

Załącznik
do zarządzenia nr
Prezydenta m.st. Warszawy
z dnia

**Program generujemy innowacje
na lata 2021-2025**

program jest dokumentem wykonawczym

#Warszawa2030
STRATEGIA

Spis treści

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Słownik pojęć..... | 3 |
| 2 | Wstęp..... | 7 |
| 2.1 | Wprowadzenie | 7 |
| 2.2 | Rozumienie pojęcia innowacji..... | 9 |
| 2.3 | „Program generujemy innowacje” a inne dokumenty programujące rozwój..... | 9 |
| 3 | Wnioski z diagnozy..... | 12 |
| 3.1 | Charakterystyka warszawskiego ekosystemu generowania innowacji | 12 |
| 3.2 | Rekomendacje wynikające z przeprowadzonej diagnozy | 19 |
| 4 | Cele i działania programu | 25 |
| 4.1 | Cel szczegółowy 1 – Ułatwiamy rozwój poprzez wsparcie dla twórców i innowatorów..... | 26 |
| 4.2 | Cel szczegółowy 2 – Integrujemy warszawski ekosystem innowacji..... | 29 |
| 4.3 | Cel szczegółowy 3 – Wzmacniamy kulturę innowacji w administracji m.st. Warszawy..... | 32 |
| 5 | Katalog projektów..... | 35 |
| 6 | System monitoringu i ewaluacji..... | 38 |
| 6.1 | System monitoringu | 38 |
| 6.2 | System ewaluacji..... | 40 |
| 7 | System realizacji programu..... | 42 |
| 7.1 | Odpowiedzialność za realizację programu | 42 |
| 7.2 | Finansowanie realizacji programu..... | 47 |
| 7.3 | Uwarunkowania organizacyjne | 48 |
| 7.4 | Sposób komunikowania programu | 49 |
| 8 | Spis tabel i rysunków | 51 |
| 9 | Załączniki | 52 |
| | Załącznik 1 – Raport z prac nad programem | |
| | Załącznik 2 – Diagnoza opracowana na potrzeby stworzenia programu | |
| | Załącznik 3 – Katalog projektów | |
| | Załącznik 4 – Zestawienie wskaźników | |
| | Załącznik 5 – Ocena ryzyka realizacji celów i działań programu | |

1 Słownik pojęć

B+R/R&D – (działalność badawczo-rozwojowa, *ang. research and development*) – działalność twórcza obejmująca badania naukowe lub prace rozwojowe, podejmowana w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy oraz wykorzystania zasobów do tworzenia nowych zastosowań¹.

Cel główny programu wykonawczego – stanowi wiodący dla programu cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030”, celem głównym niniejszego programu wykonawczego jest cel operacyjny 4.2. „Strategii #Warszawa2030” Generujemy innowacje.

Cel operacyjny „Strategii #Warszawa2030” – wskazuje metodę osiągnięcia celu strategicznego strategii, ale nie wyznacza konkretnej listy projektów do realizacji.

Cel strategiczny „Strategii #Warszawa2030” – jest celem ogólnym, sformułowanym na poziomie strategii, o długookresowej perspektywie realizacji; cel operacyjny 4.2. wpisuje się w cel strategiczny 4. Twórcze środowisko „Strategii #Warszawa 2030”.

Cel szczegółowy programu wykonawczego – cel niższego rzędu wskazujący sposób realizacji celu głównego programu, powiązany logicznie z celem głównym programu oraz z obszarami interwencji.

Coworking – możliwość indywidualnej lub wspólnej pracy w jednym miejscu (na jednej powierzchni) osób z różnych podmiotów gospodarczych (lub również osób nieprowadzących działalności gospodarczej).

Działanie – określa typy projektów, jakie będą realizowane dla osiągnięcia celów szczegółowych, wskazuje zagadnienia, które będą podejmowane w ramach celu szczegółowego.

Ewaluacja – ocena jakości i efektów prowadzonych działań. Jej celem jest poprawa jakości realizowanych procesów i projektów oraz wdrażanych dokumentów programujących rozwój. Dokonuje się jej na podstawie kryteriów ewaluacyjnych, zależnych od momentu analizy.

Firmy inno-kreo – firmy sektorów innowacyjnego i kreatywnego. Definicja firm należących do sektorów innowacyjnego (wysokich i średnich technologii) zgodnie z Aneksem nr VII do opracowania „Nauka i technika w 2014 r.”, wydane przez Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, seria Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2015. Definicja sektora kreatywnego zgodnie z delimitacją sektora kreatywnego przedstawioną w opracowaniu: „Sektor kreatywny w województwach pomorskim i kujawsko-pomorskim”, Raport z badań, Sieć Kreatywnego Biznesu, Autorzy: Mirosław Grochowski, Sylwia Dudek-Mańkowska, Magdalena Fuhrmann, Tomasz Zegar, Gdańsk 2012, Tabela 3., str. 16, Podklasy PKD 2007.

Fundusz VC – inwestycje kapitałowe dokonywane na rynku pozagiełdowym w przedsięwzięcia o charakterze biznesowym, które znajdują się na wczesnych fazach rozwoju. Wczesne fazy rozwoju to w uproszczeniu fazy od momentu rozpoczęcia prac, mających na celu przekształcenie pomysłu w model biznesowy do momentu wczesnej ekspansji.

Fundusze pożyczkowe – instytucje, których zadaniem jest udzielanie wsparcia finansowego w postaci pożyczek nowo powstającym lub rozwijającym się podmiotom gospodarczym.

Inkubatory przedsiębiorczości – podmioty prowadzące kompleksowy program inkubacji przedsiębiorstw od etapu powstawania pomysłu do fazy osiągnięcia stabilności rynkowej. Inkubator posiada i udostępnia podmiotom

¹ Art. 5a ustawy z dnia 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 2200).

inkubowanym przestrzeń biurową w połączeniu z pakietem usług niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej.

Inkubatory technologiczne – podmioty realizujące programy wsparcia biznesu, od pomysłu do stabilności rynkowej, dedykowane startupom. Działalność koncentruje się na weryfikacji pomysłu biznesowego, czy rozwijaniu i testowaniu rozwiązań innowacyjnych.

Innowator – osoba lub organizacja, która wprowadza coś nowego w danej dziedzinie (nowatorski pomysł, rozwiązanie).

Instytut badawczo-rozwojowy – podmiot gospodarczy, który stanowi równocześnie szczególny typ placówki naukowej, specjalizujący się we wdrażaniu nowych technologii i ich ulepszaniu. Jednostki badawczo-rozwojowe w rozumieniu ustawy z dnia 30.04.2010 to państwowe jednostki organizacyjne wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomiczno-finansowym, tworzone w celu prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych.

Interesariusz – osoba, grupa osób lub instytucja, które mają wpływ na funkcjonowanie miasta (np. realizację celów określonych w strategii), lub na które miasto (w tym realizowane przez urząd cele) ma wpływ (odbiorcy interwencji).

IOB – instytucje otoczenia biznesu, podmioty prowadzące działalność na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, bez względu na formę prawną, niedziałające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub innym równoważnym dokumencie założycielskim.

Jednoróżec (ekonom.) – (*ang. unicorn*) wyróżniający się, wyjątkowo szybko rozwijający się startup, o wysokiej wartości finansowej.

Living Lab – to formuła pracy skoncentrowana na zrozumieniu potrzeb użytkowników usług publicznych, wykorzystująca badania empiryczne i testy oraz stosująca metody kreatywnego generowania rozwiązań przy aktywnym udziale różnych uczestników życia miejskiego. Istotą każdego labu jest eksperymentalny model jego działania, który dzięki uczeniu się z projektu na projekt, umożliwia mu elastyczne dostosowanie się do zmian sytuacji. Dokładna misja, cele, działania i wskaźniki funkcjonowania labu kształtują się wraz z realizacją projektów. W „Programie generujemy innowacje” Living Lab jest zarówno projektem jak i narzędziem/metodą stosowaną do realizacji projektów.

MMŚP – mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Obszary doskonałości gospodarczej – obszary doskonałości odnoszą się do zidentyfikowanych nisz rynkowych, potencjałów rozwojowych, perspektywicznych kierunków wzrostu gospodarki opartej na wiedzy, źródeł dla generowania innowacji. Obszar doskonałości rozumiany jest jako element wspólny trzech obszarów:

- branże wiodące gospodarki lokalnej, jej najsilniejsze sektory,
- specjalizacje gospodarcze, bazujące na lokalnych zasobach, potencjałach ekonomicznych i naukowych/wiedzy,
- globalne trendy technologiczne/biznesowe/społeczne, wyzwania przyszłości.

