⁸ rozszerzają się na wszystkie instytucje i organizacje kształtujące zakres, szybkość i efektywność procesu uczenia się i rozbudowują system o nowy wymiar, jakim są związki zachodzące między jego uczestnikami (Lundvall, 2007, OECD

⁷ Bezpośrednim sygnałem do rozwoju regionalnych systemów innowacji były wątki ekonomii przestrzennej i pojawiające się tam dynamiczne korzyści aglomeracji. Wśród tych ostatnich wyodrębniono korzyści urbanizacji (Athey i in. 2007, Danson 2003, Sotarauta 2004), a więc korzyści zewnętrzne wynikające z koncentracji przestrzennej firm o różnym profilu w ramach określonego obszaru miejskiego i korzyści lokalizacji, czyli korzyści zewnętrzne wynikające z koncentracji przestrzennej firm o tym samym i/lub podobnym profilu działania. O ile pierwsze z nich otworzyły drogę do rozwoju regionalnych systemów innowacji, o tyle drugie wspierały sektorowe systemy innowacji (Malerba 2003). Zwłaszcza, że coraz to nowsze badania nad innowacjami dostarczały kolejnych dowodów na silny związek potencjału innowacyjnego firmy i specyfiki przemysłu, w ramach którego firma i innowacja się rozwijają. Chodzi zwłaszcza o różne w różnych sektorach reżimy technologiczne i istotną zależność między okazjami technologicznymi, adekwatnością warunków i strukturą rynku a intensywnością innowacyjną. (Palmberg 2001). Kontynuacją tych wątków są najnowsze koncepcje regionalnych zintegrowanych systemów uczenia się (Committee of Regions 2007)

⁸ Działalność badawcza firm, instytuty technologiczne, prywatne i publiczne jednostki badawczo-naukowe i uniwersytety.

1997, Santonen, Kaivooja i Suomala 2007, Smith, 2000). W tym ostatnim przypadku wychodzi się z założenia, że:

- sama innowacja, jako proces ciągły i kumulatywny, odnosi się nie tylko do tworzenia zmian (zarówno radykalnych, jak i mniej znaczących) ale także do ich rozpowszechnienia, absorpcji i wykorzystania;
- największym źródłem innowacji, poza badaniami, jest interaktywne uczenie się towarzyszące wszystkim procesom produkcji i sprzedaży, dlatego innowacja czerpie natchnienie z całej gamy kontaktów z otoczeniem (np. z użytkownikami⁹).

To tłumaczy:

- zmianę spojrzenia na listę przypadków uzasadniających interwencję publiczną (politykę wsparcia);
- przewartościowania w spojrzeniu na charakter wykorzystywanych instrumentów wsparcia i
- wagę przykładaną do współrzędzenia jako wyznacznika głębokości i tempa wzrostu innowacji.

W pierwszym przypadku, wskazuje zasadność interwencji publicznej, nie tylko wtedy gdy mamy do czynienia z zawodnością rynków (co odnosi się głównie do sfery gospodarki i infrastruktury wiedzy) lecz także wtedy gdy istnieje potrzeba redukcji deficytu relacji i/lub związków w obrębie systemów innowacji.

W drugim przypadku kładzie nacisk na mechanizm rynkowy jako podstawowy mechanizm regulacji stosunków w obrębie systemów innowacji, gwarantujący płynną i elastyczną koordynację zachowań i zasobów prywatnych i publicznych uczestników systemu. Wskazuje jednak także, że mechanizm ten jest dostatecznie efektywny w przypadku systematycznych udoskonaleń procesów i produktów, może jednak zawieść w przypadku bardziej radykalnych czy przełomowych innowacji. To uzasadnia interwencję publiczną, spotykaną najczęściej w takich obszarach, jak: prawo, edukacja, środowisko, infrastruktura, bezpieczeństwo socjalne, rozkład dochodów, badania itd. W części z nich w ogóle nie ma rynku (są koordynowane przez inne mechanizmy, np. przepisy), w innych zaś polityka wsparcia (jako uzupełnianie mechanizmu rynkowego) stała się już tradycją.

⁹ Więcej na ten temat w: Business Decisions Limited (2003).

W trzecim przypadku zwraca uwagę na to, że szybkość i efektywność innowacji zależy od potencjału techniczno-technologicznego i społeczno-organizacyjnego oraz od jakości współzrządzenia. Rolą tego ostatniego jest nie tylko odpowiednie połączenie obu potencjałów, lecz także (a może przede wszystkim) zabezpieczenie warunków efektywnego przekształcania różnych rodzajów informacji, posiadanych przez różnych uczestników procesu (własnych pracowników różnych szczebli oraz osób i instytucji zewnętrznych wobec firmy) w wiedzę niezbędną do rozwoju (udoskonalenia) nowych produktów (usług) i procesów (OECD 2005).

Dalsza część książki poświęcona jest ocenie współzrządzenia, a w kolejnych rozdziałach prezentuje się:

- dotychczasowy stan wiedzy w tym zakresie;
- rezultaty badań podjętych w ramach projektu „Governance jako droga zwiększania zaangażowania podmiotów niepublicznych w realizację celów polityki regionalnej”¹⁰, skoncentrowanych na analizie regionalnych mechanizmów współzrządzenia włączonych w funkcjonowanie regionalnych systemów innowacji i
- propozycje kierunków dalszych prac nad opracowywaniem i wdrażaniem wskaźników dobrego współzrządzenia regionalnymi systemami innowacji.

¹⁰ Projekt realizowany w ramach Konkursu Dotacji organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Programu Operacyjnego „Pomoc Techniczna”, umowa DKS/DEF-VIII/POPT/04/274/09.

Ocena dobrego współrzędzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

Anna Rogut

Podstawowe zasady oceny dobrego współrzędzenia

Ocena współrzędzenia stanowi poważne wyzwanie, nie do końca rozwiązane w naukach społecznych i ekonomicznych. Główne przyczyny, to (Court, Hyden i Mease 2002; Kaufmann, Recanatini i Biletsky 2002; Huther i Shah 1998; UNDP 2006):

- bogactwo znaczeń kryjących się za terminem współrzędzenie (por. Wprowadzenie);
- brak regularnych, spójnych, systematycznych i porównywalnych baz danych;
- dominacja danych subiektywnych, prezentujących nie fakty lecz opinie (postrzeganie i odbiór społeczny konkretnych praktyk współrzędzenia¹¹).

Rozwiązaniu niektórych z nich służy właściwa strukturyzacja postępowania, obejmująca (Kaufmann, Recanatini i Biletsky 2002):

- konceptualizację współrzędzenia w sensie, jaki jest/powinien być przedmiotem oceny;
- wybór adekwatnych metod analizy;
- przygotowanie instrumentów badawczych zorientowanych na pomiar zespołu wskaźników najbardziej oddających atrybuty/determinanty współrzędzenia, charakteryzujących się dostateczną elastycznością i możliwością adaptacji do różnorodnych warunków (co jest szczególnie istotne dla badań o charakterze porównawczym);
- przeprowadzenie badań (poprawny dobór próby, przygotowanie ankiet, pilotaż, zebranie informacji i stworzenie baz danych);
- wstępną obróbkę surowych danych oraz określenie ewentualnych luk logicznych i/lub koncepcyjnych;

¹¹ Choć często przyjmuje się, że w przypadku oceny współrzędzenia, percepcja określonych faktów może mieć większe znaczenie niż same fakty, zwłaszcza gdy mówimy o zaufaniu społecznym do określonych instytucji (Kaufmann, Kraay i Zoido-Lobaton 1999).

- pogłębioną analizę danych i agregację wskaźników prowadzącą do zdefiniowania syntetycznych ocen odnoszących się do poszczególnych obszarów współrzędzenia;
- upowszechnienie rezultatów w postaci rekomendacji dla polityki leżącej u podstaw tworzenia zinstytucjonalizowanych filarów społeczeństwa obywatelskiego.

Newralgiczne elementy tej procedury, to wybór: rodzaju wskaźników, metod gromadzenia informacji i źródeł informacji oraz weryfikacja jakości proponowanych wskaźników (Tabela 5).

Tabela 5: Elementy procedur postępowania mającego na celu ocenę współrzędzenia

Element	Opis
Wskaźniki współrzędzenia	<p>Wskaźniki współrzędzenia, to instrumenty diagnostyczne umożliwiające (szacunkową) ocenę jakości współrzędzenia w określonych obszarach, przy czym obszary te mogą być definiowane na różnym poziomie ogólności/szczegółowości. Tak zdefiniowane wskaźniki dzielą się na wskaźniki wyników, odnoszące się do normatywnych cech współrzędzenia (np. poziomu korupcji) i wskaźniki procesów, charakteryzujące sposób, w jaki wyniki są osiąganе. Bardziej szczegółowo wskaźniki wyników można dalej podzielić na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wskaźniki nakładów (praw/zobowiązań/de jure) – typowe dla tej grupy wskaźniki obejmują zobowiązania międzypaństwowe, zapisy traktatowe, zapisy konstytucyjne; • wskaźniki rezultatów (wykorzystania/zadowolenia/de facto) – wskaźniki tej grupy mogą obejmować liczbę obywateli korzystających (nie mogących korzystać) z określonych praw (np. odsetek obywateli będących członkami partii politycznych) i rezultaty określonych procesów (np. ilość i koszt niezależnych audytów), <p>a wśród wskaźników procesów (odpowiedzialności/de facto) można wskazać takie typowe, jak zagadnienia związane z zakresem, w jakim partie/decydenci polityczni podejmują działania mające na celu wypełnienie spoczywających na nich zobowiązań (np. istnienie określonych instytucji gwarantujących respektowanie zobowiązań konstytucyjnych czy ustawowych).</p>
Metody gromadzenia informacji	<p>Wśród różnych sposobów gromadzenia informacji można wyróżnić:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metody partycypacyjne, oznaczające dyskusje grupowe prowadzone wokół szerokich, mniej skonkretyzowanych pytań i dające możliwość prowadzenia wielokierunkowych rozważań. Podstawowe zalety tych metod, to efekt w postaci włączania szerszych grup społecznych, wzrostu świadomości i tworzenia/dochodzenia do konsensusu. Ich wady z kolei, to stosunkowo niska reprezentatywność i porównywalność; • ankietyzację wykorzystującą tradycyjną drogę pocztową, gdzie warunkiem powodzenia jest gwarancja bezpieczeństwa dla przesyłanych informacji;

Ocena dobrego współrzędzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

	<ul style="list-style-type: none"> • ankietyzację, wykorzystującą pocztę elektroniczną. Zaletą tego sposobu jest zdecydowane rozszerzenie kręgu osób włączanych w badanie przy jednoczesnym obniżeniu kosztów. Problemem staje się jednak intencjonalne wyprofilowanie badanej populacji, gwarantujące reprezentatywność badania (jeżeli tego typu reprezentatywność byłaby pożądana z punktu widzenia obszarów współrzędzenia podlegających analizie); • wywiady indywidualne. Warunkiem jest tutaj pozyskanie/ przygotowanie profesjonalnych, wiarygodnych i akceptowanych przez poszczególnych respondentów/grupy respondentów ankietatorów i wdrożenie efektywnego systemu kontroli jakości gromadzonych danych. Problemem może się okazać brak zaufanie respondentów, którzy – tracąc swą anonimowość – mogą ograniczać szczerłość i otwartość wypowiedzi i czuć zagrożenie; • studia literaturowe, najlepsze do zbierania tzw. „twardych” danych. Przykłady obejmują chociażby analizę treści konstytucji pod kątem (braku) gwarancji określonych praw dla wszystkich lub określonych grup społecznych czy analizę raportów definiujących określone standardy itd. Problemem może się okazać dostępność do pożądaných dokumentów i częstotliwość aktualizacji w nich zawartych; • opinie eksperckie budowane na bazie istniejących relacji (danych źródłowych, artykułów prasowych, raportów naukowych itd.). Zaletą tego sposobu jest wysoki poziom profesjonalności, wadą natomiast daleko posunięta subiektywizacja poglądów. Rozwiązaniem tego problemu jest włączenie w badania kilku grup ekspertów reprezentujących różne środowiska, różne orientacje społeczno-polityczne i różne interesy społeczne oraz bardzo staranny dobór danych źródłowych.
Źródła informacji	<p>Wśród źródeł informacji pierwotnych (opartych na informacji „z pierwszej ręki” lub bezpośrednim doświadczeniu) najczęściej wymienia się cztery podstawowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normy, kodeksy, traktaty, dające wyraz określonej woli, czemu – z reguły – towarzyszą określone akcje/działania (procesy) i rezultaty • Wydarzenia o charakterze pozytywnym (np. wybory) i/lub negatywnym (np. przestępstwa czy naruszenie wolności osobistych). • Relacje przygotowane przez organizacje rządowe i/lub pozarządowe (np. Amnesty International) przekazujące poglądy/oceny tych organizacji na określone zjawiska. • Badania.
Jakość wskaźników	<p>Biorąc pod uwagę możliwe konsekwencje społeczne i polityczne procesu oceny współrzędzenia, wskaźniki (rodzaj i charakter) wykorzystywane do tej oceny powinny być przedmiotem debaty partycypacyjnej i powinny:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednio odzwierciedlać specyfikę opisywanych obszarów współrzędzenia; • ujmować całość analizowanego zjawiska; • umożliwiać dokonanie spójnej oceny trendów występujących w określonym czasie i przestrzeni; • być istotne i opierać się na wiarygodnych źródłach

	<p>informacji;</p> <ul style="list-style-type: none"> • brać pod uwagę ryzyko manipulacji; • tam gdzie to możliwe, poddawać się dalszej dezagregacji; • być zrozumiałe i możliwe do odtworzenia/powielenia w innym czasie i przestrzeni; • stanowić punkt wyjścia do ocen/działań politycznych. <p>Każdy ze wskaźników powinien być poddany testowi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zasadności (czy wskaźnik faktycznie mierzy to, co planujemy by mierzył, czyli czy obszar objęty wskaźnikiem pokrywa się z intencjonalnym obszarem analizy); • niezawodności (czy wskaźnik może być w podobny sposób wykorzystywany/interpretowany przez różne osoby przestrzegające tych samych reguł postępowania i korzystające z podobnych źródeł informacji); • obciążenia pomiarowego (czy są problemy z systematycznym błędem pomiarowym); • reprezentatywności (odnosi się do charakteru próby objętej badaniem); • obciążenia informacyjnego (dotyczy rodzaju źródeł informacji wykorzystywanych w badaniach); • potrzeby agregacji (poziom, w którym reguły agregacji stają się niespójne logicznie i nadmiernie skomplikowane).
--	---

Źródło: Na podstawie: Besançon 2003; Bovaird i Löffler 2002; Court, Hyden i Mease 2002; Inwent-Munich Centre 2002; Malik 2002; UNDP 2007.

Już istniejące wskaźniki dobrego współrzędzenia

Efektom rosnącego zainteresowania współrzędzeniem jest już ogromna i dalej rosnąca liczba wskaźników¹², w której łatwo się pogubić (Arndt i Oman 2006). Najczęściej używane wskaźniki prezentuje Tabela 6.

Tabela 6: Przykłady już wykorzystywanych wskaźników współrzędzenia

Nazwa programu badań	Przedmiot badania	Dostępność
ACE Comparative Data	<p>Szeroka międzynarodowa baza danych na temat praktyk wyborczych w 180 krajach, wykorzystująca takie zagregowane wskaźniki, jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • systemy wyborcze; • systemy prawne; • komisje wyborcze; 	http://ace.at.org/epic-en

¹² Szeroki przegląd wskaźników można znaleźć na stronie <http://gap.itsyn.com/how-to/map-existing-indicators>.

Ocena dobrego współzrządzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

Afrobarometer	<ul style="list-style-type: none">• wytyczanie granic;• edukacja wyborców;• rejestracja wyborców;• procedury wyborcze;• partie i kandydaci;• liczenie głosów;• media, wybory i demokracja bezpośrednia. <p>Badanie porównawcze na temat demokracji, warunków ekonomicznych i społeczeństwa obywatelskiego w 18 krajach Afryki, zorganizowane wokół 5 zaagregowanych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none">• Demokracja:<ul style="list-style-type: none">– rozumienie demokracji,– zasadnicze cechy demokracji,– wsparcie demokracji,– odrzucenie autorytarnych zasad/rządów,– obrona demokracji,– poziom satysfakcji z demokracji.• Gospodarka:<ul style="list-style-type: none">– problemy,– poziom zadowolenia z sytuacji ekonomicznej,– działalność– rządu,– wartości/zasady gospodarcze,– stosunek do reform ekonomicznych,– poziom zadowolenia z reform ekonomicznych.• Współzrządzenie:<ul style="list-style-type: none">– poziom zaufania do instytucji publicznych,– korupcja,– działalność– posłów/wybieralnych przedstawicieli,– legitymizacja państwa.• Społeczeństwo obywatelskie:<ul style="list-style-type: none">– tożsamość,– stowarzyszenia,– media.• Obywatelstwo:<ul style="list-style-type: none">– skuteczność polityki,– udział w wyborach,– poziom uczestnictwa społeczeństwa,– identyfikacja i kontakt z liderami.	www.afrobarometer.org/
---------------	---	--

Anna Rogut

Annual Survey of Freedom	<p>Badanie zmian w wolności politycznej przy wykorzystaniu zagregowanych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wolności politycznej, • swobód obywatelskich. 	www.freedomhouse.org/research/survey2004.htm
Bribe Payers Index	<p>Ranking wiodących światowych eksporterów uporządkowany według skłonności do płacenia łapówek urzędnikom publicznym w głównych gospodarkach rozwijających się.</p>	http://transparency.org/policy_research/surveys_indices/bpi
Business Environment and Enterprise Performance Survey (BEEPS)	<p>Tworzenie instrumentów porównawczych zorientowanych na jakość współzależności, klimat inwestycyjny i konkurencyjność otoczenia, w jakim prowadzona jest działalność gospodarcza, wpływającego na wyniki firm. Podstawowe agregaty, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bariery uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej, • korupcja. 	http://info.worldbank.org/governance/beeps/
Business Environment Risk Intelligence (BERI)	<p>Obszerna analiza (obejmująca ponad 140 krajów), dotycząca warunków politycznych i otoczenia, w jakim prowadzona jest działalność gospodarcza w poszczególnych krajach. Podstawowe agregaty, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wewnętrzne przyczyny ryzyka - <ul style="list-style-type: none"> – rozdrobnienie polityczne (duża ilość frakcji o małej sile politycznej), – duża ilość frakcji o charakterze etnicznym, językowym, religijnym, – restrykcyjne instrumenty utrzymania władzy, – mentalność, włączając ksenofobię, nacjonalizm, korupcję, nepotyzm itp., – warunki społeczne, włączając gęstość zaludnienia i poziom dobrobytu, – organizacja sił zbrojnych jako zaplecza rządu. • Zewnętrzne przyczyny ryzyka politycznego - <ul style="list-style-type: none"> – zależność od wrogich sił zewnętrznych, – negatywny wpływ głównych sił politycznych w regionie. • Symptomy ryzyka politycznego - <ul style="list-style-type: none"> – konflikty społeczne (demonstracje, strajki, zamieszki uliczne), – niestabilność (niekonstytucyjne zmiany, zabójstwa polityczne, partyzantka). 	www.beri.com/
Cingranelli-Richards (CIRI) Human Rights Database	<p>Badanie zakresu przestrzegania praw człowieka</p>	www.humanrightsdata.com

Ocena dobrego współzrządzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

Corruption Perceptions Index	<p>Badanie korupcji w praktykach międzynarodowych przy wykorzystaniu wskaźnika oceny poziomu korupcji. Wartości wskaźnika szacowane na podstawie rankingów przygotowanych przez takie instytucje jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freedom House – Nations in transit • Economist Intelligence Unit • Price Waterhouse Coopers – The Opacity Index • Institute for Management Development, Lausanne • Political and Economic Risk Consultancy • World Business Environment Survey (World Bank) • World Economic Forum • State Capacity Survey – Columbia University • Gallup International on behalf of TI • A Multilateral Development Bank • Business Environment and Enterprise Performance Survey • World Markets Research Centre • Information International 	<p>www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi</p>
Country Policy and Institutional Assessment	<p>Ocena jakości bieżącej polityki poszczególnych państw i uwarunkowań instytucjonalnych, przy czym jakość definiowana jest w kategoriach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • redukcji wszelkich form przemocy; • zrównoważonego rozwoju; • efektywnego zewnętrznego pomocy rozwojowej. <p>Podstawowe wskaźniki syntetyczne obejmują:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie gospodarką; • polityki strukturalne; • polityki społeczne (zapobieganie wykluczeniu społecznemu i równość⁴² szans); <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie publiczne. 	<p>http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/IDA/0,,contentMDK:20933600~menuPK:2626968~pagePK:51236175~piPK:437394~theSitePK:73154,00.html</p>
East Asia Barometer	<p>Badania o założeniach analogicznych do badań: Afrobarometer</p>	<p>http://eacsurvey.law.ntu.edu.tw/chinese/index.htm and Asian Barometer Survey http://www.asianbarometer.org/</p>
Electoral Quotas for Women Database	<p>Analiza wyborów publicznych pod kątem kwot dla kobiet na listach wyborczych i ilości przyznanych mandatów</p>	<p>www.quotaproject.org</p>
Eurobarometer	<p>Monitorowanie opinii publicznej w kwe-</p>	<p>http://europa.eu.int/</p>

	<p>ściach związanych z integracją europejską, stosunkiem do Unii Europejskiej, unijnych polityk i instytucji</p>	<p>comm/public_opinion</p>
<p>GAPS in Workers' Rights</p>	<p>Nowy system wskaźników będący podstawą oceny stopnia przestrzegania podstawowych praw pracownika, obejmujący:</p> <ul style="list-style-type: none"> • swobodę stowarzyszania i negocjacji zbiorowych • zakres wykorzystywania przymusu pracy • zakres wykorzystywania pracy dzieci • zakres stosowania dyskryminacji osób i/lub grup społecznych 	<p>www.ilo.org/dyn/declaris/declarationweb.workingpapers?var_language=en</p>
<p>Gender Empowerment Measure</p>	<p>Badanie dyskryminacji kobiet przy wykorzystaniu wskaźników mierzących:</p> <ul style="list-style-type: none"> • udział kobiet w ciałach politycznych i organach decyzyjnych; • poziom ekonomicznej niezależności kobiet; • możliwości wpływu kobiet na ogólną sytuację gospodarczą. 	<p>http://hdr.undp.org/hdr2006/</p>
<p>Global Integrity Index</p>	<p>Ocena istnienia efektywnych mechanizmów zapobiegających nadużywaniu siły i promujących integrację społeczną i kontakt z administracją publiczną. Podstawowe, zagregowane wskaźniki, to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Społeczeństwo obywatelskie - informacja publiczna i media, <ul style="list-style-type: none"> – organizacje społeczeństwa obywatelskiego, – media, – dostęp społeczeństwa do informacji. • Wybory - <ul style="list-style-type: none"> – głosowanie i uczestnictwo społeczeństwa, – bezpieczeństwo wyborców, – finansowanie partii politycznych. • Odpowiedzialność rządzących - <ul style="list-style-type: none"> – odpowiedzialność organów wykonawczych, – odpowiedzialność organów ustawodawczych, – odpowiedzialność organów sędziowskich, – przygotowanie budżetu. • Administracja i służba cywilna - <ul style="list-style-type: none"> – zasady regulujące funkcjonowanie służb cywilnych, – instrumenty ochrony informatorów, – zamówienia publiczne, 	<p>www.globalintegrity.org/data/2006index.cfm</p>

Ocena dobrego współrządzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

Country Governance Analysis	<ul style="list-style-type: none"> - prywatyzacja. • Mechanizmy nadzoru - <ul style="list-style-type: none"> - rzecznik praw obywatelskich, - najwyższe izby kontroli, - podatki i opłaty, - regulacje sektora finansowego, - zasady reglamentowania działalności gospodarczej. • Przeciwdziałanie korupcji i państwo prawa - <ul style="list-style-type: none"> - prawo antykorupcyjne, - agencje/urzędy antykorupcyjne, - działanie prawa, - egzekwowanie prawa. <p>Badanie zmian współrządzenia w czasie, przy wykorzystaniu takich zagregowanych wskaźników, jak:</p>	DFID (2007)
Governance Matters V (1996-2005) Governance Matters VIII (1996- 2008)	<p>Cykliczne badania porównawcze prowadzone przy wykorzystaniu 6 zagregowanych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprawność państwa (stabilność polityczna i bezpieczeństwo jednostki; sprawność wdrażanie polityki społecznej i ekonomicznej; skuteczność rządzenia i zabezpieczenia usług publicznych; dochody i zarządzanie finansami państwa; warunki inwestowania, gospodarowania i rozwoju sektora prywatnego). • Odpowiedzialność (wolność polityczna i ochrona praw; przejrzystość i media; partycypacja polityczna i kontrola; działanie prawa i dostęp do sprawiedliwości; społeczeństwo obywatelskie). • Wrażliwość (prawa człowieka i wolności osobiste; przeciwdziałanie ubóstwu, nierówności, dyskryminacji; jakość prawa; korupcja). <p>Cykliczne badania porównawcze prowadzone przy wykorzystaniu 6 zagregowanych wskaźników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reprezentacja i odpowiedzialność (postrzeganie siły wpływu społeczeństwa na wybór rządu oraz wolności wypowiedzi, wolności stowarzyszenia i wolności mediów); • stabilność polityczna i brak przemocy (ocena prawdopodobieństwa destabilizacji rządu lub obalenia przy użyciu środków niekonstytucyjnych lub przemocy); • efektywność rządzenia (ocena jakości usług publicznych, jakości służby cywilnej i stopnia jej niezależności od nacisków politycznych, jakości stanowienia i wdrożenia prawa i wiarygodności rządu); 	www.govindicators.org Kaufmann, Kraay i Mastruzzi (2009)

<p>„Second generation” indicators</p>	<ul style="list-style-type: none"> • jakość regulacji (ocena zdolności rządu do formułowania i wdrażania zdrowych polityk i regulacji promujących i wspomagających rozwój sektora prywatnego); • państwo prawa (ocena stopnia przestrzegania zasad prawa, zwłaszcza w zakresie stosowania zapisów kontraktowych, ochrony własności prywatnej, działania policji i sądów, ochrony przed przestępczością i przemocą) i • kontrola korupcji (ocena stopnia wykorzystania władzy publicznej do osiągnięcia mniejszych czy większych korzyści prywatnych oraz poziomu ‘zawłaszczania’ państwa przez elity polityczne czy gospodarcze). <p>Druga generacja wskaźników współrzędzenia, które spełniają następujące kryteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • są definiowane w ramach przejrzystego procesu, a źródła informacji wykorzystywanych do wartościowania wskaźników znajdują akceptację ze strony decydentów politycznych; • nadają się do porównań międzynarodowych i porównań w czasie; • charakteryzują się wysoką jakością i adekwatnością ; • są maksymalnie konkretne w odniesieniu do tego, co mierzą. <p>Prace nad budową drugiej generacji nadal trwają. Do tej pory zaproponowano następujące wskaźniki rezultatów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niestabilność•6 budżetu; • niestabilność•8 źródeł dochodów; • kontraktowe formy przechowywania oszczędności; • liczba procedur niezbędnych do uruchomienia działalności gospodarczej; • liczba kroków prawnych niezbędnych do eksmitowania najemcy; • liczba kroków prawnych niezbędnych do egzekucji zaległych należności; • czas oczekiwania na linii telefonicznej; • nieprzewidywalność•15 polityki; • przewidywalność władzy sądowniczej; • przestępstwa i kradzieże jako bariera prowadzenia działalności gospodarczej; • egzekwowanie praw własności; 	<p>Knack i Kugler (2002), Knack.. Kugler i Manning (2003)</p>
---------------------------------------	---	---

Ocena dobrego współrzędzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

	<ul style="list-style-type: none">• szacunek dla władzy publicznej;• społeczne postrzeganie korupcji w usługach publicznych;• odsetek ludności obawiających się przestępczości;• odsetek ludności wierzący w efektywność²⁴ państwa w obszarze przeciwdziałania przestępczości;• jakość usług publicznych;• częstotliwość wyłączeń dopływu energii elektrycznej.	
--	---	--

Źródło: Na podstawie: Arndt i Oman 2006; DFID 2007, Kaufmann, Kraay i Mastruzzi 2009; Knack i Kugler 2002; Knack, Kugler i Manning 2003; Molutsi 2002, Williams i Siddique 2008; UNDP 2006; UNDP 2007.

Wiele innych wskaźników zawierają także kolejne badania, między innymi (Beetham, Bracking, Kearton i Weir 2001; Molutsi 2002; UNDP 2007):

- Human Rights Indicators (www.humanrights.dk/departments/international/PA/Concept/Indicator/Ind2000),
- Democracy Assessment (www.idea.int/democracy),
- Index of Economic Freedom (www.heritage.org/research/features/index/countryFiles/English/2004Index.pdf),
- International Country Risk Guide (ICRG) rating system (www.prsgroup.com/ICRG_Methodology.aspx),
- Journalists Killed Statistics (www.cpj.org/killed/killed06.html),
- Media Sustainability Index (<http://www.irex.org/msi/index.asp>),
- Opacity Index (http://www.kurtzmangroup.com/opacity_index.htm),
- Open Budget Index (<http://www.openbudgetindex.org/>),
- Political Constraint Index (http://www.management.wharton.upenn.edu/henisz/_vti_bin/shtml.dll/POLCON/ContactInfo.html),

¹³ W oryginale contract intensive money (CIM), obiektywna miara egzekwowalności umów i gwarancji praw własności, oparta na decyzjach poszczególnych obywateli co do formy, w jakiej decydują się utrzymywać swoje zasoby finansowe (Clague, Keefer, Knack i Olson 1999).

- Political Terror Scale (<http://www.unca.edu/politicalscience/images/Colloquium/faculty-staff/gibney.html>),
- Polity IV Country Reports (www.cidcm.umd.edu/polity),
- Press Freedom Index (http://www.rsf.org/article.php3?id_article=19388),
- Weberian Comparative State Data Project (<http://weber.ucsd.edu/~jrauch/webstate/>),
- World Governance Assessment WGA (www.odi.org.uk/wga_governance/).

Pierwsze próby podjęte w Polsce proponują osiem wymiarów dobrego rządzenia: demokratyczne państwo prawne, przejrzystość, rozliczalność, partycypację, społeczną inkluzję, skuteczność i efektywność, przestrzeganie prawa oraz zarządzanie konsensualne (Ecorys 2008).

Konkluzje dla dalszych badań

Powyższy przegląd wskazuje na wielość i różnorodność już dostępnych wskaźników współrządzenia. Wszystkie one jednak ograniczają się do stosunkowo wąskiego kręgu zagadnień związanych z rządami prawa, wraz z przestrzeganiem podstawowych praw człowieka i wolności osobistych, skuteczności rządzenia i korupcji. Brak jest natomiast ugruntowanego podejścia do pomiaru takich obszarów, jak np. przejrzystość czy otwartość i wyjątkowo skąpo, jeśli w ogóle, opracowane są obszary o rosnącym znaczeniu, takie jak zaufanie, partnerstwo, spójność polityk. Jedną z nielicznych prób były badania Bouckaerta i van de Walle'a (2003) zorientowane na pomiar poziomu zaufania do i satysfakcji z rządu, zakończone jednak niepowodzeniem.

