

**ANNA DĄBROWSKA
WOJCIECH DZIEMIANOWICZ**

Uniwersytet Warszawski

DOŚWIADCZENIA POLSKICH MIAST W ROZWOJU OPARTYM NA INNOWACJACH – ROLA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Abstract: The Innovation-based Development Experience of Polish Cities – the Role of Local Administration. Basing on the “triple helix” theory an attempt will be made to answer the following question – can local administration boost the administration-science-business triad and what is the crucial factor for it? The example of Elbląg (Special Information System of Elbląg, the *Elbląg – the city of innovations* Project), Poznań (the Innovation Platform of Wielkopolska) and Wrocław prove that the local administration is able to implement in-depth internal changes which not only aim at creating well-operating, innovative and efficient administration, but also at playing an important role in creating friendly environment for innovations and stimulating the fields of science and business for innovative actions. Insights concerning particular cities will be proceeded by the results of *Innobarometer* 2010 research which deals with innovation in public administration in Europe.

1. Rozwój oparty na innowacjach – wprowadzenie

Przegląd dorobku literatury zarówno z zakresu ekonomii, zarządzania, geografii, jak i historii gospodarczej może prowadzić do wniosku, że innowacje były zawsze jednym z najważniejszych czynników rozwoju przedsiębiorstw, regionów i państw (zob. np. Gomułka 1990; Grzeszczak 1999; Landes 2000). Od lat rzesze uczonych i praktyków zajmują się innowacjami. Uzasadnione wydaje się zatem pytanie o czynniki, które powodują, że wokół innowacji wytwarza się atmosfera zupełnej nowości, świeżości. Czy różnicą między odkryciami i wdrożeniami okresu rewolucji przemysłowej a dzisiejszymi działaniami sfery badawczo-rozwojowej jest tylko wszechobecny Internet? Tak, ale realnie należy dostrzec i inne nowości – powszechne stosowanie nowinek, rozpowszechnienie idei innowacyjności i kreatywności, a także przenikanie tych zagadnień przez wiele poziomów administrowania.

Odpowiedź na pytanie, co było czynnikiem sprawczym powszechnego zainteresowania innowacjami w Polsce, wydaje się mieć drugorzędne znaczenie w stosunku do pytania, czy polskie regiony i miasta mogą rozwijać się na skutek tworzenia lub wdrażania innowacji. Obecnie nawet ci, którzy zwrócili uwagę na różnice między UE a USA, wydają się przyznawać, że wykorzystywanie innowacji, jak i ich tworzenie oraz wdrażanie nie jest zjawiskiem powszechnym¹. Tak jak zróżnicowana jest zamożność, tak samo zróżnicowane są możliwości tworzenia i absorpcji innowacji. Rozpowszechnienie infrastruktury współpracy (Internetu) nie spowodowało wcale równomiernego występowania omawianego zjawiska. Wskaźniki na temat innowacyjności polskich regionów wyraźnie sugerują, że innowacyjność jest zjawiskiem należącym do najbardziej polaryzujących naszą przestrzeń obecnie, jak i w przyszłości. Polska nie jest w tym zakresie odosobniona, podobne zróżnicowania występują na poziomie Unii Europejskiej, jak i poszczególnych stanów w USA (*Inwestowanie...* 2010). Mimo to obserwujemy wyraźny rozwój zainteresowania Unii Europejskiej innowacjami, którego nasilenie można datować na początek lat 90. Wówczas powstały pierwsze regionalne strategie innowacji oraz pierwsze regionalne strategie transferu technologii. W 1995 r. została opublikowana *Zielona księga na temat innowacji*, a w rok później istotny dokument – *First Action Plan for Innovation in Europe*. Od przyjęcia Strategii Lizbońskiej, przez kolejne programy ramowe UE, możemy mówić o dostosowywaniu się również polskich regionów do wymogów konkurencji w obszarze innowacji.

Mimo wielu sukcesów oraz przygotowanych i obecnie opracowywanych regionalnych strategii innowacji (drugiej edycji – nawet drugiej generacji) warto zastanowić się nad problemem utożsamiania innowacji z poziomem regionu (województwa). Prezydenci dużych miast wskażą przykłady na to, że ich ośrodki stanowią bardzo silne elementy regionalnych systemów innowacji, jednak są to przykłady wciąż mało rozpowszechnione. Zgodnie z przyjętym wcześniej spostrzeżeniem, że innowacyjność nie powstaje wszędzie, należy pogodzić się z tym, że niektóre miasta i gminy są z góry skazane na poszukiwanie własnej ścieżki, odmiennej od tej wyznaczonej przez regiony o najwyższym potencjale innowacyjności. Z tego punktu widzenia innowacyjność może być określona jako modna konieczność – wszyscy mają świadomość, że będzie to rdzeń polityki rozwojowej, zatem wszyscy chcą się znaleźć jak najbliżej tego rdzenia. Wydaje się jednak, że nie wszyscy są w stanie dostosować się do tej mody ze względu na własne niedopasowanie do trendów wyznaczanych przez najlepszych.

W prezentowanym opracowaniu koncentrujemy się na działaniach administracji. Stanowi ona jeden z elementów „potrójnej helisy” (Etzkowitz, Leydesdorff 1995), czyli sieci powiązań między sferą nauki, biznesu oraz administracji. Wskazujemy jednocześnie przykłady pozytywnych działań, jak i istniejące wciąż problemy, które

¹ Warto porównać ze sobą trzeci i ostatni Raport Komisji Europejskiej na temat spójności (*Nowe partnerstwo...* 2004; *Inwestowanie...* 2010).

nie pozwalają wszystkim regionom i miastom w takim samym stopniu uczestniczyć w rozwoju opartym na innowacjach.