Wybrane obszary doskonałości gospodarczej najbardziej rozwojowe dla Warszawy w perspektywie czasowej do 2040 roku:

- sektor kreatywny w tym nowoczesne rzemiosło i branża gamedev,
- sektor rolno-spożywczy w tym wyroby wysokoprzetworzone z wykorzystaniem biotechnologii i uwzględnieniem założeń biogospodarki,

- sektor nowoczesnych usług biznesowych,
- zielona gospodarka komunalna w tym gospodarka cyrkularna oraz ekonomia współdzielenia,
- centrum wsparcia startupów dla Europy Wschodniej.

Projekt – przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia określonego celu, posiadające ramy czasowe i przypisane zasoby, o wyodrębnionej strukturze organizacyjnej, realizowane przez Urząd m.st. Warszawy samodzielnie lub w partnerstwie z innym(-i) i podmiotem(-ami).

Program wykonawczy – dokument uszczegóławiający cel operacyjny strategii, który nie jest jednak jej integralną częścią. Określa co najmniej typy projektów do realizacji, obejmuje okres 3–7 lat (nie przekracza czasu wskazanego w strategii rozwoju, chyba że regulacje prawne stanowią inaczej).

Sektor kreatywny / przemysły kreatywne – sektor kreatywny to taka dziedzina gospodarki, w której produkcja dóbr i usług opiera się na kreatywnej twórczości jednostek, umiejętnościach i talencie. Sektor kreatywny stwarza potencjał generowania nowych miejsc pracy, wzrost zamożności i rozwój własności intelektualnej. W literaturze przedmiotu wskazuje się 13 branż kreatywnych: reklamę, architekturę, sztukę i antyki, gry komputerowe, rzemiosło, projektowanie, modę, film i wideo, muzykę, sztukę teatralną, publikacje, oprogramowanie, telewizję i radio².

Sieciowanie (*ang. networking*) – proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, prowadzony dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów.

Smart city (inteligentne miasto) – miasto rządzone w mądry sposób, w którym wykorzystuje się technologie cyfrowe i telekomunikacyjne do zwiększenia wydajności sieci i usług, w celu poprawy jakości życia mieszkańców oraz zapewnienia zrównoważonego rozwoju.

Startup – tymczasowa organizacja stworzona w celu poszukiwania skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego³, który zapewni zysk; stworzona z myślą o kreowaniu nowych produktów lub usług w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności⁴.

„Strategia #Warszawa2030” – nadrzędny dokument programujący rozwój Warszawy do roku 2030, w którym wyznaczono cele rozwoju miasta w długookresowej perspektywie. Określa kompleksowo politykę rozwoju miasta.

Twórca – osoba fizyczna, która swoim twórczym wkładem przyczyniła się do powstania utworu (nowego produktu lub usługi).

Użytkownik miasta – osoba przebywająca w Warszawie, niezależnie od tego, czy jest jej mieszkańcem, czy nie, np. osoba regularnie dojeżdżająca do pracy lub miejsca pobierania nauki, przybywająca w celu skorzystania z oferty kulturalnej lub handlowej, załatwiająca sprawy administracyjne albo turysta.

Wskaźnik – miara celu, który ma zostać osiągnięty; wybrana obserwacja będąca odzwierciedleniem zmiennej, którą chcemy badać. Osiągnięcie wskaźnika potwierdza lub zaprzecza spełnienie się badanego zjawiska.

Wskaźnik produktu – odnosi się do bezpośrednich materialnych efektów realizacji danego projektu, to np. liczba przeprowadzonych kampanii promocyjnych, liczba wydarzeń i aktywności Urzędu m.st. Warszawy zainicjowanych w celu wsparcia wybranych grup talentów, liczba inicjatyw służących zwiększeniu konkurencyjności miasta, jako miejsca organizacji wydarzeń naukowych, sportowych i kulturalnych o znaczeniu międzynarodowym.

² M. Mackiewicz, B. Michorowska, A. Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*. Raport końcowy, Warszawa, 2009, s. 8.

³ S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Gliwice 2013, s. 19.

⁴ E. Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Gliwice 2012, s. 38.

Wskaźnik rezultatu – odpowiada bezpośrednim efektom projektu, następującym w jego trakcie oraz po nim. Wskaźniki rezultatu są osiąmane dzięki wcześniejszemu zrealizowaniu produktów. Wskaźnikiem rezultatu jest np. liczba studentów cudzoziemców studiujących w Warszawie, odsetek firm deklarujących, że łatwo jest przyciągnąć wysoko wykwalifikowanych i kreatywnych pracowników z zagranicy, liczba konferencji międzynarodowych zorganizowanych w Warszawie ogółem, liczba zarejestrowanych w Warszawie przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego.

2 Wstęp

2.1 Wprowadzenie

„Program generujemy innowacje” jest dokumentem wykonawczym „Strategii #Warszawa2030” i realizuje cel operacyjny 4.2. Generujemy innowacje w ramach celu strategicznego 4 – Twórcze środowisko.

Rysunek 1. Drzewo celów strategicznych i operacyjnych „Strategii #Warszawa2030”

| „Strategia #Warszawa 2030” | | | | |
|----------------------------|---|---|--|---------------------------------------|
| Cele strategiczne: | 1. Odpowiedzialna wspólnota | 2. Wygodna lokalność | 3. Funkcjonalna przestrzeń | 4. Twórcze środowisko |
| Cele operacyjne | 1.1. Dbamy o siebie nawzajem | 2.1. Mamy dostęp do szerokiej oferty mieszkań | 3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej | 4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał |
| | 1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście | 2.2. Aktywnie spędzamy wolny czas wolny blisko domu | 3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym | 4.2. Generujemy innowacje |
| | | 2.3. Korzystamy z usług blisko domu | 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego | 4.3. Przyciągamy talenty i liderów |
| | | 2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu | | 4.4. Inspirujemy świat |

Źródło: opracowanie własne

Celem głównym „Programu generujemy innowacje” jest zapewnienie w Warszawie jak najlepszych warunków do tworzenia, testowania i rozwijania nowatorskich pomysłów biznesowych, naukowych, artystycznych i społecznych, przy wykorzystaniu współpracy między różnymi podmiotami i instytucjami. Innowacje zwiększają konkurencyjność gospodarki, przyczyniają się do budowy gospodarki opartej na wiedzy, wpływają na rozwój regionu. Pomagają w utrzymaniu wysokiej atrakcyjności miasta na coraz bardziej konkurencyjnym rynku światowym oraz krajowym w zakresie przyciągania zasobów ludzkich i inwestycji. Dzięki możliwości wdrażania nowatorskich rozwiązań, samorządy usprawniają reagowanie na zmiany i sytuacje kryzysowe, odpowiadają na wyzwania zrównoważonego rozwoju, a także te związane z funkcjonowaniem rozrastających się miast. Innowacyjne rozwiązania pomagają także podnieść jakość życia jego dzisiejszych i przyszłych użytkowników.

Innowacyjność konieczna do rozwoju musi czerpać z kultury. Kultura uczy nas umiejętności twórczych, otwartości na nowe treści, odwagi w przełamywaniu barier, a to niezbędne podstawy innowacyjności. Kultura jest źródłem kreatywności oraz kontekstem działań stymulujących rozwój społeczny. Wzajemne oddziaływanie na siebie sektorów kultury, biznesu i nauki daje możliwość zbudowania nowej wartości, wprowadzenia zmian i innowacyjnych rozwiązań. Dostrzeżenie relacji między kulturą, kreatywnością, innowacyjnością i potencjałem naukowym jest szczególnie ważne w zarządzaniu rozwojem miast i projektowaniu dla nich rozwiązań.

Zakres programu wykonawczego wskazany został na poziomie „Strategii #Warszawa2030” i obejmuje sześć kluczowych obszarów interwencji dla generowania innowacji:

1. wsparcie informacyjne i doradcze dla twórców i innowatorów ułatwiające weryfikację i rozwijanie pomysłów;
2. promowanie i premiowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych;
3. dostęp do miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów;
4. ułatwienie akceleracji firm;

5. tworzenie interdyscyplinarnych sieci współpracy podmiotów z sektora naukowego, badawczo- rozwojowego, biznesu i kultury oraz sfery publicznej i społeczności lokalnych, w tym współpraca samorządu z warszawskimi ośrodkami naukowymi i badawczymi;
6. stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań, w tym otwarta polityka informacyjna.

Adresatami programu są przede wszystkim warszawscy twórcy i innowatorzy – przedstawiciele startupów, firm kreatywnych i innowacyjnych, naukowcy, artyści i twórcy kultury. Program skierowany jest także do podmiotów instytucjonalnych z sektorów biznesu, nauki, kultury oraz Instytucji otoczenia biznesu. Istotną grupą interesariuszy programu są pracownicy administracji samorządu m.st. Warszawy. Realizacja programu będzie także oddziaływała na użytkowników miasta. Potrzeby i oczekiwania tych grup stanowiły wytyczne dla Urzędu m.st. Warszawy do projektowania działań zmierzających do rozwoju stołecznego ekosystemu generowania innowacji.