W Polsce takie próby podjęto przy okazji analizy barier administracyjnych (FIAS 2004), trafiły jednak na mało szczęśliwy okres zmiany 'warty politycznej' i „wylądowały w szufladzie”.

Kolejną okazją była ogólnopolska mobilizacja wokół prac nad pierwszymi regionalnymi strategiami innowacji (lata 2003-2004), ale po pierwsze, rzadko kiedy w tych pracach uwzględniano zagadnienia dobrego współrządzenia (Gorzelać i in. 2006). Po drugie zaś, prace te w niewielkim zakresie zostały wykorzystane w praktyce działania samorządów województwa. Wśród przyczyn takiego stanu rzeczy wskazywano, między innymi, na bariery organizacyjno-koncepcyjne (w tym brak przejrzystych

Ocena dobrego współzrządzenia. Dotychczasowy stan wiedzy

i usankcjonowanych procedur współpracy z partnerami społecznymi) i bariery w postaci braku świadomości i wiedzy, zwłaszcza brak „poczucia własności” regionalnej strategii innowacji w samorządzie i tendencja do postrzegania partnerów społecznych głównie w roli beneficjenta działań samorządu, nie zaś jego partnera (Wyginternational, 2006). Można nawet zaryzykować tezę, że regionalne strategie były antytezą poważnego traktowania partycypacji społecznej w definiowaniu polityk regionalnych, zważywszy na marginalny zakres ich wykorzystania w regionalnych programach operacyjnych (instrument realizujący w regionach cele Narodowej Strategii Spójności na okres 2007-2013) i ograniczoną chęć wykorzystania regionalnego partnerstwa publiczno-społecznego do prac nad aktualizacją tych strategii. W tym ostatnim przypadku częściej obserwowano „pogoń” za wykonawcami zewnętrznymi i ograniczenie roli partnerów regionalnych do uczestnictwa w formalnych konsultacjach społecznych. „Ubocznym efektem” tych badań była baza informacji na temat rzeczywistych (nie postulowanych) praktyk dobrego współzrządzenia w regionach w tak mało znanym obszarze, jak budowa potencjału instytucji działających na rzecz tworzenia mechanizmów partnerstwa, rozwijanie kompetencji administracji do współdziałania ze społeczeństwem przy realizacji zadań publicznych, oraz stymulowanie potencjału podmiotów społecznych do współdziałania i kooperacji z administracją i rządem – co łącznie sprzyja współuczestnictwu społeczeństwa w procesie sprawowania władzy. Część tych informacji została już upubliczniona w postaci zbioru dobrych praktyk (Rogut i in. 2009).

Jednak zbiór ten tylko w niewielkim stopniu charakteryzuje (i tym samym pozwala na ocenę) mechanizmy umożliwiające szeroką partycypację społeczną w procesach kształtowania polityk, zwłaszcza polityk regionalnych (dynamika wzrostu liczby i członków organizacji pozarządowych, wolontariat, frekwencja wyborcza, poziom uzwiązkowienia). Nadal brakuje w Polsce szerszych, rzetelnych badań na temat regionalnych mechanizmów partycypacji społecznej. Okazję do wypełnienia tej luki dały badania podjęte w ramach projektu „Governance jako droga zwiększania zaangażowania podmiotów niepublicznych w realizację celów polityki regionalnej”, szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale.

Wskaźniki pomiaru dobrego współrzędzenia

Paweł Czyż

W poprzednim rozdziale zwrócono uwagę na fakt, że pomimo obfitości wskaźników współrzędzenia, wciąż w niedostatecznym stopniu rozpoznane są metody pomiaru zjawisk związanych m.in. z przejrzystością, otwartością, zaufaniem, partnerstwem lub spójnością polityk. Jednocześnie, współrzędzenie (a konkretnie jego jakość) zdiagnozowane zostało jako jeden z czynników rozwoju regionalnych systemów innowacji.

Powyższe spostrzeżenia stanowiły podstawę dla przygotowania i przeprowadzenia w ramach projektu „Governance jako droga zwiększania zaangażowania podmiotów niepublicznych w realizację celów polityki regionalnej” prac badawczych, których cel określono jako zdefiniowanie zestawu wskaźników (narzędzia), służącego do oceny jakości dobrego współrzędzenia w odniesieniu do polityki innowacji opartej na koncepcji budowy regionalnych systemów innowacji.

Punktem wyjścia badania było zdefiniowanie współrzędzenia jako zjawiska stymulowania przez władze/administrację, za pomocą różnorodnych narzędzi, wspólnych przedsięwzięć sfery publicznej, prywatnej oraz trzeciego sektora, które opiera się na świadomości, że władza/administracja nie może odgórnie narzucać polityk (zarówno w trakcie ich określania, jak i wdrażania), lecz musi je negocjować z partnerami z tych sfer (Stoker 2000: 98-99).

Przedmiotem badania stał się szczególny przypadek polityki publicznej, jaką jest polityka innowacji w obecnej postaci (tzw. polityka trzeciej generacji), która wykorzystuje założenia oraz dotychczasowy dorobek związany z koncepcją budowy regionalnych systemów innowacji. Przypadek ten był rozpatrywany w kontekście takiego przebiegu procesów określania i wdrażania tej polityki, które pozwalają na określenie ich mianem dobrego współrzędzenia.

Etapy definiowania wskaźników

Wstępna lista kryteriów

Przedstawione w poprzednich rozdziałach wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury odnoszącej się do zagadnienia współrzędzenia, a także wyniki dyskusji w zakresie wpływu współrzędzenia na efektyw-

ność i szybkość innowacji, z uwzględnieniem dotychczasowych doświadczeń płynących z praktycznych przejawów stosowania w polityce innowacyjnej koncepcji budowy regionalnych systemów innowacji, pozwoliło na sformułowanie czterech kryteriów jakie spełniać powinny procesy towarzyszące określaniu i wdrażaniu takiej polityki, aby można było określić je jako dobre współzrządzenie. Kryteria te przedstawiono w Tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria dobrego współzrządzenia w kontekście budowy regionalnych systemów innowacji.

Kryterium	Zakres
Otwartość/przejrzystość	Władze/administracja są maksymalnie transparentne dla obywateli i opinii publicznej, a także aktywnie i zrozumiale komunikują im swoje działania oraz decyzje. Procesy, instytucje i informacje związane z określaniem i wdrażaniem polityk, są bezpośrednio dostępne dla podmiotów których dotyczą, a także wystarczające dla prowadzenia monitoringu władz/administracji.
Partnerstwo	Władza/administracja, zapewniają szeroki udział wszystkich grup interesariuszy w określaniu i wdrażaniu polityk, w sposób gwarantujący uwzględnienie ich głosu oraz współpracę pomiędzy poszczególnymi grupami interesariuszy.
Skuteczność i efektywność	Władze/administracja zapewniają, że określanie i wdrażanie polityk, odpowiada aktualnym potrzebom interesariuszy, przy jednoczesnym optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów.
Spójność	Władze/administracja zapewniają koordynację w trakcie określania i wdrażania polityk dzięki której poszczególni interesariusze działają w sposób umożliwiający osiągnięcie swoich własnych celów a jednocześnie działania te nie stoją w konflikcie między sobą.

Źródło: Na podstawie: European Commission 2001, Cooke 2003, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2008, Work 2002

Jednocześnie, zwrócono uwagę na fakt, że rozpatrywanie procesów zachodzących w ramach polityk publicznych, w tym w ramach będącej przedmiotem niniejszej analizy polityki innowacji opartej o koncepcje regionalnych systemów innowacji wyłącznie przy wyodrębnieniu etapów, jakimi są określanie i wdrażanie polityki, stanowi zbyt duże uproszczenie. W związku z powyższym, dla potrzeb dalszych analiz, wyodrębniono cztery etapy cyklu polityki publicznej: określenia agendy, formułowania celów i działań, wdrożenia i ewaluacji (Tabela 2).

Tabela 2. Etapy cyklu polityki publicznej i ich zakres

Etap	Zakres
Określanie agendy	Proces, w trakcie którego określa się w drodze selekcji, główne problemy i odpowiadające im cele polityk publicznych.
Formułowanie celów i działań	Proces, w trakcie którego główne problemy i cele są transformowane w programy działań. Ustalane są cele szczegółowe polityk.
Wdrażanie	Proces obejmujący następujące elementy: - specyfikację szczegółów programów działań, jak i kto powinien wdrażać, jak program powinien być interpretowany? - alokację zasobów, jak budżet będzie dystrybuowany, jaki personel zajmie się wykonaniem, jakie jednostki będą odpowiedzialne? - sposób wprowadzania decyzji w życie, przebieg realizacji interwencji.
Ewaluacja	Ocena wkładu polityki w rozwiązanie zidentyfikowanego problemu/zmniejszenia natężenia zidentyfikowanego problemu. Ewaluacja odnosi się do całego cyklu polityki.

Źródło: Na podstawie: Fisher i in. 2007, ss. 45-55

W celu zapewnienia dobrego współzrządzenia, w odniesieniu do polityki innowacji opartej na koncepcji regionalnych systemów innowacji, konieczne jest wystąpienie warunków w których cztery kryteria dobrego współzrządzenia (przedstawione w Tabeli 1), są spełniane na każdym z etapów cyklu polityki (przedstawionych w Tabeli 2). Konsekwencją przyjęcia tego podejścia jest zawartość Tabeli 3. Przedstawiono w niej uszczegółowienie czterech kryteriów dobrego współzrządzenia w kontekście polityki innowacji, wykorzystującej koncepcję regionalnego systemu innowacji (otwartość/przejrzystość, partnerstwo, skuteczność i efektywność, spójność) – odrębnie dla każdego z etapów polityki (określenie agendy, formułowanie celów i działań, wdrożenie i ewaluacja).¹ W sumie, w tabeli przedstawiono piętnaście opisów, charakteryzujących stan spełnienia poszczególnych kryteriów dobrego współzrządzenia, na każdym z etapów cyklu polityki i wyznaczających obszary badawcze dla dalszych prac.

¹ W przypadku kryterium dobrego współzrządzenia, jakim jest „spójność”, wyodrębniono 3 etapy (etap „formułowania celów i działań” oraz etap „wdrażania”, zostały ujęte jako jeden element).

Tabela 3. Obszary badawcze*

Etap cyklu polityki	Opis spełniania kryterium na danym etapie polityki Otwartość/ przejrzystość	Opis spełniania kryterium na danym etapie polityki Partnerstwo	Opis spełniania kryterium na danym etapie polityki Skuteczność i efektywność	Opis spełniania kryterium na danym etapie polityki Spójność
Określanie agendy	Proces analizy potrzeb i ustalania głównych celów polityk w regionie, realizowany przez władzę/administrację jest transparentny dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, a jego przebieg i wyniki są aktywnie i zrozumiale im komunikowane. Każdy z interesariuszy regionalnego systemu innowacji ma bezpośredni dostęp do informacji na temat tego procesu i są one wystarczające dla prowadzenia przez nich monitoringu działań władz/administracji w tym zakresie. (1)	Władze/administracja zapewniają w procesie analizy potrzeb i ustalania głównych celów polityki w regionie szeroki udział wszystkich grup interesariuszy regionalnego systemu innowacji, w sposób gwarantujący uwzględnienie ich głosu, oraz zapewniają interesariuszom regionalnego systemu innowacji zasadę partnerstwa w procesie decydowania o potrzebach i w wyborze zagadnień przewidzianych do objęcia politykami. (5)	Władze/administracja zapewniają, że w procesie analizy potrzeb i ustalania głównych celów polityki w regionie zidentyfikowane zostaną rzeczywiste i aktualne potrzeby interesariuszy regionalnego systemu innowacji, oraz wzięte zostaną pod uwagę zasoby konieczne dla osiągnięcia tych celów. (9)	Władze/administracja zapewniają, że w procesie analizy potrzeb i ustalania głównych celów polityki w regionie, zapewniona jest koordynacja zarówno pomiędzy poszczególnymi politykami, jak też pomiędzy interesariuszami regionalnego systemu innowacji, biorącymi udział w tym procesie, w tym w szczególności w ramach struktur władzy/admministracyjnych. (13)
Formułowanie celów i działań	Proces określania działań służących osiągnięciu celów polityk lub celów szczegółowych polityk, realizowany przez władzę/administrację jest transparentny dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, a jego przebieg i wyniki są aktywnie i zrozumiale im komunikowane. Każdy z interesariuszy regionalnego systemu innowacji ma bezpośredni dostęp do informacji na temat tego procesu i są one wystarczające dla prowadzenia przez	Władze/administracja zapewniają w procesie określania działań służących osiągnięciu celów polityk lub celów szczegółowych polityk, szeroki udział wszystkich grup interesariuszy regionalnego systemu innowacji, w sposób gwarantujący uwzględnienie ich głosu, oraz zapewniają interesariuszom regionalnego systemu innowacji zasadę partnerstwa w procesie decydowania o tych działaniach / celach szczegółowych. (6)	Władze/administracja zapewniają, że określone działania służące osiągnięciu celów polityk lub cele szczegółowe, są adekwatne do rzeczywistych i aktualnych potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji i ich specyfiki, i brane są pod uwagę zasoby konieczne dla osiągnięcia tych celów. (10)	Władze/administracja zapewniają, że w procesie wdrażania polityk kierowanych do interesariuszy regionalnego systemu innowacji, zapewniona jest koordynacja pomiędzy strukturami władzy/

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

	nich monitoringu działań władz/ administracji w tym zakresie. (2)			
Wdrażanie	Proces wdrażania polityk, realizowany przez władzę/ administrację jest transparentny dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, a jego przebieg i wyniki są aktywne i zrozumiałe im komunikowane. Każdy z interesariuszy regionalnego systemu innowacji ma bezpośredni dostęp do informacji na temat tego procesu i są one wystarczające dla prowadzenia przez nich monitoringu działań władz/ administracji w tym zakresie.(3)	Władze/ administracja zapewniają w procesie wdrażania polityk, szeroki udział wszystkich grup interesariuszy regionalnego systemu innowacji, w sposób gwarantujący uwzględnienie ich głosu, oraz zapewniają zasadę partnerstwa w tym procesie. (7)	Władze/ administracja zapewniają, że przebieg procesu wdrażania polityk, uwzględnia rzeczywiste i aktualne potrzeby interesariuszy regionalnego systemu innowacji i ich specyfikę, oraz zasoby konieczne dla ich zaspokojenia. (11)	
Ewaluacja	Proces ewaluacji, realizowany przez władzę/ administrację jest transparentny dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, a jego przebieg i wyniki są aktywne i zrozumiałe im komunikowane. Każdy z interesariuszy regionalnego systemu innowacji ma bezpośredni dostęp do informacji na temat tego procesu i są one wystarczające dla prowadzenia przez nich monitoringu działań władz/ administracji w tym zakresie. (4)	Władze/ administracja zapewniają w procesie ewaluacji polityk, szeroki udział wszystkich interesariuszy regionalnego systemu innowacji, w sposób gwarantujący uwzględnienie ich głosu, oraz zapewniają zasadę partnerstwa w tym procesie. (8)	Władze/ administracja zapewniają, że przebieg procesu ewaluacji polityk, uwzględnia rzeczywiste i aktualne oczekiwania interesariuszy regionalnego systemu innowacji i ich specyfikę, oraz istnieją zasoby konieczne dla prowadzenia tego procesu. (12)	Władze/ administracja zapewniają, że w procesie ewaluacji polityk kierowanych do interesariuszy regionalnego systemu innowacji, zapewniona jest koordynacja pomiędzy strukturami władzy/administracyjnymi, zaangażowanymi w ten proces. (15)

Źródło: Opracowanie własne

* W nawiasach podano numery porządkowe obszarów (od 1 do 15).

Dla każdego z 15 obszarów określonych w Tabeli 3, przygotowano zestaw maksymalnie 7 cech¹, które charakteryzować mogą spełnianie poszczególnych kryteriów dobrego współzrządzenia na każdym z rozpatrywanych etapów cyklu polityki publicznej i które – mogłyby stać się – po przekształceniu we wskaźniki – podstawą dla pomiaru realizacji kryteriów dobrego współzrządzenia w kontekście regionalnego systemu innowacji

Należy dodać, że na etapie opracowania założeń badania, nie dokonano jednoznacznego rozgraniczenia cech, które są charakterystyczne wyłącznie dla sfery „władzy” czy też sfery „administracji”, zdając sobie sprawę z faktu, że pewne konkretne działania, są (mogą być) właściwe wyłącznie dla jednego z tych dwóch podmiotów (w szczególności – „władza” posiada dominującą rolę na dwóch pierwszych etapach cyklu polityki publicznej, natomiast „administracja” – na dwóch kolejnych etapach). Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, że także w literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznego przypisania „władzy” czy też „administracji” do określonego etapu. Doprecyzowanie, czy w interesującym nas kontekście mówimy o „władzy”, czy też „administracji”, nastąpiło na etapie prac badawczych (na etapie indywidualnych wywiadów pogłębionych), oraz opracowywania wyników badania (tj. wskaźników) i rozpatrywane było w kontekście konkretnych kryteriów dobrego współzrządzenia. Pojęcie „władzy” utożsamiane było głównie z ciałem, jakim jest Zarząd Województwa, natomiast „administracji” – z Urzędem Marszałkowskim.

Weryfikacja kryteriów

Dla osiągnięcia celów, jakie zostały postawione przed badaniem, założono uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy i w jakim stopniu cechy zaproponowane dla każdego z 15 obszarów odpowiadają rzeczywistym przejawom działań władz/administracji regionu w kontekście budowy regionalnych systemów innowacji? Które z nich w ogóle nie spełniają tego postulatu?
- W odniesieniu do których cech, identyfikowanych jako spełniające w najwyższym stopniu powyższy warunek, istnieją największe, a w odniesieniu do których najmniejsze możliwości przetransponowania na wskaźniki?

² Zestawy cech dla każdego z 15 obszarów zostały przedstawione w rozdziale „Rezultaty badania”, w prezentacji wyników spełniania przez cechy „warunku wejścia”.

- Jakie są możliwości/źródła pozyskania danych pozwalających na dokonanie pomiaru cech identyfikowanych jako posiadające największy związek z działalnością władz/administracji regionu i jednocześnie posiadające największe możliwości przetransponowania na wskaźniki?
- Czy istnieją powiązania lub współzależności pomiędzy tymi cechami?
- Jakie mogą być inne (poza zaproponowanymi) cechy odzwierciedlające zachowania władz/administracji w kontekście budowy regionalnego systemu innowacji i jednocześnie spełniające postulaty przetransponowania we wskaźniki?
- Jakie są najważniejsze kryteria dobrego współrzędzenia z punktu widzenia budowy regionalnych systemów innowacji)?
- W odniesieniu do których z nich, jakość ich realizacji jest najniższa?

W celu uzyskania materiału, pozwalającego na udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania badawcze, zaprojektowano i przeprowadzono badania terenowe, oparte o metodę sędziów kompetentnych. Formuła badań przybrała postać indywidualnych wywiadów pogłębionych.

Metoda sędziów kompetentnych

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, przeprowadzono, w oparciu o specjalnie przygotowany scenariusz, badanie w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych, w trakcie których sędziowie kompetentni proszeni byli o ocenę propozycji cech dobrego współrzędzenia, określonych w wyniku prac opisanych w poprzednim podrozdziale. Realizacja badania poprzedzona została pilotażem (5 wywiadów), którego wyniki pozwoliły na wprowadzenie korekt do wstępnego scenariusza wywiadów. Badanie właściwe objęło 25 wywiadów.

Dobór sędziów kompetentnych posiadał charakter celowy i opierał się na założeniu przedstawionym we Wprowadzeniu do niniejszej książki, zgodnie z którym dobre współrzędzenie zależne jest od czynników posiadających charakter „miękki” tj. historycznych, społecznych, kulturowych, czy też tożsamościowych. Z tego względu uznano za pożądane aby dobór sędziów kompetentnych uwzględniał aspekty zróżnicowania pomiędzy regionami naszego kraju w tym zakresie. Jako drugi wymiar określenia regionów (województw), przewidzianych do objęcia badaniem, wykorzystano analizę danych statystycznych, odnoszących się do (lub pozwalających na

określenie) pozycji poszczególnych regionów Polski pod względem poziomu innowacyjności³.

W oparciu o wyniki przedstawionych powyżej dwóch kroków (analiza historycznego odniesienia obecnych regionów Polski do obszarów zaborów oraz diagnoza poziomu innowacyjności regionów) zdecydowano, że dobór zostanie dokonany w sposób zapewniający z jednej strony pozyskanie opinii pochodzących z obszarów wchodzących uprzednio w skład wszystkich trzech państw zaborczych, z drugiej – uwzględni te regiony, które – jak wynika z dostępnych danych – charakteryzują się najwyższym poziomem innowacyjności w naszym kraju⁴. Uwzględnienie tych dwóch warunków pozwoliło uwzględnić kryterium uwarunkowania historycznego, przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na regionach w których poziom innowacyjności jest najwyższy. W wyniku zastosowania tej procedury, jako obszary z których rekrutować się mieli sędziowie kompetentni zakwalifikowano województwa: łódzkie, małopolskie oraz pomorskie.

Dodatkowym kryterium doboru sędziów kompetentnych był zamiar uwzględnienia opinii kluczowych interesariuszy regionalnych systemów innowacji. W związku z powyższym dołożono wszelkich starań, aby wśród sędziów znalazły się także osoby spoza administracji samorządowej szczebla regionalnego (Urzędów Marszałkowskich). W sumie w badaniu wzięło udział 6 sędziów reprezentujących tę grupę; przedstawiciele środowiska uczelni wyższych (7 sędziów); jednostek badawczo – rozwojowych (2 sędziów); oraz instytucji otoczenia biznesu (11 sędziów). Do udziału w badaniu zaproszono także ekspertów/badaczy niezależnych (lub zatrudnionych w podmiotach nie należących do ww. kategorii), prowadzących w danym regionie badania związane z zagadnieniami innowacyjności (4 sędziów).

³ W tym zakresie wykorzystana została metodologia European Innovation Scoreboard (EIS), w tym wskaźnik kompozytowy RNSII. Za wyborem podejścia EIS przemawiało – uwzględnienie w jego ramach danych odnoszących się do poziomu regionalnego (dane za lata 2000 - 2004), oraz przede wszystkim – porównywalność wyników pomiędzy regionami (Hollanders 2006).

⁴ Z analiz wyłączono województwo mazowieckie, ze względu na fakt, że region ten dysponuje źródłami przewag, wynikającymi ze specyficznej pozycji województwa na terenie którego znajduje się miasto stołeczne, stymulującymi wzrost poziomu innowacyjności i nie dostępnymi dla innych regionów. Stąd też zdecydowano o pominięciu tego województwa przy identyfikacji regionów, przewidzianych do objęcia badaniem jakościowym.

W celu zapewnienia, że rozmówcy dysponują specjalistyczną wiedzą, pozwalającą na pełnienie roli sędziów, dobór opierał się na wykorzystaniu dostępnych informacji (strony www, literatura, własne kontakty wynikające z dotychczasowych projektów badawczych) pozwalających na identyfikację osób odgrywających aktywną rolę na różnych etapach cyklu polityki innowacyjnej w regionach (np. uczestnictwo w pracach ciała o charakterze Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji). Dodatkowo, kryterium doboru była identyfikacja takich osób, które były współautorami dokumentów Regionalnych Strategii Innowacji.

Ponadto, w przypadku władz samorządowych (Urzędy Marszałkowskie), uwzględniono (w każdym z regionów) w wywiadach udział sędziów reprezentujących zarówno stanowiska wykonawcze (inspektorzy, specjaliści), jak też decyzyjne (stanowiska kierownicze). Należy dodać, że na etapie doboru, istotną rolę odegrało zastosowanie metody „kuli śniegowej” - podczas wywiadu z konkretnym sędzią, w trakcie wywiadu, zasięgano jego opinii na temat kolejnych osób, z którymi można było by przeprowadzić podobny wywiad.

Biorąc pod uwagę status sędziów pod względem wykształcenia, ponad jedną trzecią wszystkich rozmówców stanowiły osoby posiadające tytuł naukowy doktora.

Przebieg wywiadów i opracowanie ich wyników

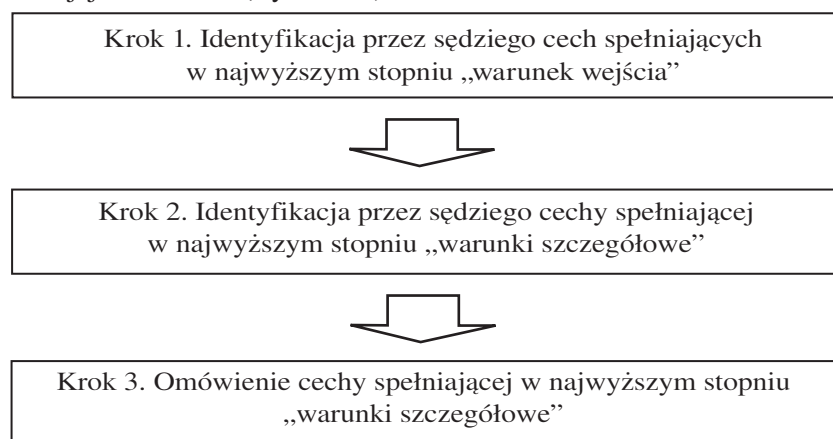
Zasadniczym zamierzeniem każdego z wywiadów było wyodrębnienie, w odniesieniu do każdego z piętnastu obszarów przedstawionych w Tabeli 3 takiej cechy która w najwyższym stopniu spełnia tzw. „warunek wejścia”, oraz „warunki szczegółowe” (przedstawione w tabeli poniżej), co świadczy o jej potencjalnej przydatności z punktu widzenia opracowywania wskaźników dobrego współzrządzenia regionalnym systemem innowacji.

Tabela 4. „Warunek wejścia” oraz „warunki szczegółowe”

Warunek wejścia	Cecha odnosi się do: <ul style="list-style-type: none">- Zjawisk zachodzących w rzeczywistości- Przejawów działań władz/administracji, które dotyczą budowy regionalnego systemu innowacji
Warunki szczegółowe	Możliwość jednoznacznej interpretacji danej cechy
	Możliwość określenia natężenia cechy
	Możliwość zdobycia w szybki i tani sposób danych koniecznych dla pomiaru cechy

Źródło: Opracowanie własne

W celu identyfikacji i zdobycia informacji na temat takiej cechy, w odniesieniu do każdego z piętnastu omawianych obszarów, stosowano procedurę składającą się z trzech kroków: identyfikacji przez sędziego cech spełniających w najwyższym stopniu „warunek wejścia”, następnie identyfikacji cechy spełniającej w najwyższym stopniu „warunki szczegółowe” oraz jej omówienia (Rysunek 1).



Rysunek 1. Droga identyfikacji i pozyskania informacji na temat cech – potencjalnych źródeł wskaźników

Źródło: Opracowanie własne

Krok pierwszy polegał na wskazaniu przez sędziego na karcie, na której znajdowały się cechy dotyczące danego obszaru, trzech z nich⁵, które w najwyższym stopniu spełniają „warunek wejścia” i uszeregowaniu ich, od najlepiej spełniającej ten warunek do spełniającej go najsłabiej.

W kroku drugim, sędzia był proszony o dokonanie porównania parami (na zasadzie „każda z każdą”), wskazanych przez siebie trzech cech w zakresie trzech kryteriów. Kryteria porównania stanowiły „warunki szczegółowe” wskazane w Tabeli 4.

W wyniku przeprowadzonej selekcji, sędzia wskazywał w danym obszarze ostatecznie jedną⁶ cechę, która spełniała zarówno kluczowy „warunek wejścia” jak też – w porównaniu z innymi cechami z obszaru - spełniała w najwyższym stopniu „warunki szczegółowe”. Następnie (krok trzeci) sędzia proszony był o szerszą wypowiedź, na temat wypełnienia

⁵ W wypadku, gdy zdaniem sędziego nie można było wskazać trzech cech spełniających te warunki, możliwe było ograniczenie liczby wskazań.

„warunków szczegółowych” przez tę cechę.

W oparciu o wyniki porównania dokonanego przez sędziego, każda omówiona przez niego cecha otrzymała ocenę punktową. Wartość „9 pkt.” przyznawano w wypadku, gdy sędzia uważał, że dana cecha spełnia w wyższym stopniu każdy z „warunków szczegółowych” niż cecha z nią porównywana. Wartość „1 pkt.” przyznawano, gdy osoba oceniająca uważała, że dana cecha w niższym stopniu spełnia niż cecha z nią porównywana, każdy z „warunków szczegółowych”. W pozostałych przypadkach przyznawane były oceny pośrednie (od 2 do 8 pkt.), przy czym wartość oceny była tym wyższa im większą przewagę pod względem wypełniania omawianych warunków zdobywała dana cecha, w porównaniu do cechy z nią porównywanej⁷.

W oparciu o wyniki badania, możliwe było wyciągnięcie wniosków w zakresie wykorzystania rozpatrywanych cech jako źródła wskaźników dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji (wyniki tej części prac przedstawione zostały w podrozdziale Rezultaty badania), oraz opracowanie konkretnych propozycji wskaźników dobrego współrzędzenia (które zostały przedstawione w podrozdziale Wskaźniki).

Rezultaty badania

Przyjęta na potrzeby badań i opisana w poprzednim rozdziale sekwencja pozyskiwania w trakcie wywiadów pogłębionych, z sędziami kompetentnymi, materiału odnoszącego się do spełniania przez zaproponowane cechy „warunków wejścia”, jak i „warunków szczegółowych”, umożliwiła – po zakończeniu etapu prac terenowych – odrębną analizę tych dwóch zagadnień oraz zaprezentowanie jej wyników. Zostały one przedstawione w poniższym rozdziale, w podziale na cztery, omówione w podrozdziale Wstępna lista kryteriów, kryteria dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji:

⁶ Sędzia miał możliwość wskazania, że porównywane cechy w równym stopniu spełniają przedstawione trzy „warunki szczegółowe”. Stąd, w niektórych przypadkach, w wyniku wywiadu wskazywano w danym obszarze jako priorytetową więcej niż jedną cechę.

⁷ Większa przewaga wynikała też z częstości „wygrywania porównań” przez daną cechę, gdyż każda cecha była porównywana z innymi trzy razy (w zakresie trzech kryteriów szczegółowych), a więc mogła na przykład wygrać trzy razy, tym sam osiągając maksimum punktów.

- Otwartość/przejrzystość,
- Partnerstwo,
- Skuteczność i efektywność,
- Spójność .

W końcowej części rozdziału przedstawione zostały także dodatkowe informacje, pozyskane w trakcie badania i istotne z punktu widzenia analizowanej tematyki.

W ramach opisu rezultatów wyników badań, odnoszących się do każdego ze wskazanych czterech kryteriów, wyodrębniono trzy części: „Wyniki wstępnej selekcji cech”, „Wyniki porównania parami” oraz „Podsumowanie”.

W części „Wyniki wstępnej selekcji cech” przedstawiono cechy, które w oparciu o wyniki selekcji i uszeregowania dokonywanego przez sędziów w trakcie wywiadów, należy uznać za spełniające w najwyższym stopniu „warunek wejścia”. Zajęcie określonego miejsca w szeregu punktowano w sposób następujący: cecha, która została uznana za „najlepszą” przez danego sędziego (zajęła miejsce pierwsze) otrzymywała 3 punkty, cecha następna - 2 punkty a cecha na miejscu trzecim - jeden punkt. Pozostałe cechy otrzymywały 0 punktów. W trakcie wywiadów odnotowywano także, które cechy w ocenie sędziów, w żadnym stopniu nie spełniają „warunku wejścia” (o ile tego rodzaju wskazania miały miejsce).