Wskazywane przykłady oraz formułowane na ich podstawie wnioski i rekomendacje pochodzą w głównej mierze z badań realizowanych przez autorów opracowania w ramach następujących projektów:

- *Instrumenty rozwoju lokalnego – praktyka i możliwości wdrażania nowych rozwiązań*, projekt na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego zrealizowany w 2011 r. Celem projektu była identyfikacja i ocena instrumentów rozwoju lokalnego wdrażanych przez polskie samorządy w ostatnich latach, jak i identyfikacja oraz ocena instrumentów możliwych do wdrożenia. W ramach badań przeprowadzono wywiady pogłębione w Warszawie, Gdyni, Elblągu, Mielcu, Grodzisku Mazowieckim oraz „Stowarzyszeniu Miast, Gmin i Powiatów obszaru EGO – Kraina Bociana” w woj. warmińsko-mazurskim.
- *Polityka wspierania przedsiębiorczości w Warszawie*, projekt na zlecenie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy zrealizowany w 2010 r. Celem projektu była diagnoza polityki wspierania przedsiębiorczości w Warszawie oraz wskazanie rozwiązań stosowanych przez inne miasta w Polsce (Wrocław, Poznań, Łódź, Kraków) oraz za granicą (Dublin, Sheffield, Berlin oraz Budapeszt).
- *Sprawność instytucjonalna samorządów w Polsce – zróżnicowanie regionalne* – projekt realizowany w 2000 r., którego celem było wskazanie czynników różnicujących działania władz lokalnych w nawiązaniu do koncepcji Putnama.

Ponadto, wykorzystano także wyniki badań na temat innowacyjności administracji w krajach Unii Europejskiej oraz Norwegii i Szwecji przeprowadzonych przez Komisję Europejską (*Innobarometer 2010*) oraz wyniki badań dotyczących innowacyjności samorządów woj. warmińsko-mazurskiego przeprowadzonych przez Świaniewicza w ramach projektu *Badanie przedsiębiorstw Warmii i Mazur w zakresie konkurencyjności i innowacyjności* realizowanego przez Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski oraz Uniwersytet Warszawski w latach 2005-2006.

2. Ewolucja roli administracji. Co to znaczy innowacyjna administracja?

Bez wątplenia w ostatnich latach mamy do czynienia ze zmieniającą się rolą administracji publicznej. Coraz większy nacisk kładzie się na sprawność, efektywność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Powodów takiej sytuacji jest co najmniej kilka. Po pierwsze, w dobie dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych istotna jest elastyczność organizacji i umiejętność żywego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia. Dotyczy to także administracji publicznej, zarówno na poziomie centralnym, jak i samorządowym. Administracja, która potrafi być elastyczna, jest bardziej

Od sprawności do innowacyjności

„Andrew Kahn, Dyrektor brytyjskiego Institute for Government, prześledził niedawno ewolucję podejścia kolejnych rządów Wielkiej Brytanii do kwestii usprawniania administracji. O ile Margaret Thatcher w latach 80. i John Major w kolejnej dekadzie zwracali główną uwagę na potrzebę zwiększenia wydajności poprzez uproszczenie procedur, o tyle Tony Blair i Gordon Brown mówili już o ukrytym potencjale innowacyjności i przedsiębiorczości wewnątrz administracji, zaś David Cameron jako pierwszy odwołał się ściśle do terminologii wywodzącej się z nauk o zarządzaniu, mówiąc o „uwalnianiu ukrytej armii administracyjnych przedsiębiorców” (ang. *liberating the hidden army of public service entrepreneurs*)”.

Źródło: Clemence (2011), za: Zerka (2011), s. 17.

wydajna, a co za tym idzie – tańsza, co w dobie problemów ekonomicznych jest argumentem kluczowym. Po drugie, zmienia się podejście do obywatela – z pokornego petenta przeistacza się on w klienta, a nawet interesariusza, który ma nie tylko prawo wymagać od administracji, ale i współtworzyć otaczającą go rzeczywistość (por. koncepcja „nowego zarządzania publicznego” oraz koncepcja „responsywnego zarządzania”). Po trzecie, zgodnie z koncepcją kapitału społecznego można przyjąć, że innowacyjność w administracji przełoży się na innowacyjność w gospodarce lokalnej (por. Swianiewicz 2006).

Czy w związku z obserwowanymi nowymi trendami w zarządzaniu publicznym administracja może stanowić koło zamachowe triady administracja-

-nauka-biznes? Czy może w tym układzie odgrywać rolę lidera, nie tylko stymulującego relacje na linii administracja-biznes oraz administracja-nauka, ale także silnie wpływającego na relacje nauki z biznesem? Czy administracja naprawdę może być innowacyjna? Na czym ta innowacyjność powinna polegać?

Zerka, autor raportu *Innowacyjna administracja – oksymoron czy nowy standard* (2011), zdefiniował *innowacyjność administracji* jako jej gotowość i zdolność do tworzenia, przyswajania i wdrażania rozwiązań, mogących przyczynić się do usprawnienia jej działań (zarówno w rozumieniu wewnętrznych procesów odbywających się w administracji, jak i procesów na styku administracji i otoczenia). Szczególny nacisk położył na kreatywność i przedsiębiorczość jednostek, adaptacyjność i elastyczność struktur organizacyjnych, a nie na innowacje technologiczne.

Według Swianiewicza (2006) dość rzadko zdarza się, aby polskie samorządy podejmowały działania mające charakter innowacji w znaczeniu absolutnym, w związku z czym innowacyjność w polskich warunkach należałoby rozumieć jako nadążanie za trendami światowymi w zakresie zmian w funkcjonowaniu samorządów. W prowadzonych w gminach woj. warmińsko-mazurskiego badaniach innowacyjności samorządów przyjęto, że na tak rozumiany poziom innowacyjności składa się siedem indeksów cząstkowych: indeks nowego zarządzania w sektorze publicznym, indeks partycypacji społecznej, indeks intensywności kontaktów międzynarodowych samorządów, indeks kooperacji z innymi samorządami lokalnymi, indeks współpracy z innymi szczeblami władzy, indeks współpracy z lokalnymi przedsię-

biorcami i organizacjami społecznymi oraz indeks nowoczesności poglądów na temat gospodarki lokalnej².

W badaniu dotyczącym sprawności instytucjonalnej administracji samorządowej w Polsce i jej zróżnicowania regionalnego *innowacyjność samorządów* (rozumiana jako zdolność do przyjmowania innowacyjnych rozwiązań) stanowiła jeden z wymiarów działań samorządu terytorialnego składających się na szersze pojęcie sprawności instytucjonalnej. Inne elementy składowe to: jakość obsługi w urzędzie gminy, uczciwość w zachowaniu administracji, jakość planowania i zarządzania finansowego, jakość uchwalanego prawa, stabilność polityczna oraz polityka rozwoju gospodarczego (Swianiewicz *et al.* 2000). W ramach badania komponentu innowacyjności samorządów autorzy zdecydowali się na trzy wskaźniki. Po pierwsze, czy samorząd w ustawowo przewidzianym czasie podjął decyzję dotyczącą przekształcenia przedsiębiorstw państwowych po 1990 r. w nowe formy działania. Po drugie, czy samorząd w ustawowo przewidzianym czasie wywiązał się z obowiązku, narzuconego przez nowelizację *Ustawy o planowaniu przestrzennym*, opracowania i przyjęcia studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego. Po trzecie, czy samorząd podjął prace nad strategią rozwoju lokalnego. Należy wziąć pod uwagę, że badania przeprowadzane były pod koniec lat 90., w związku z czym inne elementy świadczyły o innowacyjnym nastawieniu władz do zarządzania gminą. Obecnie czynniki te na trwałe wpisały się w standardy zarządzania gminą.