Z uwagi na interdyscyplinarny charakter programu, będzie on realizowany przez Urząd m.st. Warszawy, w tym w szczególności przez: biura Urzędu, urzędy dzielnic m.st. Warszawy, jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy oraz przez partnerów zewnętrznych: duże przedsiębiorstwa i korporacje, instytucje otoczenia biznesu, instytucje badawczo-rozwojowe oraz szkoły wyższe i uczelnie, instytucje kultury, organizacje pozarządowe.

Prace nad programem miały charakter partycypacyjny. Aby zadbać o udział w nich możliwie największej liczby interesariuszy, na etapie diagnozy zostały przeprowadzone badania jakościowe i ilościowe, utworzono grupy robocze, w skład, których weszli zarówno przedstawiciele partnerów wewnętrznych i zewnętrznych. Zapisy dokumentu są zatem efektem współpracy wielu osób i środowisk – zarówno urzędników, jak i przedstawicieli firm, instytucji, organizacji oraz mieszkańców.

W pierwszej części programu przedstawiono najważniejsze wnioski płynące z diagnozy. Jej celem było ustalenie aktualnej⁵ sytuacji w m.st. Warszawie w sześciu obszarach interwencji zdefiniowanych na poziomie „Strategii #Warszawa2030” dla generowania innowacji. Pełna diagnoza stała się podstawą do dalszych prac nad stworzeniem programu operacyjnego dla celu 4.2.

Kluczowa część programu wykonawczego zawiera opis celu głównego, a następnie trzech celów szczegółowych oraz przypisanych do nich działań i typów projektów, które należy podjąć, aby osiągnąć przyjęte dla programu założenia. Program realizowany jest poprzez projekty odpowiadające poszczególnym celom (lista projektów stanowi Załącznik 3 do programu). Katalog projektów jest otwarty. Przewidziane zostały mechanizmy uzupełniania listy projektów do realizacji. Jednocześnie część projektów wskazana w „Programie generujemy innowacje” wspiera realizację innych programów wykonawczych „Strategii #Warszawa2030” wdrażanych obecnie w m.st. Warszawie.

W programie określono ponadto zestaw procedur służących jego monitoringowi oraz ewaluacji. Jeśli wyniki ewaluacji wykażą potrzebę uzupełnienia istniejących rozwiązań o nowe działania lub projekty, wówczas podjęte zostaną prace mające na celu aktualizację programu w zakresie wskazanym przez zalecenia z ewaluacji.

W końcowej części dokumentu podane są szczegółowe informacje dotyczące systemu zarządzania programem, jego realizacji, finansowania oraz komunikowania.

⁵ Diagnoza dla programu wykonawczego opiera się na danych i opiniach z końca 2019 roku, a więc z okresu poprzedzającego wybuch pandemii Covid-19. Weryfikacji wpływu pandemii na aktualność spostrzeżeń z fazy diagnostycznej dokonywano w trakcie warsztatów grup roboczych w drugiej połowie 2020 roku.

2.2 Rozumienie pojęcia innowacji

Pojęcie „innowacji” – mimo licznych opracowań naukowych, zarówno ekonomicznych, jak i dotyczących rozwoju regionalnego – nie jest jednoznaczne i łatwe do zdefiniowania. Na potrzeby niniejszego programu posłużono się definicjami opracowanymi przez OECD i Eurostat⁶.

- **Innowacja** to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem⁷.
- **Innowacyjność** to postawa w codziennym życiu, pracy zawodowej i prowadzeniu biznesu. Polega na otwarciu na nowe idee i aktywnym poszukiwaniu nowych rozwiązań, co skutkuje powstawaniem innowacji. Stanowi element kultury innowacji.
- **Kultura innowacji** to istniejące normy, wartości, sposoby zachowania, które warunkują generowanie innowacji. Podstawowe wzory kulturowe sprzyjające innowacyjności to: orientacja na przyszłość, otwartość na zmiany, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, kreatywność, zaufanie, współpraca, wzajemne wsparcie oraz tolerancja dla błędów. Niezbędna jest wizja, ambitne wyzwania i cele dotyczące innowacji, a także wiara w działanie i klimat wzajemnej inspiracji⁸.
- **Ekosystem generowania innowacji w mieście** jest zbiorem powiązań, w ramach którego zachodzą procesy wymiany wiedzy i zasobów. Służą one wspólnej realizacji projektów przez przedstawicieli świata biznesu, nauki oraz kultury przy równoczesnym wsparciu otoczenia administracyjnego. Władze miasta mogą wspomagać wdrażanie projektów innowacyjnych, a także być ich realizatorem. Natomiast użytkownicy miasta są zarówno współtwórcami, jak i beneficjentami działań.

2.3 „Program generujemy innowacje” a inne dokumenty programujące rozwój

„Program generujemy innowacje” powstawał w zgodności z dokumentami programującymi rozwój m.st. Warszawy na wielu poziomach:

- poziom europejski: „Strategia Europa 2020”, czyli dokument definiujący cele rozwojowe Unii Europejskiej;
- poziom krajowy: „Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”, która jest obowiązującym obecnie dokumentem strategicznym dla Polski;
- poziom wojewódzki: „Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2030” koncentrująca się na zagadnieniach opisujących regionalny system wspierania innowacyjności oraz wskazująca m.in. obszary inteligentnych specjalizacji regionu;
- poziom stołeczny: „Strategia #Warszawa2030” będąca kluczowym dla prac dokumentem, w ramach którego opracowywany jest program wykonawczy 4.2. Generujemy innowacje.

Program jest zgodny z wartościami obowiązujących polityk, a w szczególności „Polityki cyfrowej transformacji m.st. Warszawy” oraz „Polityki kulturalnej m.st. Warszawy”. Realizacja celów programu odpowiada wartościom i kierunkom wyrażonym w „Strategii adaptacji do zmian klimatu dla m.st. Warszawy do rok 2030 z perspektywą do roku 2050”.

⁶ Podręcznik Oslo Zasady Gromadzenia i Interpretacji Danych Dotyczących Innowacji, OECD i EUROSTAT, 2005.

⁷ Tamże, s.48.

⁸ K. Gadomska-Lila, Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych, [w:] Współczesne Zarządzanie, 2011, nr 1, s. 124-133.

Realizacja „Programu generujemy innowacje” pomoże w osiągnięciu innych celów operacyjnych „Strategii #Warszawa2030”:

- **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu** – „Program generujemy innowacje” będzie stanowił uzupełnienie oferty wsparcia służącej poprawianiu warunków dla rozwoju biznesu dla firm działających w sferze twórczości i innowacji.
- **1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście** – dzięki wzmocnieniu kultury innowacyjności w urzędzie, zwiększeniu ulegnie dostęp do wiedzy o mieście dla jego użytkowników oraz wzrost transparentności działań administracji, a także wzmocnienie kultury dialogu w administracji m.st. Warszawy.
- **4.3. Przyciągamy talenty i liderów** – dobre warunki do rozwijania i realizacji innowacyjnych pomysłów i projektów staną się ważną zachętą dla osób utalentowanych i liderów do związania się z Warszawą.
- **4.4. Inspirujemy świat** – stworzenie odpowiednich warunków dla promowania i premiowania warszawskich twórców i innowatorów w stolicy oraz wzmocnienie interdyscyplinarnej współpracy środowisk tworzących warszawski ekosystem innowacji, ułatwi organizację uczestnictwa stołecznych „jednorożców” w zagranicznych wydarzeniach branżowych, a także wsparcie kompetencji twórców i innowatorów w zakresie internacjonalizacji ich pomysłów biznesowych, naukowych i kreatywnych.

„Program generujemy innowacje” będzie wzmocniany przez działania i projekty przewidziane do wdrożenia w ramach realizacji następujących celów operacyjnych strategii:

- **1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście** – zwiększenie dostępu do wiedzy o mieście oraz wzrost transparentności działań administracji i wzmocnienie kultury dialogu w administracji m.st. Warszawy ułatwi realizację celu 3. „Programu generujemy innowacje” - Wzmacniamy kulturę innowacji w administracji m.st. Warszawy.
- **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu** – dzięki stworzeniu warunków do rozwoju przedsiębiorczości w dzielnicach, zapewnieniu odpowiedniego dostępu do informacji oraz prowadzeniu działań szkoleniowych i doradczych w zakresie prowadzenia szeroko pojętej działalności gospodarczej (w tym lokalnej), a także zapewnieniu warszawskim firmom odpowiedniej infrastruktury lokalowej, niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej, twórcy i innowatorzy będą mieli lepsze warunki do prowadzenia swojej działalności.
- **4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał** – wzmocnienie twórczego potencjału mieszkańców, zapewnienie oferty edukacyjnej (edukacja nieformalna i pozaformalna) w zakresie nauki przedsiębiorczości i współdziałania oraz rozwijania praktycznych umiejętności bezpiecznego korzystania z technologii, kształcenia z myślą o zawodach przyszłości wpłynie na zapewnienie odpowiednich kadr do generowania innowacji.
- **4.3. Przyciągamy talenty i liderów** – podejmowanie działań służących budowie wizerunku Warszawy jako miasta spotkań oraz kształtowania marki gospodarczej miasta wesprze stołeczny ekosystem generowania innowacji oraz umożliwi wszystkim zainteresowanym budowanie korzystnych kontaktów zawodowych.
- **4.4. Inspirujemy świat** – szkolenia z zakresu internacjonalizacji pomogą w umiędzynarodowieniu najlepszych pomysłów, a nagłośnione sukcesy warszawskich twórców i innowatorów poza granicami kraju będą dobrym przykładem i zachętą do podejmowania twórczych działań.