Opracowanie macierzy ocen pozwoliło na wyliczenie współczynników zgodności ocen. Współczynniki zgodności ocen wyliczano w przypadku każdego z 15 obszarów (przedstawionych w Tabeli 1), w zakresie którego określona grupa sędziów oceniała ten sam zbiór cech. Współczynnik zgodności wyliczony został metodą W-Kendalla i przyjmując wartości od 0 (brak zgodności) do 1 (maksymalna zgodność) dostarcza dodatkową informację o zbieżności ocen sędziów, a więc niejako „sile” danej cechy w kontekście jej trafności⁸. Fakt, że w ocenach danej grupy cech, w ramach jakiegoś obszaru, odnotowano niską zgodność, nie przesądzał jednak

⁸ Trafność - w tym przypadku jednocześnie jako trafność treściowa, jak i kryterialna, czyli zdolność do różnicowania ze względu na kryterium (kryterium wyznaczone było przez konceptualne zoperacjonalizowanie przejawiania się badanej cechy).

o „odrzuconiu” danej cechy jako przedmiotu dalszych rozważań w kontekście możliwości postrzegania jej jako źródła wskaźnika oceniającego jakość dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji. W takich przypadkach sugerowano się w większym stopniu wynikiem pogłębionej analizy jakościowej przeprowadzanych na ten temat wywiadów (tzn. treści argumentacji przez sędziów „za” bądź „przeciw” danej cesze).

Jednocześnie, uzyskana macierz ocen (uszeregowania) posłużyła do przeprowadzenia standaryzacji wyników ocen przyznanych każdej z cech, dzięki czemu możliwe stało się sporządzenie „rankingu” cech, które w najwyższym stopniu spełniają (w każdym z 15 obszarów przedstawionych) „warunek wejścia”.

Wyniki standaryzacji, oraz wartości współczynników zgodności, zostały przedstawione w ujęciu tabelarycznym na początku części „Wyniki wstępnej selekcji cech”. Metodologia standaryzacji zamieszczona została w Załączniku 1, natomiast metodologia wyliczania współczynników zgodności zamieszczona została w Załączniku 2.

W części „Wyniki porównania parami” przedstawiono cechy, spełniające w najwyższym stopniu postulaty transpozycji we wskaźniki („warunki szczegółowe”). W odniesieniu do tego zagadnienia – podobnie jak w przypadku analizy wyników odnoszących się do spełniania przez cechy warunku wejścia - uwzględniono zarówno ilościowy, jak też jakościowy aspekt przeprowadzonych badań.

Po pierwsze dokonano wskazania tych cech, które – w wyniku porównania parami – uzyskały najwyższe noty w zakresie wypełnienia „warunków szczegółowych”, spośród cech ocenianych w danym obszarze. Obliczenie noty dla każdej cechy, było możliwe dzięki temu, że w trakcie wywiadów sędziowie proszeni byli o dokonanie ocen poszczególnych cech w sposób, pozwalający na przyznanie cechom – w wyniku porównywania parami - ocen od „1 pkt.” (dana cecha spełnia w niższym stopniu każdy z trzech warunków szczegółowych niż cecha z nią porównywana) „9 pkt.” (dana cecha spełnia w wyższym stopniu każdy z trzech warunków szczegółowych niż cecha z nią porównywana). Następnie obliczone zostały średnie arytmetyczne z sumy punktów uzyskanych przez daną cechę oraz liczby odnoszących się do niej opinii. Uszeregowanie cech, zgodnie z wartościami tak obliczonych średnich, pozwoliło z kolei na stworzenie „list rankingowych” cech dla 15 badanych obszarów. „Listy rankingowe” zostały przedstawione w niniejszym rozdziale w ujęciu tabelarycznym na początku

każdej części „Wyniki porównania parami”. Szczegółowe informacje na temat metody obliczania ocen dla cech (tzn. skali od 1 pkt. do 9 pkt.) w oparciu o wyniki wywiadów (porównań parami) zamieszczone zostały w Załączniku 3. Metodologia obliczania średniej zamieszczona została w Załączniku 4.

Drugim wymiarem badań terenowych, poza pozyskaniem od sędziów opinii umożliwiających dokonanie oceny punktowej, było przedyskutowanie z sędziami tych cech, które ich zdaniem w najwyższym stopniu spełniają „warunki szczegółowe”. Ta część analizy wyników przeprowadzonych wywiadów posiada więc charakter jakościowy, a jej głównym rezultatem jest weryfikacja, w jakim stopniu cechy, które zajmują pierwsze miejsca na będących wynikiem uśrednienia not „listach rankingowych” wypełniania „warunków szczegółowych” dla poszczególnych obszarów, mogą rzeczywiście w praktyce zostać przetransponowane we wskaźniki. W tej części dokonano także przedstawienia ewentualnych dodatkowych propozycji sędziów dotyczących cech wartych uwzględnienia z punktu widzenia badania.

W ostatniej części („Podsumowanie”), przedstawiono krótkie podsumowanie wynikające z nałożenia na wyniki standaryzacji informacji jakościowych uzyskanych w trakcie badań. W jej wyniku dokonano ostatecznego wyselekcjonowania cech oraz zaproponowania wskaźników dobrego współrzędzenia, w odniesieniu do regionalnych systemów innowacji, które zostały szczegółowo opisane w rozdziale „Wskaźniki”.

Otwartość/przejrzystość

W ramach kryterium „Otwartość/przejrzystość”, w trakcie wywiadów omówieniu poddano w ramach analizy poszczególnych etapów cyklu polityki innowacyjnej 24 cechy.

Wyniki wstępnej selekcji cech

Jak wynika z przeprowadzonych badań (patrz Tabela 5, poniżej), w opinii sędziów cechą która w najwyższym stopniu spełnia postulaty określone w ramach „warunku dostępu” (najwyższe wartości standaryzowanych ocen), jest „dostępność” informacji dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, odnoszących się do przebiegu danego etapu. Drugą, najczęściej wskazywaną w tym kontekście cechą jest „Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji”, odnoszące się do przebiegu wszystkich czterech rozpatrywanych etapów cyklu polityki innowacyjnej, a także „rozumiałość”

Wskaźniki pomiaru dobrego współrzędzenia

informacji. Z drugiej strony, z wypowiedzi sędziów wynika jednoznacznie, że nie jest pożądane rozpatrywanie w kontekście kryterium dobrego współrzędzenia, jakim jest „otwartość/przejrzystość”, cech odnoszących się do kosztów, związanych z realizacją działań na poszczególnych etapach cyklu polityki innowacyjnej, oraz cech związanych z kwestią zapewniania warunków zapobiegających korupcji/konfliktowi interesów.

Szczegółowa prezentacja odnosząca się do wyników badania w powyższym kontekście, znajduje się w Tabeli nr 5 (poniżej).

Tabela 5. Badane cechy w ramach kryterium „Otwartość/przejrzystość” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunku wejścia” * **

Etap cyklu polityki publicznej	Cechy	Wartość standaryzowana	W Kendall'a	Negowane cechy	Wartość
Określanie agendy	• W1 Dostępność dla int. RSI informacji o procesie identyfikacji potrzeb oraz określania głównych celów interwencji publicznej	0,57	0,2		
	• W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania celów interwencji publicznej	0,57	0,2		
	• W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	0,43	0,2		
	• W4 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI wyczerpującej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	0,33	0,2		

	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu identyfikacji potrzeb, oraz określania gł. celów interwencji publicznej 	0,14	0,2	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu identyfikacji potrzeb, oraz określania gł. celów interwencji publicznej 	4
	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfliktowi interesów w trakcie procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej 	0,14	0,2	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfliktowi interesów w trakcie procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej 	5
Formułowanie celów i działań	<ul style="list-style-type: none"> W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,67	0,4		
	<ul style="list-style-type: none"> W1 Dostępność dla interesariuszy RSI informacji o procesie formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,60	0,4		
	<ul style="list-style-type: none"> W4 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI wyczerpującej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,47	0,4	<ul style="list-style-type: none"> W4 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI wyczerpującej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfl. interesów w trakcie procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,20	0,4	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfl. interesów w trakcie procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	3
	<ul style="list-style-type: none"> W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,07	0,4	<ul style="list-style-type: none"> W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	1

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0	0,4	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	3
Wdrażanie	<ul style="list-style-type: none"> W1 Dostępność dla interesariuszy RSI informacji o procesie wdrażania polityk/zaplanowanych działań 	0,67	0,75		
	<ul style="list-style-type: none"> W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu wdrażania polityk/działań 	0,60	0,75		
	<ul style="list-style-type: none"> W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu wdrażania polityk/działań 	0,53	0,75		
	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. zasad zapobiegających korupcji lub konfliktowi interesów w trakcie procesu wdrażania polityk/działań 	0,20	0,75	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. zasad zapobiegających korupcji lub konfliktowi interesów w trakcie procesu wdrażania polityk/działań 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W4 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI wyczerpującej informacji na temat procesu wdrażania polityk/działań 	0	0,75		
	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu wdrażania polityk/działań 	0	0,75	<ul style="list-style-type: none"> W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu wdrażania polityk/działań 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W1 Dostępność dla int. RSI informacji o procesie ewaluacji interwencji publicznej 	0,67	0,59		
	<ul style="list-style-type: none"> W3 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI zrozumiałej informacji na temat procesu ewaluacji 	0,58	0,59		
	<ul style="list-style-type: none"> W2 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI aktualnej informacji na temat procesu ewaluacji 	0,50	0,59		

Ewaluacja	• W4 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI wyczerpującej informacji na temat procesu ewaluacji	0,25	0,59		
	• W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu ewaluacji	0	0,59	• W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu ewaluacji	2
	• W6 Zapewnienie przez wł./adm. zasad zapobiegających korupcji lub konfliktowi interesów w trakcie procesu ewaluacji	0	0,59	• W6 Zapewnienie przez wł./adm. zasad zapobiegających korupcji lub konfliktowi interesów w trakcie procesu ewaluacji	3

* W kolumnie „Wartość” odnoszącej się do elementu „negowane cechy”, wskazano liczbę wskazań, że dana cecha w żadnym stopniu nie spełnia „warunku wejścia”

** W kolumnie „W Kendall’a” współczynnik przyjmuje tę samą wartość dla każdej grupy cech, w ramach której sędziowie dokonywali ocen (wyborów) w zakresie danej cechy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki porównania parami

Zgodnie z założeniami badania, w trakcie prowadzonych wywiadów identyfikowano cechy które były wskazywane przez każdego sędziego jako spełniające w najwyższym stopniu „warunek wejścia”. W oparciu o procedurę porównania parami (zgodnie z „warunkami szczegółowymi”), wskazano cechy posiadające największe szanse na przetransponowanie we wskaźniki dobrego współrzędzenia. („listę rankingową” przedstawiającą wyniki uśrednienia not w tym zakresie przedstawiono w Tabeli 6 poniżej).

Tabela 6. Badane cechy w ramach kryterium „Otwartość/przejrzystość” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunków szczegółowych”

Wskaźniki pomiaru dobrego współrzędzenia

Kod	Nazwa cechy	Średnia
1.1	W1 Dostępność dla int. RSI informacji o procesie identyfikacji potrzeb oraz określania głównych celów interwencji publicznej	7,25
1.5	W5 Dostępność dla int. RSI informacji na temat kosztów procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	7,25
1.2	W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania celów interwencji publicznej	6,88
1.4	W4 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI wyczerpującej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	4,17
1.3	W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	1,67
1.6	W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfliktowi interesów w trakcie procesu identyfikacji potrzeb oraz określania gł. celów interwencji publicznej	1
Kod	Nazwa cechy	Średnia
2.2	W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/ działań służących ich osiągnięciu	7,6
2.1	W1 Dostępność dla interesariuszy RSI informacji o procesie formułowania szczegółowych celów polityk/działania służących ich osiągnięciu	6
2.3	W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/ działań służących ich osiągnięciu	5
2.4	W4 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI wyczerpującej informacji na temat procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działania służących ich osiągnięciu	3
2.6	W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfl. interesów w trakcie procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działania służących ich osiągnięciu	2,5

Kod	Nazwa cechy	Średnia
3.2	W2 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI aktualnej informacji na temat procesu wdrażania polityk/działań	7,33
3.1	W1 Dostępność dla interesariuszy RSI informacji o procesie wdrażania polityk/zaplanowanych działań	5,25
3.6	W6 Zapewnienie przez wł./adm. zasad zapobiegających korupcji lub konfliktowi interesów w trakcie procesu wdrażania polityk/działań	4,25
3.3	W3 Zapewnienie przez wł./adm. int. RSI zrozumiałej informacji na temat procesu wdrażania polityk/działań	2
Kod	Nazwa cechy	Średnia
4.2	W2 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI aktualnej informacji na temat procesu ewaluacji	8
4.1	W1 Dostępność dla int. RSI informacji o procesie ewaluacji interwencji publicznej	6
4.3	W3 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI zrozumiałej informacji na temat procesu ewaluacji	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wnioski, jakie płyną z tej części badania, wskazują na fakt, że cechy, które w najwyższym stopniu spełniają „warunek wejścia”, tj. „Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji”, oraz „Dostępność dla interesariuszy regionalnego systemu innowacji, informacji...” utrzymują swoją przewagę nad innymi cechami także w kontekście wartości ocen ukazujących możliwość przedstawienia w formie wskaźnika (wskaźników). Sytuacja ta odnosi się do wszystkich etapów cyklu polityki.

Inne cechy, które w toku oceny zasadności ich rozpatrywania (spełnienie „warunku wejścia”) w kontekście dobrego współrzędzenia zostały ocenione pozytywnie (tzn. wartość standaryzowana była wyższa niż 0), ocenione zostały w wyniku porównania parami na poziomie wskazującym na fakt, że charakteryzują się niskimi szansami na przedstawienie w formie wskaźników.

Pogłębiona analiza wyników przeprowadzonych z sędziami, pozwoliła na dalszą weryfikację wskazań cech, posiadających największe szanse na opisanie w formie wskaźników.

Rozpatrując kwestię cechy, jaką jest „aktualność” informacji, można stwierdzić, że sędziowie nie zgłaszali uwag które w zasadniczy sposób mogłyby negować możliwość przetransponowania tej cechy we wskaźnik, co stanowi potwierdzenie wysokiej średniej oceny (noty nie niższe niż 6,88 pkt.). Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że w opinii pewnej grupy sędziów weryfikacja „aktualności informacji” powinna uwzględniać kontekst samej jej dostępności („o aktualności [informacji] mówić można jedynie wtedy, kiedy informacja jest dostępna”). Odnosząc się do konkretnych możliwości pomiaru, sędziowie wskazywali na możliwość zastosowania metody ankietowej (badanie kierowane do wybranej grupy respondentów, np. osób zaangażowanych w prace ciała o charakterze Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji), lub znacznie bardziej obiektywnej, w postaci weryfikacji dat zamieszczania informacji o wydarzeniach na stronach internetowych Urzędu Marszałkowskiego.

Jednym z ciekawych wątków wypowiedzi na temat tej cechy było wskazanie, że kwestia „aktualności” powinna być rozpatrywana (weryfikowana) nie tylko w kontekście wydarzeń, które już miały miejsce, ale także w kontekście wydarzeń, które dopiero się odbędą. Wskazywano także na większe znaczenie „aktualności informacji” w porównaniu z innymi proponowanymi w badaniu jej cechami, tj. zrozumiałością i stopniem wyczerpania tematu do którego informacja się odnosi. W trakcie wywiadów wskazywano, że te dwie wspomniane cechy tracą na znaczeniu w chwili, gdy sama informacja nie posiada cechy aktualności („nieprzydatna jest informacja zrozumiała, która jest nieaktualna”).

Zwrócić należy uwagę na dostrzeżenie przez sędziów problematyczności „aktualności informacji” w kontekście procesów ewaluacyjnych. Zwrócono uwagę m.in. na fakt, że w tym aspekcie, możliwe jest jedynie rozpatrywanie aktualności publikacji raportów ewaluacyjnych.

W odniesieniu do zagadnienia „dostępności informacji”, choć jak wspomniano wcześniej, w świetle wywiadów cecha ta również na każdym z etapów cyklu polityki innowacyjnej uzyskała wysokie wartości uśrednionych ocen (zarówno w warunku „wejścia”, jak i warunkach „szczegółowych”), to w świetle analizy wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych nie można mówić o jednoznaczności, co do możliwości przetransponowania jej

we wskaźniki. Poza brakiem możliwości oparcia się (jak np. w przypadku badania aktualności informacji) na obiektywnych danych i konieczności przeprowadzenia specjalnego, dodatkowego badania, wadą wskazywaną przez sędziów jest niejednoznaczność interpretacji. W opinii badanych, kluczowe znaczenie posiada bowiem to „jakie informacje powinny być dostępne” („żeby wiedzieć, móc się wypowiedzieć na temat dostępności, trzeba najpierw wiedzieć, co powinno być dostępne”) oraz fakt, że różne grupy interesariuszy regionalnego systemu innowacji mogą prezentować różne oczekiwania wobec „dostępności” (np. dla pewnej grupy dostępność informacji może oznaczać zasilanie w informacje poprzez korespondencję pisemną lub mailową, dla innej – poprzez stronę internetową). Biorąc pod uwagę powyższe uwagi zdecydowano, że – pomimo istotnej roli tej cechy w kontekście postulatu dobrego współrzędzenia, jakim jest „Otwartość/przejrzystość”, nie może być ono zaproponowane jako podstawa dla rozważań nad ewentualnym wskaźnikiem.

Opinie dotyczące pozostałych cech, zebrane w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych, charakteryzują się znacznymi wątpliwościami, co do możliwości ich przetransponowania we wskaźniki. Podobnie jak w przypadku „dostępności informacji” wskazano w tych przypadkach, że nie istnieje możliwość oparcia się – przy próbie pomiaru – na już istniejących lub prowadzonych wynikach badań. W szczególności, wskazać można na dostrzeganą problematyczność „uchwycenia” cechy „poziomu wyczerpania informacji”, a także na – pomimo dostrzegania pewnych możliwości pomiaru dostępu informacji na temat „kosztów” – celowość takiego pomiaru.

Kwestionując możliwość pomiaru stopnia wyczerpania informacji wskazywano jednocześnie, że sama cecha nie posiada kluczowego znaczenia (w razie konieczności istnieje bowiem np. możliwość pozyskania dodatkowych informacji z różnych źródeł). W odniesieniu do kwestii „informowania o kosztach”, jak wynika z wywiadów, generalnie kwestionowano w ogóle zasadność rozważania tej cechy, wskazując ją jako nieistotną (z wyjątkiem etapu wdrażania polityki) lub też – niosącą ze sobą ryzyko generowania konfliktów pomiędzy władzą a interesariuszami (np. w wyniku negatywnej oceny efektywności działań przez interesariuszy), co nie służy budowie powiązań w systemie innowacji.

W odniesieniu do jednej z cech („rozumiałość”), warto odnotować, że sędziowie zwracali uwagę, że choć sama kwestia „rozumiałości” przekazywanej informacji jest ważna, to – istnieje znaczna trudność wynikająca z bardzo zróżnicowanego poziomu percepcji potencjalnych respondentów

(np. zależnego od poziomu wykształcenia – „zależne jest do kogo informacja trafia”)⁹.

Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania uzyskane w odniesieniu do cech podanych dyskusji w ramach kryterium dobrego współrzędzenia, jakim jest „otwartość/przejrzystość”, można stwierdzić, że – biorąc pod uwagę zarówno wyniki dokonanych ocen, jak też dotyczące ich komentarze sędziów – cechą, którą zaproponować można w kontekście przygotowania wskaźnika dobrego współrzędzenia jest „aktualność informacji”, przy zastrzeżeniu jej rozbicia na następujące elementy:

- „Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji na temat: procesu identyfikacji potrzeb oraz określania celów interwencji publicznej/formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu/ wdrażania polityk/działań” (cecha rozpatrywana w kontekście pierwszych trzech etapów cyklu polityki),

oraz

- „Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji na temat procesu ewaluacji” (cecha rozpatrywana w kontekście czwartego etapu cyklu polityki).

W odniesieniu do tych cech w trakcie wywiadów nie zgłoszono bowiem uwag, które w zasadniczy sposób mogłyby je dyskwalifikować jako przedmiot ewentualnego pomiaru, a większość z badanych zdecydowanie pozytywnie oceniła ich szanse w tym kontekście. Jednocześnie, jak wynika z analizy wyników odnoszących się do „warunków wejścia”, cechą, jaką jest „aktualność” została wskazana jako warty uwzględnienia przejaw działań władz/administracji na poszczególnych etapach polityki publicznej.

Rozpatrując ewentualną metodę pomiaru powyższej cechy należy wskazać, że choć zastosowanie metody pomiaru w postaci badania ankietowego, kierowanego do określonych respondentów (np. reprezentantów

⁹ Warto wskazać, że jeden z sędziów postawił tezę, że jedną z metod pomiaru zrozumiałości informacji jest oparcie się na informacji zwrotnej (przy założeniu, że istnieje związek o charakterze: „im informacja bardziej niezrozumiała, tym mniej pytań na temat jej dotyczący”).

interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład ciała nadzorującego wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji), wydaje się perspektywą kuszącą (m.in. ze względu na możliwość dokładnego wyodrębnienia odpowiedzi dotyczących aktualności informacji na poszczególnych czterech etapach cyklu politycznego), to w tym przypadku wykorzystać należy możliwość zastosowania bardziej obiektywnego (i łatwiejszego) pomiaru, opartego na analizie zawartości stron internetowych Urzędów Marszałkowskich. W konsekwencji, jako wynik powyższej dyskusji proponuje się zastosowanie dwóch wskaźników, odpowiadających wspomnianym powyżej dwóm cechom w ramach postulatu „Otwartości/przejrzystości” jako przejawu stosowania filozofii dobrego współzrządzenia:

- Szybkość zamieszczania informacji na witrynie Urzędu Marszałkowskiego,
- Szybkość zamieszczania na witrynie Urzędu Marszałkowskiego raportów ewaluacyjnych.

Partnerstwo

W ramach postulatu „Partnerstwo”, w trakcie wywiadów omówieniu poddano - w ramach poszczególnych etapów cyklu polityki innowacyjnej 24 cechy.

Wyniki wstępnej selekcji cech

W odniesieniu do kryterium dobrego współzrządzenia, jakim jest „Partnerstwo”, jako spełniające w najwyższym stopniu „warunek wejścia”, wskazano w trakcie wywiadów cechy związane z „zapewnieniem partycypacji interesariuszom regionalnego systemu innowacji”, a także z „otwartością dialogu władz/administracji z interesariuszami regionalnego systemu innowacji”. Należy dodać, że cechy te zostały wskazane jako spełniające wspomniane kryterium w najwyższym stopniu, w odniesieniu do pierwszego, drugiego oraz czwartego etapu cyklu polityki innowacyjnej. W przypadku etapu „wdrażania”, do cech najbardziej znaczących zaliczono również wspomnianą wcześniej „otwartość”, a także – „wspieranie przez władze/administrację regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, oraz „stymulowanie przez władze/administrację podejmowania wspólnych inicjatyw przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że – jak wynika z badania - część sędziów negatywnie wypowiedziała się o zasadności rozpatrywania cechy „Zapewnienie demokratyczności zasad udziału interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (w procesach związanych z pierwszym i drugim etapem cyklu polityki innowacyjnej). W tym kontekście wskazywano, że są to sytuacje w których nie zawsze wszyscy interesariusze powinni mieć równe prawo głosu, tzn. opinia podmiotów bardziej doświadczonych, o ugruntowanej pozycji w regionie, powinna być uwzględniana przez władze/administrację w większym stopniu niż opinia nowych/niewielkich interesariuszy¹⁰ („władza ma prawo podejmować decyzje w sposób nie demokratyczny [na tym etapie, gdyż inaczej nie doszlibyśmy do niczego]”)¹¹. Wskazywano jednak jednocześnie, że już na etapie „wdrażania”, zapewnienie zasady demokratyczności zyskuje znacznie kluczowe.

Szczegółowa prezentacja odnosząca się do wyników badania w powyższym zakresie, znajduje się w Tabeli nr 7 (poniżej).

¹⁰ Należy podkreślić, że inni respondenci prezentowali odmienne zdanie na ten temat, wskazując np. że to małe/nowe podmioty mogą wnieść pożądany „świeży powiew” w przebieg procesów polityki innowacyjnej.

¹¹ Zagadnienie to omówiono w sposób bardziej szczegółowy na kolejnych stronach.

Tabela 7. Badane cechy w ramach kryterium „Partnerstwo” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunku wejścia”** **

Etap cyklu polityki publicznej	Cechy	Wartość standaryzowana	W Kendall'a	Negowane cechy	Wartość
Określanie agendy	• W4 Partycypacja int. RSI w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji wł./adm. w regionie	0,54	0,1		
	• W3 Otwartość dialogu wł./adm. regionu z int. RSI w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,42	0,1		
	• W1 Zaufanie int. RSI do wł./adm. regionu w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,29	0,1		
	• W2 Przeświadczenie int. RSI o umocowaniu/legitymizacji działań wł./adm. w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,29	0,1	• W2 Przeświadczenie int. RSI o umocowaniu/legitymizacji działań wł./adm. w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	1
	• W5 Uwzględnianie przez wł./adm. różnorodności interesów int. RSI w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,25	0,1		
	• W6 Demokratyczność zasad udziału inter. RSI w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,21	0,1	• W6 Demokratyczność zasad udziału int. RSI w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	2
	• W3 Otwartość dialogu wł./adm. regionu z interesariuszami RSI w procesie formułowania szczegóło-	0,72	0,47		

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

Formułowanie celów i działań	wych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu				
	• W4 Partycypacja int. RSI w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	0,67	0,47		
	• W5 Uwzględnianie przez wł./adm. różnorodności interesów inter. RSI w procesach soformułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	0,28	0,47		
	• W1 Zaufanie int. RSI do wł./adm. regionu w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	0,17	0,47	W1 Zaufanie int. RSI do wł./adm. regionu w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	1
	• W6 Demokratyczność zasad udziału inter. RSI w procesie określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	0,17	0,47	W6 Demokratyczność zasad udziału inter. RSI w procesie określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	2
	• W2 Przeświadczenie inter. RSI o umocowaniu/legitymizacji działań wł./adm. w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	0	0,47	W2 Przeświadczenie inter. RSI o umocowaniu/legitymizacji działań wł./adm. w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	1
• W2 Wspieranie przez wł./adm. regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy RSI	0,47	0,1			
• W4 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI otwartości dialogu dotyczącego przebiegu wdrażania interwencji w regionie	0,40	0,1			
• W3 Stymulowanie przez wł./adm. podejmowania wspólnych inicjatyw przez interesariuszy RSI	0,33	0,1			

Wdrażanie	• W5 Zapewnienie przez wł./adm. partycypacji interesariuszy RSI w procesach wpływania na przebieg wdrażania interwencji w regionie	0,27	0,1		
	• W7 Zapewnienie przez wł./adm i Inter. RSI możliwości wpływania na przebieg interwencji w regionie w oparciu o zasady demokratyczne	0,27	0,1		
	• W1 Wspieranie przez wł./adm. regionu oddolnych, samodzielnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy RSI	0,20	0,1		
	• W6 Uwzględnianie przez wł./adm. różnorodności interesów interesariuszy RSI w procesach wpływania na przebieg interwencji w regionie	0,07	0,1		
Ewaluacja	• W3 Partycypacja interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	1	0,6	• W3 Partycypacja interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	1
	• W2 Otwartość dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami RSI w procesie ewaluacji	0,33	0,6	• W2 Otwartość dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami RSI w procesie ewaluacji	1
	• W1 Przeświadczenie interesariuszy RSI o wiarygodności badań ewaluacyjnych	0,33	0,6	• W1 Przeświadczenie interesariuszy RSI o wiarygodności badań ewaluacyjnych	1
	• W4 Uwzględnianie przez władze/administrację różnorodności interesów interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	0,27	0,6	• W4 Uwzględnianie przez władze/administrację różnorodności interesów interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	1
	• W5 Demokratyczność zasad udziału interesariuszy RSI w procesie ewaluacji	0,07	0,6	• W5 Demokratyczność zasad udziału interesariuszy RSI w procesie ewaluacji	1

* W kolumnie „Wartość” odnoszącej się do elementu „negowane cechy”, wskazano liczbę wskazań, że dana cecha w żadnym stopniu nie spełnia „warunku wejścia”

** W kolumnie „W Kendall’a” współczynnik przyjmuje tę samą wartość

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

dla każdej grupy cech, w ramach której sędziowie dokonywali ocen (wyborów) w zakresie danej cechy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki porównania parami

Jak wynika z wartości średnich not, obliczonych w oparciu o wyniki oceny „warunków szczegółowych” w odniesieniu do kryterium dobrego współzrządzenia, jakim jest „Partnerstwo” (patrz Tabela 8, poniżej) zauważyć można, że kwestie „Partycypacji interesariuszy regionalnego systemu innowacji” i „Otwartości dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami Regionalnego Systemu Innowacji”, uznano za najbardziej możliwe do przetransponowania na wskaźniki na pierwszym, drugim oraz czwartym etapie cyklu polityki innowacyjnej; jednocześnie cechy te zostały uznane za mniej podatne na opisanie w formie wskaźników na etapie trzecim. Na tym etapie bowiem, jako na cechę najbardziej prawdopodobną do przekształcenia we wskaźnik (wskaźniki) uznano zagadnienia „Wspierania przez władze/administrację regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, oraz „Stymulowanie przez władze/administrację regionu podejmowania wspólnych inicjatyw przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”.