3. Problemy w relacjach administracja – biznes – nauka

Dobre funkcjonowanie triady administracja-nauka-biznes wymaga współpracy między jej elementami. Każdy z tych elementów charakteryzuje się innymi cechami. Przedsiębiorcy, którzy – wbrew oczekiwaniom – w zdecydowanej większości nie budują swojej pozycji opierając się na innowacjach, stanowią podstawę systemu. Należy wyraźnie podkreślić, że programy dla innowacyjnych przedsiębiorstw dotyczą tylko nielicznych, a i w tym przypadku mamy do czynienia z innowacjami na poziomie firmy i innowacjami światowymi. Nie oznacza to, że nie należy wspierać innowacyjnych postaw wśród przedsiębiorców, tym bardziej, że badania pokazują, że doświadczenie we wdrażaniu innowacji rzutuje na postrzeganie własnej firmy (Waldziński *et al.* 2006). Posiadanie doświadczenia we wdrażaniu innowacji skutkuje docenianiem swoich zasobów w zakresie umiejętności zarządczych, informacji, wiedzy, wizerunku firmy. Na drugim biegunie są firmy „bez doświadczenia”, które przede wszystkim zwracają uwagę na maszyny, urządzenia, infrastrukturę techniczną, środki transpor-

² Badanie przeprowadzone zostało w ramach projektu *Badanie przedsiębiorstw Warmii i Mazur w zakresie konkurencyjności i innowacyjności* przez Samorząd Województwa Warmińsko-Mazurskiego w partnerstwie z Uniwersytetem Warszawskim i Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie w latach 2005-2006, (efektem projektu jest publikacja: Dziemianowicz *et al.* (2006).

tu. Można mieć liczne wątpliwości odnośnie do działań podmiotów gospodarczych, które składają „parainnowacyjne” wnioski do różnych instytucji. Można mieć również wątpliwości odnośnie do działań firm, które „skrzykują się w klastry” tylko po to, aby otrzymać pomoc publiczną. Winą za liczne patologie można obarczyć w równym stopniu biznes, jak i administrację.

Świat **nauki** również w wielu miejscach nie jest dostosowany do wymogów innowacyjnej gospodarki. Opisany przez Sztompkę (2007) spadek zaufania do nauki wynika z postępujących procesów:

- fiskalizmu – nauka musi zdobywać coraz więcej środków na badania;
- prywatyzacji nauki – często wyniki nie są dobrem powszechnym, lecz mają „właścicieli”, którzy chcą czerpać korzyści z zainwestowanych w naukę środków;
- komercjalizacji nauki – wynika to z dwóch pierwszych elementów – wiedza traktowana jest jak towar;
- mieszania się świata nauki i świata polityki – skutkuje to przechodzeniem od debaty merytorycznej do publicznej, która nie tylko jest spływana (wymogi mediów), ale przede wszystkim nacechowana walką polityczną.

Brak zaufania wydaje się najpoważniejszym problemem, ale obok niego występują niestety także inne, wśród których można wymienić:

- trudności w godzeniu roli naukowca dydaktyka i naukowca praktyka;
- uwarunkowania kulturowe panujące w licznych ośrodkach utrudniające współpracę i dynamiczny rozwój oparty na młodych kadrach;
- nastawienie wielu uczelni – podobnie jak przedsiębiorców – nie na innowacyjność, lecz na „produkcję dyplomów”.

Obok licznych problemów powyższych grup, również w gronie administracji znajdujemy cechy utrudniające sprawne funkcjonowanie triady. Pierwsza z nich to relatywnie niska świadomość możliwości włączania się miast i gmin w system innowacji. Władze lokalne angażują się – co można zrozumieć w obliczu wielkich zapóźnień infrastrukturalnych – w inwestycje „twarde”, związane raczej z infrastrukturą techniczną, rzadziej teleinformatyczną. Odrębnym zagadnieniem pozostaje zaangażowanie administracji w procesy związane ze wspieraniem postaw przedsiębiorczych i proinnowacyjnych.

Obok wymienionych już cech elementów „potrójnej helisy” konieczne jest wskazanie trudności w relacjach między poszczególnymi elementami. W szczególności kluczowe wydają się te relacje, w które bezpośrednio zaangażowana jest administracja. Brak współpracy na linii administracja – przedsiębiorcy wynika, zdaniem administracji, z obawy przedsiębiorców przed biurokracją, oczekiwania tylko na obniżanie podatków lub braku czasu na współpracę. Przedstawiciele administracji widzą również po swojej stronie część winy i twierdzą, że nie znają potrzeb przedsiębiorców oraz boją się konsekwencji złej współpracy z biznesem (Szmigiel *et al.* 2010). Oznacza to, że obecne relacje administracja – biznes nacechowane są stereotypami, nieufnością oraz niewiedzą.

Również kooperacja administracji z nauką napotyka wiele trudności. O instrumentalnym traktowaniu naukowców już wspominaliśmy, jednak w ostatnim okresie obserwujemy istotny wzrost roli administracji w kreowaniu kierunków badań (nie tylko projekty ewaluacyjne, ale również badania na rzecz kolejnych strategii itp.). Administracja staje się zamawiającym produkty nauki. Proces ten sam w sobie wydaje się czymś pozytywnym, jednak gdy jest silnie upolityczniony, prowadzi do psucia reguł rynkowych, zniechęca również do współpracy. Skrajnie negatywnym przykładem są badania realizowane „na zamówienie pod określoną tezę”.

Mimo różnych problemów i niedoskonałości, wydaje się, że mijający okres realizacji pierwszych i już części drugich regionalnych strategii innowacji przyczynił się do stworzenia zrębów lepszej współpracy, pogłębiania wiedzy oraz coraz powszechniejszego dbania o jakość.