Pośrednio realizacja programu wykonawczego będzie związana z wdrażaniem założeń **3. celu strategicznego „Strategii #Warszawa2030” – Funkcjonalna przestrzeń**, które zakładają działania związane z inwestycjami w błękitną i zieloną infrastrukturę, ekologiczny transport, segregacją i przetwarzaniem odpadów, a także działania przyczyniające się do

poprawy jakości powietrza. Testowanie i prezentowanie pomysłów, w tym tworzenie warunków do współpracy m.st. Warszawy z twórcami i innowatorami, będzie mogło zostać wykorzystane przy realizacji działań programów wykonawczych dla celów operacyjnych: **3.1. Korzystamy z atrakcyjnej przestrzeni publicznej, 3.2. Żyjemy w czystym środowisku przyrodniczym, 3.3. Korzystamy z przyjaznego systemu transportowego.**

Szczegółowy opis realizacji między programami został opisany w rozdziale 4 „Cele i działania programu”.

3 Wnioski z diagnozy⁹

Diagnoza do programu wykonawczego dla celu operacyjnego 4.2. „Strategii #Warszawa2030” Generujemy innowacje powstała na przełomie 2019 i 2020 roku. Wszystkie zawarte w niej wnioski i rekomendacje opierają się na analizie źródeł, które zostały opracowane przed wybuchem epidemii COVID-19 (w marcu 2020 r.).

3.1 Charakterystyka warszawskiego ekosystemu generowania innowacji

Na poziomie krajowym porównanie województwa mazowieckiego i Warszawy z pozostałymi regionami wskazuje, że Mazowsze i jego stolica jest swojego rodzaju „wyspą innowacji” na mapie Polski. Polska ma jedne z najgorszych wskaźników w Unii Europejskiej w zakresie liczby zgłaszanych patentów, wydatków na B+R (zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym) oraz liczby pracowników B+R w przeliczeniu na 1000 mieszkańców.

W skali kraju Warszawa osiąga najwyższe wartości dla wskaźników definiujących innowacyjność. Sprzyja temu:

- największe w kraju zaplecze edukacyjne z dużą liczbą ośrodków badawczych i uniwersytetów;
- wysoka jakość kapitału ludzkiego;
- znacznie wyższa niż w miastach referencyjnych liczba mikrofirm w kraju w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców (ponad dwukrotnie);
- duże nagromadzenie firm branż innowacyjnych (badania naukowe i prace rozwojowe, informacja i komunikacja, działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki);
- wysoki poziom dostępności finansowania (m.in. funduszy VC);
- wysoki względem reszty kraju poziom nakładów na B+R;
- duże nasycenie w skali kraju podmiotów oferujących usługi doradcze i akceleracyjne.

Tabela 1. Zestawienie wskaźników innowacyjności (wartości dla roku 2018)

| Wskaźnik | Wartość - Warszawa | Porównanie – Polska |
|--|--------------------|-------------------------------|
| Udział nakładów na B+R w PKB | 1,74% | Odsetek dla kraju wynosi 1% |
| Liczba udzielonych patentów na mln mieszkańców | 214,8 | Wartość dla kraju wynosi 76,8 |
| Liczba podmiotów gospodarczych | 456 000 | 10% firm w kraju |
| Liczba mikrofirm na 10 000 mieszkańców | 2350 | Wartość dla kraju wynosi 1092 |
| Liczba uczelni wyższych | 71 | 18% uczelni wyższych w kraju |
| Liczba studentów w roku akademickim 2017/2018 | 235 500 | 18% studentów w kraju |
| Liczba funduszy VC | 53 | 41% funduszy VC w kraju |

Źródło: opracowanie własne

⁹ Rozdział stanowi podsumowanie diagnozy, która stanowi Załącznik 2 do programu.

Miasto ma zatem przewagi, które stwarzają szanse i dobre perspektywy dla dalszego rozwoju. Jednak Warszawa, jako stolica i największe miasto w kraju, konkuruje przede wszystkim z innymi europejskimi metropoliami¹⁰. Dlatego istotne jest nie tylko wykorzystanie tych przewag, ale też zdefiniowanie wyzwań, przed którymi stoi warszawski ekosystem generowania innowacji oraz znalezienie odpowiedzi na nie.

Podstawą do zdefiniowania wyzwań było określenie potrzeb interesariuszy warszawskiego ekosystemu generowania innowacji (sektorów biznesu, nauki, kultury, IOB oraz administracji Warszawy). Ich zrozumienie oraz analiza pod kątem stopnia zaspokojenia, stanowiły wypadkową do dalszych prac. Kluczowe obserwacje i wnioski zaprezentowano zgodnie z obszarami interwencji wskazanymi w „Strategii #Warszawa2030” dla celu operacyjnego 4.2. Generujemy innowacje.

Obszar interwencji 1.: Wsparcie informacyjne i doradcze dla twórców i innowatorów ułatwiające weryfikację i rozwijanie pomysłów

Innowatorzy i twórcy – poza zasobami o charakterze materialnym (np. miejsce i narzędzia do pracy, finansowanie) – potrzebują wsparcia informacyjnego i doradczego. Poprzez wsparcie informacyjne rozumiemy:

- upowszechnianie wiedzy o najnowszych trendach;
- udostępnianie rezultatów badań;
- informowanie o możliwościach otrzymania wsparcia merytorycznego i finansowego, pozyskania partnerstwa.

Doradztwo to proces oceny przez ekspertów: modelu biznesowego, stopnia innowacyjności pomysłów, ich atrakcyjności rynkowej oraz możliwości komercjalizacji.

Wsparcie informacyjne i doradcze świadczą przede wszystkim instytucje otoczenia biznesu (61 podmiotów, z czego 84% oferuje usługi w tym zakresie) oraz Urząd m.st. Warszawy w ramach miejskich centrów biznesu (Centrum Przedsiębiorczości Smolna i Centrum Kreatywności Targowa). To właśnie skala oferty tego sektora pozwala na spełnienie potrzeb interesariuszy ekosystemu. Zazwyczaj doradztwo jest jednak działalnością dodatkową, uzupełniającą dla głównych zadań (inkubowanie, akceleracja, premiowanie, sieciowanie).

Znikomą aktywność w ramach tego obszaru interwencji przejawia z kolei sektor biznesu – inicjatorami tego typu działań są nieliczne, duże korporacje, które podejmują działania informacyjne lub doradcze głównie ze względów wizerunkowych, a nie biznesowych.

Również interesariusze sektora nauki (w tym twórcy, innowatorzy i naukowcy) mogą skorzystać z usług wsparcia informacyjnego oraz doradczego na niektórych uczelniach. Liczba i skala takich działań jest jednak zbyt mała wobec potrzeb interesariuszy.

¹⁰ Porównania wskaźników dla Warszawy ze wskaźnikami z innych polskich miast szczegółowo opisane są w Załączniku 2 do programu – Diagnoza opracowana na potrzeby stworzenia programu, w rozdziale 2 „Warszawa jako ekosystem generowania innowacji”. Ponadto, w celu ogólnego porównania Warszawy z referencyjnymi europejskimi stolicami (europejskimi liderami innowacyjności) przeanalizowano wskaźniki z miast powiązane (pośrednio lub bezpośrednio) z tematyką generowania innowacji. Zestawienie wyników benchmarkingu dostępne jest w Załączniku 2 do programu – Diagnoza opracowana na potrzeby stworzenia programu w rozdziale 2.2. „Dobre praktyki europejskich miast w zakresie generowania innowacji”.

Podsumowanie:

Podejmowane w ramach warszawskiego ekosystemu generowania innowacji działania w obszarze informacyjno-doradczym zazwyczaj spełniają potrzeby interesariuszy. M.st. Warszawa powinno kontynuować prowadzone działania, rozwijać je, a także monitorować. Rozproszenie usług informacyjnych i doradczych w stolicy na wiele podmiotów nie sprzyja łatwemu dostępowi do informacji dla twórców i innowatorów o rodzajach i formach prowadzonego wsparcia. Rolą Urzędu m.st. Warszawy mogłoby być również inicjowanie współpracy z IOB, a także zachęcanie dużego biznesu do podejmowania inicjatyw o charakterze doradczo-informacyjnym.