Tabela 8. Badane cechy w ramach kryterium „Partnerstwo” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunków szczegółowych”

Kod	Nazwa cechy	Średnia
5.3	W3 Otwartość dialogu wł./adm. regionu z int. RSI w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	7,09
5.4	W4 Partycypacja int. RSI w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji wł./adm. w regionie	6,27
5.6	W6 Demokratyczność zasad udziału int. RSI w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	5,18
5.5	W5 Uwzględnianie przez wł./adm. różnorodności interesów inter. RSI w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	4,31

Paweł Czyż

5.1	W1 Zaufanie int. RSI do władz/administracji regionu w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	4,29
5.2	W2 Przeświadczenie int. RSI o umocowaniu/legitymizacji działań wł./adm. w procesach określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	1,67
Kod	Nazwa cechy	Średnia
6.4	W4 Partycypacja int. RSI w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	7
6.3	W3 Otwartość dialogu wł./adm. regionu z interesariuszami RSI w procesie formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	4,88
6.5	W5 Uwzględnianie przez wł./adm. różnorodności interesów inter. RSI w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	4,33
6.6	W6 Demokratyczność zasad udziału inter. RSI w procesie określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	3,67
6.1	W1 Zaufanie int. RSI do wł./adm. regionu w procesach formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	3,5
Kod	Nazwa cechy	Średnia
7.2	W2 Wspieranie przez wł./adm. regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy RSI	7
7.3	W3 Stymulowanie przez wł./adm. podejmowania wspólnych inicjatyw przez interesariuszy RSI	6,5
7.7	W7 Zapewnienie przez wł./adm. inter. RSI możliwości wpływania na przebieg interwencji w regionie w oparciu o zasady demokratyczne	5
7.4	W4 Zapewnienie przez wł./adm. interesariuszom RSI otwartości dialogu dotyczącego przebiegu wdrażania interwencji w regionie	4,33
7.5	W5 Zapewnienie przez wł./adm. partycypacji interesariuszy RSI w procesach wpływania na przebieg wdrażania interwencji w regionie	2,67
Kod	Nazwa cechy	Średnia
8.3	W3 Partycypacja interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	7,75

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

8.2	W2 Otwartość dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami RSI w procesie ewaluacji	5,5
8.1	W1 Przeświadczenie interesariuszy RSI o wiarygodności badań ewaluacyjnych	3,5
8.4	W4 Uwzględnianie przez władze/administrację różnorodności interesów interesariuszy RSI w procesach ewaluacji	3,25
8.5	W5 Demokratyczność zasad udziału interesariuszy RSI w procesie ewaluacji	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że na pierwszych dwóch etapach cyklu polityki, jako możliwe do przetransponowania we wskaźnik (w różnym stopniu), określono także cechy odnoszące się do zachowania zasady demokratyczności.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, wskazać można na prawidłowość, zgodnie z którą, im dany etap cyklu polityki publicznej charakteryzuje się większym rozproszeniem biorących w nim udział interesariuszy tym trudniej skwantyfikować cechy opisujące procesy zachodzące na tym etapie. Dowodem na to jest fakt, że w dwóch pierwszych etapach, w ramach których – w opinii sędziów - możliwe jest zidentyfikowanie („policzenie”) większości interesariuszy, wskazywano na możliwość przetransponowania we wskaźniki cech „partycypacji” i „otwartości”. Tymczasem na etapie wdrażania (charakteryzującym się znacznym rozproszeniem poszczególnych interesariuszy, a także złożonością ocenianych zjawisk, np. różnorodnością grantów i innych instrumentów) cechy te zostały pominięte. Sama cecha „partycypacji” pojawiła się – w kontekście możliwości przekształcenia we wskaźniki - znów na etapie ewaluacji.

W odniesieniu do cechy, która należała do najczęściej wskazywanych jako posiadająca szanse pozwalające na przekształcenie we wskaźnik, tj. „Partycypacji interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, sędziowie zwracali jednak uwagę, że (podobnie jak w odniesieniu do większości innych poddanych badaniu cech) nie są obecnie dostępne jakiegokolwiek wyniki badań czy analiz pozwalające na dokonanie pomiaru cechy w oparciu o już istniejące źródła. W konsekwencji, wskazywano na konieczność przeprowadzenia dodatkowych, dedykowanych temu zagadnieniu badań z zastrzeżeniem, że nie muszą posiadać charakteru długotrwałego i skom-

plikowanego. Jako proponowaną grupę docelową takich badań, wskazywano przedstawicieli głównych interesariuszy regionalnego systemu innowacji. Ciekawym wnioskiem płynącym z badania jest wskazanie, że cecha ta może zostać zdekomponowana na co najmniej dwa elementy prezentujące różną optykę jej postrzegania. W tym celu, należało by wziąć pod uwagę, zarówno wskaźnik odnoszący się do „punktu widzenia” interesariuszy (np. „odsetek instytucji, które uważają, że w wysokim stopniu partycypują na danym etapie cyklu polityki innowacyjnej”), jak też - strony władz regionu, czy też urzędu (np. „intensywność/częstość partycypacji”) – mierzona m.in. częstością reakcji na działania władz i ich inicjatywy (np. poziom uczestnictwa w komisjach, stopień zwrotu ankiet itp.).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że – jak wynika z badania – rysuje się szansa na realizację działań badawczych w zakresie powyższej cechy (jak również w odniesieniu do kwestii pomiaru zagadnień dobrego współrzędzenia w ogóle) w strukturach samych urzędów administracji samorządowej szczebla regionalnego. Pomimo znacznego obciążenia zadaniami i ograniczeń kadrowych, zgodnie z deklaracjami części sędziów, dla potrzeb zapewnienia zaplecza niezbędnego dla prowadzenia badań, możliwe jest zaadaptowanie istniejących zespołów/komórek, powołanych na potrzeby obsługi ciał odpowiedzialnych za nadzór nad wdrażaniem Regionalnych Strategii Innowacji (Komitetów Sterujących Regionalnych Strategii Innowacji lub ich odpowiedników), które funkcjonują w strukturach Urzędów Marszałkowskich (lub są przez nie obsługiwane). Niewątpliwą zaletą tego rozwiązania jest bezpośredni kontakt takich komórek z czołowymi przedstawicielami procesu wdrażania strategii innowacji w regionach. Rozwiązanie to nie jest jednak wolne od ograniczeń – kierowanie badania do specyficznej grupy respondentów, jakimi są członkowie Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji, wyklucza zasadność rozważania kwestii takich, jak np. „partycypacja” (jako, że osoby te z natury rzeczy uczestniczą w procesach budowy systemu innowacji).¹²

W odniesieniu do cechy „partycypacji”, nie zaobserwowano zasadniczych rozbieżności pomiędzy wypowiedziami sędziów w kontekście możliwości dokonania pomiaru. Należy jednak podkreślić, że niektórzy z sędziów wskazywali na konieczność przykładania różnej wagi do wypowiedzi pozyskiwanych w celu pomiaru tej cechy od różnych respondentów, tzn. konieczności uwzględniania w większym stopniu wypowiedzi bardziej

¹² Ryzyko takie nie zachodzi natomiast np. w rozważaniu kwestii pomiaru zachowania zasady demokratyczności.

„doświadczonych” aktorów („ważne jest to kto jest autorem danej myśli; za tym idzie jego wiedza i doświadczenie”). W opinii sędziów, kolejne ryzyko związane z pytaniem o partycypację wiąże się z kwestią rozpoznania przesłanek, w oparciu o które udzielane są odpowiedzi. W trakcie ewentualnego „szybkiego” badania diagnostycznego, nie będzie można poznać motywów uczestnictwa lub też braku partycypacji¹³ (np. brak partycypacji może mieć podłoże nie w braku możliwości uczestnictwa lecz braku zaangażowania reprezentanta (podmiotu), do którego kierowane jest zapytanie).

Jak wynika z przeprowadzonego badania, w odniesieniu do kwestii partycypacji, nie można odnotować znaczącego zróżnicowania w wypowiedziach oceniających tę cechę pomiędzy poszczególnymi etapami cyklu polityki publicznej. Niemniej jednak, należy podkreślić, że – w świetle przeprowadzonych wywiadów – im późniejszy etap polityki (wyłączając etap ewaluacji) – tym problem pomiaru staje się coraz trudniejszy, ze względu na coraz większą fragmentację zaangażowanych w dane procesy podmiotów (np. na etapie wdrażania liczba ewentualnie rozpatrywanych podmiotów jest zdecydowanie większa aniżeli na etapie określania agendy). W przypadku etapu ewaluacji, kwestia partycypacji jawi się jako bardziej wymierna, jako że możliwe jest określenie grupy głównych interesariuszy regionalnego systemu innowacji – potencjalnych uczestników procesu ewaluacji.

W przypadku cechy „Otwartości dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami regionalnego systemu innowacji” (rozumianego jako możliwość nieskrępowanej i niezagrożonej negatywnymi konsekwencjami wypowiedzi), zauważyć można liczne pozytywne wskazania dotyczące możliwości przetransferowania tej cechy we wskaźnik, bez względu na etap cyklu polityki (jedynie w jednej z wypowiedzi zakwestionowano możliwość transferu tej cechy we wskaźnik). Warto zwrócić uwagę na fakt powiązania przez sędziów zagadnienia „otwartości” z kwestią „partycypacji” („bez otwartości nie ma partycypacji”; jak wynika z jednej z wypowiedzi, w pewnym stopniu wyniki, które otrzymamy oceniając partycypację, powinny być oceniane w kontekście tego jak oceniana jest „otwartość”).

Podobnie jak w przypadku „partycypacji”, także w przypadku „otwartości”, sędziowie wskazywali, że nie istnieją obecnie źródła, pozwalające ocenić realizację tej cechy w regionie – konieczne więc jest przeprowadze-

¹³ W tym kontekście postulowane jest ewentualne pogłębienie badań w tym zakresie.

nie odrębnych badań. Zdaniem sędziów, jest to możliwe poprzez zastosowanie nieskomplikowanego badania ankietowego (np. skonstruowanego w oparciu o listę wyboru kilku wariantów odpowiedzi, w której każdy wariant odpowiada jednemu poziomowi natężenia cechy. W świetle wywiadów takie rozwiązanie jest uzasadnione ze względu na fakt, że mogą istnieć pewne rozbieżności dotyczące rozumienia pojęcia „otwartości”). Sędziowie wskazywali jednocześnie na możliwość własnego (lub innych reprezentantów środowiska) udziału w badaniach o tym charakterze, z jednoczesnym dostrzeżeniem problemu w postaci doboru grup docelowych badań (znaczne zróżnicowanie potencjalnych grup respondentów w zależności od etapu cyklu polityki). Pewnym rozwiązaniem w tym zakresie – w opinii sędziów – było by skierowanie badania np. do członków Komitetów Sterujących Regionalnych Strategii Innowacji (lub odpowiedników tych ciał).

Dalsza analiza wyników spełniania przez rozpatrywane cechy postulatów „warunków szczegółowych”, wskazuje na wysoką ocenę możliwości przetransferowania we wskaźnik dwóch cech występujących na etapie „wdrażania”: cechy „Wspierania przez władze/administrację regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji” oraz „Stymulowania przez władze/administrację regionu podejmowania wspólnych inicjatyw przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, ze wskazaniem na większe prawdopodobieństwo dokonania tej czynności w odniesieniu do pierwszego z nich. W tym kontekście, jak wynika z wywiadów, proponuje się przeprowadzenie analizy rejestru patronatów udzielanych przez Zarząd Województwa, w odniesieniu do inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji. Jak wynika z wywiadów, ewentualny pomiar może przybrać charakter prostych działań analitycznych (weryfikacja proporcji: „liczba inicjatyw zgłoszonych do objęcia patronatem”/”liczba inicjatyw objętych patronatem”), jak też działań bardziej skomplikowanych, obejmujących w pierwszej kolejności identyfikację podmiotów które otrzymały patronat, a następnie skierowanie do nich badania ankietowego, oceniającego jakość patronatu. Wadą tej cechy jest jednak jej interpretowalność – w trakcie badania sędziowie zwrócili uwagę, że ankieta (a tym bardziej analiza statystyczna) nie pozwala na uwzględnienie motywów/powodów odmowy przyznania patronatów, lub też kontekstu ewentualnej niskiej oceny działań władz w tym zakresie np. ze względu na odmienne/wysokie oczekiwania (także finansowe) podmiotów, które już patronat otrzymały.

Omawiając cechy poddane badaniu w kontekście kryterium, jakim jest „Partnerstwo”, należy zwrócić uwagę na fakt, że na pierwszych trzech etapach cyklu polityki, jako możliwe do przetransponowania we wskaźnik (choć w niskim stopniu), określono także propozycje odnoszące się do zachowania zasady „demokracji” (rozumianej jako równa waga głosu każdego z interesariuszy regionalnego systemu innowacji). Warto dodać, że jedna z wypowiedzi wskazywała na zasadność pomiaru cechy zachowania „zasad demokracji” także w przypadku, gdy respondentami takiego badania będą podmioty (reprezentanci) już aktywnie partycypujący w procesach cyklu polityki innowacyjnej (np. członkowie Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji). Należy dodać, że w odniesieniu do kwestii „demokracji” pojawiły się także głosy mówiące o tym, że zachowanie zasad demokratycznych nie jest wymagane (lub wręcz nie jest wskazane) w trakcie realizacji przez władze/administrację procesów związanych z dwoma pierwszymi etapami cyklu polityki publicznej. Jako uzasadnienie tego twierdzenia wskazywano fakt, że w sytuacji dużego rozproszenia interesariuszy oraz reprezentowania przez nich bardzo zróżnicowanych celów (interesów), nie było by (nie jest) możliwe określanie celów polityki – zarówno na poziomie ogólnym, jak i szczegółowym („władza ma prawo podejmować decyzje w sposób nie demokratyczny [na tych etapach] (...) inaczej groziłoby to paraliżem decyzyjnym, gdyż każda grupa ma swój interes – i próbując uwzględnić jej głos [na równi z innymi] - trudne byłoby ustalenie kierunków działań politycznych”). Postawom tym przeciwstawić można inne wypowiedzi, kwestionujące tego rodzaju zachowania. Jak wynika bowiem z innych wywiadów, uwzględnienie – na każdym etapie cyklu polityki – zarówno głosu „doświadczonych” interesariuszy regionalnego systemu innowacji, jak i „nowych” jest bardzo ważne. Co więcej, to właśnie „nowi” interesariusze powinni mieć większy wpływ na kształtowanie celów i przebieg interwencji, „ponieważ mogą oni wnieść świeże spojrzenie na pewne sprawy”.

Niemniej jednak należy wskazać, że o ile wątpliwości w odniesieniu do roli zasad demokratycznych wyrażane były w odniesieniu do dwóch pierwszych etapów cyklu polityki, to w przeprowadzonych wywiadach odnaleźć można bezwzględną zgodność, co do doniosłości roli tej zasady na etapie „wdrażania polityk”.

Jedynie w pewnych przypadkach stwierdzono niejednoznaczność pojęcia „demokratyczność”; wyjątkowo wskazano także na fakt, że cecha

ta posiada charakter „naturalny”, wobec czego jego pomiar jest bezprzedmiotowy. Sędziowie wskazali także na trudność w określeniu grupy docelowej ewentualnych badań odnoszących się do pomiaru zastosowania zasad „demokracji”, oraz na jego powiązanie z kwestią zaufania („demokracja opiera się na zaufaniu; jeśli jest zaufanie – jest demokracja”), oraz z kwestią partycypacji („tam gdzie jest wysoki poziom demokracji, tam jest wysoki poziom partycypacji”). Dodatkowo wskazano, że ewentualny pomiar „demokracji” powinien odnosić się do pewnego okresu.

W kontekście omawiania zagadnienia „demokracji” warta rozwinięcia wydaje się myśl jednego z sędziów, zgodnie z którą pomiar „demokracji” nie powinien ograniczać się jedynie do rozważenia kwestii „równego głosu”, ale także tego, co „z głosem danego interesariusza dzieje się później”. Dlatego też, w opinii jednego z sędziów, pewnym kierunkiem badania może być próba uzyskania odpowiedzi na pytanie „czy zostałem jako interesariusz wysłuchany? Jaka jest jakość „wykorzystania mojego głosu?”.

Jako pewnego rodzaju sposób pomiaru „demokracji”, sędziowie wskazywali m. in. ilość opinii które wpływają w odpowiedzi na zapytania Urzędu Marszałkowskiego. Co ważne, w opinii sędziów, dane pozwalające na ocenę tej cechy posiadają charakter łatwo dostępny (także dla osób spoza administracji).¹⁴

Należy dodać, że ciekawym aspektem „partnerstwa” jako kryterium dobrego współrzędzenia, jest wskazana przez jednego z sędziów kwestia „zachowania spójności geograficznej”. W jego opinii, istnieje obecnie duże zagrożenie zdominowania procesów polityki innowacyjnej w regionach przez interesariuszy skoncentrowanych w aglomeracjach, kosztem interesariuszy spoza tych obszarów¹⁵. W tym kontekście wskazano jako zasadne, dokonanie ewentualnego pomiaru poziomu marginalizacji interesariuszy spoza aglomeracji. Niemniej jednak cecha ta, choć niosąca istotną wartość poznawczą, została oceniona jako trudna do przekształcenia we wskaźnik ze względu na trudność w dokonaniu pomiaru (utrudniony dostęp do respondentów ze względu na ich rozproszenie).

¹⁴ Dalsza weryfikacja możliwości zastosowania tej metody wykazała jednak, że ewentualny pomiar z wykorzystaniem tego źródła informacji mógłby zostać obciążony błędem, ze względu na fakt, że opinie w tym zakresie spływać mogą do Urzędu Marszałkowskiego także w odpowiedzi na zachętę zamieszczoną na stronach internetowych (a nie tylko w odpowiedzi na pisemne zapytanie skierowane przez Urząd).

¹⁵ Warto nadmienić, że cecha ta została zidentyfikowana także w innych badaniach dotyczących wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji.

Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania uzyskane w odniesieniu do cech podanych dyskusji w ramach kryterium dobrego współzrządzenia, jakim jest „Partnerstwo”, można stwierdzić, że zarysowuje się kilka cech, mogących stać się przedmiotem rozpatrywania w kontekście oceny stosowania filozofii dobrego współzrządzenia regionalnymi systemami innowacji, odnoszących się do różnych etapów cyklu polityki.

Przeprowadzona w powyższym podrozdziale dyskusja, pozwala na zaproponowanie rozważania w tym kontekście cechy „Wspieranie przez władze/administrację regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, przy czym kontekst analizy odnosić się w tym przypadku powinien do etapu wdrażania. Jak wynika z wywiadów, choć istnieć mogą pewne wątpliwości interpretacyjne, to zwrócić można uwagę na łatwość pomiaru oraz brak zastrzeżeń dotyczących pomiaru natężenia takiej cechy. W świetle wyników badania, wskazać można na dwa aspekty tej cechy, które wyrażone propozycją wskaźników można określić następująco:

- Odsetek pozytywnych decyzji o objęciu patronatem przedsięwzięć realizowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji,
- Poziom zadowolenia interesariuszy z działań Zarządu Województwa/Administracji w zakresie objęcia patronatem przedsięwzięć realizowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji.

Analiza dokonana w zakresie cechy „partycypacji” wskazuje na fakt, że dokonanie jej obiektywnego pomiaru nie jest możliwe ze względu na fakt znacznego rozproszenia potencjalnych respondentów badania, oraz niską zasadność kierowania tego rodzaju pytań do podmiotów już uczestniczących np. w pracach Komitetu Sterującego.

Inna sytuacja odnosi się natomiast do kwestii „otwartości” i „zachowania zasad demokracji”. Zarówno w pierwszym jak i drugim przypadku można stwierdzić, że istnieją potencjalne możliwości pozyskania w łatwy sposób informacji na ich temat (skierowanie ankiety np. do uczestników prac ciała w postaci Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika).

W odniesieniu do zagadnienia „otwartości dialogu” możliwe jest podjęcie próby pomiaru w odniesieniu do pierwszych dwóch etapów realizacji

polityki innowacji, poprzez wskaźnik:

- Poziom swobody wypowiedzi interesariuszy regionalnego systemu innowacji

W przypadku „demokracji”, należy przychylić się do opinii kwestionującej zasadę „siła głosu zależy od wielkości/doświadczenia interesariusza” i jednocześnie stwierdzić, że warte pomiaru było by zbadanie – zgodnie z oczekiwaniami jednego z sędziów – przejawów wykorzystania w praktyce opinii zgłoszonych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji. W tym zakresie proponuje się sformułowanie dwóch wskaźników:

- Poziom zapewnienia równego głosu interesariuszom regionalnego systemu innowacji,

oraz

- Stopień uwzględnienia głosu interesariuszy regionalnego systemu innowacji (celowość proszenia o głos)¹⁶

Biorąc pod uwagę kontekst, w jakim funkcjonują potencjalni respondenci ewentualnego badania w tym zakresie (Komitet Sterujący Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednik), należy przyjąć, że w odniesieniu zarówno do pierwszego jak i drugiego przypadku, wyniki interpretowane powinny być w odniesieniu do pierwszego i drugiego etapu cyklu polityki.

Skuteczność i efektywność

W ramach kryterium „Skuteczność/efektywność”, w trakcie wywiadów omówieniu poddano – w ramach poszczególnych etapów cyklu polityki innowacyjnej – w sumie 19 cech.

Wyniki wstępnej selekcji cech

Jak wynika z przeprowadzonego badania, na pierwszym z rozpatrywanych etapów cyklu polityki innowacyjnej, tj. etapie określania agendy jako cechy które w najwyższym stopniu powinny podlegać uwzględnieniu w kontekście dobrego współrzędzenia, sędziowie wskazywali „Oparcie przez władzę/administrację procesów określania potrzeb i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, „Aktualność formułowanych celów głównych interwencji w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, oraz „Akceptowalność ustalonych głównych

¹⁶ W tym zakresie proponuje się dekompozycję wskaźnika na dwa elementy.

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

celów interwencji publicznej przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”. Na kolejnym z etapów („ustalanie celów szczegółowych”), wskazywano natomiast na cechę „Zapewnienia przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i szczegółowych celów odnoszących się do budowy regionalnego systemu innowacji”. Na etapie „wdrażania”, jako najbardziej uzasadnioną do badania cechę, wskazywano „Uwzględnienie przez władze/administrację potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, a na ostatnim etapie („ewaluacja”) – „Aktualność wyników ewaluacji w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”.

Szczegółowa prezentacja odnosząca się do wyników badania w powyższym kontekście, znajduje się w Tabeli nr 9 (poniżej).

Tabela 9. Badane cechy w ramach kryterium „Skuteczność/efektywność”
- wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunku wejścia” * **

Etap cyklu polityki publicznej	Cechy	Wartość standaryzowana	W Kendall'a	Negowane cechy	Wartość
	• W2 Oparcie przez wł./adm. procesów określania potrzeb i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od int. RSI	0,83	1,8		
	• W4 Aktualność formułowanych celów głównych interwencji w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI	0,58	2,4		
	• W1 Akceptowalność ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy RSI	0,50	2,6	• W1 Akceptowalność ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy RSI	1
	• W3 Uwzględnianie przez wł./adm. potrzeb int. RSI na etapie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	0,25	3,3		

Formułowanie celów i działań	<ul style="list-style-type: none"> W5 Zapewnienie przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i szczegółowych celów odnoszących się do budowy RSI 	0,67	2,1		
	<ul style="list-style-type: none"> W2 Oparcie przez wł./adm. procesów ustalania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu na wiedzy pochodzącej od inter. RSI 	0,47	2,7		
	<ul style="list-style-type: none"> W3 Uwzględnianie przez wł./adm. potrzeb inter. RSI na etapie określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,47	2,7		
	<ul style="list-style-type: none"> W4 Aktualność formułowanych szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI 	0,33	3,3		
	<ul style="list-style-type: none"> W1 Akceptowalność ustalonych przez interesariuszy RSI szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,07	4,2	<ul style="list-style-type: none"> W1 Akceptowalność ustalonych przez interesariuszy RSI szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	1
Wdrażanie	<ul style="list-style-type: none"> W2 Uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy RSI na etapie wdrażania polityk 	0,83	1,5		
	<ul style="list-style-type: none"> W3 Adekwatność metod wdrażania działań do specyfiki interesariuszy RSI 	0,58	2	<ul style="list-style-type: none"> W3 Adekwatność metod wdrażania działań do specyfiki interesariuszy RSI 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W1 Oparcie przez władzę/administrację procesów wdrażania na wiedzy pochodzącej od interesariuszy RSI 	0,50	2,5		

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> W3 Aktualność wyników ewaluacji w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI 	0,58	2,6		
	<ul style="list-style-type: none"> W5 Wykorzystanie wyników ewaluacji dla celów zmian/korygowania polityk skierowanych do interesariuszy RSI 	0,58	2,6		
	<ul style="list-style-type: none"> W2 Uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy RSI na etapie ewaluacji 	0,42	3,1	<ul style="list-style-type: none"> W2 Uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy RSI na etapie ewaluacji 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W4 Odniesienie ewaluacji do wszystkich etapów cyklu polityki 	0,17	4,6	<ul style="list-style-type: none"> W4 Odniesienie ewaluacji do wszystkich etapów cyklu polityki 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W7 Zapewnienie przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i głównych celów odnoszących się do budowy RSI 	0,17	4,6	<ul style="list-style-type: none"> W7 Zapewnienie przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i głównych celów odnoszących się do budowy RSI 	1
	<ul style="list-style-type: none"> W1 Oparcie przez władzę/administrację procesów ewaluacji na wiedzy pochodzącej od interesariuszy RSI 	0,08	4,9		
	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfl. interesów w trakcie procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	0,00	5,5	<ul style="list-style-type: none"> W6 Zapewnienie przez wł./adm. warunków zapobiegających korupcji/konfl. interesów w trakcie procesu formułowania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu 	1

* W kolumnie „Wartość” odnoszącej się do elementu „negowane cechy”, wskazano liczbę wskazań, że dana cecha w żadnym stopniu nie spełnia „warunku wejścia”

** W kolumnie „W Kendall’a” współczynnik przyjmuje tę samą wartość dla każdej grupy cech, w ramach której sędziowie dokonywali ocen (wyborów) w zakresie danej cechy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki porównania parami

Jak wynika z uśrednionych (patrz Tabela 10, poniżej), wartości not będących wynikiem oceny przeprowadzonej na drugim etapie weryfikacji („warunki szczegółowe”), nie można zidentyfikować cechy która pod kątem możliwości przetransponowania we wskaźniki zdecydowanie dominowała by nad pozostałymi we wszystkich etapach cyklu polityki.

Tabela 10. Badane cechy w ramach kryterium „Skuteczność/ efektywność” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunków szczegółowych”

Kod	Nazwa cechy	Średnia
9.1	W1 Akceptowalność ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy RSI	6,25
9.2	W2 Oparcie przez wł./adm. procesów określania potrzeb i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od int. RSI	5,5
9.4	W4 Aktualność formułowanych celów głównych interwencji w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI	4,33
9.3	W3 Uwzględnianie przez wł./adm. potrzeb int. RSI na etapie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie	3
Kod	Nazwa cechy	Średnia
10.2	W2 Oparcie przez wł./adm. procesów ustalania szczegółowych celów polityk/działań, służących ich osiągnięciu, na wiedzy pochodzącej od inter. RSI	5,67
10.5	W5 Zapewnienie przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i szczegółowych celów odnoszących się do budowy RSI	5,33
10.4	W4 Aktualność formułowanych szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI	5
10.1	W1 Akceptowalność ustalonych przez interesariuszy RSI szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	4,5
10.3	W3 Uwzględnianie przez wł./adm. potrzeb inter. RSI na etapie określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu	4,17

Wskaźniki pomiaru dobrego współrzędzenia

Kod	Nazwa cechy	Średnia
11.2	W2 Uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy RSI na etapie wdrażania polityk	7,8
11.3	W3 Adekwatność metod wdrażania działań do specyfiki interesariuszy RSI	6
11.1	W1 Oparcie przez władzę/administrację procesów wdrażania na wiedzy pochodzącej od interesariuszy RSI	1,4
Kod	Nazwa cechy	Średnia
12.7	W7 Zapewnienie przywództwa gwarantującego spójność procesu określania potrzeb i głównych celów odnoszących się do budowy RSI	8,5
12.3	W3 Aktualność wyników ewaluacji w stosunku do potrzeb interesariuszy RSI	6
12.2	W2 Uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy RSI na etapie ewaluacji	5,25
12.5	W5 Wykorzystanie wyników ewaluacji dla celów zmian/korygowania polityk skierowanych do interesariuszy RSI	5
12.1	W1 Oparcie przez władzę/administrację procesów ewaluacji na wiedzy pochodzącej od interesariuszy RSI	3
12.4	W4 Odniesienie ewaluacji do wszystkich etapów cyklu polityki	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Cechą która została oceniona w sposób pozwalający na przetransponowanie we wskaźniki, na pierwszych dwóch etapach oraz czwartym etapie cyklu polityki jest „oparcie przez władzę/administrację procesów na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji”. Z kolei na wszystkich etapach cyklu polityki innowacyjnej wskazać można na prawdopodobieństwo opracowania wskaźników odnoszących się do cechy jaką jest „uwzględnianie przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”.

Jak wynika z badania, kolejną, prawdopodobną do przekształcenia we wskaźnik propozycją jest cecha „Aktualności formułowanych celów głównych interwencji w regionie w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (etap pierwszy), oraz odpowiadająca mu cecha odnosząca się do drugiego i czwartego etapu cyklu polityki.

Biorąc pod uwagę pozostałe cechy, wskazać należy na dostrzeżenie przez sędziów możliwości transpozycji we wskaźnik cechy „Akceptowalność ustalonych celów głównych interwencji przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (wysoka średnia ocena w etapie pierwszym; niższa w drugim), oraz cechy „Zapewnienie przywództwa” (w przypadku drugiego i czwartego cyklu polityki).

Ostatnią cechą, która – w świetle ocen dokonanych przez sędziów posiada szanse na przetransponowanie we wskaźnik, jest cecha „Wykorzystania wyników ewaluacji dla celów zmian/korygowania polityk skierowanych do interesariuszy regionalnego systemu innowacji”. Cecha ta dotyczy etapu czwartego polityki („ewaluacja”).

W oparciu o analizę wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych w odniesieniu do kwestii „Oparcia przez władze/administrację procesów określania potrzeb i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (etap pierwszy) oraz „Oparcia przez władze/administrację procesów ustalania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (etap drugi), można stwierdzić, że choć część sędziów jako metodę badań tych cech proponowała analizę dokumentów (co wykluczało by możliwość zaproponowania wskaźnika opierającego się na źródłach łatwych do analizy) lub połączenie analizy dokumentów z badaniami jakościowymi, to pojawiły się także głosy świadczące o tym, że zdobycie informacji na ten temat będzie możliwe także w prostszy sposób (ankieta), pod

warunkiem zastosowania odpowiednio dobranych pytań diagnostycznych. Jako grupę docelową proponowano reprezentantów kluczowych środowisk regionalnego systemu innowacji (członkowie Komitetów Sterujących Regionalnych Strategii Innowacji). W świetle przeprowadzonych wywiadów, pytania odnoszące się do tej cechy, powinny pozwolić na weryfikację, czy w ogóle zachodzą w praktyce procesy, których cel władze/administracja przedstawiają jako „pozyskanie opinii/wkładu od interesariuszy” w trakcie realizacji procesu decyzyjnego, ale także na ocenę samej jakości tych procesów. Jako jedną z przesłanek zastosowania tego podejścia, przedstawiono autentyczny przykład - zorganizowane przez władze regionalne spotkanie, na które zaproszeni zostali (i przybyli) interesariusze regionalnego systemu innowacji, miało wyłącznie charakter fasadowy i służyło jedynie spełnieniu formalnego warunku „konsultacji z partnerami”, który został nałożony na władze regionu. W rzeczywistości - cele i uzgodnienia mające stać się wynikiem tego spotkania, zostały ustalone i przyjęte jeszcze przed spotkaniem, a przebieg spotkania nie mógł ich zmienić.

