

Metodyka formułowania Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji

Wersja skrócona



Styczeń, 2019

Metodyka formułowania Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji

Dokument strategiczny – wersja skrócona

Partnerzy Projektu



Kouvola.innovation



Ten dokument jest skróconą wersją publikacji "Metodyka formułowania Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji - dokument strategiczny"

Autorzy:

Robert Girejko (Białystok University of Technology) - editor
Mirko Kruse (Hamburg Institute of International Economics)
Wiesław Urban (Białystok University of Technology)
Jan Wedemeier (Hamburg Institute of International Economics)

Dokument został przygotowany przez konsorcjum partnerów projektu GoSmart BSR:

- Białystok University of Technology (BUT) (lead partner) - Poland
- Podlaska Regional Development Foundation (PRDF) - Poland
- Vidzeme Planning Region (VPR) – Latvia
- Valga Town Government (VTG) – Estonia
- Public Institution Lithuanian Innovation Centre (LIC) - Lithuania
- Kouvola Innovation Ltd. (KI) - Finland
- Hamburg Institute of International Economics (HWWI) – Germany
- Business Aabenraa (BA) - Denmark

Zastrzeżenia

Powielanie dozwolone pod warunkiem podania źródła. Niniejsza publikacja została przygotowana przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej. Poglądy i opinie przedstawione w publikacji dotyczą projektu GoSmart BSR i nie muszą odzwierciedlać stanowiska Unii Europejskiej.

Oświadczenie o oryginalności publikacji

Poniższy materiał zawiera oryginalne nieopublikowane prace, chyba że wyraźnie zaznaczono inaczej. Wykorzystanie wcześniej opublikowanych materiałów i dzieł innych osób zostało dokonane poprzez podanie źródła, cytowanie lub jedno i drugie.

Spis treści

1. Wprowadzenie	5
2. O metodyce	6
A. Moduł szczegółowy	7
B. Moduł ogólny	10
3. Zastosowanie metodyki	11
A. Moduł szczegółowy – identyfikacja Trans-3	12
Etap 1: Poszukiwanie zestawu wspólnych obszarów priorytetowych	12
Etap 2: Weryfikacja priorytetów dla regionów docelowych	13
Etap 3: Przegląd rynków i trendów technologicznych	14
Etap 4: Ocena potencjału umiędzynarodowienia	15
Etap 5: Konsultacje z interesariuszami i inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości	15
B. Moduł ogólny – zarządzanie Trans-S3	16
1. Zarządzanie	16
2. Wspólna wizja	17
3. Plan działania	17
4. Monitorowanie i ewaluacja	18
4. Finalne opracowanie priorytetowych obszarów inteligentnych specjalizacji Trans-S3 i dalsze działania	19
1. Ostateczne priorytety i dziedziny Trans-S3	19
2. SWOT	22
3. Plan działania	23
4. Monitoring i ewaluacja	25
5. Podsumowanie	26
A. Wnioski i zdobyta wiedza	26
B. Rekomendacje dotyczące polityki	26

1. Wprowadzenie

Niniejszy dokument jest skróconą wersją publikacji "Metodyka formułowania Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji – dokument strategiczny". Jego celem jest dostarczenie krótkiej informacji na temat proponowanej metodyki.

Metodyka formułowania Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji (Trans-S3) została opracowana i zastosowana w projekcie "Wzmocnienie inteligentnych specjalizacji poprzez wspieranie współpracy transnarodowej" (GoSmart BSR) w ramach Programu Interreg Baltic Sea Region Unii Europejskiej 2014-2020. Głównym powodem opracowania Trans-S3 przez partnerów projektu GoSmart BSR, było stwierdzenie, że **nadrzędnym celem strategii inteligentnych specjalizacji jest osiągnięcie globalnej konkurencyjności regionów**. Z perspektywy regionu, globalna konkurencyjność może oznaczać tylko jedno — osiągnięcie silnej pozycji w globalnych sieciach wartości. W tym sensie inteligentne specjalizacje nie mogą zostać osiągnięte bez angażowania się w międzynarodową konkurencję i współpracę (internacjonalizacja). Metodyka Trans-S3 umożliwia przejście od koncepcji regionu konkurencyjnego do koncepcji konkurencyjnej grupy.

Strategie inteligentnych specjalizacji (S3) są uważane za nowe i obiecujące narzędzie polityczne, służące budowaniu gospodarek opartych na wiedzy i bardziej konkurencyjnych. Istotą S3 jest koncentracja zasobów publicznych na inwestowaniu w wiedzę w wybranych działaniach, w celu wzmocnienia lub rozwoju przewagi komparatywnej w trzech ważnych wymiarach:¹

- specjalizacji naukowej, technologicznej i ekonomicznej;
- inteligencji politycznej w celu zidentyfikowania obecnych lub przyszłych dziedzin generujących korzyści;
- podejściu do zarządzania, w którym kluczową rolę odgrywają regiony, podmioty prywatne i przedsiębiorcy.

W Unii Europejskiej S3 są silnie ukierunkowane regionalnie, ponieważ są ściśle powiązane i zintegrowane z polityką rozwoju regionalnego (spójność) w celu uczynienia innowacji priorytetem dla wszystkich regionów, usprawnienia procesów innowacyjnych, skoncentrowania inwestycji i stworzenia synergii między polityką europejską i finansowaniem, uzupełniając krajowe i regionalne programy i inwestycje prywatne. Obecnie większość regionów UE stosuje strategie inteligentnych specjalizacji. Regionalne i krajowe strategie badań i innowacji na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3, S3) to zintegrowane, ukierunkowane terytorialnie dokumenty dotyczące transformacji gospodarczej, które:²

- kładą nacisk na wsparcie polityczne i inwestycje w kluczowe priorytety krajowe / regionalne, wyzwania i potrzeby w zakresie rozwoju opartego na wiedzy;
- opierają się na mocnych stronach i potencjalnych zaletach każdego kraju / regionu;
- wspierają innowacje technologiczne i stosowane w praktyce oraz stymulują rozwój inwestycji sektora prywatnego;
- przygotowują różne zainteresowane strony do pełnego zaangażowania oraz zachęcają do innowacji i eksperymentowania;
- są oparte na dowodach, obejmują systemy monitorowania i oceny.

Chociaż korzyści płynące z RIS3 / S3 nie zostały jeszcze dokładnie zbadane, istnieją sygnały, że opracowanie i wdrożenie tych strategii może przynieść korzyści regionalnym (i krajowym) strukturom gospodarczym. Mogą one wynikać z większej liczby kontaktów między biznesem a nauką, rozwoju

¹ European Commission (2009). Knowledge for Growth, http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/selected_papers_en.pdf

² European Commission (2014). National/regional innovation strategies for smart specialisation (RIS). http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_en.pdf

inwestycji, przyciągania talentów do centrów innowacji oraz intensywniejszej współpracy między małymi i średnimi przedsiębiorstwami (MŚP), prowadzącej do lepszych wyników gospodarczych.

2. O metodyce

Opracowanie Trans-S3 dla wielu regionów było jednym z głównych elementów projektu „GoSmart BSR Wzmocnienie inteligentnych specjalizacji poprzez wspieranie transnarodowej współpracy”. Jest on adresowany do mniej innowacyjnych i słabiej rozwiniętych regionów Morza Bałtyckiego, które poprzez wzajemne uczenie się, przełożenie S3 na praktyczne wspólne działania MŚP i stosowanie najlepszych praktyk z bardziej rozwiniętych regionów, mogą stać się bardziej konkurencyjne. Projekt jest w pełni zintegrowany z koncepcją S3 i ma na celu wspieranie efektywnej współpracy między sektorem przemysłu, sektorem badań i rozwoju (B + R) a władzami publicznymi w ujęciu transnarodowym. Proponowana metodyka Trans-S3, chociaż stworzona w kontekście projektu GoSmart BSR, **może być szeroko stosowana w każdej sytuacji, gdy wiele regionów próbuje zintensyfikować współpracę w oparciu o koncepcję inteligentnych specjalizacji**.

Kluczowym elementem Trans-S3 jest określenie wspólnych obszarów priorytetowych inteligentnych specjalizacji oraz dziedzin gospodarczych dla grup regionów, a nie tylko dla jednego z nich. Metodyka Trans-S3 ma na celu zapewnienie "przepisu", w jaki sposób opracować i zarządzać ponadnarodowymi inteligentnymi specjalizacjami. W ramach "standardowego" zastosowania metodyki S3, stosowanej w całej Unii Europejskiej w większości na poziomie regionu (rzadziej kraju), opracowano i rozwinięto zestaw następujących sześciu kroków:³

1. Analiza potencjału innowacji w regionie.
2. Stworzenie silnej i kompleksowej struktury współzrządzenia.
3. Opracowanie wspólnej wizji przyszłości regionu.
4. Wybór ograniczonej liczby priorytetów/dziedzin rozwoju regionalnego.
5. Ustalenie spójnych zestawów polityk.
6. Integracja mechanizmów monitorowania i oceny.

Biorąc pod uwagę wszystkie te elementy, dokonano ich adaptacji do potrzeb regionów GoSmart, w wyniku czego metodyka Trans-S3 została rozbudowana. Składa się ona z dwóch głównych elementów:

A. "Moduł szczegółowy – identyfikacja Trans-S3" oznacza wszystkie etapy, które prowadzą do wyboru inteligentnych priorytetów i dziedzin na poziomie transnarodowym. Obejmuje on następujące etapy:

1. Poszukiwanie zestawu wspólnych obszarów priorytetowych (określenie priorytetów wstępnych).
2. Weryfikacja priorytetów dla regionów docelowych (zweryfikowanie priorytetów).
3. Przegląd rynków i trendów technologicznych (udoskonalenie priorytetów).
4. Ocena potencjału umiędzynarodowienia (ocena priorytetów).
5. Konsultacje z interesariuszami i inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości (ustalenie priorytetów).

B. "Moduł ogólny – zarządzanie Trans-S3" oznacza elementy, które muszą towarzyszyć identyfikacji obszarów priorytetowych inteligentnych specjalizacji i są opisane w końcowej części dokumentu. Jednocześnie należy podkreślić, że moduł zarządzanie Trans-S3 reguluje zarówno wszystkie etapy, jak i całą strategię. Obejmuje on następujące elementy:

1. Zarządzanie.
2. Wspólna wizja.

³ European Commission: Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3) , 2012, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf (retrieved 1.02.2018)

3. Plan działania.
4. Monitorowanie i ocena.

Na podstawie tych dwóch powiązanych ze sobą modułów można wypracować efekt końcowy, którym jest Trans-S3. Należy wyjaśnić, że zorientowana na przyszłość część strategii ma raczej wąski zakres, ponieważ została wstępnie zdefiniowana przez partnerów jeszcze przed zaangażowaniem się w projekt i skoncentrowana na międzynarodowych wspólnych inteligentnych strategiach skierowanych do sektora MŚP. Oczywiście, inne Trans-S3 mogą przybrać formę "pełnoprawnych" strategii, w zależności od konkretnych celów i porozumień zawartych między uczestniczącymi regionami.