Obszar interwencji 2.1.: Promowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych

Innowatorzy i twórcy nowych rozwiązań mierzą się z zadaniem zainteresowania swoim produktem potencjalnych konsumentów, odbiorców usług, inwestorów, ale również ekspertów i praktyków biznesu. Dlatego jedną z ich kluczowych potrzeb jest uzyskanie wsparcia przy promocji. Składa się na nie:

- możliwość skorzystania z oferowanych przez innych uczestników ekosystemu narzędzi do promocji;
- prezentacja swoich rozwiązań podczas konferencji i spotkań branżowych;
- możliwość skorzystania z innych form dzielenia się wiedzą i informacją o przedsięwzięciach innowacyjnych (np. wykorzystanie mediów, wydawanie publikacji).

Uczestnicy warszawskiego ekosystemu generowania innowacji wskazują na konieczność:

- stworzenia wizerunku Warszawy jako metropolii atrakcyjnej dla biznesu i innowacji;
- stworzenia katalogu warszawskich „jednorożców” oraz wypromowanie wizerunku najlepiej rokujących rozwiązań generowanych w mieście;
- wsparcia komunikacyjnego dla pozyskania kontaktów z potencjalnymi inwestorami, partnerami dla procesów badawczych, odbiorcami i dostawcami;
- wsparcia promocyjnego przy umiędzynarodowieniu działalności przedsiębiorstwa.

Podsumowanie:

Zakres działań wsparcia promocyjnego jest niewystarczający. Nie odpowiada na zdiagnozowane potrzeby interesariuszy sektorów biznesu i kultury. Organizowane w Warszawie konferencje i spotkania networkingowe (sieciujące) zaspakajają je w znikomym stopniu. Jedynie przedstawiciele sektora nauki ocenili, że działania wewnątrz sektora są zgodne z ich oczekiwaniami.

Obszar interwencji 2.2.: Premiowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych

Stworzenie nowego produktu wymaga zaangażowania dużych zasobów finansowych. Są one warunkiem koniecznym do dalszego rozwoju, kończącego się wprowadzeniem produktu lub usługi na rynek. Premiowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych to:

- nagradzanie przez wsparcie środkami finansowymi;
- zwalnianie lub pokrywanie części kosztów związanych z prowadzeniem działalności innowacyjnej (np. ulgi na najem powierzchni);
- wsparcie w pozyskiwaniu partnerów biznesowych (inwestorów).

Warszawscy twórcy i innowatorzy mogą skorzystać z licznych instrumentów premiujących ich działalność. W Warszawie znajduje się największa w kraju liczba funduszy VC (53 podmioty) i innych instytucji finansowych

(np. fundusze pożyczkowe i poręczeniowo-kredytowe). Ich rozbudowana oferta umożliwia szeroki dostęp do możliwości sfinansowania nowych inicjatyw. Instytucje finansowe wciąż borykają się z niską jakością projektów innowacyjnych oraz brakiem przygotowania innowatorów i twórców do prezentacji swoich pomysłów. Przekłada się to na problemy w faktycznym pozyskaniu finansowania na rozwój inicjatyw.

Warszawa wspiera działaniami funkcjonowanie warszawskiego ekosystemu generowania innowacji. Podejmuje inicjatywy premiujące - np. konkursy stypendialne, nagrody finansowe oraz współorganizuje wydarzenia, które mają w sobie komponent wsparcia finansowego twórców i innowatorów.

W zakresie premiowania sektor nauki korzysta głównie z usług oferowanych przez sektor biznesu, administrację oraz instytucje otoczenia biznesu. Środki na premiowanie projektów innowacyjnych naukowych w niewielkim stopniu są zapewniane przez jednostki naukowe.

Interesariusze sektora kultury zgłaszają następujące potrzeby związane z premiowaniem twórczości:

- utrzymanie i rozwój systemu finansowania na innowacyjne projekty artystyczne (m.in. stałe dotacje, granty, stypendia, rezydencje, być może mikropożyczki);
- przebudowa systemu przyznawania grantów na rozwój twórczości.

Podsumowanie:

Działania podmiotów stołecznego ekosystemu generowania innowacji w dużym stopniu spełniają potrzeby interesariuszy w zakresie dostępu do inicjatyw premiujących. Rozwój działań leży głównie w kompetencjach podmiotów komercyjnych i IOB.

Obszar interwencji 3.: Dostęp do miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów

Innowatorzy, najczęściej już na etapie tworzenia pomysłu bądź na wczesnym etapie jego realizacji, potrzebują lokali koniecznych dla realizacji zadań. Chcą mieć dostęp do:

- powierzchni biurowej o różnym, zgodnym z potrzebami charakterze;
- powierzchni laboratoryjnych, hal póltechnicznych i innych specjalistycznych powierzchni kubaturowych;
- innych atrakcyjnych powierzchni, np. wystawienniczych, konferencyjnych oraz oferowania specjalistycznego wyposażenia służącego generowaniu, weryfikacji i prezentacji pomysłów.

Warszawa pozostaje liderem w liczbie powierzchni biurowych w kraju. Dysponuje także szerokim zapleczem coworkingowym, głównie dzięki aktywności sektora biznesu. Mimo to zauważalne są niekorzystne z punktu widzenia twórców i innowatorów zjawiska:

- niska dostępność mikro i małych biur (przewaga biur o dużym metrażu nieodpowiadających na potrzeby MMŚP);
- wysokie koszty najmu powierzchni biurowych (bariera dla firm, które nie osiągnęły stabilności operacyjnej i finansowej);
- wymogi zawierania umów długoterminowych (minimum trzyletnich);
- niska dostępność lokali wysoce specjalistycznych, które umożliwiają przetestowanie rozwiązań (np. laboratoria, hale póltechniczne);
- niska elastyczność samorządów w udostępnianiu pustostanów na nowatorskie działania twórcze.

Sektor nauki dysponuje zapleczem infrastrukturalnym i technicznym. Jednak zakres i jego skala nie są wystarczające dla zaspokojenia potrzeb środowiska naukowego. Zasoby te odpowiadają w niskim zakresie na potrzeby lokalnego rynku innowacji.

Działanie warszawskich IOB nie koncentruje się na zapewnianiu szeroko dostępnej oferty infrastruktury laboratoryjnej i badawczej. Ogranicza to możliwości innowatorów do przetestowania przedsięwzięć, nad którymi pracują. Oferta warszawskich IOB to głównie doradztwo, dostęp do biur oraz wsparcie księgowo i podatkowe.

Kolejnym problemem jest brak współpracy poszczególnych podmiotów (zarówno z sektora IOB, jak i nauki) przy udostępnianiu przestrzeni laboratoryjnych i miejsc do inkubowania. Część z nich oferuje swoje usługi jedynie wąskiej grupie odbiorców. Nie występuje więc efekt synergii, który wynika z dostępności całego wachlarza wsparcia dla każdego z interesariuszy. Dodatkowo, zdiagnozowano brak systematycznej współpracy podmiotów ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów.

M.st. Warszawa umożliwia innowatorom dostęp do przestrzeni biurowych i warsztatowych. Prowadzi trzy miejskie centra biznesu (Centrum Przedsiębiorczości Smolna, Centrum Kreatywności Targowa, Salon Gospodarczy w Pawilonie ZODIAK). Działania te nie wystarczają, by zaspokoić potrzeby wszystkich interesariuszy.

Podsumowanie:

Potrzeby interesariuszy nie są zaspokojone w następującym zakresie:

- możliwość krótkoterminowego wynajmu lokali po przystępnych cenach;
- dostępu do biur o małej powierzchni;
- dostępu do specjalistycznych przestrzeni, które umożliwiają testowanie innowacyjnych rozwiązań (laboratoria, hale półtechniczne);
- dostępu do przestrzeni coworkingowych na części uczelni.

Obszar interwencji 4.: Ułatwienie akceleracji firm

Akceleracja to proces wsparcia rojujących pomysłów biznesowych w przyspieszeniu prac nad ich rozwojem i komercjalizacją. Przedsiębiorcy i twórcy w programach akceleracyjnych otrzymują pakiet wsparcia – dostęp do wiedzy (mentoring, wsparcie praktyków biznesowych), finansowania, sieciowania i pozyskania partnerów biznesowych.

W Warszawie co roku realizowane są liczne programy akceleracyjne. Dostępność bogatej oferty akceleracji jest m.in. efektem polityki władz centralnych przy dofinansowaniu takich programów oraz działań prowadzonych przez korporacje i instytucje otoczenia biznesu. Ofertę uzupełnia również Urząd m.st. Warszawy (miejskie programy akceleracyjne skierowane do innowatorów, w tym do przedsiębiorców sektora kreatywnego). Mimo szerokiej dostępności programów akceleracyjnych, potrzeby interesariuszy są zaspokojone tylko częściowo. Wpływ na to mają dwa czynniki – skala i zakres oferty.