Analiza treści indywidualnych wywiadów pogłębionych wskazuje, że w przypadku kolejnej cechy przedstawionej w podsumowaniu wyników uśrednionych not, tj. cechy „Uwzględniania przez władzę/administrację potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (cecha rozpatrywana w kontekście wszystkich etapów polityki), można stwierdzić, że wypowiedzi sędziów stanowiące komentarze do przyznanych ocen, uwiarygodniają opinie mówiące o możliwości przekształcenia tej cechy we wskaźnik (wskaźniki). Rozpatrując metody ewentualnego pomiaru, najczęściej wskazywano na konieczność przeprowadzenia ankiety (dopuszcza się możliwość ankiety telefonicznej, uwzględniającej warianty „rozbudowanych” odpowiedzi) skierowanej do interesariuszy regionalnego systemu innowacji. W niektórych wypowiedziach przewijała się także koncepcja ewentualnej konieczności analizy treści dokumentów (np. zmian wprowadzanych w aktualizacjach dokumentów Regionalnych Strategii Innowacji, treści protokołów z posiedzeń ciał gromadzących interesariuszy regionalnego systemu innowacji reprezentujących różne grupy). Pojawiały się także konkretne propozycje wskaźników, które – w opinii sędziów powinny odnosić się do efektów procesu jakim jest „uwzględnianie potrzeb”. W tym zakresie proponowano m.in. wskaźniki takie jak: „liczba wspólnych stanowisk wypracowanych w ramach polityki regionalnej”, czy też „liczba wspólnych misji zagranicznych przedsiębiorców i samorządowców”. Jako szczegółowe propozycje w zakresie ewentualnych respondentów proponowanych badań ankietowych wskazywano osoby wchodzące w skład ciał

nadzorujących wdrażanie Regionalnych Strategii Innowacji w regionach (Komitety Sterujące Regionalnych Strategii Innowacji). Warto dodać, że sędziowie wskazali także na kwestię powiązania pomiaru cechy „uwzględnienia potrzeb” z pomiarem innych cech – w szczególności - „aktualności” wyników działań władz/administracji wobec potrzeb interesariuszy („jeśli istnieje możliwość pomiaru i interpretacji potrzeb, to istnieje możliwość oceny (...) aktualności, działań [realizowanych w odpowiedzi na te potrzeby]”).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że o ile w przypadku drugiego etapu cyklu polityki (określanie celów szczegółowych/działań), cecha „uwzględnienia potrzeb” nie wzbudzała podczas wywiadów większych wątpliwości, to już na trzecim etapie („wdrażanie”), pomimo faktu, że średnia wartość oceny spełniania warunków szczegółowych była wyższa na tym etapie niż na etapie drugim, pojawiły się głosy świadczące o pewnych ograniczeniach związanych z jej przetransponowaniem we wskaźniki. W szczególności wskazano na fakt, że na etapie wdrażania istnieje bardzo wielu potencjalnych respondentów (konieczne wyjście poza wąską grupę np. w postaci Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji) co powoduje, że ewentualny pomiar będzie utrudniony ze względu na rozproszenie ankietowanych. Ponadto, w związku ze zróżnicowaniem grup respondentów pojawia się problem „standaryzacji” natężenia cechy (różne grupy respondentów mogą posiadać różne oczekiwania). W tym kontekście – w odniesieniu do etapu trzeciego - pojawiły się postulaty przeprowadzenia ewentualnie badania o charakterze jakościowym.

Należy dodać, że w trakcie badania odnotowano opinię, zgodnie z którą kwestia „uwzględnienia potrzeb” – na pierwszych etapach cyklu polityki, powinna odnosić się nie tyle do „słuchania” interesariuszy, co do podejmowania przez władze/administrację działań o charakterze „wizjonerskim” (prognostycznym¹⁷), w wyniku których określony może zostać pewien cel (perspektywa rozwoju) regionu, wokół którego następnie budowane będzie partnerstwo w regionie. Uzasadnieniem tego stwierdzenia była konkluzja, że chęć uwzględnienia interesów wszystkich interesariuszy, powodować może (i powoduje), pogłębianie się fragmentaryczności systemu. Koncepcja „prognozowania” została rozważona przy sformułowaniu propozycji wskaźnika odnoszącego się do zagadnienia „aktualności” (omówione w dalszej części opracowania).

¹⁷ Należy podkreślić, że nie chodzi o badania o charakterze typu foresight regionalny, które m.in. mogą sprzyjać powstawaniu zjawisk lock-in, ale o

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, kwestia „Aktualności formułowanych celów głównych interwencji w regionie w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (etap pierwszy cyklu polityki i odpowiadająca mu cecha na etapie drugim oraz czwartym), powinny być rozpatrywane w kontekście wiedzy o innych cechach (np. w powiązaniu z wynikami dotyczącymi realizacji postulatu „partnerstwa”; z samego faktu uzyskania pozytywnej oceny „aktualności” nie wynika bowiem, że cecha aktualności odnosi się do wszystkich partnerów którzy powinni być zaangażowani w procesy przebiegu polityki). Z drugiej strony wskazywano na wysoką jednoznaczność samej cechy „aktualności”. Pewne wątpliwości pojawiły się jednak w odniesieniu do kwestii pomiaru natężenia tej cechy (wskazywano, że cecha posiada raczej zero-jedynkowy charakter). Stąd pewnym pomysłem, służącym dokonaniu ewentualnego pomiaru, była wysunięta przez jednego z sędziów propozycja skonstruowania ankiety uwzględniającej „opisowe” warianty odpowiedzi, z których każdy wariant (opis) odpowiadał by pewnej wartości na skali „aktualności”. W świetle przeprowadzonych wywiadów, wydaje się także – że uprawnione jest rozpatrywanie tej cechy w kontekście który został wskazany w trakcie omówienia elementu „uwzględnienia potrzeb”, jakim jest ich horyzont czasowy. Wydaje się bowiem, że właśnie w odniesieniu do kwestii „aktualności”, uzyskuje on podstawowe znaczenie.

Uzyskane od sędziów w odniesieniu do tej cechy opinie potwierdzają – zaobserwowaną już w odniesieniu do wcześniej omawianych cech – rosnącą trudność w dokonywaniu pomiaru proponowanych cech, wraz z przechodzeniem na kolejne etapy cyklu polityki, co jest konsekwencją coraz większego rozproszenia (a co za tym idzie trudności identyfikacji) interesariuszy aktywnych na tych etapach. W szczególności uwagi te dotyczą etapu „wdrażania”, gdzie liczba interesariuszy np. korzystających w bezpośredni sposób z efektów funkcjonowania instrumentów grantowych jest bardzo duża.

Warto dodać, że sędziowie odnieśli się także do zakresu merytorycznego pomiaru cechy „aktualności”. W tym kontekście wskazano na konieczność traktowania jako „aktualne”, takich celów czy działań, które nie tracą swej aktualności w perspektywie kilku lat.

rzeczywiste prognozowanie („określić co za 20, 30 lat będzie „modne” i iść w tym kierunku, to rozwijać”)

W odniesieniu do zagadnienia „Akceptowalności ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (cecha odnosi się do etapu pierwszego oraz drugiego), jak wynika z dokonanej oceny i uzasadnień uzyskanych w trakcie wywiadów, istnieją szanse na przekształcenie tej cechy we wskaźnik. Drogą pozyskania opinii na ten temat, może być – w opinii sędziów - np. zastosowanie krótkich rozmów (np. telefonicznych) z reprezentatywnymi przedstawicielami środowisk regionalnego systemu innowacji¹⁸ (należy dodać, że zdecydowanie wykluczono możliwość badania ankietowego z wykorzystaniem poczty elektronicznej czy stron www). Wypowiedzi sędziów odnosiły się także do ewentualnego sformułowania pytania ankietowego, które prowadziło by do uzyskania diagnozy stanu tej cechy. W tym zakresie, warta odnotowania propozycja, wskazywała na konieczność zadania badanym pytania dotyczącego zasadności – w ich opinii – uwzględnienia przyjętych celów, jako wyznaczających pewien kierunek polityki.

Dyskutując wyniki wywiadów odnoszące się do cechy „akceptowalności”, warto wskazać w tym kontekście – na pojawiające się w głosach sędziów - także w odniesieniu do tego zagadnienia¹⁹ wątpliwości dotyczące bezwzględnej konieczności uzyskania akceptacji głównych celów polityki innowacyjnej w regionie przez wszystkich interesariuszy. W opinii sędziów, konieczność taka nie występuje, bowiem – realizacja postulatu uzyskania akceptacji wszystkich partnerów, nie jest możliwa, a jej ewentualnym wynikiem mogła by być jedynie fragmentacja podejmowanych (przez władzę/administrację) działań.

Sędziowie wskazali także na ograniczenia interpretacyjne odnoszące się do cechy „akceptowalności”, mające swą przyczynę w różnych motywacjach, stojących za podjęciem decyzji o wyrażeniu akceptacji danej propozycji („różne decyzje mogą być różnie akceptowane przez różne grupy”, „może ktoś akceptuje coś dla świętego spokoju – a inny z kolei – nie akceptuje z przekory, a jedynie tak „aby coś pokazać”).

W odniesieniu do cechy „Zapewnienia przywództwa”, w trakcie wywiadów wskazano, że ma ona szansę na przetransponowanie we wskaźnik - w szczególności w odniesieniu do drugiego etapu cyklu polityki. Komentując przyznaną ocenę, sędziowie odnosili się do konieczności uwzględnienia - w ramach ewentualnego badania - cech jakie powinien spełniać przy-

¹⁸ Np. uczestników prac Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji

¹⁹ Podobne wątpliwości wyrażali Respondenci badań w odniesieniu do cechy „zapewnienia reguł demokratycznych”.

wódca. Wymóg ten powodować może jednak pewne trudności związane z pomiarem natężenia. W związku z powyższym sędziowie rekomendowali prowadzenie badań ankietowych pod warunkiem zastosowania „opisowych” wariantów odpowiedzi, odnoszących się do wspomnianych cech przywódcy). Jak wynika z wywiadów, zastosowanie tego podejścia znajduje głównie uzasadnienie na etapie drugim (w odniesieniu do etapu czwartego wskazywano na wątpliwość zasadności uwzględniania tej cechy), przy czym wskazywano jednak, że etap ewaluacji posiada połączenie z kwestią przywództwa - jednym z atrybutów dobrego przywództwa jest wykorzystywanie (uwzględnianie) przez przywódcę w swych działaniach wyników prac badawczych i płynących z nich wniosków oraz rekomendacji.

Ostatnią cechą, która uzyskała pozytywną opinię na etapie oceny postulatów „warunków szczegółowych”, jest „Wykorzystanie wyników ewaluacji dla celów zmian/korygowania polityk skierowanych do interesariuszy regionalnego systemu innowacji” (etap ewaluacji). W odniesieniu do tej cechy, można stwierdzić, że w świetle opinii sędziów – istnieje może problem w pomiarze jego natężenia. Wskazano także na problemy interpretacyjne – podkreślając, że w związku z występowaniem różnych poziomów rekomendacji płynących z prowadzonych ewaluacji (zawartych w raportach ewaluacyjnych), możliwe jest (w pewnym stopniu) odszukanie śladów wdrożenia rekomendacji posiadających charakter ogólny (np. w prasie), natomiast jest to utrudnione w przypadku rekomendacji szczegółowych. Kolejną trudnością, rysującą się przed tą cechą w kontekście pomiaru, jest sposób doboru horyzontu czasowego, w którym oceniana była by cecha (np. konieczne uwzględnienie liczby rekomendacji płynących z raportu ewaluacyjnego. W przypadku, gdy rekomendacji jest dużo, nie jest możliwe ich wdrożenie w krótkim czasie).

Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania uzyskane w odniesieniu do cech podanych dyskusji w ramach kryterium dobrego współrzędzenia, jaką jest „Skuteczność/efektywność”, można stwierdzić, że – w świetle wyników przeprowadzonych badań i ich dyskusji – zarysowuje się kilka cech, posiadających potencjał dla przetransponowania we wskaźniki dobrego współrzędzenia regionalnymi systemami innowacji.

Pierwszym proponowanym wskaźnikiem, w ramach kryterium „Skuteczność/efektywność”, jest wskaźnik odnoszący się do cechy „Oparcia przez władzę/administrację procesów określania potrzeb i identyfikacji

głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji”. Zgodnie z wynikami badania, pomiar w tym zakresie powinien odnosić się do kwestii jakości procesów służących pozyskiwaniu wiedzy, stąd proponowany wskaźnik mógłby przyjąć postać:

- Jakość spotkań z interesariuszami regionalnego systemu innowacji służących określaniu celu polityki

Kolejną cechą, w odniesieniu do której możliwe jest wysunięcie propozycji przekształcenia we wskaźniki, jest cecha „Uwzględniania przez władze/administrację potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”. Ze względu na stwierdzone w trakcie wywiadów pogłębionych ograniczenie dotyczące pomiaru tej cechy na etapie trzecim (pomimo wysokiej oceny średniej), wydaje się w tym kontekście możliwe zaproponowanie wskaźnika, który mógłby odnosić się wyłącznie do etapu drugiego w postaci:

- Poziom uwzględnienia potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji na etapie formułowania celów szczegółowych/działań służących ich realizacji

W kontekście wyników przeprowadzonego badania, choć wydawało by się także zasadne podjęcie próby pomiaru – w ramach powyższej cechy - zastosowania w regionach podejścia o charakterze prognostycznym (co było postulowane w ramach jednego z wywiadów) - za pomocą odrębnego wskaźnika, to ze względu na trudność w jednoznacznej ocenie tego zagadnienia, podjęto decyzję o rezygnacji z tego postulatu.

W odniesieniu do cechy „aktualności”, zaproponować można - w kontekście wyników płynących z badania – dwa rodzaje wskaźników: pierwszy odnoszący się do aktualności formułowanych celów szczegółowych/działań (na etapie drugim) oraz drugi – odnoszący się do kwestii wyników działań ewaluacyjnych (na etapie czwartym), tj. odpowiednio:

- Stopień aktualności celów szczegółowych/działań.
- Stopień aktualności badań ewaluacyjnych.

W odniesieniu do zagadnienia „Akceptowalności ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji” proponuje się - w kontekście wyników badania – stworzenie wskaźnika odnoszącego się do pomiaru poziomu akceptacji decyzji podejmowanych przez Zarząd województwa, poprzez weryfikację opinii o konieczności re-

alizacji pewnych działań/osiąganiu celów (na etapie pierwszym):

- Poziom akceptowalności przyjętych przez władzę do realizacji celów głównych polityk.

Potwierdzenie w toku badania istotnej roli przywódcy – w szczególności w procesach zachodzących na drugim etapie cyklu polityki, pozwala natomiast na sformułowanie propozycji wskaźnika w postaci:

- Stopień zapewnienia przywództwa na etapie określania celów szczegółowych/działań.

W odniesieniu do kwestii „Wykorzystania wyników ewaluacji dla celów zmian/korygowania polityk skierowanych do interesariuszy regionalnego systemu innowacji”, pomimo dostrzeżenia wagi tej cechy nie zdecydowano się na zaproponowanie wskaźnika ze względu na ewentualne trudności interpretacyjne, wynikające z różnorodności rekomendacji i ich adresatów.

Spójność

W ramach kryterium „Spójność”, w trakcie wywiadów omówieniu poddano – w ramach poszczególnych etapów cyklu polityki innowacyjnej – w sumie 13 cech. Poniżej przedstawiono omówienie wyników badań w ich zakresie.

Wyniki wstępnej selekcji cech

Katalog cech który został poddany dyskusji w odniesieniu do postulatu „Spójność” charakteryzowało duże zróżnicowanie, tj. na poszczególnych etapach cyklu polityki innowacyjnej²⁰ nie zostały zaproponowane jako podstawa do dyskusji podobne cechy. Stąd też, dla poszczególnych etapów otrzymano – jako spełniające w najwyższym stopniu „warunek wejścia” – cechy zróżnicowane pod względem zakresu.

Pierwszą, zaliczającą się do grupy cech spełniających powyższe postulaty „warunku wejścia”, jest cecha „Dbałość o nie powielanie przez zidentyfikowane cele główne, już istniejących celów określonych w innych politykach”, występująca na etapie „określenia agendy”. Nieco niższą ocenę w tym zakresie uzyskała cecha „Dbałość o uwzględnianie jako celów, celów związanych z budową regionalnego systemu innowacji” (także na etapie „określenia agendy”).

Na drugim rozpatrywanym etapie (połączone elementy „Określenia celów szczegółowych/działań” oraz „Wdrażania”), jako najbardziej pożądane pod względem rozpatrywania w kontekście budowy regionalnego systemu innowacji uznane zostały cechy „Uwzględniania w trakcie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnego systemu innowacji dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem polityk”, a także „Stosowania nowych metod i technik rozwiązywania pojawiających się problemów w trakcie wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnego systemu innowacji”.

Na etapie „ewaluacji”, jako spełniające w najwyższym stopniu „warunek wejścia”, wskazano „Współpracę pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ewaluację” oraz „Dbłość o uwzględnianie jako przedmiotu ewaluacji, zagadnień związanych z budową regionalnego systemu innowacji”.

Szczegółowa prezentacja odnosząca się do wyników badania w powyższym kontekście, znajduje się w Tabeli nr 11 (poniżej).

²⁰ W tym przypadku sformułowane zostały 3 etapy cyklu polityki.

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

Tabela 11. Badane cechy w ramach kryterium „Spójność” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunku wejścia”* **

Etap cyklu polityki publicznej	Cechy	Wartość standaryzowana	W Kendall'a	Negowane cechy	Wartość
Określanie agendy	• W1 Dbałość o nie powielanie przez zidentyfikowane cele główne, już istniejących celów określonych w innych politykach	0,67	2,1		
	• W5 Dbałość o uwzględnianie jako celów, celów związanych z budową regionalnego systemu innowacji	0,60	2,2		
	• W2 Nie powielanie kompetencji w procesie ustalania potrzeb interesariuszy RSI i określania głównych celów interwencji w regionie	0,47	2,8	• W2 Nie powielanie kompetencji w procesie ustalania potrzeb interesariuszy RSI i określania głównych celów interwencji w regionie	1
	• W3 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ustalanie potrzeb interesariuszy RSI i określania głównych celów interwencji w regionie	0,13	4	• W3 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ustalanie potrzeb interesariuszy RSI i określania głównych celów interwencji w regionie	1
	• W4 Wspieranie konsensusu pomiędzy interesariuszami RSI odnoszącego się do głównych celów interwencji	0,13	3,9	• W4 Wspieranie konsensusu pomiędzy interesariuszami RSI odnoszącego się do głównych celów interwencji	3
	• W3 Uwzględnianie w trakcie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej na budowę RSI dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem polityk	0,75	1,8		
	• W4 Stosowanie nowych metod i technik rozwiązywania pojawiających się problemów w trakcie wdrażania interwencji skierowanej na budowę RSI	0,67	2,1		

Formu- łowanie celów i działań / Wdrażanie	• W5 Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania (systemy zarządzania wiedzą)	0,33	3,1		
	• W2 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/ administracji odpowiedzialnymi za projektowanie/wdrażanie interwencji kierowanej do interesariuszy RSI	0,17	3,9	• W2 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/ administracji odpowiedzialnymi za projektowanie/wdrażanie interwencji kierowanej do interesariuszy RSI	2
	• W1 Nie powielanie kompetencji w procesie projektowania/ wdrażania interwencji skierowanej do interesariuszy RSI w regionie	0,08	4,1	• W1 Nie powielanie kompetencji w procesie projektowania/ wdrażania interwencji skierowanej do interesariuszy RSI w regionie	1
Ewaluacja	• W3 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/ administracji odpowiedzialnymi za ewaluację	0,83	1,3		
	• W4 Dbłość o uwzględnianie jako przedmiotu ewaluacji, zagadnień związanych z budową regionalnego systemu innowacji	0,58	2,4		
	• W2 Nie powielanie kompetencji w procesie ewaluacji	0,25	3		
	• W1 Dbłość o nie powielanie zakresów ewaluacji	0	3,4	• W1 Dbłość o nie powielanie zakresów ewaluacji	2

* W kolumnie „Wartość” odnoszącej się do elementu „negowane cechy”, wskazano liczbę wskazań, że dana cecha w żadnym stopniu nie spełnia „warunku wejścia”

** W kolumnie „W Kendall’a” współczynnik przyjmuje tę samą wartość dla każdej grupy cech, w ramach której sędziowie dokonywali ocen (wyborów) w zakresie danej cechy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki porównania parami

Analizując wyniki średnich ocen, opartych o diagnozę spełniania postulatów „warunków szczegółowych” (patrz Tabela 12, poniżej), należy stwierdzić, że możliwe jest określenie grupy cech, które mogą posiadać szanse na przetransponowanie we wskaźniki dobrego współzrządzenia.

Tabela 12. Badane cechy w ramach kryterium „Spójność” - wyniki standaryzacji w zakresie spełniania „warunków szczegółowych”

Kod	Nazwa cechy	Średnia
13.3	W3 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ustalanie potrzeb interesariuszy RSI i określanie głównych celów interwencji w regionie	8,5
13.5	W5 Dbałość o uwzględnianie jako celów, celów związanych z budową regionalnego systemu innowacji	5,38
13.2	W2 Niepowielanie kompetencji w procesie ustalania potrzeb interesariuszy RSI i określania głównych celów interwencji w regionie	5
13.1	W1 Dbałość o nie powielanie przez zidentyfikowane cele główne, już istniejących celów określonych w innych politykach	4,75
13.4	W4 Wspieranie konsensusu pomiędzy interesariuszami RSI odnoszącego się do głównych celów interwencji	1
Kod	Nazwa cechy	Średnia
14.5	W5 Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania (systemy zarządzania wiedzą)	6,38
14.4	W4 Stosowanie nowych metod i technik rozwiązywania pojawiających się problemów w trakcie wdrażania interwencji skierowanej na budowę RSI	4,25
14.1	W1 Niepowielanie kompetencji w procesie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej do interesariuszy RSI w regionie	4
14.3	W3 Uwzględnianie w trakcie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej na budowę RSI dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem polityk	4

Kod	Nazwa cechy	Średnia
15.1	W1 Dbałość o nie powielanie zakresów ewaluacji	9
15.2	W2 Nie powielanie kompetencji w procesie ewaluacji	6
15.4	W4 Dbałość o uwzględnianie jako przedmiotu ewaluacji, zagadnień związanych z budową regionalnego systemu innowacji	4,5
15.3	W3 Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ewaluację	3,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Spośród wspomnianych cech, cztery cechy posiadające potencjał do przekształcenia we wskaźniki odnoszą się do etapu „określenia agendy”. Pierwsze trzy to: „Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ustalenie potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji i określanie głównych celów interwencji w regionie” (najwyższa średnia ocena), „Dbałość” (uwzględnianie jako celów, celów związanych z budową regionalnego systemu innowacji” oraz „Nie powielanie kompetencji w procesie ustalania potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji i określania głównych celów interwencji w regionie”. Ponadto wskazać należy cechę „Dbałość o nie powielanie przez zidentyfikowane cele główne, już istniejących celów w ramach innych polityk”.

W odniesieniu do etapu drugiego i trzeciego, rozpatrywanych w kontekście tego kryterium dobrego współrzędzenia, zidentyfikowana została jedna cecha, spełniająca na wysokim poziomie „warunki szczegółowe” („Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania”), oraz trzy cechy, ocenione niżej („Stosowanie nowych metod i technik rozwiązywania pojawiających się problemów w trakcie wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnego systemu innowacji”, „Nie powielanie kompetencji w procesie projektowania wdrażania interwencji” oraz „Uwzględnianie w trakcie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnego systemu innowacji dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem polityk”).

W odniesieniu do ostatniego etapu („ewaluacja”), jako posiadające potencjał na transpozycję we wskaźniki, zidentyfikowano cztery cechy – „Niepowielanie kompetencji w procesie ewaluacji”, „Dbałość o uwzględnianie jako przedmiotu ewaluacji, zagadnień związanych z budową regionalnego systemu innowacji”, „Dbałość o nie powielanie zakresów ewaluacji” oraz „Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ewaluację”.

Pierwsza z cech zaproponowanych w ramach pierwszego etapu cyklu polityki, która uzyskała najwyższą ocenę średnią („Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ustalenie potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji i określanie głównych celów interwencji w regionie”), w świetle treści wywiadów nie zyskała jednak opinii, dzięki którym możliwe było by rozpatrywanie jej w kategoriach wskaźnika.²¹

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, cecha zajmująca – w odniesieniu do etapu „określania agendy”, kolejne miejsce w rankingu spełniania „warunków szczegółowych”, tj. „Dbałość o uwzględnienie jako celów, celów związanych z budową regionalnego systemu innowacji”, może jednak – pomimo wysokiej wartości wystandaryzowanej oceny - napotkać na bariery związane z przetransponowaniem we wskaźnik. Jako główną przyczynę tego faktu wskazuje się brak możliwości jednoznacznego określenia, czym są „cele związane z budową regionalnego systemu innowacji”. Wspomniana trudność w określeniu katalogu takich celów, a następnie – konieczność konfrontacji zawartości tego katalogu z uzyskanymi odpowiedziami (które powinny posiadać rozbudowaną formę – a więc być wynikiem badań jakościowych) – powodują, że cecha ta - choć postrzegana przez sędziów jako bardzo ważna – ze względu na poziom skomplikowania procesu analizy – posiada w praktyce małe szanse na przetransponowanie we wskaźniki.

Również cecha „Niepowielania kompetencji w procesie ustalania potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji i określania głównych celów interwencji w regionie” wydaje się, w świetle wyników wywiadów, mieć niskie szanse na przetransponowanie we wskaźnik (dotyczy to także drugiego etapu cyklu polityki). Proponowane przez sędziów ewentualne rozwiązania koncentrowały się bowiem głównie na badaniach o charak-

²¹ Jednocześnie należy dodać, że w odniesieniu do tej cechy kwestionowana była wielokrotnie jej przydatność z punktu widzenia rozpatrywanej tematyki.

terze eksperckim (w tym analizie dokumentów), wykluczających prosty i szybki pomiar.

Także wypowiedzi odnoszące się do kolejnej cechy („Dbałość o nie powielanie przez zidentyfikowane cele główne, już istniejących celów określonych w innych politykach”), wskazują na potencjalne trudności w dokonaniu jej przekształcenia we wskaźnik. Sędziowie, choć podkreślają – podobnie jak w poprzednim przypadku - doniosłość tej kwestii, wskazują jednocześnie, że dla dokonania rzetelnego pomiaru tej cechy, konieczne jest przeprowadzenie specjalistycznej, pracochłonnej analizy dokumentów, w ramach której określone zostaną ewentualne „nakładające się”, cele/zakresy głównych nurtów polityki. Nie można także wskazać, zdaniem sędziów, dobrego alternatywnego rozwiązania - przyjęcie podejścia opierającego się na badaniu wyłącznie w formie wywiadów z interesariuszami nie będzie mogło doprowadzić do wiarygodnych wyników - wiedza interesariuszy jest bowiem ograniczona (mogą oni wypowiadać się wiarygodnie jedynie na temat zagadnień w które są zaangażowani, nie posiadają natomiast spojrzenia horyzontalnego).

Wysoka ocena spełniania „warunków szczegółowych” przyznana dla cechy należącej do zakresu drugiego i trzeciego etapu polityki – tj. „Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania (systemy zarządzania wiedzą)”, znajduje swoje odzwierciedlenie w treści przeprowadzonych wywiadów. W tym zakresie wskazane by było, w opinii jednego z sędziów zweryfikowanie: „na ile samorząd województwa, bądź operator wyznaczony przez niego, dysponuje animatorami prowadzącymi proces pozyskiwania informacji, na temat tego „czy coś nie działa” i czy w sytuacji stwierdzonych problemów „samorząd ingeruje [w celu ich rozwiązania]”. Konieczne jest bowiem przeprowadzenie oceny, jakimi narzędziami dysponuje samorząd, w celu inspirowania i poznawania ograniczeń interesariuszy. Jako przykład wskazano możliwość odniesienia się do kwestii tego w jakim stopniu interesariusze „mają kontakt z przedstawicielami urzędu marszałkowskiego (animatorami, pracującymi dla urzędu i nie posiadającymi roli „audytorów”), którzy starają się poznać ich opinie i przekazać je do urzędu”. Wydaje się, że zastosowanie podejścia o tym charakterze jest możliwe w praktyce, w szczególności w odróżnieniu od „intuicyjnego” pomiaru omawianej cechy, ograniczającego się wyłącznie do pomiaru stosowania w urzędzie rozwiązań technicznych (np. baz danych), które – z praktycznego punktu widzenia – charakteryzują się niskim stopniem przydatności.

W odniesieniu do cechy, jaką jest „Stosowanie nowych metod i technik rozwiązywania pojawiających się problemów w trakcie wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnego systemu innowacji”, w świetle opinii sędziów rysują się duże wątpliwości w zakresie możliwości jej przetransponowania we wskaźniki. Jako możliwość w tym zakresie sugerowano analizę treści procedur Urzędu Marszałkowskiego opisujących proces konsultowania decyzji politycznych (w treści procedur może bowiem znaleźć się informacja, na temat stosowanych metod). Niemniej jednak, w takim przypadku otwartą (trudną) kwestią, pozostaje zagadnienie pomiaru natężenia. Zwrócono także uwagę na fakt, że głównym przedmiotem pomiaru w tym zakresie, powinno być nie tyle samo istnienie pewnych rozwiązań, ale skuteczność ich stosowania, co jest zadaniem bardzo trudnym.

W przypadku cechy jaką jest „nie powielanie kompetencji”, sędziowie również wyrazili wątpliwość, co do możliwości pomiaru cechy. W szczególności zwracano uwagę na trudność określenia punktu odniesienia, wskazując na fakt, że wiele procesów zachodzących jest trudnych do przyporządkowania wyłącznie jednemu konkretnemu ciału (podmiotowi).

Także cecha „Uwzględnianie w trakcie projektowania/wdrażania interwencji skierowanej na budowę regionalnych systemów innowacji dotychczasowych doświadczeń związanych z wdrażaniem polityk”, nie posiada znaczących szans na transpozycję we wskaźnik. Jako główna metoda pozyskiwania informacji na ten temat, postrzegana była przez sędziów analiza dokumentów, wiążąca się z koniecznością pogłębionej interpretacji, a także czasochłonnością. Rozważane jako alternatywa badania ankietowe również postrzegane były jako wątpliwe źródło informacji (wiarygodność otrzymywanych wyników).

W odniesieniu do pierwszych dwóch cech, związanych z etapem „ewaluacji”, jakimi są „Dbałość o nie powielanie zakresów ewaluacji” i „Nie powielanie kompetencji w procesie ewaluacji”, sędziowie z rezerwą odnieśli się do możliwości przekształcenia we wskaźniki. Także kolejna z omawianych cech, „Dbałość o uwzględnianie jako przedmiotu ewaluacji, zagadnień związanych z budową regionalnego systemu innowacji”, w ocenie sędziów posiada małe szanse na przetransponowanie we wskaźnik. Główną przyczyną jest kwestia wieloznaczności rozumienia pojęcia „budowa regionalnego systemu innowacji”, z czym wiąże się konieczność przeprowadzenia odpowiednio dokładnego (głębokiego) badania, a co za tym idzie - czasochłonnego, eksperckiego, opracowania wyników.

Nieco odmienna sytuacja ma miejsce w przypadku cechy „Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ewaluację”. Jak wynika z opinii sędziów, szansą na zdiagnozowanie tej cechy jest ocena „stopnia rozproszenia informacji dotyczących ewaluacji”, przy założeniu, że idealną sytuacją było by zasilanie interesariuszy regionalnego systemu innowacji w informacje o procesie/wynikach ewaluacji, w sposób dzięki któremu nie powstaje „szum informacyjny”. Przykładem konkretnego rozwiązania w tym zakresie mogło by być, w opinii sędziów, pozyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące odczuć respondentów dotyczących źródeł informacji na temat ewaluacji (informacje z jednego źródła, informacje rozproszone). Możliwość dokonania pomiaru na grupie np. członków Komitetu Sterującego jest dopuszczalna, niemniej jednak należy wziąć pod uwagę fakt, że są to osoby z zasady otrzymujące tego rodzaju informacje „z pierwszej ręki”.