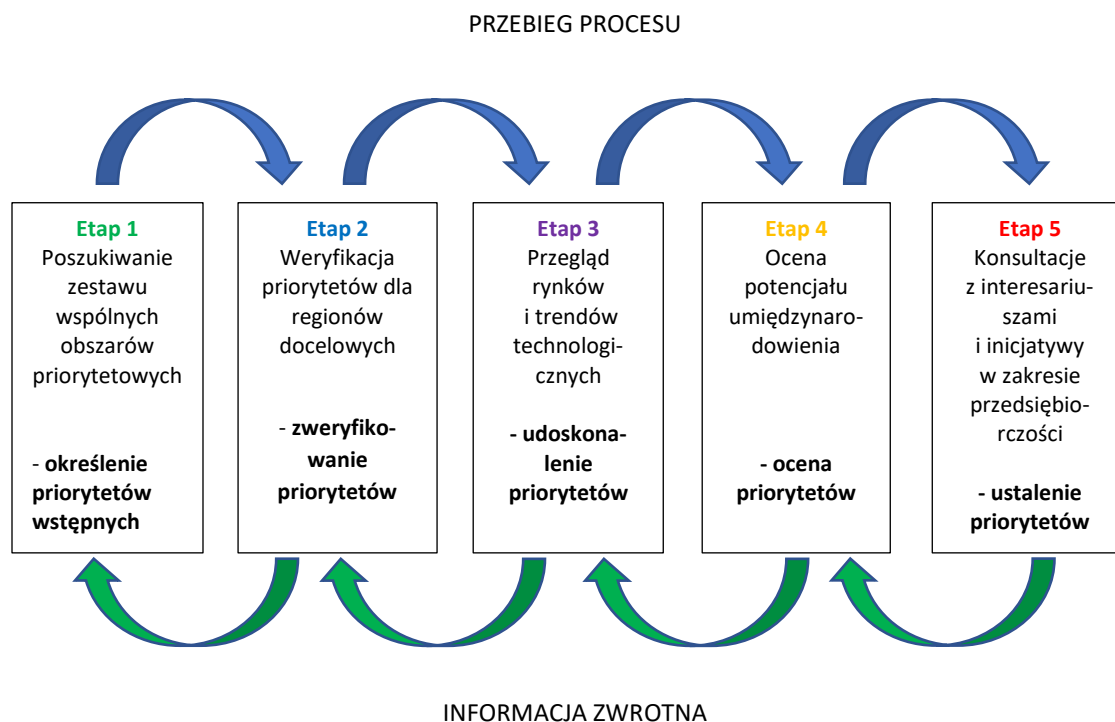
A. Moduł szczegółowy

Proces identyfikacji Trans-S3 opisano poniżej w postaci pięciu prostych logicznych etapów, w których zastosowano różne zestawy metod analitycznych i konsultacyjnych, wraz z ich oczekiwanymi rezultatami.

Etapy 1-5 mają bezpośrednie zastosowanie w sytuacji, gdy każdy z docelowych obszarów posiada swoje własne S3 (regionalne, krajowe lub oba rodzaje). W tym przypadku, znalezienie wspólnych obszarów inteligentnych specjalizacji i dziedzin gospodarczych, w prosty sposób opisanych, polega na wyborze wspólnych zestawów tych specjalizacji i dalszym jego dopracowaniu poprzez przeprowadzenie odpowiednich analiz z udziałem różnych zainteresowanych stron.

Postępowanie według proponowanych etapów 1-5 prowadzi do ustalenia priorytetów Trans-S3 i określonych dziedzin w spójny, logiczny i zintegrowany sposób, zgodnie z koncepcją strategii inteligentnych specjalizacji przedstawioną na rysunku 4. Ważne jest, aby pamiętać, że cały proces jest wielokrotnie powtarzany (weryfikacje i walidacje są przeprowadzane na wszystkich etapach), silnie partycypacyjny i pozwalający na uzyskanie bogatej informacji zwrotnej.

Rysunek 1: Moduł szczegółowy – identyfikacja Trans-S3



Źródło: Opracowanie własne.

Etap 1: Poszukiwanie wspólnego zestawu obszarów priorytetowych

Zakładając, że dla danych obszarów istnieją formalnie przyjęte S3 (na różnych poziomach regionalnych i/lub krajowych), pierwszym zadaniem analizy jest porównanie zestawów obszarów priorytetowych inteligentnych specjalizacji na poziomie krajowym (wysoki poziom) oraz zidentyfikowanie wspólnych obszarów. Analizując S3 na poziomie krajowym, stosunkowo łatwo jest wyszczególnić wszystkie obszary priorytetowe inteligentnych specjalizacji w zainteresowanych krajach (i regionach pośrednich, o ile nie ma znaczącego konfliktu między poziomem krajowym i regionalnym). Szybko okazuje się, że istnieją obszary priorytetowe, które są wspólne dla większości krajów i należy je uznać za pierwsze wspólne obszary priorytetowe inteligentnych specjalizacji wśród docelowych regionów / krajów. Granica między obszarami wspólnego i nadzwyczajnego priorytetu musi zostać określona przez ekspertów. Można przy tym zastosować zwykłą zasadę „większości mniejszości”. Oczywiście, im więcej regionów / krajów ma wspólne obszary priorytetowe, tym silniejszy argument, aby uznać je za wspólne. W wyniku powyższej analizy i zastosowania kombinacji metod selekcji wstępne Trans-S3 (wspólne obszary priorytetowe inteligentnych specjalizacji i ich podstawowe wspólne dziedziny wiedzy, sektory / podsektory, technologie i tematy) zostają określone. Rezultatem tego etapu jest **wstępna identyfikacja i podwójna definicja Trans-S3**, zarówno pod względem ogólnych inteligentnych obszarów priorytetowych, jak i ich podstawowych i bardziej szczegółowych dziedzin.

Etap 2: Weryfikacja priorytetów dla regionów docelowych

Kolejny etap wynika z konieczności dokonania weryfikacji i profilowania obszarów docelowych. Główne przyczyny takiego postępowania są następujące:

- resetowanie punktów odniesienia dla priorytetowych obszarów i dziedzin z tych, które zostały zastosowane przy opracowaniu poszczególnych krajowych lub regionalnych Strategii Inteligentnych Specjalizacji S3;
- ponowne sprawdzenie, czy zidentyfikowane obszary priorytetowe inteligentnych specjalizacji (i ich podstawowe dziedziny) są obecnie statystycznie istotne, (t.j. w czasie opracowywania Trans - S3);
- wprowadzenie do procesu aktualnych twardych dowodów, ponieważ niektóre (jeśli nie większość) ze strategii inteligentnych specjalizacji posiadają pewien stopień normatywnego kształtowania polityki lub nawet „myślenia życzeniowego”.

Prawdopodobnie pierwszy powód jest najbardziej krytycznym punktem. Jeśli istniejąca Strategia Inteligentnych Specjalizacji S3 została zdefiniowana na podstawie obszaru odniesienia, obecna perspektywa zmienia się całkowicie. Aby to zilustrować, podstawowym narzędziem statystycznym stosowanym do opracowania Strategii Inteligentnych Specjalizacji S3 jest Wskaźnik Lokalizacji (WL), który na poziomie regionalnym porównuje koncentrację sektora danego przemysłu w regionie z danym krajem (lub większy region zawierający analizowane dane). Na poziomie krajowym Wskaźnik Lokalizacji⁴ porównuje koncentrację danego sektora w danym kraju do większego terytorium (grupy krajów, takich jak na przykład Unia Europejska lub region Morza Bałtyckiego). Przeprowadzenie analizy statystycznej podczas opracowania Trans - S3 jest również uzasadnione faktem, że zazwyczaj sytuacja jest taka, że istniejące indywidualne strategie inteligentnych specjalizacji zostały opracowane i przyjęte kilka lat temu. Strategie te, chociaż nadal mogą być obowiązujące, jednak nie wszystkie były regularnie przeglądane i aktualizowane, podczas, gdy uwarunkowania ekonomiczne i technologie uległy zmianie. Należy również rozważyć nowe priorytety i dziedziny, w zakresie, w jakim dane statystyczne potwierdzają ich trafność i znaczenie. Dzięki ponownemu przeglądowi i profilowaniu docelowych obszarów, można **zweryfikować wstępnie zidentyfikowane Strategie Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji**, którymi są niektóre obszary priorytetowe inteligentnych specjalizacji, a ich podstawowe dziedziny można dodawać lub eliminować w oparciu o sprawdzone dane statystyczne.

Etap 3: Przegląd rynków i trendów technologicznych

⁴ Wskaźnik Lokalizacji służy do ilościowego określenia porównania, w jaki sposób skoncentrowana lub dominująca dana branża, klastery, zawód lub grupa demograficzna znajdująca się na danym terytorium (np. region) odnosi się do większego obszaru (np. kraj). Wskaźnik Lokalizacji może ujawnić, co sprawia, że dany region jest wyspecjalizowany lub unikalny w porównaniu z większym obszarem odniesienia.

Etap 3 jest nieco podobny do poprzedniego, ale badane są w nim inne aspekty mające silny wpływ na Strategię Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji. Podczas gdy dane statyczne oraz informacje z przeszłości są przedmiotem analizy w ramach etapu 2, ten etap jest bardziej zorientowany na otoczenie oraz przyszłość. Analizowane są odpowiednie rynki i trendy technologiczne wpływające na docelowe obszary, w oparciu o dane statystyczne, prognozy branżowe i technologiczne, analizę jakościową lub analizy foresight. Trendy rynkowe, branżowe i technologiczne powinny być gromadzone i analizowane poprzez analizę ogólnie dostępnych publikacji, takich jak czasopisma branżowe i technologiczne lub publikacje udostępniane przez uznane instytucje. Należy brać pod uwagę zarówno argumenty za, jak i przeciw pierwotnie zidentyfikowanym Trans-S3 (obszary priorytetowe i konkretne dziedziny) w celu określenia wpływu trendu rynkowego i technologicznego. Ponownie, niektóre obszary priorytetowe i dziedziny podstawowe strategii inteligentnych specjalizacji w układzie transnarodowym mogą być dodawane lub eliminowane w oparciu o przekonujące argumenty. **Ten etap zapewnia kolejną ważną weryfikację początkowej Strategii Trans – S3 i udoskonala ją.**

Etap 4: Ocena potencjału umiędzynarodowienia

Oszacowanie potencjału wcześniej zidentyfikowanych, zweryfikowanych i udoskonalonych inteligentnych priorytetów i dziedzin (w etapach 1-3) jest bardzo istotne, ponieważ aspekty transregionalne/transnarodowe stanowią rdzeń koncepcji Trans – S3. Tutaj skupiono się na pragmatycznych i aplikacyjnych aspektach Trans – S3. Chociaż początkowe i w jakiś sposób już zatwierdzone inteligentne priorytety i dziedziny wydają się być gotowe, nie wszystkie z nich są podatne na bycie przedmiotem ponadregionalnej / transnarodowej współpracy. Będzie to zależeć od wielu czynników, m.in. od atrakcyjności obsługiwanych nisz rynkowych, zbieżności zaangażowanych obszarów pod względem zaawansowania technologicznego, istnienia wyraźnych przewag komparatywnych, przepisów prawnych ułatwiających stworzenie wspólnych operacji, outsourcing, inwestycji bezpośrednich. Nawet powiązania kulturowe i różnice między zaangażowanymi terytoriami mogą mieć znaczący wpływ. Możliwe jest również zastosowanie różnych metod oceny (ilościowych, jakościowych i konsultacyjnych). Dziedziny Trans – S3, które otrzymają wysokie (wystarczająco wysokie) wyniki / rankingi powinny być dalej brane pod uwagę, w celu ustalenia ostatecznej zawartości Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji.