4. Innowacyjność polskiej administracji na tle innych państw Europy

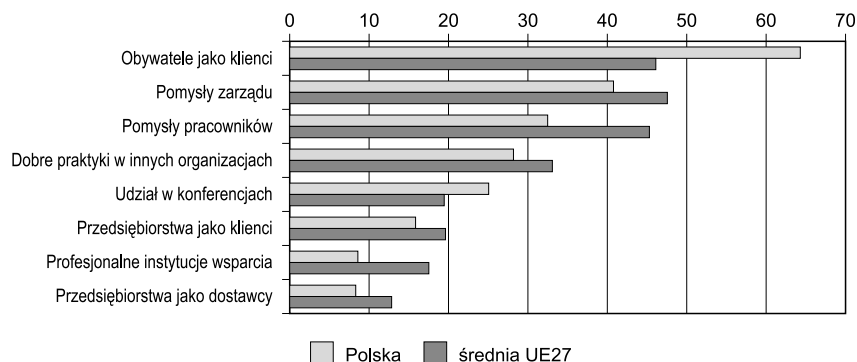
Według raportu opublikowanego przez Komisję Europejską *Innobarometer* (2010) ogólnie niski poziom innowacyjności gospodarki Polski na tle innych państw europejskich idzie w parze z niekorzystną sytuacją w zakresie innowacyjności polskiej administracji. Badania oparte na wywiadach z dyrektorami ds. strategii i menedżerami w instytucjach publicznych krajów UE oraz Norwegii i Szwajcarii³ wykazały liczne niekorzystne tendencje w rozwoju polskiej administracji.

Pod względem udziału instytucji wprowadzających innowacje wynik Polski kształtuje się na poziomie średniej dla Unii Europejskiej, jednak pod względem charakteru wprowadzanych innowacji Polska znacznie różni się od innych krajów europejskich⁴. Polscy „innowatorzy w administracji” w zdecydowanej większości imitują pewne rozwiązania innowacyjne, rzadko zaś są pionierami takich innowacji. Wydaje się jednak, że w przypadku administracji zdecydowanie bardziej istotna jest absorpcja innowacji, konsekwentne ich wdrażanie niż sam proces twórczy. Dlatego bardziej niepokojące dla Polski powinny być wyniki analiz świadczące o niskim poziomie kultury innowacyjnej. W szczególności warto zwrócić uwagę na źródła innowacyj-

³ Badanie zostało przeprowadzone na próbie badawczej liczącej ponad 4000 instytucji, w tym ponad 400 z Polski.

⁴ Instytucje w badaniu zostały podzielone na trzy główne grupy według ich poziomu innowacyjności:

- Innowatorzy kluczowi – *Leading innovators* (wprowadzili w ostatnich trzech latach innowację usługową unikatową na skalę danej dziedziny);
- Innowatorzy imitujący – *Trailing innovators* (wprowadzili w ostatnich trzech latach innowację usługową, stanowiącą adaptację rozwiązania stosowanego już w danej dziedzinie);
- Nie-innowatorzy – *Non-innovators* (nie wprowadzili żadnej innowacji usługowej w ostatnich trzech latach).



Ryc. 1. Źródła innowacji w administracji (udział odpowiedzi „bardzo ważne”, w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Innobarometer* (2010).

ności – głównym czynnikiem stymulującym zmiany w polskiej administracji są obywatele, zdecydowanie częściej niż w innych krajach Unii Europejskiej (por. ryc. 1).

Taki wynik idzie w parze z oczekiwaniami kierowanymi wobec nowoczesnych podmiotów administracji publicznej dotyczącymi żywego reagowania na wymagania otoczenia i jak najlepszego zaspokajania potrzeb konkretnej społeczności. W kontekście tych okoliczności wysoki wynik w Polsce powinien cieszyć, jednocześnie jednak inne zewnętrzne źródła innowacji nie są już istotnym czynnikiem stymulującym zmiany w polskiej administracji – sektor przedsiębiorstw, zarówno jako odbiorca, jak i dostawca różnych usług oraz produktów dla administracji, ma w Polsce zdecydowanie mniejszy niż w innych krajach wpływ na jej funkcjonowanie.

Niepokojące mogą być także wyniki świadczące o niskim wewnętrznym potencjale i motywacji do generowania i wdrażania innowacji – pomysły pracowników oraz zarządu odgrywają w Polsce mniejszą rolę niż średnio w Unii Europejskiej. Szczególnie niedoceniana jest inicjatywa oddolna – zaledwie 32% instytucji uznało pomysły pracowników za istotne źródło wprowadzanych innowacji, co daje Polsce jeden z gorszych wyników w Europie (obok Czech, Cypru, Włoch i Rumunii). Sytuacja taka nie powinna jednak dziwić w obliczu tego, że w polskiej administracji bardzo niski jest także udział pracowników niższego szczebla we współdecydowaniu. Co piąta instytucja zadeklarowała, że nikt z pracowników nie uczestniczy w regularnych spotkaniach grupowych poświęconych dyskusji nad rozwojem nowych lub poprawą istniejących usług, metod komunikacji lub organizacji, natomiast zaledwie w 5% organizacji udział pracowników w takich spotkaniach przekraczał 75%.

Mimo że obecny stan administracji publicznej w Polsce pozostawia wiele do życzenia, w szczególności w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, to deklaracje przedstawicieli polskiej administracji w zakresie planów na przyszłość dają nadzieję na poprawę sytuacji. Niemal 80% respondentów z Polski zapytanych o plany w zakresie zmiany liczby wprowadzanych innowacji w ich organizacji w ciągu następnych dwóch lat zadeklarowało wzrost, podczas gdy średni udział takich

odpowiedzi dla państw Unii Europejskiej wyniósł 54%. Bez wątplenia wpływ na takie odpowiedzi miał obecny poziom innowacyjności organizacji i „nasylenie innowacjami”, niemniej jednak zależność ta nie jest czynnikiem determinującym, o czym może świadczyć także wysoki udział takich odpowiedzi na Malcie, w Hiszpanii czy Holandii (w państwach-liderach innowacyjności administracji) czy niska skłonność do poprawy poziomu innowacji obserwowana na Węgrzech, (gdzie udział innowatorów w administracji jest najniższy w całej UE).