Podsumowanie

Podsumowując wyniki badania uzyskane w odniesieniu do cech poddanych dyskusji w ramach postulatu dobrego współrzędzenia, jakim jest „Spójność”, należy stwierdzić, że postulat ten w największym stopniu wymyka się możliwości opisania za pomocą wskaźników. Jedyne propozycje, pozwalające na praktyczne zastosowanie przedstawianych pomysłów, zostały zaproponowane w odniesieniu do cech, jakimi są „Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania (systemy zarządzania wiedzą)” (etap drugi i trzeci) oraz „Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/administracji odpowiedzialnymi za ewaluację” (etap czwarty).

Jako proponowane wskaźniki odnoszące się do tych zagadnień, można zaproponować odpowiednio:

- Intensywność kontaktu z interesariuszami regionalnego systemu innowacji.
- Poziom rozproszenia informacji na temat ewaluacji.

Dodatkowe informacje pozyskane w trakcie wywiadów

W katalogu pytań badawczych uwzględniono zagadnienia pozwalające na dodatkową weryfikację leżącą u podstaw badania hipotezy, o zasadności podejmowania działań pomiarowych w odniesieniu do tematyki do-

bręgo współrzędzenia regionalnymi systemami innowacji. W tym zakresie, w trakcie realizacji prac badawczych dokonano zebrania opinii rozmówców (nie reprezentujących sfery samorządu regionalnego), w zakresie kryteriów dobrego współrzędzenia regionalnymi systemami innowacji, które ich zdaniem w najwyższym stopniu nie są „realizowane” w regionach.

Wyniki badania w tym zakresie wskazują, że badani interesariusze trzech regionalnych systemów innowacji potwierdzili słuszność przyjętych założeń, mówiących o celowości podjęcia tematyki dobrego współrzędzenia. Jak wynika z wywiadów, żaden z rozmówców nie wyraził opinii, że w regionie który reprezentuje, wszystkie postulaty dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji realizowane są bez zastrzeżeń.

Analizując wyniki wywiadów, należy stwierdzić, że nie istnieje zróżnicowanie odpowiedzi w odniesieniu do tej tematyki pomiędzy sędziami z trzech badanych regionów a kryterium, które w ocenie rozmówców jest w najniższym stopniu realizowane w regionach („Skuteczność i efektywność”). Kryterium to z reguły wskazywane było także jako najbardziej istotne spośród wszystkich postulatów dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji.

Ze względu na fakt, że już od pierwszych prowadzonych wywiadów pojawiały się opinie rozmówców świadczące o braku dostępu do już opracowanych wyników badań mogących stanowić podstawę dla sformułowania wartości wskaźników dobrego współrzędzenia, do scenariusza wywiadów wprowadzono dodatkowe pytania dotyczące kwestii możliwości pozyskania niezbędnych danych w oparciu o dodatkowe badania, prowadzone w formie ankietowej i skierowane do interesariuszy regionalnych systemów innowacji. W tym kontekście należy stwierdzić, że wszyscy rozmówcy (pytania o tym charakterze zadawano wyłącznie respondentom nie reprezentującym sektora administracji) zadeklarowali możliwość uczestniczenia w badaniach, których celem było by zdiagnozowanie stanu realizacji kryteriów dobrego współrzędzenia w regionie (o ile nie będą posiadały one charakteru czasochłonnego)²²; wskazali także na celowość prowadzenia tego rodzaju badań.

²² Należy dodać, że uczestnicy wywiadów wskazywali także na fakt, że badania dotyczące realizacji postulatów dobrego współrzędzenia w regionach, cechowała by znaczna „atrakcyjność” tematyki, podnosząca poziom zwrotu i wiarygodność – w odróżnieniu od powszechnych obecnie badań o charakterze monitorującym/ewaluacyjnym, w których rozmówcy zazwyczaj biorą udział niechętnie.

Z drugiej strony, w toku badania, uznano za celowe zweryfikowanie postawy „drugiej strony”, tj. gotowości administracji samorządowej na szczeblu regionalnym, do prowadzenia tego rodzaju badań. Także w tym kontekście, uzyskane w trakcie wywiadów opinie posiadały charakter pozytywny – rozmówcy – przedstawiciele Urzędów Marszałkowskich – po rozważeniu celowości i możliwości technicznych prowadzenia tego rodzaju badań – deklarowali, że ich prowadzenie (przy założeniu, że nie będą one posiadały charakteru złożonego) przez Urząd jest możliwe.

Wskaźniki

Propozycje wskaźników

W wyniku badania zidentyfikowano 12 cech, które uznano za podstawę do opracowania wskaźników oceniających jakość dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji. Ostatecznie, zaproponowanych zostało 16 wskaźników, odnoszących się do wszystkich czterech rozważanych kryteriów dobrego współrzędzenia. (otwartość/przejrzystość, partnerstwo, skuteczność i efektywność oraz spójność). Tak skonstruowany katalog stanowi jednocześnie „narzędzie”, w oparciu o które możliwe jest dokonanie oceny jakości dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji. Został on przedstawiony poniżej, w konwencji uwzględniającej podział na cztery kryteria dobrego współrzędzenia.

Otwartość/przejrzystość

Cecha:

Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji na temat: procesu identyfikacji potrzeb oraz określania głównych celów interwencji/formułowania szczegółowych celów polityk, oraz działań służących ich osignięciu/wdrażania polityk lub działań.

Wskaźnik „Szybkość zamieszczania informacji na witrynie Urzędu Marszałkowskiego”

Nazwa wskaźnika	Szybkość zamieszczania informacji na witrynie Urzędu Marszałkowskiego
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze obiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje zjawisko szybkości zamieszczania informacji na stronach Urzędu Marszałkowskiego, od której zależy przydatność danej zawartości informacji dla odbiorców.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Weryfikacja pierwszych 10 informacji zamieszczonych na głównej stronie www Urzędu Marszałkowskiego, odnoszących się do wydarzeń (spotkania, konferencje, wizyty) które organizował/współorganizował Urząd Marszałkowski lub inne podmioty z regionu (ze względu na trudność w ewentualnej interpretacji, konieczna rezygnacja z wyodrębniania wydarzeń, dotyczących wyłącznie kontekstu regionalnego systemu innowacji). Sposób obliczenia wskaźnika: konfrontacja daty wydarzenia opisywanego w informacji z datą jej zamieszczenia na stronie www, zgodnie z następującą skalą: 0 dni – 2 dni = informacja bieżąca, 3 – 5 dni = informacja bardzo aktualna, 6 – 10 dni = informacja aktualna, 11 – 20 dni = informacja mało aktualna, powyżej 21 dni – informacja nie aktualna
Jednostka	Nie dotyczy

Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im szybsze zamieszczenie informacji na stronach internetowych, tym większa przydatność informacji dla interesariuszy. W celu interpretacji, konieczne określenie zgodnie z podaną skalą, średniej wartości zjawiska.
Źródła danych	Strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do wyłącznie jednego etapu cyklu polityki. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje trzy pierwsze etapy cyklu polityki (formułowanie agendy, określanie szczegółowych celów i działań, wdrażanie)

Cecha: Zapewnienie przez władzę/administrację interesariuszom regionalnego systemu innowacji aktualnej informacji na temat procesu ewaluacji.

Wskaźnik „Szybkość zamieszczania na witrynie Urzędu Marszałkowskiego raportów ewaluacyjnych”

Nazwa wskaźnika	Szybkość zamieszczania na witrynie Urzędu Marszałkowskiego raportów ewaluacyjnych
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze obiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje zjawisko szybkości zamieszczania wyników badań na stronach Urzędu Marszałkowskiego, od której zależy przydatność danego opracowania dla odbiorców.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Weryfikacja daty zamieszczenia ostatniego z raportu ewaluacyjnego, którego opracowanie zostało zlecone/wykonane przez Urząd Marszałkowski na stronie www Urzędu Marszałkowskiego (ze względu na trudność w ewentualnej interpretacji, konieczna rezygnacja z wyodrębniania wydarzeń, dotyczących wyłącznie kontekstu regionalnego systemu innowacji). Sposób obliczenia wskaźnika: konfrontacja daty zamieszczenia raportu z datą jego opracowania wskazaną na stronie tytułowej dokumentu, zgodnie z następującą skalą: do 1 miesiąca = raport bieżący, do 2 miesięcy = raport aktualny, do 3 miesięcy – raport aktualny, do 4 miesięcy – raport mało aktualny, do 5 miesięcy lub dłużej – raport nie aktualny.
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im szybsze zamieszczenie raportu na stronach internetowych, tym większa jego przydatność dla interesariuszy. W celu interpretacji, konieczne określenie, zgodnie z podaną skalą, średniej wartości zjawiska.
Źródła danych	Strona internetowa Urzędu Marszałkowskiego
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Ewaluacja

Partnerstwo

Cecha: Wspieranie przez władze/administrację regionu oddolnych, wspólnych inicjatyw podejmowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Odsetek pozytywnych decyzji o objęciu patronatem przedsięwzięć realizowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”

Nazwa wskaźnika	Odsetek pozytywnych decyzji, o objęciu patronatem przedsięwzięć realizowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze obiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje zjawisko przyznawania patronatu przez Zarząd Województwa przedsięwzięciom realizowanym przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji, co odzwierciedla zjawisko wspierania inicjatyw interesariuszy regionalnego systemu innowacji, a tym samym służy jego budowie.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Weryfikacja liczby patronatów udzielonych od początku roku podmiotom z regionu, zaliczających się do interesariuszy regionalnego systemu innowacji (firmy, grupy firm/klastery, uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, otoczenie biznesu – doradztwo, szkolenie, informacja, transfer technologii, parki/inkubatory, instytucje finansowe). Ze względu na ewentualne trudności interpretacyjne oraz mając na uwadze uproszczenie pomiaru, pominięto zagadnienie specyfiki przedsięwzięć (realizowane samodzielnie lub wspólnie przez interesariuszy, tematyka przedsięwzięć), oraz kwestie uzasadnień odmów.
Jednostka	%
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższy odsetek pozytywnie rozpatrzonych wniosków o udzielenie patronatu, tym wyższy poziom traktowania interesariuszy regionalnego systemu innowacji na zasadach partnerskich/sprzyjania w tworzeniu partnerstw.
Źródła danych	Stanowisko ds. patronatów w Urzędzie Marszałkowskim – zestawienie wniosków o patronaty oraz zestawienie przyznanych patronatów, z uwzględnieniem nazw podmiotów wnioskujących.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Wdrażanie

Wskaźnik „Poziom zadowolenia interesariuszy z działań Zarządu Województwa/Administracji Województwa w zakresie objęcia patronatem przedsięwzięć realizowanych przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji”

Nazwa wskaźnika	Poziom zadowolenia interesariuszy regionalnego systemu innowacji z działań Zarządu Województwa w zakresie objęcia patronatem
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat jakości patronatu przyznanego przez Zarząd województwa, w odpowiedzi na wcześniej złożony wniosek.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę patronatów przyznanych interesariuszom regionalnego systemu innowacji od początku roku, dotyczącą opinii na temat jakości przyznanego patronatu, zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu patronat przyznany przez Urząd Marszałkowski [nazwa imprezy], spełnił Państwa oczekiwania?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa ocena, tym wyższy poziom traktowania interesariuszy RSI na zasadach partnerskich/sprzyjania w tworzeniu partnerstw. konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, którym przyznano patronat) - Stanowisko ds. patronatów w Urzędzie Marszałkowskim – zestawienie wniosków o patronaty oraz zestawienie przyznanego patronatów, z uwzględnieniem nazw podmiotów wnioskujących. Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, którym przyznano patronat – opinie na temat jakości patronatu.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Wdrażanie
Dodatkowe uwagi	Możliwość dalszego pogłębiania badań w miarę dostępności danych – np. podział patronatów na imprezy organizowane samodzielnie, w partnerstwie, związane z udzieleniem wsparcia finansowego, nie związane z udzieleniem wsparcia finansowego itp.

Cecha: Otwartość dialogu władz/administracji regionu z interesariuszami regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Poziom swobody wypowiedzi interesariuszy regionalnego systemu innowacji”

Nazwa wskaźnika	Poziom swobody wypowiedzi interesariuszy regionalnego systemu innowacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat możliwości nieskrępowanej i nie zagrożonej negatywnymi konsekwencjami wypowiedzi na temat działań Zarządu Regionu lub Urzędu Marszałkowskiego (ew. jego agend).
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat możliwości swobody wypowiedzi, zawierająca 2 pytania: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu Pani/Pan posiada możliwość nieskrępowanej wypowiedzi podczas spotkań [nazwa ciała]?” oraz „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu Pani/Pan posiada możliwość niezagrażonej negatywnymi konsekwencjami wypowiedzi podczas spotkań [nazwa ciała]?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa ocena, tym bardziej sprzyjające warunki dla prowadzenia otwartego dialogu. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5) dla obu pytań.
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie na temat poziomu swobody wypowiedzi.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do wyłącznie jednego etapu cyklu polityki. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje dwa pierwsze etapy cyklu polityki (formułowanie agendy, określanie szczegółowych celów i działań).

Cecha: Demokratyczność zasad udziału interesariuszy regionalnego systemu innowacji w procesie określania potrzeb regionu i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie/ określania szczegółowych celów polityk/działań służących ich osiągnięciu

Wskaźnik „Poziom zapewnienia równego głosu interesariuszom regionalnego systemu innowacji”

Nazwa wskaźnika	Poziom zapewnienia równego głosu interesariuszom regionalnego systemu innowacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat równego traktowania ich głosu w dyskusjach dotyczących określania.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat traktowania przez Władze/administrację regionu w równy sposób głosu różnych interesariuszy, zawierająca pytanie: „W jakim stopniu Pani/Pana zdaniem Władze/administracja regionu postrzegają znaczenie Pani/Pana głosu w trakcie określania kierunków polityki w regionie? Proszę ocenić w skali od 1 /mój głos jest traktowany jako zdecydowanie mniej ważny niż głos innych interesariuszy/ 3 mój głos jest traktowany na równi z głosem innych interesariuszy/ do 5 /mój głos jest traktowany jako zdecydowanie bardziej ważny niż głos innych interesariuszy.
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wartość średniej oceny zbliżona do 3, tym większy poziom zapewnienia poziomu demokratyczności w dyskusjach. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewnającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do wyłącznie jednego etapu cyklu polityki. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje dwa pierwsze etapy cyklu polityki (formułowanie agendy, określanie szczegółowych celów i działań).

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

Wskaźnik „Stopień uwzględnienia głosu interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Nazwa wskaźnika	Stopień uwzględnienia głosu interesariuszy regionalnego systemu innowacji (I)
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat stopnia wykorzystania zgłoszonych przez niego postulatów w formułowaniu ogólnych założeń i szczegółowych celów / planów działań polityk.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat poziomu wykorzystania zgłoszonych przez respondenta postulatów, zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu Pani/Pana głos został w ostatnim roku wykorzystany w formułowaniu ogólnych założeń i szczegółowych celów/planów działań polityk w regionie?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom uwzględnienia postulatów interesariuszy. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do wyłącznie jednego etapu cyklu polityki. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje dwa pierwsze etapy cyklu polityki (formułowanie agendy, określanie szczegółowych celów i działań).

Nazwa wskaźnika	Stopień uwzględnienia głosu interesariuszy regionalnego systemu innowacji (II)
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze obiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje ocenę stopnia zwrotu odpowiedzi ze strony adresatów, którym Zarząd Województwa/Urząd Marszałkowski przedstawia w formie pisemnej do zaopiniowania propozycje w zakresie prowadzenia polityk w regionie.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Weryfikacja liczby odpowiedzi, które spłynęły do Urzędu Marszałkowskiego w odpowiedzi na ostatnio skierowane do interesariuszy w regionie zapytanie o opinię w zakresie nowych pomysłów dotyczących kierunków polityki w regionie. Ze względu na ewentualne trudności interpretacyjne oraz mając na uwadze uproszczenie pomiaru, pominięto zagadnienie grupy, do której kierowane było zapytanie.
Jednostka	%
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższy odsetek zwrotów, tym wyższy poziom postrzegania przez interesariuszy Władz/administracji województwa, jako podmiotu uwzględniającego ich opinie.

Źródła danych	Liczba wysłanych zapytań o opinię oraz liczba zwrotów – Sekretariat Zarządu Województwa
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Brak możliwości jednoznacznego przyporządkowania do wyłącznie jednego etapu cyklu polityki. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje dwa pierwsze etapy cyklu polityki (formułowanie agendy, określanie szczegółowych celów i działań)
Dodatkowe uwagi	Należy zauważyć, że ze względu na fakt, iż zaproszenia do formułowania opinii kierowane są do interesariuszy przez Władze/Administrację także za pośrednictwem np. stron www, konieczne uwzględnienie jedynie tych adresatów i pochodzących od nich opinii, którzy byli objęci korespondencją pisemną wychodzącą z Urzędu.

Skuteczność i efektywność

Cecha: Uwzględnianie przez władze/administrację potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Poziom uwzględniania potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji na etapie formułowania celów szczegółowych/działań służących ich realizacji”

Nazwa wskaźnika	Poziom uwzględniania potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji na etapie formułowania celów szczegółowych/działań służących ich realizacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat uwzględniania ich potrzeb na etapie formułowania celów szczegółowych/działań służących ich realizacji.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała sterującego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat poziomu uwzględnienia potrzeb interesariusza, zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu potrzeby Pani/Pana środowiska zostały wykorzystane w formułowaniu szczegółowych celów/planów działań polityk w regionie?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom uwzględnienia postulatów interesariuszy. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Określanie szczegółowych celów i działań.

Cecha: Aktualność formułowanych celów szczegółowych i planów interwencji w regionie w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Poziom aktualności określanych przez władze/administrację szczegółowych celów/planów działań do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji”

Nazwa wskaźnika	Poziom aktualności określanych przez Władzę/administrację szczegółowych celów/planów działań do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat aktualności działań przyjmowanych jako wytyczne do realizacji przez Władze regionu, z punktu widzenia potrzeb interesariuszy.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat poziomu uwzględnienia potrzeb interesariusza, zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu określone cele szczegółowe polityk uwzględniają potrzeby Pani/Pana środowiska w perspektywie kolejnych 3 lat?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom pewności, że przyjmowane do realizacji cele, będą aktualne w momencie, kiedy będą wdrażane. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Określanie szczegółowych celów i działań.

Cecha: Aktualność wyników ewaluacji w stosunku do potrzeb interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Poziom aktualności badań ewaluacyjnych zleczanych przez władze/administrację”

Nazwa wskaźnika	Poziom aktualności badań ewaluacyjnych zleczanych przez Władzę/administrację.
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat aktualności wyników badań ewaluacyjnych z punktu widzenia potrzeb interesariuszy.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat poziomu aktualności badań ewaluacyjnych, zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu treść badań ewaluacyjnych jest aktualna z punktu widzenia problemów, na które napotyka Państwa środowisko?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom pewności, że przyjmowane do realizacji cele będą aktualne w momencie kiedy będą wdrażane. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Ewaluacja.

Cecha: Akceptowalność ustalonych głównych celów interwencji przez interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Poziom akceptowalności przyjętych przez władze do realizacji głównych celów polityk”

Nazwa wskaźnika	Poziom akceptowalności przyjętych przez władzę do realizacji głównych celów polityk
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat zasadności przyjęcia do realizacji określonych celów głównych polityk.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat zasadności realizacji określonych celów polityki. zawierająca pytanie: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu Pani/Pana zdaniem istnieje uzasadnienie na realizacji przyjętych głównych kierunków polityk w regionie?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom akceptowalności celów głównych polityk. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrządzenia

Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Określanie agendy.

Cecha: Zapewnienie przywództwa

Wskaźnik „Stopień zapewnienia przywództwa na etapie określania celów szczegółowych/działań ”

Nazwa wskaźnika	Stopień zapewnienia przywództwa na etapie określania celów szczegółowych/działań
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat istnienia przywódcy partycypacyjnego na etapie określania celów szczegółowych polityk/działań istotnych z punktu widzenia budowy regionalnego systemu innowacji.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotyczącą opinii na temat istnienia przywódcy, spełniającego postulaty przywództwa partycypacyjnego: „Proszę ocenić w skali od 1 /wcale/ do 5 /w pełni/, w jakim stopniu Pani/Pana zdaniem Przewodniczący Komitetu Sterującego (w przypadku braku Komitetu – ciała o podobnej funkcji), spełnia cechy przywódcy?”
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom zapewnienia przywódcy na etapie ustalania celów szczegółowych polityk/działań. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie na dany temat.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Określanie szczegółowych celów i działań.

Uwagi dodatkowe	<p>Konieczne jest zdefiniowanie cech przywódcy na potrzeby badania. W tym celu można wykorzystać następujący katalog cech (Klepka, Opieczyński, 2008):</p> <ul style="list-style-type: none"> • poprzez dialog i współpracę zachęca do podejmowania inicjatyw realizujących Regionalną Strategię Innowacji, • ma na uwadze rozwój innych partnerów, • ma świadomość ograniczeń we własnym punkcie widzenia, • prowadzi spotkania w sposób aby wywołać u innych chęć zaangażowania, • dba o swoją wiarygodność i zaufanie innych partnerów, • przeciwdziała konfliktom, przewiduje i nawiązuje porozumienia by zdobyć poparcie dla Regionalnej Strategii Innowacji, • pomaga partnerom rozwijać pozytywne nastawienie do nowych inicjatyw Regionalnej Strategii Innowacji, • kwestionuje przekonania które powstrzymują rozwój Regionalnej Strategii Innowacji.
------------------------	--

Cecha: Oparcie przez władzę/administrację procesów określania potrzeb i identyfikacji głównych celów interwencji w regionie na wiedzy pochodzącej od interesariuszy regionalnego systemu innowacji

Wskaźnik „Jakość spotkań z interesariuszami regionalnego systemu innowacji służących określaniu celu polityki ”

Nazwa wskaźnika	Jakość spotkań przedstawicieli władz/administracji z interesariuszami regionalnego systemu innowacji służących określaniu celu polityki
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinie interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat celowości uczestnictwa w spotkaniach, na które są zapraszani przez Zarząd Województwa/Urząd Marszałkowski w celu wzięcia udziału w dyskusji, która stanowi część procesu ustalania kierunków działań w regionie w przyszłości.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o listę członków ciała stanowiącego Komitet Sterujący (bądź będącego jego odpowiednikiem) Regionalnej Strategii Innowacji, dotycząca opinii na temat celowości uczestnictwa w spotkaniach organizowanych przez Urząd Marszałkowski, z punktu widzenia ich przebiegu w oparciu o pytanie: „Proszę powiedzieć, w jakim stopniu Pani/Pana zdaniem celowe było Pani/Pana uczestnictwo w ostatnim ze spotkań, w których wzięła Pani/Pan udział na zaproszenie Urzędu Marszałkowskiego a które poświęcone miało być ustalaniu kierunków/dyskusji nad kierunkami rozwoju regionu w przyszłości? /1/- moja obecność na tym spotkaniu była zbędna – spotkanie musiało być zrealizowane przez Urząd Marszałkowski i z tego tylko powodu zostało zrealizowane, a wyniki spotkania były przesądzone. /5/ - moja obecność na tym spotkaniu pozwoliła na rzucenie nowego światła na rozpatrywane zagadnienia i wskazanie nowych pomysłów, kierunków.
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom natężenia pozytywnego zjawiska, jakim jest nie uwzględnianie potrzeb interesariuszy. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).

Wskaźniki pomiaru dobrego współzrzedzenia

Źródła danych	Lista respondentów (reprezentantów interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzących w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub jego odpowiednika) – Strona internetowa podmiotu zapewniającego techniczną organizację spotkań tego ciała (np. Urząd Marszałkowski). Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Określanie agendy.
Uwagi dodatkowe	Wartość wskaźnika może być również interpretowana w kategoriach „fasadowości” partnerstwa – zjawiska które w świetle wyników badań jest częste w praktyce realizacji polityki regionalnej w Polsce, a które wynika z obowiązku konsultowania przez władze określonych decyzji, jako warunku koniecznego dla uruchomienia środków z funduszy strukturalnych.

Spójność

Cecha: Stosowanie narzędzi, usprawniających i ułatwiających dostęp do wiedzy na temat sposobów wdrażania (systemy zarządzania wiedzą)

Wskaźnik „Intensywność kontaktu z interesariuszami regionalnego systemu innowacji ”

Nazwa wskaźnika	Intensywność kontaktu z interesariuszami Regionalnego Systemu Innowacji
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinię interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat stopnia zapewnienia przez władze samorządowe skoordynowanego kontaktu z interesariuszami w celu pozyskania informacji na temat ich potrzeb z punktu widzenia procesu wdrażania polityk.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o analizę stron internetowych instytucji należących do grup interesariuszy regionalnego systemu innowacji, dotyczącą opinii na temat zapewnienia przez Urząd Marszałkowski podmiotów, które identyfikują potrzeby w regionie, w oparciu o pytanie: „Proszę powiedzieć, w jakim stopniu w Pani/Pana opinii, przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego, lub inni animatorzy z jego ramienia (nie będący audytorami) kontaktują się z Panią/Panem, celem pozyskania od Państwa wiedzy, która ułatwiła by realizację działań kierowanych do Państwa ? /1/- odnoszą wrażenie, że nikt się z nami nie komunikuje /5/ - Urząd Marszałkowski zapewnia stały kontakt i monitoring naszych potrzeb
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom natężenia pozytywnego zjawiska, jakim jest zapewnienie pośredników w pozyskiwaniu wiedzy. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).

Źródła danych	Strony www interesariuszy regionalnego systemu innowacji – dane respondentów. Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Formułowanie szczegółowych celów i działań / Wdrażanie.
Uwagi dodatkowe	Ze względu na fakt, że członkowie Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji posiadają bezpośredni kontakt z Urzędem Marszałkowskim, w kontekście analizowanego zagadnienia, wskazane jest objęcie badaniem podmiotów które nie są reprezentowane w pracach takiego ciała.

Cecha: Współpraca pomiędzy różnymi komórkami władz/ administracji odpowiedzialnymi za ewaluację

Wskaźnik „Poziom rozproszenia informacji na temat wyników ewaluacji realizowanych przez Urząd Marszałkowski”

Nazwa wskaźnika	Poziom rozproszenia informacji na temat wyników ewaluacji realizowanych przez Urząd Marszałkowski
Zakres wskaźnika	Wskaźnik o charakterze subiektywnym. Zakres przedmiotowy wskaźnika obejmuje opinie interesariuszy regionalnego systemu innowacji na temat jednolitości źródeł, z których pochodzą informacje dotyczące wyników badań ewaluacyjnych.
Sposób obliczenia wartości wskaźnika	Krótką ankietą, w formie internetowej lub telefonicznej, skierowaną do respondentów zidentyfikowanych w oparciu o analizę stron internetowych instytucji należących do grup interesariuszy regionalnego systemu innowacji dotycząca opinii na temat poziomu rozproszenia informacji, dotyczących ewaluacji, w oparciu o pytanie „Proszę powiedzieć, w jakim stopniu Pani/Pana wyniki o ewaluacji docierają do Pani/Pana w sposób rozproszony? /1/- informacja o wynikach ewaluacji jest chaotyczna - pochodzi z wielu źródeł /5/ - informacja na temat ewaluacji jest prezentowana zwykle przez jedną instytucję lub jej komórkę
Jednostka	Nie dotyczy
Sposób interpretacji	Zgodnie z przyjętymi założeniami, im wyższa wartość oceny, tym większy poziom natężenia pozytywnego zjawiska, jakim jest zapewnienie pośredników w pozyskiwaniu wiedzy. Konieczne obliczenie średniej oceny z uzyskanych odpowiedzi (skala 1 – do 5).
Źródła danych	Strony www interesariuszy regionalnego systemu innowacji – dane respondentów. Reprezentanci interesariuszy regionalnego systemu innowacji, wchodzący w skład Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji lub odpowiednika tego ciała – opinie.
Etapy cyklu, do których odnosi się wskaźnik	Ewaluacja.
Uwagi dodatkowe	Ze względu na fakt, że członkowie Komitetu Sterującego Regionalnej Strategii Innowacji posiadają bezpośredni kontakt z Urzędem Marszałkowskim, w kontekście analizowanego zagadnienia, wskazane jest objęcie badaniem podmiotów które nie są reprezentowane w pracach takiego ciała.

Wykorzystanie wskaźników – komentarz

Odnosząc się do treści opracowanych wskaźników, należy zwrócić uwagę na kilka istotnych elementów mogących mieć wpływ na stosowanie opracowanego narzędzia w różnych regionach naszego kraju, które jednak nie powinny mieć zasadniczego znaczenia w kontekście możliwości jego zastosowania.

Kontynuacja prac związanych z opracowywaniem metod pomiaru dobrego współrzędzenia oraz stosowania w praktyce ich wyników

Pomiar dobrego współrzędzenia, jest jak dotąd domeną organizacji międzynarodowych (głównie gospodarczych – np. Bank Światowy) i odnosi się do zjawisk posiadających charakter o skali krajowej (narodowej). Jednocześnie, jak wynika z analizy literatury, zjawiska rozpatrywane w badaniach prowadzonych przez powyższe podmioty, nie są dedykowane zjawiskom związanym ściśle z polityką innowacyjną. W tej sytuacji rekomendowane jest kontynuowanie przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego już podjętych działań²³ związanych z promowaniem filozofii dobrego współrzędzenia poprzez wspieranie przedsięwzięć, których celem będzie dalsze dopracowywanie metodologii pomiaru zjawisk dobrego współrzędzenia – w szczególności w wymiarze regionalnym, a jednocześnie odnoszącym się do zagadnień związanych z polityką innowacyjną, oraz promowanie prowadzenia i samo prowadzenie (w oparciu o środki Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) pomiarów, opierających się na tak wypracowanych podstawach metodologicznych.

Uzasadnieniem powyższej rekomendacji są wyniki niniejszego badania, zgodnie z którymi, w ramach wywiadów przeprowadzonych z sędziami nie będącymi reprezentantami samorządu terytorialnego, nie odnotowano żadnej wypowiedzi z której jednoznacznie wynikało by, że w analizowanych regionach nie istnieją problemy z realizacją kryteriów dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji. Jak wspomniano wcześniej, choć celem badania nie było wartościowanie/ocena realizacji kryteriów do-

²³ W 2008 r. przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przygotowane zostało opracowanie „Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji” (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, op. cit.); w tym samym roku na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego powstało opracowanie pt. „Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce” (Wilkin i in., 2008).

bręgo współrzędzenia w poszczególnych regionach, to wynik ten uprawnia do wysunięcia rekomendacji zgodnie z którą władze/administracja regionalna powinna położyć nacisk (w tym z wykorzystaniem proponowanych w niniejszym raporcie wskaźników dobrego współrzędzenia) na zdiagnozowanie niedoskonałości w tym zakresie.