Oferta większości akceleratorów obejmuje głównie doradztwo i mentoring, nie uwzględnia natomiast alokacji środków finansowych na rozwój technologii, prototypowania, weryfikacji hipotez badawczych oraz walidacji i pilotażowania innowacji. Na rynku brakuje także działań postakceleracyjnych – dalszego wsparcia mentorskiego po zakończeniu fazy akceleracji. Sektor nauki nie zajmuje się akceleracją firm. Jego interesariusze są raczej odbiorcami niż inicjatorami tego typu działań.

Podsumowanie:

Potrzeby interesariuszy, które nie są spełnione:

- wsparcie przedakceleracyjne umożliwiające dostosowanie projektu biznesowego do kryteriów kwalifikacji w programach akceleracyjnych;
- poszerzenie oferty części akceleratorów o dodatkowy zakres wsparcia (finansowanie etapu prototypowania, walidacji i pilotażowania innowacji) oraz specjalistycznego doradztwa;
- objęcie opieką postakceleracyjną.

Obszar interwencji 5.: Tworzenie interdyscyplinarnych sieci współpracy podmiotów z sektora naukowego, badawczo-rozwojowego, biznesu i kultury oraz sfery publicznej i społeczności lokalnych, w tym współpraca samorządu z warszawskimi ośrodkami naukowymi i badawczymi

Budowa sprawnie działających sieci współpracy i powiązań strony publicznej, biznesu, nauki i kultury jest kluczowa dla tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Wspieranie interdyscyplinarnych sieci współpracy stanowi jedno z największych wyzwań warszawskiego ekosystemu generowania innowacji.

Innowatorzy i twórcy poszukują dostępu do wiedzy, kontaktów, dobrych praktyk, partnerstw i rynków zbytu. Zarówno w obrębie sektora, w którym działają, jak i poza nim. Realizowanie działań innowacyjnych jedynie w oparciu o współpracę podmiotów wewnątrz sektora, w którym działa innowator, często nie wystarcza. Znacząco też ogranicza możliwości, jakie niesie ze sobą innowacja.

Zakres tego obszaru interwencji obejmuje:

- wspieranie przez różne podmioty i instytucje współpracy wewnątrzsektorowej i międzysektorowej między podmiotami uczestniczącymi w procesie generowania innowacji, w tym poprzez inicjowanie i organizację projektów międzysektorowych;
- budowanie pozytywnego postrzegania tworzenia interdyscyplinarnych sieci współpracy;
- inicjowanie powstawania interdyscyplinarnych zespołów i networking, które umożliwiają współpracę podmiotów sektorów biznesu, nauki, kultury i administracji.

Warszawskie przedsiębiorstwa z sektora biznesu nie wykazują znaczącego zainteresowania tego typu procesami, głównie z powodu braku ich efektywności. Można je osiągnąć tylko, jeśli wystąpi wiele sprzyjających czynników: wspólny cel działania kilku podmiotów, dogodne warunki do nawiązywania relacji międzysektorowych oraz istnienie systemów zachęt.

Sektor nauki, który w dużej mierze powinien korzystać z zalet działań sieciowania i tworzenia interdyscyplinarnych sieci współpracy, przejawia tego rodzaju aktywność w ograniczonym stopniu. W działania włączają się zazwyczaj tylko badacze i studenci z tego samego środowiska akademickiego. Brakuje efektywnej komunikacji pomiędzy różnymi uczelniami, co stanowi istotną barierę dla poprawnego funkcjonowania warszawskiego ekosystemu generowania innowacji. Działania uniwersytetów, które wychodzą poza własną przestrzeń uczelnianą mają zbyt małą skalę i zakres, by zaspokoić potrzeby licznego środowiska akademickiego stolicy.

Wśród IOB należy zwrócić szczególną uwagę na Centra Transferu Technologii (CTT), których głównym celem działalności jest budowa powiązań i kontaktów między badaniami a przemysłem. W Warszawie funkcjonuje zaledwie dziewięć CTT (w przeliczeniu na 100 tys. mieszkańców – w stolicy jest ich mniej niż w wielu innych miastach w Polsce). Zdiagnozowanym problemem jest brak podejmowania przez stołeczne Centra Transferu Technologii proaktywnych

działań w celu identyfikacji potrzeb i wyzwań sektora biznesu wobec nowych technologii. Często wspierają sektor nauki we wdrażaniu rozwiązań, na które nie ma popytu na rynku.

Działania m.st. Warszawy (np. projekty: Naukowa Warszawa, Przeglądy Technologiczne, Creative Mikser) mają pozytywny wpływ na sieciowanie w ekosystemie generowania innowacji w stolicy. Skala działania jest jednak zbyt mała, aby wymiennie oddziaływać na całość ekosystemu.

Przedstawiciele sektora kultury mają potrzebę wsparcia rozwoju relacji między sektorem kultury a sektorem biznesu. Miałyby to pozytywny wpływ na możliwość rozwoju ich działalności. Wzmocniłoby to również powiązania między tym sektorem, a sektorem kreatywnym, który jest naturalnym połączeniem sfery kulturalnej i biznesowej. Równie istotne okazuje się wsparcie współpracy międzysektorowej jeszcze na poziomie kształcenia przez kreowanie projektów międzyuczelnianych.

Podsumowanie:

Analiza oczekiwań interesariuszy i aktywności poszczególnych sektorów wskazuje na potrzebę:

- zintensyfikowania skali powiązań i współpracy pomiędzy interesariuszami każdego z sektorów (zwiększenie stopnia powiązań międzysektorowych):
 - dostęp do wydarzeń sieciujących, na których obecni są interesariusze reprezentujący różne sektory i środowiska;
 - system zachęt do współpracy międzysektorowej;
 - funkcjonowanie narzędzi umożliwiających zgłaszanie innowacyjnych pomysłów;
 - większa wzajemna świadomość działań i potencjału interesariuszy poszczególnych sektorów;
 - istnienie podmiotów w wydajny sposób wspierających transfer rozwiązań między sektorami;
- zwiększenia stopnia współpracy interesariuszy reprezentujących różne branże (np. dyscypliny naukowe) w ramach tego samego sektora (zwiększenie stopnia powiązań wewnątrzsektorowych):
 - system zachęt do współpracy interdyscyplinarnej;
 - organizowanie wydarzeń oraz projektów sieciujących interesariuszy sektora nauki (zarówno pracowników naukowych, jak i studentów), którzy reprezentują różne dyscypliny naukowe.

Obszar interwencji 6.: Stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań, w tym otwarta polityka informacyjna

Samorząd ma narzędzia, które mogą zarówno wspierać istniejące procesy innowacyjne, jak i być katalizatorami nowych inicjatyw dostarczających twórcze rozwiązania. Dotyczy to samodzielnych działań m.st. Warszawy, jak i szeroko pojętej współpracy z interesariuszami reprezentującymi różne sektory. Stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań, w tym otwarta polityka informacyjna, to:

- testowanie rozwiązań we współpracy z użytkownikami miasta, biznesem i stroną publiczną – miastem;
- otwieranie dostępu do danych posiadanych przez Urząd m.st. Warszawy;
- moderowanie dyskusji o trendach rozwojowych, czy dobrych praktykach – realizowane na styku strony publicznej i prywatnej;
- różnego rodzaju partnerstwa finansowe i niefinansowe jako forma wsparcia innowacyjności.

Działania związane z innowacjami, w zakresie opisanym obszarem interwencji, można podzielić na dwa obszary. Pierwszy z nich to sposób działania komórek organizacyjnych m.st. Warszawy. W tym zakresie zdiagnozowano następujące potrzeby:

- zwiększenie świadomości w zakresie prowadzonych działań między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi m.st. Warszawy, wspólne prowadzenie określonych inicjatyw;
- odgórna koordynacja polityki innowacyjnej, która wynika z jasno wyznaczonej odpowiedzialności konkretnej jednostki organizacyjnej za ogół działań;
- stworzenie katalogu działań innowacyjnych podejmowanych przez m.st. Warszawę;
- wypracowanie spójnej wizji sposobu organizacji (zarządzania) działaniami innowacyjnymi dla poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Drugim obszarem są działania Urzędu m.st. Warszawy przy wspieraniu i rozwoju warszawskiego ekosystemu innowacji:

- skierowane do interesariuszy wszystkich zidentyfikowanych sektorów – biznesu, nauki, kultury i IOB;
- mające na celu poprawę jakości życia użytkowników miasta.

Wśród wdrożonych projektów warto wskazać rozwiązania: e-administracja, centrum kontaktu Warszawa19115, działania związane z udostępnianiem danych przez samorząd (np. lokalizacje pojazdów Tramwajów Warszawskich, rozkłady komunikacji publicznej, umiejscowienie hotspotów oferowanych przez urząd).

