

Załącznik do Uchwały  
Zarządu Województwa Lubuskiego  
z dnia            listopada 2015 r.



# Program Rozwoju Innowacji Województwa Lubuskiego

(projekt)

Zielona Góra  
2015

## Spis treści

Wstęp	3
1. Najważniejsze wnioski z diagnozy stanu innowacyjności w województwie lubuskim wraz z analizą SWOT i analizą najważniejszych wyzwań rozwojowych	5
1.1. Wnioski z analizy wymiaru międzynarodowego	5
1.2. Wnioski z analizy potencjału gospodarczego	6
1.2.1. Analiza SWOT	7
1.2.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów	7
1.3. Wnioski z analizy obszaru innowacyjność, przedsiębiorczość, otoczenie biznesu	10
1.3.1. Analiza SWOT	11
1.3.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów	11
1.4. Wnioski z analizy obszaru edukacja, wiedza i nauka	13
1.4.1. Analiza SWOT	14
1.4.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów	14
1.5. Wnioski z analizy obszaru kapitał społeczny	16
1.5.1. Analiza SWOT	16
1.5.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów	17
1.6. Podsumowanie – kluczowe problemy rozwojowe	19
2. Lubuskie inteligentne specjalizacje – przedsiębiorcze odkrywanie	20
2.1. Inteligentne specjalizacje regionu, ich specyfika i główne problemy rozwojowe	20
2.2. Wyniki szczegółowych prac diagnostycznych dla obszarów specjalizacji	22
2.2.1. Zielona gospodarka	22
2.2.2. Zdrowie i jakość życia	25
2.2.3. Innowacyjny przemysł	28
2.3. Wyniki analizy SWOT oraz kluczowych wyzwań rozwojowych dla obszarów specjalizacji	31
2.3.1. Zielona gospodarka	31
2.3.2. Zdrowie i jakość życia	34
2.3.3. Innowacyjny przemysł	37
2.4. Sposób identyfikacji inteligentnych specjalizacji – proces przedsiębiorczego odkrywania	40
2.4.1. Analiza potencjałów województwa lubuskiego	41
2.4.2. Identyfikacja i ocena potencjału branż kluczowych	42
2.4.3. Analiza starterów gospodarczych	47
2.5. Wstępne określenie inteligentnych specjalizacji regionu	48
2.6. Weryfikacja inteligentnych specjalizacji regionu w trakcie prac nad Programem Rozwoju Innowacji	78
3. Misja i wizja Programu Rozwoju Innowacji	79
4. Cele i działania strategiczne	79
5. System wdrażania	85
5.1. Wdrażanie na poziomie Urzędu Marszałkowskiego	85
5.2. Kontynuacja procesu przedsiębiorczego odkrywania	86
5.3. Odpowiedzialność za wdrażanie celów PRI	87
6. System monitoringu i ewaluacji	88
7. Źródła finansowania	93
8. Mapa drogowa	97

### Załączniki:

1. Diagnoza stanu innowacyjności w województwie lubuskim
2. Szacunkowe nakłady na realizację Programu Rozwoju Innowacji

## Wstęp

Okres programowania 2014-2020 stawia nowe wyzwania zarówno przed przedsiębiorcami, sektorem nauki i instytucjami otoczenia biznesu, jak i samorządem regionalnym. Są one związane z nowym podejściem do polityki innowacyjnej, opartym na identyfikacji inteligentnych specjalizacji regionu w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania.

Program Rozwoju Innowacji (PRI) jest dokumentem stanowiącym odpowiedź na te wyzwania, będąc jednocześnie kontynuacją dotychczasowej Regionalnej Strategii Innowacji. Powstał w wyniku dwuletniego procesu rozpoczętego identyfikacją obszarów inteligentnej specjalizacji regionu w roku 2014 i kontynuowanego w ramach prac nad zapisami samego PRI w roku 2015. Całość procesu angażowała przedsiębiorców, naukowców i instytucje otoczenia biznesu w ramach przedsiębiorczego odkrywania. Towarzyszyło mu również odkrywanie na poziomie instytucjonalnym – poprzez prace Zespołu Międzydepartamentalnego ds. Inteligentnych Specjalizacji oraz udział członków tego zespołu w przedsiębiorczym odkrywaniu.

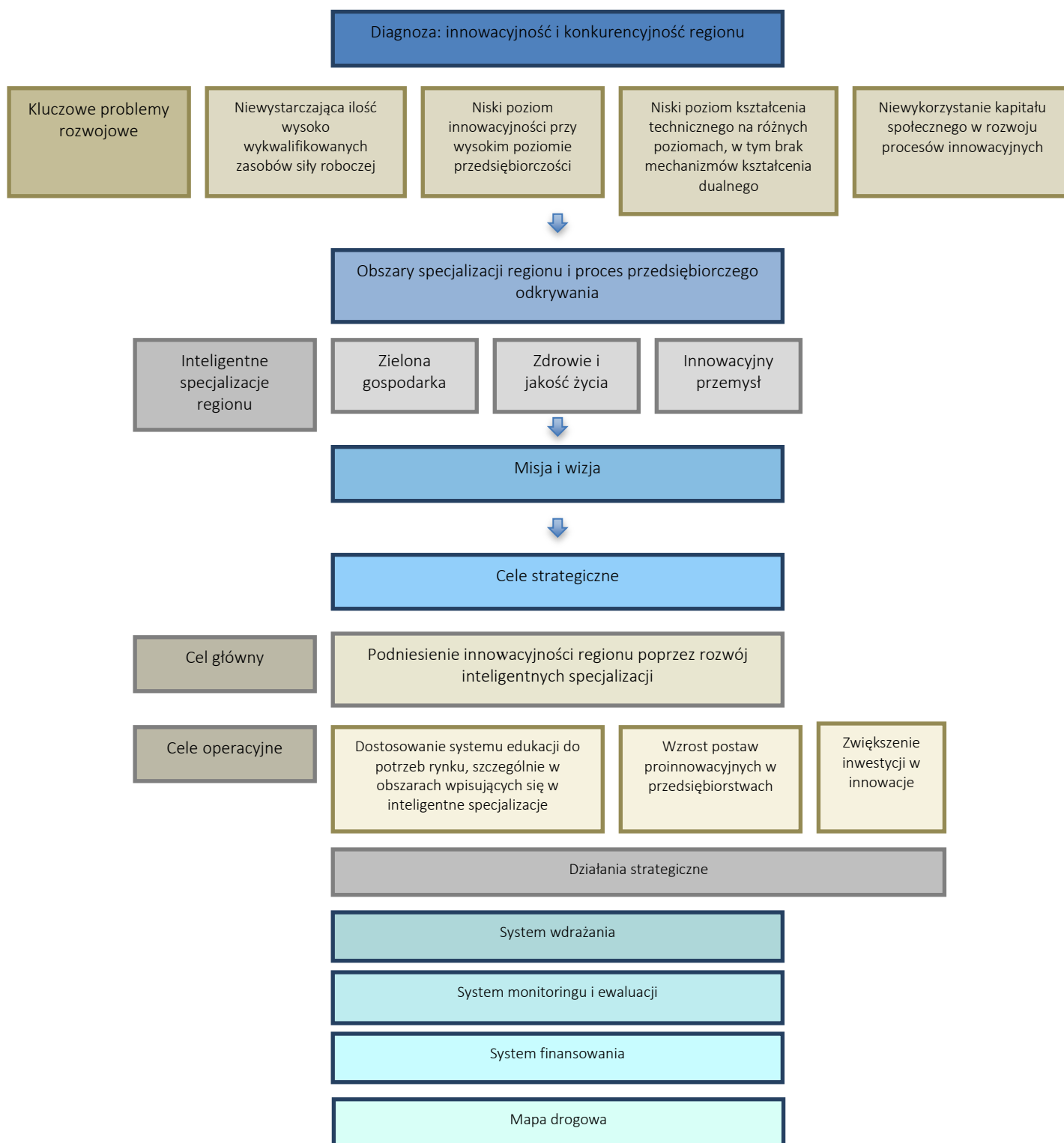
Program Rozwoju Innowacji jest dokumentem wypełniającym warunek wstępny dla Celu Tematycznego 1 Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w okresie 2014-2020, przygotowanym w związku z wymaganiami art. 19 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 1303/2013 z dnia 17 grudnia 2013 r. ustanawiającego wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Rolnego na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz ustanawiającego przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego, Funduszu Spójności i Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego oraz uchylającego rozporządzenie Rady (WE) nr 1083/2006 (Dz. Urz. UE L 347 z 20.12.2013, str. 320).

Program Rozwoju Innowacji jest dokumentem o charakterze strategiczno-wdrożeniowym, łączącym cechy regionalnej strategii innowacji i planu działań. Jego realizacja wymaga stałej kontynuacji procesu przedsiębiorczego odkrywania oraz współpracy na poziomie instytucjonalnym, w ramach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego. PRI powinien być również regularnie aktualizowany, co najmniej raz w okresie programowania. Efektem wdrożenia PRI powinno być podniesienie innowacyjności i konkurencyjności regionu poprzez rozwój nowych przewag w ramach wybranych obszarów inteligentnej specjalizacji regionu. Będą one osiągnięte zarówno poprzez zwiększanie wartości dodanej w sektorach tradycyjnie obecnych w regionie, jak i inwestycje w rozwój nowych, innowacyjnych i dynamicznie się rozwijających branż.

W pierwszym rozdziale przedstawiono wnioski z ogólnej diagnozy innowacyjności regionu, której pełna wersja jest załącznikiem do niniejszego dokumentu, wraz z analizą SWOT oraz analizą drzewa problemów. W diagnozie uwzględniono relatywną pozycję województwa lubuskiego w stosunku do innych regionów europejskich pod względem innowacyjności, potencjał gospodarczy województwa oraz sytuację w zakresie trzech filarów innowacyjności przyjętych przez władze województwa: innowacyjność, przedsiębiorczość, otoczenie biznesu; edukacja, wiedza i nauka oraz kapitał społeczny.

W rozdziale drugim znajdują się zidentyfikowane obszary inteligentnych specjalizacji regionu wraz z opisem procesu przedsiębiorczego odkrywania, który doprowadził do ich wyboru i obejmował etapy takie jak: część badawcza, warsztaty w ramach wstępnie zidentyfikowanych grup roboczych, konsultacje społeczne, wybór specjalizacji oraz ich weryfikacja i uszczegółowienie w roku 2015.

Rozdział trzeci obejmuje misję i wizję rozwoju regionu w obszarze polityki innowacyjnej, przekładające się na główne priorytety regionu w tym zakresie. Rozdział czwarty to system celów i działań strategicznych, zarówno o charakterze horyzontalnym, jak i specyficznym dla poszczególnych obszarów. Kolejne rozdziały zawierają kolejno system wdrażania, zasady monitoringu i ewaluacji oraz założenia systemu finansowania Programu Rozwoju Innowacji (PRI). Poglądowy schemat PRI przedstawiono poniżej.



# 1. Najważniejsze wnioski z diagnozy stanu innowacyjności w województwie lubuskim wraz z analizą SWOT i analizą najważniejszych wyzwań rozwojowych

Część diagnostyczna Programu Rozwoju Innowacji została podzielona na część ogólną oraz część związaną z identyfikacją inteligentnych specjalizacji regionu. W niniejszym rozdziale przedstawiono wnioski z części ogólnej, opartej na analizie ogólnego poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionu u oparciu o zidentyfikowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego trzy filary innowacji:

- Innowacje, przedsiębiorczość i otoczenie biznesu,
- Edukację, wiedzę i naukę,
- Kapitał społeczny.

Analiza została następnie poszerzona o wymiar międzynarodowy oraz analizę potencjału gospodarczego. W części związanej z analizą SWOT i identyfikacją kluczowych wyzwań rozwojowych zawiera również ustalenia wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw i instytucji otoczenia biznesu. Pełen tekst diagnozy stanowi załącznik do Programu Rozwoju Innowacji, w niniejszym rozdziale przedstawiono jedynie główne wnioski z analizy. Diagnozę oparto na analizie źródeł wtórnych, w szczególności danych ze statystyki publicznej i źródeł wtórnych takich jak istniejące raporty, analizy i porównania opracowane przez Lubuskie Regionalne Obserwatorium Terytorialne i uzupełnione analizą ekspercką.

## 1.1. Wnioski z analizy wymiaru międzynarodowego

Innowacyjność i konkurencyjność regionów powinna być analizowana nie tylko w oparciu o wskaźniki obrazujące poziom innowacyjności regionu i ich zmiany w czasie, lecz z uwzględnieniem ich relatywnej pozycji w stosunku do konkurentów w kraju i za granicą. Taka ocena pozwala lepiej ocenić rzeczywiste wyzwania rozwojowe i poziom zaawansowania w analizowanych procesach.

Obserwacja pozycji województwa lubuskiego w dwóch istotnych raportach wydawanych pod egidą Komisji Europejskiej: *Regional Innovation Scoreboard* i *Regional Competitiveness Index* pozwala wysnuć następujące wnioski:

- Poziom innowacyjności regionu, podobnie jak innych polskich województw jest niski i w niewielkim stopniu zmienia się w czasie,
- Czynnikiem poprawiającym pozycję regionu są wydatki innowacyjne niezwiązane z działalnością B+R,
- Czynniki prezentujące się niekorzystnie, nawet w stosunku do innych polskich regionów to wydatki na działalność badawczo-rozwojową w sektorze publicznym, udział innowacyjnych MŚP w populacji małych i średnich przedsiębiorstw, udział innowacyjnych MŚP współpracujących w zakresie innowacji, zgłoszenia patentowe do Europejskiego Biura Patentowego na miliard PKB, udział MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe oraz marketingowe i organizacyjne oraz udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach,
- Ogólna konkurencyjność Lubuskiego na tle innych regionów europejskich jest niska, niezadowolająco wypadają szczególnie wskaźniki takie jak PKB per capita, potencjał

instytucjonalny w wymiarze regionalnym, zdrowie, edukacja wyższa i kształcenie ustawiczne, wielkość rynku, zaawansowanie biznesowe i innowacyjność,

- Nieco wyższe wyniki w zakresie konkurencyjności osiągnięto w dziale infrastruktura, wydajność rynku pracy i gotowość technologiczna.

Ogółem, poprawa międzynarodowej pozycji konkurencyjnej i innowacyjności regionu wymaga długotrwałych, systematycznych i konsekwentnych działań, skoncentrowanych przede wszystkim na czynnikach obniżających pozycję regionu i na najsłabiej rozwiniętych czynnikach.

## 1.2. Wnioski z analizy potencjału gospodarczego

Odpowiedni poziom rozwoju gospodarczego z jednej strony warunkuje wystąpienie procesów innowacyjnych, a z drugiej podnosi się dzięki ich uruchomieniu. Podstawowe wskaźniki gospodarcze takie jak poziom PKB, struktura gospodarki czy sytuacja na rynku pracy wpływają na atrakcyjność inwestycyjną i powstawanie nowych przedsiębiorstw.

Przeprowadzona w ramach diagnozy analiza potencjału gospodarczego pozwala wysnuć następujące wnioski:

- Do atutów województwa związanych z przyciąganiem inwestorów należy m.in. lokalizacja i dostępność transportowa, rozwój informatyczny oraz walory naturalne. Słabiej oceniana jest infrastruktura gospodarcza i aktywność wobec inwestorów.
- Województwo ma średni poziom PKB per capita, a jego udział w gospodarce kraju maleje. W strukturze gospodarki dominującą rolę ogrywa przemysł i handel.
- Współczynnik ludności aktywnej zawodowo w Lubuskim jest niższy niż średnio w kraju. W populacji aktywnych zawodowo w wieku 15 lat i więcej, w porównaniu z 2010 r., zmniejszyła się liczba pracujących, natomiast wzrosła liczba bezrobotnych. Z drugiej strony bardziej znacząco niż średnio w kraju zmniejszyła się liczba biernych zawodowo.
- Wskaźnik liczby pracujących w przeliczeniu na 1000 ludności w końcu 2013 r. należał do najniższych w kraju. Zanotowano spadek liczby zarejestrowanych bezrobotnych w skali roku. Nadal jednak województwo lubuskie mieści się w grupie województw o najwyższej stopie bezrobocia.
- Pomimo notowanego wzrostu w kolejnych latach, przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w województwie lubuskim jest niższe od przeciętnego wynagrodzenia w kraju o około 15%. W dłuższym okresie czasu - w porównaniu z 2005 r. przeciętne wynagrodzenie wzrosło o 53,2% (w kraju o 55,0%).
- Produkcja sprzedana przemysłu województwa stanowi około 2% produkcji w kraju. W 2013 r. zanotowano niewielki wzrost produkcji sprzedanej przemysłu w porównaniu z poprzednim rokiem (po spadku notowanym w 2012 r.), który był jednak mniej dynamiczny niż średnio w kraju.
- Produkcja budowlano-montażowa województwa od lat stanowi niecałe 2% produkcji w kraju. W 2013 r. zanotowano wzrost produkcji budowlano-montażowej, po spadku w 2012 r.
- W ostatnich latach notowano korzystne zmiany w zakresie wyników finansowych przedsiębiorstw w województwie lubuskim. Obserwowany w latach 2012 i 2013 bardziej dynamiczny wzrost przychodów z całokształtu działalności niż kosztów ich uzyskania skutkowało poprawą podstawowych wyników i wskaźników finansowych.

- Duże znaczenie w działalności przedsiębiorstw ma eksport. W sektorze małych i średnich firm działalność eksportową prowadzi więcej firm niż średnio w kraju.
- Rozwija się Kostrzyńsko-Słubicka Specjalna Strefa Ekonomiczna wraz podstrefami, o czym świadczą dotychczas zainwestowane środki i wartości deklarowanych inwestycji.

Wyniki analizy potencjału gospodarczego zostały poddane dyskusji w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania. Wynikiem tej dyskusji jest analiza SWOT, poddana wartościowaniu, w ramach którego zidentyfikowano kluczowe czynniki rozwojowe oraz kluczowy problem rozwojowy i jego przyczyny i skutki. Wyniki zrealizowanych prac przedstawiono poniżej.

### 1.2.1. Analiza SWOT

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostępność komunikacyjna i rozwinięta infrastruktura drogowa</li> <li>2. Bardzo dobrze działająca Specjalna Strefa Ekonomiczna</li> <li>3. Dobry poziom wskaźnika przedsiębiorczości</li> <li>4. Nadwyżka eksportu nad importem</li> <li>5. Nowoczesny przemysł tradycyjny</li> <li>6. Region, jako dobre miejsce do życia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie płace w przemyśle i usługach</li> <li>2. Niskie wskaźniki innowacyjności (nakłady na B+R, kultura innowacji)</li> <li>3. Odpływ siły roboczej (migracje) z regionu</li> <li>4. Niedostosowanie edukacji do wymogów rynku pracy</li> <li>5. Niewielka liczba działań B+R w przemyśle</li> </ol>

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostępność zasobów naturalnych</li> <li>2. Efektywne wykorzystanie środków UE</li> <li>3. Dostępność komunikacyjna zewnętrzna</li> <li>4. Zmniejszanie barier administracyjno-prawnych w Polsce</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niekorzystne prognozy demograficzne – dalsze zmniejszanie zasobu siły roboczej</li> <li>2. Tranzytowość regionu</li> <li>3. Niska konkurencyjność i innowacyjność regionu w kontekście krajowym i międzynarodowym</li> <li>4. Trudno dostępne środki na inwestycje sektora MMŚP</li> </ol>

### 1.2.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze potencjału gospodarczego regionu. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

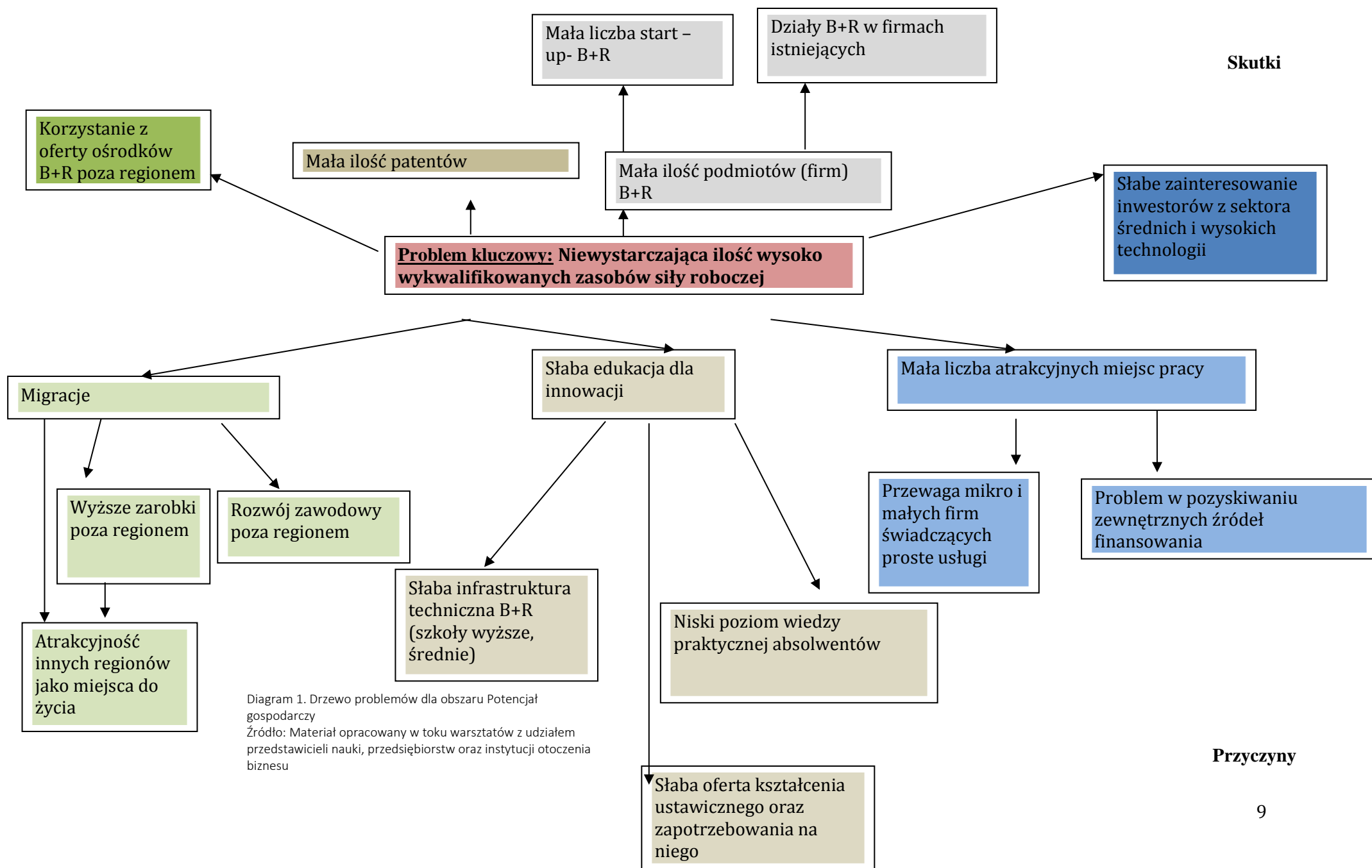
- Dostępność komunikacyjna i rozwinięta infrastruktura drogowa
- Niskie płace w przemyśle i usługach
- Odpływ siły roboczej (migracje z regionu)
- Dostępność zasobów naturalnych

- Niekorzystne prognozy demograficzne – dalsze zmniejszanie siły roboczej

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.





### 1.3. Wnioski z analizy obszaru innowacyjność, przedsiębiorczość, otoczenie biznesu

Skłonność mieszkańców regionu do podejmowania ryzyka i prowadzenia działalności gospodarczej oraz odpowiednia infrastruktura innowacyjna wpływają na chęć przedsiębiorstw to podejmowania działalności innowacyjnej. W ramach analizy w tej części diagnozy badano wymienione czynniki oraz ich efekty w postaci ponoszonych nakładów na działalność badawczo-rozwojową oraz rzeczywiście wdrożone i skomercjalizowane innowacje produktowe i procesowe. Jest to obszar bardzo istotny, jako że innowacyjność jest dziś uważana za podstawę budowy pozycji konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy, a co za tym idzie długookresowy rozwój gospodarczy regionu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- W latach 2012-2013 obserwowano wzrost udziału przedsiębiorstw ponoszących nakłady na działalność innowacyjną. Większość nakładów na działalność innowacyjną w województwie poniosły przedsiębiorstwa przemysłowe, przy niskich nakładach podmiotów usługowych.
- W ostatnich latach zwiększył się odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w grupie przedsiębiorstw przemysłowych. Zwiększył się także odsetek przedsiębiorstw zarówno przemysłowych, jak i usługowych, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej.
- Nieco niższy niż średnio w kraju był udział podmiotów wysokiej i średnio-wysokiej techniki w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego w województwie lubuskim, osiągają one jednak na tle kraju wysokie przychody ze sprzedaży swoich produktów.
- Środki unijne, które zostały wykorzystane na innowacje mogły mieć istotny udział w poprawie lubuskich wskaźników innowacyjnych.
- Liczba instytucji wspierania przedsiębiorczości i innowacji oraz klastrów jest niewielka na tle kraju, jednak odpowiada potencjałowi ludnościowemu i potencjałowi przedsiębiorstw. Brak systemowego wsparcia i określenia roli tych podmiotów jest problemem na skalę kraju.
- Ważnym elementem polityki innowacyjnej na poziomie regionu jest koordynacja działań i wymiana informacji i pomysłów. Misję tę wypełnia Lubuska Rada Innowacji.

Podobnie jak poprzednio, wyniki analizy obszaru innowacyjność, przedsiębiorczość, otoczenie biznesu zostały poddane dyskusji w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania. Wynikiem tej dyskusji jest analiza SWOT, poddana wartościowaniu, w ramach którego zidentyfikowano kluczowe czynniki rozwojowe oraz kluczowy problem rozwojowy i jego przyczyny i skutki. Wyniki zrealizowanych prac przedstawiono poniżej.

### 1.3.1. Analiza SWOT

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradycje przedsiębiorczości w regionie</li> <li>2. Położenie geograficzne – bliskość atrakcyjnych rynków zbytu</li> <li>3. Łatwość nawiązywania współpracy w zakresie innowacji dzięki położeniu regionu</li> <li>4. Wzrost nakładów na B+R</li> <li>5. Oddolne inicjatywy klastrów</li> <li>6. Dość wysoki poziom przedsiębiorczości</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mała elastyczność i niedostosowanie IOB do potrzeb rynku</li> <li>2. Tradycje niskich technologii wśród przedsiębiorstw</li> <li>3. Lokalizacja IOB tylko w dużych ośrodkach</li> <li>4. Brak silnych branżowych ośrodków B+R</li> <li>5. Niski poziom współpracy IOB z przedsiębiorstwami</li> <li>6. Niewielki udział przedsiębiorców w inicjowaniu powstawania IOB</li> <li>7. Słaba polityka informacyjna IOB</li> <li>8. Niska liczba studentów, szczególnie kierunków technicznych</li> <li>9. Brak lokalnego kapitału</li> </ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Środki UE na rozwój innowacji</li> <li>2. Wpisywanie się inteligentnych specjalizacji regionu w obszary wspierane przez UE (zielona gospodarka i technologie dla zdrowia)</li> <li>3. Działania w programie Horyzont 2020 dotyczące budowania sieci powiązań</li> <li>4. Powstawanie krajowych klastrów kluczowych i udział klastrów z regionu w tym przedsięwzięciu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niestabilne prawo</li> <li>2. Przyciąganie młodej kadry technicznej przez inne regiony</li> <li>3. Sąsiedztwo silnych ośrodków (Wrocław, Poznań)</li> <li>4. Wzmacnianie tendencji izolacyjnych w UE</li> </ol>

### 1.3.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów

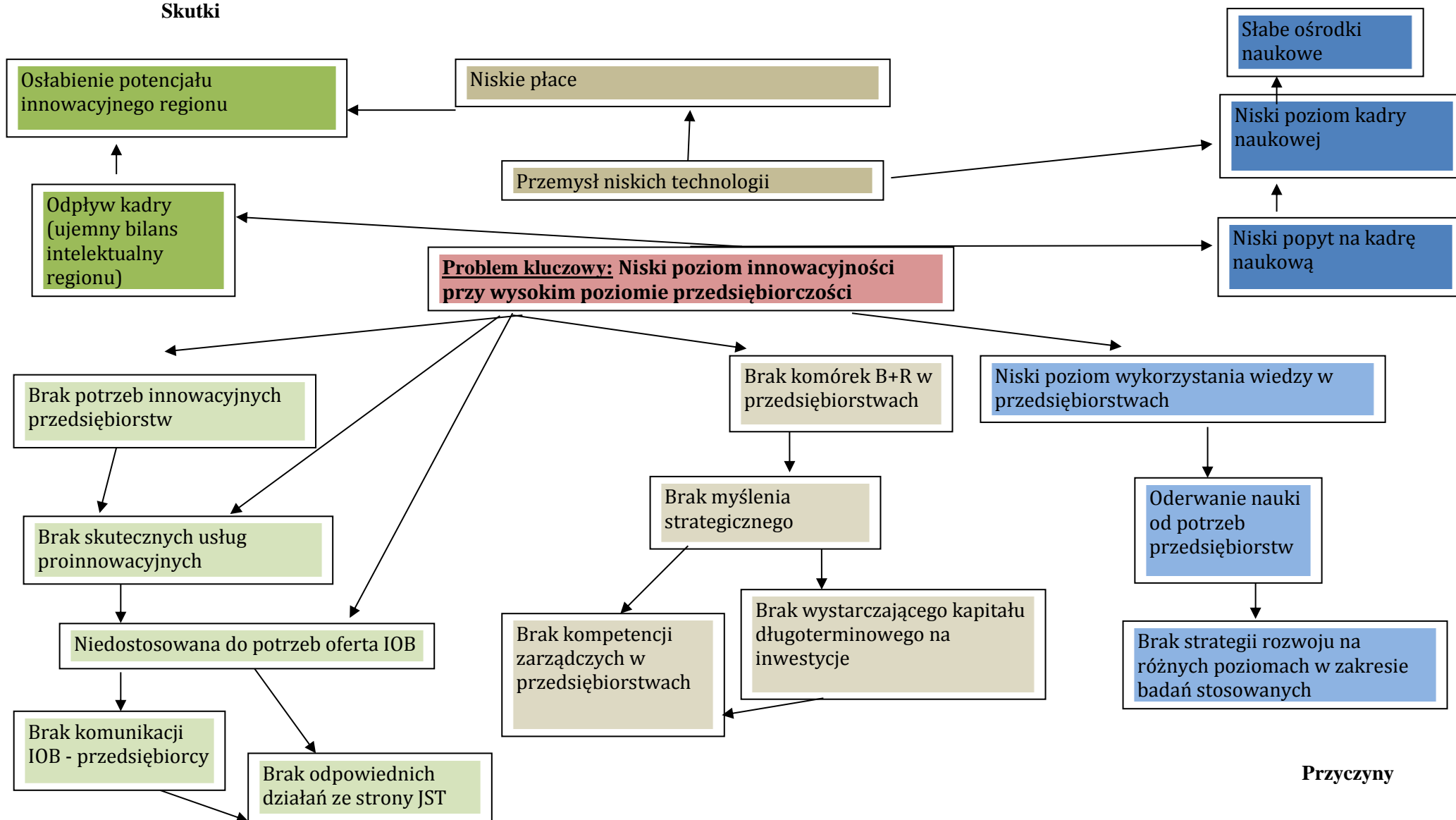
Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze potencjału innowacyjnego regionu. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Wzrost nakładów na B+R
2. Wysoki poziom przedsiębiorczości
3. Niski poziom współpracy IOB z przedsiębiorstwami
4. Niewielki udział przedsiębiorców w inicjowaniu IOB
5. Środki UE na rozwój innowacji
6. Przyciąganie młodej kadry technicznej przez inne regiony

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.

**Skutki**



**Przyczyny**

Diagram 2. Drzewo problemów dla obszaru Innowacyjność, przedsiębiorczość, otoczenie biznesu

Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu

#### 1.4. Wnioski z analizy obszaru edukacja, wiedza i nauka

Potencjał ludzki i zasoby siły roboczej o odpowiednich kompetencjach, odpowiadających na potrzeby przedsiębiorstw innowacyjnych, są jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy. Jest to szczególnie istotne w niewielkich regionach, takich jak województwo lubuskie, które są dotknięte wysoką presją konkurencyjną ze strony większych ośrodków i doświadczają ujemnego salda migracji oraz ubytku wykwalifikowanej siły roboczej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- Zmiany demograficzne implikują m.in. zmiany w zakresie edukacji. Zarówno w województwie, jak i w całym kraju, obserwuje się spadek liczby uczniów i szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Skutki niżu demograficznego odczuwają także szkoły wyższe w województwie lubuskim. Młodzież często skłania się także do podejmowania studiów w szkołach wyższych znajdujących się poza regionem, co niekorzystnie wpływa na stan szkolnictwa wyższego w województwie i ilość studentów w regionie.
- Lubuskie uczelnie wyższe starają się przeciwdziałać tym trendom wzbogacając ofertę kształcenia.
- W latach 2011-2013 zanotowano ponad dwukrotny wzrost liczby jednostek prowadzących działalność badawczo-rozwojową (B+R) w województwie lubuskim w porównaniu ze stanem z 2010 r. W rezultacie podstawowe wskaźniki obrazujące nasycenie województwa podmiotami prowadzącymi działalność B+R uległy poprawie. Nadal jednak niekorzystnie na tle kraju kształtuje się wskaźnik liczby podmiotów prowadzących działalność B+R w przeliczeniu na 100 tys. podmiotów gospodarczych wpisanych do rejestru REGON. Należy jednak podkreślić bardziej dynamiczny wzrost prezentowanych w opracowaniu wskaźników w latach 2011-2013 w województwie lubuskim niż średnio w kraju, a w rezultacie poprawę relacji wskaźników wojewódzkich w stosunku do średnich wartości analogicznych wskaźników dla kraju.
- Odnotowano znaczący wzrost nakładów wewnętrznych na badania naukowe i prace rozwojowe. Nadal jednak lubuskie mieści się w grupie województw o najniższych nakładach na działalność B+R w przeliczeniu na 1 mieszkańca.
- Województwo lubuskie wyróżnia najmniejsza w kraju liczba wynalazków zgłoszonych oraz niewielki w skali kraju jest także udział udzielonych patentów.
- Udział najważniejszej z punktu widzenia nauki i techniki grupy osób, stanowiącej rdzeń zasobów (tzn. osób, które posiadają wykształcenie wyższe i pracują dla nauki i techniki) w ogóle ludności aktywnej zawodowo jest rosnący, jednak nieco niższy niż średnio w kraju.

Podobnie jak poprzednio, wyniki analizy obszaru edukacja, wiedza, nauka zostały poddane dyskusji w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania. Wynikiem tej dyskusji jest analiza SWOT, poddana wartościowaniu, w ramach którego zidentyfikowano kluczowe czynniki rozwojowe oraz kluczowy problem rozwojowy i jego przyczyny i skutki. Wyniki zrealizowanych prac przedstawiono poniżej.