5. Przykłady dobrych praktyk

Pojawia się pytanie, czy polska administracja, zarówno na szczeblu samorządowym, jak i centralnym, jest w stanie nie tylko dokonać przemian wewnętrznych w kierunku innowacyjności, ale także stać się kołem zamachowym triady nauka-biznes-administracja, tworząc pozytywne środowisko dla rozwoju innowacji w skali gminy, regionu czy wreszcie kraju? Pozytywne przykłady takich działań stosowanych w polskich samorządach dają pewną nadzieję. Na przykładzie Elbląga, Poznania oraz Wrocławia przedstawimy możliwości skutecznego działania samorządów na rzecz kreowania środowiska dla innowacji.

Niewątpliwie pozytywnym przykładem działań podejmowanych na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego są przedsięwzięcia Urzędu Miasta Elbląga⁵. Flagową inicjatywą będącą realizacją idei wirtualnej administracji jest Elbląski System Informacji Przestrzennej, czyli powiązany w zwartą całość zbiór zasobów graficznych oraz opisowych Urzędu Miejskiego bazujący na informacji przestrzennej. Założeniem inicjatywy było usprawnienie procesu podejmowania decyzji i obsługi petentów przez zintegrowanie pracy poszczególnych wydziałów wokół informacji przestrzennej, w przyszłości zaś umożliwienie zintegrowanego zarządzania miastem. U podstaw tej idei leżało przekonanie, że administracji publicznej została przypisana szczególna rola w zakresie przetwarzania i dostarczania wiarygodnej informacji, a w wymiarze praktycznym kluczowym argumentem był zakładany związek sprawności systemu komunikacji z efektywnym podejmowaniem decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym. Wartość dodaną w postaci usprawnienia zarządzania mogło zapewnić objęcie systemem całego urzędu, nie zaś wyspowa informatyzacja tylko niektórych wydziałów.

Stworzenie takiego systemu wymagało na wstępie uporządkowania i ujednoczenia ogromnej ilości danych pochodzących z różnych źródeł, a co za tym idzie przedstawiających różną jakość, dokładność, wiarygodność oraz aktualność. Obecnie Elbląski System Informacji Przestrzennej skupia wiele danych graficznych (np. mapę ewiden-

⁵ Obserwacje dotyczące Elbląga poczynione zostały w ramach wywiadu z władzami oraz przedstawicielami poszczególnych wydziałów urzędu w maju 2011 r. Wywiad stanowił część projektu „Instrumenty rozwoju lokalnego – praktyka i możliwości wdrażania nowych rozwiązań” realizowanego przez autorów opracowania na zlecenie MRR dotyczącego instrumentów rozwoju lokalnego..

cji gruntów i budynków, ortofotomapę, numeryczny model rzeźby terenu, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego, mapę akustyczną terenu miasta czy mapę utrzymania czystości) oraz opisowych (ewidencję adresów, ewidencję działalności gospodarczej po rejestr badań profilaktycznych czy odzieży roboczej). System funkcjonuje na trzech poziomach: wydziału, całego urzędu oraz otoczenia. Na poziomie poszczególnych wydziałów dostępne są systemy źródłowe, czyli bazy danych, poziom drugi, dostępny dla całego urzędu, zawiera hurtownię danych oraz mechanizmy jej obsługi. Dzięki zastosowanym rozwiązaniom udało się wyeliminować problem powielania informacji, scentralizować przechowywanie danych, a także poprawić codzienne funkcjonowanie urzędu przez możliwość bieżącej rejestracji i śledzenia spraw. Poziom trzeci to zewnętrzny portal internetowy przeznaczony do publicznego użytku. W ramach portalu mieszkańcy Elbląga mogą korzystać z możliwości załatwiania spraw administracyjnych drogą elektroniczną z wykorzystaniem e-podpisu.

Przykład: Elbląski System Informacji Przestrzennej a bezpieczeństwo drogowe

W praktyce Elbląski System Informacji Przestrzennej umożliwia przykładowo analizę stanu bezpieczeństwa ruchu drogowego. Dzięki istniejącej bazie wypadków i zdarzeń drogowych w formie opisowej oraz graficznej (szczegółowe dane dotyczące liczby wypadków, kolizji, ich lokalizacji i przyczyn pozytywnie od Policji i firm ubezpieczeniowych) możliwa jest identyfikacja „czarnych punktów” wymagających przebudowy. Ponadto, dzięki stworzonym corocznie raportom o stanie bezpieczeństwa ruchu drogowego prowadzona jest systematyczna ocena efektywności działań inwestycyjnych podejmowanych w celu poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego. W efekcie, corocznie likwidowane są „czarne punkty” przez przebudowę skrzyżowań i odcinków ulic szczególnie niebezpiecznych, co przekłada się na zmniejszenie liczby wypadków drogowych (np. w 2009 r. nie zdarzył się żaden wypadek drogowy ani kolizja spowodowany złym oznakowaniem dróg) oraz zwiększenie bezpieczeństwa (np. w 2009 roku 40 osób, które brały udział w wypadkach było ciężko rannych, podczas gdy w 2000 r. – 106).

Źródło: Dane Urzędu Miasta Elbląga.

Elbląski System Informacji Przestrzennej to nie novum w sensie technologicznym, natomiast na uwagę zasługuje to, że jest on bardzo porządnie i konsekwentnie wdrażany zauważył Czochoński z Uniwersytetu Gdańskiego (Stopa 2006). Administracja nie została odgórnie wyposażona w narzędzie gromadzenia i przetwarzania danych z wykorzystaniem narzędzi GIS, ale została włączona w proces współtworzenia tego systemu. Cały system tworzony jest sukcesywnie od 2000 r., w ramach kolejnych usprawnień funkcjonalnych dla *ESIP* stworzono moduł WTD (Wspomaganie Tworzenia Dokumentów), moduł RED (Repozytorium Elektronicznych Dokumentów), moduł EOD (Elektroniczny Obieg Dokumentów) czy moduł RPS (Rejestr Pism i Spraw). Budowa systemu innowacyjnego zarządzania miastem zatacza coraz większy krąg i zaczyna obejmować swym zasięgiem działania nie tylko wydziały Urzędu Miasta, ale także instytucje komunalne zależne od urzędu. A. Augustynowicz, geodeta z Okręgowego Przedsiębiorstwa Geodezyjno-Kartograficznego Elbląg

odpowiedzialnego za wdrażanie systemu, tak podsumował czynniki powodzenia tego przedsięwzięcia: *Czemu przypisywać sukces? Dobrej współpracy pomiędzy wszystkimi wydziałami urzędu, a przede wszystkim chęci ze strony jego kierownictwa, czyli prezydenta i wiceprezydenta. Dopiero w dalszej kolejności ważny jest dobór odpowiednich narzędzi informatycznych: zakup nowego sprzętu, stworzenie oprogramowania, pozbycie się programów, które są już bezużyteczne* (Stopa 2006).

Innym przykładem innowacyjnego pomysłu administracji elbląskiej, na razie w początkowej fazie realizacji, jest projekt *Elbląg miastem innowacji* zainicjowany przez wiceprezydenta. Podstawą tej idei była obserwacja, że poważną barierą wejścia na rynek firm innowacyjnych jest brak referencji dla ich produktów. *Firmy innowacyjne już na starcie skazane są na porażkę. Brakuje im potwierdzenia, że ich innowacyjny produkt lub usługa działa. Skąd mają mieć jednak referencje, skoro rozwiązanie jest unikatowe? I tu błędne koło się zamyka. Tu swoją rolę widzi Elbląg. Dajemy szansę, aby firma wykonała pilotażowo dane rozwiązanie w mieście – przykładowo oświetlenie ledowe wskazanej przez nas ulicy. Jeśli rozwiązanie okaże się sukcesem, wystawimy jej potrzebne referencje. Skorzystają na tym obie strony. Miasto zyska nowe firmy, a co za tym idzie – miejsca pracy, natomiast firmy – szansę na przeprowadzenie doświadczeń nad nowoczesnymi rozwiązaniami, a w efekcie – możliwość sprzedaży swojego produktu.* (A. Witek, wiceprezydent miasta Elbląga, 27.05.2011). Ponadto, miasto zyska nowe produkty, w tym przypadku – oświetlenie ledowe ulicy.

Przykładem innego działania w zakresie poprawy komunikacji, tym razem między poszczególnymi aktorami regionalnej sceny innowacji, jest Wielkopolska Platforma Informacyjna (WPI). WPI jest portalem internetowym stworzonym w celu ułatwienia nawiązywania kontaktów między nauką a biznesem (szczególnie MSP). Inicjatorem tego przedsięwzięcia jest Urząd Miasta Poznania⁶, który w odpowiedzi na zdiagnozowane bariery w przepływie informacji na linii biznes – nauka postanowił aktywnie włączyć się w tworzenie forum kooperacji dla tych aktorów.

Na stronie internetowej WPI (www.wpi.poznan.pl) została zamieszczona baza ofert naukowo-badawczych poznańskich uczelni prezentująca dotychczasowe dokonania oraz informacje o możliwościach transferu tych osiągnięć do gospodarki. Bazę wyposażono w wyszukiwarkę oraz podzielono na trzy główne grupy: wyniki prac badawczych, usługi badawcze oraz usługi analityczne i pomiarowe. W ten sposób

⁶ Obserwacje dotyczące Poznania pochodzą z wywiadów przeprowadzonych z głównymi aktorami odpowiedzialnymi za politykę wspierania przedsiębiorczości w Poznaniu (Urząd Miasta Poznania, „Inqubator” – Inkubator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM, Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji, Uczelniane Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznański Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości, Poznański Fundusz Poręczeń Kredytowych Sp. z o.o., Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Politechniki Poznańskiej, Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa) w maju 2010 r. Wywiady stanowiły część projektu *Polityka wspierania przedsiębiorczości w Warszawie* realizowanego przez autorów opracowania na zlecenie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy.

skatalogowana jest oferta siedmiu publicznych uczelni wyższych z Poznania (m.in. Uniwersytetu im. A. Mickiewicza i Politechniki Poznańskiej), a także Poznańskiego Centrum Superkomputerowo-Sieciowego oraz Instytutu Logistyki i Magazynowania. Lista partnerów z ramienia nauki nie jest zamknięta i planuje się jej rozszerzenie o pozostałe ośrodki naukowo-badawcze oraz prywatne uczelnie wyższe. Strona internetowa zawiera dodatkowo wiele powiązanych tematycznie informacji – m.in. źródła finansowania nowatorskich inwestycji czy prawne ramy współpracy między instytucjami naukowymi a biznesem. Ważnym elementem są też zamieszczone „dobre praktyki” opisujące istniejącą współpracę poszczególnych uczelni z biznesem.

Budowę portalu rozpoczęto w 2005 r. w ramach urzędowego projektu *Utworzenie Wielkopolskiej Platformy Innowacyjnej*. W fazie początkowej realizacja odbywała się z pomocą środków UE (Działanie 2.6 ZPORR). Od 2008 r. finansowanie WPI odbywa się w pełni z budżetu miasta. Koordynatorem projektu jest Urząd Miasta – biuro projektu funkcjonuje przy Wydziale Działalności Gospodarczej. Zespół WPI składa się z pracowników Urzędu Miasta (zarządzanie bazą ofert, organizacja portalu), rzeczników patentowych (ochrona własności intelektualnej, opieka merytoryczna) oraz z przedstawicieli zaangażowanych uczelni. Przedstawiciele uczelni odgrywają rolę Promotorów Przedsiębiorczości Akademickiej i odpowiadają m.in. za gromadzenie i przepływ informacji o ofertach oraz możliwościach współpracy reprezentowanych uczelni z biznesem. Stwierdzono, że Promotorzy wywodzący się ze środowiska akademickiego będą lepiej odgrywać rolę pośredników w kontaktach z nauką. Urząd Miasta stara się zapewnić rozwój ich umiejętności przez organizację dedykowanych im specjalnych szkoleń, np. z zakresu negocjacji.

Podczas badań prowadzonych w Poznaniu poproszono respondentów o opinie na temat funkcjonowania WPI. Rozmówcy ocenili, że jest to projekt ciekawy, innowacyjny i potrzebny. W obecnej fazie rozwoju WPI nie jest jeszcze szeroko wykorzystywana, ale za jej pośrednictwem zostały już nawiązane pierwsze relacje między nauką a biznesem. Wiele osób podkreślało, że sama platforma internetowa nie jest w stanie zastąpić kontaktów indywidualnych między poszczególnymi aktorami, jednak stanowi dobre pole do wymiany informacji i rozpoczęcia współpracy. Forma ta ma szanse na osiągnięcie sukcesu, jeśli nadal będzie rozwijana, poszerzana o kolejnych kooperantów oraz promowana wśród przedstawicieli nauki i biznesu. WPI w ocenie instytucji wspierających biznes jest więc „krokiem w dobrym kierunku”.

Wielkopolska Platforma Innowacyjna jest przykładem skutecznego działania administracji na linii nauka-biznes, stanowiąc tym samym dowód na to, że administracja jest w stanie tworzyć relacje w triadzie biznes-nauka-administracja nie tylko bezpośrednio jej dotyczące, ale także między pozostałymi partnerami sieci. W opinii Urzędu główną trudnością było przekonanie środowiska nauki do takiej formy prezentacji uczelni (katalogowanie osiągnięć i możliwości). Sama mobilizacja środowiska jest więc już dużym sukcesem, osiągniętym dzięki determinacji i współpracy partnerskiej.

We Wrocławiu na uwagę zasługuje natomiast nie szczególny projekt, ale zaobserwowany sposób prowadzenia działalności przez różne instytucje, najczęściej w współpracy z Urzędem Miasta Wrocławia⁷. Miasto prowadzi politykę inicjowania projektów, w których partnerami są aktorzy publiczni i prywatni. Istotne jest, że dobór partnerów odbywa się w sposób przejrzysty, na skutek zaproszenia do współpracy przekazywanego najczęściej do czterech aktywnych izb gospodarczych. Po zrealizowaniu projektu administracja lokalna wycofuje się z merytorycznego zaangażowania (projekt dostaje wsparcie przez możliwość wykorzystania logo Wrocławia) i prowadzony jest już przez organizacje, które na wstępie były partnerami.

Z inicjatywy wrocławskiego samorządu powstało wiele instytucji okołobiznesowych, które służą wspieraniu działalności przedsiębiorców (przez konkretne instrumenty), ale także tworzeniu przyjaznego klimatu do rozwoju przedsiębiorczości i innowacji. Z inicjatywy miasta powstał m.in. Wrocławski Park Technologiczny, silny udział miało miasto w utworzeniu Wrocławskiego Parku Przemysłowego, a także Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, gdzie odgrywa rolę lidera w szerszym kontekście przestrzennym. Powołana w 2005 r. Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej skupia obecnie dwadzieścia siedem gmin (przy większościowym udziale Wrocławia). Głównym celem jej istnienia jest generowanie projektów, które służą rozwojowi funkcji metropolitarnych (zajmuje się informowaniem wszystkich udziałowców o wynikach badań, generowaniem projektów własnych na rzecz zaangażowanych gmin oraz – co najważniejsze – przyciąganiem inwestorów do całej aglomeracji).

Charakterystyczne dla miasta jest istnienie komplementarnej sieci współpracy, której podstawą jest przekonanie, że „działając wspólnie możemy więcej”. Doskonale widoczne jest to podejście na przykładzie polityki wspierania przedsiębiorczości. Inkubator przedsiębiorczości „sam” odpowiedział na oczekiwania przedsiębiorców, aby wydłużyć godziny pracy punktu doradztwa zorganizowanego przez Urząd Miasta i otworzył swój punkt po godzinach funkcjonowania urzędu. Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego utworzyła z kolei taki punkt w Internecie. Dzięki współpracy tych trzech podmiotów przedsiębiorcy mogą korzystać z usług doradczych niemal całą dobę. Podobnie jak w przypadku Elbląga innowacyjne wydaje się nie samo zastosowane rozwiązanie, ale konsekwencja i skuteczność w jego wdrażaniu, a także umiejętność skoordynowania działań wielu różnych podmiotów. Kluczową rolę w zdiagnozowanym systemie współpracy we Wrocławiu odgrywa samorząd miasta na czele z prezydentem.

⁷ Obserwacje dotyczące Wrocławia pochodzą z wywiadów przeprowadzonych z głównymi aktorami odpowiedzialnymi za politykę wspierania przedsiębiorczości we Wrocławiu (Urząd Miasta Wrocławia, Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Wrocławska Izba Gospodarcza, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii) w maju 2010 r. Wywiady stanowiły część projektu *Polityka wspierania przedsiębiorczości w Warszawie* realizowanego przez autorów opracowania na zlecenie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy.

5. Wnioski – czynniki różnicujące poziom innowacyjności administracji

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w ramach *Innobarometer* (2010) innowacyjność organizacji sektora administracji skorelowana jest z wielkością organizacji oraz ich zasięgiem działania. Bardziej skłonne do innowacji są instytucje zatrudniające większą liczbą osób. 85% spośród dużych organizacji (powyżej 250 zatrudnionych) zadeklarowało wprowadzenie w ostatnich trzech latach innowacji usługowej, podczas gdy w małych organizacjach (10-50 pracowników) udział takich odpowiedzi kształtował się na poziomie 57%. Różnice, choć już nie tak wyraźne, zauważalne są także wśród instytucji o różnym zasięgu działania, najbardziej innowacyjne są organizacje o zasięgu krajowym (76%), następnie regionalnym (73%) oraz lokalnym (64%), co wydaje się być przynajmniej w części pochodną wielkości danej instytucji.

Badania przeprowadzone w ramach projektu *Badanie przedsiębiorstw Warmii i Mazur w zakresie konkurencyjności i innowacyjności* dotyczące innowacyjności w zarządzaniu w samorządach gminnych woj. warmińsko-mazurskiego pozwalają także na sformułowanie kilku wniosków na temat czynników kształtujących poziom innowacyjności. Najistotniejszą zmienną wyjaśniającą innowacyjność administracji samorządowej w woj. warmińsko-mazurskim jest wielkość gminy. Związane jest to zarówno z lepszym dostępem do informacji, większym urzędem generującym większy „popyt na innowacje w administracji”, jak i dominacją sformalizowanych kontaktów wymagających wypracowania nowych rozwiązań (w szczególności w zakresie sposobów komunikacji ze społecznością lokalną) w komunikacji między urzędem i obywatelami oraz lokalnymi grupami interesu. Istnieje także związek innowacyjności samorządów z poziomem wykształcenia społeczności lokalnej, co z kolei można tłumaczyć większą świadomością i większymi wymaganiami osób lepiej wykształconych wobec urzędu w swojej gminie. Sprzyja to poszukiwaniom innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu. Niepotwierdzona została natomiast hipoteza modernizacji, zakładająca większą innowacyjność samorządów bardziej zamożnych, o potencjalnie większym poziomie ogólnej aktywności i mobilizacji społecznej. Na podstawie badań nie udało się także potwierdzić wpływu poziomu kapitału społecznego na innowacyjność samorządów, co jednak może mieć silny związek z zastosowanymi metodami badawczymi, a także niedoskonałością pomiaru poziomu innowacji (Swianiewicz 2006).

Obserwacje dotyczące Elbląga, Poznania oraz Wrocławia nie pozwalają na formułowanie szczegółowych wniosków na temat czynników wyjaśniających zróżnicowanie w innowacyjności działań samorządów, umożliwiają natomiast wskazanie dodatkowo kilku elementów, które pojawiły się we wszystkich analizowanych przypadkach i które wydają się być kluczowe dla rozwoju innowacyjności wewnątrz administracji, ale także dla jej pozytywnego wpływu na innowacyjność otoczenia:

- **Informacja/komunikacja.** Bariery w dostępie do informacji, a także problemy w komunikacji między uczestnikami sieci współpracy często są wymieniane jako problemy stające na drodze do efektywnego działania. Sprawna komunikacja pozwala natomiast na bardziej efektywne podejmowanie decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym. Przykłady Elbląga oraz Poznania świadczą o tym, że działania służące poprawie tej sytuacji muszą rozpocząć się w samym urzędzie, aby następnie objąć swym zasięgiem także otoczenie.
- **Współpraca/partnerstwo.** Czynnikiem zapewniającym sukces samorządom na drodze do rozwoju opartego na innowacjach jest szeroko rozumiana współpraca. Podstawą dobrej współpracy jest traktowanie innych uczestników sieci jako partnerów, przy czym partnerem powinny być zarówno inne samorządy, przedstawiciele sfery nauki (Poznań, Wrocław), instytucje otoczenia biznesu (Wrocław), jak i poszczególni przedsiębiorcy (Wrocław, Elbląg).
- **Elastyczność.** Umiejętność dostosowania się do wymagań otoczenia oraz żywe reagowanie na zmieniające się warunki to element konieczny funkcjonowania już nie tylko przedsiębiorstw – podmiotów nastawionych na zysk, ale wszystkich organizacji, w tym także administracji. Dotychczas immanentną cechą administracji była stałość, niezmienność i stabilność, obecnie to elastyczność staje się kluczowym czynnikiem jej sukcesu. Podstawą działania badanych samorządów była przeprowadzona analiza otoczenia i reagowanie na jego potrzeby. Elbląg, w odpowiedzi na zdiagnozowane bariery wejścia na rynek firm innowacyjnych, zdecydował się na projekt *Elbląg miastem innowacji*, Poznań, w odpowiedzi na bariery w przepływie informacji na linii biznes-nauka, postanowił aktywnie włączyć się w tworzenie forum kooperacji dla tych aktorów przez stworzenie Wielkopolskiej Platformy Innowacyjnej.
- **Lider i drużyna lidera.** Wydaje się wręcz niemożliwe, aby pozostałe trzy czynniki dały pożądany rezultat, jeżeli nie pojawi się osoba lidera z wizją i determinacją do działania oraz grono osób, które będą go wspierać w realizowaniu konkretnych inicjatyw. Czym byłby *Elbląski System Informacji Przestrzennej* bez osoby prezydenta Elbląga, który osobiście dba o rozwój tego narzędzia, a także bez jego zastępców i urzędników, którzy na co dzień współtworzą ten system? Podobnie, czy bez wyraźnego i umiejętnego przywództwa prezydenta Wrocławia miałyby szansę na wprowadzenie w życie wszystkie koncepcje współpracy między poszczególnymi aktorami publicznymi i niepublicznymi w aglomeracji wrocławskiej?

Literatura

Cahn A., Clemence M., 2011, *The Whitehall Entrepreneur. Oxymoron or Hidden Army?* Institute for Government InsideOUT Series.

- Dziemianowicz W., Juchniewicz M., Szmigiel K. (red.), 2006, *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur*. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Etzkowitz H., Leydesdorff L., 1995, *The Triple Helix – University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development*. EASST Review, 14.
- Gomułka S., 1990, *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa.
- Grzeszczak J., 1999, *Bieguny wzrostu a formy przestrzeni spolaryzowanej*. Prace Geograficzne, IGiPZ PAN, nr 173, Wyd. Continuo, Wrocław.
- Innobarometer 2010, Analytical Report: Innovation in Public Administration*. Komisja Europejska, 2011.
- Inwestowanie w przyszłość Europy. Piąty raport na temat spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej*, Komisja Europejska, 2010.
- Landes D. S., 2000, *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy*. Warszawskie Wyd. Literackie MUZA S.A., Warszawa (tłum. H. Jankowska).
- Nowe partnerstwo dla spójności, konwergencja, konkurencyjność, współpraca*. Trzeci raport na temat spójności gospodarczej i społecznej, Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, 2004.
- Stopa M., 2006, *Cyfrowe miasto*, artykuł dostępny na: http://www.muratorplus.pl/biznes/wiesci-z-ryнку/cyfrowe-miasto_60392.html (28.05.2011).
- Strona internetowa Wielkopolskiej Platformy Innowacyjnej* <http://www.wpi.poznan.pl/>.
- Swianiewicz P., 2006, *Innowacyjność w zarządzaniu samorządami gminnymi województwa warmińsko-mazurskiego*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność gospodarki Warmii i Mazur*, W. Dziemianowicz, M. Juchniewicz, W. Samulowski, K. Szmigiel (red.). Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Swianiewicz P., Dziemianowicz W., Mackiewicz M., 2000, *Sprawność instytucjonalna samorządów w Polsce: zróżnicowanie regionalne*. IBnGR, Warszawa, Gdańsk.
- Szmigiel K., Dziemianowicz W., Szlachta J. (red.), 2010, *Samorząd lokalny w sieciach gospodarczych*. Wydział Geografii i Studiów Regionalnych UW, Warszawa.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie, fundament społeczeństw*. Wyd. Znak, Kraków.
- Waldziński D., Juchniewicz M., Grzybowska B., Michalak J., Wojarska M., 2006, *Źródła konkurencyjności i innowacyjności firm Warmii i Mazur w świetle opinii przedsiębiorców*, [w:] *Konkurencyjność i innowacyjność... op. cit.*
- Zerka P., 2011, *Innowacyjna administracja: oksymoron czy nowy standard*. Demos Europa, Centrum Strategii Europejskiej, Warszawa.