Podsumowanie:

M.st. Warszawa powinno odpowiedzieć na szereg potrzeb związanych ze sposobem funkcjonowania wewnętrznych komórek organizacyjnych. Istotne dla funkcjonowania warszawskiego ekosystemu generowania innowacji będzie sukcesywne zakończenie rozpoczętych przez m.st. Warszawę procesów wdrożeniowych innowacyjnych rozwiązań (np. z zakresu smart city) i ich bieżąca ewaluacja, a także projektowanie kolejnych.

3.2 Rekomendacje wynikające z przeprowadzonej diagnozy

Zdiagnozowane potrzeby interesariuszy programu, wnioski płynące z analizy SWOT, benchmarków miast referencyjnych oraz skatalogowanych dobrych praktyk stały się podstawą do zdefiniowania 19 wyzwań oraz rekomendacji dla kierunków działań m.st. Warszawy do podjęcia w ramach „Programu generujemy innowacje”.

Wyzwania oraz rekomendowane kierunki działań przedstawiono w tabelach. Zawierają one uwagi o dotychczasowych działaniach m.st. Warszawy, które w ramach poszczególnych obszarów interwencji przyczyniają się pozytywnie do funkcjonowania ekosystemu generowania innowacji. Większość z nich powinna być brana pod uwagę przy planowaniu działań prowadzących do poprawy funkcjonowania ekosystemu.

Tabela 2. Obszar interwencji 1.: Wsparcie informacyjne i doradcze dla twórców i innowatorów ułatwiające weryfikację i rozwijanie pomysłów

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|--|--|
| Umożliwianie przedsiębiorcom walidacji ich pomysłów przez ekspertów. | Wspieranie programów mentorskich – aktywizacja doświadczonych ludzi biznesu przez stworzenie sieci miejskich mentorów (umożliwiającej m.in. ewaluację innowacyjnych pomysłów początkujących twórców). |
| Zwiększenie kompetencji przedsiębiorców w zakresie rozwoju innowacji. | Rozwój kompetencji projektowania i wdrażania innowacji wśród warszawskich przedsiębiorców (doradztwo np. dotyczące ochrony własności intelektualnej, prawa, marketingu, sprzedaży, modelu biznesowego, skalowalności, budowa kompetencji korzystania z instrumentów wsparcia). |
| Zwiększenie świadomości przedsiębiorców o dostępności instrumentów finansowania. | Realizowanie przez m.st. Warszawę działań informacyjnych o dostępności źródeł oferowanych przez jednostki zewnętrzne. Pełnienie roli pierwszego punktu kontaktowego dla przedsiębiorców – szczególnie w sytuacji braku wystarczającej wiedzy interesariuszy zainteresowanych dostępnością źródeł finansowania. W przypadku dostępności środków i podjęcia stosownych decyzji, m.st. Warszawa może oferować wsparcie z własnych środków, np. na aktywizację zawodową ze środków Urzędu Pracy, czy wręcz jako inwestor startupów generujących inicjatywy ważne dla rozwoju miasta. |

Oferta szkoleniowo-doradcza Centrum Przedsiębiorczości Smolna i Centrum Kreatywności Targowa to przykładowe projekty m.st. Warszawy w zakresie działań informacyjnych i doradczych samorządu. Działania te należy kontynuować. Można je wzbogacić o specjalną ofertę dedykowaną dla twórców i innowatorów.

Tabela 3. Obszar interwencji 2.: Promowanie i premiowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|---|---|
| Wspieranie rozwoju perspektywicznych przedsięwzięć innowacyjnych. Intensywniejsze niż dotąd działania promocyjne. | Wypracowanie zasad wiarygodnego doboru przedsięwzięć innowacyjnych do promocji. |
| | Zaprojektowanie systemu zachęt do promocji perspektywicznych przedsięwzięć przez m.st. Warszawę, tak by zapewnić zainteresowanie potencjalnych konsumentów, odbiorców usług, inwestorów, ekspertów i praktyków biznesu. |
| | Określenie środków i kanałów komunikacji do promocji przedsięwzięć innowacyjnych. Wypracowanie planu przekazywanych treści celem zapewnienia spójności przekazu i zgodność komunikatów z założeniami strategicznego rozwoju miasta. |
| | Wykonanie innych niezbędnych działań, w tym zidentyfikowanie możliwych partnerstw, elementów systemu realizacji zadań związanych ze wsparciem promocyjnym twórców i innowatorów. |

M.st. Warszawa realizuje liczne inicjatywy związane z promocją i premiowaniem:

- Mazowiecki Fundusz Poręczeń Kredytowych;
- programy stypendialne dla sektora kultury oraz naukowców;
- współorganizacja wydarzeń promujących ekosystem innowacji (np. Creative Mikser, Innowator Mazowska, Wolves Summit, Aulery, Element Talks, InnoShare, Women in Tech, Festiwal Cyfryzacji).

Działania te stanowią ważny czynnik wspierania stołecznego ekosystemu innowacji. Wymagają jednak ujęcia w kompleksowy plan promocji rozszerzony o dodatkowe aktywności dla stołecznych twórców i innowatorów.

Tabela 4. Obszar interwencji 3.: Dostęp do miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|---|--|
| Zwiększenie dostępności powierzchni eventowej, w tym konferencyjnej. | Prace nad wyborem formuły realizacji własnej inwestycji – pogłębiona analiza potrzeby rynkowej. Przygotowanie inwestycji poprzez: opracowanie dokumentacji, wybór terenu inwestycyjnego oraz modelu realizacji inwestycji. |
| | Analiza możliwości zapewnienia niezbędnej infrastruktury z wykorzystaniem obiektów zewnętrznych (obcych) – analiza dostępnych na rynku obiektów kubaturowych oraz prawnych sposobów wyboru partnera prywatnego. Przeprowadzenie odpowiednich procedur i negocjacji. |
| Zwiększenie dostępności inkubatorów technologicznych, w tym umożliwiających testowanie rozwiązań. | Przeprowadzenie prac koncepcyjno-analitycznych dla stworzenia dostępu do infrastruktury niezbędnej dla tworzenia innowacji. Analiza potrzeb i obszarów merytorycznych prac realizowanych w inkubatorach technologicznych oraz możliwości technologicznych koniecznych do alokacji zasobów technicznych i ludzkich. |
| | Pozyskanie finansowania na realizację zadań zwiększających dostępności inkubatorów technologicznych, w tym umożliwiających testowanie rozwiązań. |

W Warszawie rynek przestrzeni konferencyjnych i biurowych (w tym coworkingów) rozwija się bardzo dynamicznie, jest on zagospodarowany przez podmioty komercyjne. W zakresie dostępu do miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów, Urząd m.st. Warszawy powinien m.in. zwiększyć powierzchnię na organizację wydarzeń oraz dostępność inkubatorów technologicznych. Obecnie te zadania realizują miejskie centra biznesu: Centrum Przedsiębiorczości Smolna, Centrum Kreatywności Targowa, Salon Gospodarczy w Pawilonie Zodiak. W fazie koncepcyjnej znajdują się również projekty WawaLab i Centrum Kreatywności Nowa Praga, które mają ułatwić współpracę Urzędu m.st. Warszawy z otoczeniem na rzecz przyciągania i testowania innowacji dla inteligentnego rozwoju miasta.

Tabela 5. Obszar interwencji 4.: Ułatwienie akceleracji firm

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|--|--|
| Obejmowanie startupów wsparciem po ukończeniu programu akceleracyjnego. | Określenie zestawu cech, parametrów, na podstawie których można będzie wybrać startupy do dalszego wsparcia po zakończonym programie akceleracyjnym. |
| | Określenie założeń systemu opieki nad startupami, które zakończyły z powodzeniem proces akceleracji. |
| | Prace analityczno-koncepcyjne przy wyborze modelu wsparcia startupów. Określenie sposobu realizacji zadań oraz wielkości i charakteru wsparcia. |
| | Uruchomienie systemu wsparcia, pozyskanie ew. partnerów, finansowania, ekspertów, zasad wyboru partnerów i nadzoru nad właściwym działaniem systemu. |
| Wykorzystanie potencjału współpracy m.st. Warszawy z IOB/sektorem biznesu. | Prace koncepcyjno-analityczne przy przygotowaniu założeń akceleracji realizowanej we współpracy z IOB/sektorem biznesu (identyfikacja obszarów akceleracji oraz monitoringu efektów). |
| | Informacja o partnerstwach i rekrutacja do nich (pozyskanie partnerów poprzez ich identyfikację, zawarcie stosownych porozumień prawno-finansowych). |
| | Pozyskanie finansowania na realizację programów akceleracyjnych we współpracy z IOB/sektorem biznesu. |
| Wykorzystywanie w działaniach m.st. Warszawy rozwiązań wypracowanych przez warszawskie startupy i akceleratory oraz naukowców (np. smart city, polityki społeczne, polityka kulturalna). | Określenie możliwości i zakresu wsparcia dla przedsięwzięć innowacyjnych. Stworzenie mapy profili działalności startupów, modelu ich oceny i zasad kwalifikacji do wsparcia. Weryfikacja możliwości finansowych. |
| | Identyfikacja metod realizowanego wsparcia, jego czasu, charakteru, a także spodziewanych rezultatów (np. wsparcie w testowaniu, skalowaniu, finansowaniu oraz wdrożeniu produktu proponowanego przez startup; identyfikacja obszarów/wyzwań w mieście, które mogłyby zostać rozwiązane przez usługi/produkty proponowane przez startupy). |

Zdefiniowano trzy kluczowe wyzwania akceleracji, na które powinno odpowiedzieć m.st. Warszawa. Realizowane do tej pory programy akceleracyjne (m.in. WarsawBooster i Startup Art) czy Przeglądy Technologiczne mogą stanowić dobrą podstawę do projektowania i rozwoju części rekomendowanych kierunków działań. Zdobyte przez te inicjatywy wiedza, doświadczenie oraz rozpoznawalność sprawiają, że w przypadku części wyzwań prawdopodobnie bardziej wydajne będzie ich rozwijanie, niż projektowanie nowych od zera.