### 1.4.1. Analiza SWOT

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infrastruktura edukacyjna na wysokim poziomie</li> <li>2. Dobre wyniki w egzaminach gimnazjalnych i maturalnych</li> <li>3. Rosnąca liczba własnych naukowców i doktorów</li> <li>4. Uruchamianie nowych kierunków i specjalności przez uczelnie</li> <li>5. Pojawienie się kształcenia dualnego</li> <li>6. Powstanie centrów innowacji i spółek celowych uczelni</li> <li>7. Rozwój edukacji przedszkolnej na terenach wiejskich</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niski poziom kształcenia technicznego</li> <li>2. Brak współpracy szkół z przedsiębiorstwami</li> <li>3. Brak szkół zawodowych</li> <li>4. Niskie zaangażowanie w kształcenie ustawiczne osób starszych</li> <li>5. Słaba oferta kształcenia ustawicznego</li> <li>6. Niski poziom kształcenia wyższego i jego oderwanie od praktyki</li> <li>7. Brak dobrej kadry naukowej</li> <li>8. Zapożyczona kadra naukowa</li> <li>9. Brak badań przemysłowych na dużą skalę</li> </ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nastawienie na innowacje w polityce regionalnej</li> <li>2. Wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego w Polsce</li> <li>3. Środki UE i krajowe na naukę i B+R</li> <li>4. Rosnące zainteresowanie kształceniem pod potrzeby rynku pracy</li> <li>5. Rosnąca współpraca szkół z uczelniami</li> <li>6. Zmieniające się przepisy w oświacie i nauce na rzecz wzmocnienia współpracy z biznesem</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peryferyjna lokalizacja województwa</li> <li>2. Pomijanie regionu w inwestycjach w naukę z poziomu krajowego</li> <li>3. Nie uwzględnienie regionu na mapie drogowej infrastruktury badawczej</li> </ol>

### 1.4.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze potencjału wiedzy regionu. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Pojawienie się kształcenia dualnego
2. Niski poziom kształcenia technicznego
3. Nastawienie na innowacje w polityce regionalnej
4. Wzmocnienie systemu kształcenia zawodowego w Polsce
5. Peryferyjność i marginalizacja województwa

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.

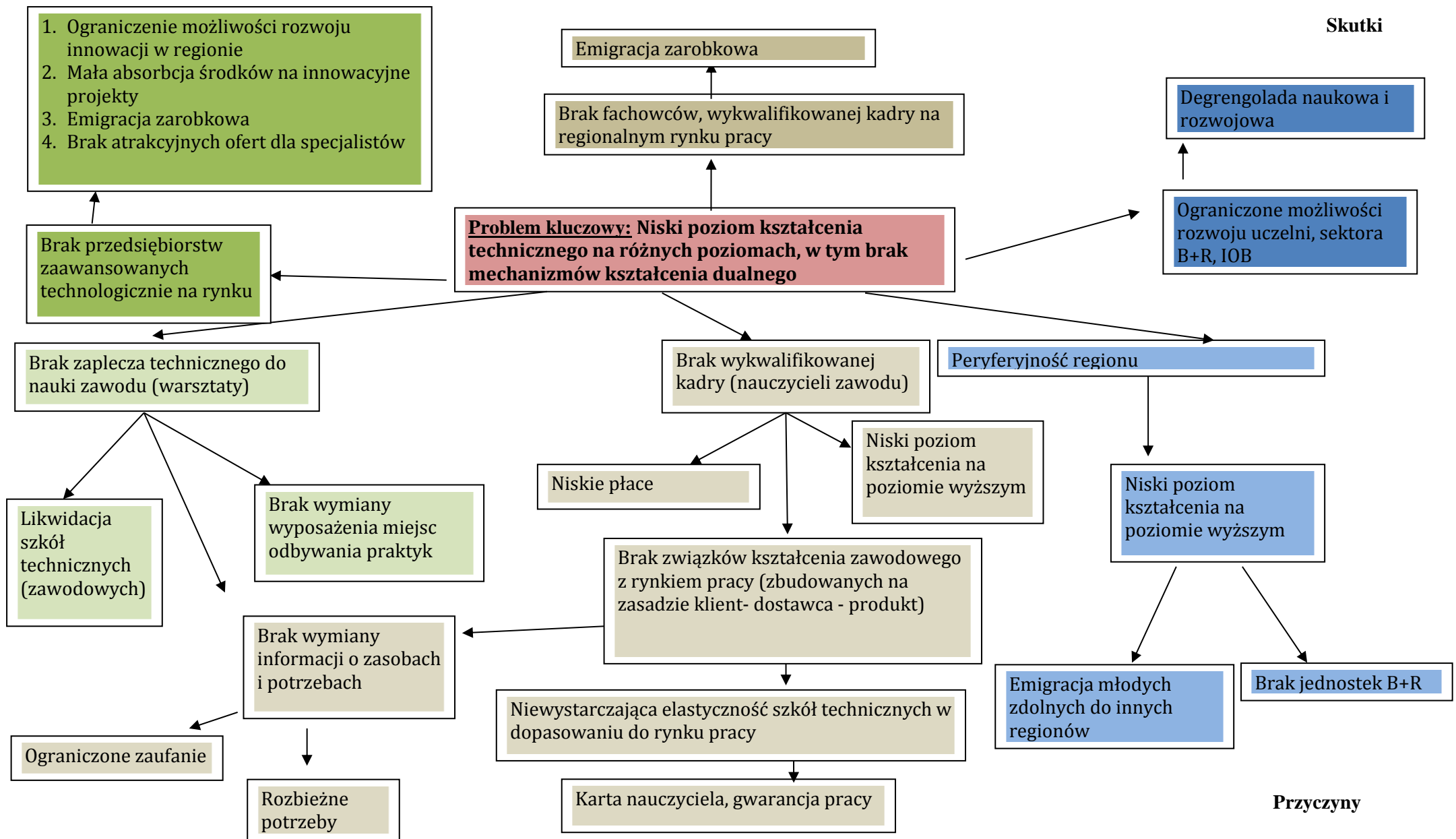


Diagram 3. Drzewo problemów dla obszaru Edukacja, wiedza, nauka

Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu

### 1.5. Wnioski z analizy obszaru kapitał społeczny

Kapitał społeczny jest określany jako relacyjny i oparty na zaufaniu społecznym i zdolności do współpracy. Cechy te są również uważane za istotne dla rozwoju systemów innowacji, w których zdolność przedsiębiorstw do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, z partnerami biznesowymi, światem nauki, czy instytucjami otoczenia biznesu, jest podstawą tworzenia potencjału innowacyjnego. W Polsce i innych krajach postkomunistycznych od wielu lat zwraca się uwagę na niewystarczający poziom rozwoju kapitału społecznego, powinien on więc być obszarem szczególnej uwagi.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

- Zarówno dla województwa lubuskiego, jak i dla kraju przewiduje się niekorzystne zmiany demograficzne. Przyczyną prognozowanego spadku liczby ludności jest m.in. ujemny przyrost naturalny oraz ujemne saldo migracji zagranicznych. Zmienia się także struktura wiekowa społeczeństwa – wzrasta udział ludzi starszych.
- Poziom rozwoju kapitału społecznego w regionie można uznać za średni.

Podobnie jak poprzednio, wyniki analizy obszaru kapitał społeczny zostały poddane dyskusji w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania. Wynikiem tej dyskusji jest analiza SWOT, poddana wartościowaniu, w ramach którego zidentyfikowano kluczowe czynniki rozwojowe oraz kluczowy problem rozwojowy i jego przyczyny i skutki. Wyniki zrealizowanych prac przedstawiono poniżej.

#### 1.5.1. Analiza SWOT

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stabilna struktura demograficzna regionu</li> <li>2. Mobilność mieszkańców w poszukiwaniu pracy</li> <li>3. Adaptacyjność mieszkańców</li> <li>4. Wysokie wskaźniki rozwoju społeczeństwa informacyjnego</li> <li>5. Otwartość i tolerancję mieszkańców</li> <li>6. Dobry poziom rozwoju organizacji pozarządowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odływ młodych ludzi z regionu – za edukacją i pracą</li> <li>2. Brak uzgodnionego podejścia do budowania kapitału społecznego</li> <li>3. Niższa niż w kraju frekwencja wyborcza</li> <li>4. Nieumiejętne wykorzystanie TIK w przedsiębiorstwach</li> </ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmiana systemu edukacji na budujący postawy przedsiębiorcze i innowacyjne</li> <li>2. Rozwój oparty na czynnikach zewnętrznych</li> <li>3. Dobra polityka prorodzinna</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. System edukacyjny nie budujący postaw przedsiębiorczych i edukacyjnych na wczesnym poziomie</li> <li>2. Nie dostosowanie systemu opieki zdrowotnej do starzenia się społeczeństwa</li> <li>3. Postrzeganie regionu jako zaścianek</li> </ol>



### 1.5.2. Kluczowe czynniki rozwojowe i drzewo problemów

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze potencjału społecznego regionu. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Stabilna struktura demograficzna regionu
2. Adaptacyjność mieszkańców
3. Odpływ młodych ludzi z regionu – za edukacją i pracą
4. Brak uzgodnionego podejścia do budowania kapitału społecznego
5. Rozwój oparty na czynnikach zewnętrznych
6. Zmiana systemu edukacji
7. System edukacyjny nie budujący postaw innowacyjnych i przedsiębiorczych na wczesnym etapie
8. Niedostosowanie systemu opieki zdrowotnej do starzenia się społeczeństwa

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.

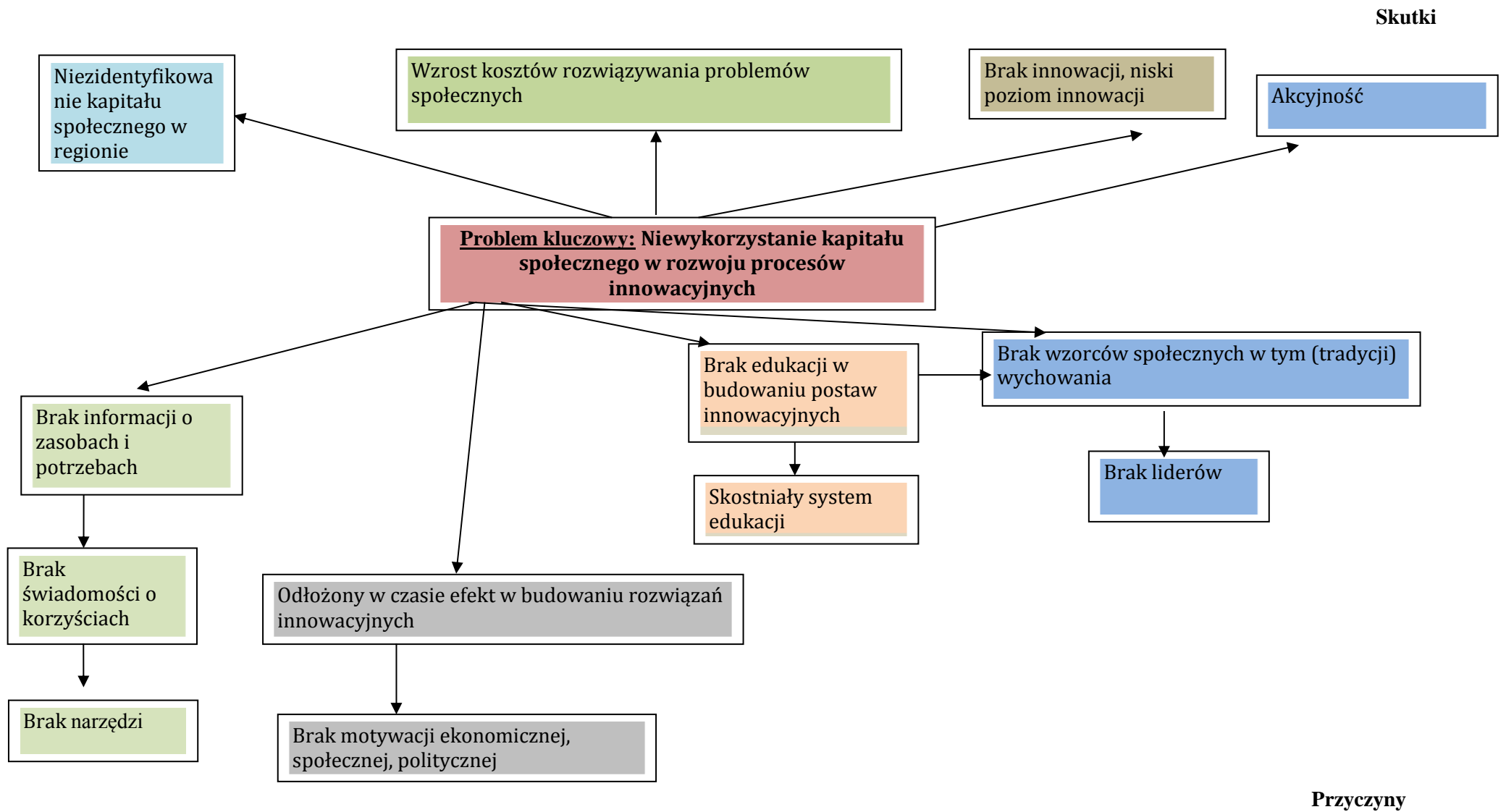


Diagram 4. Drzewo problemów dla obszaru Kapitał społeczny

Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw oraz instytucji otoczenia biznesu

## 1.6. Podsumowanie – kluczowe problemy rozwojowe

Diagnoza ogólnego poziomu innowacyjności i konkurencyjności regionu doprowadziła do sformułowania kluczowych problemów rozwojowych, które stały się podstawą planowania celów i działań i charakterze horyzontalnym, ważnych dla wszystkich podmiotów regionalnego systemu innowacji. Należą do nich:

- Niewystarczająca ilość wysoko wykwalifikowanych zasobów siły roboczej,
- Niski poziom innowacyjności przy wysokim poziomie przedsiębiorczości,
- Niski poziom kształcenia technicznego na różnych poziomach, w tym brak kształcenia dualnego,
- Niewykorzystanie kapitału społecznego w rozwoju procesów innowacyjnych.

Czynniki te stworzą podstawy drzewa celów PRI.

## 2. Lubuskie inteligentne specjalizacje – przedsiębiorcze odkrywanie

Niniejszy rozdział składa się z dwóch części: w pierwszej z nich przedstawiono obszary inteligentnych specjalizacji regionu oraz ich uszczegółowienie powstałe w trakcie prac nad Programem Rozwoju Innowacji realizowanych w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania w roku 2015. Są one kontynuacją procesu wstępnej identyfikacji obszarów specjalizacji, który województwo lubuskie zrealizowało w roku 2014, i którego wyniki zostały przedstawione w drugiej części rozdziału.

### 2.1. Inteligentne specjalizacje regionu, ich specyfika i główne problemy rozwojowe

Województwo lubuskie jest regionem o stosunkowo niewielkiej liczbie podmiotów gospodarczych, które nie wykazują wyraźnej specjalizacji gospodarczej. Z tego powodu przyjęte specjalizacje mają dość szeroki charakter, który będzie jednak stopniowo doprecyzowywany i uszczegóławiany na podstawie obserwacji przebiegu wdrażania PRI i kontynuacji procesu przedsiębiorczego odkrywania. Podstawą każdego obszaru specjalizacji są branże o wyższej koncentracji gospodarczej występujące w regionie powiązane z branżami nowymi, lecz szybko rozwijającymi się i uzupełnione odpowiadającym im wyspecjalizowanym potencjałem naukowym i instytucji otoczenia biznesu. Pozostawiono również miejsce na działania pilotażowe pozwalające na poszukiwanie nowych, wyłaniających się branż o wysokim potencjale innowacyjnym oraz na współpracę polegającą na poszukiwaniu innowacji międzybranżowych. Takie podejście powinno pozwolić na docelowe zawężenie i uszczegółowienie obszarów specjalizacji w ramach stałego procesu przedsiębiorczego odkrywania.

Województwo lubuskie posiada trzy obszary specjalizacji:

- Zielona gospodarka
- Zdrowie i jakość życia
- Innowacyjny przemysł

Ze względu na fakt, że kluczowe problemy rozwojowe okazały się powtarzać również w trzech obszarach inteligentnych specjalizacji regionu: Innowacyjny Przemysł, Zielona Gospodarka oraz Zdrowie i Jakość Życia, w porozumieniu z uczestnikami procesu przedsiębiorczego odkrywania **zdecydowano się zrezygnować ze wcześniejszej specjalizacji o charakterze horyzontalnym: Kooperacja i Współpraca Biznesowa**, i wykorzystać jej założenia do stworzenia systemu celów horyzontalnych PRI. Za decyzją tą przemawiał również fakt, że większość aktorów reprezentujących tą specjalizację nie reprezentowała przedsiębiorstw, lecz klastry, instytucje otoczenia biznesu lub naukę, co nie jest zgodne z wytycznymi dotyczącymi procesu przedsiębiorczego odkrywania sformułowanymi w poradniku Komisji Europejskiej S3 i będącymi podstawą formułowania regionalnych strategii innowacji w nowym okresie programowania. W zasadzie wszyscy przedstawiciele grupy roboczej Współpraca i kooperacja biznesowa reprezentowali również branże lub specjalizacje naukowe wpisujące się w pozostałe specjalizacje i uczestniczyli w spotkaniach podwójnie. Ze względu na to, że większość postulatów tej specjalizacji została skonsumowana przy identyfikacji problemów kluczowych oraz celów i działań strategicznych, jej dalsze utrzymywanie uznano za nieuzasadnione.

### Specjalizacja obejmuje:

- **Technologie środowiskowe**, w tym m.in. produkty, procesy technologiczne, usługi, koncepcje działania, które powodują mniejszą uciążliwość dla środowiska naturalnego.
- **Biogospodarkę**, obejmującą wszystkie sektory i związane z nimi usługi, które produkują, przetwarzają lub wykorzystują zasoby biologiczne w różnej formie.
- Wysoko zaawansowane **usługi środowiskowe**, komplementarne w stosunku do obszaru technologicznego, obejmujące przede wszystkim usługi laboratoryjne oraz projektowe.
- **Inne branże** wspomagające, takie jak: sektor ICT, przemysł metalowy świadczący usługi dla obszaru technologii i usług środowiskowych, procesy logistyczne.



Technologie środowiskowe



Biogospodarka



Usługi środowiskowe



Inne branże wspomagające,  
np.: sektor ICT, przemysł metalowy,  
procesy logistyczne

### Specjalizacja obejmuje:

- Rozwój metod leczenia na bazie **technologii medycznych** oraz aparatury medycznej.
- Wysoko zaawansowane **usługi medyczne** obejmujące przede wszystkim profilaktykę i rehabilitację.
- **Turystykę zdrowotną** połączoną z innymi działaniami takimi, jak: sport, rekreacja i wypoczynek.
- **Zdrową, bezpieczną żywność (również produkty regionalne)** od wytwarzania poprzez przetwórstwo, aż do sprzedaży na rynku regionalnym, krajowym i rynkach zagranicznych (eksport).
- **Branże powiązane** takie, jak: sektor ICT, przemysł metalowy, procesy logistyczne (np. dystrybucja i magazynowanie itp.).



Technologie medyczne



Usługi medyczne, w szczególności  
profilaktyka i rehabilitacja



Wyspecjalizowane  
formy turystyki




Produkty regionalne



Zdrową bezpieczną żywność  
(sektor rolno-spożywczy)




Inne branże wspomagające, np.: sektor ICT  
przemysł metalowy, procesy logistyczne  
(np. dystrybucja i magazynowanie) itp.




**Specjalizacja obejmuje:**


- **Przemysł ICT**, obejmujący inteligentne media i infotainment, internet rzeczy, inteligentne technologie przemysłowe, zabezpieczenie wrażliwych danych.
- **Przemysł metalowy**, obejmujący przedsiębiorstwa produkujące maszyny, urządzenia, zespoły i części metalowe oraz konstrukcje i wyroby spawane.
- **Przemysł motoryzacyjny**, w tym m.in. produkcję podzespołów, efektywność energetyczną i napędy alternatywne, bezpieczeństwo ruchu drogowego, inteligentne systemy transportowe.
- **Przemysł wydobywczy i energetyczny**, obejmujący innowacyjne rozwiązania w zakresie procesu technologicznego, redukcję zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych, rozwój nowych, nieznanych dotąd zastosowań paliw kopalnych.
- **Przemysł drzewny, meblarski i papierniczy**, w tym innowacje w zakresie technologii, funkcjonalności i estetyki, rozwój technik i technologii surowco-, materiał- i energooszczędnych.




Technologie informacyjno - komunikacyjne




Przemysł metalowy




Przemysł motoryzacyjny




Przemysł wydobywczy i energetyczny



Przemysł papierniczy



Przemysł meblarski



Przemysł drzewny

## 2.2. Wyniki szczegółowych prac diagnostycznych dla obszarów specjalizacji

### 2.2.1. Zielona gospodarka

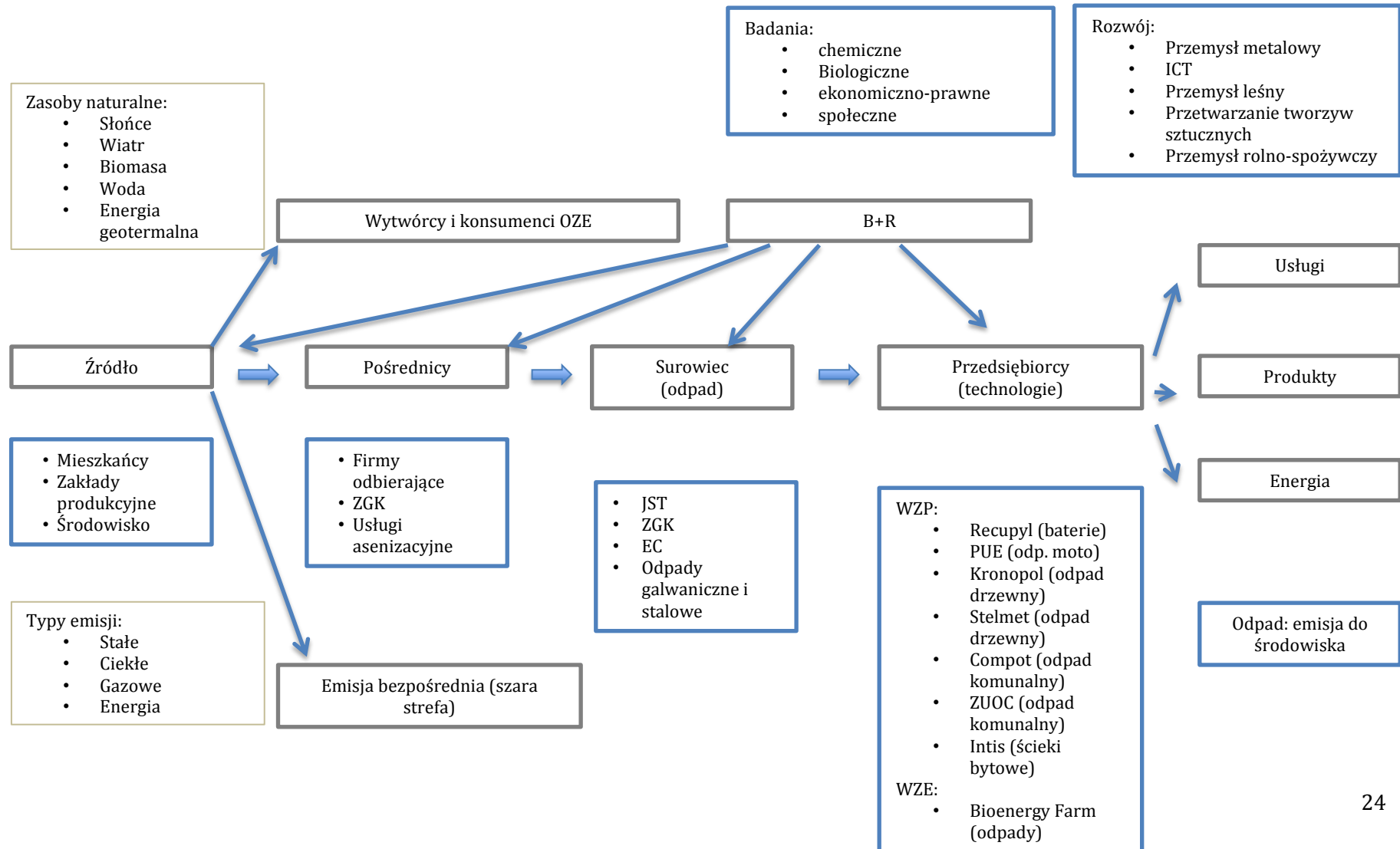
W wyniku analizy pozycji konkurencyjnej branż tworzących obszary specjalizacji województwa lubuskiego, wyciągnięto następujące wnioski dotyczące sytuacji tego obszaru:

- Współczynnik lokalizacji dla wartości dodanej brutto w sekcji E (dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją) wynosi 1,3, a dla zatrudnienia w tej sekcji 1,2.
- Zidentyfikowano tzw. startery gospodarcze – młode przedsiębiorstwa z branży technologii środowiskowych.
- Potencjał sektora biogospodarki, w tym rolno-spożywczego oceniono jako uśpiony. Rozwinięta jest natomiast produkcja surowców z biomasy. Potencjał produkcji biomasy w stosunku do innych regionów w kraju ocenia się jako średni, z wyjątkiem biomasy leśnej i słomy, gdzie jest bardzo wysoki.
- W województwie działają klastry: Klaster Energii Odnawialnej oraz Lubuski Klaster Energetyki Odnawialnej i Efektywności Energetycznej.
- Profil lubuskich uczelni umożliwia kształcenie w obszarze technologii środowiskowych w przyszłości.

- W regionie działają ośrodki badawczo-rozwojowe w dziedzinie OZE i efektywności energetycznej: Centrum Energetyki Odnawialnej na PWSZ w Sulechowie oraz Wydział Inżynierii Lądowej i Środowiska na Uniwersytecie Zielonogórskim.
- Potencjał przyrodniczy województwa jest wysoki, umożliwia także uprawę roślin energetycznych, choć w skali kraju perspektywy wprowadzenia takich upraw oceniono jako niskie, podobnie jak możliwości wykorzystania biogazu rolniczego.
- Rośnie liczba instalacji OZE, choć w skali kraju nie jest wysoka, w województwie istnieją też biogazownie oraz elektrownie wiatrowe i wodne, z których jedna została zakwalifikowana jako duża. W analizach PAliIZ wykazano również istnienie elektrowni biomasowej oraz produkcję biokomponentów i biopaliw. Udział energii odnawialnej w całkowitej produkcji energii jest nieco wyższy niż w większości województw. Producenci OZE w regionie wytwarzają urządzenia przeznaczone dla energetyki wodnej oraz komponenty elektrowni wiatrowych.
- Istnieje potencjał rozwoju energetyki wodnej.
- Część województwa jest objęta korzystną strefą energetyczną wiatru.
- Produkcja gazu ziemnego jest możliwa w oparciu o lokalne zasoby.
- Obszar wpisuje się w wielkie wyzwania społeczne takie jak zmiana klimatu i zużycie zasobów, w tym energii i wody.

Po wstępnej diagnozie, we współpracy z przedsiębiorcami, naukowcami i przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania, zidentyfikowano szczegółowy przebieg łańcucha wartości w tym obszarze w regionie, starając się zidentyfikować jego części zlokalizowane w województwie lubuskim oraz obszary, w których można zwiększyć wartość dodaną wytwarzaną w regionie, w oparciu o innowacje i działalność badawczo-rozwojową. Łańcuch wartości dla obszaru Zielona gospodarka w województwie lubuskim określono następująco:

# Łańcuch wartości – zielona gospodarka





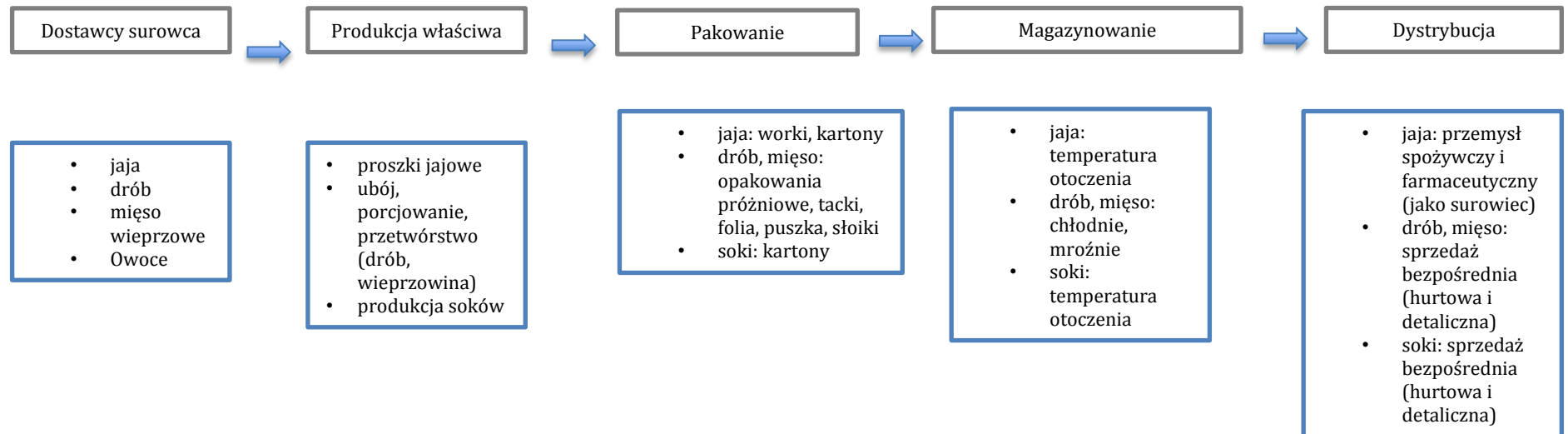
### 2.2.2. Zdrowie i jakość życia

W wyniku analizy pozycji konkurencyjnej branż tworzących obszary specjalizacji województwa lubuskiego, wyciągnięto następujące wnioski dotyczące sytuacji tego obszaru:

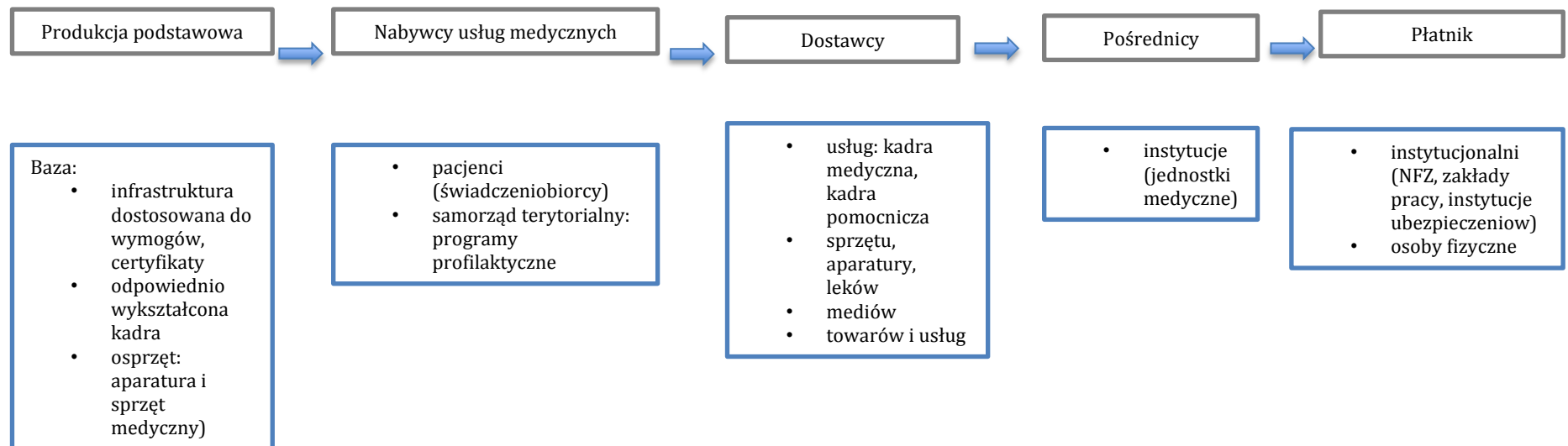
- Województwo lubuskie posiada wysoką jakość środowiska naturalnego.
- W regionie poprawia się dostęp do usług ochrony zdrowia i medycznych oraz do żłobków i przedszkoli, dostęp do usług edukacyjnych wymaga natomiast wzmocnienia. Wskaźnik lokalizacji dla sekcji Q dla wartości dodanej brutto i zatrudnienia wynosi jednak 1 i nie świadczy o specjalizacji gospodarczej.
- Zidentyfikowano tzw. startery gospodarcze – młode przedsiębiorstwa z branży technologii medycznych, sektor farmaceutyczny nie jest natomiast dobrze rozwinięty.
- Sektor publiczny nie jest znaczącym klientem dla firm medycznych – w lubuskim odbywa się jedynie 2% przetargów medycznych w kraju.
- Region ma spory w stosunku do swojej wielkości, zasób średniej kadry medycznej – pielęgniarek.
- Sporo środków w ostatnim okresie programowania przeznaczono na informatyzację służby zdrowia.
- Dobrze rozwinięta jest infrastruktura sportowa i kulturalna.
- Region ma wysoki potencjał przyrodniczy, potencjał firm z branży rolno-spożywczej jest jednak uśpiony.
- W województwie działają klastry: Lubuski Szlak Miodu i Wina, Centrum Lubuskich Innowacji Agrotechnicznych, Klaster Turystyczny oraz Zachodni Klaster Turystyczno-Medyczny.
- Istnieje potencjał rozwoju lubuskich Uczelni w kierunku obszaru specjalizacji, choć potencjał szkolnictwa wyższego jest niższy niż w dużych ośrodkach akademickich.
- Obszar specjalizacji wpisuje się w wielkie wyzwania społeczne, jakimi są starzenie się społeczeństwa oraz ochrona zdrowia i pandemii.