Wykorzystanie pozytywnego nastawienia interesariuszy regionalnych systemów innowacji do pomiarów dobrego współrzędzenia regionalnym systemem innowacji

Jednym z kluczowych wniosków płynących z badania, jest zdiagnozowana z jednej strony gotowość (bez wyjątku) sędziów nie reprezentujących jednostek samorządu terytorialnego na szczeblu regionalnym, do uczestnictwa w badaniach służących ocenie jakości dobrego współrzędzenia regionalnymi systemami innowacji²⁴, a z drugiej – brak wskazań ze strony samorządów regionalnych na istotne ograniczenia techniczne, które mogłyby stanowić barierę w realizacji tego rodzaju prac badawczych. W pierwszym przypadku, jako zaletę wskazywano w szczególności samą tematykę badania, która – pomimo natłoku obowiązków sprawozdawczych w przypadku badanych interesariuszy regionalnych systemów innowacji – postrzegana jest na tyle atrakcyjnie, że istnieje duża szansa na uzyskanie wysokiego poziomu zwrotu. Rekomendowane jest więc - w przypadku podjęcia działań badawczych przez Urzędy Marszałkowskie – podkreślenie w trakcie realizacji badań – ich celu i tematyki, a także – utrzymanie proponowanej w ramach niniejszego raportu zwięzłej konwencji pytań ankietowych, służących uzyskaniu odpowiedzi dzięki którym możliwe będzie obliczenie wartości wskaźników²⁵.

Narzędzie diagnostyczne – punktem wyjścia dla pogłębionych prac badawczych w regionach w aspekcie budowy regionalnego systemu innowacji

²⁴ W przypadkach, gdy obliczenie wartości wskaźnika wiąże się z koniecznością skierowania ankiety do określonego respondenta.

²⁵ Należy przypomnieć, że jako dodatkowy warunek uczestnictwa w badaniach tego rodzaju, respondenci wskazywali formułowanie w ramach ew. badań ankietowych, niewielkiej liczby krótkich i zwięzłych pytań.

Celem prac, w ramach przeprowadzonego badania, było opracowanie takich wskaźników których proces obliczenia nie będzie wykraczał poza proste, tanie i możliwe do szybkiego przeprowadzenia procedury (w szczególności dla podmiotów nie należących do grupy jednostek samorządu terytorialnego). Metodologia pozyskiwania danych miała więc być prosta i gwarantować możliwość – czy to samodzielnego, bezpośredniego pozyskania danych (np. za pomocą strony www), czy też – w ostateczności opierać się na pozyskaniu takich danych znajdujących się w gestii Urzędów Marszałkowskich, w odniesieniu do których nie zachodzi prawdopodobieństwo długotrwałego oczekiwania – i co najważniejsze – dostępnych zgodnie z przepisami jawności dostępu do informacji publicznej. Jednocześnie, metody pozyskiwania danych i obliczania wartości wskaźników - miały zgodnie z założeniami badania – angażować w znikomym (jeśli w ogóle) środki finansowe.

Przyjęcie powyższej przesłanki, zaowocowało opracowaniem wskaźników które spełniają powyższe postulaty, niemniej wynikiem tego jest wysoki poziom „generalizacji” wyników badanych cech. Tak jak wspomniano, jest to zgodne z założeniami badania, którego wynikiem miało być skonstruowanie „narzędzia szybkiej diagnozy”, a więc pozwalającego na łatwą i prostą identyfikację aspektów w odniesieniu do których poziom realizacji postulatów dobrego współzrządzenia jest niezadowolający.

W konsekwencji, w wypadku stwierdzenia – w wyniku dokonanego pomiaru – sytuacji problemowej (obszaru problemowego) rekomendowane są dalsze, samodzielne (lub wykorzystujące pomoc podmiotów zewnętrznych) badania, ukierunkowane na określenie podłoża i szczegółowych przyczyn negatywnych zjawisk związanych z dobrym współzrządzeniem regionalnym systemem innowacji. Przykładem takiej sytuacji może być zdiagnozowanie niskiego poziomu zadowolenia interesariuszy z przyznanych patronatów – w tym kontekście możliwe jest pogłębienie badań służących weryfikacji przyczyn takiej oceny, poprzez określenie motywów jej przyznania.

Adaptacja metod pomiaru dobrego współzrządzenia w kontekście budowy systemów monitoringu i ewaluacji budowy regionalnych systemów innowacji

Wyniki prac związanych z opracowaniem metodologii pomiaru dobrego współzrządzenia, w odniesieniu do budowy regionalnych systemów innowacji, powinny znaleźć wykorzystanie w odniesieniu do trwających

w chwili obecnej (i planowanych na kolejne lata) projektów systemowych realizowanych przez samorządy regionalne i finansowanych ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (oś priorytetowa VIII), których przedmiotem jest budowa lub prowadzenie działań o charakterze monitoringowym lub ewaluacyjnym, odnoszących się do budowy systemów innowacji w regionach²⁶. Istnieje więc realna możliwość włączenia proponowanych wskaźników do projektowanych systemów oraz zapewnienie trwałości dokonywania pomiarów (przynajmniej w okresie realizacji projektów systemowych).

Wykorzystanie wskaźników w regionach, w których nie istnieją ciała nadzorujące wdrażanie Regionalnej Strategii Innowacji

Jak wynika z prowadzonych dotychczas badań dotyczących postępów wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce - nie we wszystkich regionach naszego kraju istnieją sformalizowane struktury odpowiedzialne za nadzór czy też koordynację procesu wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji, w postaci Komitetów Sterujących Regionalną Strategią Innowacji (lub jej odpowiedników). Tymczasem w niniejszym opracowaniu, w odniesieniu do wielu proponowanych wskaźników przyjęto, że grupą respondentów do których powinny być kierowane badania służące ustaleniu wartości wskaźników dobrego współrzędzenia, są uczestnicy prac takich właśnie gremiów. W tym miejscu należy więc podkreślić, że brak w regionie ciała o tym charakterze nie powoduje niemożności zastosowania zaprezentowanych w niniejszym raporcie propozycji – konieczne jest jednak w tym wypadku ustalenie – w sposób arbitralny – grupy respondentów, będących reprezentantami środowisk interesariuszy regionalnego systemu innowacji.

²⁶ Rekomendacja ta pozostaje aktualna także w przypadkach, gdy budowa systemu monitorowania czy ewaluacji odnosić się ma wyłącznie do kwestii pomiaru stopnia wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji.

Załącznik 1. Metodologia standaryzacji – ocena „warunku wejścia”

Standaryzacja wyników wskazań sędziów w aspekcie wyodrębnienia w ramach każdego z 15 obszarów, cech w najwyższym stopniu spełniających postulat „warunku wejścia”, opierała się o założenia przedstawione poniżej.

W trakcie wywiadu, sędzia proszony był w pierwszej kolejności o odrzucenie (skreślenie) tych cech z danego obszaru które, jego zdaniem, w najmniejszym stopniu spełniają postulat „warunku wejścia”. Jednocześnie, w wyniku takiej negatywnej selekcji w odniesieniu do danego obszaru sędzia, winien pozostawić trzy zjawiska, które miały stać się przedmiotem dalszych rozważań.²⁷ Następnie sędzia proszony był o dokonanie oceny spełniania przez zidentyfikowane w ten sposób trzy cechy „warunku wejścia”, przy czym – cecha która spełniała je w stopniu najwyższym otrzymywała pierwsze miejsce, następnie miejsce drugie otrzymywała cecha spełniająca wspomniane kryteria w stopniu niższym niż cecha posiadająca miejsce pierwsze. Cecha, która spośród rozpatrywanej „trójki” w najniższym stopniu spełniała „warunku wejścia”, otrzymywała miejsce trzecie.

Następnie, wyniki tak dokonanych ocen zostały zakodowane zgodnie z następującą zasadą:

- Za otrzymanie pierwszego miejsca cecha otrzymywała 3 pkt.
- Za otrzymanie drugiego miejsca cecha otrzymywała 2 pkt.
- Za otrzymanie trzeciego miejsca cecha otrzymywała 1 pkt.
- Jeśli cecha nie została wskazana jako pierwsze, drugie lub trzecie miejsce (została zanegowana), otrzymywała 0 pkt.

Kolejny krok stanowiło zsumowanie liczby punktów, jakie otrzymała dana cecha, w trakcie wszystkich wywiadów, w trakcie których mogła by otrzymać „punktowane” miejsce (lub nie zostać sklasyfikowana na żadnym miejscu).

Następnie dla każdego z obszarów określona została maksymalna liczba punktów, jaką mogła uzyskać pewna cecha, należąca do danego obszaru. Przykładowo, dla obszaru w odniesieniu do którego przeprowadzono 5 wywiadów, w trakcie których dokonywano przyporządkowania miejsc za spełnianie „warunku wejścia”, każda z cech miała szansę uzyskać mak-

²⁷ W wyjątkowych przypadkach, liczba cech po dokonaniu takiej selekcji była różna od trzech.

symalnie 15 pkt. Stało by się tak w przypadku gdyby każdy z sędziów we wspomnianych pięciu wywiadach wskazał tę cechę jako spełniającą w najwyższym stopniu „warunek wejścia” (tzn. przyznał jej pierwsze miejsce).

Ostatnim krokiem było obliczenie wystandaryzowanej oceny dla każdej cechy w ramach każdego z obszarów, zgodnie ze wzorem:

$$Z_{yij} = \frac{y_{ij}}{y_{maxj}}$$

Gdzie:

Z_{yij} – wartość wystandaryzowanej oceny dla cechy i w obszarze j

y_{ij} – suma ocen punktowych przyznanych dla cechy, w odniesieniu do którego dokonujemy standaryzacji oceny we wszystkich wywiadach dotyczących obszaru j

j - jeden z piętnastu obszarów dobrego współrzędzenia

y_{maxj} – największa suma oceny punktowych, jaką mogło otrzymać cecha i w obszarze j we wszystkich wywiadach dotyczących obszaru j

Dzięki temu, po standaryzacji, cecha która otrzymała w ramach danego obszaru najwyższą liczbę punktów w ramach wszystkich wywiadów odnoszących się do obszaru do którego należy, otrzymywała ocenę „1”. Cecha, która otrzymała najniższą liczbę punktów w ramach wszystkich wywiadów odnoszących się do danego obszaru, otrzymywała ocenę „0”. Cechy, które otrzymały liczbę punktów pomiędzy minimum a maksimum, otrzymywały ocenę pomiędzy „0” a „1”.

Załącznik 2. Współczynnik zgodności sędziów kompetentnych w zakresie ocen „warunków wejścia”

W oparciu o oceny (wybory) sędziów kompetentnych wyliczono współczynniki zgodności ocen. Przykładowo, jeżeli sędziowie mieli za zadanie uszeregować zaprezentowaną im grupę 6 cech, poczynając od cechy „najlepiej obrazującej” dane zjawisko, a kończąc na cesze „najbardziej obrazującej”²⁸, to na podstawie zebranego zbioru uszeregowani wyliczono współczynnik zgodności W-Kendalla²⁹. Współczynnik ten potraktowany został jako dodatkowa miara rzetelności/powtarzalności wyborów.

Współczynnik W-Kendalla opiera się na przeliczeniu ocen od poszczególnych sędziów na rangi, odzwierciedlające „ważność” danej cechy w opinii każdego z sędziów, a następnie wyliczeniu uśrednionej wartości rang dla każdej z cech wraz z dodatkowym dla niej współczynnikiem zgodności/powtarzalności rang.

Technika obliczania współczynnika polega na wcześniejszym porangowaniu cech w ramach każdego z k zbiorów ocen. „Najlepszej” cesze przypisujemy rangę „1”, natomiast „najgorszemu” obiektowi przyznajemy kolejną rangę „ N ”. Następnie sporządzamy tabelę obliczeniową o k (liczba sędziów) wierszach i n (liczba ocenianych cech) kolumnach, czyli tabelę $k \times n$ i wyliczamy współczynnik W , który umożliwia obliczenie średniej korelacji rangowej (po podniesieniu do kwadratu możemy uzyskać wartość określającą procent wariacji ocen wyjaśniany przez oceny/wybory sędziów). Im wyższy ten współczynnik, tym wyższa zgodność, czyli „siła” określonej cechy w kontekście opinii kilku sędziów.

²⁸ Jak wiadomo sędziowie dokonywali wyborów i uszeregowania tylko trzech, ich zdaniem „najlepszych” cech, wybierając z reguły spośród większej liczby wskaźników. Dlatego też, w przypadku gdy wybór dokonywany był spośród 6 propozycji, cechy które nie zostały wybrane otrzymywały rangę „ostatnią” równą „4” (a jako rangę wiążaną równą „5”), gdzie cecha „najlepsza” otrzymywała rangę „1”.

²⁹ Brzeziński J., Metodologia badań psychologicznych, PWN, Warszawa, 1996; Ferguson G.A, Takane Y., Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice, PWN, Warszawa, 1999

Wzór na współczynnik zgodności przedstawiono poniżej:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12k^2(N^2-N)-k} \sum_{i=1}^k T_i}$$

gdzie:

W - wartość współczynnika zgodności

S - wartość sumy wariancji ocen

k - liczba sędziów

N - liczba ocenianych cech

T - wartość poprawki na rangi wiązane

Załącznik 3. Metodologia kodowania ocen cech w wartości punktowe

Sposób prowadzenia wywiadów z sędziami, pozwalał także na uzyskanie szczegółowych informacji odnoszących się do proponowanych cech. W trakcie wywiadów odnotowywano bowiem, w jakich „warunkach szczegółowych” poszczególne porównywane parami cechy pozostają wobec siebie w stosunku przewagi, równowagi bądź braku przewagi. Dało to możliwość bardziej szczegółowego zakodowania wyników wywiadów, zgodnie z metodą opisaną poniżej.

Wartość „9 pkt.” przyznawano w wypadku, gdy sędzia uważał, że dana cecha spełnia w wyższym stopniu każdy z „warunków szczegółowych” niż cecha z nią porównywana. Wartość „1 pkt.” przyznawano gdy sędzia uważał, że dana cecha w niższym stopniu spełnia niż cecha z nią porównywana każdy z „warunków szczegółowych”. W pozostałych przypadkach przyznawane były oceny pośrednie (od 2 do 8 pkt.), przy czym wartość oceny była tym wyższa, im większą przewagę pod względem wypełniania omawianych kryteriów zdobywała dana cecha w porównaniu do cechy z nią porównywanej. Skala ocen wykorzystana w tym wypadku była następująca:

Ocena	Punkty
3 przewagi	9
2 przewagi i jedno równoważne	8
2 przewagi i brak jednej przewagi	7
1 przewaga i 2 równoważne	6
1 przewaga i 1 równoważna i jeden brak przewagi	5
3 równoważne	5
2 równoważne i jeden brak przewagi	4
1 przewaga i dwa braki przewag	3
1 równoważne i dwa braki przewag	2
3 braki przewag	1

Załącznik 4. Metodologia standaryzacji – ocena „warunków szczegółowych”

Obliczenie średniej wartości z wyników ocen przyznanych przez sędziów w trakcie wyodrębnienia w ramach każdego z 15 obszarów, cech w najwyższym stopniu spełniających postulaty „warunków szczegółowych” oparta została o założenia przedstawione poniżej.

Dla każdej z cech obliczono sumę punktów, które przyznano jej w wyniku ocen dokonanych przez sędziów we wszystkich wywiadach w trakcie których cecha ta podlegała ocenie.

W kolejnym etapie podzielono uzyskaną sumę punktów przez liczbę wywiadów, w trakcie których cecha podlegała ocenie, tj. w oparciu o następujący wzór:

$$S_{ij} = \frac{X_{ijn}}{n}$$

Gdzie:

S_{ij} – wartość średnia oceny dla cechy i w obszarze j

X_{ijn} – suma ocen punktowych przyznanych cesze i w trakcie n wywiadów

n - liczba wywiadów, w trakcie których sędziowie przyznali oceny cesze i

Dzięki temu, dla każdego z 15 analizowanych obszarów, stało się możliwe sporządzenie „listy rankingowej cech”, na której zamieszczono uszeregowane - w ujęciu od najwyższej do najniższej średniej wartości oceny – wszystkie cechy należące do danego obszaru, przy czym najniższa wartość średniej oceny wynosiła „1”, a najwyższa „9”.

Kierunki dalszych prac nad opracowywaniem i wdrażaniem wskaźników dobrego współrzędzenia regionalnymi systemami innowacji

Michał Opieczyński

Systemowe zarządzanie obszarami dobrego współrzędzenia

Ponad 15 lat doświadczeń europejskich w zakresie wdrażania regionalnych strategii innowacji ujawniło szereg czynników ludzkich, społecznych i kulturowych o zasadniczym znaczeniu dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy w oparciu o interakcje z otaczającym je systemem innowacji. Czynniki te koncentrują się w głównej mierze wokół przełamywania barier świadomościowych i organizacyjnych procesu wspólnego uczenia się i wymiany informacji. Odnoszą się one do zdolności i łatwości komunikowania się w ramach danego podmiotu, nieformalnych interakcji, współpracy oraz kanałów transmisji informacji i umiejętności między różnymi podmiotami, oraz w obrębie poszczególnych podmiotów (Cook 2001, Cook 2003, Isaksen i Arne 2001, Landabaso i Mouton 2002). Główne wnioski jakie płyną z poznawania specyfiki regionalnych systemów innowacji wskazują na to, że nie mogą one powiększać swoich zasobów wiedzy (głównego kapitału) tak długo jak jego główni partnerzy tj. pracownicy firm i regionalnych instytucji je wspierających nie będą gotowi do dzielenia się swoim doświadczeniami i specyficznymi umiejętnościami (wiedzą ukrytą) w procesie rozwoju nowych produktów i procesów. Potencjał innowacyjny regionu zależy nie tylko od tego, jak poszczególne instytucje (firmy, uniwersytety, jednostki naukowo-badawcze, administracja samorządowa) funkcjonują w regionie, ale przede wszystkim, jak współpracują między sobą oraz na ile sobie ufają, by przekazywać rynkowo użyteczną wiedzę w ramach systemu innowacyjnego.

Dla tego rodzaju przepływu wiedzy bardzo ważna jest bliskość geograficzna i środowisko współpracy jakie wokół procesów innowacyjnych tworzą regionalne strategie innowacji. Specyficzne cechy tych strategii szczególnie bliskie są koncepcji dobrego współrzędzenia, zwłaszcza jeżeli chodzi o takie obszary jak przejrzystość, otwartość i partnerstwo.

W tym świetle, opracowanie i stosowanie wskaźników dobrego współrzędzenia staje się skutecznym narzędziem zarządzania i wdrażania RSI,

dającym obraz na ile wspólnie podejmowane działania przekładają się na zaufanie, zadowolenie i współpracę w regionalnym systemie innowacji. Można również postawić tezę, że w obliczu wyłaniającej się trzeciej generacji regionalnych strategii innowacji, kładących większy nacisk na miękkie, społeczno-kulturowe uwarunkowania procesów innowacyjnych, wskaźniki dobrego współzrządzenia stają się niezbędnym i nadrzędnym elementem dotychczas wypracowanego systemu monitorowania RSI.

Zanim jednak ich pomiar wejdzie do praktyki zarządzania i wdrażania RSI warto zastanowić się nad koniecznością przygotowania w pierwszej kolejności narzędzi wspomagających proces stosowania samych zasad dobrego współzrządzenia. Opracowanie takich narzędzi umożliwi nie tylko świadome planowanie i zarządzanie takimi zjawiskami jak otwartość, przejrzystość, skuteczność czy spójność, ale także umożliwi określanie wartości docelowych wskaźników dobrego współzrządzenia.

W metodologii Komisji Europejskiej (European Commission 1998, IRE 2007) budowania regionalnych strategii innowacji dotychczas mieliśmy do czynienia z zaleceniami opracowania planów komunikacji i informacji, z wydzielaniem fazy budowania konsensusu, mapowaniem interesariuszy. Były to narzędzia i techniki zapewniania partycypacji głównych partnerów społeczno-gospodarczych, od samego początku prac tworzenia RSI, w pełni zgodne z zasadami dobrego współzrządzenia. Brakowało natomiast i nadal brakuje praktycznych przewodników dla koordynatorów wdrażania RSI, dotyczących przygotowania i planowania akcji promocyjnych i informacyjnych, posługiwania się jasnymi i zwięzłymi komunikatami, metodami i technikami współpracy z interesariuszami RSI, itp.. Opracowanie takich przewodników w poszczególnych obszarach zasad dobrego współzrządzenia, przyczyniłoby się do stworzenia ram posiadających cechy matrycy logicznej, pozwalających dopasować wskaźniki dobrego współzrządzenia do konkretnych celów i działań służących ich realizacji.

Potrzeba promocji dobrych praktyk w zakresie zarządzania, animowania i korzyści jakie otrzymuje samorząd z tworzenia partnerstwa realnego i pomiaru jego efektów

Jedną z najważniejszych zasad tworzenia i wdrażania RIS jest uwzględnianie partnerstwa we wszystkich sferach i na każdym poziomie zarządzania regionalnymi systemami innowacji. Partnerskim modelom wdrażania polityki innowacji przypisuje się o wiele większą skuteczność interwencji, wynikającą z efektywnej realizacji celów przez partnerów systemu innowa-

cji i większego poczucia współdecydowania o podejmowanych działaniach, oraz przejrzystości na szczeblu regionalnym i lokalnym; bardziej efektywne wykorzystanie środków dzięki lepszej koordynacji i unikaniu powielania działań; nowe umiejętności i możliwości na szczeblu lokalnym; większą zdolność innowacyjną; wzbogacony kapitał społeczny tworzący regionalne zasoby rozwojowe (Landabaso i in. 2003). Odpowiednie wykorzystanie potencjału partnerstwa przekłada się na realizację pozostałych obszarów dobrego współrzędzenia. Można je uznać za obszar horyzontalny lub w hierarchii strategicznej wskaźników dobrego współrzędzenia, jako poziom operacyjny (przyczyniający się do realizacji celów wyższego szczebla). Za cele zdefiniowane na wyższym poziomie można by uznać skuteczność, przejrzystość, spójność, które nie mogą być osiągnięte bez realizacji zasady partnerstwa. Aby w praktyce zarządzania i wdrażania RSI takie zależności mogły występować, wymiar partnerstwa, jego trwałość, efektywność powinien być przedmiotem świadomego zarządzania – animowania i szukania wartości dodanej z różnorodności i potencjału poszczególnych partnerów.

W dyskusjach na temat organizacji procesu dobrego współrzędzenia podkreśla się aktualnie konieczność tworzenia wieloszczeblowego, instytucjonalnego systemu partnerstwa, a przede wszystkim tworzenia „realnej” a nie „formalnej” współpracy partnerów. Kwestia niniejsza wynika z dotychczasowej praktyki stosowania zasady partnerstwa w realizacji polityk regionalnych i pośrednio przekłada się na obszar zarządzania i wdrażania RSI. Angażowanie partnerów społeczno-gospodarczych, w realizację programów regionalnych zostało zainicjowane poprzez programy przedakcesyjne i późniejsze pogramy polityki spójności UE. Stosowanie tej zasady jest formalnym obowiązkiem wymuszonym przez regulacje prawne. Zadania tworzonych instytucji partnerstwa tj. Komitety Monitorujące, Komitety Sterujące wynikają wprost z zapisów rozporządzeń ogólnych dotyczących poprzedniej i obecnej perspektywy programowania polityki spójności. Z jednej strony zaletą takiego podejścia Komisji Europejskiej jest jego elastyczność, pozwalająca dopasować charakter partnerskich relacji do specyfiki działania programu oraz poziomu rozwoju partnerstwa w danym regionie, z drugiej zaś tak ogólnie zarysowanie funkcji i mechanizmów realizacji zasady partnerstwa niesie ze sobą ryzyko potraktowania jej w sposób czysto formalny. Partnerzy, wypełniając formalne obowiązki, przystępują do regulaminowych zadań opiniowania dokumentów, bez wcześniejszego ustalenia celów współpracy, wspólnych interesów, roli poszczególnych partnerów. Partnerstwo nie daje wówczas pełnych korzyści zwiększenia efektywności wdrażania polityki. W regionie zaczyna funkcjo-

nować formalny model partnerstwa, który poprzez ograniczoną liczbę partnerów instytucjonalnych (powtarzających swoją reprezentację w różnych instytucjach partnerskich w regionie) rozprzestrzenia się na inne obszary polityki, w tym rozwój regionalnych systemów innowacji. Konsekwencją takiego podejścia jest zgubienie wielu cennych uczestników procesu, którzy nie potrafią jednoznacznie zdefiniować swej roli i zadań we wdrażaniu strategii. Brak jasno zdefiniowanych celów partnerstwa przekłada się na ich aktywność w uczestniczeniu w spotkaniach, otwartość w prowadzonych dyskusjach, konsultowaniu poruszanych kwestii ze środowiskiem, które reprezentuje i wreszcie w najważniejszym obszarze pobudzania i motywowania tego środowiska do podejmowania działań zgodnych z celami RSI. Zjawisko to znalazło również potwierdzenie w niniejszym badaniu. Respondenci w bezpośrednich wywiadach poruszali kwestię „równego głosu” oraz „co się dzieje z ich głosem później” po zakończeniu procesu konsultacji.

Szerzej problematykę skuteczności budowania partnerstwa, a właściwiej jego brak w pierwszym okresie programowania funduszy strukturalnych w Polsce przedstawia A. Bukowski. Autor stawia tezę, że przyczyną systemowych trudności dotyczących alokacji funduszy unijnych jest nierównomierne różnicowanie się subsystemów: administracyjnego, politycznego i społecznego, na najistotniejszym dla rozdziału funduszy poziomem regionalnym. W konsekwencji „funkcjonalnego zapóźnienia” systemu społecznego pojawia się reprodukcja nieufności (albo niedobór tzw. uogólnionego, systemowego zaufania), które prowadzi zarówno do perturbacji w reprodukcji wewnątrzsystemowej administracji i polityki, jak i do zakłóceń komunikacyjnych w ich relacjach wzajemnych, oraz w komunikacji obydwu z subsystemem społecznym. Zaufanie, to dla każdego systemu niezbędny „tryb działania” przede wszystkim w momentach zwiększonego ryzyka reprodukcyjnego (wzrastającej kontyngencji), w rodzimym systemie administracyjnym taka sytuacja powstała niewątpliwie w związku z integracją z UE i niemającym precedensu w swej skali transferem środków (Bukowski, 2008).

Opracowanie wskaźników dobrego współzrządzenia, zwłaszcza w obszarze partnerstwa, w tym kontekście nabiera istotnego znaczenia. Możliwość pomiaru jakości partnerstwa, zdiagnozowania czy mamy do czynienia z typowym formalnym modelem współpracy, daje zastosowanie wskaźnika: Stopień uwzględniania głosu interesariuszy regionalnego systemu innowacji (II). Metodologia jego pomiaru opiera się na weryfikacji licz-

Kierunku dalszych prac nad opracowywaniem i wdrażaniem wskaźników...

by odpowiedzi, które spłynęły do Urzędu Marszałkowskiego w odpowiedzi na ostatnio skierowane do interesariuszy w regionie zapytanie, o opinie w zakresie nowych pomysłów dotyczących kierunków polityki innowacji w regionie. Należy oczekiwać, że wartość tego wskaźnika (stopień zwrotu z konsultacji) będzie uzależniony od tego, ilu partnerów integruje swoje cele rozwojowe z celami konsultowanych rozwiązań. To czy wartość uzyskanego wskaźnika będzie zadowalająca czy nie, będzie zależało od przyjęcia na początku budowania partnerstwa wartości docelowych. Dopiero wówczas będziemy mieli do czynienia z kompletnym systemem zarządzania partnerstwem i wdrażaniem zasad dobrego współzrządzenia. Proces ten obejmowałby identyfikację kluczowych partnerów RSI, stosowanie przejrzystej rekrutacji, opracowanie strategii partnerstwa oraz określenia wskaźników dobrego współzrządzenia, które byłyby punktem odniesienia dla oceny skuteczności całego procesu.

W tym świetle, włączanie w nurt regionalnej polityki innowacji zasad dobrego współzrządzenia wymaga silniejszej promocji dobrych praktyk w zakresie zarządzania, animowania i korzyści jakie otrzymuje samorząd z inwestowania zasobów finansowych i organizacyjnych w tworzenie partnerstwa realnego. Ten ostatni aspekt wydaje się być najważniejszy. Efekty systemowo kreowanego i zarządzanego partnerstwa nie są widoczne od razu. Inwestycja we współpracę partnerów, zjednanie ich motywacji do działania, wykorzystanie i połączenie ich potencjałów, to proces długofalowy. Zaczyna się od budowania świadomości, zaufania, ustalania wspólnych celów, wspólnego uczenia się i identyfikowania wspólnych korzyści, by dopiero w dalszych etapach przynieść realizację wielu dobrych partnerskich projektów. Wspieranie zasady partnerstwa, jako dobrej inwestycji w przyszłość, jest możliwe dzięki środkom Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach projektów systemowych Podziałania 8.2.2 Regionalne Strategii Innowacji. Jej praktyczne wdrożenie wymagałoby, w pierwszej kolejności, opracowania przewodnika do tworzenia i animowania partnerstw RSI i korzyści płynących z jego zarządzania, a następnie przełożenia konkretnych zasad na systemowe projekty aktualizowania i rozwoju regionalnych strategii innowacji. Biorąc pod uwagę, że partnerstwo to również odnajdywanie nowych ścieżek rozwoju których dotąd nie brano po uwagę, czerpanie korzyści z wyników ewaluacji, czy też badań foresightowych, to zainwestowanie dzisiaj dodatkowych środków w jego umacnianie zaowocowałoby portfelem nowych, strategicznych projektów do wdrożenia w kolejnej perspektywie programowania.

Potrzeba pogłębienia prac nad pomiarem zaufania i kapitału społecznego

Kolejny obszar, który należałoby włączyć do weryfikacji wskaźnikami dobrego współrzędzenia a który ma istotny wpływ na rozwój regionalnych systemów innowacji, jest poziom zaufania wśród partnerów RSI. Jest to cecha która metodologicznie wiąże się z zasadą partnerstwa, natomiast wymaga odrębnego potraktowania, gdyż jej nasilenie zależy nie tylko od działań instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie RSI, ale ma podłoże w uwarunkowaniach społeczno-kulturowych każdego z regionów.

Zainteresowanie wzmacnianiem zaufania, zarówno na poziomie partnerów bezpośrednio odpowiedzialnych za wdrażanie RSI jak i wśród wszystkich uczestników procesów innowacyjnych w regionie, ma związek z wymianą, łączeniem i przetwarzaniem wiedzy niepisanej (charakterystycznej dla danego regionu) w innowacje. Poziom zaufania jest także jednym z determinantów tworzenia klastrów, sieci i innych form współpracy, gdzie podmioty kooperujące przekładając obawy przed utratą konkurencji, wymieniają poufne informacje i łączą swe potencjały w celu tworzenia nowych projektów. Fenomen tego zjawiska tkwi w umiejętności poszukiwania celów współpracy, które nie są wymierzone w utratę konkurencyjności współpracujących partnerów (Stuart i Rosenfeld 2002).

Wpływ poziomu zaufania oraz kapitału społecznego jest przedmiotem badań ekonometrycznych od połowy lat 90-tych. Jego znaczenie dla rozwoju innowacyjności potwierdził m.in. R. Putman, określając zależności pomiędzy zaufaniem, przestrzeganiem norm społecznych a zdolnością do kooperacji i osiągnięcia wzajemnych korzyści. Opierając się na porównawczej analizie włoskich regionów dowiódł, że społeczności o niskim poziomie kapitału społecznego i zaufania nie potrafią sobie dobrze poradzić ze złożonymi problemami społeczno – gospodarczymi. Regiony południowych Włoch, tj. Calabria, Sycylia, które drastycznie obniżyły aktywność społeczną poprzez koncentracje władzy i dominację relacji pionowych z trudnością radziły sobie z pokonywaniem problemów strukturalnych i nierówności społecznych. Natomiast w północnych regionach Emilia Romana czy Toscania, które charakteryzują się istnieniem powiązań poziomych (istnieniem sieci), wysokim poziomem zaufania społecznego, odnotowano znaczny wzrost gospodarczy (Putnam 1993). Jakość i ilość interakcji społecznych determinuje zatem powstawanie efektów synergii, wykorzystywanych przez organizacje i jednostki działające w określonej przestrzeni do budowania przewag konkurencyjnych.