Etap 5: Konsultacje z interesariuszami i inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości

Dane wyjściowe z wszystkich poprzednich etapów (1-4) stanowią dane wejściowe do końcowego etapu w opracowaniu Trans – S3. Ten etap dotyczy zaangażowania interesariuszy, szerokich konsultacji i prowadzenia tzw. Procesu Rozwoju Przedsiębiorczości (EDP), który:

- zachęca i zapewnia zintegrowane i interaktywne oddolne zaangażowanie uczestników reprezentujących wszystkie środowiska poczwórnej helisy (polityka, biznes, nauka, sektor pozarządowy), dzięki którym można ocenić proponowane inteligentne dziedziny i zidentyfikować nowe potencjalne, w większości zorientowane na rynek i / lub możliwości technologiczne zidentyfikowane w procesie;
- zapewnia środek do integracji wiedzy w zakresie przedsiębiorczości wielu środowisk i instytucji poprzez częstsze i silniejsze nawiązywanie relacji i partnerstw.

Do Procesu Rozwoju Przedsiębiorczości (EDP) można wykorzystać wiele narzędzi, takich jak platformy komunikacyjne, w tym transregionalne / transnarodowe, dostarczanie informacji na temat wschodzących rynków i możliwości technologicznych, budowanie sieci i stowarzyszeń, tworzenie klastrów, informacje o rozszerzeniu technologii i usługi, konsultacje online, warsztaty. Ważną kwestią jest to, aby zachęcać interesariuszy do udziału tak samo jak do wyrażania niekonwencjonalnych pomysłów. Etap szeroko zakrojonych konsultacji ze zintegrowanym Procesem Rozwoju Przedsiębiorczości (EDP) jest ostatnim krokiem dojścia do Trans – S3. Jak zaproponowano wcześniej, **Strategia Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji (Trans – S3) jest zdefiniowana w kategoriach obszarów priorytetowych inteligentnych specjalizacji i określonych dziedzin. W tym momencie Trans – S3 można uznać za ustaloną.**

Należy zauważyć, że chociaż konsultacje z interesariuszami i odkrywanie przedsiębiorców są podkreślane w tym ostatnim etapie, powinny one być obecne we wszystkich fazach i elementach opracowania i zarządzania Trans – S3. Każdy rodzaj decyzji i dyskusji powinien obejmować kluczowych interesariuszy i umożliwić wszystkim wniesienie uwag. Niektóre niestandardowe spostrzeżenia mogą być bardzo przydatne dla ogólnego zrozumienia sytuacji i budowania konsensusu, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym.

B. Moduł ogólny

Moduł zarządzania (ogólny) Trans – S3, zróżnicowany ale nierozzerwalnie związany z modulem szczegółowym, umożliwia identyfikację inteligentnych priorytetów przeprowadzoną w sposób celowy, uzgodniony i racjonalny, a po przyjęciu Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji – skuteczne jej wdrożenie. Elementy składające się na ten moduł zarządzania są dość ogólne i mają zastosowanie niezależnie od kontekstu geograficznego, nie różnią się więc zbytnio od typowych regionalnych (lub krajowych) Strategii Inteligentnych Specjalizacji (S3) i Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji (Trans – S3). W związku z tym, standardową metodologię Strategii Inteligentnych Specjalizacji S3 można stosować bez większych modyfikacji. Aby uniknąć nieporozumień w zakresie stosowania odpowiednich i zalecanych metod związanych z modulem ogólnym Trans – S3, które w istocie wynikają bezpośrednio ze standardowych metod Strategii Inteligentnych Specjalizacji (S3)⁵, te drugie jedynie podsumowano poniżej.

Element 1: Zarządzanie

Zarządzanie polega w dużej mierze na zapewnieniu przejrzystości, partycypacji i własności. W kontekście Trans – S3 oznacza to opracowanie i stosowanie skutecznych mechanizmów w celu:

- przyciągnięcia różnych grup interesariuszy, reprezentujących optymalnie poczwórną helisę (politykę, biznes, naukę, sektor pozarządowy);
- wspólnej pracy nad Trans – S3, a następnie wspólnego wdrażania strategii w różnych realiach geograficznych, gospodarczych, politycznych i kulturowych.

Ten drugi aspekt zarządzania Trans – S3 stanowi większe wyzwanie, gdyż różnice między krajami (regionami w różnych krajach) w zakresie planowania strategicznego i koordynacji stanowią czasami bardzo dużą i ważną przeszkodę. Na przykład reprezentacja biznesu i wpływy polityczne różnią się w krajach, w których stowarzyszenia przedsiębiorców są obowiązkowe lub nieobowiązkowe. Władze publiczne w różnych kontekstach krajowych i ponadnarodowych posiadają różny stopień skuteczności, również w odniesieniu do polityki innowacyjnej. Te i inne realia różnych krajów i regionów sprawiają, że aspekty zarządzania Trans – S3 są trudne i wymagają wysokiej wrażliwości, dyplomacji i starań. W szerszym znaczeniu Trans – S3 musi brać pod uwagę wiele wysoce zróżnicowanych grup interesu, rynków i społeczeństw. Nic dziwnego, że należy ustanowić kilka organów zarządzających i działać w sposób skoordynowany na potrzeby Trans – S3. Zazwyczaj grupa sterująca, grupy ekspertów i grupy robocze o różnym zakresie, zadaniach i składzie muszą być powołane i wspierane.

Element 2: Wspólna wizja

W kontekście Trans – S3 nie można sformułować wspólnej wizji dotyczącej przyszłości regionu ponieważ strategia ta ma zastosowanie do wielu regionów (różniących się geograficznie, gospodarczo, politycznie i kulturowo). Konieczna jest większa koordynacja i działania komunikacyjne, aby doprowadzić uczestników do zgodnej wizji w kontekście ponadregionalnym / transnarodowym. Prace analityczne prowadzone w ramach określonego komponentu opracowania Trans – S3, w szczególności poprzez: profilowanie regionalne (etap 2), przegląd trendów rynkowych i technologicznych (etap 3), szerokie konsultacje (etap 5), przyczyniają się do wypracowania wspólnego zrozumienia obecnej sytuacji i przyszłych scenariuszy podzielanych przez zaangażowane regiony. W reakcji na te scenariusze, szerokie wyzwania i możliwości, można osiągnąć i promować wspólną wizję dotyczącą programu Trans – S3.

W kontekście Trans – S3 równie ważna wydaje się komunikacja dwukierunkowa wśród zaangażowanych regionów przy jednoczesnym budowaniu konsensusu, a także w kierunku partnerów zewnętrznych i szerokich grup interesariuszy promujących ideę formułowania i wdrażania wspólnej międzynarodowej strategii. Jest to uzasadnione wyższym stopniem braku spójności między regionami z różnych krajów w porównaniu z jednym lub kilkoma regionami z jednego kraju.

Element 3: Plan działania

⁵ Komisja Europejska: Przewodnik po Strategiiach Badań i Innowacji na rzecz Inteligentnych Specjalizacji (RIS 3), 2012, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf (pobrane: 1.02.2018).

W przypadku Strategii Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji (Trans-S3), z powodu różnic w realiach politycznych i w politykach regionalnych wymienionych regionów docelowych, niezwykle trudne jest stworzenie kompletnego i spójnego zestawu polityk, pojedynczych instrumentów, wspólnych budżetów itp. Niezbędne i możliwe jest jednak uzgodnienie i opracowanie co najmniej jednej prostej mapy lub planu działania, zawierającej to, co zostanie wykonane przez regiony partnerskie w celu osiągnięcia uzgodnionych celów Trans-S3. Plany działania Trans-S3 będą koncentrowały się przede wszystkim na tym, co mogą zrobić wspólnie i / lub osobno zaangażowane regiony, przy zachowaniu tej samej podstawowej logiki i oczekiwanych efektów w odniesieniu do stosowanych instrumentów polityki i systemów wsparcia. Można oczekiwać, że regiony opracowujące wspólną strategię ponadnarodowych inteligentnych specjalizacji zgodzą się np. na:

- modyfikację swoich podstawowych regionalnych Strategii Inteligentnych Specjalizacji (S3) w sposób uwzględniający bardziej intensywną współpracę międzyregionalną w zakresie badań i rozwoju;
- budowę lub rozwój wspólnych / takich samych systemów wsparcia dla niektórych aspektów ich badań, rozwoju i innowacji;
- połączoną promocję wspólnych rozwiązań oraz informację o obawach innych regionów i decydentów na poziomie krajowym i wyższym, np. przywódców UE.

Stosunkowo prosta mapa i plany działania w ramach Trans-S3 mogą być skuteczne pomimo zwykle niemożliwej pełnej integracji instrumentów polityki i finansowania – wystarczy, że partnerzy dostosują swoje instrumenty i budżety do tych samych celów strategicznych, a następnie skoordynują i zmonitorują wdrażanie Trans-S3. Wspólne projekty pilotażowe na bazie Trans-S3 mogą być szczególnie interesujące, ponieważ otwierają więcej opcji dotyczących polityki i finansowania umożliwiających osiągnięcie uzgodnionych celów ponadregionalnych / transnarodowych. Wnioski z takich wspólnych projektów mogą być ponownie zintegrowane z kolejnymi cyklami Trans-S3 oraz na wiele sposobów włączone do głównego nurtu.

Element 4: Monitorowanie i ewaluacja

Monitorowanie i ewaluację (M&E) należy uznać za nieodzowny podsystem każdej strategii. To samo, pomimo wyzwań związanych z budowaniem współwłasności i odpowiedzialności partnerów, dotyczy Trans-S3. Aby system M&E Trans-S3 był efektywny, musi być zdefiniowany w wymierny sposób na wszystkich poziomach strategicznych (cele ogólne, cele szczegółowe, wskaźniki rezultatu i produktu itd.). Interpretacja Trans-S3, podobnie jak zmiany strategicznego kontekstu pomiędzy regionami partnerskimi i środowiskami zewnętrznymi, np. globalne wyzwania społeczne, dynamika rynków i nowe trendy technologiczne muszą zostać ujęte w M&E, co umożliwi aktualizację i dostosowanie Trans-S3 w ten sposób, aby pomimo zmieniających się warunków, możliwe było osiągnięcie ostatecznych celów. W większości przypadków elementy M&E Trans-S3 zostaną wyrażone w samej strategii i odzwierciedlone w powiązanym planie działania (element nr 3 opisany powyżej). System wzajemnej oceny może być zarówno użytecznym elementem monitorowania i oceny Trans-S3 jak i czynnikiem motywującym dla współpracujących regionów.

3. Zastosowanie metodyki

Aplikacja metodyki Trans-S3 została krótko przedstawiona poniżej i jest wynikiem prac przeprowadzonych w ramach projektu GoSmart BSR w 2018 r. Doświadczenia te odnoszą się do siedmiu regionów docelowych, które połączyły siły, tworząc partnerstwo GoSmart BSR (kraj, nazwa NUTS2 / NUTS3 i skrót):

- Dania – Region Syddanmark (NUTS2 – DK03);
- Estonia – Południowa Estonia (NUTS3 – EE008);
- Finlandia – Kymenlaakso (NUTS3 – FI1C4);
- Niemcy – Hamburg (NUTS 2 – DE600);
- Łotwa – Vidzeme (NUTS3 – LV008);
- Litwa – Litwa (NUTS2 – LT01);
- Polska – Podlaskie (NUTS2 – PL34).

Warto zauważyć, że regiony te są bardzo zróżnicowane pod względem wielkości (powierzchni, liczby ludności), cech przestrzennych i funkcjonalnych (metropolitalnych, stołecznych, wiejskich, mieszanych) oraz kategorii

statystycznej (NUTS1, NUTS2, NUTS3). Ponadto, różnią się pod względem poziomu rozwoju regionalnego i innowacyjności, na co wskazują m.in. różne poziomy ich regionalnych indeksów UE 2020 i wydatków na badania i rozwój jako udział w produkcie krajowym brutto (PKB). Ta różnorodność cech regionalnych pociągnęła za sobą pewne wyzwania, zwłaszcza w zakresie gromadzenia danych statystycznych i analiz. W niektórych przypadkach, szczególnie w odniesieniu do kategorii podregionów (NUTS3), prace analityczne przeprowadzono na podstawie informacji dostępnych dla ich odpowiedników w większych jednostkach (NUTS2).

12

A. Moduł szczegółowy – identyfikacja Trans-3

Etap 1: Poszukiwanie zestawu wspólnych obszarów priorytetowych

Partnerzy projektu GoSmart BSR zrealizowali ten etap w okresie od lutego do marca 2018 r., zaczynając od analizy obszarów priorytetowych S3 w siedmiu krajach uczestniczących w projekcie, na podstawie informacji ogólnych opublikowanych przez Komisję Europejską. Doprowadziło to do zidentyfikowania silnych "kandydatów" do priorytetowych obszarów Trans-S3, które znalazły się na liście, oraz słabych "kandydatów", którzy (na chwilę obecną) zostali wykluczeni. Silnymi kandydatami do priorytetowych obszarów Trans-S3 były:

1. Działania w zakresie zdrowia ludzkiego i pracy społecznej (wszystkie kraje) – 7.
2. Kluczowe technologie wspomagające (wszystkie kraje z wyjątkiem Danii) – 6.
3. Produkcja i przemysł (wszystkie kraje poza Litwą) – 6.
4. Technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT) (wszystkie kraje z wyjątkiem Danii i Litwy) – 5.
5. Zrównoważone innowacje (cztery kraje: Dania, Finlandia, Niemcy, Polska) – 4.

Ponadto, wszystkie odpowiednie dokumenty S3 (przyjęte strategie) zostały przeanalizowane zarówno na poziomie regionalnym, jak i krajowym (NUTS1, NUTS2, NUTS3 – stosownie do przypadku), w celu określenia zarówno obszarów priorytetowych, jak i konkretnych dziedzin wspólnych dla większości regionów docelowych. Po tej analizie powstała wstępna lista priorytetów i dziedzin Trans-S3. Następujące dziedziny zostały początkowo wyłączone z listy, jako nie należące do wspólnych obszarów priorytetowych, chociaż zostały wskazane przez regiony docelowe:

- rolnictwo;
- przemysł budowlany i jego produkty, w tym inteligentne i energooszczędne budownictwo;
- innowacyjny transport i logistyka, w tym bezpieczne, inteligentne systemy transportowe i logistyczne;
- turystyka zdrowotna i usługi SPA, rekreacja i zrównoważona turystyka;
- kultura i przemysły kreatywne, przemysł oparty na doświadczeniu, inteligentne technologie kreatywne.

Po dokonaniu analizy, w regionach docelowych przeprowadzono konsultacje (w okresie od marca do maja 2018 r.), w wyniku których do listy Trans-S3 włączono następujące priorytetowe obszary i dziedziny:

- przemysł budowlany i jego produkty, w tym inteligentne i energooszczędne budownictwo, jako sektor, który może przynieść cenne możliwości współpracy dla kilku regionów (np. Kouvola / Kymenlaakso, Estonia i Litwa);
- innowacyjny transport i logistyka, w tym bezpieczne, inteligentne systemy transportowe i logistyczne, ze względu na to, że w odniesieniu do prawie wszystkich regionów transport i logistyka są kluczowymi dziedzinami. Jest to szczególnie istotne w przypadku regionów wyrównujących swoje szanse, nie połączonych w satysfakcjonujący sposób z jednolitym rynkiem europejskim – te regiony powinny traktować łączność jako strategiczny zasób;

12

- przemysł kulturalny i kreatywny, branże oparte na doświadczeniach, inteligentne technologie kreatywne, ponieważ przedsiębiorstwa sektora kultury i branży twórczej postrzegane są jako przedsiębiorstwa przekrojowe o charakterze innowacyjnym.

Ostatecznie, regiony partnerskie zdecydowały o wzięciu pod uwagę tych dodatkowych obszarów priorytetowych i dziedzin w kolejnych etapach identyfikacji Trans-S3.

Etap 2: Weryfikacja priorytetów dla regionów docelowych

Partnerzy projektu GoSmart BSR ocenili docelowe regiony (i kraje) pod względem ich pozycji w zakresie innowacyjności i poziomu zatrudnienia we wszystkich działaniach gospodarczych. Przeanalizowano aktualne regionalne wyniki w zakresie innowacji oraz dodatkowo, statystyczne analizy opisowe zastosowane do różnych działań gospodarczych powiązanych logicznie z priorytetami i dziedzinami inteligentnych specjalizacji. W oparciu o kryteria podobieństwa strukturalnego sektorów / podsektorów między regionami (zasada nr 1) i co najmniej połowę zainteresowanych regionów / państw mających wspólny obszar priorytetowy (zasada nr 2) uzyskano następujące wyniki:

- I. Regionalna specjalizacja w dziedzinie zatrudnienia w zakresie zdrowia ludzkiego i pracy socjalnej – brak;
- II. Regionalna specjalizacja w zakresie zatrudnienia w kluczowych technologiach wspomagających – brak;
- III. Regionalna specjalizacja w dziedzinie zatrudnienia w produkcji i przemyśle:
 - działania związane z żywnością (produkcja, usługi, sprzedaż hurtowa) – we wszystkich regionach;
 - działalność związana z drewnem – w pięciu z siedmiu regionów;
 - działania transportowe i logistyczne – we wszystkich regionach (z wyłączeniem zastosowania reguły nr 2);
 - działania związane z rolnictwem we wszystkich regionach (z wyjątkiem, gdy zastosowano zasadę nr 2);
 - działania budowlane we wszystkich regionach (z wyjątkiem, gdy zastosowano zasadę nr 2);
- IV. Regionalna specjalizacja w dziedzinie zatrudnienia w ICT:
 - działania związane z ICT/digitalizacją we wszystkich regionach;
- V. Zrównoważona innowacja:
 - działalność w zakresie bioekonomii i energii odnawialnej – w pięciu z siedmiu regionów.

Dokonując analizy wykazano, że obszary uznane w początkowym etapie za priorytetowe inteligentne specjalizacje nie mogą być zweryfikowane za pomocą danych ilościowych, co spowodowane było zarówno ograniczeniami statystycznymi jak i przyczynami politycznymi.

Ustalenie obszarów priorytetowych mogło być umotywowane politycznie lub strategicznie, pomimo braku spełnienia warunków wystąpienia specjalizacji w tym regionie. Statystyki ograniczone do kategorii działalności gospodarczej (NACE) prawdopodobnie nie obejmowałyby i nie wykazywały dziedzin obszarów priorytetowych sformułowanych w strategiach inteligentnych specjalizacji. Siedem regionów partnerskich: Syddanmark (DK03), Hamburg (DE60), Estonia (EE00), Łotwa (LV00), Litwa (LT00), Podlaskie (PL34) i Etelä-Suomi (FI1C) wskazało swoją specjalizację regionalną i wspólne obszary priorytetowe głównie w obszarze produkcji i przemysłu, a także w działalności związanej z rolnictwem / żywnością i drewnem oraz w budownictwie i transporcie. Kolejne specjalizacje regionalne były widoczne w ICT i działaniach na rzecz zrównoważonej innowacyjności – w przypadku obu obszarów priorytetowych można założyć strukturalne podobieństwa biznesowe. Zauważono również, że inteligentna specjalizacja nie specjalizuje się w określonym sektorze, np. działalności związanej z budownictwem wg klasyfikacji NACE, ale w aspekcie innowacyjności będącej wynikiem współpracy tego sektora, np. rzeczywistość rozszerzona dla działalności budowlanej wg klasyfikacji NACE. W związku z tym, konieczne były dalsze analizy, ze szczególnym uwzględnieniem trendów rynkowych i technologicznych.

Etap 3: Przegląd rynków i trendów technologicznych

Partnerzy projektu GoSmart BSR dokonali oceny trendów rynkowych i technologicznych, wykorzystując przy tym dostępne publikacje. Chodziło o zidentyfikowanie głównych wyzwań i trendów oraz uzupełnienie ich analizą właściwych obszarów działalności gospodarczej (NACE), odpowiadających globalnym zmianom. Uwzględniono wartości nominalne i dynamikę zatrudnienia. Zadanie zostało zrealizowane w okresie od kwietnia do czerwca 2018 r. Dokonano ogólnej analizy rozwoju regionalnego w zakresie trendów rynkowych i technologicznych oraz ich powiązań z inteligentnymi specjalizacjami, właściwymi dla regionów partnerskich. Nie można w pełni stwierdzić, że dokonany przegląd jest kompletny, głównie ze względu na złożoność i różnorodność występujących trendów, ale także niepewność co do rozwoju wydarzeń w przyszłości. Łączne wyniki pozwalają na wyodrębnienie następujących obszarów priorytetowych w zakresie inteligentnych specjalizacji:

- I. Regionalna specjalizacja w dziedzinie zatrudnienia w produkcji/przemysłu:
 - działalność związana z żywnością (produkcja, usługi, sprzedaż hurtowa) we wszystkich regionach;
 - działalność związana z przetwarzaniem drewna w pięciu z siedmiu regionów;
 - działalność transportowa i logistyczna we wszystkich regionach;
 - działalność związana z rolnictwem we wszystkich regionach;
 - działalność budowlana we wszystkich regionach.
- II. Regionalna specjalizacja w dziedzinie zatrudnienia w ICT:
 - działania związane z ICT/digitalizacją we wszystkich regionach
- III. Zrównoważone innowacje:
 - działalność w zakresie bio-ekonomii i energii odnawialnej w pięciu z siedmiu regionów.

Okazało się, że działalności o charakterze gospodarczym, oznaczone jako: "J Informacja i komunikacja", "M71 działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne" oraz "M72 badania naukowe i prace rozwojowe" nie wykazały wysokiego Wskaźnika Lokalizacji w poszczególnych regionach, ale ich ogólny roczny wskaźnik wzrostu okazał się niezwykle wysoki, z wyjątkiem Etelä-Suomi. Jest to jedna z gałęzi gospodarczych, wymagająca w układzie transnarodowym przekrojowego podejścia. Podsumowując trendy rynkowe i technologiczne, można znaleźć części wspólne oraz specjalizację w przyszłościowych dziedzinach, takich jak: biotechnologia, zdrowie i żywienie; technologie informacyjne i komunikacyjne / transformacja cyfrowa; mobilność, nanotechnologia i gospodarka obiegowa. Okazuje się, że działalności powiązane z fotoniką, bezpieczeństwem i produkcją nie zostały zakwalifikowane do regionalnych inteligentnych specjalizacji, chociaż reprezentujący je przedsiębiorstwa i "ukryci mistrzowie" mogą jeszcze zostać dostrzeżone w przyszłości. Niektóre rodzaje działalności gospodarczej w zakresie usług i energii wykazywały wysokie wskaźniki wzrostu, co doprowadziło do powstania zalecenia, aby zastanowić się nad tym, czy mogą to być w przyszłości obszary priorytetowe w zakresie inteligentnych specjalizacji.

Analiza wykazała, że wiele branż poddanych zmianom rynkowym i technologicznym, to sektory, odgrywające ważną rolę w regionach/krajach partnerskich: Syddanmark (DK03), Hamburg (DE60), Estonia (EE00), Łotwa (LV00), Litwa (LT00), Podlaskie (PL34) i Etelä-Suomi (FI1C). Ponadto zauważono, że niektóre z nich (takie jak J – ICT, Q – Zdrowie ludzi czy M72 – R & D w dziedzinie biotechnologii) były nie tylko wspólne dla regionów/krajów partnerskich, ale także w dużym stopniu były poddane przeobrażeniom rynkowym i technologicznym. Stwierdzono, że sektory zidentyfikowane jako te, które w szczególnie silny sposób zostały poddane przeobrażeniom o charakterze rynkowym i technologicznym, występujące intensywnie w regionach / krajach partnerskich, stanowią mocną podstawę do trwałej specjalizacji w przyszłości. Kolejnym wskaźnikiem okazał się trend działań NACE, potwierdzający pozytywny rozwój w ostatnich latach. Połączenie wysokiego WL, pozytywnego trendu w działalności gospodarczej i specyficznego sektora odzwierciedlonego w trendach rynkowych i technologicznych ma ogromne znaczenie dla regionów / krajów partnerskich i ich przyszłej sytuacji gospodarczej.

Etap 4: Ocena potencjału umiędzynarodowienia

Partnerzy projektu GoSmart BSR ocenili potencjał w zakresie internacjonalizacji zidentyfikowanych wcześniej priorytetów i dziedzin Trans-S3 na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród przedstawicieli regionów, partnerów wdrażających projekt i regionalnych/krajowych ekspertów zewnętrznych. W procesie badawczym, odbywającym się w okresie od maja do lipca 2018r., wykorzystane zostały podstawowe (główne) formy internacjonalizacji. Na tym poziomie analiza obejmowała każdą konkretną dziedzinę wiedzy, sektor/ podsektor, technologię i temat. Pomimo ograniczeń, narzędzie to pozwoliło na wyodrębnienie inteligentnych specjalizacji, które w przyszłości mogą być rozwijane w wymiarze międzyregionalnym/międzynarodowym. Wzięto pod uwagę następujące obszary i formy internacjonalizacji:

- A. Eksport - eksport i kooperacja w zakresie dystrybucji/marketingu.
- B. Sourcing - pozyskiwanie, import i uczestnictwo w międzynarodowych sieciach dostawczych, również outsourcing.
- C. Modele - spółki zależne, franchising, licencjonowanie za granicą, bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI), inne formy modeli biznesowych, opartych na ekspansji.
- D. Klastering - udział w złożonych międzynarodowych sektorowych sieciach / klastrach skupionych na wspólnie tworzonych strategiach i działaniach, związanych ze wszystkimi formami internacjonalizacji.
- E. Innowacje - internacjonalizacja innowacji poprzez współpracę w zakresie badań, rozwoju i innowacji z zagranicznymi partnerami, sprzedaż / nabywanie własności intelektualnej za granicą, wysyłanie / zatrudnianie personelu badawczo-rozwojowego z zagranicy.

W rezultacie oceniono wszystkie dziedziny Trans-S3, a niektóre z nich zostały wyeliminowane. Te, które zostały poniżej wskazane, uważa się za kluczowe w poszczególnych regionach:

- innowacyjne technologie, procesy i produkty przemysłu rolno-spożywczego oraz leśnego / drzewnego, w tym zdrowa, bezpieczna i funkcjonalna żywność oraz napoje;
- sieć technologii informacyjnych i komunikacyjnych, rozwiązania i usługi w chmurze, interoperacyjność informacji, technologie informacyjno-komunikacyjne w przemyśle i usługach, nauka i rozwój, opracowywanie oprogramowania i programowanie;
- digitalizacja: bezpieczeństwo cybernetyczne i grywalizacja, aplikacje cyfrowe;
- innowacyjny transport i logistyka, w tym bezpieczne, inteligentne systemy transportowe i logistyczne, w tym logistyka ostatniej mili, inżynierię materiałów itp.

Etap 5: Konsultacje z interesariuszami i inicjatywy w zakresie przedsiębiorczości

Partnerzy projektu GoSmart BSR uznali ten etap identyfikacji Trans-S3 za niezwykle istotny dla całego procesu. Umożliwił on przeprowadzenie szerokich konsultacji i zgłoszenie propozycji. Wspólna dyskusja pozwoliła na wskazanie tego, co jest właściwe i ważne dla poszczególnych regionów pod kątem ich "inteligentnej internacjonalizacji". Konsultacje odbyły się w formie warsztatów, indywidualnych spotkań i badań ankietowych zrealizowanych w okresie od sierpnia do grudnia 2018 r. Dokonano tego przy wykorzystaniu prezentacji, interaktywnych paneli dyskusyjnych, wywiadów i krótkich kwestionariuszy, a wszystko w celu omówienia dziedzin Trans-S3 zdefiniowanych na wcześniejszych etapach (1 - 4). Dokonano tego, aby pozyskać informacje zwrotne oraz móc zaangażować określone podmioty, reprezentujące regiony/kraje, w stymulowanie przedsiębiorczości. W ten sposób zainicjowano i zapewniono oddolną integrację oraz zaangażowanie uczestników reprezentujących poczwórną helisę. Dzięki temu można było ocenić zaproponowane inteligentne dziedziny i zidentyfikować potencjalnie nowe, w większości oparte na rynkowych i/lub technologicznych zmianach. Ponadto, dzięki podjęciu wspólnych działań, wiedza biznesowa i spostrzeżenia z wielu środowisk i instytucji zostały upowszechnione, a sojusze i partnerstwa wzmocnione. Na wskazane działania składały się:

- Warsztaty lub konferencje zorganizowane w każdym z docelowych regionów / krajów z następującymi sesjami: dyskusja na temat polityki innowacyjnej: "Co jest kluczowe dla regionalnych / krajowych podmiotów innowacyjnych w ramach ponadnarodowej strategii inteligentnych specjalizacji?"; sesja konsultacyjna z udziałem innowacyjnych podmiotów, w szczególności organizacji biznesowych i wspierających biznes, odpowiednich klastrów pt.: "Jakie są potencjały w ramach ponadnarodowej strategii inteligentnych specjalizacji na rzecz regionalnej / krajowej internacjonalizacji i innowacji w biznesie?"; dyskusje grupowe z wiodącymi przedsiębiorstwami pt.: "Jakie konkretne projekty innowacji biznesowych mogą być przedmiotem internacjonalizacji (strategia wspólnej specjalizacji)?"

- W połączeniu z warsztatami (lub równolegle z nimi) przeprowadzono krótki kwestionariusz ankiety wśród wiodących przedsiębiorstw, obejmujący następujące pytania / zagadnienia: jakie są powiązania działalności z proponowanymi dziedzinami Trans-S3, jakie formy internacjonalizacji są kluczowe dla firmy, jakie obszary międzynarodowej działalności innowacyjnej mogą się okazać jako potencjalnie najciekawsze dla biznesu (jakie są główne składniki tworzenia wartości).
- Gromadzenie w sposób bezpośredni informacji zwrotnych od partnerów GoSmart BSR oraz organizacji stowarzyszonych, a dotyczących oceny poziomu dopasowania krajowych / regionalnych S3 i Trans-S3, możliwości integracji i internacjonalizacji innowacyjnych projektów w ramach istniejących instrumentów wsparcia innowacji.

Wyniki konsultacji zostały przeanalizowane jeszcze przed podjęciem ostatecznych decyzji w sprawie priorytetów Trans-S3 i na ich podstawie zostały wyodrębnione dziedziny.

B. Moduł ogólny – zarządzanie Trans-S3

W metodyce opracowania Trans-S3 poświęcono mniej uwagi modułowi ogólnemu, ponieważ zasadniczo odzwierciedla on standardowe działania w ramach Strategii Inteligentnych Specjalizacji (S3)⁶. Należą do nich: ustanowienie silnej i kompleksowej struktury zarządzania, opracowanie wspólnej wizji przyszłości regionu, ustalenie spójnych zestawów polityk oraz integracja mechanizmów monitorowania i ewaluacji.

W odniesieniu do pytania "jak to zrobiliśmy", konieczne jest krótkie wyjaśnienie. Trans-S3 dla regionów partnerskich projektu GoSmart BSR została opracowana w określonych dla projektu warunkach, a zatem większość elementów modułu ogólnego została przewidziana, skonsultowana i zaplanowana przez partnerów jeszcze przed zaangażowaniem się w identyfikację wspólnych priorytetowych obszarów i dziedzin inteligentnych specjalizacji Trans-S3. Innymi słowy, relacje i obowiązki partnerów zostały ustalone *a priori*. Pomimo, że w tym opracowaniu opis tego modułu jest mniej rozwinięty, nie oznacza, że te ogólne zadania związane z zarządzaniem Trans-S3 mają mniejsze znaczenie niż proces identyfikacji wspólnych dla regionów obszarów i dziedzin. W związku z tym, że były one w dużym stopniu wstępnie zdefiniowane na etapie planowania projektu GoSmart BSR, wymagały mniejszego zaangażowania na etapie jego realizacji.

1. Zarządzanie

W ramach projektu GoSmart BSR system zarządzania Trans-S3 został opracowany jako część ogólnie przyjętego systemu zarządzania projektami, zgodnie z regulacjami programu Interreg BSR opartymi na następujących zasadach:

- jasnej strukturze obowiązków i silnej koordynacji na różnych szczeblach zarządzania (sterowanie, pakiety robocze, grupy działań, indywidualne działania);
- budowaniu konsensusu, a zwłaszcza w odniesieniu do kwestii pojawiających się nieoczekiwanie;
- intensywnej komunikacji między partnerami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

W licznych grupach współpracujących ze sobą, takich jak projekt GoSmart BSR – składający się z siedmiu regionów i ośmiu instytucji partnerskich, konieczne jest wypracowanie skutecznych i integracyjnych mechanizmów zarządzania, które pozwolą na osiągnięcie zamierzonych rezultatów w sytuacjach krytycznych, determinowanych przez czas, budżet i jakość. Ustalenie takich mechanizmów wymaga od partnerów dużego wysiłku, poświęcenia oraz ciągłego wzajemnego uczenia się. Do sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania ustalono: osoby zajmujące się koordynacją wspólnych działań, przeprowadzono regularne spotkania bezpośrednie lub przy użyciu nowoczesnych technologii komunikacyjnych, powołano struktury zarządzania w postaci komitetu sterującego, grup roboczych, grup zadaniowych itp.

⁶ European Commission: Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3) , 2012, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/smart_specialisation/smart_ris3_2012.pdf (retrieved 1.02.2018)

2. Wspólna wizja

Projekt GoSmart BSR powstał dzięki wspólnemu przekonaniu, iż internacjonalizacja działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, w szczególności w MŚP, jest jednym z kluczowych obszarów i istotnych czynników sukcesu regionalnych specjalizacji. Przekonanie to dodatkowo potwierdziły wyniki badań przeprowadzonych w początkowej fazie projektu (przegląd literatury, konsultacje i wzajemne „uczenie się” partnerów projektu), które pokazały, że regiony projektując i wdrażając strategie inteligentnych specjalizacji (S3), muszą stać się konkurencyjne na skalę światową w zakresie tworzenia i przynależności do globalnych łańcuchów wartości (sieci).

Wizję projektu GoSmart BSR wyrażono we wspólnym oświadczeniu partnerów:

Główne oczekiwane rezultaty skutecznej współpracy w podejściu transnarodowym pomiędzy przemysłem, sektorem B+R, organizacjami pozarządowymi i władzami regionów to:

- **funkcjonalny i zrównoważony Transnarodowy System Brokerów Innowacji (TIBS – Transnational Innovation Brokerage System), oraz**
- **Wspólne strategie inteligentnych specjalizacji dla MŚP wdrażane w regionach partnerskich.**

Oczywistym jest, że wizja ta jest raczej wąskim i konkretnym wyrażeniem potencjalnego rezultatu wspólnych strategii inteligentnych specjalizacji, a zatem można ją również określić jako "deklarację celów".

Jak już wspomniano, zakres projektu GoSmart BSR jest zorientowany na Strategie Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji (Trans-S3), w związku z czym podjęto starania w kierunku identyfikacji oraz uzgodnienia wspólnych priorytetów i dziedzin Trans-S3 (moduł szczegółowy przybliżony wcześniej), natomiast inne elementy strategii zostały ukształtowane przed przystąpieniem do realizacji projektu.

Warto zwrócić uwagę na to, iż Trans-S3 wypracowywane w projekcie GoSmart BSR nie miały na celu zastąpienia lub pokrywania się z istniejącymi na poziomie regionalnym (i krajowym) strategiami inteligentnych specjalizacji w regionach zaangażowanych w projekt. Celem Trans-S3 jest raczej uzupełnienie istniejących S3, wzmocnienie ich skuteczności. Rozszerzenie zakresu poprzez ponadnarodową współpracę sprawi, że regiony staną się bardziej innowacyjne i konkurencyjne. Te kluczowe wyzwania zostały określone w związku z koniecznością przekształcenia przedsiębiorstw, w szczególności MŚP, w rzeczywistych liderów innowacji oraz w celu ułatwienia im umiędzynarodowienia i wprowadzania innowacji w warunkach międzynarodowej współpracy w łańcuchu dostaw.

3. Plan działania

W projekcie GoSmart BSR opracowano wstępny plan działania dotyczący Trans-S3 poprzez ramowe zdefiniowanie na etapie projektu, co należy zrobić, aby umiędzynarodować innowacyjne działania przedsiębiorstw regionalnych, w szczególności MŚP. Ten wstępny plan zawierał następujące działania główne (pakiety robocze):

- administracja i zarządzanie projektem;
- identyfikacja specjalizacji, sektorów i łańcuchów dostaw o wysokim potencjale transnarodowym oraz opracowanie Transnarodowych Strategii Inteligentnych Specjalizacji (Trans-S3);
- opracowanie Transnarodowego Systemu Brokerów Innowacji (TIBS);

- opracowanie Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii (JTSS) w zakresie innowacji i internacjonalizacji oraz testowanie usług TIBS;
- rozwijanie Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii na rzecz innowacji i internacjonalizacji oraz zapewnienie trwałości usługom TIBS;
- Udostępnianie i rozpowszechnianie wyników projektu oraz tworzenie podstaw do rozbudowy TIBS.

Główne działania przełożono na konkretne grupy indywidualnych działań, w których szczegółowo sprecyzowano odpowiedzialność poszczególnych partnerów, ramy czasowe, zasoby i budżet oraz planowane do osiągnięcia wyniki i rezultaty. Podobnie jak w przypadku wizji projektu, plan działania został z góry określony jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu GoSmart BSR, a zatem poszczególne Trans-S3 zostały w dużej mierze określone jeszcze przed zidentyfikowaniem ich dziedzin tematycznych.

4. Monitorowanie i ewaluacja

Partnerzy projektu GoSmart BSR opracowali plan monitorowania i ewaluacji (M&E) efektów projektu obejmujący wszystkie niezbędne elementy kontroli (opisy treści, harmonogram, budżet, wyniki, punkty raportowania itp.).

Wskaźniki końcowe projektu (rzeczywiste wyniki Trans-S3) w ramach planu M&E określono następująco:

- Liczba zaangażowanych lokalnych/regionalnych jednostek administracji publicznej / instytucji samorządowych – 7 Regionów Morza Bałtyckiego zaangażowanych w projekt (8 partnerów). Spośród 8 partnerów, 2 są uznawane za lokalne/regionalne jednostki administracji publicznej / instytucje samorządowe.
- Liczba przedsiębiorstw otrzymujących niefinansowe wsparcie – 50 wybranych MŚP (grupy przedsiębiorstw działające na rzecz własnych Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii) zostanie wstępnie przeszkolonych z: analizy łańcucha wartości, w tym potencjału innowacyjnego, oceny innowacji, możliwych innowacyjnych modeli internacjonalizacji, które mogą znacznie zwiększyć wartość przedsiębiorstw, kalkulatora korzyści finansowych z internacjonalizacji napędzanej innowacjami, opracowania potencjalnych profili partnerów Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii (JTSS). Następnie MŚP zostaną połączone z innowacyjnymi partnerami (innymi przedsiębiorstwami, jednostkami badawczo-rozwojowymi itp.) i ostatecznie otrzymają wsparcie (jako grupy) w wyborze innowacyjnego modelu internacjonalizacji, planowania i wdrażania Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii.
- Liczba przedsiębiorstw współpracujących z instytucjami badawczymi - szacuje się, że około 50% przedsiębiorstw z grupy MŚP rozwinie bezpośrednią współpracę z instytucjami badawczymi, a zatem 25 MŚP w całym okresie realizacji projektu, wdroży w swoich grupach wspólne Strategie Transnarodowych Inteligentnych Specjalizacji.

Kwota inwestycji prywatnych odpowiadających wsparciu publicznemu w projektach innowacyjnych lub badawczo-rozwojowych – MŚP korzystające z projektu będą zobowiązane do pokrycia własnych kosztów związanych z podróżami na spotkania z (potencjalnymi) partnerami, koszty cateringu i koszty związane z warsztatami / spotkaniami / seminariami w grupach międzynarodowych, co będzie stanowiło ich wkład własny w koszty tego innowacyjnego projektu. Kwoty są szacowane na 1000 – 3000 EUR, czyli średnio 2000 EUR na MŚP, szacunkowo łącznie – 100 000 EUR. MŚP będą w pełni finansować lub współfinansować swoje innowacyjne projekty.

4. Finalne opracowanie priorytetowych obszarów inteligentnych specjalizacji Trans-S3 i dalsze działania

1. *Ostateczne priorytety i dziedziny Trans-S3*

Wskazanie ostatecznych priorytetów i dziedzin Trans-S3 było procesem złożonym, obejmującym wiele analiz i intensywnych konsultacji pomiędzy partnerami i innymi interesariuszami, które opisano wcześniej w module szczegółowym tej metodyki. Ostateczna lista priorytetów i dziedzin Trans-S3 dla projektu GoSmart BSR została przedstawiona w tabeli nr 1.

Tabela 1: Ostateczne Trans-S3 – priorytetowe obszary i dziedziny wiedzy wspólnych inteligentnych specjalizacji

Wyróżnione dziedziny są uważane za rdzeń Trans-S3 w regionach projektu GoSmart BSR

Lp.	Wspólne priorytetowe obszary inteligentnych specjalizacji	Wyszczególnienie	Szczegółowy zakres dziedzin w obszarach priorytetowych ⁷	Potencjał internacjonalizacji
1	Ochrona zdrowia i dietetyka	- Ochrona zdrowia - Dietetyka	- Opieka zdrowotna, usługi zdrowotne, rehabilitacja, nauki o życiu, technologie związane z ochroną zdrowia i żywieniem	Średni
			- Innowacyjna medycyna, technologie medyczne, biotechnologia, biomedycyna, nowe metody leczenia i urządzenia medyczne, aplikacje cyfrowe w ochronie zdrowia, zaawansowana diagnostyka, inżynieria genetyczna i medyczne badania naukowe	Średni
2	Kluczowe Technologie Wspomagające	- Nanotechnologia - Mikro-/nano-elektronika - Fotonika - Zaawansowane materiały - Przemysłowa biotechnologia - Zaawansowane technologie produkcyjne	- Bio-ekonomika – <i>(efektywne i wydajne wykorzystanie surowców pochodzenia biologicznego, przekształcanie tych zasobów oraz strumieni odpadów w produkty o wartości dodanej bez niszczenia warunków ich regeneracji)</i>	Średni
3	Przetwórstwo i przemysł	- Żywność i napoje - Tekstylia, odzież, skóra itp. - Drewno i korek, słoma, meble - Papier, produkty papierowe - Drukowanie i zapisywanie nośników - Chemikalia, produkty chemiczne i ropopochodne, guma, plastik, inne niemetaliczne produkty mineralne - Produkty farmaceutyczne, preparaty - Metale, wyroby metalowe, maszyny i urządzenia - Produkty komputerowe, elektroniczne i optyczne - Sprzęt elektryczny - Pojazdy silnikowe, przyczepy, sprzęt transportowy	- Przemysł rolno-spożywczy i sektory powiązane	Średni
			- Innowacyjne technologie, procesy i produkty przemysłu rolno-spożywczego i leśnego, w tym zdrowa, funkcjonalna i bezpieczna żywność i napoje	Wysoki
			- Procesy i produkty biotechnologiczne w zakresie specjalistycznej chemii i inżynierii środowiska	Średni

⁷ W zależności od krajowych i regionalnych S3

Lp.	Wspólne priorytetowe obszary inteligentnych specjalizacji	Wyszczególnienie	Szczegółowy zakres dziedzin w obszarach priorytetowych ⁷	Potencjał internacjonalizacji
4	ICT Komunikacja i technologie informatyczne	- Wszystkie środki techniczne wykorzystywane do obsługi informacji, komunikacji i pomocy; zarówno sprzęt komputerowy i sieciowy, jak i oprogramowanie	- Technologie informacyjno-komunikacyjne, infrastruktura informatyczna, usługi i rozwiązania „w chmurze”, wewnątrzooperacyjne systemy informacyjne, ICT w przemyśle i usługach, nauce i rozwoju, tworzenie oprogramowania	Wysoki
			- Digitalizacja: bezpieczeństwo cyfrowe, grywalizacja, aplikacje cyfrowe	Wysoki
			- Rozwój edukacji i umiejętności w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych, dostęp do Internetu, nowoczesna i wydajna administracja publiczna, rozwój e-usług i treści cyfrowych	Średni
5	Zrównoważone innowacje	- Działania w dziedzinie ochrony klimatu, efektywne gospodarowanie zasobami środowiska i surowcami, innowacje ekologiczne	- Zrównoważone, efektywne, niskoemisyjne wytwarzanie, magazynowanie, przesyłanie, dystrybucja i wykorzystanie energii, energooszczędne opracowywanie rozwiązań, energia odnawialna, czysta energia, inteligentne systemy do diagnostyki energetycznej, monitorowania, pomiarów itp.	Średni
			- Minimalizacja wytwarzania odpadów, recykling odpadów oraz odzysk energii, efektywna gospodarka odpadami, unieszkodliwianie składowania odpadów	Średni
			- Zrównoważony transport, zasobooszczędna i niskoemisyjna gospodarka, gospodarka o obiegu zamkniętym	Średni
6	Budownictwo	- Przemysł budowlany	- Produkty i przemysł budowlany, obejmujący inteligentne i energooszczędne budownictwo	Średni
7	Transport i magazynowanie	- Transport, logistyka, magazynowanie	- Innowacyjny transport i logistyka, obejmujący bezpieczne, inteligentne systemy transportowe i logistyczne, w tym logistykę ostatniej mili, inżynierię materiałów itp.	Wysoki

2. SWOT

Analiza silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń została opracowana na podstawie badań przedprojektowych oraz podczas opracowywania i stosowania metodyki Trans-S3.

Tabela 2: Analiza SWOT Trans-S3 GoSmart BSR

Klasteryzacja działalności gospodarczej	
Silne strony - Wysoki poziom koncentracji niektórych sektorów/podsektorów wskazuje na silne pozycje konkurencyjne w kontekście UE (np. przemysł, rolnictwo/żywność, przemysł drzewny, budownictwo, transport). - Dalszy dynamiczny rozwój regionalnych specjalizacji w zakresie ICT i zrównoważonej innowacji. - Strukturalne podobieństwa biznesowe.	Słabe strony - Zróżnicowanie profili ekonomicznych i wiele specjalizacji w regionach docelowych. - Różne poziomy rozwoju biznesu regionalnego pod względem: produktywności, intensywności i kierunków eksportu, intensywności bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przewagi komparatywnej, modeli konkurencyjnych (np. stosunek kosztów do jakości). - W niektórych przypadkach koncentracja nie jest związana z intensywną współpracą, klastry nie są w pełni rozwinięte.
Szanse - Zwiększenie zdolności produkcyjnych poprzez rozwój współpracy/konkurencyjności ponadnarodowej w skoncentrowanych sektorach. - Wspólna eksploatacja nowych rynków w oparciu o wspólne koszty innowacji.	Zagrożenia - Rosnąca presja konkurencyjna ze strony dużych globalnych graczy z mniej uregulowanych środowisk (np. Chiny).
Poziom innowacji i relacje z globalnymi trendami	
Silne strony - Niektóre regiony gospodarcze jako liderzy innowacji. - Wybrane specjalizacje zasadniczo zgodne z rynkami i globalnymi trendami technologicznymi.	Słabe strony - Niektóre regiony jako umiarkowani/słabi innowatorzy. - Niektóre regiony słabo radzą sobie z podstawową infrastrukturą gospodarczą (np. sieci transportowe, itp.).
Szanse - Rozwój oparty na przejmowaniu przełomowych innowacji przez wiodące firmy i instytucje badawcze oraz działania związane z innowacjami prowadzone przez innych.	Zagrożenia - Ograniczona liczba partnerów innowacyjnych, zwłaszcza w regionach słabo rozwiniętych.
Potencjał umiędzynarodowienia	
Silne strony - Wysoki stopień internacjonalizacji i potencjał w zakresie podstawowych specjalności (specjalizacje uznane za konkurencyjne na arenie międzynarodowej, tj.: rolnictwo/żywność, ICT, transport/logistyka).	Słabe strony - Dominujące podstawowe formy internacjonalizacji (eksport/import, zaopatrzenie). - MŚP borykające się z wieloma barierami w internacjonalizacji.
Szanse - Rosnący globalny popyt na wyspecjalizowaną produkcję wybranych dziedzin.	Zagrożenia - Zwiększenie protekcjonizmu w handlu międzynarodowym przez niektóre rządy ograniczające możliwości rynkowe, np. USA.

Polityka innowacyjna i instrumenty wsparcia	
Silne strony - Innowacyjna polityka wspierająca regionalne i krajowe inteligentne specjalizacje we wszystkich regionach.	Słabe strony - Słaba koordynacja instrumentów polityki innowacji między regionami docelowymi; - Niewystarczające wsparcie dla internacjonalizacji, międzynarodowych badań i innowacji w ramach programów krajowych i regionalnych (niektóre koncentrują się na beneficjentach wewnątrzregionalnych / krajowych).
Szanse - Doskonalenie polityki inteligentnej specjalizacji, eksploracja nowych instrumentów. - Rozwój ponadnarodowych systemów wsparcia, takich jak Europejska Sieć Przedsiębiorczości (EEN), wprowadzenie nowych systemów i usług, np. proponowany TIBS. - Aktywizacja internacjonalizacji MŚP za pomocą stosunkowo prostych zachęt (wprowadzenie na nowe rynki, spotkania z nowymi partnerami itd.). - Możliwość uzupełnienia istniejących instrumentów o systemy ponadnarodowe.	Zagrożenia - Poważny kryzys finansowy wpływający na wydatki wspierające rozwój przedsiębiorstw, w szczególności MŚP. - Szttywność niektórych instrumentów wsparcia innowacji i wysokich obciążeń administracyjnych.
Wspólne transnarodowe projekty innowacyjne realizowane przez MŚP	
Silne strony - Sukcesy i dobre praktyki wśród niektórych MŚP w docelowych regionach wspólnych działań badawczych i innowacyjnych.	Słabe strony - Liczne bariery dla internacjonalizacji i innowacji przez MŚP: finanse, administracja, umiejętności i kompetencje itp.
Szanse - Zmniejszenie kluczowych barier poprzez ustanowienie kompleksowego systemu wsparcia dla internacjonalizacji MŚP i innowacji międzynarodowych (proponowany TIBS). - Rozpowszechnianie informacji o pilotażowych, odnoszących sukcesy działaniach w ramach TIBS w celu zwiększenia efektu ich multiplikacji i ekspansji - Integracja takich usług w ramach istniejących sieci wspierania biznesu, np. EEN.	Zagrożenia - Niska wydajność projektów pilotażowych wpływająca na ogólne zainteresowanie i entuzjazm zainteresowanych podmiotów gospodarczych. - Brak dodatkowego finansowania wsparcia dla MŚP w perspektywie długoterminowej.

Źródło: Opracowanie własne.

3. Plan działania

Poniżej został przedstawiony skrócony plan działania będący podstawą Trans-S3 w regionach projektu GoSmart BSR, dostarczający kluczowych informacji na temat głównych zaplanowanych działań i oczekiwanych rezultatów po zidentyfikowaniu obszarów priorytetowych i dziedzin Trans-S3. Obowiązki partnerów jak również terminy zostały w niniejszym opisie pominięte. Odnoszą się one jednak w sposób bezpośredni do wszystkich partnerów projektu oraz odpowiednich ram czasowych realizacji projektu.

Table 1: Plan działania Trans-S3 GoSmart BSR

Działania	Poddziałania	Rezultaty
1. Zarządzanie	Zarządzanie zawartością Zarządzanie finansami (i zamówieniami) Koordynacja Komunikacja i "widoczność w mediach".	Efektywnie zarządzany plan działania Trans-S3
2. Rozwój Transnarodowego Systemu Brokerów Innowacji (TIBS)	Projektowanie metod i narzędzi TIBS, w tym "kalkulator korzyści"	Metody i narzędzia TIBS
	Rozwój kadr i umiejętności w zakresie TIBS	TIBS obsadzony i wykwalifikowany
	Opracowanie struktur TIBS i mechanizmów koordynacji	Koncepcja TIBS: - opracowane obowiązujące metodyki i narzędzi na podstawie rozległych mechanizmów rynkowych i zachowań podmiotów rynkowych, - Kompetentny personel wyposażony w umiejętności odpowiadające wymogom pracy i planom budowania zdolności, - Wprowadzenie wsparcia instytucjonalnego i mechanizmów koordynacji sieci.
	Uświadomienie grupom docelowym propozycji wartości TIBS i przygotowań do pierwszego cyklu dostaw	Rozpowszechnianie informacji na temat propozycji TIBS
3. Rozwój Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii (JTSS) w zakresie innowacji i internacjonalizacji oraz testowania usług TIBS	Rekrutacja, selekcja i przyjmowanie pierwszych grup MŚP oraz ich innowacyjnych partnerów na rzecz wspólnych inteligentnych strategii	Baza danych potencjalnych beneficjentów / MŚP i relacje dla TIBS
	Pomoc grupom MŚP w ich pracy na rzecz wspólnych ponadnarodowych inteligentnych strategii etap 1 – przygotowanie wstępne	Usługi pilotażowe TIBS, krok 1: przygotowanie wstępne
	Pomoc grupom MŚP w ich działaniach na rzecz wspólnych ponadnarodowych inteligentnych strategii krok 2 - dopasowywanie partnerów	Usługi pilotażowe TIBS, krok 2: partnerzy dopasowali się
	Pomoc grupom MŚP w ich działaniach na rzecz wspólnych ponadnarodowych inteligentnych strategii krok 3 - definiowanie i wspieranie modelu biznesowego innowacji i internacjonalizacji	Usługi pilotażowe TIBS, krok 3: innowacyjne modele biznesowe umiędzynarodowienia
	Ocena w ramach pierwszego cyklu pilotażowego, dostosowania do TIBS	Ocena pierwszego cyklu pilotażowego usług TIBS
	Ocena w ramach drugiego cyklu pilotażowego (powtórzenie kroków 1-3 dostawy usług TIBS)	Ponadnarodowe MŚP z progresywnymi praktycznymi inteligentnymi strategiami
	Ocena w ramach drugiego cyklu pilotażowego, ostateczne korekty TIBS	Ocena drugiego cyklu pilotażowego TIBS
4. Wspieranie Wspólnych Transnarodowych Inteligentnych Strategii na rzecz innowacji i internacjonalizacji oraz zapewnianie ciągłości usług TIBS	Monitorowanie i ocena zainicjowanych wspólnych inteligentnych strategii ponadnarodowych	Wszystkie inteligentne specjalizacje MŚP w trakcie wdrażania, zidentyfikowano zasoby do kontynuacji JTSS Pakiety serwisowe TIBS są gotowe
	Przeprowadzenie studium wykonalności kontynuacji TIBS	Studium wykonalności dla kontynuacji TIBS
	Negocjacje w sprawie zrównoważonej przyszłości TIBS	Porozumienia o przyszłości TIBS

Działania	Poddziałania	Rezultaty
	Rozpoczęcie wdrażania planu zrównoważonego rozwoju TIBS	Plan zrównoważonego rozwoju TIBS w trakcie realizacji
5. Rozpowszechnianie uzyskanych wyników oraz rozbudowa TIBS.	Obecność online i zaangażowanie informacyjne grup docelowych; Produkcja publikacji; Reklamy	Komunikacja online i inna
	Organizacja międzynarodowej konferencji na temat Trans-S3	Międzynarodowa konferencja na temat Trans-S3
	Organizacja międzynarodowej konferencji poświęconej TIBS	Międzynarodowa konferencja na temat TIBS
	Organizacja konferencji zamykającej projekt we wszystkich docelowych regionach	Konferencje zamykające projekt we wszystkich docelowych regionach

Źródło: Opracowanie własne.

4. Monitoring i ewaluacja

System monitoringu i oceny w projekcie GoSmart BSR dotyczy Trans-S3 opisanych w tej publikacji. Szczegółowe informacje zostały przedstawione w poprzednim podrozdziale.

System monitoringu i ewaluacji (M&E) zostanie opracowany w końcowych etapach projektu w ramach planu zrównoważonego rozwoju Transnarodowego Systemu Brokerów Innowacji, ponieważ TIBS jest w rzeczywistości kluczowym instrumentem polityki w ramach Trans-S3 dla regionów objętych projektem GoSmart BSR.

5. Podsumowanie

Zaprezentowana metodyka Trans-S3 została opracowana, aby umożliwić zastosowanie koncepcji inteligentnej specjalizacji w praktyce. Przedstawia ona sposób tworzenia inteligentnych specjalizacji w transregionalnym i międzynarodowym otoczeniu. Określenie priorytetów Trans-S3 i identyfikacja dziedzin dla różnych regionów było konieczne w celu sprawdzenia, w jaki sposób można zaadaptować metody S3 do promocji internacjonalizacji MŚP, ukierunkowanej na ich innowacyjność. Jak dotąd, inteligentne specjalizacje o charakterze ponadnarodowym były sporadyczne. Ponadto ich podstawę stanowiło mniej ustrukturyzowane podejście, w którym brano pod uwagę głównie wspólne (globalne) wyzwania i jedynie ogólną charakterystykę uczestniczących w nich obszarów.

Wyrażamy nadzieję, że przedstawiona metodyka Trans-S3 będzie przydatna kluczowym aktorom S3, w szczególności decydentom politycznym i organizacjom wspierającym, jako użyteczne narzędzie w podejmowaniu decyzji politycznych. Ten dokument strategiczny można wykorzystać na poziomie ponadnarodowym, krajowym i regionalnym w celu wzbogacenia, dostosowania, czy też zmiany podejścia do promocji innowacji.

Ta skrócona wersja dokumentu strategicznego zawiera opis narzędzi, które z powodzeniem mogą być stosowane przy opracowywaniu Trans-S3 dla dowolnej grupy regionów. Zostaną one rozpowszechnione w innych krajach Regionu Morza Bałtyckiego, a także w całej Unii Europejskiej, głównie za pośrednictwem portali internetowych i kanałów komunikacyjnych związanych z S3 i internacjonalizacją przedsiębiorstw, w taki sposób, aby rekomendacje polityczne towarzyszące metodologii Trans-S3 były szeroko dostępne.

A. *Wnioski i zdobyta wiedza*

Na podstawie doświadczeń z opracowania Trans-S3 dla regionów GoSmart BSR (Dania – Syddanmark, Estonia – Południowa Estonia, Finlandia - Kymenlaakso, Niemcy – Hamburg, Łotwa – Vidzeme, Litwa – Litwa, Polska – Podlaskie) sformułowano następujące wnioski ogólne:

- standardowa metodyka S3 może być zastosowana i zaadoptowana dla każdego obszaru o dowolnym położeniu geograficznym, w tym dla poziomu ponadnarodowego, pod warunkiem, że zostaną zachowane jej kluczowe elementy;
- wypracowanie Trans-S3 wiąże się z szeregiem wyzwań, które w większości spowodowane są tym, że heterogeniczne regiony charakteryzują się bardzo zróżnicowanymi uwarunkowaniami społeczno-ekonomicznymi, specyficznymi systemami rządzenia, wyjątkowymi strukturami, itp.;
- Trans-S3 nie powinny zastępować podstawowego poziomu inteligentnych strategii, którym jest region, lecz raczej informować, uzupełniać i poprawiać ogólne ramowe uwarunkowania innowacji;
- włączenie Trans-S3 do regionalnych (krajowych) systemów zarządzania jest raczej trudne, z uwagi na ich różnorodność. Istnieją jednak sposoby na integrację perspektywy i rozwiązań Trans-S3 z regionalnymi (krajowymi) politykami strategicznymi, na przykład poprzez zwrócenie większej uwagi i skierowanie większego wsparcia na internacjonalizację działań innowacyjnych;
- transparentne i partycypacyjne systemy zarządzania dobrze działają w kontekście Trans-S3.

B. *Rekomendacje dotyczące polityki*

Opracowanie metodyki Trans-S3 i jej wdrożenie przez partnerów projektu GoSmart BSR było interesującym zadaniem strategicznym, które ostatecznie będzie miało przełożenie na faktyczny mechanizm wsparcia TIBS (Transnarodowego Systemu Brokerów Innowacji). Z tej perspektywy warto wziąć pod uwagę niektóre rekomendacje dotyczące polityki w zakresie internacjonalizacji i rozwoju innowacji:

- **na poziomie UE:**
 - o Położenie większego nacisku na to, aby regionalne (i krajowe) centra S3 były lepiej ukierunkowane na internacjonalizację, a B&R były bardziej na nią otwarte. Wydaje się, że niektóre regionalne (i krajowe)

S3 są nieco hermetyczne i koncentrują się na współpracy w obrębie regionu, podczas gdy największe korzyści są zablokowane w wysoce umiędzynarodowionych specjalizacjach.

- Niektóre terytoria UE objęte programami współpracy ponadnarodowej mogą być odpowiednimi kandydatami do opracowania własnych Trans-S3 i odpowiednich systemów oraz instrumentów w zakresie polityki innowacji, uzupełniając istniejące systemy regionalne i krajowe. Można wziąć pod uwagę następujące regiony: Morze Północne, Północno-Zachodnia Europa, Północne Obszary Peryferyjne i Arktyka, Morze Bałtyckie, Obszar Dunaju, Obszar Oceanu Atlantyckiego, Przestrzeń Alpejska, Europa Środkowa, Morze Adriatycko-Jońskie, Morze Bałtyckie i Bałkany, Europa Południowo-Zachodnia, Obszar Morza Śródziemnego.⁸
- Wymiana doświadczeń, zdobyta wiedza w zakresie instrumentów polityki internacjonalizacji i innowacji, włączanie do głównego nurtu tych, które odnoszą sukcesy i promowanie wysiłków podejmowanych na rzecz zwiększenia otwartości regionów i ich integracji z międzynarodowymi (globalnymi) sieciami wartości.

- **na poziomie regionalnym/krajowym:**

- Regiony, budując swoją konkurencyjność i innowacyjność, powinny pamiętać o ograniczeniach wynikających z brania pod uwagę wyłącznie zasobów wewnętrznych oraz przyjmowania formalnych perspektyw administracyjnych (w przeciwieństwie do orientacji funkcjonalnych i rynkowych). Wiele regionów UE ma niewielkie szanse na stworzenie konkurencyjnych na świecie systemów gospodarczych (lub dziedzin) ze względu na sam ich rozmiar w stosunku do wymagań globalnych. Za rekomendowane stanowisko polityczne należy uznać dążenie do współpracy międzyregionalnej i budowania sieci wartości obejmujących kilka regionów.
- Identyfikacja innych regionów o podobnych interesach i tematycznie zgodnych mocnych stronach oraz wspieranie transregionalnej (transnarodowej) współpracy z nimi w sferze internacjonalizacji i innowacji poprzez wyraźne dostosowanie dostępnych instrumentów i źródeł finansowania innowacji i inteligentnej specjalizacji.
- Ukierunkowanie polityki internacjonalizacji i innowacji na najbardziej krytyczne i najmniej uprzywilejowane podmioty innowacji, którymi są MŚP. Należy je uznać za kluczowych przedstawicieli i promotorów innowacji, ponieważ ich powiązania z rynkami są bezdyskusyjne, a obecnie kluczem do sukcesu jest dostarczanie badań, rozwoju i innowacji na rynki i dla klientów, tj. tworzenie użytecznej wartości i korzyści.

⁸ http://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/trans-national/