Po wstępnej diagnozie, we współpracy z przedsiębiorcami, naukowcami i przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania, zidentyfikowano szczegółowy przebieg łańcucha wartości w tym obszarze w regionie, starając się zidentyfikować jego części zlokalizowane w województwie lubuskim oraz obszary, w których można zwiększyć wartość dodaną wytwarzaną w regionie, w oparciu o innowacje i działalność badawczo-rozwojową. Łańcuch wartości dla obszaru Zdrowie i jakość życia w województwie lubuskim określono następująco, osobno dla produkcji żywności, osobno dla obszaru zdrowie:

# Łańcuch wartości – żywność



# Łańcuch wartości – zdrowie



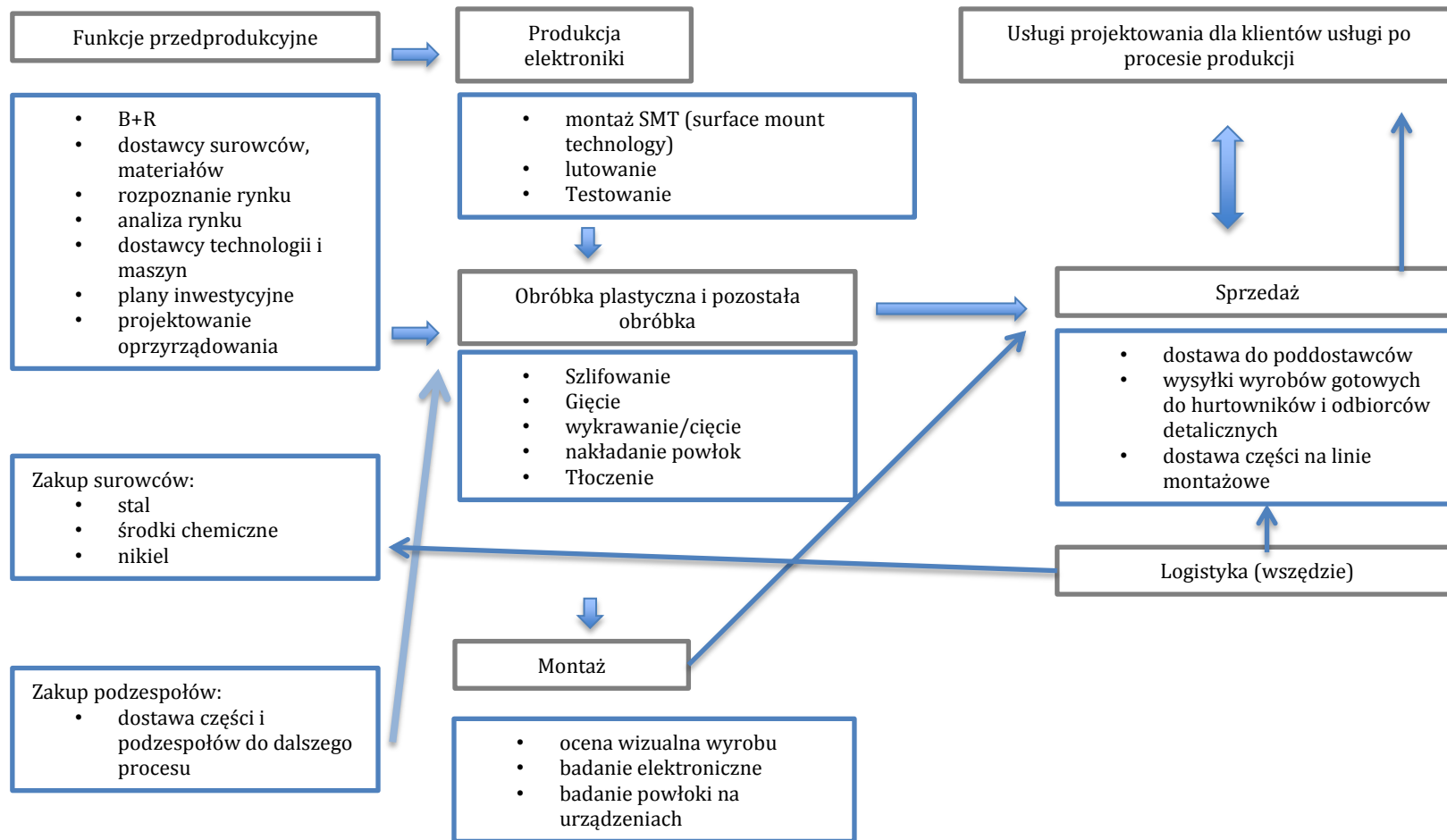
### 2.2.3. Innowacyjny przemysł

W wyniku analizy pozycji konkurencyjnej branż tworzących obszary specjalizacji województwa lubuskiego, wyciągnięto następujące wnioski dotyczące sytuacji tego obszaru:

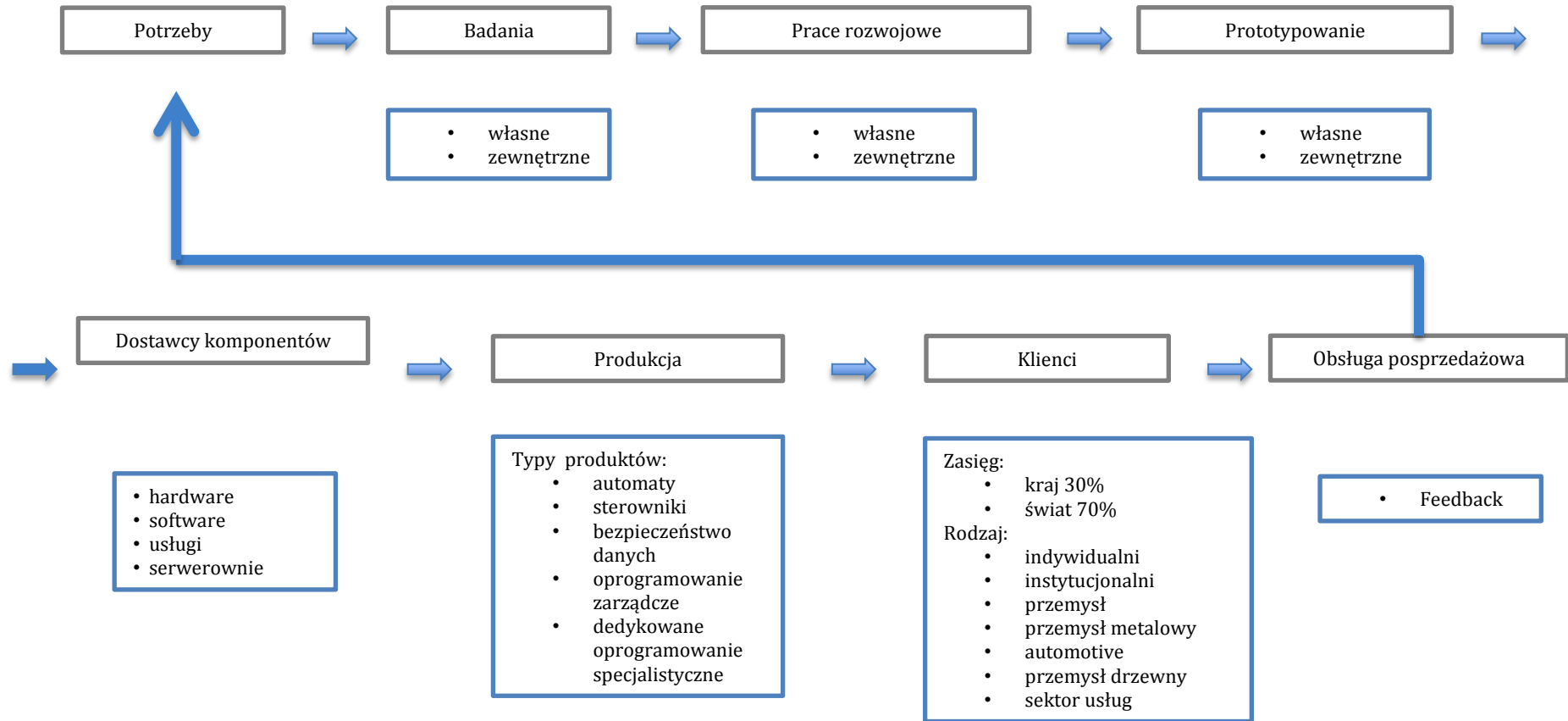
- Region posiada wysokie zatrudnienie w branży motoryzacyjnej oraz tradycje sektora metalowego. 16,9% produkcji sprzedanej w przemyśle w 2013 roku stanowiły akcesoria motoryzacyjne, a 11,2% metale i wyroby z metali. Atrakcyjność inwestycyjna województwa dla branży motoryzacyjnej została przez PAIZZ oceniona jako średnia, a główni producenci są zlokalizowani poza regionem, wielu w sąsiedniej Wielkopolsce. Na tle kraju, przychody ze sprzedaży branży metalowej można uznać za średnie.
- Wysokie zatrudnienie istnieje również w sektorze drzewnym, papierniczym i meblarskim, w tych branżach region posiada również znaczący potencjał przyrodniczy. Znaczący w skali kraju lubuscy producenci reprezentują branżę produkcja drewna i wyrobów z drewna, a produkcja sprzedana w 2013 roku wyniosła 23,4% produkcji sprzedanej przemysłu w regionie. Region posiada wysoki wskaźnik lokalizacji dla podmiotów gospodarczych w sekcji A dział 02 (leśnictwo i pozyskanie drewna) i średni w sekcji C, dział 016 (produkcja wyrobów z drewna z wyłączeniem mebli). W produkcji dominuje drewno małowymiarowe.
- Współczynnik lokalizacji dla zatrudnienia w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) oraz H (transport i gospodarka magazynowa) wynosi 1,3.
- Istnieje potencjał rozwojowy w sektorze wydobywczym, współczynnik lokalizacji dla sekcji B (górnictwo i wydobywanie) dla wartości dodanej brutto wynosi 1,6. Region dysponuje złożami gazu ziemnego i węgla brunatnego.
- W województwie działają klastry branżowe: bardzo aktywny Lubuski Klaster Metalowy oraz Klaster Transportu, Spedycji i Logistyki.
- Profil lubuskich uczelni pozwala na rozwój obszaru Innowacyjny Przemysł w przyszłości.
- W regionie istnieje podstrefa specjalnej strefy ekonomicznej będąca dobrą lokalizacją dla przedsiębiorstw przemysłowych.
- Obserwuje się popyt na innowacyjne produkty przemysłowe.
- W regionie rozwija się branża ICT a zatrudnienie w sekcji J dziale 26 – produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych jest stosunkowo wysokie, biorąc pod uwagę wielkość regionu. Niski poziom zatrudniania notuje się natomiast w dziale 62 – działalność związana z oprogramowaniem.
- Poziom informatyzacji przedsiębiorstw jest dość wysoki, ale pracownicy rzadko wykorzystują w pracy komputery z dostępem do Internetu. Niewiele firm składa także i otrzymuje zamówienia przez sieci komputerowe.
- Obszar wykazuje powiązania ze specjalizacją Zielona Gospodarka i wpisuje się w wielkie wyzwania społeczne takie jak zmiana klimatu i zużycie zasobów, w tym energii.

Po wstępnej diagnozie, we współpracy z przedsiębiorcami, naukowcami i przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania, zidentyfikowano szczegółowy przebieg łańcucha wartości w tym obszarze w regionie, starając się zidentyfikować jego części zlokalizowane w województwie lubuskim oraz obszary, w których można zwiększyć wartość dodaną wytwarzaną w regionie, w oparciu o innowacje i działalność badawczo-rozwojową. Łańcuch wartości dla obszaru Innowacyjny przemysł w województwie lubuskim określono następująco, osobno dla produkcji przemysłowej, osobno dla branży IT:

# Łańcuch wartości – przemysł



# Łańcuch wartości – IT



## 2.3 Wyniki analizy SWOT oraz kluczowych wyzwań rozwojowych dla obszarów specjalizacji

### 2.3.1. Zielona gospodarka

Przeprowadzona analiza pozwala sformułować następujące mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze specjalizacji:

Sily	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwijająca się infrastruktura instytucji naukowych i B+R posiadających laboratoria dla technologii środowiskowych, w tym OZE (PNT, GOT, CEO)</li> <li>2. Finansowanie OZE w Regionalnym Programie Operacyjnym i doświadczenie w korzystaniu z poprzednich programów</li> <li>3. Koncentracja sektora w regionie: firmy branży leśnej – tartaki, przetwórstwo drewna, firmy produkcyjne i handlowe oraz firmy z branży OZE</li> <li>4. Bogactwo zasobów naturalnych do produkcji biomasy leśnej</li> <li>5. Funkcjonowanie kilku silnych producentów w regionie zdolnych do inwestycji w B+R+I</li> <li>6. Realizacja projektów inwestycyjnych przez firmy z obszaru specjalizacji</li> <li>7. Istniejące dobre praktyki w regionie (pole golfowe na nieczynnym składowisku odpadów)</li> <li>8. Powstające nowe podmioty w branży technologii środowiskowych specjalizujące się w przetwarzaniu odpadów w produkty i energię oraz wytwarzające nowe technologie OZE</li> <li>9. Istniejący podwykonawcy komponentów do elementów instalacji technologii środowiskowych (na potrzeby odzysku surowców, energii i unieszkodliwiania odpadów)</li> <li>10. Rozwój wyspecjalizowanych produktów i usług TIK dla energetyki odnawialnej i technologii środowiskowych</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słaba polityka informacyjna dla potencjalnych beneficjentów wsparcia dla branży</li> <li>2. Niska zdolność finansowa przedsiębiorców z sektora w kontekście potencjalnych inwestycji</li> <li>3. Brak współpracy sektora biznesu i nauki w zakresie komercjalizacji wyników badań i ich upubliczniania</li> <li>4. Brak wiedzy nt. możliwości pozyskania funduszy zewnętrznych przez przedsiębiorców</li> <li>5. Upadek w ostatnich latach małych firm – producentów biomasy w związku z polityką energetyczną rządu</li> <li>6. Brak masy krytycznej młodych firm z obszaru technologii środowiskowych</li> <li>7. Brak dobrze wykwalifikowanej średniej i wyższej kadry technicznej dla firm z sektora i branż wspomagających</li> </ol>

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozwój rynku prosumentów</li> <li>2. Ujęcie wsparcia OZE w priorytetach UE (znaczne środki skierowane na rozwój)</li> <li>3. Polityka UE dotyczące emisji, gospodarowania odpadami i energią</li> <li>4. Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa</li> <li>5. Zwiększające się zapotrzebowanie na energię</li> <li>6. Rozwój technologii związanych z OZE</li> <li>7. Niestabilny rynek konwencjonalnych paliw</li> <li>8. Wymogi w zakresie współspalania węgla i biomasy</li> <li>9. Krajowe programy finansujące wsparcie OZE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niewystarczające rozwiązania systemowe państwa w zakresie energetyki odnawialnej i gospodarki odpadami</li> <li>2. Niewystarczająca infrastruktura magazynowania i przesyłu energii</li> <li>3. Powielanie w wielu regionach Polski podobnej specjalizacji</li> <li>4. Bariery technologiczne związane z wydajnością, sprawnością i efektywnością OZE</li> <li>5. Niewystarczające egzekwowanie segregowania i odzysku odpadów</li> <li>6. Brak dialogu administracji centralnej z branżą i wizji rozwoju branży</li> <li>7. Niestabilność cen biomasy</li> <li>8. Wysokie bariery wejścia dla produkcji optymalnej</li> <li>9. Sprowadzanie taniego surowca (łupin palmowych) spoza UE</li> </ol>

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze Zielona gospodarka. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Istniejący podwykonawcy komponentów do elementów instalacji technologii środowiskowych (na potrzeby odzysku surowców, energii i unieszkodliwiania odpadów)
2. Bogactwo zasobów naturalnych do produkcji biomasy leśnej
3. Brak masy krytycznej młodych firm z obszaru technologii środowiskowych
4. Brak dobrze wykwalifikowanej średniej i wyższej kadry technicznej dla firm z sektora i branż wspomagających
5. Ujęcie wsparcia OZE w priorytetach UE (znaczące środki skierowane na rozwój)
6. Polityka UE dotyczące emisji, gospodarowania odpadami i energią
7. Niewystarczające rozwiązania systemowe państwa w zakresie energetyki odnawialnej i gospodarki odpadami

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części progностycznej Programu Rozwoju Innowacji.



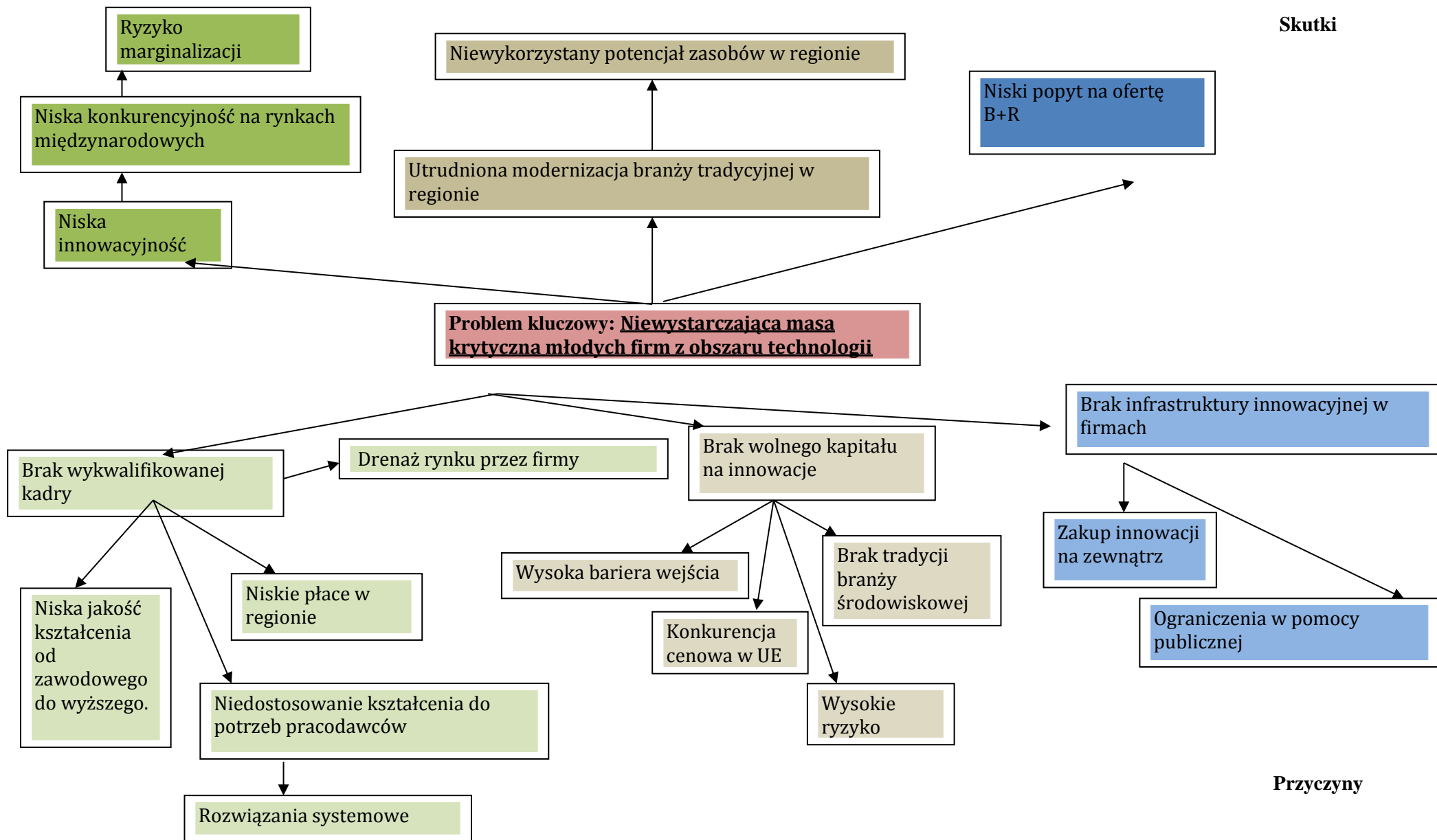


Diagram 5. Drzewo problemów dla obszaru Zielona Gospodarka  
 Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów grupy roboczej dla obszaru specjalizacji

### 2.3.2. Zdrowie i jakość życia

Przeprowadzona analiza pozwala sformułować następujące mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze specjalizacji:

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Różnorodność podmiotów medycznych (publicznych i niepublicznych w regionie)</li> <li>2. Tworzenie szpitala klinicznego</li> <li>3. Plany utworzenia Centrum Pediatrii</li> <li>4. Wysoka jakość usług stomatologicznych i okulistycznych</li> <li>5. Istnienie wysoko wyspecjalizowanych ośrodków medycznych</li> <li>6. Potencjał naukowo-badawczy w obszarze technologii medycznych i zdrowej żywności (laboratoria i infrastruktura)</li> <li>7. Kierunki studiów takie jak bioinżynieria, medyczne, lekarskie, specjalizacje związane z żywnością</li> <li>8. Prowadzenie badań podstawowych, komercjalizacji B+R i zdolność patentowa branży</li> <li>9. Istnienie firm innowacyjnych i wysokotechnologicznych</li> <li>10. Kooperacja nauki z przemysłem i jednostkami medycznymi</li> <li>11. Silna współpraca zagraniczna z Niemcami</li> <li>12. Innowacyjne metody leczenia w skali międzynarodowej</li> <li>13. Rosnąca liczba krajowych i międzynarodowych konferencji medycznych w regionie</li> <li>14. Zwiększająca się liczba miejsc pracy dla absolwentów kierunków biomedycznych</li> <li>15. Poprawa stanu zdrowia mieszkańców regionu</li> <li>16. Wykwalifikowana kadra w zakresie usług medycznych</li> <li>17. Wyposażenie szpitali w sprzęt medyczny</li> <li>18. Istnienie grup producenckich w branży przetwórstwa spożywczego (truskawki, indyk, pieczarka)</li> <li>19. Działalność lokalnych winiarzy</li> <li>20. Lokalizacja wiodących eksporterów z branży przetwórstwa spożywczego w regionie</li> <li>21. Produkcja wyrobów regionalnych (sery, miody, wyroby mięsne)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słabe finansowanie branży medycznej w regionie</li> <li>2. Migracja wysoko wyspecjalizowanej kadry za granicę i do innych województw</li> <li>3. Brak wyspecjalizowanej kadry</li> <li>4. Wciąż niewystarczająca liczba firm z branży</li> <li>5. Skomplikowane procedury wnioskowania, oceny i rozliczania projektów w programie regionalnym</li> <li>6. Brak wysokiej jakości ekspertów właściwych dla branży do oceny projektów</li> <li>7. Zwolnienie tempa realizacji projektów B+R</li> <li>8. Starzejąca się kadra medyczna</li> <li>9. Brak specjalistów z niektórych dziedzin medycznych</li> <li>10. Mała dostępność do usług rehabilitacyjnych</li> <li>11. Długość oczekiwania na udzielenie świadczeń medycznych</li> <li>12. Brak pełnego dostosowania placówek medycznych do wymogów prawnych</li> <li>13. Brak kadry dla branży medycznej</li> <li>14. Słaba aktywność klastrów w branży spożywczej</li> <li>15. Duże rozdrobnienie producentów w branży spożywczej</li> <li>16. Mało efektywna promocja produktów regionalnych</li> <li>17. Niskie nakłady na B+R przedsiębiorstw z branży spożywczej</li> </ol>

Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rosnące finansowanie dla nowoczesnych technologii medycznych</li> <li>2. Rosnąca współpraca sektora nauki z przemysłem oraz międzynarodowa</li> <li>3. Moda na żywność ekologiczną</li> <li>4. Bliskość do rynku niemieckiego</li> <li>5. Podwyższanie wynagrodzeń w branży medycznej</li> <li>6. Projekt ustawy o zdrowiu publicznym</li> <li>7. Innowacyjne technologie produkcji w branży</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koncentracja i konkurencja silnych ośrodków poza regionem</li> <li>2. Wysokie bariery wejścia dla przedsiębiorstw z branży technologii medycznych</li> <li>3. Skomplikowane procedury rejestrowania nowych podmiotów</li> <li>4. Jeden płatnik w służbie zdrowia – NFZ</li> <li>5. Wysoka zachorowalność i śmiertelność w Polsce Zachodniej</li> <li>6. Warunki klimatyczne sprzyjające występowaniu chorób endokrynologicznych</li> <li>7. Bariery administracyjno-prawne dla producentów żywności</li> <li>8. Niskie wynagrodzenia w branży rolno-spożywczej</li> <li>9. Zmiany klimatyczne wpływające na rolnictwo</li> <li>10. GMO w żywności</li> </ol>

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze Zdrowie i jakość życia. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Potencjał naukowo-badawczy w obszarze technologii medycznych i zdrowej żywności (laboratoria i infrastruktura)
2. Wykwalifikowana kadra w zakresie usług medycznych
3. Słabe finansowanie branży medycznej w regionie
4. Migracja wysoko wyspecjalizowanej kadry za granicę i do innych województw
5. Rosnące finansowanie dla nowoczesnych technologii medycznych
6. Bliskość do rynku niemieckiego
7. Wysokie bariery wejścia dla przedsiębiorstw z branży technologii medycznych
8. Skomplikowane procedury rejestrowania nowych podmiotów, produktów i technologii

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.

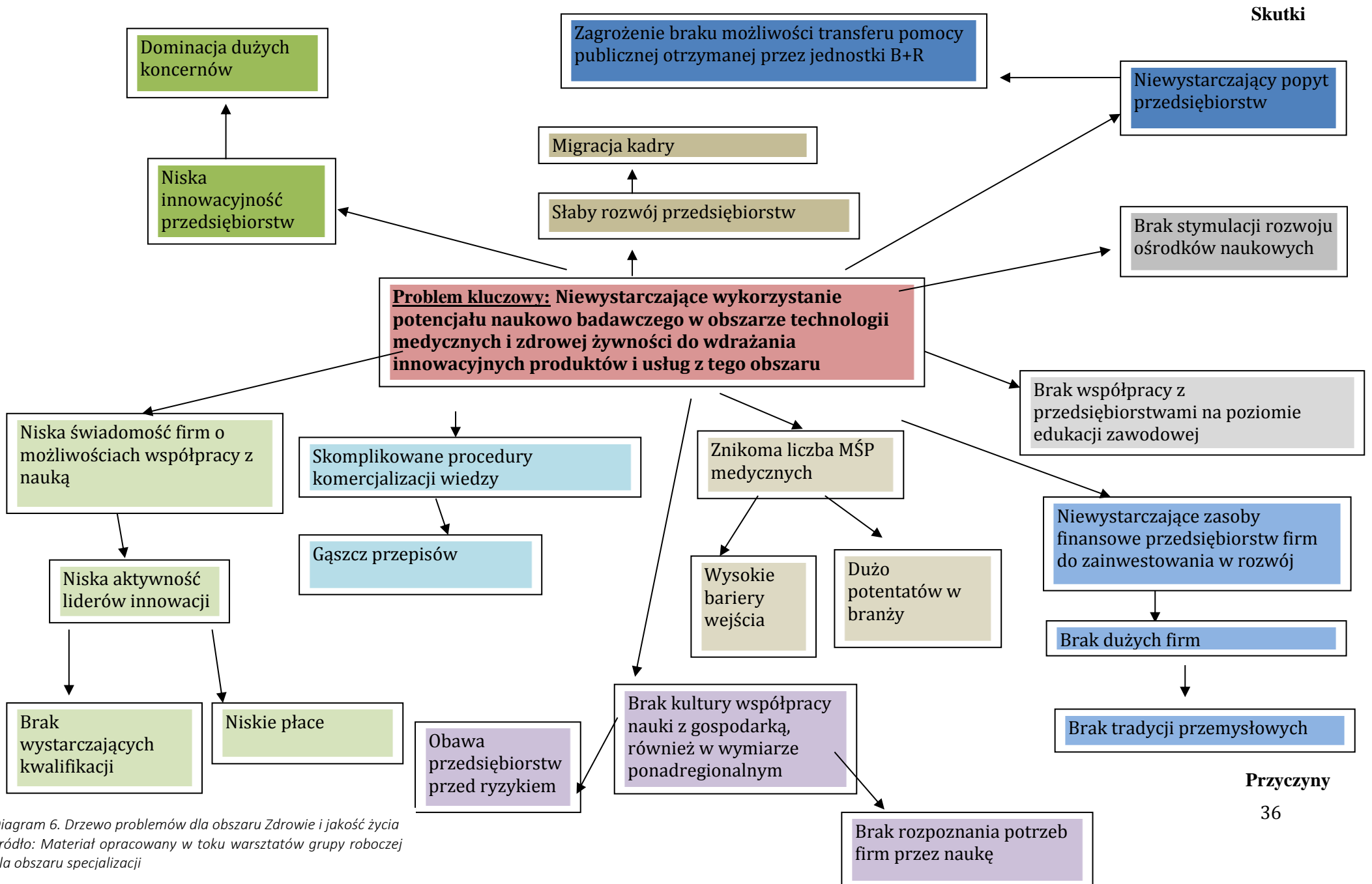


Diagram 6. Drzewo problemów dla obszaru Zdrowie i jakość życia  
 Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów grupy roboczej dla obszaru specjalizacji

### 2.3.3. Innowacyjny przemysł

Przeprowadzona analiza pozwala sformułować następujące mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze specjalizacji:

Siły	Słabości
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykwalifikowana kadra w sektorze ICT</li> <li>2. Duże doświadczenie współpracy międzynarodowej ICT (Projekty B+R)</li> <li>3. Dobra lokalizacja 2h drogi do Berlina (dla wszystkich branż)</li> <li>4. Infrastruktura B+R wspierająca branże</li> <li>5. Powiązania z firmami niemieckimi w dziedzinie współpracy technologicznej i handlowej (ICT, motoryzacja)</li> <li>6. Doświadczenie w zakresie innowacji (liczne patenty, wynalazki)</li> <li>7. Koncentracja kadry ICT w Zielonej Górze</li> <li>8. Tradycje w branży elektronicznej. (Lumel, Polon, Unitra, OBR)</li> <li>9. Rozwój dużej międzynarodowej firmy na bazie lokalnych kadr. Rozwój start-up powstałych na bazie ADB.</li> <li>10. Współpraca międzynarodowa w branży metalowej</li> <li>11. Współpraca z jednostkami naukowymi z i poza województwem branży metalowej i samochodowej.</li> <li>12. Inwestycja w kadry, szkolenia kadr na bazie własnych zasobów (metalowa i samochodowa)</li> <li>13. Wysoki poziom inwestycji kadrowych i technologicznych (metal, auto)</li> <li>14. Poszerzanie rynków zbytu na poziomie globalnym (nadwyżka eksportu).</li> <li>15. Koncentracja firm z branży samochodowej i metalowej w regionie (silny klaster metalowy)</li> <li>16. Współpraca z lokalnymi kooperantami.</li> <li>17. Konkurencyjność na rynkach krajowych i globalnych (jakość, cena)</li> <li>18. Równomierne rozłożenie firm z branży metalowej i samochodowej, Różnorodność firm.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak rynku lokalnego dla nabywców technologii ICT</li> <li>2. Brak kadry ICT poza Zieloną Górą</li> <li>3. Brak lokalnych funduszy VC</li> <li>4. Brak tradycji współpracy firm ICT z przemysłem</li> <li>5. Brak aktywnych klastrów</li> <li>6. Niewystarczające fundusze na inwestycje w B+R (samochodowa, metalowa)</li> <li>7. Niski poziom innowacyjności kooperantów.</li> <li>8. Odpływ kadry z województwa</li> <li>9. Brak kształcenia średniej kadry technicznej (branża samochodowa)</li> <li>10. Zbyt małe wsparcie dla MŚP (podatki, ulgi etc.)</li> <li>11. Długi czas wdrażania projektu (motoryzacja)</li> <li>12. Koncentracja kapitału zagranicznego który korzysta z ulg</li> </ol>
Szanse	Zagrożenia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inwestycje dużych firm (KGHM) w regionie.</li> <li>2. Duży popyt na usługi ICT R&amp;D na sąsiadującym rynku niemieckim.</li> <li>3. Dostęp do globalnego rynku (Appstore, Google play)</li> <li>4. Zdolność do nadążania za rozwojem technologicznym</li> <li>5. Szybki postęp technologiczny.</li> <li>6. Podążanie za nowymi trendami.</li> <li>7. Interdyscyplinarność branży metalowej.</li> <li>8. Współpraca firm z branży metalowej, samochodowej.</li> <li>9. Podnoszenie innowacyjności firm dzięki wymogom w zakresie efektywności energetycznej</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konkurencja ze strony rynku chińskiego</li> <li>2. Wyciąganie wykwalifikowanych kadr w wyniku polityki kadrowej firm zewnętrznych.</li> <li>3. Silna konkurencja</li> <li>4. Duża wrażliwość na wahania rynku.</li> </ol>

Kolejnym etapem prac była analiza relacji i identyfikacja kluczowych czynników rozwojowych w obszarze Zdrowie i jakość życia. Są to czynniki, które w trakcie procesu wartościowania (realizowanego przez uczestników warsztatów w ramach przedsiębiorczego odkrywania) zostały uznane za najsilniej wpływające na obecną sytuację regionu i najbardziej znaczący dla jego przyszłego rozwoju. Należą do nich:

1. Wykwalifikowana kadra w sektorze przemysłu
2. Duże doświadczenie współpracy międzynarodowej w ramach branż wchodzących w obszar specjalizacji (eksport i B+R)
3. Brak tradycji współpracy międzybranżowej w regionie i niewystarczająca informatyzacja firm
4. Niewystarczające fundusze na inwestycje w B+R (samochodowa, metalowa, meblarska, ICT)
5. Inwestycje dużych firm (KGHM) w regionie
6. Duży popyt na usługi ICT R&D na rynku niemieckim (inicjatywa Industry 4.0) oraz innych rynkach zewnętrznych
7. Wyciąganie wykwalifikowanych i innowacyjnych kadr w wyniku polityki kadrowej firm zewnętrznych
8. Podnoszenie innowacyjności firm dzięki wymogom w zakresie efektywności energetycznej
9. procedury rejestrowania nowych podmiotów, produktów i technologii

Wymienione powyżej, najwyżej ocenione czynniki poddano analizie relacji, w ramach której zidentyfikowano czynniki najsilniej ze sobą powiązane. Były one podstawą identyfikacji kluczowego problemu rozwojowego. Kolejny etap analizy to badanie drzewa problemów, w szczególności przyczyn i skutków problemu głównego. Problem kluczowy będzie w dalszej części prac podstawą identyfikacji celów strategicznych, jego przyczyny inspiracją do identyfikacji działań, a skutki powinny się przełożyć na wskaźniki realizacji. Wyniki prac przedstawiono na schemacie poniżej.

Zarówno analiza SWOT, jak i identyfikacja drzewa problemów zostały wypracowane w toku warsztatów z udziałem przedstawicieli nauki, przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu. Będą one podstawą dalszego wnioskowania w części prognostycznej Programu Rozwoju Innowacji.