Taka zależność znajduje również potwierdzenie w zróżnicowanym potencjale firm regionalnych do współpracy w formach klastrowych. W regionach, których firmy danego sektora uzależniają swój rozwój od wewnętrznego popytu konsumpcyjnego regionu, dostrzegają w innych firmach rywali, a nie partnerów do rozwiązywania wspólnych problemów. Na podstawie badań strony popytowej prowadzonych na etapie definiowania RIS w Województwie Warmińsko-Mazurskim oraz Lubelskim stwierdzono, że MŚP konkurujące na rynkach lokalnych nie są zainteresowane poszukiwaniem możliwości współpracy w regionalnym systemie innowacyjności. Dalszą konsekwencją silnej wewnętrznej konkurencji jest niski poziom wzajemnego zaufania podmiotów gospodarczych, który nie sprzyja wymianie wiedzy niepisanej w regionalnym systemie innowacji. Z inną sytuacją mamy do czynienia w przypadku firm eksportujących gdzie częściej dochodzi do łączenia potencjału, w celu wspólnego konkurowania na rynkach zewnętrznych.

Zdolność partnerów regionalnych do poszukiwania zewnętrznych szans rozwojowych, uzależniona jest także od czynników kulturowych. Ciekawą analizę w tym zakresie zawiera Dolnośląska Strategia Innowacji. Przedstawiono w niej potencjał kulturowy regionu i możliwości jego wykorzystania do rozwoju regionalnego systemu innowacji. Konkretnie działania znalazły wyraz w odrębnym priorytecie strategii poświęconym budowaniu kapitału społecznego.

Istota działań w tym zakresie, jak już kilkakrotnie podkreślano stawiając główne wyzwania dla RSI, sprowadza się do systemowego i strategicznego zarządzania poziomem zaufania – przenoszenia go na wyższe poziomy od tzw. zaufania gęstego poprzez zaufanie miękkie do najbardziej pożądanym form zaufania uogólnionego. Taką typologię poziomów zaufania, możliwą do zastosowania z punktu widzenia rozwoju RSI, zaproponował Newton (1999). Gęste zaufanie wynikające często z uwarunkowań historycznych i społeczno-kulturowych rozwija się w małych grupach lokalnych, wspólnotach etnicznych, społecznościach plemiennych, sektach religijnych czy społecznościach wyspiarskich, które są nie tylko społecznie homogeniczne, lecz także pozostają we względnej izolacji od innych grup. Środowiska te charakteryzują się tym, że o ile produkują zaufanie wewnątrz grupy o tyle równocześnie generują nieufność wobec szerszego społeczeństwa, wobec innych. Z kolei pojęcie zaufania miękkiego – bazuje na luźniejszych kontaktach towarzyskich, koleżeńskich, na znajomościach, typowych dla takiego typu instytucji, jak miejsca pracy, szkoły, społeczno-

ści lokalne, a także różnego rodzaju stowarzyszenia i organizacje dobrowolne. To właśnie miękkie zaufanie buduje kapitał społeczny współczesnych, nowoczesnych społeczeństw i sprzyja ich rozwojowi, redukując koszty transakcyjne, związane z ryzykiem podejmowania różnego typu decyzji „na odległość”. W pełnej fazie rozwoju społeczeństw nowoczesnych, wytwarza się tzw. uogólnione zaufanie przede wszystkim dzięki narodowym systemom edukacji, massmediom i oddziaływaniom ideologicznym państwa narodowego, oraz innego rodzaju wysiłkom zmierzającym w stronę budowy wspólnot wyobrażonych (Newton 1999). Ten najwyższy poziom obejmuje także zaufanie do różnego rodzaju złożonych systemów technicznych oraz skomplikowanych struktur organizacyjnych i instytucjonalnych, do którego dąży się w koncepcji regionalnych systemów innowacji.

Przenikanie i nakładanie się różnych poziomów zaufania wymagać będzie dalszych prac nad metodologią pomiaru wskaźników dobrego współzrządzenia. Określenie ich docelowego zestawu wiązać się będzie z potrzebą pogłębienia prac nad pomiarem zaufania i kapitału społecznego a przede wszystkim możliwości ich przenoszenia na wyższe formy rozwoju. Rekomendacja wydaje się być na tyle słuszna, że w odniesieniu do kapitału społecznego oraz zaufania, nie wyklarowały się jeszcze jasne, precyzyjne i ujednolicone wskaźniki czy systemy kontroli i pomiaru, z jakimi spotkać się można np. podczas analizy rezultatów działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje jednak szereg pionierskich prób bezpośredniego pomiaru zaufania, lecz żadna ze stosowanych nie jest doskonała i dostosowana do specyfiki regionalnych systemów innowacji. Wynika to z faktu, iż zaufanie jest pojęciem wielowymiarowym, zawierającym różne poziomy i jednostki analizy. Stąd dalsze prace konstruowania wskaźników w tym obszarze mogłyby się opierać o pomiar zjawisk w przybliżony sposób opisujących stan kapitału społecznego i zaufania. Mogły to być na przykład wskaźniki obejmujące pomiar :

- zmniejszenia kosztów transakcyjnych;
- uczestnictwa firm w stowarzyszeniach branżowych;
- redukcji kosztów biurokracji;
- przejścia na interakcyjny lub otwarty, a przez to tańszy, szybszy i bardziej elastyczny proces innowacyjny;
- obniżenia ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej;
- tworzenia konsorcjów eksportowych.

Potrzeba przyszłych badań nad oceną funkcji regulacyjnej RSI

Specyfika regionalnej polityki innowacji, a szczególnie jej bliskości oddziaływania na funkcjonowanie rynku, zwraca uwagę na dwa istotne obszary koncepcji dobrego współrzędzenia tj. jakość regulacyjną sprawowania polityki publicznej, oraz jej wkład w rozwój gospodarczy.

Jednym z istotnych zagadnień, w polityce innowacji, pozostaje nadal nie rozstrzygnięta kwestia zakresu, w jakim działania samorządu województwa winny ingerować w rynek, jak daleko sięgają jego regulacyjne kompetencje we wdrażaniu strategii, jakie procesy należy zostawić samoregulacji, a jakie partnerstwu publiczno – prywatnym. Obszar interwencji publicznej, który wynika z zapisów poszczególnych strategii innowacji jest bardzo zróżnicowany. Regiony pozycjonują swoje działania w zakresie udzielania pomocy publicznej na wspieranie innowacji z różnym nasileniem, począwszy od strategii zdominowanych podejściem sektorowym (wskazującym konkretne branże rozwojowe, preferujące małe i średnie przedsiębiorstwa), poprzez bezpośrednie wsparcie finansowe dla firm i inwestycji wysokiego ryzyka, bądź kapitałów zaangażowanych a skończywszy na zupełnie innym podejściu, skoncentrowanym na działaniach miękkich, neutralnych dla rynku (inwestycje w budowanie kapitału społecznego, promowanie współpracy, dostosowanie edukacji do wyzwań gospodarki opartej na wiedzy). Warto pokreślić, że ten ostatni model z dominującą rolą czynników społeczno-kulturowych, znajduje obecnie coraz większe uznanie w rozważaniach nad istotą koncepcji regionalnych systemów innowacji.

Samo programowanie działań, obejmujących pomoc publiczną w dotychczas opracowywanych strategiach, bazowało m in. na metodologii diagnozowania strony podażowej i popytowej systemu innowacji a następnie adresowaniu działań, które miałyby naprawić luki rynku innowacji. Brana była także pod uwagę dopuszczalność pomocy publicznej na wspieranie badań i rozwoju w MŚP, oraz wspieranie ze środków publicznych instrumentów finansowych wysokiego ryzyka. W pierwszym przypadku delegację do swobodnego udzielania pomocy dawało rozporządzenie blokowe w którym Komisja Europejska uzasadniała, że przekazywanie środków publicznych dla MŚP na badania i rozwój, może przyczynić się do rozwoju gospodarczego, wzmocnienia konkurencyjności i wzrostu zatrudnienia (European Commission 2004). Pomoc na badania i rozwój dla tych przedsiębiorstw uznano za sprawę najwyższej wagi, ponieważ jedną ze strukturalnych słabości małych i średnich przedsiębiorstw są trudności których mogą one doświadczać starając się o dostęp do nowych technologicznych prac rozwojowych oraz

transferu technologicznego. Jednocześnie Komisja we wspólnotowych ramach dotyczących pomocy państwowej na badania i rozwój przewiduje, iż można przyjąć, że pomoc państwa na badania i rozwój będzie stanowić bodziec dla MŚP zachęcający je do większego zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe, ponieważ ogólnie MŚP wydają niewielki odsetek swojego obrotu na działania w kierunku badań i rozwoju.

Drugi obszar, udzielania pomocy publicznej, bazował na niedoskonałości rynku finansowego w zakresie dostępności MŚP do zewnętrznych źródeł finansowania na inwestycje wysokiego ryzyka, bądź projekty innowacyjne we wczesnych etapach rozwoju firmy. Do przyczyn istnienia powyższego zjawiska zalicza się najczęściej nieefektywność rynku występującą w sytuacji potrzeby finansowania nowych, innowacyjnych projektów. Z uwagi bowiem na asymetrię informacji, rynek nie jest w stanie zapewnić odpowiednich instrumentów transferu prywatnych zasobów finansowych do zgłaszających zapotrzebowanie na kapitał małych i średnich przedsiębiorstw.

Powodem występowania zjawiska asymetrii informacji, pomiędzy inwestorami prywatnymi a sektorem MŚP, jest brak rozpoznania poziomu ryzyka w zależności od etapu rozwoju przedsiębiorstwa i branży. Ponadto, informacja o możliwości realizacji inwestycji zwykle nie jest przekazywana przez oficjalne kanały dystrybucji, a koszty jej uzyskania są względnie wysokie w stosunku do zapotrzebowania na kapitał w porównaniu z firmami dużymi. Większe nakłady ponoszą przy tym dawcy kapitału, w porównaniu z finansowaniem instrumentami dłużnymi ze względu na konieczność monitorowania finansowanego przedsięwzięcia, oraz udzielania wsparcia w trakcie jego realizacji (European Commission 2001).

Często regiony decydowały się na wprowadzenie do katalogu działań strategii, wspieranie, tworzenie i rozwój instrumentów wysokiego ryzyka, identyfikując występowanie luki kapitałowej na podstawie wyników badań ankietowych strony podażowej. Cechą wspólną wszystkich badań tego typu w regionach było, wskazywane przez przedsiębiorców, ograniczenie dostępu do kapitału zewnętrznego jako głównej bariery utrudniającej wprowadzanie innowacji. Taka sytuacja mogła wynikać z faktu, że metody badań (głównie kwestionariuszowe), ukierunkowane były na określenie (odtworzenie) i pomiar czynników hamujących, a nie stymulujących rozwój innowacji, co zapewne było łatwiejsze intuicyjnie do eksponowania (wskazywania) przez badane przedsiębiorstwa.

Natomiast analizując głębiej to zjawisko, zwłaszcza z perspektywy paradoksu innowacji dochodzą do wniosku, że bariery wdrażania innowacji w MSP tkwią dużo głębiej, przede wszystkim w ich modelach biznesowych i organizacyjnej kulturze innowacji. Dochodzą do wniosków, że brak innowacji w sektorze MSP w dużej mierze nie jest jedynie konsekwencją braku dostępu do kapitału, lecz wynika z dotychczasowego potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w tym, świadomości przedsiębiorców co do potrzeby rozwoju innowacji jako warunku konkurencyjności.

W tym świetle, zdiagnozowanie wad rynku nie jest łatwym zadaniem i jednocześnie wystarczającym powodem do programowania i udzielania pomocy publicznej. Efektywna interwencja publiczna opiera się o analizę kosztów i korzyści oraz prowadzeniu takich działań aby uzyskać przewagę tych drugich nad pierwszymi. Pomoc publiczna często kończy się niepowodzeniem ponieważ administracja napotyka na te same bądź gorsze problemy co rynek, w zakresie dostępu do rzetelnej informacji (diagnozy), a w konsekwencji ustalenia rzeczywistych powiązań przyczynowo – skutkowych występowania wad rynku. Planowanie i wdrażanie działań w ramach RSI skutkujących naruszaniem konkurencyjności na wspólnym rynku powinno być przedmiotem weryfikacji i oceny za pomocą wskaźników dobrego współrzędzenia. Stąd, powracając do rekomendacji w zakresie dalszych prac nad wskaźnikami dobrego współrzędzenia, należałoby obszar oceny skuteczności polityki innowacji rozszerzyć w przeszłych analizach o zagadnienia związane z pomocą publiczną.

Bibliografia

1. Aguilera, R.V. i A. Cuervo-Cazurra (2004), 'Codes of good governance worldwide: What is the trigger?', *Organization Studies* 25 (3), 415-443.
2. Arndt, Ch., i Ch. Oman (2006), *Uses and Abuses of Governance Indicators*, Paris: Development Centre Studies, OECD Publishing.
3. Asheim, B., R. Boschma, P. Cooke (2007), *Constructing regional advantage: Platform policies based on related variety and differentiated knowledge bases*, <http://econ.geo.uu.nl/peeg/peeg0709.pdf> (5.03.2008).
4. Athey, G., M. Nathan, C. Webber (2007), *What role do cities play in innovation, and to what extent do we need city-based innovation policies and approaches?*, NESTA Working Paper, www.nesta.org.uk/assets/pdf/cities_and_innovation_working_paper_NESTA.pdf (29.06.2007).
5. Bannock Consulting (2001), *Innovative instruments for raising equity for SMEs in Europe. Final Report prepared for DG Enterprise of the European Commission*, Brussels Luxembourg: European Commission.
6. Barca, F. (2009), *An agenda for a reformed cohesion policy. A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/pdf/report_barca_v0605.pdf (2.09.2009).
7. Barzelay, M. (2001), *The new public management. Improving research and policy dialogue*, Oxford: University of California Press.
8. Besançon, M. (2003), *Good governance rankings: The art of measurement*, Cambridge, Massachusetts: World Peace Foundation, WPF Program on Intrastate Conflict and Conflict Resolution, John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
9. Beetham, D., S. Bracking, I. Kearton, S. Weir (2001), *International IDEA's Handbook on Democracy Assessment*, The Hague: Kluwer Law International.
10. Boschma, R. (2008), *Constructing regional advantage: related variety and regional innovation policy*, <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:CrQBasGtfjYJ:www.nerip.com/download.aspx%3Fid%3D708+Constructing+regional+advantage:+related+variety+and+regional+innovation+policy&hl=pl&gl=pl&sig=AHIEtbSrI6KSy7BonHE2gRQkCeCvGhn4bA> (5.02.2009).
11. Bouckaert, G., S. van de Walle (2003), „Comparing measures of citizen trust and user satisfaction as indicators of „good governance”: difficulties in linking trust and satisfaction indicators”, *International Review of Administrative Sciences* 69, 329–343.
12. Bovaird, T. (2005), “Public governance: balancing stakeholder power in a network society”, *International Review of Administrative Science* 71

- (2), 217-228.
13. Bovaird, T., E. Löffler (2002), "Moving from excellence of local service delivery to benchmarking good local governance", *International Review of Administrative Sciences* 68, 9-24.
 14. Brenner, N. (1999), Globalisation as reterritorialisation: The re-scaling of urban governance in the European Union, *Urban Studies* 36 (3), 431-451.
 15. Brenner, N. (2004), *New state spaces. Urban governance and the rescaling of statehood*, Oxford: Oxford University Press.
 16. Brenner, N., N. Theodore (red.) (2002), *Spaces of neoliberalism. Urban restructuring in North America and Western Europe*, Malden USA, Oxford UK, Melbourne Australia and Berlin Germany: Blackwell Publishing.
 17. Brinkerhoff, D. W., A. A. Goldsmith (2005), "Institutional Dualism and International Development: A Revisionist Interpretation of Good Governance", *Administration & Society* 37 (2), 199-224.
 18. Business Decisions Limited (2003), *The Power of Customers to Drive Innovation. A Report by Business Decisions Limited for the Enterprise Directorate General of the European Commission*, http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/im_study7.htm (28.12.2005).
 19. Chwalba A. (2000), *Historia Polski 1795 – 1918*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa
 20. Clague, Ch., P. Keefer, S. Knack, M. Olson (1999), 'Contract-Intensive Money: Contract Enforcement, Property Rights, and Economic Performance', *Journal of Economic Growth* 4, 185–211.
 21. Coffey, W. J. (1981), *Geography. Towards a general spatial systems approach*, London UK, New York USA: Methuen & Co. Ltd.
 22. Committee of Regions (2007), *Study on structural capacity and motivation of regions and local and regional authorities in R&D*, Bruxelles: Committee of Regions.
 23. Cooke, P., L. Leydesdorff (2006), "Economy: The Construction of Advantage", *Journal of Technology Transfer* 31, 5–15.
 24. Cooke P., Memedovic O. (2003), *Strategies for Regional Innovation Systems: Learning Transfer and Applications*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna
 25. Court, J., G. Hyden, K. Mease (2002), *Assessing governance: Methodological challenges*, World Governance Survey Discussion Paper 2, United Nations University, www.odi.org.uk/resources/download/3137.pdf (19.11.2009).
 26. Cox, K. R. (red.) (1997), *Space of globalization. Reasserting the power of the local*, New York: The Guilford Press.

27. Danson, M.W. (2003), 'Territorial innovation models: A critical survey', *Regional Studies*, 37 (3), 289-302.
28. Demil, B., X. Lecocq (2006), 'Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance', *Organization Studies* 27 (10), 1447-1466.
29. DFID (2007), Country governance analysis. A DFID practice paper, www.dfid.gov.uk/Documents/publications/how-to-note-country-gov-analysis.pdf ()
30. Ecorys (2008), Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce. Raport końcowy, www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/A442CA66-0350-4420-9DB1-F95F163501B8/48886/raportkoncowy.pdf (11.09.2009).
31. European Commission (2001), European governance. A white paper, COM(2001) 428 final.
32. European Commission (2006), Constructing regional advantage: principles – perspectives – policies. Report prepared by an independent expert group, www.dime-eu.org/files/active/0/regional_advantage_FINAL.pdf (7.08.2007).
33. Ewalt J.A.G. (2001), Theories of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN000563.pdf>, 12 March 2008.
34. Ezzamel, M., M. Reed (2008), 'Governance: A code of multiple colours', *Human Relations* 61 (5), 597-615.
35. FIAS (2004), Polska. Bariery administracyjne związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce, www.mg.gov.pl/Analizy+i+prognozy/ARCHIWUM, 3.04.2006.
36. Fischer F., Miller G., Sidney M. (2007), *Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods*, CRC Press
37. Gorzelak G., A. Bąkowski, M. Kozak, A. Olechnicka, A. Płoszaj (2006), *Polskie regionalne strategie innowacji: Ocena i wnioski dla dalszych działań*, Warszawa: Regional Studies Association – Sekcja Polska.
38. Gualini, E. (2006), 'The rescaling of governance in Europe: New spatial and institutional rationales', *European Planning Studies* 14 (7), 881-904.
39. Hausner, J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
40. Héritier, Adrienne (ed.) (2002), *Common goods. Reinventing European and international governance*, Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
41. Hollanders H. (2006), 2006 European Regional Innovation Scoreboard (2006 RIS), MERIT, November 15, 2006 (revised January 4, 2007)

42. Hudson, R. (2001), *Producing places*, New York: The Guilford Press.
43. Huther, J., A. Shah (1998), 'Applying a simple measure of good governance to the debate on fiscal decentralization', The World Bank, Policy Research Working Paper 1894, www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2000/02/24/000178830_98111703530240/Rendered/PDF/multi_page.pdf (22.10.2009).
44. Inwent-Munich Centre for Economic, Environmental and Social Statistics (2002), Report of the Workshop "Measuring Democracy & Good Governance", 21.-23 January 2002, Munich, www.inwent.org/imperia/md/content/bereich4-intranet/abteilung4-06/d1.pdf (1.10.2009).
45. Jessop, Bob (2000), 'The state and the contradictions of the knowledge-driven economy', in John R. Bryson, Peter W. Daniels, Nick Henry and Jane Pollard (eds.), *Knowledge, space, economy*, London: Routledge, ss. 63-78.
46. Jose, J. (2009), *Conceptualising governance: Discourse, theory and ontology*, www.allacademic.com/one/prol/prol01/index.php?cmd=prol01_search&offset=0&limit=5&multi_search_search_mode=publication&multi_search_publication_fulltext_mod=fulltext&textfield_submit=true&search_module=multi_search&search=Search&search_field=title_idx&fulltext_search=Conceptualising+Governance+%3A+Discourse%2C+Theory+and+Ontology (19.11.2009).
47. Kaufmann, D., A. Kraay, M. P. Zoido-Lobaton (1999), *Aggregating governance indicators*, The World Bank, Policy Research Working Paper 2195, www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/10/23/000094946_99101105050593/Rendered/PDF/multi_page.pdf (22.09.2009).
48. Kaufmann, D., F. Recanatini, S. Biletsky (2002), *Assessing governance : Diagnostic tools and applied methods for capacity building and action learning*, The World Bank, http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTCOR/Resources/kauf_recan_bilet_assessing.pdf (8.10.2009).
49. Kaufmann, D., A. Kraay, M. Mastruzzi (2009), *Governance Matters VIII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2008*. Policy Research Working Paper 4978, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1424591 (13.08 2009).
50. Kjr, A. M. (2009), *Rządzenie*, Warszawa: Wydawnictwo SIC.
51. Kline, S.J., N. Rosenberg (1986), *A overview of innovation*, w: Landau R., Rosenberg N., *The positive sum strategy. Harnessing technology for economic growth*, National Academy Press, Washington, ss. 275-306.
52. Knack, S., M. Kugler (2002), 'Constructing an Index of Objective Indicators of Good Governance', www1.worldbank.org/publicsector/

- anticorrupt/FlagshipCourse2003/SecondGenerationIndicators.pdf (22.09.2009).
53. Knack, S., M. Kugler, N. Manning (2003), 'Second-generation governance indicators', *International Review of Administrative Science* 69, 345–364.
 54. Le Heron, R., J. Harrington (red.) (2005), *New economic spaces: New economic geographies*, Aldershot: Ashgate.
 55. Leiblein, M. J. (2003), 'The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories', *Journal of Management*, 2003 29 (6), 937–961.
 56. Leibovitz, J. (2003), 'Institutional barriers to associative city-region governance: The politics of institution-building and economic governance in 'Canada's Technology Triangle'', *Urban Studies* 40 (13), 2613-2642.
 57. Lewis, N., W. Moran, P. Perrier-Cornet and J. Barker (2002), 'Territoriality, enterprise and réglementation in industry governance', *Progress in Human Geography* 26 (4), 433–462.
 58. Lundvall, B.A. (2007), *National Innovation System: Analytical focusing device and policy learning tool*, Östersund: IPTS.
 59. Malik, A. (2002), *State of the art in governance indicators*, UNDP Occasional Paper 2002/7, http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2002/papers/malik_2002.pdf (13.10.2009).
 60. Malerba, F. (2003), 'Sectoral systems and innovation and technology policy', *Revista Brasileira de Inovação*, 2 (2), 329-375.
 61. Marciniak, S. (2000), *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Warszawa: Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej.
 62. Mehde, V. (2006), 'Governance, administrative science, and the paradoxes of new public management', *Public Policy and Administration* 21 (4), 60-81.
 63. Menahem, G., R. Stein (2008), 'Between new governance and hollow state: Examining varieties of social service provision networks in Israeli Municipalities', www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/2/7/9/3/6/p279363_index.html, 30 March 2009.
 64. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2008), 'Konceptja good governance - refleksje do dyskusji', www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Documents/konceptja_good_governance.pdf, 12.06.2009.
 65. Mokre, M., S. Puntsher-Riekmann (2007), *From good governance to democratic governance? A policy review of the first wave of European governance research*, Policy Review Series n°2, Luxembourg: European Communities.
 66. Molutsi, P. (2002), *Tracking progress in democracy and governance*

- around the world: lessons and methods, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan005784.pdf> (5.10.2009).
67. Nanda, V.P. (2006), 'The „good governance” concept revisited', *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 603, 269-283.
 68. North, D.C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
 69. North, D.C. (2006), *Understanding the process of economic change*, New Delhi: Academic Foundation.
 70. OECD (1997), *National Innovation Systems*, Paris: OECD Publishing.
 71. OECD (2002), *Distributed public governance. Agencies, authorities and other government bodies*, Paris: OECD Publishing.
 72. OECD (2005), *Governance of innovation systems*, Paris: OECD Publishing.
 73. Olberding, J.C. (2002), 'Diving into the “Third-waves” of regional governance and economic development strategies: A study of regional partnership for economic development in U.S. metropolitan areas', *Economic Development Quarterly* 16 (3), 251-272.
 74. Palmberg, Ch. (2001), *Sectoral patterns of innovation and competence requirements – a closer look at low-tech industries*, Sitra Reports series 8, Helsinki: Hakapaino Oy.
 75. Perkmann, M. (2003), *Cross-border regions in Europe. Significance and drivers of regional cross-border co-operation*, *European Urban and Regional Studies*, 10 (2), 153-171.
 76. Peters, B.G. (1998), 'Governance without government? Rethinking public administration', *Journal of Public Administration Research and Theory* 8 (2), 223-243.
 77. Pierre, J. (1999), 'Models of urban governance: The institutional dimension of urban politics', *Urban Affairs Review* 34 (3), 372-396.
 78. Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.
 79. Porter, M.E. (1998), 'Clusters and the new economics of competition', *Harvard Business Review*, November- December 1998, 77-90.
 80. Rhodes, R.A. (1996), 'The new governance: Governing without government', *Political Studies* 44, 652-667.
 81. Rogut, A., B. Piasecki, M. Klepka, P. Czyż (2009), *Dobre praktyki wdrażania regionalnych strategii innowacji w Polsce*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
 82. Rothwell, R. (1994), *Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends*, w: Dodgson M., Rothwell R., *The Handbook on Industrial Innovation*, London: Edward Elgar Publishing Limited, ss. 33-53.
 83. Santonen, T., J. Kaivooja, J. Suomala (2007), *Introduction to national*

- open innovation system (NOIS) paradigm. A Preliminary Concept for Interchange, Turku: Turku School of Economics.
84. Silva, C.N. (2004), 'Public-private partnership and urban governance: Towards a new concept of local government', in Barlow, Max and Doris Wastl-Walter (eds.), *New challenges in local and regional administration*, Aldershot UK, Burlington USA: Ashgate, ss. 73-84.
 85. Smith, K. (2000), 'Innovation as a systemic phenomenon: Rethinking the role of policy', *Innovation Management Study* 1 (1), 73-102.
 86. Srensen, E. (2006), 'Metagovernance: The changing role of politicians in processes of democratic governance', *The American Review of Public Administration* 36 (1), 98-114.
 87. Sotarauta, M. (2004), *Strategy Development in learning cities. From classical rhetoric towards dynamic capabilities*, SENTE Working Papers No. 8/2004, Tampere: University of Tampere.
 88. Sroka, J. (2008), *Deliberacja i rządzenie wielopasmowe. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
 89. Stoker, G. (1998a), 'Governance as theory: Five propositions', *International Social Science Review* 30 (1), 17-28.
 90. Stoker, G. (1998b), 'Public-private partnership and urban governance', in Pierre Jon (ed.), *Partnership in urban governance. European and American experience*, London: Macmillan, ss. 34-51.
 91. Stoker G. (2000), *The Challenge of Urban Governance*, [w:] Pierre J. (red.), *Debating governance. Authority, Steering and Democracy.*, Oxford University Press, Oxford
 92. UNDP (2006), *Measuring Democratic Governance. A framework for selecting pro-poor and gender sensitive indicators*, New York, Oslo: United Nations Development Programme, Oslo Governance Centre.
 93. UNDP (2007), *Governance Indicators: A Users' Guide*, Second edition, [/www.undp.org/oslocentre/docs07/undp_users_guide_online_version.pdf](http://www.undp.org/oslocentre/docs07/undp_users_guide_online_version.pdf) (2.10.2009).
 94. Valler, D., A. Wood and P. North (2000), 'Local governance and local business interests: A critical review', *Progress in Human Geography* 24 (3), 409-428.
 95. Williams, A., A. Siddique (2008), 'The use (and abuse) of governance indicators in economics: a review', *Economics of Governance* 9, 131-175.
 96. Work R. (2002), *The Role of Participation and Partnership in Decentralised Governance. A Brief Synthesis of Policy Lessons and Recommendations of Nine Country Case Studies on Service Delivery for The Poor*, United Nations Development Programme, New York
 97. Wyginternational IMC Consulting (2006), *Przeprowadzenie ewaluacji procesu wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji 15 regionów*

Polski pod kątem implementacji projektów wynikających ze strategii.
Raport końcowy, www.pi.gov.pl/upload/dokumenty/ris/Ewaluacja_raport/Raport_koncowy_Ewaluacja_RSI_2006.pdf, 12.02.2007.



Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przy Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Główny nurt działalności badawczo-naukowej Instytutu EEDRI

- Regiony wiedzy (regionalne strategie innowacji, klastry regionalne, sektorowe systemy innowacji i polityka wspierania innowacji, innowacyjne instrumenty zarządzania regionem)
- Nowoczesne instrumenty zarządzania regionem i firmą (foresight regionalny i technologiczny, benchmarking, audyt technologiczny i innowacyjny, governance, monitoring i ewaluacja)
- Przedsiębiorczość i polityka wsparcia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (otoczenie przyjazne dla rozwoju MSP, w tym obniżanie barier administracyjnych, krajowe i międzynarodowe inicjatywy na rzecz wspierania MSP, dobre praktyki)
- Integracja europejska (teoria integracji, ekonomiczne konsekwencje integracji)
- Internacjonalizacja MSP (teoria internacjonalizacji, internacjonalizacja i globalizacja MSP, współpraca transgraniczna i międzynarodowa)

Dobre współzrządzenie jako klucz do budowy regionalnych systemów innowacji

Obecnie, najlepsze efekty związane zarówno z planowaniem, jak i wdrażaniem polityk publicznych odnoszą te regiony, w których kultura polecenia zastępowana jest przez podejście oparte o zasady dobrego współzrządzenia (good governance), przewidujące prowadzenie przez władze i administrację dialogu oraz uwzględnianie głosu podmiotów i grup pozostających w sferze oddziaływania tych polityk.

Jednocześnie, ze względu na fakt, że innowacje stanowią jeden z najważniejszych czynników rozwoju regionalnego, kluczowego znaczenia nabiera rozpoznanie i zastosowanie w regionach tych metod i praktyk, które uwzględniając złożoność procesu innowacyjnego, spełniają zarazem wymogi dobrego współzrządzenia.

Autorzy niniejszej publikacji, przybliżają tematykę dobrego współzrządzenia w kontekście budowy regionalnych systemów innowacji, z jednej strony przedstawiając źródła i dotychczasowe zastosowanie tego podejścia, jak też proponując - w formie wskaźników pomiaru jakości dobrego współzrządzenia regionalnym systemem innowacji - konkretne rozwiązania i rekomendacje w zakresie ich zastosowania.

ISBN: 978-83-60230-77-0



POMOC TECHNICZNA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO