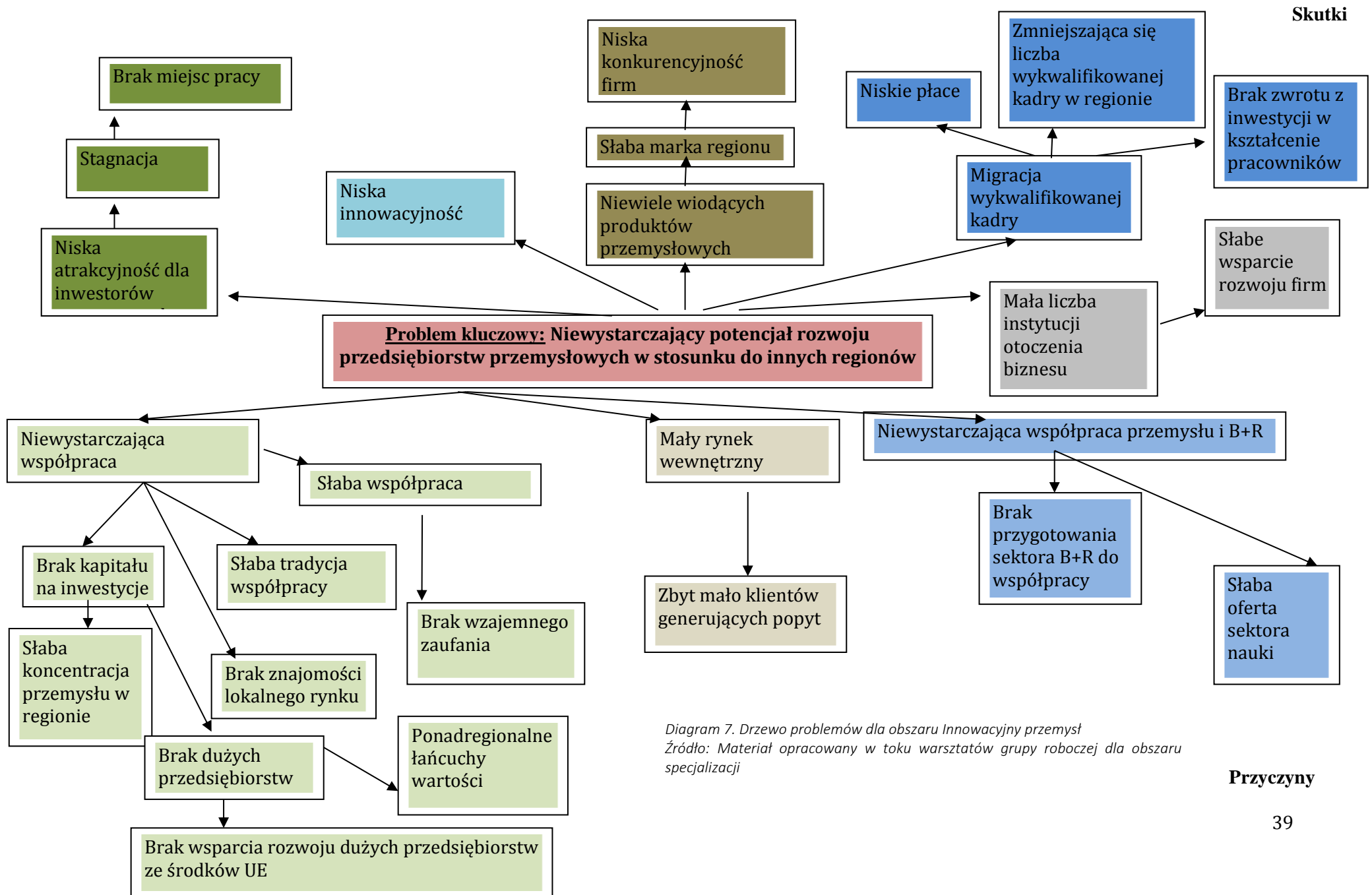


Diagram 7. Drzewo problemów dla obszaru Innowacyjny przemysł  
 Źródło: Materiał opracowany w toku warsztatów grupy roboczej dla obszaru specjalizacji

## 2.4 Sposób identyfikacji inteligentnych specjalizacji – proces przedsiębiorczego odkrywania

Województwo lubuskie zidentyfikowało swoje inteligentne specjalizacje w roku 2014 współpracując z Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o. Materiały przedstawione w niniejszym podrozdziale pochodzą z dokumentów opracowanych w ramach tego procesu.

Proces identyfikacji specjalizacji obejmował połączenie informacji z badań prowadzonych na bazie źródeł pierwotnych i wtórnych z dialogiem z przedsiębiorstwami reprezentującymi branże kluczowe dla gospodarki województwa. Głównym celem badań realizowanych w ramach etapu badawczego było określenie specjalizacji regionalnych dla województwa lubuskiego na podstawie zidentyfikowanych trendów w zakresie zmian gospodarczych i społecznych w województwie lubuskim na tle kraju i innych regionów. Wyniki prac zostały zweryfikowane w roku 2015 w ramach kontynuacji procesu przedsiębiorczego odkrywania prowadząc do identyfikacji specjalizacji przedstawionych w pierwszej części niniejszego rozdziału.

Szczegółowe cele poznawcze objęły:

- identyfikację kluczowych branż regionalnych (na poziomie sekcji i działów),
- ustalenie głównych determinant i barier rozwojowych występujących w przedmiotowych obszarach wzrostu (potencjałach),
- przedstawienie prognoz rozwojowych danego obszaru w regionie, z uwzględnieniem zagrożeń i szans rozwojowych dla każdego obszaru w horyzoncie czasowym do 2020 roku,
- dostarczenie obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych funkcjonującym (jak również nowym) podmiotom w procesie planowania strategicznego i określaniu ich pozycji konkurencyjnej,
- wskazanie obszaru regulacji podmiotom (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym), poprzez identyfikację barier rozwojowych, kierunków działań zmierzających do ich ograniczenia.

Główne metody i techniki badawcze wykorzystane w ramach przeprowadzonych analiz to:

- Analiza źródeł wtórnych (Desk Research), w szczególności materiałów strategicznych na poziomie krajowym i regionalnym oraz wcześniej zrealizowanych badań,
- Metody statystyczne, w tym analiza współczynnika lokalizacji w odniesieniu do branż gospodarczych dla danych obejmujących liczbę podmiotów gospodarczych ogółem (podmioty publiczne i prywatne) wpisanych do rejestru REGON oraz wielkość zatrudnienia w poszczególnych branżach.
- Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) prowadzony w celu poznania opinii 21 kluczowych ekspertów regionu dotyczących najbardziej rozwojowych przedsiębiorstw i branż,
- Zogniskowane Wywiady Grupowe (FGI) realizowane w ramach warsztatów prowadzonych z członkami Lubuskiej Rady Innowacji oraz członkami Grupy Roboczej powołanej przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego,
- Scenariusze rozwoju wyznaczone w ramach zastosowanej metody foresight,
- Grupa ekspertów.

Województwo lubuskie należy do mniejszych polskich regionów, nie ma także bardzo wyraźnej specjalizacji gospodarczej, a jego potencjał naukowy jest mniejszy niż w dużych ośrodkach



akademickich. Stąd najważniejsze etapy badań prowadzone w celu identyfikacji inteligentnych specjalizacji regionu objęły:

- Analizę prospektywną potencjałów regionalnych – skoncentrowaną jest na przedstawieniu charakterystyki przyszłych potencjałów regionalnych, możliwych do zaistnienia dopiero po pojawieniu się pewnych warunków oraz tzw. potencjałów „zmarowanych”, możliwych do zaistnienia dopiero po poniesieniu ogromnych nakładów.
- Analizę komplementarności wsparcia z potencjałami regionalnymi – zawierającą przegląd dokumentów strategicznych szczebla regionalnego w zakresie wyznaczania potencjałów oraz możliwości oferowanego wsparcia w regionalnych programach operacyjnych oraz innych programach strategicznych szczebla regionalnego. Podsumowaniem analizy było określenie zgodności działań podejmowanych w regionie z wyznaczonymi potencjałami.
- Określenie determinant specjalizacji regionalnej – syntetyczny przegląd głównych uwarunkowań gospodarczych, społecznych, przestrzennych oraz przyrodniczo-kulturowych, determinujących wyłaniające się specjalizacje regionalne w ujęciu kontekstów decyzji strategicznych oraz potencjałów regionu. W etapie tym wskazano zidentyfikowane w ramach zrealizowanych badań tendencje rozwojowe we wskazanych obszarach.
- Wskazanie rodzajów specjalizacji – poprzez przedstawienie głównych wniosków dotyczących wskazania obecnych kluczowych branż regionu oraz przyszłych kluczowych branż tzw. starterów gospodarczych skoncentrowano się na wskazaniu obszarów specjalizacji regionalnej, rozumianej jako branże uznawane w regionie za innowacyjne i konkurencyjne, tworzone zarówno przez dotychczasowe kluczowe branże, jak i tzw. startery, które wykazują znaczny potencjał do dalszego innowacyjnego rozwoju.
- Komplementarność wsparcia ze specjalizacjami regionalnymi – w odniesieniu do zidentyfikowanych obszarów specjalizacji regionalnej.

#### 2.4.1. Analiza potencjałów województwa lubuskiego

W wyniku analizy prospektywnej potencjałów regionalnych określono obecne oraz „zmarowane” – uśpione i utracone potencjały regionu lubuskiego, które przedstawiono w Tabeli 1. Następnym etapem było określenie przyszłych potencjałów regionalnych (które mogą zaistnieć dopiero po pojawieniu się pewnych warunków), które analizowano na podstawie zidentyfikowanych sił napędowych, dla których opisano możliwe scenariusze rozwojowe. Ta część analizy nie koncentrowała się na badaniu konkretnych branż i sektorów gospodarki, lecz na czynnikach ogólnorozwojowych. Skuteczne wsparcie zidentyfikowanych potencjałów regionalnych wymaga umieszczenia odpowiednich zapisów w dokumentach strategicznych na szczeblu regionalnym w połączeniu z analizą ekspercką. Aby ocenić dotychczasowy stopień wsparcia potencjałów regionalnych na szczeblu wojewódzkim, dokonano analizy najważniejszych dokumentów związanych z jego rozwojem. Analizowano także determinanty specjalizacji gospodarczej w ujęciu gospodarczym, społecznym i przestrzennym.

Tabela 1. Posumowanie charakterystyki potencjałów regionu lubuskiego

Potencjał	Obecny	Uśpiony	Utracony nietrwale	Utracony trwale
1. Lokalizacja – położenie blisko granicy				
2. Tradycje przemysłowe				
3. Jakość życia w regionie				
4. Tradycje przemysłu metalowego				
5. Przemysł motoryzacyjny				
6. Technologie środowiskowe, w tym OZE				

Potencjał	Obecny	Uśpiony	Utracony nietrwale	Utracony trwale
7. Branża spożywcza				
8. Inwestycje zagraniczne, eksport, dużo spółek zagranicznych				
9. Środowisko akademickie				
10. Współpraca nauki i biznesu				
11. Potencjał KSSSE				
12. Infrastruktura badawcza – parki technologiczne i przemysłowe				
13. Dobre kształcenie na potrzeby rynku pracy				
14. Wysokie miejsce województwa pod względem tzw. ekonomicznego miernika jakości życia opisywanego przeciętnym miesięcznym dochodem pozostającym do dyspozycji na 1 osobę w gospodarstwie domowym				
15. Wysoka pozycja w zakresie wskaźników opisujących wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach				
16. Sektor MŚP				
17. Tradycje winiarskie, winobranie, silne lobby winiarskie				
18. Potencjał turystyczny				
19. Zwiększający się udział w strukturze przedsiębiorstw, firm zaliczanych do wysokiej techniki				
20. Infrastruktura transportowa				
21. Policentryczna struktura miast				
22. Potencjał przyrodniczy				
23. Różnorodność gospodarcza i społeczna województwa				
24. Wydobycie węgla brunatnego, miedzi, i również ropa naftowa i węgiel kamienny	Szansa na duży potencjał			

Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

#### 2.4.2. Identyfikacja i ocena potencjału branż kluczowych

Kolejne etapy prac objęły identyfikację branż kluczowych na podstawie współczynnika lokalizacji ze zmienną liczbą podmiotów ogółem. Do sekcji, które cechuje wyższy poziom koncentracji (wartość współczynnika lokalizacji powyżej 1,3) w województwie lubuskim – w porównaniu do kraju ogółem – ze względu na liczbę podmiotów gospodarczych ogółem w 2013 r., zaliczono (Rysunek 1):

- ⇒ Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (sekcja A);
- ⇒ Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją  
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (sekcja E);
- ⇒ Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L).

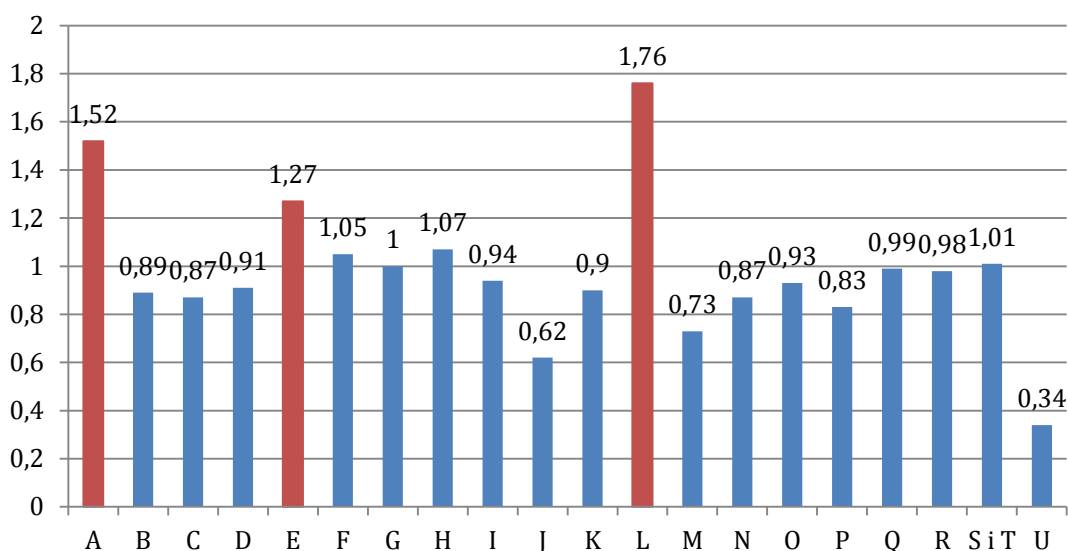
Analiza dynamiki zmian współczynnika lokalizacji. Stosunkowo dużą dynamikę zmian w analizowanych jednostkach czasu odnotowano dla następujących branż:

- ⇒ Rolnictwo (sekcja A);
- ⇒ Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C);
- ⇒ Budownictwo (sekcja F);
- ⇒ Transport i gospodarka magazynowa (sekcja H);
- ⇒ Obsługa rynku nieruchomości (sekcja L);
- ⇒ Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N);
- ⇒ Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (sekcja O);

⇒ Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q).

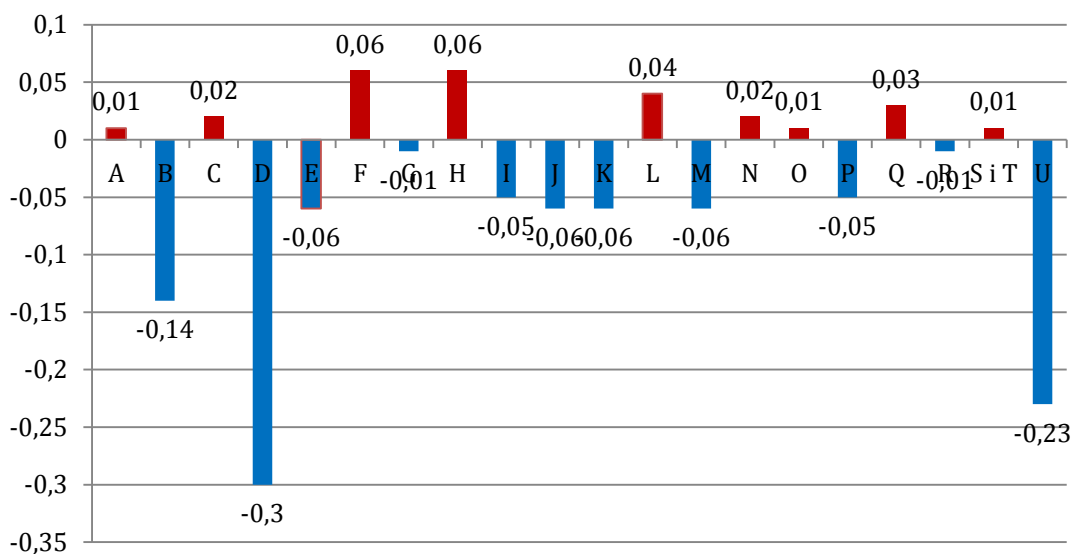
Wymienione sekcje charakteryzowały się dodatnią dynamiką zmian. Można w związku z tym przyjąć, że są to branże o dużych możliwościach rozwoju, jeżeli chodzi o liczbę podmiotów gospodarczych. iPodobne analizy przeprowadzono dla zmiennych takich jak liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ogółem, podmioty gospodarki narodowej wpisane do rejestru REGON według wybranych działów PKD 2007, wielkość zatrudnienia według sekcji PKD 2007.

Rysunek 1. Wartości współczynnika lokalizacji ze względu na ilość zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ogółem w 2013 roku



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Rysunek 2. Dynamika zmian współczynnika lokalizacji ze względu na ilość zarejestrowanych podmiotów gospodarczych ogółem w 2013 roku w porównaniu do roku 2009



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Dla zmiennej wielkość zatrudnienia sekcje, które cechuje wyższy poziom koncentracji (wartość współczynnika lokalizacji powyżej 1,2) w województwie lubuskim w porównaniu do kraju ogółem ze względu na wielkość zatrudnienia w 2011 r., to:

- Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C);
- Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją, zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (sekcja E).

Ostatecznie, kluczowe branże w regionie zagregowano do bilansu kluczowych branż regionalnych przedstawionego w Tabeli 2.

Tabela 2. Bilans kluczowych branż regionalnych województwa lubuskiego na podstawie analiz ilościowych

Rodzaj wskaźnika	Kluczowe branże
<b>Współczynnik lokalizacji dla liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej wg sekcji i/ lub działów PKD 2007 (w 2013 r.)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (sekcja A); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekcja A dział 01, uprawy rolne, chów i hodowla zwierząt, łowiectwo, włączając działalność usługową;</li> <li>• Sekcja A dział 02, leśnictwo i pozyskiwanie drewna;</li> </ul> </li> <li>2. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę (sekcja E); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekcja E dział 36, pobór, uzdatnianie i oczyszczanie wody;</li> <li>• Sekcja E dział 37, odprowadzanie i oczyszczanie ścieków;</li> </ul> </li> <li>3. Sekcja H dział 53, działalność pocztowa i kurierska;</li> <li>4. Sekcja K dział 65, ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego ;</li> <li>5. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L).</li> <li>6. Sekcja Q dział 88, pomoc społeczna bez zakwaterowania;</li> </ol>
<b>Współczynnik lokalizacji dla wielkości zatrudnienia wg sekcji i/ lub działów PKD 2007 (w 2013 r.)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sekcja B dział 06, górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego;</li> <li>2. Sekcja B dział 09, działalność usługowa wspomagająca górnictwo;</li> <li>3. Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekcja C dział 13, produkcja wyrobów tekstylnych;</li> <li>• Sekcja C dział 15, produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych;</li> <li>• Sekcja C dział 16, produkcja wyrobów z drewna oraz korka;</li> <li>• Sekcja C dział 17, produkcja papieru i wyrobów z papieru;</li> <li>• Sekcja C dział 23, produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych;</li> <li>• Sekcja C dział 26, produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych;</li> <li>• Sekcja C dział 29, produkcja pojazdów samochodowych, przyczep;</li> <li>• Sekcja C dział 31, produkcja mebli;</li> </ul> </li> <li>4. Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekcja E dział 36, pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody;</li> <li>• Sekcja E dział 37, odprowadzanie i oczyszczanie ścieków;</li> <li>• Sekcja E dział 39, działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką</li> </ul> </li> </ol>

Rodzaj wskaźnika	Kluczowe branże
	odpadami.

Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Zgodnie z metodologią Krajowego Obserwatorium Terytorialnego, analizy ilościowe zostały zdyskontowane opiniami członków grup eksperckich w trakcie paneli eksperckich, jak również wywiadami z kluczowymi aktorami systemu innowacji (rys. 3).

**Rysunek 3. Potencjalne specjalizacje branżowe województwa lubuskiego – po I etapie konsultacji z grupami roboczymi. Portfel potencjalnych specjalizacji**



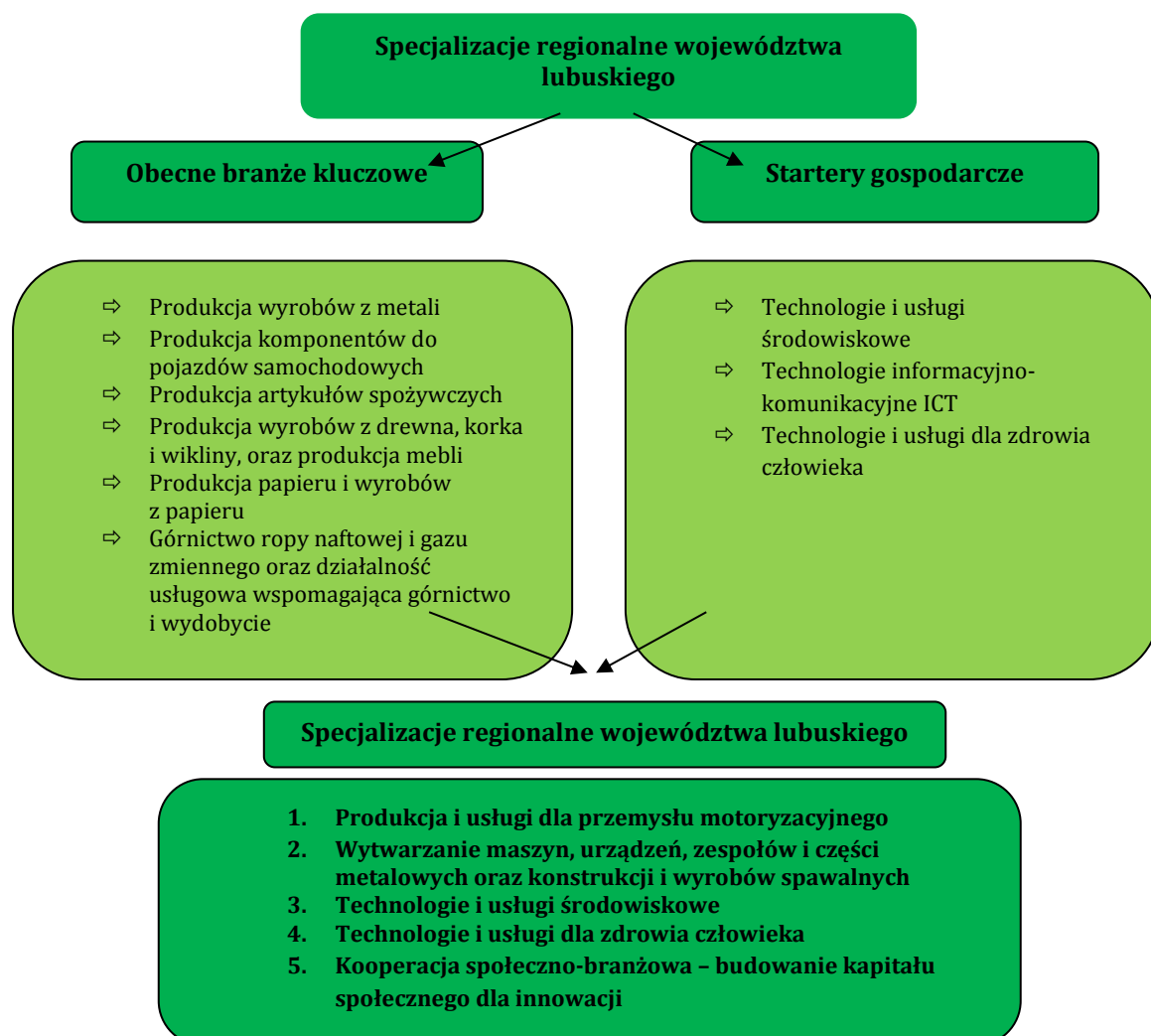
Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Kolejne warsztaty grup roboczych oraz wywiady indywidualne pogłębione (IDI) z lokalnymi aktorami systemu innowacji pozwoliły na zebranie opinii na temat:

- ⇒ potencjałów wybranych branż w regionie, mierzonych siłą rynkową podmiotów gospodarczych, strukturą podmiotów oraz funkcją w łańcuchu tworzenia wartości;
- ⇒ siły wybranych branż w regionie na tle konkurencji krajowej i europejskiej i, w tym kontekście, ich przyszłości jako specjalizacji regionu;
- ⇒ otoczenia instytucjonalnego wybranych branż, a w szczególności środowiska naukowego, instytucji otoczenia biznesu i wsparcia innowacyjności.

Na podstawie tych czynników dokonano weryfikacji specjalizacji regionalnych wyłaniając: (1) obecne branże kluczowe, (2) startery gospodarcze (rys. 4).

**Rysunek 4. Podział potencjałów na branże kluczowe, startery gospodarcze**



Źródło: Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część I, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Zidentyfikowane potencjalne specjalizacje regionu poddano ocenie. Z uwagi na złożoność badanych procesów i zjawisk, analiza specjalizacji regionalnych województwa lubuskiego dokonana została zgodnie z założeniem triangulacji badawczej. Triangulacja metod i technik badawczych sprowadzała się do użycia w badaniu zarówno metod ilościowych (analiza danych statystycznych), jak i jakościowych, w tym wiedzy eksperckiej. Wśród wykorzystanych źródeł danych znalazły się zarówno te o charakterze wtórnym, jaki pierwotnym. Wykorzystano przy tym kombinację następujących metod i podejść badawczych:

1. analizy Desk Research – zastanych źródeł wtórnych, w szczególności dokumentów strategicznych regionu;
2. metody analiz ekonometrycznych na podstawie danych pochodzących z bazy Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego;
3. metody analiz jakościowych – wywiady indywidualne pogłębione oraz warsztaty grup roboczych.

Ocenie, przeprowadzonej dla każdej ze zidentyfikowanych branż, podlegały czynniki takie jak:

- Potencjały endogeniczne warunkujące rozwój branży,
- Zakorzenie sektora w regionie,
- Możliwość współpracy w łańcuchu wartości – powiązania z innymi branżami i potencjałami regionu,
- Oferta instytucji regionalnych dla sektora.

#### 2.4.3. Analiza starterów gospodarczych

Startery gospodarcze to zidentyfikowane bieguny wzrostu w regionach, co do których można przypuszczać, że w perspektywie kilkunastu lat staną się przyszłymi branżami kluczowymi regionu i ważnymi obszarami jego specjalizacji gospodarczej. Zważywszy na wcześniejszą dogłębną ilościową i jakościową analizę potencjałów endogenicznych regionu lubuskiego, jak również na podejmowane w regionie inicjatywy oraz dynamikę ich rozwoju, przyjęto, że starterami gospodarczymi regionu lubuskiego są:

1. technologie i usługi środowiskowe,
2. technologie informacyjno-komunikacyjne ICT,
3. technologie i usługi dla zdrowia człowieka.

Jeśli chodzi o technologie środowiskowe, jest to pojęcie, które jest stosowane do scharakteryzowania produktów i usług opartych na technologii procesów lub systemów lub ich kombinacji, które wykorzystywane są do mierzenia zanieczyszczeń w środowisku lub usuwania lub zapobiegania wprowadzaniu ich do środowiska<sup>1</sup>. Technologie środowiskowe obejmują:

- odnawialne źródła energii (OZE),
- odzysk surowców i energii z odpadów,
- paliwa niekonwencjonalne,
- unieszkodliwianie odpadów.

Do branży informatycznej (IT- z ang. Information Technology) można zaliczyć podmioty zajmujące się produkcją hardware, edukacją, produkcją software, doradztwem, sprzedażą oraz przetwarzaniem danych. Podmioty działające w regionie lubuskim są jednak ukierunkowane na produkcję rozwiązań software z zakresu systemów zarządzania dla przemysłu oraz usług, w tym w szczególności firm PBO (świadczących usługi dla biznesu). Istnieją też wysoce specyficzne rozwiązania dla podmiotów publicznych, jak: Sieć Teleradiologii – e-zdrowie w diagnostyce obrazowej – projekt polegający na budowie regionalnej infrastruktury społeczeństwa informacyjnego dzięki utworzeniu teleradiologicznej sieci diagnostycznej na bazie ICT.

Obszar technologii dla zdrowia człowieka obejmuje technologie wielu dziedzin nauki. Stanowią one połączenie wiedzy nauk technicznych, medycznych i biologicznych. Technologie dla zdrowia człowieka obejmują takie nowoczesne dziedziny jak: bioinformatyka, informatyka medyczna, obrazowanie medyczne, telemedycyna, przetwarzanie obrazów, procesowanie sygnałów fizjologicznych, biomechanika, biomateriały, analiza systemowa, modelowanie 3D i optyka biomedyczna oraz inne. Szczególne osiągnięcia w tej dziedzinie dotyczą udoskonalania produkcji i obsługi sprzętu medycznego, urządzeń diagnostycznych, oprzyrządowania obrazującego, wyposażenia laboratoryjnego, lekarstw oraz innych środków służących terapii, które nieustannie wymagają rozwiązywania problemów.

---

<sup>1</sup> Environmental Technology Verification (ETV).

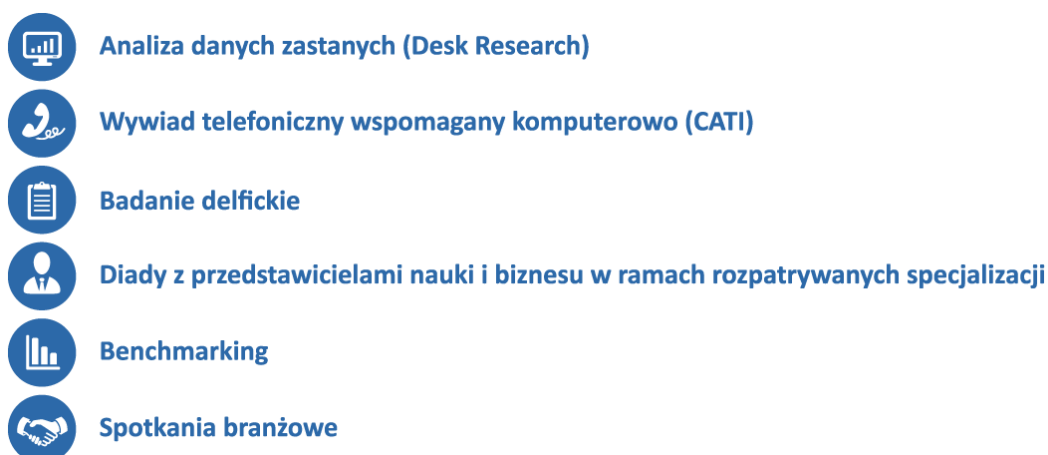
## 2.5. Wstępne określenie inteligentnych specjalizacji regionu

Przeprowadzone analizy pozwoliły na identyfikację inteligentnych specjalizacji regionu. Są one rozumiane jako sektory, które już na obecnym etapie rozwoju regionu, ze względu na dużą innowacyjność, potencjał technologiczny i dalsze perspektywy wzrostu, decydują o jego konkurencyjności i specyfice gospodarczej. Do sektorów tych zaliczono:

- a. Produkcja i usługi dla przemysłu motoryzacyjnego
- b. Wytwarzanie maszyn, urządzeń, zespołów i części metalowych oraz konstrukcji i wyrobów spawalnych
- c. Technologie i usługi środowiskowe
- d. Technologie i usługi dla zdrowia człowieka
- e. Kooperacja społeczno-branżowa – budowanie kapitału społecznego dla innowacji

Obszary te zostały poddane dalszej weryfikacji. Celem badań realizowanych na tym etapie było określenie rekomendowanych obszarów inteligentnych specjalizacji dla województwa lubuskiego w oparciu o zidentyfikowane potencjały regionu (gospodarcze, społeczne, instytucjonalne, przestrzenne oraz przyrodniczo-kulturowe) oraz w oparciu o identyfikację potencjału technologicznego w regionie. W ramach badań dokonano gruntownej oceny specjalizacji regionalnych województwa lubuskiego. Procedura badawcza zmierzająca do wyłonienia inteligentnych specjalizacji regionu obejmowała następujące metody i techniki badań realizowane w następujących etapach:

### Rysunek 4. Techniki badawcze wykorzystane w ramach zrealizowanych badań



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Proces wyboru inteligentnych specjalizacji obejmował następujące etapy:



Należy przy tym zaznaczyć, że proces wyboru regionalnych inteligentnych specjalizacji regionalnych, podobnie jak proces wyboru specjalizacji krajowych, jest działaniem otwartym, które będzie podlegało



„...ciągłej weryfikacji i aktualizacji w oparciu o system monitorowania oraz zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze...<sup>2</sup>.

Na bazie zebranych informacji, opinii kluczowych przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu, instytucji badawczo-rozwojowych, przedstawicieli samorządu, powołanych ekspertów, naukowców oraz przedsiębiorców uczestniczących w ramach organizowanych spotkań konsultacyjnych, zdefiniowano propozycje obszarów mogących stanowić inteligentne specjalizacje województwa lubuskiego. Oceny potencjału wskazanych obszarów specjalizacji dokonano, biorąc pod uwagę:

1. Potencjał branżowy obszaru specjalizacji.
2. Analizę obszaru specjalizacji.
3. Uwarunkowania regionalne rozwoju obszaru specjalizacji.

Do weryfikacji potencjału branżowego firm badanych obszarów specjalizacji wykorzystano następujące czynniki:

- poziom zaawansowania technologicznego;
- prowadzenie badań lub zajmowanie się wdrażaniem tzw. technologii KET<sup>3</sup>;
- udział eksportu produktów/ usług w ramach branży motoryzacyjnej w ogóle sprzedaży brutto produktów/ usług tej branży w roku 2013;
- prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (B+R) np. nad nowymi produktami, nowymi technologiami produkcji, itp.;
- poziom zaangażowania w działalność w układzie międzynarodowym;
- poziom innowacyjności;
- faza/ etap rozwoju branży;
- potencjał rozwojowy branży.

Analizę obszaru specjalizacji badanych przedsiębiorstw przeprowadzono na podstawie następujących czynników:

- zasięg i struktura rynku,
- aktywność rynkowa w obszarze komercjalizacji wiedzy i innowacji,
- sprzedaż nowych lub istotnie ulepszonych produktów/ usług,
- wykorzystanie nowoczesnych narzędzi sprzedaży i komunikacji (wykorzystanie sieci Internet),
- aktywność w zakresie realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych.

Natomiast analizę uwarunkowań regionalnych rozwoju obszaru specjalizacji przeprowadzono na podstawie następujących czynników:

- pozycji konkurencyjnej i obszaru konkurowania firm sektora;
- pozycji konkurencyjnej i obszaru działalności głównych konkurentów;
- warunków wejścia do sektora;
- relacji sieciowych w regionie.

---

<sup>2</sup> Krajowa Inteligentna Specjalizacja, s. 4.

<sup>3</sup> Technologie KET – technologie o kluczowym znaczeniu dla przyszłego rozwoju gospodarczego Unii Europejskiej, tzw. kluczowe technologie wspomagające.

W ramach podsumowania każdego z analizowanych obszarów dokonano zestawienia wszystkich ocenianych aspektów badania, które pozwoliło na syntetyczne porównanie badanych firm w ramach rozpatrywanych obszarów specjalizacji. Dodatkowo dla każdego ocenianego obszaru przedstawiono wyniki badania delfickiego. Ponadto, zaproponowane obszary specjalizacji województwa lubuskiego, wyłonione w ramach pierwszego etapu badań, poddane zostały konsultacjom w ramach zorganizowanych spotkaniach branżowych. W trakcie spotkań zostały omówione szczegółowo etapy realizacji oraz przedstawione jego wyniki badań. W sumie odbyło się 8 spotkań tego typu: 6 spotkań dla każdego z pięciu weryfikowanych obszarów specjalizacji (1. Produkcja i usługi dla przemysłu motoryzacyjnego; 2. Wytwarzanie maszyn, urządzeń, zespołów i części metalowych oraz konstrukcji i wyrobów spawanych (branża metalowa); 3. Technologie i usługi środowiskowe; 4. Technologie i usługi dla zdrowia człowieka; 5. Kooperacja społeczno-branżowa) oraz 2 spotkania międzybranżowe w ramach, których przedstawiono również propozycje inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego. Wnioski zgłoszone w trakcie spotkań konsultacyjnych dotyczyły zarówno proponowanych obszarów specjalizacji, jak i zasadności i celowości różnych podejść do finalnego sposobu identyfikowania inteligentnych specjalizacji województwa lubuskiego.

Weryfikacja obszarów inteligentnej specjalizacji obejmowała etapy przedstawione w Tabeli 3.

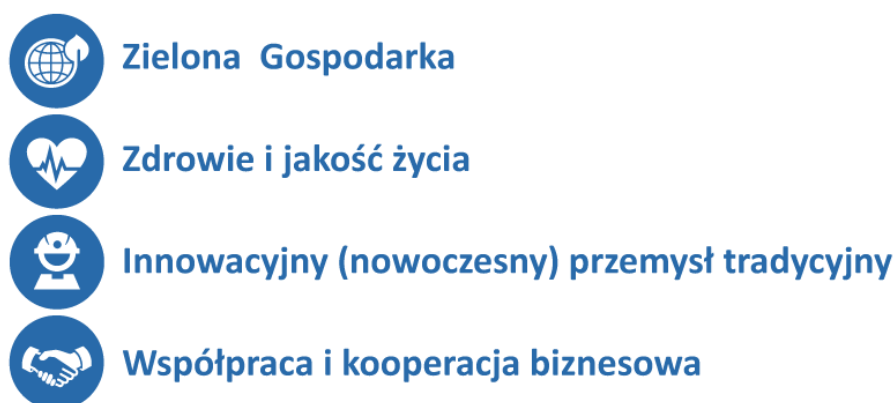
Tabela 3. Etapy badania

ETAP	Rodzaj badania
Etap I	Analiza desk research
Etap II	Badania ankietowe CATI/CAWI firm – próba 200 przedsiębiorstw warstwowa wg. branż
Etap III	Badania ankietowe CATI/CAWI z naukowcami w dziedzinach zgodnych ze specjalizacjami – 22 instytucje
Etap IV	Badania ankietowe CATI z Instytucjami Otoczenia Biznesu – 16 instytucji
Etap V	Badania ankietowe CATI z kadrą zarządzającą instytucji B+R i JST – 15 osób
Etap VI	Benchmarking wskaźnikowy
Etap VII	Dodatkowe zaproponowane przez Wykonawcę metody badawcze: Badanie delfickie oraz diady – 14 ekspertów oraz spotkania konfrontacyjne nauka-biznes dla każdej specjalizacji
Etap VIII	Spotkania branżowe – 7 spotkań
Etap IX	Identyfikacja rekomendowanych kluczowych branż regionalnych (na poziomie sekcji i działów)

Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Ostatecznie, w wyniku procesu przedsiębiorczego odkrywania, zdecydowano się na podejście międzysektorowe. W ramach poszczególnych obszarów połączone zostały różne branże zidentyfikowane w regionie jako branże kluczowe (obecne bądź przyszłe). Ze względu na wspomniany wcześniej niewielki potencjał konkurencyjny regionu jako całości i dość niskie wskaźniki koncentracji gospodarczej, spore znaczenie nadano branżom mającym charakter starterów gospodarczych, odpowiadających jednocześnie na tzw. wielkie wyzwania społeczne.

Rysunek 5. Inteligentne specjalizacje województwa lubuskiego



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Wybór zaproponowanej listy inteligentnych specjalizacji regionu lubuskiego był efektem wszystkich przeprowadzonych badań i analiz oraz przeprowadzonych warsztatów z głównymi interesariuszami regionu, spotkań Lubuskiej Rady Innowacji, oraz konsultacji społecznych z przedsiębiorcami. Warto podkreślić, że spotkania te, ze względu na dywersyfikację branżową i naukową regionu stanowiły bardzo ważny etap podejmowania decyzji co do wyłaniania branż lub obszarów specjalizacji. Efektem były zmiany jakie dokonano zarówno w nazewnictwie specjalizacji jak i propozycja podejścia międzysektorowego.

Tak jak już wskazywano województwo lubuskie nie posiada jednej, wyróżniającej się specjalizacji przemysłowej. Dodatkowo regionalne dokumenty strategiczne nie zawierają koncentracji tematycznej pozwalającej na bezpośrednie wyłonienie inteligentnej specjalizacji regionu. Wskazuje się w nich na szereg istotnych dla regionu obszarów, takich jak np.: ochrona środowiska i zasobów przyrodniczych, kooperacja transgraniczna, produkty regionalne, sektory związane z przemysłem drzewno-meblarskim, papierniczym i spożywczym oraz coraz bardziej aktywne branże, takie jak: motoryzacyjna, chemiczna i produkcji tworzyw sztucznych, materiałów budowlanych – w tym ceramicznych, a także elektroniczna, tekstylna i wydawnicza czy metalowa. Część z nich zostało zidentyfikowanych na podstawie przeprowadzonych badań jako specjalizacje regionalne. Przeprowadzona diagnoza potwierdziła wysoką dywersyfikację działalności gospodarczej w województwie, co utrudnia ukierunkowanie interwencji i wskazuje, że zidentyfikowane obszary inteligentnych specjalizacji województwa powinny być zidentyfikowane dość szeroko, a koncentracja podejmowanych działań powinna być skierowana na wzmacnianie obecnych zidentyfikowanych potencjałów.

Wyłoniona w ten sposób lista inteligentnych specjalizacji ma charakter międzysektorowy. W ramach poszczególnych obszarów połączone zostały różne branże zidentyfikowane w regionie jako branże kluczowe (obecne bądź przyszłe). Warto podkreślić, iż podejście to charakteryzuje:

1. Szerokie ujęcie specjalizacji regionu – wskazujące obszary, a nie konkretne branże,
2. Silniejsze powiązanie z potencjałami regionu takimi jak: przyrodniczy, społeczny, infrastrukturalny,
3. Objęcie swym zakresem znacznie większej liczby branż i inicjatyw,
4. Ukierunkowanie na kluczowe obecnie dla Unii Europejskiej i Polski kierunki rozwoju, jak energetyka, demografia, zdrowie, czy współpraca ponadregionalna.

Obszary tworzące zaproponowane w tym ujęciu specjalizacje przedstawiają się następująco:

#### Specjalizacja I: Zielona Gospodarka



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Zielona gospodarka, jest specjalizacją o istotnym znaczeniu dla rozwoju regionu. Bazuje ona na istniejących w Polsce i w całej Europie priorytetowych kierunkach związanych z dynamicznym rozwojem technologii środowiskowych, w tym eko-przemysłu, eko-innowacji oraz technologii OZE.

Specjalizacja ta obejmuje rozwój technologii środowiskowych w szczególności w połączeniu z:

- wysoko zaawansowanymi usługami środowiskowymi, komplementarnymi w stosunku do obszaru technologicznego obejmującymi przede wszystkim usługi laboratoryjne oraz projektowe;
- biogospodarką obejmującą praktycznie wszystkie sektory i związane z nimi usługi, które produkują, przetwarzają lub wykorzystują zasoby biologiczne w jakiegokolwiek formie. W ramach biogospodarki ma miejsce połączenie intensywnych badań w wielu dziedzinach nauki z innowacyjnym, wszechstronnym wykorzystaniem odnawialnych surowców powstających w świecie roślin, zwierząt i mikroorganizmów.

Specjalizacja ta obejmuje również branże powiązane takie, jak: sektor ICT, przemysł metalowy świadczący usługi dla obszaru technologii i usług środowiskowych, procesy logistyczne (np. dystrybucja i magazynowanie itp.) Zaproponowany obszar specjalizacji ukierunkowany jest głównie na obszar technologiczny, usługi stanowią w tym przypadku ogniwo uzupełniające.

Zgodnie z definicją OECD technologie środowiskowe obejmują wszelkiego rodzaju produkty, procesy technologiczne, usługi, a nawet koncepcje działania, które w trakcie swojego cyklu życia powodują znacznie mniejszą uciążliwość dla środowiska naturalnego niż inne, alternatywne substytuty. Ich zastosowanie wiąże się między innymi z ograniczeniem zanieczyszczenia, zmniejszeniem ryzyka

środowiskowego i innych negatywnych oddziaływań wynikających z wykorzystania zasobów (w tym energii) w stosunku do rozwiązań alternatywnych. Narzędzia wykorzystywane w ramach technologii środowiskowych to wyroby i usługi, w tym systemy informatyczne, pomiarowe i procedury postępowania, poprawiające efektywność technologii środowiskowych lub wspomagające ich innowacyjny rozwój. W ramach technologii środowiskowych możemy mówić o Technologiach Czystszej Produkcji, są to technologie środowiskowe z wyłączeniem tych, które polegają na usuwaniu skutków zanieczyszczeń zamiast im zapobiegać, czyli bez tzw. technologii „końca rury”. Zakres funkcjonalny firm i organizacji prowadzących działalność na analizowanym rynku jest niezwykle szeroki i istotny, gdyż dotyczy wszelkich możliwych form działalności prowadzących do zmniejszenia negatywnego wpływu oddziaływania człowieka na środowisko naturalne.

Obszar technologii środowiskowych obejmuje:

- a) Biotechnologie dla ochrony środowiska,
- b) Technologie budownictwa inteligentnego oraz energooszczędnego w aspekcie zrównoważonego rozwoju,
- c) Technologie ochrony i rekultywacji środowiska, w tym inżynierii biogeochemicznej oraz zarządzania odpadami,
- d) Technologie zagospodarowania odpadów przemysłowych i niebezpiecznych,
- e) Technologie procesowania (oczyszczania i separowania) wody i gazów, gromadzenie i uzdatnianie wody,
- f) Technologie ograniczające emisję zanieczyszczeń do atmosfery,
- g) Technologie wspomagające zarządzanie środowiskiem.

Potencjał obszaru specjalizacji:

Przyjęcie obszaru: Zielona gospodarka jako inteligentnej specjalizacji województwa lubuskiego znajduje swoje korzenie w zidentyfikowanych w ramach przeprowadzonych badań potencjałach rozwojowych regionu.

Potencjał tego obszaru specjalizacji tworzą lub będą tworzyć w przyszłości:

- przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem technologii środowiskowych – obszar zidentyfikowany jako obecny starter gospodarczy;
- przedsiębiorstwa sektora biogospodarki – tworzone również przez przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego - obecnie potencjał uśpiony, ale o dużych możliwościach rozwojowych, komplementarny z obecnymi w regionie kierunkami produkcji, np.: oleju lnianego.
- rozwijające się klastry np. - Klaster Energii Odnawialnej w Gorzowie Wlkp., Lubuski Klaster Energetyki Odnawialnej i Efektywności Energetycznej w Sulechowie,
- profil lubuskich uczelni – potencjał rokujący na rozwój w przyszłości na bazie np. PWSZ w Sulechowie w obszarze technologii środowiskowych, w tym energetyki odnawialnej oraz Uniwersytetu Zielonogórskiego – Wydział Inżynierii Lądowej i Środowiska.
- potencjał instytucji otoczenia biznesu – funkcjonowanie ośrodków B+R w dziedzinie OZE i efektywności energetycznej: oprócz Centrum Energetyki Odnawialnej przy PWSZ w Sulechowie, rozwijający się Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo-Przemysłowy Sp. z o.o.

Szczególną rolę w tym obszarze odgrywa obecnie Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie, która specjalizuje się w badaniach związanych z technologiami środowiskowymi, w tym: ekoenergetyką. PWSZ w Sulechowie w ostatnich latach zrealizował w tym zakresie m.in.:

projekt pn. „Hala laboratoryjna energooszczędno-ekologiczna dla energetyki i odnawialnych źródeł energii” w ramach Lubuskiego Regionalnego programu Operacyjnego na lata 2007 - 2013, Priorytet II: Stymulowanie wzrostu inwestycji w przedsiębiorstwach i wzmocnienie potencjału innowacyjnego; Działanie 2.4 Transfer badań, nowoczesnych technologii i innowacji ze świata nauki do przedsiębiorstw. Obecnie jest to w województwie jedyny ośrodek naukowo-badawczo-dydaktyczny w obszarze Odnawialnych Źródeł Energii, którego celem jest zwiększenie konkurencyjności lubuskich firm na poziomie ogólnopolskim oraz europejskim poprzez ich dostęp do najnowszych wyników badań w dziedzinie OZE. Kolejną inicjatywą PWSZ w Sulechowie jest także Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych w Kalsku, projekt w ramach Lubuskiego Regionalnego programu Operacyjnego na lata 2007-2013, Priorytet II: Stymulowanie wzrostu inwestycji w przedsiębiorstwach i wzmocnienie potencjału innowacyjnego; Działanie 2.4 Transfer badań, nowoczesnych technologii i innowacji ze świata nauki do przedsiębiorstw. Projekt tworzą dwa zasadnicze człony: „Szkółka roślin ozdobnych i ogród winny” oraz „Zaplecze badawczo-rozwojowe przemysłu spożywczego”. To pierwszy taki ośrodek w województwie lubuskim oraz w Polsce Zachodniej i unikatowy projekt w Polsce<sup>4</sup>.

- potencjał przyrodniczy województwa, stwarzający szanse dla rozwoju tej branży, w tym powierzchnia użytków rolnych sprzyjająca uprawie wieloletnich roślin energetycznych, znaczne zalesienie regionu, duży udział terenów niezurbanizowanych w powierzchni całkowitej;
- systematycznie zwiększana liczba instalacji produkujących energię ze źródeł odnawialnych;
- dobrze wykorzystywany potencjał energetyki wodnej;
- produkcja energii elektrycznej w skojarzeniu z wytwarzaniem ciepła w nowoczesnych źródłach wytwórczych, wykorzystujących lokalne zasoby gazu ziemnego;
- różnorodność podmiotów reprezentujących znaczną część przedsiębiorstw zajmujących się odnawialnymi źródłami energii, tj.: biogazowni z oczyszczalniami ścieków, elektrowni wiatrowych na lądzie, elektrowni wodnych przepływowych, elektrowni wodnych szczytowo-pompowych lub przepływowych z członem pompowym, surowców wytwarzanych z biomasy z odpadów leśnych, rolniczych, ogrodowych, z biogazu rolniczego, z biogazu składowiskowego.

Uzasadnienie wyboru:

Zgodność zaproponowanego obszaru inteligentnej specjalizacji ze zidentyfikowanymi potencjałami regionu oraz priorytetowymi kierunkami rozwoju w Polsce i na świecie tj.:

- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał firm technologicznych w obszarze specjalizacji;
- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał firm usługowych w obszarze specjalizacji dotyczący projektowania nowych rozwiązań technologicznych oraz usługowych;
- posiadany potencjał przyrodniczy stwarzający szanse dla rozwoju tego obszaru, sprzyjające warunki do uprawy wieloletnich roślin energetycznych, znaczne zalesienie regionu;
- zgodność zaproponowanego obszaru specjalizacji z obserwowanymi w krajach wysokorozwiniętych tendencjami dotyczącymi ochrony środowiska i walorów przyrodniczych regionów;
- dynamicznie rosnący popyt na innowacyjne produkty i usługi w zaproponowanym obszarze na całym świecie – duży potencjał rozwojowy obszaru specjalizacji;

---

<sup>4</sup> Na podst.: [www.pwsz.sulechow.pl](http://www.pwsz.sulechow.pl), z dnia 14.12.2013r.

- zgodność z obserwowanymi w krajach wysokorozwiniętych tendencjami ukierunkowanymi na poprawę jakości życia – bliskie powiązanie zaproponowanego obszaru specjalizacji ze specjalizacją Zdrowie i jakość życia w regionie, pozwalające na tworzenie łańcuchów wartości i generowanie wartości dodanej pomiędzy tymi specjalizacjami np. branża technologii środowiskowych może być istotnym ogniwem w łańcuchu wartości w stosunku do takich branż, jak turystyka i agroturystyka.
- rozwijające się zaplecze instytucjonalne, wspierające tę branżę np. dla technologii środowiskowych Centrum Energetyki Odnawialnej przy PWSZ w Sulechowie oraz rozwijający się Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo-Przemysłowy Sp. z o.o.

Z analizy trendów rozwojowych identyfikowane w gospodarkach Unii Europejskiej związanych z dynamicznym rozwojem technologii środowiskowych oraz biogospodarki wynika, że<sup>5</sup>:

- ekoprzemysł stanowi około 2,5% realnego Produktu Krajowego Brutto wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej, co daje około 319 mld Euro rocznego obrotu tej branży. Jednocześnie Komisja Europejska prognozuje dwukrotny wzrost tej wartości w następnym dziesięcioleciu;
- produkty wytwarzane na obszarze Unii Europejskiej stanowią około 1/3 światowego przemysłu w globalnym sektorze technologii środowiskowych;
- 3,5 miliona ludzi w Unii Europejskiej uzyskuje zatrudnienie w branży technologii środowiskowych. Generowane są nowe miejsca pracy. Następuje ogromna replikacja zatrudnienia.
- technologie środowiskowe generują przede wszystkim innowacje o charakterze produktowym oraz procesowym;
- technologie środowiskowe można spotkać niemal we wszystkich sektorach gospodarki, szczególnie w sektorze kontroli zanieczyszczeń, gospodarki wodnej i gospodarowania odpadami oraz w sektorze energetycznym. Technologie te pozwalają ograniczyć emisje, generują mniej odpadów oraz mają mniejszy wpływ na zdrowie i bioróżnorodność, pomagają także ograniczać koszty i zwiększać konkurencyjność;
- dodatkowo biogospodarka, wchodząca w skład zaproponowanego obszaru specjalizacji obejmuje również zagadnienia energii pozyskiwanej ze źródeł odnawialnych, a także procesy wytwórcze między innymi takich przemysłów, jak: papierniczy, część chemicznego, kosmetycznego czy farmaceutycznego. Biogospodarka pełniąc rolę integrującą w tym zakresie będzie miała kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju Unii Europejskiej.
- rozwój w obszarze technologii środowiskowych oraz biogospodarki związany jest z koniecznością zastosowania nowych innowacyjnych metod wytwarzania stymulujących większe zainteresowanie innowacyjnymi technologiami, produktami i usługami.

Oczekiwane efekty gospodarcze:

- rozwój firm obszaru specjalizacji;
- tworzenie nowych innowacyjnych firm w obszarze technologii i usług środowiskowych;
- zwiększenie efektywności i wydajności firm obszaru biogospodarki, także poprzez wzrost eksportu wysoko jakościowych produktów;

---

<sup>5</sup> Na podstawie: „Rynek polskich technologii środowiskowych”, Wrzesiewski&Miler s.c., Warszawa 2010.

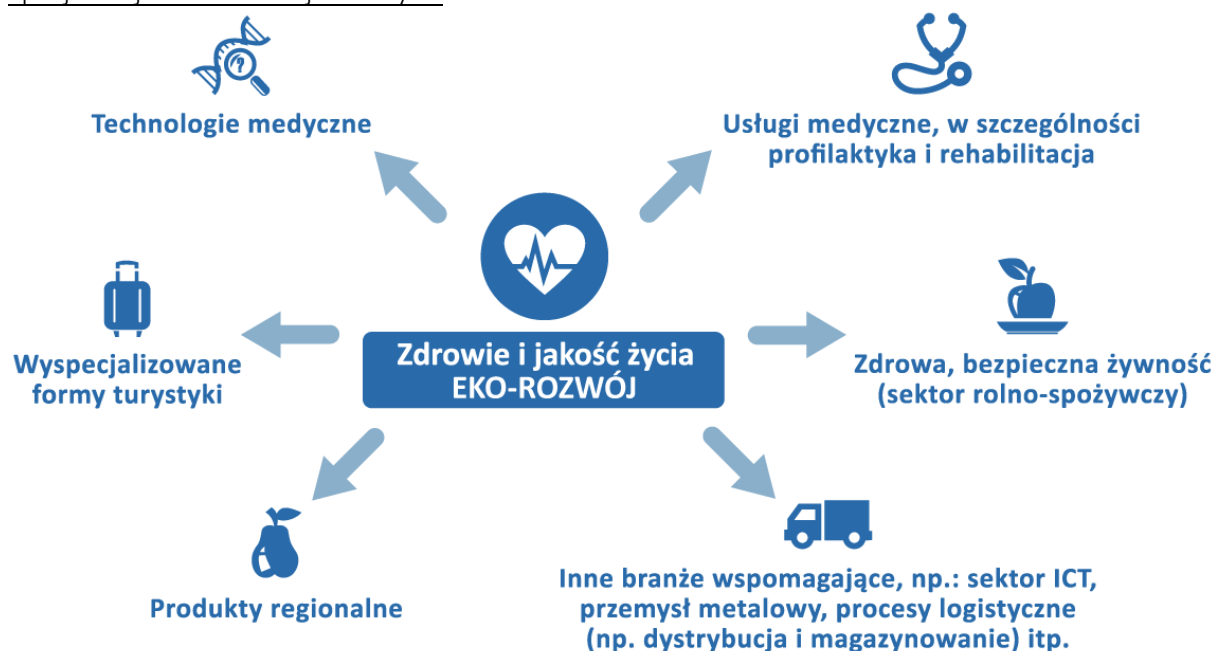
- ukierunkowanie rozwoju na odbiorców krajowych i zagranicznych; umacnianie wizerunku regionu jako regionu o znacznym potencjale przyrodniczym, czystym środowisku, ukierunkowanym również na rozwój wysoko innowacyjnych technologii i usług środowiskowych oraz biogospodarki;
- rozwój firm wspomagających, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- tworzenie nowych powiązań w ramach specjalizacji pomiędzy obszarem technologii i usług środowiskowych oraz biogospodarki, a innymi branżami wspomagającymi obejmującymi np. sektor ICT, przemysł metalowy świadczący usługi dla branży środowiskowej, przemysł opakowaniowy, czy procesy logistyczne związane np. z dystrybucją;
- wzmacnianie potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego w obszarze specjalizacji;
- rozwój współpracy pomiędzy sferą nauki, badawczo-rozwojową oraz sektorem przedsiębiorstw;
- rozwój w obszarze kapitału ludzkiego (rozwój kadry naukowej, rozwój specjalistycznej kadry regionalnej gospodarki, tworzenie wysokopłatnych miejsc pracy), stanowiącego istotne ogniwo w obszarze technologii i usług środowiskowych oraz biogospodarki.

#### Planowane efekty innowacyjne:

- akceptacja postaw proinnowacyjnych, wzrost zainteresowania: sprzedażą nowych lub istotnie ulepszonych produktów/ usług wprowadzanych na rynek, nowymi rozwiązaniami zarówno w obszarze technologii i usług środowiskowych jak i w odniesieniu do firm obszaru biogospodarki oraz firm wspomagających rozwój specjalizacji, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- rosnący udział firm województwa lubuskiego w grupie liderów zarówno na rynkach: lokalnym i regionalnym jak i na rynkach zagranicznych;
- wzrost poziomu zaawansowania technologicznego badanych firm;
- wzrost poziomu zaangażowania w działalność w układzie międzynarodowym;
- wzrost zainteresowania współpracą pomiędzy firmami obszaru specjalizacji a sferą nauki i instytucjami otoczenia biznesu;
- wzrost potencjału rozwojowego firm obszaru specjalizacji, zgodnie z opiniami ekspertów wskazującymi, że: „Województwo lubuskie będzie liderem rozwoju technologii i usług środowiskowych w Polsce” najpóźniej do roku 2030.



## Specjalizacja II. Zdrowie i jakość życia



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Zdrowie i jakość życia w regionie jest specjalizacją o horyzontalnym znaczeniu dla rozwoju regionu. Bazuje ona na istniejących w Polsce i w całej Europie negatywnych trendach demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństwa, ale również trendach poprawy jakości życia, w szczególności jakości życia w chorobie lub w ramach profilaktyki zdrowotnej.

Specjalizacja ta obejmuje rozwój metod leczenia na bazie technologii medycznych oraz aparatury medycznej w szczególności w połączeniu z:

- wysoko zaawansowanymi usługami medycznymi obejmujących przede wszystkim profilaktykę i rehabilitację;
- turystyką zdrowotną wraz z towarzyszącymi jej innymi aktywnościami takimi, jak: sport, rekreacja i wypoczynek.

Dodatkowo w ramach tego obszaru specjalizacji uwzględniony został obszar: zdrowa, bezpieczna żywność obejmujący cały proces wytwarzania począwszy od rolnictwa poprzez przetwórstwo, aż do sprzedaży na rynku regionalnym, krajowym i rynkach zagranicznych (eksport). Specjalizacja ta obejmuje również branże powiązane takie, jak: sektor ICT, przemysł metalowy, procesy logistyczne (np. dystrybucja i magazynowanie itp.)

Ochrona zdrowia jest jednym z ważniejszych problemów społecznych współczesnego świata nierozzerwalnie związanym z systematycznie przyrastającym udziałem osób starszych, które ukończyły 65 lat. Właściwie działający system opieki zdrowotnej oprócz rozwijania tzw. kluczowych technologii medycznych wymaga również przygotowania zaplecza techniczno-organizacyjnego umożliwiającego prowadzenie profilaktyki, diagnostyki i leczenia w zakresie podstawowych jednostek chorobowych. Rozwój technologii medycznych oferujących szeroki asortyment produktów przebiega niezwykle dynamicznie na całym świecie. Jest to proces nierozzerwalnie związany z rozwojem informatyzacji

i wyposażenia w wyspecjalizowane oprogramowania umożliwiające automatyzację stosowanych procedur medycznych. Warunkiem koniecznym dla szybkiego rozwoju w obszarze technologii i usług medycznych, które są częścią omawianego obszaru specjalizacji jest rozwój innowacyjności w ramach takich obszarów, jak: edukacja, badania naukowe i rozwojowe, wdrażanie nowych rozwiązań do produkcji czy też tworzenie zaplecza naukowo-technologicznego. Ze względu na to, że Polska zajmuje dalsze miejsce wśród krajów europejskich pod względem poziomu rozwoju w zakresie dostępnych technologii medycznych oraz oferowanych usług, koniecznym jest podejmowanie zintensyfikowanych działań pozwalających na zmniejszenie tego dystansu<sup>6</sup>.

Potencjał obszaru specjalizacji:

Przyjęcie obszaru: Zdrowie i jakość życia jako inteligentnej specjalizacji województwa lubuskiego znajduje swoje korzenie w zidentyfikowanych w ramach przeprowadzonych badań potencjałach rozwojowych regionu.

Jakość życia można mierzyć na różne sposoby, jednak najczęściej przedmiotem oceny w tym obszarze jest jakość:

- środowiska w jakim funkcjonuje człowiek – bardzo silny potencjał województwa lubuskiego,
- dostępu do ochrony zdrowia, usług medycznych – rozwijający się potencjał regionu,
- dostępu do żłobków, przedszkoli – dobra pozycja województwa lubuskiego, lepsza niż innych regionów w Polsce,
- dostępu do wiedzy i edukacji – wymagający wzmocnienia, rozwijający się potencjał regionu,
- dostępu do infrastruktury transportowej – odnotowano znaczną poprawę w tym obszarze w ostatnich latach,
- dostępu do kultury, rekreacji, możliwości aktywnego spędzania czasu wolnego – rozwijający się potencjał województwa.

Potencjał tego obszaru specjalizacji tworzą lub będą tworzyć w przyszłości:

- przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem technologii medycznych – obszar zidentyfikowany jako obecny starter gospodarczy;
- przedsiębiorstwa sektora rolno-spożywczego – obecnie potencjał uśpiony, ale o dużych możliwościach rozwojowych, komplementarny z obecnymi w regionie tradycjami dotyczącymi produktów regionalnych, w tym: produkcji wina;

Branża rolno-spożywcza w województwie lubuskim charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem, ale – co trzeba podkreślić – również koncentracją przestrzenną. Większość podmiotów działających w tej branży to podmioty małe, jednak w lokalnych strefach ekonomicznych ulokowały się również duże firmy produkujące żywność. Region jest jednym z największych producentów drobiu. Zakorzenie tej branży w regionie występuje raczej na płaszczyźnie produkcji rolnej niż na płaszczyźnie przetwórstwa spożywczego. O zakorzenieniu w regionie możemy mówić w odniesieniu do produktów bio- i eko- oraz istniejących produktów regionalnych np. związanych z produkcją wina, choć obecnie jest to jeszcze produkcja na bardzo małą skalę i raczej działalność hobbystyczna niż produkcyjna. Duże firmy umieszczone na terenie K-SSSE mają zbudowany i w miarę stabilny rynek dla swoich produktów. W przypadku regionalnych producentów istnieje niewiele marek znanych poza regionem lubuskim. Obszar rynku produktów regionalnych jest ograniczony do regionu i regionów ościennych – nie jest

---

<sup>6</sup> Projekt FORESIGHT. System monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce.

zatem szeroki. Rozwój rynku ogranicza również skala produkcji, która w przypadku produktów bio- i eko- nie jest duża.

- potencjał przyrodniczy regionu – lubuskie to region o znacznych walorach przyrodniczych, ale dotychczas mało eksponowanych i wykorzystywanych; uśpiony potencjał regionu, świadczący jednak o specyfice i postrzeganiu województwa jako regionu leśnego, z dużą ilością jezior, czystego;
- potencjał turystyczny – zidentyfikowany jako obszar utracony nietrwale, którego rozwój nie przebiega równoległe do posiadanego potencjału przyrodniczego, mający znaczne szanse rozwojowe, także ze względu na bliskie położenie w sąsiedztwie Niemiec;
- rozwijające się klastry np. Klaster Lubuski Szlak Wina i Miodu w Zielonej Górze, Centrum Lubuskich Innowacji Agrotechnicznych (CLIA) w Żarach, Klaster Turystyczny w Kargowej, Zachodni Klaster Turystyczno-Medyczny w Gorzowie Wlkp.
- profil lubuskich uczelni – potencjał rokujący na rozwój w przyszłości na bazie np. Zamiejscowego Wydziału Kultury Fizycznej w Gorzowie Wlkp. oraz Kierunku Lekarskiego utworzonego na Uniwersytecie Zielonogórskim.

Uzasadnienie wyboru:

Zgodność zaproponowanego obszaru inteligentnej specjalizacji ze zidentyfikowanymi potencjałami regionu oraz priorytetowymi kierunkami rozwoju w Polsce i na świecie tj.:

- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał firm technologicznych w obszarze specjalizacji; większość technologii medycznych jest dziś oparta na kilku wiodących technologiach, z czego przynajmniej dwie rozwijają się w województwie lubuskim są to: IT oraz biotechnologia.
- potencjał firm sektora rolno-spożywczego na nowo aktywnie podejmujących działalność szczególnie w obszarze zdrowej i bezpiecznej żywności;
- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał firm usługowych w obszarze specjalizacji dotyczący opieki zdrowotnej, usług leczniczych, diagnostycznych, rehabilitacyjnych i turystycznych (agroturystyka, turystyka medyczna);
- posiadany potencjał przyrodniczy, na bazie którego powinien nastąpić rozwój funkcji turystycznych w regionie;
- zgodność zaproponowanego obszaru specjalizacji z obserwowanymi w krajach wysokorozwiniętych tendencjami dotyczącymi rosnącego znaczenia kierunków rozwoju związanych z koniecznością podnoszenia jakości życia w starzejących się społeczeństwach oraz związane z tym tendencje do poprawy jakości życia;
- zgodność z obserwowanymi w krajach wysokorozwiniętych tendencjami ukierunkowanymi na produkcję wysokiej jakości, zdrowej, ekologicznej i bezpiecznej żywności związanymi również z dążeniem do poprawy jakości życia;
- dynamicznie rosnący popyt na innowacyjne produkty i usługi w zaproponowanym obszarze na całym świecie – duży potencjał rozwojowy obszaru specjalizacji;
- bliskie powiązanie zaproponowanego obszaru specjalizacji ze specjalizacją Zielona gospodarka, pozwalające na tworzenie łańcuchów wartości i generowanie wartości dodanej pomiędzy tymi specjalizacjami np. branża spożywcza może być istotnym ogniwem w łańcuchu wartości w stosunku do takich branż, jak rolnictwo, turystyka i agroturystyka, a także gospodarka odpadami;

- rozwijające się zaplecze instytucjonalne, wspierające tę branżę np. dla branży rolno-spożywczej Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych przy PWSZ Sulechów.

Potencjał województwa lubuskiego w obszarze tylko technologii czy usług medycznych jest niewystarczający. W związku z tym, że w obecnej sytuacji nie jest możliwy rozwój całego regionu w tym zakresie, przyjęto, że widoczny, na razie pozostający w fazie początkowej potencjał, ma szansę na dalszy rozwój w nieco szerszej przyjętym obszarze specjalizacji określonej jako: Zdrowie i jakość życia w regionie. Obszar ten obejmuje poza obszarem technologii i usług dla zdrowia, również branżę rolno-spożywczą, turystyczną, produkty regionalne, czy wyspecjalizowane formy turystyki.

Oczekiwane efekty gospodarcze:

- rozwój firm obszaru specjalizacji;
- tworzenie nowych innowacyjnych firm technologicznych i usługowych w obszarze zdrowia;
- zwiększenie efektywności i wydajności firm sektora rolno-spożywczego, także poprzez wzrost eksportu wysoko jakościowych produktów;
- ukierunkowanie rozwoju na odbiorców krajowych i zagranicznych; umacnianie wizerunku województwa lubuskiego jako regionu o znacznym potencjale przyrodniczym i dostępnej, dobrej jakościowo bazie turystycznej;
- rozwój firm wspomagających, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- wzmacnianie potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego w obszarze specjalizacji;
- nowe powiązania w ramach specjalizacji np. poprawa jakości życia na bazie wysoko jakościowych produktów żywnościowych, czystego środowiska;
- rozwój współpracy pomiędzy sferą nauki, badawczo-rozwojową oraz sektorem przedsiębiorstw.

Planowane efekty innowacyjne:

- akceptacja postaw proinnowacyjnych, wzrost zainteresowania sprzedażą nowych lub istotnie ulepszonych produktów/ usług wprowadzanych na rynek, nowymi rozwiązaniami zarówno w obszarze technologii i usług medycznych jak i w odniesieniu do firm sektora rolno-spożywczego oraz firm wspomagających rozwój specjalizacji, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- rosnący udział firm województwa lubuskiego w grupie liderów zarówno na rynkach: lokalnym i regionalnym jak i rynkach zagranicznych;
- wzrost poziomu zaawansowania technologicznego badanych firm;
- wzrost poziomu zaangażowania w działalność w układzie międzynarodowym;
- wzrost zainteresowania współpracą pomiędzy firmami obszaru specjalizacji a sferą nauki i instytucjami otoczenia biznesu;
- innowacje społeczne, w tym rozwój ekonomii społecznej, w szczególności w zakresie możliwości generowania nowoczesnych/innowacyjnych rozwiązań dotyczących problemów demograficznych (starzenie się społeczeństwa, a także budowania partnerstwa na rzecz rozwoju kapitału społecznego w regionie).
- wzrost potencjału rozwojowego firm obszaru specjalizacji, zgodnie z opiniami ekspertów wskazującymi, że: „Województwo lubuskie stanie się bardzo atrakcyjną lokalizacją do rozwoju usług i technologii dla zdrowia człowieka” najpóźniej do roku 2030.

### Specjalizacja III: Innowacyjny (nowoczesny) przemysł tradycyjny



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

Innowacyjny (nowoczesny) przemysł tradycyjny, jest specjalizacją zbudowaną na bazie specyfiki regionu charakteryzującego się silną obecnością tradycyjnych sektorów gospodarki tj. przemysłu metalowego, motoryzacyjnego, drzewnego, meblarskiego i papierniczego. Są to przemysły tradycyjne, w których w województwie obserwowany jest wzrost zatrudnienia i wielkości produkcji, ale wykorzystujące nowe technologie. W sektorach tych oprócz dużych firm funkcjonujących np. na terenie K-SSSE funkcjonują również małe i średnie przedsiębiorstwa, które posiadają odpowiednią wiedzę i potrzeby wykorzystywania nowych technologii. Przedsiębiorstwa te ze względu na długoletnie tradycje regionalne na stałe wrosły w branżowy krajobraz regionu i stanowią jedno z ważniejszych sektorów gospodarki województwa lubuskiego.

Specjalizacja ta obejmuje rozwój w obszarze innowacyjnych (nowoczesnych) przemysłów tradycyjnych generowany na bazie:

- przemysłu motoryzacyjnego – zidentyfikowanego jako obecna kluczowa branża dla województwa lubuskiego;

Branża motoryzacyjna od lat odgrywa istotną rolę w polskiej gospodarce, zarówno biorąc pod uwagę: wartość dodaną brutto, inwestycje oraz dostępne miejsca pracy, czy dochody ludności. Przemysł motoryzacyjny to duży sektor, dla którego funkcjonują również liczne powiązane z branżą uzupełniające sektory, w tym: usługi finansowe i biznesowe związane ze sprzedażą i utrzymaniem pojazdów, transport drogowy, produkcja i sprzedaż paliw samochodowych oraz budownictwo drogowe. Według szacunków, szeroko rozumiany przemysł motoryzacyjny (łącznie z producentami opon, szyb i akumulatorów) odpowiada (bezpośrednio i pośrednio) za 8,6% całkowitej wartości dodanej brutto wytwarzanej w polskiej gospodarce<sup>7</sup>.

Sektory powiązane z branżą motoryzacyjną to np.: działalność bankowa związana z udzielaniem kredytów samochodowych; usługi leasingowe związane z zakupem pojazdów samochodowych; działalność ubezpieczeniowa związana z ubezpieczeniami komunikacyjnymi czy transport drogowy.

<sup>7</sup> Stan branży motoryzacyjnej w Polsce oraz jej rola w Polskiej gospodarce, KPMG Sp. z o.o. 2013 r.

Według danych GUS w 2013r. w Polsce zarejestrowanych było ponad 153 tys. przedsiębiorstw w ramach szeroko rozumianej branży motoryzacyjnej, z czego na terenie województwa lubuskiego działalność prowadziło ponad 4,5 tys. przedsiębiorstw. Przemysł motoryzacyjny w województwie lubuskim reprezentują m.in. inwestorzy zagraniczni prowadzący działalność na terenie regionu, w tym: BCC Polska (lokalizacja – Nowa Sól, kraj pochodzenia kapitału - Francja), Jost (lokalizacja – Nowa Sól, kraj pochodzenia kapitału - Niemcy), Gedia Poland Assembly (lokalizacja Nowa Sól, kraj pochodzenia kapitału - Niemcy), Spółka Alumetal Poland (przedsiębiorstwo polskie z siedzibą w Nowej Soli, które powstało z połączenia w dn. 2.12.2013 spółki Alumetal Nowa Sól i Alumetal Gorzyce - woj. podkarpackie); Faurecia Gorzów Sp. z o.o. (lokalizacja – Gorzów Wlkp., kraj pochodzenia kapitału - Francja); Volkswagen Poznań S.A. (lokalizacja – Gorzów Wlkp., kraj pochodzenia kapitału - Niemcy).

- przemysłu metalowego obejmującego przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem maszyn, urządzeń, zespołów i części metalowych oraz konstrukcji i wyrobów spawanych – obszar zidentyfikowany jako obecna kluczowa branża dla województwa lubuskiego;

Przemysł metalowy to bardzo duży sektor skoncentrowany w wielu miastach i regionach europejskich, zdominowany przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące w charakterze poddostawców dla różnych dziedzin przemysłu takich jak, np.: przemysł motoryzacyjny, lotniczy, maszynowy, transportowy, budowlany czy energetyczny. Znaczący wpływ na rozwój tego sektora w Polsce mają inwestycje koncernów międzynarodowych funkcjonujących w ramach podsektora maszynowego, obejmujące takie firmy, jak: BSH (Bosh), Samsung, LG, Electrolux, Timken, Alstom.

Według danych GUS w 2013r. w Polsce zarejestrowanych było około 69 000 przedsiębiorstw branży metalowej, z czego na terenie województwa lubuskiego działalność prowadziło ponad 1700 przedsiębiorstw, przy czym w ostatnich 4 latach nastąpił wzrost liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w tym obszarze. Przemysł metalowy w województwie lubuskim reprezentują m.in.: FMD „GOMAD” Sp. z o.o., AE Group Polska, Gotech, Holding – ZREMB Gorzów S.A.

- przemysłu drzewnego, meblarskiego i papierniczego – stanowiących istotne branże przemysłowe województwa lubuskiego.

Przemysł drzewny oraz produkcja mebli to branże, które w przeszłości były zaliczane do dobrze rozwiniętych działów przemysłu województwa lubuskiego. W ostatnim okresie nieco zmalał potencjał ekonomiczny tego obszaru w regionie. Branżę tę należy jednak traktować jako istotną ze względu na równowagę rozwoju regionu – obszarów wiejskich i miejskich, a w szczególności zatrudniania mieszkańców mniejszych miejscowości i wsi.

Według danych GUS w 2013r. w Polsce zarejestrowanych było:

- ponad 36 000 przedsiębiorstw branży produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z czego na terenie województwa lubuskiego działalność prowadziło 1 200 przedsiębiorstw,
- około 5 600 przedsiębiorstw branży produkcja wyrobów papieru i wyrobów z papieru, z czego na terenie województwa lubuskiego działalność prowadziło 119 przedsiębiorstw,
- ponad 27 3000 przedsiębiorstw branży produkcja mebli, z czego na terenie województwa lubuskiego działalność prowadziło ponad 663 przedsiębiorstwa.

Sektory te w województwie lubuskim reprezentują np.: Lamix w Witnicy, Hanke Tissue oraz Arctic Paper w Kostrzynie, Lubuskie Fabryki Mebli S. A. w Świebodzinie, JARMEL Fabryka Mebli w Zielonej Górze,

- przemysłu wydobywczego – potencjał zidentyfikowany jako obszar strategiczny dla województwa lubuskiego, dający szansę na rozwój w przyszłości.

Złóża surowców, szczególnie węgla brunatnego znajdują się w okolicach gmin: Gubin, Lubsko i Brody. Oprócz planowanego wydobycia tego surowca planowana jest również budowa elektrowni wykorzystującej wydobywany węgiel. „...Ochrona złóż o charakterze strategicznym (...), jest jednym z elementów zwiększania bezpieczeństwa energetycznego kraju, ujętym w koncepcji Przestrzennego Zagospodarowywania Kraju 2030...”. KPZK 2030 zakłada również powstanie w okolicach Gubina elektrowni o mocy powyżej 800 MW<sup>8</sup>.

Potencjał obszaru specjalizacji:

Przyjęcie obszaru: Innowacyjny (nowoczesny) przemysł tradycyjny jako inteligentnej specjalizacji województwa lubuskiego znajduje swoje korzenie w zidentyfikowanych w ramach przeprowadzonych badań potencjałach rozwojowych regionu. Potencjał tego obszaru specjalizacji tworzą już obecnie bądź będą tworzyć w przyszłości:

- przedsiębiorstwa sektora motoryzacyjnego, głównie przedsiębiorstwa wspomagające ten sektor, w ramach, których zidentyfikowano najwyższy poziom zatrudnienia w województwie lubuskim;
- przedsiębiorstwa sektora metalowego, których obecność i rozwój w województwie lubuskim uwarunkowana jest wieloletnimi tradycjami regionu. W województwie lubuskim przemysł metalowy był zawsze ważną częścią potencjału gospodarczego, a jego aktualny potencjał jest nadal istotny;
- przedsiębiorstwa sektora drzewnego, meblarskiego oraz papierniczego również o znacznym potencjale zatrudnieniowym, podobnie jak poprzednie dwie branże identyfikowane jako kluczowe obszary specjalizacji gospodarczej województwa;
- przedsiębiorstwa sektora wydobywczego stanowiące strategiczny obszar dla województwa lubuskiego o dużym potencjale rozwojowym w przyszłości;
- potencjał przyrodniczy regionu – lubuskie to region o znacznych walorach przyrodniczych, ale dotychczas mało eksponowanych i wykorzystywanych; uśpiony potencjał regionu, świadczący jednak o specyfice i postrzeganiu województwa jako regionu lesistego niejako predystynowanego do rozwoju produkcji w obszarze np. produkcji papieru;
- rozwijające się klastry np. Lubuski Klaster Metalowy w Gorzowie Wlkp.– jedyny jak na razie klaster 2-krotnie zakwalifikowany do badania PARP – Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2010 oraz 2012, Klaster Transportu, Spedycji i Logistyki (TSL) w Świebodzinie,
- profil lubuskich uczelni – potencjał rokujący na rozwój w przyszłości na bazie np. Uniwersytetu Zielonogórskiego oraz PWZ w Gorzowie Wlkp.

Uzasadnienie wyboru:

Zgodność zaproponowanego obszaru inteligentnej specjalizacji ze zidentyfikowanymi potencjałami regionu oraz priorytetowymi kierunkami rozwoju w Polsce i na świecie tj.:

- potencjał firm sektora motoryzacyjnego intensywnie prowadzących działalność np. na terenie K-S SSE.
- potencjał firm sektora metalowego – branży z dużymi tradycjami funkcjonowania na terenie województwa lubuskiego;

<sup>8</sup> Strategia Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020, s. 29.

- potencjał firm sektora drzewnego, meblarskiego i papierniczego, które rozpatrywane wspólnie charakteryzują się znacznym potencjałem zatrudnieniowym w regionie;
- posiadany potencjał przyrodniczy predestynujący niejako województwo lubuskie do rozwoju w obszarze np. przemysłu drzewnego czy papierniczego;
- zgodność zaproponowanego obszaru specjalizacji z obserwowanymi w krajach wysokorozwiniętych tendencjami wzmocnienia pozycji i znaczenia małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie istotnych np. w przypadku przemysłu metalowego;
- dynamicznie rosnący popyt na innowacyjne produkty i usługi w zaproponowanym obszarze na całym świecie – duży potencjał rozwojowy poszczególnych sektorów obszaru specjalizacji;
- bliskie powiązanie zaproponowanego obszaru specjalizacji ze specjalizacją Zielona gospodarka, pozwalające na tworzenie łańcuchów wartości i generowanie wartości dodanej pomiędzy tymi specjalizacjami np. branża metalowa może być istotnym ogniwem w łańcuchu wartości w stosunku do takich branż, jak rolnictwo, technologie środowiskowe, a także gospodarka odpadami;
- rozwijające się zaplecze instytucjonalne, wspierające tę branżę np. dla branży metalowej – Uniwersytet Zielonogórski oraz PWSZ w Gorzowie Wlkp.

#### Oczekiwane efekty gospodarcze:

- rozwój firm obszaru specjalizacji;
- tworzenie nowych innowacyjnych firm technologicznych i usługowych również na bazie małych i średnich przedsiębiorstw z dużymi tradycjami funkcjonowania na terenie województwa;
- zwiększenie efektywności i wydajności firm obszaru specjalizacji, także poprzez wzrost eksportu oraz import nowych innowacyjnych rozwiązań;
- ukierunkowanie rozwoju na odbiorców krajowych i zagranicznych; wzrost znaczenia pozycji lokalnych przedsiębiorstw;
- wzmocnienie potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego w obszarze specjalizacji;
- nowe powiązania w ramach specjalizacji np. współpraca sektora metalowego ze wszystkimi wskazanymi gałęziami przemysłu;
- rozwój współpracy pomiędzy sferą nauki, badawczo-rozwojową oraz sektorem przedsiębiorstw.

#### Planowane efekty innowacyjne:

- akceptacja postaw proinnowacyjnych, wzrost zainteresowania sprzedażą nowych lub istotnie ulepszonych produktów/ usług wprowadzanych na rynek, nowymi rozwiązaniami zarówno w obszarze technologii i usług medycznych jak i w odniesieniu do firm sektora rolno-spożywczego oraz firm wspomagających rozwój specjalizacji, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- rosnący udział firm województwa lubuskiego w grupie liderów zarówno na rynkach: lokalnym i regionalnym jak i rynkach zagranicznych;
- wzrost poziomu zaawansowania technologicznego badanych firm;
- wzrost poziomu zaangażowania w działalność w układzie międzynarodowym;
- wzrost zainteresowania współpracą pomiędzy firmami obszaru specjalizacji a sferą nauki i instytucjami otoczenia biznesu.



W ramach konsultacji społecznych zaproponowano zmiany w ramach specjalizacji Innowacyjny przemysł tak, aby uwzględnić wzmocnienie znaczenia sektora ICT oraz przemysłu energetycznego i wydobywczego w tej specjalizacji. Ostateczna lista branż w specjalizacji wygląda więc następująco:

- technologie informacyjno-komunikacyjne
- przemysł metalowy
- przemysł drzewny
- przemysł papierniczy
- przemysł energetyczny i wydobywczy
- przemysł meblarski
- przemysł motoryzacyjny

Uzasadnienie dotyczące włączenia ICT do specjalizacji Innowacyjny przemysł:

W odniesieniu do ICT stosowane jest określenie przemysł ICT. Zgodnie z definicją OECD przemysł ICT obejmuje całość działalności gospodarczej w zakresie produkcji i usług w obszarze teleinformatyki i szeroko pojętej elektroniki, zarówno analogowej jak i cyfrowej (w tym produkcję kabli i światłowodów, żarówek energooszczędnych itd.). Takim sformułowaniem posługuje się m.in. Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji (raport: KIGEiT o znaczeniu dokumentu „A Digital Agenda for Europe”) oraz Ministerstwo Gospodarki (raport przygotowany na zlecenie Departamentu Gospodarki Elektronicznej: Potencjał wzrostu sektora ICT w Polsce w perspektywie do 10 lat).

W związku z tym nie ma żadnych przeszkód, aby umieścić tę branżę w zmodyfikowanym obszarze Innowacyjny przemysł. Taki zapis będzie zgodny z przyjętą logiką międzysektorowego wyłaniania specjalizacji. Proponuje się w związku z tym zmianę nazwy specjalizacji: Innowacyjny (nowoczesny) przemysł tradycyjny na Innowacyjny przemysł oraz dołączenie w niej do już istniejących: przemysłu metalowego, motoryzacyjnego, drzewnego, meblarskiego, papierniczego również przemysłu ICT pod nazwą technologie informacyjno-komunikacyjne. W jego skład będą wchodziły - Inteligentne media i infotainment, - Internet rzeczy, - Inteligentne technologie przemysłowe, - Zabezpieczenie wrażliwych danych. Powyższy zakres zostanie ujęty w formie rozszerzonej informacji pokonsultacyjnej określającej ramy wsparcia specjalizacji oraz opisany w opracowywanych założeniach systemu wdrażania Inteligentnych specjalizacji. Ponadto pozostawione zostaną odniesienia do branży ICT w specjalizacji Zielona Gospodarka, Zdrowie i jakość życia jako obszaru wspomagającego.

Uzasadnienie dotyczące włączenia przemysłu energetycznego i wydobywczego do specjalizacji Innowacyjny przemysł:

W obszarze Innowacyjny Przemysł umieszczony zostanie dodatkowo: Przemysł energetyczny i przemysł wydobywczy. Kluczem wyboru projektów w kolejnym okresie finansowania będzie ich innowacyjność. Zgodnie z informacjami wypracowanymi w projekcie InSight2030, na których oparto następnie również krajowe inteligentne specjalizacje (KIS):

- przemysł wydobywczy odgrywa istotną rolę dla rozwoju przemysłu ze względu na dostęp do bazy surowcowej;
- przemysł energetyczny, podobnie jak wydobywczy to obszary, które odgrywają istotną rolę jeżeli chodzi o np. bezpieczeństwo energetyczne kraju.

Na terenie województwa lubuskiego w trakcie prowadzonych badań zidentyfikowano potencjał rozwoju w tym zakresie: „Perspektywnym przemysłem, mogącym wpłynąć na przyszły rozwój gospodarczy województwa lubuskiego jest sektor wydobywczy, bazujący na naturalnych złożach –

pokładach węgla brunatnego (Gubin, Brody), ropy naftowej, gazu ziemnego”<sup>9</sup>. W raporcie wskazano również na szansę jaką są odkryte złoża miedzi. „Wydobycie węgla brunatnego, miedzi, ropy naftowej i węgla kamiennego jest szansą na ogromny potencjał tego regionu w przyszłości [...]. Ekspertyzy potwierdzające istnienie złóż w regionie wskazują na istnienie dużego potencjału złóż w regionie, jednak ich eksploatacja będzie wymagała ogromnych inwestycji w sferze technologicznej i organizacyjnej. Istnienie złóż jest niezaprzeczalną szansą na rozwój gospodarki regionu [...]”<sup>10</sup>. Wsparcie powyższej specjalizacji będzie impulsem do gospodarczego rozwoju regionu i technologicznych innowacji.

Ponadto umieszczenie Przemysłu energetycznego i przemysłu wydobywczego w specjalizacjach regionu będzie spójne ze Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020 Cel strategiczny 1 Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka regionalna 1.1 Udoskonalenie oraz rozbudowa infrastruktury energetycznej i ochrony środowiska, np.: Optymalizacja rozwoju infrastruktury energetycznej województwa. Z celami strategicznymi Strategii Energetyki Województwa Lubuskiego - Efektywne gospodarowanie energią. Jak również z kierunkiem rozwoju i zagospodarowania przestrzennego według Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego Wariant koncepcji rozwoju województwa lubuskiego oparty o dominację wykorzystania zasobów złóż energetycznych i wzrost konkurencyjności działalności gospodarczej.

#### Specjalizacja IV. Współpraca i kooperacja biznesowa



Raport: „Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego” – część II, Konsorcjum Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o., Warszawa 2014

<sup>9</sup> Cheba K., Hołub-Iwan J., Świadek A., Raport: *Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego*. Warszawa, Lipiec 2014, s. 112.

<sup>10</sup> Tamże, s. 20.

Współpraca i kooperacja biznesowa, jest specjalizacją silnie powiązaną z potencjałami endogenicznymi regionu. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku przygraniczne położenie województwa ułatwiające współpracę i kooperację transgraniczną. Obszar ten podobnie jak specjalizacja Zdrowie i jakość życia w regionie jest specjalizacją o charakterze horyzontalnym, obejmującym wiele branż, już dziś silnie współpracujących i kooperujących z firmami zagranicznymi. Wiele z tych firm jak na przykład firmy przemysłu motoryzacyjnego czy firmy branży meblarskiej są podwykonawcami dla dużych, znanych koncernów zagranicznych w Europie i na świecie. Inne firmy na przykład branży środowiskowej czy metalowej kooperują z firmami położonymi w niewielkiej odległości od granicy Polski po stronie niemieckiej.

Cechą charakterystyczną zbudowanego w przedstawiony sposób obszaru specjalizacji jest jego znaczna otwartość i brak wyraźnego ukierunkowania na którąś z branż reprezentowanych w województwie lubuskim (poza sektorem ICT, który w tym przypadku pełni rolę spinającą dla wszystkich innych sektorów w ramach, których ma miejsce współpraca i kooperacja biznesowa). Istotną rolę w tym obszarze pełnią również bądź będą pełniły w przyszłości:

- firmy świadczące usługi doradcze i konsultingowe – potencjał dotychczas słabo identyfikowany w województwie lubuskim, którego wzrost powinien następować systematycznie wraz z dalszym rozwojem potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego regionu;
- instytucje otoczenia biznesu oraz jednostki badawczo-rozwojowe - rozwój, których również powinien uzupełnić w przyszłości widoczną lukę w tym zakresie w regionie np. na bazie Parku Naukowo-Technologicznego Uniwersytetu Zielonogórskiego (PNT UZ) w Zielonej Górze, Parku Technologii i Logistyki Przemysłu „INTERIOR” w Nowej Soli czy Gorzowskiego Ośrodka Technologicznego Parku Naukowo-Przemysłowego Sp. z o. o. w Gorzowie Wlkp.
- oraz klastry, których dynamiczny przyrost w województwie lubuskim obserwowany jest od kilku lat – obecnie na terenie województwa zidentyfikowanych jest kilkanaście nowych inicjatyw klastrowych.

Obecny potencjał sfery badawczo-rozwojowej w województwie lubuskim jest niewystarczający, ale podejmowane inicjatywy w tym zakresie pozwalają sądzić, że sytuacja w tym zakresie będzie ulegała systematycznej poprawie. Do tej pory np. udział zatrudnionych w sektorze badawczo-rozwojowym w pracujących ogółem w województwie utrzymywał się na poziomie znacznie niższym niż przeciętnie w kraju. W 2011 r. w województwie lubuskim zidentyfikowanych zostało 31 podmiotów, które prowadziły działalność badawczo-rozwojową, tj. systematycznie prowadziły prace twórcze, w celu zwiększania zasobów wiedzy oraz poszukiwania nowych zastosowań dla tej wiedzy, jak również zlecały wykonanie takich prac innym podmiotom. W sektorze przedsiębiorstw z tych 31 podmiotów zidentyfikowanych zostało 26 przedsiębiorstw. Wzrost liczby tego typu jednostek powoduje również wzrost nakładów na działalność badawczo-rozwojową. Potwierdzeniem jest np. wzrost o 56,9% w 2010 r. nakładów na działalność B+R w porównaniu do roku poprzedniego.

W przypadku specjalizacji Współpraca i kooperacja biznesowa szczególnego znaczenia nabierają takie czynniki, jak:

- zdolności relacyjne – czyli umiejętność nawiązywania współpracy i kooperacji w łańcuchu wartości, w tym także z partnerami zagranicznymi;

- możliwości generowania nowych, innowacyjnych rozwiązań na bazie współpracy pomiędzy głównymi aktorami wskazanymi w ramach obszaru specjalizacji;
- zdolności do rozpowszechniania udoskonalonych produktów i usług, nowych rozwiązań;
- szybkość dostrzegania zmian w otoczeniu, zdolność do elastycznego dostosowywania się do nich dzięki wypracowanym modelom współpracy pomiędzy różnymi interesariuszami procesu tworzenia nowych rozwiązań czy nawet innowacji;
- lepsze dostosowanie do szybko zmieniających się warunków otoczenia;
- zwiększenie liczby globalnych powiązań na poziomie mikroekonomicznym – w tym przypadku przedsiębiorstw i współpracujących z nimi organizacji: instytucji otoczenia biznesu, jednostek badawczo-rozwojowych czy klastrów;
- propagowanie modelu gospodarki opartej na wiedzy (GOW) jako gospodarki przyszłości w kontekście województwa lubuskiego, w którym czynnik ludzki jest ważnym potencjałem regionu.

Ze względu na przygraniczne położenie województwa, przedsiębiorcy prowadzący działalność na terenie regionu mają znacznie większe możliwości nawiązywania współpracy i kooperacji z firmami zagranicznymi, co zarówno w obecnych jak i przyszłych realiach gospodarczych jest bardzo ważną przewagą konkurencyjną. Potencjał ten trzeba utrzymywać i wzmacniać, traktując go jako specjalizację regionu. Wykorzystując kontakty i nawiązaną współpracę firmy województwa lubuskiego mogłyby być pośrednikami w modernizacji i wdrażaniu rozwiązań pozyskiwanych z innych krajów europejskich. Trzeba podkreślić, że choć obecnie wszystkie firmy z Polski mogą nawiązywać współpracę zagraniczną to jednak w kontaktach tego typu bliskość aglomeracyjna nadal ma olbrzymie znaczenie dla skuteczności takich działań; w szczególności w początkowej fazie współpracy nie daje się jej zastąpić kanałami elektronicznymi.

Potencjał obszaru specjalizacji:

Przyjęcie obszaru: Współpraca i kooperacja biznesowa jako inteligentnej specjalizacji województwa lubuskiego znajduje swoje korzenie w zidentyfikowanych w ramach przeprowadzonych badań potencjałach rozwojowych regionu. Potencjał tego obszaru specjalizacji tworzą lub będą tworzyć w przyszłości:

- przedsiębiorstwa kooperujące i współpracujące z firmami zagranicznymi;
- przedsiębiorstwa sektora ICT;
- instytucje otoczenia biznesu oraz jednostki badawczo-rozwojowe;

Instytucje otoczenia biznesu funkcjonujące na terenie województwa lubuskiego są zróżnicowane pod względem formy, zakresu i doświadczenia w działaniach wspierania innowacyjności. Wśród nich funkcjonują m.in: Agencja Rozwoju Regionalnego S. A. w Zielonej Górze, Zachodnia Izba Przemysłowo-Handlowa w Gorzowie Wlkp., Organizacja Pracodawców Ziemi Lubuskiej w Zielonej Górze, Lubuski Sejmik Gospodarczy, Organizacja „Lubuscy Pracodawcy” z siedzibą w Gorzowie Wlkp., Lubuska Fundacja Zachodnie Centrum Gospodarcze w Gorzowie Wlkp., punkty Krajowego Systemu Usług (KSU), nadzorowanego i wspieranego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Lubuski Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o. o. działający przy Agencji Rozwoju S. A. w Zielonej Górze, Centrum Obsługi Inwestora oraz Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów w ramach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego, Lubuski Fundusz Pożyczkowy działający przez Agencji

rozwoju Regionalnego. Coraz większego znaczenia dla rozwoju regionów, dynamizowania sektora B+R nabierają także parki przemysłowe i naukowo-technologiczne oraz ośrodki badawczo-rozwojowe.

W województwie lubuskim funkcjonuje w tej sferze Park Naukowo-Technologiczny Uniwersytetu Zielonogórskiego z siedzibą w Zielonej Górze, Park Technologii i Logistyki Przemysłu INTERIOR w Nowej Soli, Centrum Energetyki Odnawialnej PWSZ uruchomione w Sulechowie oraz Lubuski Ośrodek Innowacji i Wdrożeń Agrotechnicznych w Kalsku<sup>11</sup>. W Gorzowie Wlkp. w 2013 r. utworzono Gorzowski Ośrodek Technologiczny Park Naukowo-Przemysłowy Sp. z o.o. (GOT PNP Sp. z o.o.)

- klastry;
- firmy świadczące usługi doradcze i konsultingowe;
- wysoko wykwalifikowana siła robocza oraz kapitał potrzebny do realizacji nowych pomysłów i projektów.

Wysoki poziom wykształcenia to potencjał, którego dalszy rozwój jest jednym z czynników warunkujących dalszy rozwój regionu. Dobrze wykształcone społeczeństwo poszukujące i znajdujące zatrudnienie na terenie województwa w zawodach zgodnych z posiadanym wykształceniem i kwalifikacjami, będzie w dłuższej perspektywie czasowej czynnikiem przyspieszającym rozwój. Poziom wykształcenia jest jednym z ważniejszych czynników mających wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy danego obszaru, głównie ze względu na związek posiadanego wykształcenia z powodzeniem na rynku pracy, przedsiębiorczością mieszkańców czy poziomem dochodów. Według wyników ostatniego Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań, wykształcenie wyższe w województwie posiada około 17% mieszkańców, przy czym odsetek ten jest znacznie wyższy niż w roku 2002 (8,57%). Tendencje te charakterystyczne są w zasadzie dla większości regionów w Polsce, gdzie również odnotowano znaczny przyrost osób z wykształceniem wyższym przy jednoczesnym spadku liczby osób z wykształceniem średnim zawodowym.

Specjalizacja ma charakter wspomagający dla innych, z jednej strony będzie się ona rozwija jako samodzielny obszar również w wyniku postępu pozostałych zidentyfikowanych specjalizacji, z drugiej strony będzie ona również miejscem do rozwoju nowych obszarów specjalizacji regionu.

Uzasadnienie wyboru:

Zgodność zaproponowanego obszaru inteligentnej specjalizacji ze zidentyfikowanymi potencjałami regionu oraz priorytetowymi kierunkami rozwoju w Polsce i na świecie tj.:

- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał sektora badawczo-rozwojowego oraz rozwój potencjału w obszarze instytucji otoczenia biznesu;
- potencjał firm sektora ICT – dynamicznie rozwijający się w województwie lubuskim, będący ogniwem łączącym wszystkie identyfikowane na terenie regionu sektory gospodarcze;
- dający szanse rozwoju w przyszłości potencjał firm świadczących usługi doradcze i konsultingowe, których przyrost powinien następować wraz z rozwojem instytucji otoczenia biznesu i sektora badawczo-rozwojowego;

---

<sup>11</sup> <http://www.innowacje.lubuskie.pl/>

- obserwowany dynamiczny przyrost liczby klastrów i inicjatyw klastrowych na terenie województwa lubuskiego, wymagający oceny możliwości rozwojowych i trwałości funkcjonowania;
- obserwowane na całym świecie tendencje do utraty znaczenia tradycyjnych czynników wytwórczych takich jak: ziemia czy zasoby naturalne na rzecz wzrostu znaczenia informacji i wiedzy jako najważniejszych czynników wzrostu;
- wzrost znaczenia konkurowania wartością dodaną do standardowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw w postaci szeroko zakrojonej współpracy i kooperacji biznesowej;
- liberalizacja polityki gospodarczej pobudzająca innowacyjność i pozwalająca na swobodę przepływu czynników wytwórczych, dóbr finalnych oraz usług okołobiznesowych, umożliwiającą szybkie przenikanie najlepszych rozwiązań oraz ich upowszechnianie;
- propagowanie modeli biznesowych ułatwiających współpracę gospodarczą, pozwalających na bezpieczniejsze funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian otoczenia – rozwój powiązań nieformalnych opartych na zaufaniu i współpracy (w tym networking, a także wykorzystanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu).

#### Oczekiwane efekty gospodarcze:

- rozwój jednostek tworzących obszar specjalizacji;
- tworzenie nowych innowacyjnych modeli biznesowych ułatwiających funkcjonowanie w warunkach ciągłych zmian otoczenia;
- zwiększenie efektywności i wydajności firm różnych sektorów identyfikowanych na terenie województwa lubuskiego poprzez intensyfikację współpracy ze sferą naukową oraz badawczo-rozwojową;
- rozwój firm wspomagających, szczególnie w obszarze technologii informatycznych;
- wzmacnianie potencjału naukowego i badawczo-rozwojowego oraz potencjału instytucji otoczenia biznesu w regionie;
- nowe powiązania w ramach specjalizacji pomiędzy różnymi sektorami gospodarczymi a instytucjami otoczenia biznesu, sektorem B+R oraz klastrami;
- intensywny, trwały i efektywny rozwój klastrów.

#### Planowane efekty innowacyjne:

- akceptacja postaw proinnowacyjnych, wzrost zainteresowania sprzedażą nowych lub istotnie ulepszonych produktów/ usług wprowadzanych na rynek, nowymi rozwiązaniami w różnych sektorach gospodarki;
- rosnący udział firm województwa lubuskiego w grupie liderów zarówno na rynkach: lokalnym i regionalnym jak i rynkach zagranicznych;
- wzrost poziomu zaawansowania technologicznego firm;
- wzrost poziomu zaangażowania w działalność w układzie międzynarodowym;
- wzrost zainteresowania współpracą pomiędzy firmami a sferą nauki, instytucjami otoczenia biznesu, jednostkami B+R oraz klastrami;
- wzrost znaczenia lokalnych sieci biznesowych jako zorganizowanych form powiązań, elastycznie dostosowujących się do zmieniającego się otoczenia, zdolność do szybkich przeobrażeń na bazie posiadanych zasobów, w tym intelektualnych oraz informacyjnych;

- rozwój kapitału ludzkiego, głównie poprzez rozwój jednostek naukowych oraz wyspecjalizowanej kadry regionalnej gospodarki;
- Innowacje marketingowe, nowe modele biznesowe.
- innowacje społeczne, w tym rozwój ekonomii społecznej, w szczególności w zakresie budowania partnerstwa na rzecz rozwoju kapitału społecznego w regionie

Przedstawione powyżej propozycje inteligentnych specjalizacji zostały poddane szerokim konsultacjom w celu poznania i zebrania opinii oraz propozycji środowisk gospodarczych, naukowych i okołobiznesowych województwa lubuskiego. Uwagi i opinie do proponowanych obszarów można było składać w formie pisemnej za pomocą formularza zgłaszania uwag dostępnego na stronie internetowej lub osobiście w siedzibie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubuskiego, do 30 września 2014 r. Ponadto zarekomendowane obszary inteligentnych specjalizacji były przedstawione podczas zorganizowanych spotkań konsultacyjnych. Odbyły się trzy spotkania dla szerokiego grona zainteresowanych, w których wzięli udział przedstawiciele środowisk gospodarczych, naukowych oraz okołobiznesowych. W ciągu prowadzonych konsultacji wpłynęło 30 uwag i sugestii. Najwięcej wniosków wprowadzenia zmian dotyczyło uwzględnienia sektora ICT jako oddzielnej specjalizacji. Propozycję wysunęło środowisko firm związanych bezpośrednio z branżą. Pozostałe uwagi dotyczyły konieczności ściślejszego powiązania rozwoju nauki i dostępu do wiedzy z rozwojem i wzmocnieniem poszczególnych specjalizacji. Wniosek uznano za zasadny, potwierdziły go też dalsze prace nad systemem celów PRI i został w nich uwzględniony. Wśród dyskutantów pojawiły się również zastrzeżenia co do wyboru i rekomendowania przez Zarząd Województwa Lubuskiego podejścia międzysektorowego w wyłanianiu specjalizacji, a nie branżowego. Podczas konsultacji został również zgłoszony wniosek dotyczący wyodrębnienia w ramach specjalizacji konwencjonalnych źródeł energii, przede wszystkim w zakresie sprawności przetwarzania paliw tradycyjnych w energię. Po przeanalizowaniu uwagi, uznano za zasadne wprowadzenie do specjalizacji Innowacyjny Przemysł obszaru: Przemysł energetyczny i wydobywczy. Zgłaszano także sugestie i propozycje zmian zapisów o charakterze ogólnym do treści dokumentu.

Otrzymane w trakcie konsultacji społecznych uwagi i wnioski były brane pod uwagę przy pracach nad zmianami w ramach rekomendowanych obszarach inteligentnych specjalizacji.

Ostateczny wynik ujęcia zmian wynikających z procesu konsultacyjnego przybrał następujący obraz:

Specjalizacja o nazwie *Innowacyjny (nowoczesny) przemysł tradycyjny* została przemianowana na – *Innowacyjny przemysł*. Do specjalizacji wprowadzono dodatkowo:

#### **Technologie informacyjno – komunikacyjne**

#### **Przemysł wydobywczy i energetyczny**

- **Technologie informacyjno - komunikacyjne**

W odniesieniu do ICT stosowane jest określenie *przemysł ICT*. Zgodnie z definicją OECD przemysł ICT obejmuje całość działalności gospodarczej w zakresie produkcji i usług w obszarze teleinformatyki i szeroko pojętej elektroniki, zarówno analogowej jak i cyfrowej (w tym produkcję kabli i światłowodów, żarówek energooszczędnych itd.). Takim sformułowaniem posługuje się m.in. *Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji* (raport: KIGEiT o znaczeniu dokumentu „A Digital

Agenda for Europe”) oraz Ministerstwo Gospodarki (raport przygotowany na zlecenie Departamentu Gospodarki Elektronicznej: *Potencjał wzrostu sektora ICT w Polsce w perspektywie do 10 lat*).

Istotnym składnikiem postępu technologicznego jest wiedza, zwłaszcza w sektorach wysokich technologii, do których zaliczają się technologie informacyjno-komunikacyjne (ang. skrót ICT). Ze względu na fakt, że technologie te wykorzystywane są we wszystkich sektorach gospodarki, przemysł ten ma również wpływ na rozwój niemal wszystkich procesów, produktów i usług. Wartość całego polskiego rynku ICT to ok. 20 mld euro (84 mld zł). Z kolei European Information Technology Observatory szacuje polski rynek ICT na prawie 16 mld USD, co daje Polsce 9. miejsce w Unii Europejskiej.<sup>12</sup> Według PARP dziś jego udział w tworzeniu polskiego Produktu Krajowego Brutto to ok. 5%, w 2020 roku ma to być już między 9% a 13% PKB, natomiast resort gospodarki mówi nawet o 15%. Firmy i zatrudnienie w ICT Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) w Polsce działa 1540 firm z sektora ICT, z czego 218 zajmuje się produkcją, a 1322 usługami. Łącznie w sektorze tym pracuje 174 tys. osób. W 2020 roku udział firm ICT w tworzeniu polskiego PKB ma wynieść od 9,5% do 13,1%. Siłę tej branży należy upatrywać w:

- horyzontalnym znaczeniu dla wielu branż – wykorzystanie ICT jest powszechne w wielu innych dziedzinach;
- strategicznym znaczeniu w ujęciu krajowym;
- dynamice rozwoju tego sektora w Polsce, UE i na świecie;
- dużych możliwościach tworzenia innowacyjnych rozwiązań;
- dużej liczbie wdrożeń – duży odsetek komercjalizowanych innowacji również dlatego, że nie wymaga wygórowanych nakładów inwestycyjnych;
- małej kosztowności rozpoczęcia działalności;
- dużej elastyczności działania;
- gotowości podmiotów do współpracy sieciowej.

ICT jest specjalizacją mocno zakorzenioną w regionie i posiadającą duże znaczenie dla jego rozwoju. Podmioty działające w regionie lubuskim są jednak ukierunkowane na produkcję rozwiązań software z zakresu systemów zarządzania dla przemysłu oraz usług, w tym w szczególności firm PBO (świadczących usługi dla biznesu). Istnieją też wysoce specyficzne rozwiązania dla podmiotów publicznych, jak: *Sieć Teleradiologii – e-zdrowie w diagnostyce obrazowej* – projekt polegający na budowie regionalnej infrastruktury społeczeństwa informacyjnego dzięki utworzeniu teleradiologicznej sieci diagnostycznej na bazie ICT. Przemysł ICT w województwie lubuskim reprezentują m.in. ADB, APATOR RECTOR Sp. z o.o., STREAMSOFT, ASTEC Sp. z o.o., Max Elektronic, SINERSIO, NTS, ITSERWIS Sp. z o.o. W zakresie projektowania nowoczesnych urządzeń TV cyfrowej i urządzeń multimedialnych, powstało w regionie wiele pierwszych na świecie, innowacyjnych rozwiązań i patentów, nagradzanych

---

<sup>12</sup> Raport przygotowany na zlecenie Departamentu Gospodarki Elektronicznej Ministerstwa Gospodarki: *Potencjał wzrostu sektora ICT w Polsce w perspektywie do 10 lat* (<http://www.mg.gov.pl/node/20043>)



tytułami produktu roku na najbardziej prestiżowych konkursach w Europie i Stanach Zjednoczonych<sup>13</sup>. Tradycje i aktualnie prowadzone w regionie prace, związane z nowoczesnym połączeniem informatyki i elektroniki, a także kierunki nauczania na Uniwersytecie Zielonogórskim są mocno powiązane w tej dziedzinie z pracami prowadzonymi w Unii Europejskiej, dotyczącymi inteligentnych procesów produkcyjnych, internetu rzeczy, inteligentnych środków komunikacji i bezpieczeństwa danych.

ICT obejmuje następujące komponenty:

### **Inteligentne media i infotainment**

Specjalność obecna w regionie od 20 lat. (W regionie istnieje jeden z najważniejszych na świecie ośrodków R&D projektowania urządzeń TV cyfrowej). Jednocześnie specjalność bardzo dynamicznie rozwijająca się w EU w nowych obszarach - przemysłu motoryzacyjnego, kolejnictwa, inteligentnych domów, inteligentnych miast, itd.

### **Internet rzeczy**

Nowoczesne wykorzystanie szerokopasmowego internetu do komunikacji "rzeczy", między innymi w dziedzinie logistyki, komunikacji, sprzedaży, itd. Konwergencja technologii elektroniki i oprogramowania z internetem oraz przetwarzaniem dużych ilości danych.

### **Inteligentne technologie przemysłowe**

Nowe jakościowo, podejście do procesów produkcyjnych (Industry 4.0), polegające na kompleksowej informatyzacji i robotyzacji całego łańcucha procesów, pozwalające z jednej strony znacznie obniżyć koszty i czas produkcji, a z drugiej pozwalające na zindywidualizowanie (kustomizację) produktu, tzn. dostosowanie do jednostkowych zamówień klienta.

### **Zabezpieczenie wrażliwych danych**

Metody, usługi oraz rozwiązania podnoszące poziom bezpieczeństwa danych oraz usług e-systemów, szczególnie uwzględniające problem bezwarunkowego bezpieczeństwa szyfrowania, autoryzacji i kontroli dostępu do zasobów w systemach rozproszonych oraz spersonalizowanych systemów elektronicznej wymiany dokumentów i cyfrowego podpisu.

- **przemysł wydobywczy i energetyczny** – potencjał zidentyfikowany jako obszar strategiczny dla województwa lubuskiego, dający szansę na rozwój w przyszłości.

Dokument Polityka energetyczna Polski do 2030 r.(PEP) odnosi się do celów, wytyczonych przez Unię Europejską. Polityka uwzględnia jednak specyfikę Polski, charakteryzującą się przede wszystkim nietypową na tle Unii Europejskiej strukturą zużycia paliw pierwotnych (dominująca pozycja węgla). Dokument ten zakłada, że bezpieczeństwo energetyczne Polski będzie oparte przede wszystkim o własne zasoby, w szczególności węgla kamiennego i brunatnego. Ograniczeniem dla węgla jest jednak polityka ekologiczna, związana z redukcją emisji dwutlenku węgla. Dokument kładzie szczególny nacisk na rozwój czystych technologii węglowych (tj. wysokosprawna kogeneracja). Z kolei w zakresie

---

<sup>13</sup> ADB otrzymało nagrodę *2010 CSI Produkt Roku* za: „Najlepsza Interaktywna Technologia i Aplikacja” oraz „Najbardziej obiecująca technologia zorientowana na użytkownika” na targach IBC w Amsterdamie w 2010 r.

importowanych surowców energetycznych, zakłada dywersyfikację rozumianą również jako zróżnicowanie technologii produkcji (np. pozyskiwanie paliw płynnych i gazowych z węgla), a nie, jak do niedawna, jedynie kierunków dostaw.

Kluczem wyboru projektów w kolejnym okresie finansowania będzie ich innowacyjność. Zgodnie z informacjami wypracowanymi w projekcie *InSight2030*, na których oparto następnie również krajowe inteligentne specjalizacje (KIS):

- przemysł wydobywczy odgrywa istotną rolę dla rozwoju przemysłu ze względu na dostęp do bazy surowcowej;
- przemysł energetyczny, podobnie jak wydobywczy to obszary, które odgrywają istotną rolę jeżeli chodzi o np. bezpieczeństwo energetyczne kraju.

Na terenie województw lubuskiego w trakcie prowadzonych badań zidentyfikowano potencjał rozwoju w tym zakresie: „*Perspektywicznym przemysłem, mogącym wpłynąć na przyszły rozwój gospodarczy województwa lubuskiego jest sektor wydobywczy, bazujący na naturalnych złożach – pokładach węgla brunatnego (Gubin, Brody), ropy naftowej, gazu ziemnego*”<sup>14</sup>. W raporcie wskazano również na szansę jaką są odkryte złoża miedzi. „*Wydobycie węgla brunatnego, miedzi, ropy naftowej i węgla kamiennego jest szansą na ogromny potencjał tego regionu w przyszłości [...]. Ekspertyzy potwierdzające istnienie złóż w regionie wskazują na istnienie dużego potencjału złóż w regionie, jednak ich eksploatacja będzie wymagała ogromnych inwestycji w sferze technologicznej i organizacyjnej. Istnienie złóż jest niezaprzeczalną szansą na rozwój gospodarki regionu [...]*”<sup>15</sup>. Wsparcie powyższej specjalizacji będzie impulsem do gospodarczego rozwoju regionu i technologicznych innowacji.

Ponadto umieszczenie **Przemysłu energetycznego i przemysłu wydobywczego** w specjalizacjach regionu będzie spójne ze *Strategią Rozwoju Województwa Lubuskiego 2020* Cel strategiczny 1 *Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka regionalna 1.1 Udoskonalenie oraz rozbudowa infrastruktury energetycznej i ochrony środowiska*, np.: Optymalizacja rozwoju infrastruktury energetycznej województwa. Z celami strategicznymi *Strategii Energetyki Województwa Lubuskiego - Efektywne gospodarowanie energią*. Jak również z kierunkiem rozwoju i zagospodarowania przestrzennego według Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Lubuskiego *Wariant koncepcji rozwoju województwa lubuskiego oparty o dominację wykorzystania zasobów złóż energetycznych i wzrost konkurencyjności działalności gospodarczej*.

W *Strategii Energetyki Województwa Lubuskiego* (wrzesień 2013 r.) sporządzony został m.in. bilans zapotrzebowania mocy i źródła jego pokrycia. ENEA Operator Sp. z o. o. ocenia szczytowe zapotrzebowanie mocy odbiorców zlokalizowanych na obszarze województwa lubuskiego na około 700 MW. Przedsiębiorstwa energetyczne posiadające koncesję na wytwarzanie energii elektrycznej zdolne są oddać do sieci moc rządu 508 MW.

---

<sup>14</sup> Cheba K., Hołub-Iwan J., Świadek A., Raport: *Specjalizacje regionalne województwa lubuskiego*. Warszawa, Lipiec 2014, s. 112.

<sup>15</sup> Tamże, s. 20.

W rozbiciu na wytwórców z terenu woj. lubuskiego, wygląda to następująco:

EC Zielona Góra S.A. - 221,4 MW  
EC Gorzów S.A. - 97,5 MW  
Arctic Paper Kostrzyn SA ~36 MW  
EW Dychów – 85 MW  
EW Przepływowe ZEW Dychów SA - 17,3 MW  
Inne (w tym OZE) - 51,1 MW

Razem 508,3 MW

Widać więc, że moc osiągalna źródeł zlokalizowanych w województwie lubuskim nie wystarcza do zapewnienia zasilania w energię elektryczną odbiorców w warunkach szczytowego zapotrzebowania mocy. Konieczne jest zapewnienie dostawy energii i rezerwy mocy z Krajowego Systemu Elektroenergetycznego. Strategia zauważa, że znaczącymi producentami są Elektrociepłownia Zielona Góra i Elektrociepłownia Gorzów, które zaspokajają ponad połowę zapotrzebowania na energię elektryczną województwa. Natomiast ok. 30 proc. zapotrzebowania odbiorców, dostarczane jest z krajowej sieci przesyłowej.

Zużycie energii elektrycznej w województwie lubuskim wynosi 3.291 GWh, a wg sektorów gospodarki przedstawia się następująco:

- sektor przemysłowy – 1.299 GWh
- sektor energetyczny – 149 GWh
- sektor transportowy – 118 GWh
- gospodarstwa domowe – 722 GWh
- rolnictwo – 50 GWh
- pozostałe zużycie – 952 GWh

Razem 3.291 GWh

Strategia wymienia też zamierzenia inwestycyjne dotyczące obszaru województwa lubuskiego, przewidziane do realizacji w planach rozwoju przedsiębiorstw energetycznych, zajmujących się przesyłaniem lub dystrybucją energii, takich jak PSE Operator SA, Enea Operator sp. z o.o. i PKP Energetyka SA.

Wymienione są m.in. takie inwestycje jak:

1. Zmiana strukturalna układu zasilania województwa lubuskiego polegająca na budowie pierścieni 400 kV zasilanych z istniejących elektrowni systemowych (Elektrowni Dolna Odra, Elektrowni Turów i Elektrowni Bełchatów), połączenia transgranicznego z Niemcami i Odnawialnych Źródeł Energii.
2. Budowa nowych linii i stacji elektroenergetycznych:

- w latach 2013 – 2022 planowana jest budowa linii 400 kV Plewiska - granica RP kierunek Eisenhuettenstadt. Ostateczny termin realizacji będzie uszczegółowiony po uzgodnieniach z operatorem niemieckim;
- budowa 2-torowej linii 400 kV Krajnik - Baczyna z jednym torem pracującym czasowo na napięciu 220 kV Krajnik – Gorzów - realizacja planowana w latach 2014 – 2019;
- budowa 2-torowej linii 400 kV Polkowice - Zielona Góra - realizacja planowana w latach 2023 – 2025;
- budowa stacji 400/110 kV Zielona Góra z TR 400/110 kV, 400 MVA - realizacja planowana w latach 2023 – 2024;
- budowa stacji 400/110 kV Baczyna z wprowadzeniem do tej stacji linii 400 kV Krajnik – Plewiska - realizacja planowana w latach 2014 – 2017;
- wprowadzenie linii Krajnik - Gorzów do stacji Baczyna po przełączeniu odcinka Krajnik - Baczyna na napięcie 400 kV - realizacja planowana w 2025 r.;
- wprowadzenie linii 400 kV Plewiska Bis - Eisenhuettenstadt do stacji Zielona Góra - realizacja planowana do 2024 r.;
- budowa stacji 400 kV Gubin - realizacja planowana w latach 2023 – 2024;
- budowa linii 400 kV Baczyna – Gubin - realizacja planowana w latach 2022 – 2025.

Posiadanie na terenie województwa lubuskiego złóż kopalnych bogactw naturalnych było i jest obecnie istotnym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

Są to:

- złoża ropy naftowej i gazu ziemnego – zarówno te położone na terenie województwa jak i w jego pobliżu, znajduwane, wydobywane i zagospodarowywane w ciągu wielu lat przez Oddział Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa z Zielonej Góry,
- złoża kruszyw naturalnych – wydobywane przez właścicieli terenu, na którym się znajdują lub jego dzierżawcę przez różne podmioty - wykorzystywane głównie w budownictwie,
- złoża węgla brunatnego – wydobywane zarówno w odległej jak i nieodległej przeszłości, a także planowane do wydobycia (złoża kopalni Sieniawa i inne, obecnie planowane do wydobycia ze złoża Gubin/Brody),
- złoża rud miedzi– zidentyfikowane obecnie jako rokujące na przyszłe wykorzystanie gospodarcze, które może spowodować znaczący, przyszły rozwój branży wydobycia i przetwarzania tych kopalnin.

Przedsięwzięcia związane z przemysłem energetycznym i wydobywczym są wpisane w strategiczne dokumenty regionalne:

- W planie zagospodarowania przestrzennego województwa w Rozdziale Infrastruktura Techniczna, podrozdziale Elektroenergetyka; w potencjalnych źródłach energii elektrycznej występujących na terenie województwa lubuskiego ujęte zostały złoża węgla brunatnego Gubin-Brody umożliwiające produkcję energii elektrycznej na wielką skalę.

- W strategii rozwoju województwa, w celu strategicznym: 1. Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka regionalna zapisano Cel operacyjny: 1.6 Udoskonalenie oraz rozbudowa infrastruktury energetycznej i ochrony środowiska, w którego treści czytamy: Na terenie województwa stworzone zostaną wysokosprawne systemy energetyczne, zapewniające bezpieczeństwo energetyczne i optymalne wykorzystanie niezbędnych surowców oraz infrastruktury, tj. pełne i bezawaryjne zaopatrzenie mieszkańców i podmiotów gospodarczych w energię elektryczną, ciepło, gaz ziemny i paliwa, wpisano kierunek Interwencji „Współpraca w celu budowy elektrowni w rejonie Gubin-Brody w oparciu o surowce z kopalni węgla brunatnego” w tym rejonie. Dla dokumentów tych przeprowadzone zostało postępowanie transgranicznego oddziaływania z uzyskaniem pozytywnej oceny dla planowanej inwestycji.

- W projekcie I etapu „Strategii energetycznej ...” złoża węgla brunatnego zostały zapisane jako strategiczne z punktu widzenia wykorzystania węgla brunatnego w polskiej energetyce. W dalszej części inwestycja ta także znajdzie swoje odzwierciedlenie jako jeden z projektów o charakterze strategicznym dla regionu.

Ponadto Rada Ministrów przyjęła Koncepcję Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030 gdzie powyższe złoża zostały zaliczone do złóż strategicznych podlegających ochronie przed działalnością niezwiązaną z ich wykorzystaniem energetycznym, Rozdz. 5.1.7. Ochrona złóż energetycznych. Zapis ten został uwzględniony w PZPWL.

W ramach dalszych prac, prowadzonych w 2015 roku zdecydowano się zrezygnować ze wcześniejszej specjalizacji o charakterze horyzontalnym: kooperacja i współpraca biznesowa. Podstawową przyczyną tej decyzji był fakt, że kluczowe problemy rozwojowe okazały się powtarzać również w trzech pozostałych obszarach inteligentnych specjalizacji regionu: Innowacyjny Przemysł, Zielona Gospodarka oraz Zdrowie i Jakość Życia. W związku z tym, w porozumieniu z uczestnikami procesu przedsiębiorczego odkrywania zdecydowano się zrezygnować z tej specjalizacji i wykorzystać jej założenia do stworzenia systemu celów horyzontalnych PRI. Za decyzją tą przemawiał również fakt, że większość aktorów reprezentujących tę specjalizację nie reprezentowała przedsiębiorstw, lecz klastry, instytucje otoczenia biznesu lub naukę, co nie jest zgodne z wytycznymi dotyczącymi procesu przedsiębiorczego odkrywania sformułowanymi w poradniku Komisji Europejskiej S3 i będącymi podstawą formułowania regionalnych strategii innowacji w nowym okresie programowania. W zasadzie wszyscy przedstawiciele grupy roboczej Współpraca i kooperacja biznesowa reprezentowali również branże lub specjalizacje naukowe wpisujące się w pozostałe specjalizacje i uczestniczyli w spotkaniach podwójnie. Ze względu na to, że większość postulatów tej specjalizacji została skonsumowana przy identyfikacji problemów kluczowych oraz celów i działań strategicznych, jej dalsze utrzymywanie uznano za nieuzasadnione.

Ostateczny wynik prac jakim są inteligentne specjalizacje województwa lubuskiego został przedstawiony w pierwszej części rozdziału.

## 2.6. Weryfikacja inteligentnych specjalizacji regionu w trakcie prac nad Programem Rozwoju Innowacji

W roku 2015 podjęto prace nad Programem Rozwoju Innowacji, którego celem jest identyfikacja strategicznych kierunków działań innowacyjnych i proinnowacyjnych, zarówno o charakterze

horyzontalnym, jak i specyficznych dla specjalizacji. Przedstawiciele zidentyfikowanych w roku 2014 obszarów specjalizacji zaproszono na cykl spotkań roboczych o następującej tematyce:

- 1 spotkanie poświęcone ogólnej diagnozie innowacyjności regionu i horyzontalnej analizie SWOT,
- 4 spotkania poświęcone innowacyjności i konkurencyjności zidentyfikowanych obszarów specjalizacji i analizom SWOT dla obszarów specjalizacji,
- 1 spotkanie poświęcone identyfikacji kluczowych problemów regionalnego systemu innowacji, ich przyczyn i skutków oraz relacji między nimi oraz horyzontalnych priorytetów Programu Rozwoju Innowacji,
- 4 spotkania poświęcone identyfikacji kluczowych problemów obszaru specjalizacji, ich przyczyn i skutków oraz relacji między nimi oraz priorytetów Programu Rozwoju Innowacji dla poszczególnych obszarów specjalizacji,
- 1 spotkanie poświęcone misji i wizji Programu Rozwoju Innowacji, celom horyzontalnym oraz łańcuchom wartości dla obszarów specjalizacji,
- 1 spotkanie poświęcone tworzeniu drzewa celów horyzontalnych, w powiązaniu z obszarem specjalizacji Współpraca i kooperacja biznesowa, który w trakcie wcześniejszych spotkań uznano za horyzontalny,
- 3 spotkania poświęcone tworzeniu drzewa celów dla poszczególnych obszarów specjalizacji.

Spotkania odbyły się w okresie czerwiec-wrzesień 2015, a ich uczestnikami byli przedsiębiorcy, przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu i nauki oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego. W sumie, w pracach nad Programem Rozwoju Innowacji wzięło udział 233 osoby. Wyniki ostatecznej weryfikacji obszarów specjalizacji przedstawiono w pierwszej części niniejszego rozdziału.

### 3. Misja i wizja Programu Rozwoju Innowacji

Misja i wizja to syntetyczne zapisy dotyczące zarówno tego, jak samorząd województwa lubuskiego rozumie swoją rolę w zakresie polityki innowacyjnej, jak i wyznaczenie głównych kierunków tych działań do roku 2020. Są one następnie rozwinięte i uszczegółowione poprzez system celów i działań strategicznych.

**Misją samorządu województwa lubuskiego w zakresie polityki innowacyjnej jest stworzenie dogodnych warunków do rozwoju innowacji poprzez wspieranie współpracy nauki i biznesu, tworzenie konkurencyjnego środowiska dla ludzi o wysokich kwalifikacjach oraz wykorzystanie i wzmocnienie potencjału specjalizacji regionu.**

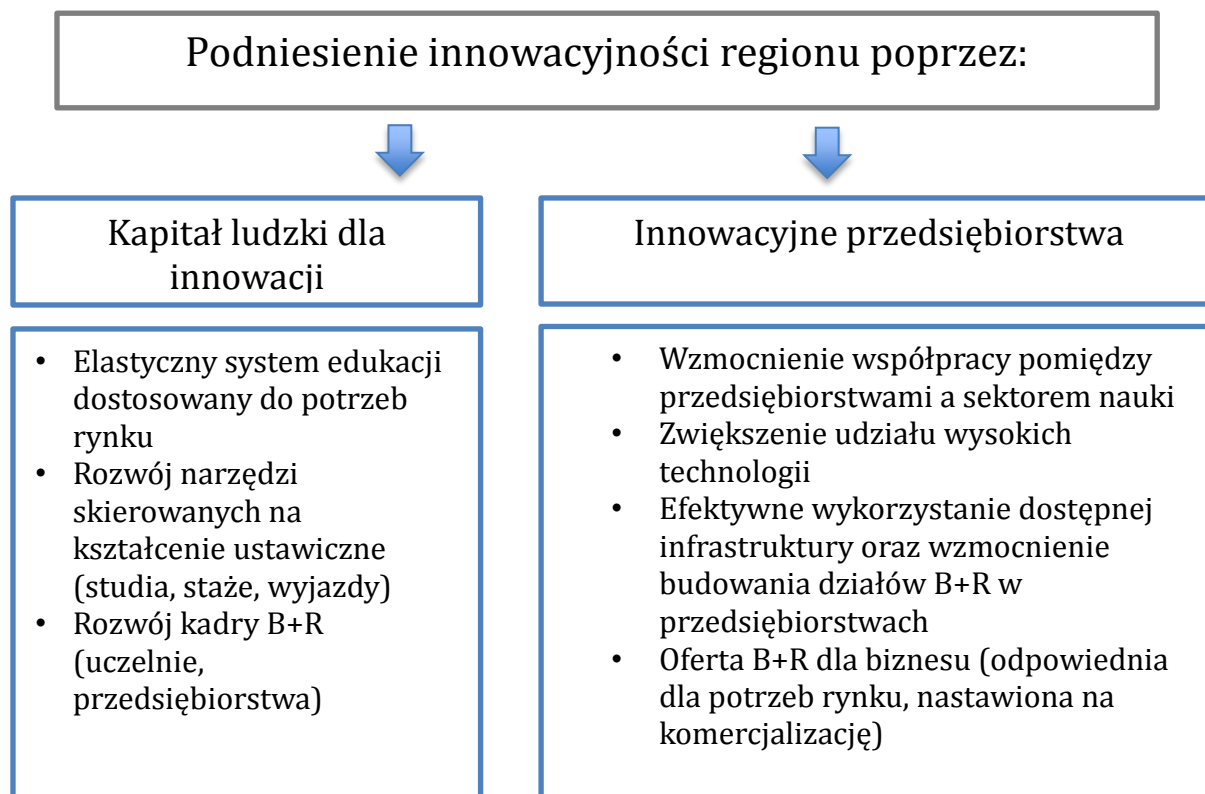
W 2020 roku województwo lubuskie posiada rozpoznawalne produkty innowacyjne. Przedsiębiorcy współpracują w ramach obszarów specjalizacji regionu, generując nowe idee i wykorzystując potencjał B+R, kapitał ludzki i zasoby środowiska naturalnego.

Lubuskie jest regionem przyjaznym dla przedsiębiorców. W sposób systemowy i skoordynowany wspiera innowacyjne pomysły i elastycznie reaguje na zmiany otoczenia społeczno-gospodarczego. Innowatorzy i osoby kreatywne znajdują tutaj warunki do prowadzenia badań i wdrażania nowoczesnych rozwiązań, usług i produktów.

### 4. Cele i działania strategiczne

Przyjęta misja i wizja zostaną osiągnięte dzięki realizacji 3 celów strategicznych przedstawionych poniżej. Cele strategiczne odpowiadają na wyzwania horyzontalne dla polityki innowacyjnej zidentyfikowane na podstawie wcześniejszych prac, na podstawie analizy kluczowych problemów rozwojowych, ich przyczyn i skutków. System celów sformułowano w formie klasycznego drzewa celów, z podziałem na cel główny, cele operacyjne i działania strategiczne. Ze względu na to, że zidentyfikowane wyzwania horyzontalne zostały uznane za istotne dla obszarów inteligentnej specjalizacji regionu przez przedstawicieli tych specjalizacji, nie formułowano dodatkowych celów specyficznych dla każdej specjalizacji, lecz przypisano zidentyfikowane działania strategiczne specyficzne dla poszczególnych obszarów do zidentyfikowanych celów horyzontalnych. W ten sposób powstała strategiczna wizja rozwoju inteligentnych specjalizacji regionu.

## Horyzontalne wyzwania rozwojowe



Przyjęte cele Programu Rozwoju Innowacji odpowiadają specyfice województwa lubuskiego. Jako region słabo wyspecjalizowany i bez wyraźnych przewag konkurencyjnych musi ono wykorzystać innowacje dla rozwoju branż i obszarów nauki, w których ma szansę osiągnąć istotną pozycję rynkową. Ze tego powodu postawiono na nowe i wyłaniające się obszary, w których obserwuje się dynamiczny rozwój przedsiębiorstw. Obszary te nazwano starterami gospodarczymi i, w połączeniu z branżami tradycyjnymi skoncentrowanymi w regionie, są one podstawą zidentyfikowanych obszarów specjalizacji i strategicznej wizji ich rozwoju. Przyjęty cel główny wskazuje je jako obszary priorytetowe polityki innowacyjnej, w których należy koncentrować inwestycje działania proinnowacyjne.

Cele operacyjne wskazują na główne obszary, w ramach których interwencja publiczna może wzmocnić innowacyjny rozwój regionu. Pierwszy z nich odpowiada na zidentyfikowany we wszystkich obszarach specjalizacji problem pozyskania i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej w przedsiębiorstwach. Firmy w województwie lubuskim mają problem zarówno ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach w regionie, jak i z przyciągnięciem takich osób z innych województw. Pracownicy wyszkoleni wewnątrznie są natomiast wykupywani przez duże przedsiębiorstwa z dużych metropolii. Przewycięzenie tej przeszkody wymaga działania na różnych poziomach – zarówno w procesie edukacyjnym, jak poprzez programy skierowane do osób już zatrudnionych w przedsiębiorstwach lub wspierające zatrudnienie kompetentnych pracowników.

Pozostałe dwa cele operacyjne dotyczą odpowiednio miękkich i twardych zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw i mają wspierać zarówno kompetencje w zakresie wprowadzania innowacji i zarządzania nimi, zwiększać możliwości finansowe przedsiębiorstw w obszarze nakładów na działalność B+R i innowacje oraz wspierać ich inwestycje niezbędne dla realizacji takiej działalności. Przyjęte cele uszczegółowiono przez działania strategiczne, zarówno ogólne, jak i specyficzne dla poszczególnych



obszarów inteligentnej specjalizacji regionu. Przez cały okres programowania przyjęte cele strategiczne będą systematycznie monitorowane i w razie potrzeby aktualizowane z wykorzystaniem mechanizmu przedsiębiorczego odkrywania.

## System celów PRI

**Cel główny: podniesienie innowacyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji**

**Cel operacyjny 1: Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku, szczególnie na kierunkach wpisujących się w inteligentne specjalizacje**

**Cel operacyjny 2: Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach**

**Cel operacyjny 3: Zwiększenie inwestycji w innowacje**

### Działania strategiczne:

1. Poprawa dostępności wyposażenia technicznego niezbędnego do kształcenia zawodowego odpowiadającego potrzebom rynku
2. Wsparcie rozwoju kompetencji w zakresie postaw kreatywnych i innowacyjnych uczniów
3. Wsparcie współpracy przedsiębiorców i szkół (kształcenie dualne)
4. Wsparcie kształcenia ustawicznego odpowiadającego potrzebom rynku
5. Promowanie udziału przedsiębiorstw w programach stażowych

### Działania strategiczne:

1. Tworzenie zachęt do zachowań innowacyjnych poprzez współfinansowanie prac B+R odpowiadającego potrzebom rynku
2. Wsparcie doradcze i szkoleniowe dla osób innowacyjnych
3. Rozwój narzędzi ukierunkowanych na pozyskiwanie doświadczeń (misje, wizyty studyjne, dobre praktyki)
4. Wsparcie wykorzystywania przez przedsiębiorstwa instrumentów ochrony własności intelektualnej
5. Kontynuacja procesu przedsiębiorczego odkrywania
6. Wzmocnienie współpracy międzybranżowej

### Działania strategiczne:

1. Premiowanie działań realizowanych w partnerstwie
2. Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw w działalność innowacyjną
3. Rozwój działów B+R i laboratoriów w przedsiębiorstwach oraz ich wyposażenie w specjalistyczny sprzęt i oprogramowanie projektowe
4. Uproszczenie procedur aplikowania o środki
5. Stosowanie systemu popytowego na badania realizowane przez sektor nauki

Działania specyficzne dla inteligentnych specjalizacji wpisujące się w poszczególne cele operacyjne

Nazwa celu	Zielona gospodarka	Zdrowie i jakość życia	Innowacyjny przemysł
<p><b>Cel operacyjny 1:</b> Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku, szczególnie na kierunkach wpisujących się w inteligentne specjalizacje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizacja programów rozwijania zainteresowań uczniów ochroną środowiska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kształcenie średniej i wyższej kadry medycznej i technicznej, szczególnie w obszarze mechaniki precyzyjnej i inżynierii biomedycznej</li> <li>Tworzenie dogodnych warunków do pozyskiwania ekspertów</li> <li>Stymulowanie rozwoju ośrodków naukowych w obszarze zdrowia i przemysłu spożywczego</li> <li>Kształcenie na zamówienie przemysłu spożywczego a szczególnie średnim i wyższym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kształcenie specjalistów na kierunkach technicznych, szczególnie w obszarze obróbki metali i produkcji elektronicznej</li> <li>Rozwój oferty edukacyjnej w porozumieniu z lokalnymi formami</li> <li>Wsparcie przedsiębiorstw w procesie doksztalcania i przekwalifikowywania pracowników</li> <li>Stypendia dla uczniów i studentów kierunków technicznych jeśli zdecydują się pracować w regionie</li> <li>Rozwój praktyk zawodowych</li> </ul>
<p><b>Cel operacyjny 2:</b> Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stworzenie warunków rozwoju nowych firm w obszarze ochrony i kształtowania środowiska</li> <li>Stworzenie warunków ekspansji międzynarodowej na rynki nienasycone zielonymi technologiami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwój MSP w obszarze technologii medycznych i biotechnologii</li> <li>Rozwój innowacyjnych produktów i usług biomedycznych</li> <li>Wsparcie wykorzystania innowacyjnych technologii w przemyśle spożywczym poprzez działania miękkie (informacje, brokering) i twarde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wsparcie wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne poprzez udział w targach i misjach oraz nawiązywanie kontaktów z partnerami zagranicznymi</li> <li>Wsparcie na uzyskanie certyfikatów niezbędnych na rynkach międzynarodowych</li> <li>Poprawa wydajności i efektywności produktów i procesów w</li> </ul>

			<p>przedsiębiorstwach przemysłowych dzięki informatyzacji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie inteligentnych produktów i usług dzięki wsparciu IT</li> <li>• Rozwój innowacyjnych produktów IT</li> </ul>
<p><b>Cel operacyjny 3:</b> Zwiększenie inwestycji w innowacje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podnoszenie wiedzy i świadomości pracowników JST, rolników i pracowników branży zielonych technologii nt. możliwości współpracy z nauką i korzystania z innowacyjnych rozwiązań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wsparcie badań eksperymentalnych, prac rozwojowych i wdrożeniowych</li> <li>• Rozwój badań nad nowymi metodami diagnostyki i terapii</li> <li>• Doskonalenie wyrobów medycznych do rehabilitacji</li> <li>• Promowanie wykorzystania istniejącej infrastruktury badawczej w obszarze przetwórstwa spożywczego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie warunków przeprowadzania specjalistycznych badań takich jak kontrola metalurgiczna, drukarki 3D drukujące metal itp.</li> <li>• Wsparcie realizacji badań wytrzymałościowych oraz ultradźwiękowych</li> </ul>

## 5. System wdrażania

### 5.1. Wdrażanie na poziomie Urzędu Marszałkowskiego

Działania związane z zarządzaniem PRI realizuje Zarząd Województwa Lubuskiego poprzez Departament odpowiedzialny za zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym - Lubuskie 2020.

Już w trakcie opracowywania Programu Rozwoju Innowacji w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Lubuskiego został powołany Zespół Międzydepartamentalny składający się z przedstawicieli Departamentów odpowiedzialnych za politykę innowacyjną oraz tworzenie, zarządzanie i wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego. Członkowie Zespołu brali udział we wszystkich spotkaniach grup roboczych opisanych w części „Proces przedsiębiorczego odkrywania” oraz odbyli serię spotkań wewnętrznych w celu uzgodnienia kluczowych kwestii związanych z tworzeniem i wdrażaniem Programu Rozwoju Innowacji. Po uchwaleniu programu Zespół będzie odpowiedzialny za koordynację jego wdrażania i ewentualne aktualizacje. W skład Zespołu wchodzi dyrektorzy oraz inni wskazani przez nich przedstawiciele departamentów:

- Departament odpowiedzialny za zarządzanie Regionalnym Programem Operacyjnym Lubuskie 2020 –) Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym
- Departament odpowiedzialny za wdrażanie działań finansowanych z EFRR - Departament Programów Regionalnych
- Departament odpowiedzialny za wdrażanie działań finansowanych z EFS - Departament Europejskiego Funduszu Społecznego
- Departament odpowiedzialny za kształtowanie polityki regionalnej i innowacyjnej - Departament Rozwoju Regionalnego i Współpracy Zagranicznej
- Departament odpowiedzialny za działania z zakresu wsparcia rozwoju gospodarczego regionu - Departament Infrastruktury i Komunikacji

Zespół odpowiedzialny jest w szczególności za:

- Współpracę w zakresie zarządzania, wdrażania i monitoringu Programu Rozwoju Innowacji (PRI),
- Przygotowywanie rekomendacji w zakresie przełożenia PRI na odpowiednie cele tematyczne Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO),
- Koordynację PRI i RPO w zakresie wdrażania celów tematycznych powiązanych z PRI,
- Koordynację procesu przedsiębiorczego odkrywania i organizację spotkań grup roboczych,
- Bieżące pozyskiwanie uwag z wdrażania PRI i RPO, zarówno od interesariuszy wewnętrznych, jak i w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania,
- Opiniowanie kryteriów konkursowych w obszarze inteligentnych specjalizacji,
- Przedkładanie propozycji nowych kryteriów konkursowych w kontekście PRI i w uzasadnionych przypadkach,
- Rekomendowanie ogłaszania nowych konkursów, w tym na projekty wynikające z procesu przedsiębiorczego odkrywania oraz projekty pilotażowe wyłaniające się z potencjalnych nowych obszarów specjalizacji,

- Analizę wykorzystania środków regionalnych przez przedsiębiorstwa z poszczególnych specjalizacji i wykorzystywanie tych informacji do wprowadzania usprawnień i modyfikacji w zakresie wdrażania i aktualizacji PRI i RPO,
- Rekomendowanie aktualizacji PRI i RPO,
- Rekomendowanie podjęcia badań ewaluacyjnych, zarówno średniookresowych, jak i ad hoc,
- Stałą współpracę ze społecznymi rzecznikami poszczególnych obszarów specjalizacji w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania.

Zadania związane z koordynacją prac Zespołu realizuje Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym - Lubuskie 2020. Za ogólną koordynację i zarządzanie polityką innowacyjną w województwie lubuskim odpowiedzialny jest Zarząd Województwa. Schemat systemu wdrażania Programu Rozwoju Innowacji przedstawiono poniżej w pkt. 5.2.

### 5.2. Kontynuacja procesu przedsiębiorczego odkrywania

Przez cały okres obowiązywania PRI będzie kontynuowany proces przedsiębiorczego odkrywania. Będzie on realizowany poprzez kontynuację działań grup roboczych, których prace rozpoczęły się przy okazji tworzenia programu. Na czele każdej z grup roboczych stanie społeczny rzecznik reprezentujący instytucję o wysokich kompetencjach w danym obszarze, naturalnego lidera środowiska. Minimum połowę liczby członków grup roboczych powinni stanowić przedsiębiorcy. Grupy robocze będą obejmować:

- Grupę roboczą ogólną ds. celów horyzontalnych
- Grupę roboczą Zielona gospodarka
- Grupę roboczą Zdrowie i jakość życia
- Grupę roboczą Innowacyjny przemysł

Każda z wymienionych grup roboczych działa w swoim obszarze specjalizacji. Zadania grup roboczych obejmują:

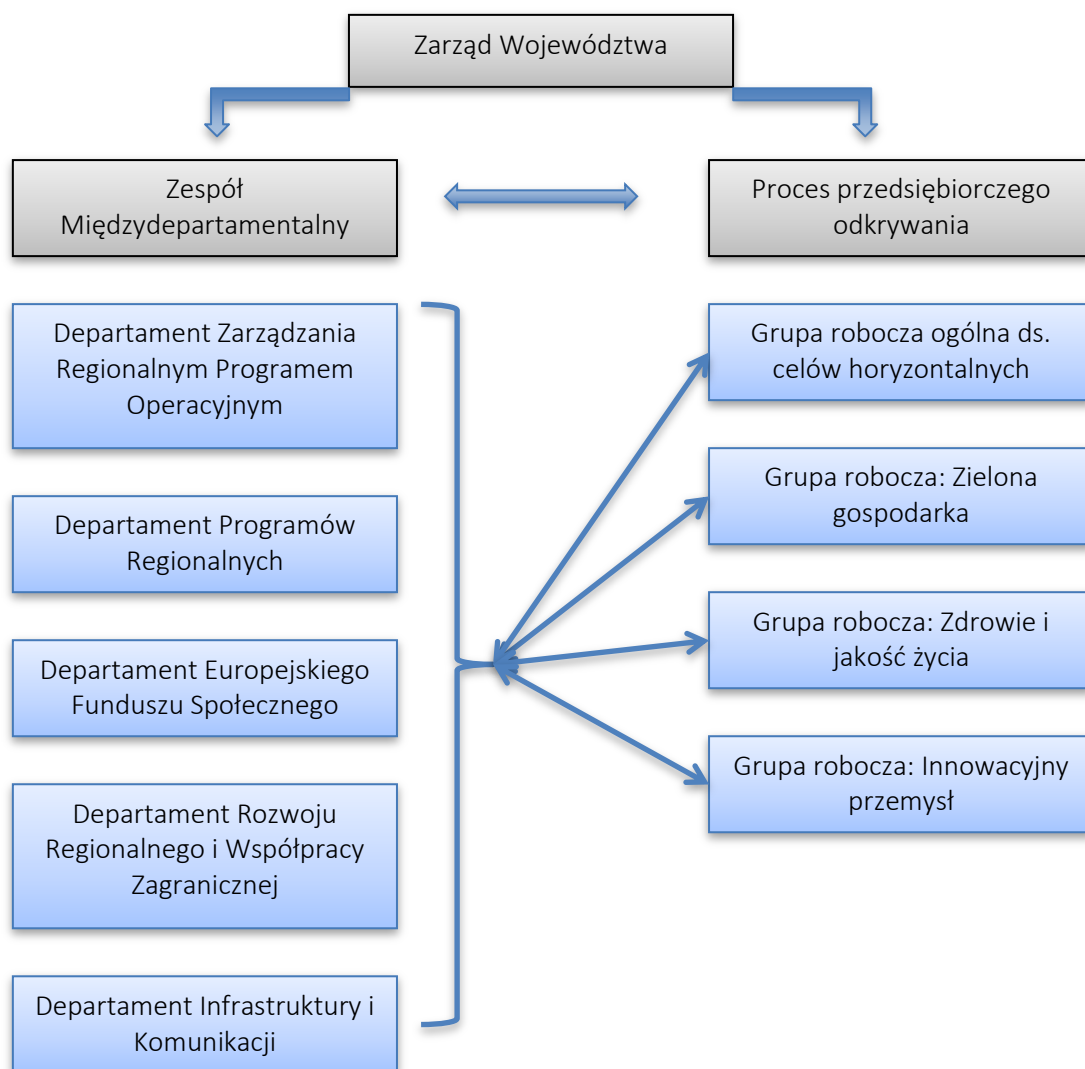
- Zbieranie i przekazywanie do Departamentu Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym - Lubuskie 2020 informacji nt. praktyki wdrażania PRI i sugerowanych zmian,
- Proponowanie uszczegółowień i zmian opisów obszarów specjalizacji, przy czym każdorazowo zmiana specjalizacji lub jej opisu musi być uzasadniona odpowiednimi badaniami i analizami,
- Proponowanie tematyki konkursów i kryteriów konkursowych,
- Analizę wyników nowych badań i analiz, w tym z zakresu monitoringu i ewaluacji PRI i RPO, i proponowanie zmian i usprawnień na ich podstawie,

Propozycje wynikające ze spotkań grup roboczych powinny zostać poddane dalszym analizom Zespołu Międzydepartamentalnego. Ostatecznie przyjęte propozycje muszą odpowiadać rzeczywistym problemom poszczególnych branż.

Wymienione zadania grup roboczych dotyczą ich obszaru specjalizacji. Dodatkowo, grupa ogólna zajmuje się identyfikacją nowych potencjalnych specjalizacji i proponowaniem konkursów pilotażowych. Członków grup roboczych powołuje Marszałek Województwa, a członkostwo jest związane z pełnioną funkcją. Członkiem każdej grupy roboczej jest jej rzecznik społeczny powoływany przez Marszałka Województwa. Minimalna liczba członków każdej z grup wynosi 15 osób. Dla każdej z grup organizowane są minimum dwa spotkania rocznie. Brak udziału w obydwóch tych spotkaniach bez odpowiedniego usprawiedliwienia oznacza rezygnację z członkostwa. Regulamin działania grup roboczych ustala Zespół Międzydepartamentalny. Sugestie wynikające z prac grup roboczych są

przekazywane Zespołowi Międzydepartamentalnemu. O wdrożeniu ewentualnych rekomendacji decyduje Zarząd Województwa.

Schemat systemu wdrażania PRI



### 5.3. Odpowiedzialność za wdrażanie celów PRI

Departament odpowiedzialny za wdrażanie danego celu PRI jest odpowiedzialny za koordynację realizacji celów i działań horyzontalnych i specjalizacyjnych przez inne departamenty tak, aby zostały osiągnięte oraz zbieranie wskaźników ich realizacji. Departament powinien również monitorować możliwe nakłady i ich wykorzystanie na realizację celu na szczeblu regionalnym, krajowym i europejskim. W ostatnich dwóch przypadkach chodzi o środki pozyskane z tych programów przez podmioty z województwa. W celu realizacji celów niezbędna jest współpraca z grupami roboczymi w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania.

Nazwa celu	Nazwa departamentu/grupy
Cel operacyjny 1: Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku, szczególnie na kierunkach wpisujących się w inteligentne specjalizacje	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Europejskiego Funduszu Społecznego</li> <li>• Departamentem Programów Regionalnych</li> <li>• Departamentem Rozwoju Regionalnego i Współpracy Zagranicznej</li> <li>• Wszystkimi grupami roboczymi</li> </ul>
Cel operacyjny 2: Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Europejskiego Funduszu Społecznego</li> <li>• Departamentem Programów Regionalnych</li> <li>• Departamentem Rozwoju Regionalnego i Współpracy Zagranicznej</li> <li>• Departamentem Infrastruktury i Komunikacji</li> <li>• Wszystkimi grupami roboczymi</li> </ul>
Cel operacyjny 3: Zwiększenie inwestycji w innowacje	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym we współpracy z: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departament Europejskiego Funduszu Społecznego</li> <li>• Departamentem Programów Regionalnych</li> <li>• Departamentem Rozwoju Regionalnego i Współpracy Zagranicznej</li> <li>• Departamentem Infrastruktury i Komunikacji</li> <li>• Wszystkimi grupami roboczymi</li> </ul>

## 6. System monitoringu i ewaluacji

System monitoringu i ewaluacji jest oparty na kilku zasadach:

- Dla regularnego porównywania pozycji konkurencyjnej województwa i oceny jego ogólnego potencjału innowacyjnego, wykorzystywane będą coroczne raporty Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju (za rok 2015) i Ministerstwa Gospodarki (od roku 2016) wskazujące zmiany poziomu wskaźników tworzących tzw. listę wskaźników wspólnych, w ramach której zidentyfikowano prawie 100 wskaźników porównywalnych na poziomie województw i podzielonych na ogólne wskaźniki konkurencyjności i innowacyjności regionu, wskaźniki dotyczące inteligentnych specjalizacji oraz wskaźniki produktu, rezultatu, rezultatu strategicznego i nakładu dla kategorii interwencji takich jak podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw, wzrost wykorzystania wyników prac B+R przez przedsiębiorstwa, zwiększenie internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz zwiększenie współpracy w systemie innowacji, w tym w ramach klastrów i sieci przedsiębiorstw.
- Dobrze wskaźników specyficznych dla interwencji w ramach Programu Rozwoju Innowacji (PRI) w podziale na wskaźniki kontekstowe, obrazujące ogólną sytuację w danym zakresie oraz wskaźniki produktu i rezultatu dobrane do celów operacyjnych i działań strategicznych. Na poziomie celów operacyjnych mierzone będą także wskaźniki nakładu



- Ścisłym powiązaniu systemu monitoringu i ewaluacji z procesem przedsiębiorczego odkrywania i procesem stałej aktualizacji Programu – wyniki monitoringu i ewaluacji będą każdorazowo przedstawiane grupom roboczym dla obszarów specjalizacji i będą podstawą dyskusji nt. wprowadzania usprawnień we wdrażaniu PRI lub jego aktualizacji.
- Uzupelnianiu wyników monitoringu i ewaluacji dodatkowymi badaniami i ekspertyzami wyjaśniającymi szczegółowe aspekty różnych zaobserwowanych zjawisk. Niektóre z nich będą zlecane przez Ministerstwo Gospodarki w ramach listy wskaźników wspólnych, inne realizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego w zależności od pojawiających się potrzeb. Przykładowe dodatkowe badania i analizy mogą obejmować badania benchmarkingowe, badania specjalizacji naukowej lub relacje sieciowe w ramach obszarów specjalizacji.

Za realizację działań monitorujących i ewaluacyjnych będzie odpowiadać Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym.

System monitoringu powinien obejmować regularne badanie postępów w realizacji celów strategicznych na podstawie katalogu przyjętych wskaźników wskazanych w ramach każdego programu. Proponowany katalog wskaźników obejmuje wskaźniki kontekstowe dla celu głównego oraz wskaźniki produktu dla działań strategicznych i rezultatu dla celów operacyjnych. Ponadto, dla każdego programu strategicznego należy określić i corocznie mierzyć poziom nakładów z różnych źródeł finansowania. W pierwszym roku realizacji strategii należy przygotować raport otwarcia, na podstawie którego będzie można określić wartości bazową, pośrednią i docelową wskaźników strategicznych. Wskaźniki te powinny być następnie corocznie monitorowane.

Podsumowanie wyników monitoringu powinno następować corocznie i być publikowane w formie raportów, które powinny być upubliczniane i poddawane dyskusji w ramach grup roboczych z obszarów inteligentnych specjalizacji. W przypadku stwierdzenia, że podejmowane działania nie przynoszą założonych efektów, należy je zmienić lub usprawnić, tak żeby osiągnąć zaplanowane poziomy realizacji wskaźników. Minimum raz w okresie realizacji strategii, oraz na końcu jej wdrażania należy przeprowadzić ewaluację – zawierającą ocenę postępów i rekomendacje w zakresie ewentualnej aktualizacji PRI.

Monitoring realizacji Programu Rozwoju Innowacji dla celów horyzontalnych (wskaźniki dla celów specyficznych dla obszarów specjalizacji zostaną wypracowane w ramach grup roboczych dla obszarów specjalizacji):

Nazwa celu/działania	Wskaźnik kontekstowy	Wskaźnik produktu	Wskaźnik rezultatu	Źródło danych
Cel główny: podniesienie innowacyjności regionu poprzez rozwój inteligentnych specjalizacji	Odsetek MŚP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe	-	-	Baza strateg.gov.pl
Cel operacyjny 1: Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku, szczególnie na kierunkach wpisujących się w inteligentne specjalizacje	-	-	Liczba absolwentów kierunków wpisujących się w inteligentne specjalizacje regionu	BDL GUS
Działanie strategiczne 1.1.: Poprawa dostępności wyposażenia technicznego niezbędnego do kształcenia zawodowego odpowiadającego potrzebom rynku	-	Liczba szkół zawodowych kształcących w zawodach wpisujących się w inteligentne specjalizacje regionu z wyposażeniem pracowni i laboratoriów nie starszym niż 5 lat	-	Analiza własna LROT
Działanie strategiczne 1.2.: Wsparcie rozwoju kompetencji w zakresie postaw kreatywnych i innowacyjnych uczniów	-	Liczba uczniów biorących udział w działaniach ukierunkowanych na rozwijanie postaw innowacyjnych i kreatywnych	-	Dane z departamentów UMWL realizujących takie działania
Działanie strategiczne 1.3.: Wsparcie współpracy przedsiębiorców i szkół (kształcenie dualne)	-	Liczba szkół, które realizują programy współpracy z przedsiębiorstwami	-	Analiza własna LROT
Działanie strategiczne 1.4.: Wsparcie kształcenia ustawicznego odpowiadającego potrzebom rynku	-	Liczba przedsiębiorstw z obszarów inteligentnych specjalizacji, które otrzymały wsparcie na podnoszenie kompetencji pracowników	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 1.5.: Promowanie udziału przedsiębiorstw w programach stażowych	-	Liczba przedsiębiorstw biorących udział w programach stażowych	-	Analiza własna LROT
Wskaźniki nakładu: Całkowite nakłady na realizację działań z zakresu Celu 1 ze środków: <ul style="list-style-type: none"> <li>Budżetu województwa</li> <li>Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego</li> <li>Programów realizowanych na szczeblu krajowym</li> <li>Programów realizowanych na szczeblu europejskim</li> </ul>				Analiza własna LROT

Cel operacyjny 2: Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach	-	-	Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do PKB	BDL GUS
Działanie strategiczne 2.1.: Tworzenie zachęt do zachowań innowacyjnych poprzez współfinansowanie prac B+R odpowiadającego potrzebom rynku	-	Liczba przedsiębiorstw, która otrzymała wsparcie na działalność B+R w podziale na inteligentne specjalizacje regionu	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 2.2.: Wsparcie doradcze i szkoleniowe dla osób innowacyjnych	-	Liczba innowacyjnych przedsiębiorstw typu start-up, które otrzymały wsparcie na rozpoczęcie lub rozwój działalności w podziale na inteligentne specjalizacje regionu	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 2.3.: Rozwój narzędzi ukierunkowanych na pozyskiwanie doświadczeń (misje, wizyty studyjne, dobre praktyki)	-	Liczba przedsiębiorców, którzy wzięli udział w realizowanych działaniach w podziale na inteligentne specjalizacje regionu	-	Dane z wdrażania RPO i departamentów realizujących takie działania
Działanie strategiczne 2.4.: Wsparcie wykorzystywania przez przedsiębiorstwa instrumentów ochrony własności intelektualnej	-	Liczba przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie informacyjne, doradcze lub finansowe na zabezpieczenie wytwarzanej własności intelektualnej	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 2.5.: Kontynuacja procesu przedsiębiorczego odkrywania	-	Liczba przedsiębiorców, którzy są członkami grup roboczych w podziale na inteligentne specjalizacje regionu	-	Dane z departamentu odpowiedzialnego za takie działania
Działanie strategiczne 2.6.: Wzmocnienie współpracy międzybranżowej	-	Liczba innowacji o charakterze międzybranżowym, łączącym obszary specjalizacji, które otrzymały wsparcie	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
<p>Wskaźniki nakładu: Całkowite nakłady na realizację działań z zakresu Celu 2 ze środków:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżetu województwa</li> <li>• Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego</li> <li>• Programów realizowanych na szczeblu krajowym</li> <li>• Programów realizowanych na szczeblu europejskim</li> </ul>				Analiza własna LROT

Cel operacyjny 3: Zwiększenie inwestycji w innowacje	-	-	Nakłady wewnętrzne na B+R sektora przedsiębiorstw w relacji do PKB	BDL GUS
Działanie strategiczne 3.1.: Premiowanie działań realizowanych w partnerstwie	-	Liczba projektów innowacyjnych, które otrzymały wsparcie, realizowanych w konsorcjach naukowo-przemysłowych	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 3.2.: Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw w działalność innowacyjną	-	Liczba przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie na działalność innowacyjną	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 3.3.: Rozwój działów B+R i laboratoriów w przedsiębiorstwach oraz ich doposażenie w specjalistyczny sprzęt i oprogramowanie projektowe	-	Liczba przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie na uruchomienie lub doposażenie działów B+R	-	Dane z wdrażania RPO, programów krajowych i europejskich
Działanie strategiczne 3.4.: Uproszczenie procedur aplikowania o środki	-	Średni czas oczekiwania na ocenę wniosku z Celu Tematycznego 1 (w dniach)	-	Dane z wdrażania RPO
Działanie strategiczne 3.5.: Stosowanie systemu popytowego na badania realizowane przez sektor nauki	-	Liczba nowych tematów badawczych podjętych przez ośrodki naukowe z inicjatywy przedsiębiorstw z obszarów inteligentnych specjalizacji regionu	-	Analiza własna LROT
<p>Wskaźniki nakładu: Całkowite nakłady na realizację działań z zakresu Celu 3 ze środków:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budżetu województwa</li> <li>• Lubuskiego Regionalnego Programu Operacyjnego</li> <li>• Programów realizowanych na szczeblu krajowym</li> <li>• Programów realizowanych na szczeblu europejskim</li> </ul>				Analiza własna LROT

## 7. Źródła finansowania RIS3

System finansowania Programu Rozwoju Innowacji (PRI) obejmuje całkowitą kwotę środków pochodzących z różnych źródeł, a trafiających do podmiotów lubuskiego systemu innowacji na działania wpisujące się w cele PRI. Do źródeł finansowania PRI należą:

- wsparcie przeznaczone na realizację celów i działań PRI w Regionalnym Programie Operacyjnym – Lubuskie 2020 uzupełnione o szacunkowe nakłady prywatne czyli wkład własny beneficjentów oraz ich późniejsze nakłady na kontynuację rozpoczętych działań (badane w trakcie ewaluacji),
- wsparcie pozyskane przez podmioty z województwa lubuskiego, z uwzględnieniem nakładów prywatnych, na działania wpisujące się w cele PRI z krajowych programów operacyjnych na lata 2014-2020, w tym w szczególności:
  - Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój,
  - Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój,
  - Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa,
  - Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna,
  - Programów sektorowych, krajowych, strategicznych i międzynarodowych Narodowego Centrum Badań i Rozwoju,
- wsparcie pozyskane przez podmioty z województwa lubuskiego, z uwzględnieniem nakładów prywatnych, na działania wpisujące się w cele Programu Rozwoju Innowacji z programów europejskich na lata 2014-2020, w tym w szczególności:
  - Program Ramowy Unii Europejskiej Horyzont 2020,
  - Program na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw COSME 2014-2020,
  - Program Kreatywna Europa 2014-2020,
  - Program INTERREG Europa 2014-2020,
  - Inne źródła: Szwajcarsko-Polski Program Współpracy oraz Mechanizm Norweski

Ze względu na zwiększenie kwoty udziału własnego przedsiębiorstw w obecnym okresie programowania, uznano, że mechanizm ten będzie wystarczającą dźwignią zwiększenia nakładów prywatnych na działalność B+R i innowacyjną, a dodatkowe mechanizmy stymulujące te nakłady mogłyby zniechęcić przedsiębiorców do pozyskiwania środków zewnętrznych i stworzyłyby barierę dla tych działalności.

Ze względu na możliwość zmiany kwot finansowania, szczegółowe nakłady na realizację programów strategicznych stanowią załącznik do niniejszej strategii. Ze względu na szczególną rolę Regionalnego Programu Operacyjnego – Lubuskie 2020 w finansowaniu PRI, powiązanie celów i działań strategicznych PRI z osiami priorytetowymi RPO i ich celami szczegółowymi przedstawiono w tabeli poniżej.

Powiązanie celów i działań strategicznych PRI z osiami priorytetowymi RPO i ich celami szczegółowymi

Nazwa celu/działania	Oś priorytetowa	Cel szczegółowy	Uwagi
<b>Cel operacyjny 1:</b> Dostosowanie systemu edukacji do potrzeb rynku, szczególnie na kierunkach wpisujących się w inteligentne specjalizacje	6. Regionalny rynek pracy 7. Równowaga społeczna 8. Nowoczesna edukacja		
Działanie strategiczne 1.1.: Poprawa dostępności wyposażenia technicznego niezbędnego do kształcenia zawodowego odpowiadającego potrzebom rynku	7. Równowaga społeczna	Zwiększona dostępność oraz poprawa warunków kształcenia i szkolenia zawodowego.  (PI10a)	Uwzględnienie potrzeb przedsiębiorców z obszarów inteligentnych specjalizacji regionu
Działanie strategiczne 1.2.: Wsparcie rozwoju kompetencji w zakresie postaw kreatywnych i innowacyjnych uczniów	8. Nowoczesna edukacja	Podniesienie u uczniów kompetencji kluczowych oraz właściwych postaw i umiejętności niezbędnych na rynku pracy, oraz rozwijanie indywidualnego podejścia do ucznia, szczególnie ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi (PI 10i )	
Działanie strategiczne 1.3.: Wsparcie współpracy przedsiębiorców i szkół (kształcenie dualne)	8. Nowoczesna edukacja	Zwiększenie zdolności do zatrudnienia uczniów szkół i placówek oświatowych kształcenia zawodowego  Zwiększenie umiejętności zawodowych osób dorosłych  (PI10iv)	
Działanie strategiczne 1.4.: Wsparcie kształcenia ustawicznego odpowiadającego potrzebom rynku	6. Regionalny rynek pracy 8. Nowoczesna edukacja	Dostosowanie przedsiębiorstw i ich pracowników do zmian zachodzących w gospodarce (PI 8v) Upowszechnienie kształcenia ustawicznego osób dorosłych, w tym będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy (PI 10iii )	
Działanie strategiczne 1.5.: Promowanie udziału przedsiębiorstw w programach stażowych	8. Nowoczesna edukacja	Zwiększenie zdolności do zatrudnienia uczniów szkół i placówek oświatowych	

		kształcenia zawodowego (PI10iv)	
Cel operacyjny 2: Wzrost postaw proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach	1. Gospodarka i innowacje		
Działanie strategiczne 2.1.: Tworzenie zachęt do zachowań innowacyjnych poprzez współfinansowanie prac B+R odpowiadającego potrzebom rynku		Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw (PI 1b)	Działania skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu oraz działania pilotażowe dla potencjalnych nowych specjalizacji
Działanie strategiczne 2.2.: Wsparcie doradcze i szkoleniowe dla osób innowacyjnych		Lepsze warunki do rozwoju MŚP (PI 3a)	Preferencje dla przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu
Działanie strategiczne 2.3.: Rozwój narzędzi ukierunkowanych na pozyskiwanie doświadczeń (misje, wizyty studyjne, dobre praktyki)		Zwiększony poziom handlu zagranicznego sektora MŚP (PI 3b)	
Działanie strategiczne 2.4.: Wsparcie wykorzystywania przez przedsiębiorstwa instrumentów ochrony własności intelektualnej		Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw (PI 1b)	Działania skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu oraz działania pilotażowe dla potencjalnych nowych specjalizacji
Działanie strategiczne 2.5.: Kontynuacja procesu przedsiębiorczego odkrywania			Działania własne samorządu województwa
Działanie strategiczne 2.6.: Wzmocnienie współpracy międzybranżowej		Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw (PI 1b)	Działania skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu oraz działania pilotażowe dla potencjalnych nowych specjalizacji
Cel operacyjny 3: Zwiększenie inwestycji w innowacje			
Działanie strategiczne 3.1.: Premiowanie działań realizowanych w partnerstwie		Zwiększone zastosowanie innowacji w	Preferencje dla przedsiębiorstw z obszarów

		przedsiębiorstwach sektora MŚP (PI 3c)	specjalizacji regionu
Działanie strategiczne 3.2.: Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw w działalność innowacyjną		Zwiększone zastosowanie innowacji w przedsiębiorstwach sektora MŚP (PI 3c)	
Działanie strategiczne 3.3.: Rozwój działów B+R i laboratoriów w przedsiębiorstwach oraz ich wyposażenie w specjalistyczny sprzęt i oprogramowanie projektowe		Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw (PI 1b)	Działania skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu oraz działania pilotażowe dla potencjalnych nowych specjalizacji
Działanie strategiczne 3.4.: Uproszczenie procedur aplikowania o środki			Działania własne samorządu województwa
Działanie strategiczne 3.5.: Stosowanie systemu popytowego na badania realizowane przez sektor nauki		Zwiększona aktywność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw (PI 1b)	Działania skierowane wyłącznie do przedsiębiorstw z obszarów specjalizacji regionu oraz działania pilotażowe dla potencjalnych nowych specjalizacji



## 8. Mapa drogowa

Mapa drogowa obejmuje wykaz najważniejszych działań o charakterze wdrożeniowym, niezbędnych do realizacji Programu Rozwoju Innowacji, w podziale na lata i z zaznaczeniem jednostek odpowiedzialnych za ich przeprowadzenie oraz powiązań z procesem przedsiębiorczego odkrywania (PPO).

Rok	Kluczowe działania	Podmiot odpowiedzialny	Powiązanie z PPO
2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przyjęcie Programu Rozwoju Innowacji</li> <li>2. Powołanie Zespołu Międzydepartamentalnego</li> <li>3. Powołanie członków stałych grup roboczych – ogólnej i specjalizacyjnych</li> <li>4. Wybór rzeczników grup roboczych</li> <li>5. Uruchomienie pierwszych konkursów dla Celów Tematycznych 3 z Regionalnego Programu Operacyjnego</li> </ol>	<p>Działania 1-2: Zarząd Województwa</p> <p>Działania 3-6: Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym</p>	Działania 3-5 są elementem PPO
2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przegląd aplikacji złożonych w ramach pierwszych konkursów i ich analiza pod kątem najlepiej reprezentowanych obszarów specjalizacji i jakości wniosków</li> <li>2. Organizacja min. 2 spotkań grup roboczych: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spotkanie 1: Dyskusja z grupami roboczymi: wyniki przeglądu aplikacji, możliwe usprawnienia i sposoby uproszczenia procedur aplikowania o środki (działanie strategiczne 3.4)</li> <li>- Spotkanie 2: Identyfikacja tematów konkursów dla poszczególnych obszarów specjalizacji</li> </ul> </li> <li>3. Analiza wyników kolejnych konkursów ogłaszanych w ramach RPO-L2020 wspólnie z grupami roboczymi</li> <li>4. Przegląd możliwości pozyskania przez przedsiębiorców z obszarów specjalizacji środków w konkursach na poziomie krajowym i europejskim oraz upowszechnienie tych informacji</li> <li>5. Opracowanie wskaźników realizacji dla działań specyficznych dla poszczególnych specjalizacji</li> <li>6. Opracowanie pierwszego raportu z monitoringu PRI i dyskusja jego wyników z grupami roboczymi</li> </ol>	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym	Działania 1-3 oraz 5 są elementem PPO
2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja min. 2 spotkań grup roboczych</li> <li>2. Organizacja konkursów pilotażowych na potencjalne nowe specjalizacje</li> <li>3. Analiza wyników kolejnych konkursów</li> </ol>	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym	Działania 1 i 3 oraz 4 są elementem PPO

	<p>ogłaszanych w ramach RPO-L2020 wspólnie z grupami roboczymi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Opracowanie raportu z monitoringu PRI i dyskusja jego wyników z grupami roboczymi</li> <li>5. Realizacja badań i ekspertyz niezbędnych do aktualizacji PRI, po uzgodnieniu ich tematyki z grupami roboczymi</li> <li>6. Przeprowadzenie ewaluacji PRI</li> </ol>		
2018	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja min. 2 spotkań grup roboczych</li> <li>2. Analiza wyników kolejnych konkursów ogłaszanych w ramach RPO-L2020 wspólnie z grupami roboczymi</li> <li>3. Opracowanie raportu z monitoringu PRI i dyskusja jego wyników z grupami roboczymi</li> <li>4. Przeprowadzenie aktualizacji PRI</li> </ol>	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym	Działania 1-3 są elementem PPO
2019	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja min. 2 spotkań grup roboczych</li> <li>2. Analiza wyników kolejnych konkursów ogłaszanych w ramach RPO-L2020 wspólnie z grupami roboczymi</li> <li>3. Opracowanie raportu z monitoringu PRI i dyskusja jego wyników z grupami roboczymi</li> </ol>	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym	Działania 1-3 są elementem PPO
2020	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja min. 2 spotkań grup roboczych</li> <li>2. Analiza wyników kolejnych konkursów ogłaszanych w ramach RPO-L2020 wspólnie z grupami roboczymi</li> <li>3. Opracowanie raportu z monitoringu PRI i dyskusja jego wyników z grupami roboczymi</li> <li>4. Przeprowadzenie ewaluacji ex post PRI</li> </ol>	Departament Zarządzania Regionalnym Programem Operacyjnym	Działania 1-3 są elementem PPO

#### Kamienie milowe

- Powołanie rzeczników grup roboczych i realizacja pierwszych działań
- Uruchomienie zwyczaju stałego konsultowania sposobu wdrażania PRI z grupami roboczymi