Tabela 6. Obszar interwencji 5.: Tworzenie interdyscyplinarnych sieci współpracy podmiotów z sektora naukowego, badawczo-rozwojowego, biznesu i kultury oraz sfery publicznej i społeczności lokalnych, w tym współpraca samorządu z warszawskimi ośrodkami naukowymi i badawczymi

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|--|---|
| Wykorzystanie potencjału użytkowników miasta (w tym mieszkańców) poprzez usprawnienie komunikacji miasta | Konsultacje z użytkownikami miasta, projektowanie usług dla użytkowników miasta. |
| | Prace analityczno-koncepcyjne przy stworzeniu systemu zachęt, rozwiązań przy komunikacji z użytkownikami. |

„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|--|---|
| w zakresie zgłaszania nowatorskich pomysłów wpływających na jego rozwój. | Stworzenie założeń systemu oceny pomysłów i ich wykonalności. Wypracowanie metodyki pracy nad wyzwaniami i ich rozwiązaniami w mieście. Komunikowanie o realizowanych projektach i źródłach pochodzenia pomysłów (zachęta dla kolejnych pomysłodawców). |
| Zacieśnienie kooperacji m.st. Warszawy i naukowców w formie platform współpracy. | Informowanie o potencjale naukowym Warszawy i obszaru metropolitalnego. Aktywne uczestnictwo władz miasta w spotkaniach, konferencjach środowiska naukowego. Identyfikacja i udostępnianie informacji o wyzwaniach stojących przed miastem (jego użytkownikami i Urzędem), które mogą stać się inspiracją dla środowiska naukowego. Działanie na rzecz podniesienia skuteczności aplikowania o środki dystrybuowane spoza kraju, a przeznaczone na działalność innowacyjną. Wsparcie lokalowe lub finansowe przy organizacji np. konferencji naukowych, szczególnie tych skupiających przedstawicieli środowisk różnych uczelni, instytutów – np. konferencji tematycznych. |
| Stworzenie platform współpracy między miastem a przedsiębiorcami. | Identyfikacja potrzeb, które mogą stać się inspiracją dla środowiska biznesowego i być przedmiotem wspólnych projektów. Zdefiniowanie potencjalnych partnerów, testowanie zainteresowania i możliwych opcji zaspokojenia potrzeby. Stała analiza i tworzenie ew. rekomendacji w zakresie usług świadczonych przez IOB. Stworzenie systemu oceny zapotrzebowania na określone typy wsparcia i elementy oferty. Kontynuacja prac m.st. Warszawy nad optymalnymi ramami współpracy z przedsiębiorcami. Stworzenie np. procedur formalnych, zasad i zakresu komunikacji (w odniesieniu do partnerstw niefinansowych, itp.). |
| Zintensyfikowanie współpracy na linii nauka-biznes. | Prowadzenie działań analityczno-koncepcyjnych, by sieciować środowiska nauki i biznesu. Identyfikacja kluczowych podmiotów z obu środowisk oraz obszarów możliwego wsparcia ze strony Warszawy. |
| Zwiększenie możliwości nawiązywania kontaktów biznesowych (szczególnie z perspektywy innowacyjnych przedsiębiorców). | Prace koncepcyjno-analityczne przy stworzeniu infrastruktury poprawiającej sieciowanie. Opracowanie dokumentacji studium, koncepcyjnej, architektonicznej (jeśli zasadne) dla założeń merytorycznych, finansowych, lokalizacyjnych czy prawno-organizacyjnych. |
| Zwiększenie stopnia współpracy pomiędzy sektorem kultury i pozostałymi sektorami, w tym przede wszystkim z sektorem biznesu. | Prowadzenie działań analityczno-koncepcyjnych zmierzających do sieciowania środowisk kultury i biznesu. Identyfikacja obszarów wsparcia, kluczowych uczestników rynku, form jego realizacji i możliwości/ograniczeń z tym związanych. |
| Zintensyfikowanie poziomu współpracy studentów i naukowców pochodzących z różnych środowisk i placówek. | Prace koncepcyjno-analityczne w zakresie sieciowania. Identyfikacja obszarów wsparcia, kluczowych uczestników rynku, form jego realizacji i możliwości/ograniczeń z tym związanych. |

M.st. Warszawa prowadzi szereg działań, które umożliwiają podmiotom z różnych sektorów nawiązywanie współpracy oraz budowanie sieci networkingowych. Obserwacja skali potrzeb warszawskiego ekosystemu generowania innowacji wskazuje, że powinny być one kontynuowane oraz rozwijane (dla tego obszaru interwencji zdefiniowano najwięcej wyzwań). Do realizowanych aktywności należy: Living Lab, spotkania networkingowe, Przeglądy Technologiczne, Creative Mikser, Giełda Zagadnień Badawczych, współorganizacja wydarzeń promujących ekosystem innowacji. Wyzwaniem pozostaje budowa interdyscyplinarnych sieci współpracy.



Tabela 7. Obszar interwencji 6.: Stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań, w tym otwarta polityka informacyjna

| Wyzwania | Rekomendowane kierunki działań |
|--|---|
| Przeгляд struktury organizacji procesów zachodzących w wewnętrznych komórkach m.st. Warszawa w zakresie działań związanych z innowacyjnością. | Zwiększenie świadomości o prowadzonych działaniach przez poszczególne komórki organizacyjne m.st. Warszawy. Wspólne prowadzenie inicjatyw. |
| | Odgórna koordynacja polityki innowacyjnej, wynikająca z jasno wyznaczonej odpowiedzialności konkretnej jednostki organizacyjnej za ogół działań. |
| | Stworzenie katalogu wszystkich działań innowacyjnych podejmowanych przez m.st. Warszawę. |
| | Wypracowanie spójnej wizji poszczególnych jednostek organizacyjnych dla sposobu organizacji (zarządzania) działaniami innowacyjnymi. |
| Zwiększenie popularności Warszawy jako miasta innowacyjnego i przyjaznego biznesowi oraz nauce na arenie lokalnej, krajowej i międzynarodowej. | Określenie celów do osiągnięcia w zakresie zbudowania wizerunku oraz katalogu narzędzi, komunikatów, odbiorców komunikatów. |
| | Stworzenie jednolitego dokumentu określającego zasady promocji gospodarczej Warszawy. |
| Podniesienie stopnia świadomości użytkowników miasta w zakresie działań samorządu w obszarze innowacyjności i smart city. | Zbudowanie bazy wiedzy o własnych działaniach. Promocja planów wynikających z dokumentów strategicznych. |
| | Pokazywanie użytkownikom funkcjonalności wdrażanych rozwiązań. Wskazanie obszarów, na których rozwiązania innowacyjne mogą być testowane z partnerami prywatnymi. |
| | Inne działania komunikacyjne, edukacyjne i konsultacyjne zachęcające użytkowników do włączenia się w proces tworzenia środowiska innowacyjnego i innowacji. |
| Wykorzystanie przez m.st. Warszawę potencjału innowacyjnego u mikro i małych przedsiębiorców jako dostawców rozwiązań innowacyjnych podlegających testowaniu i skalowaniu przez m.st. Warszawę (np. z obszaru smart city). | Przygotowanie programów zachęt, narzędzi i zakresu komunikacji marketingowej dla grupy docelowej. |
| | Identyfikacja obszarów wsparcia wartościowego dla odbiorców, które będzie uzupełnieniem oferty rynku komercyjnego i usług świadczonych przez np. administrację centralną. |
| | Sprawne zarządzanie procesem aktywizacji (określenie ról, odpowiedzialności, dobór osób realizujących projekt). |

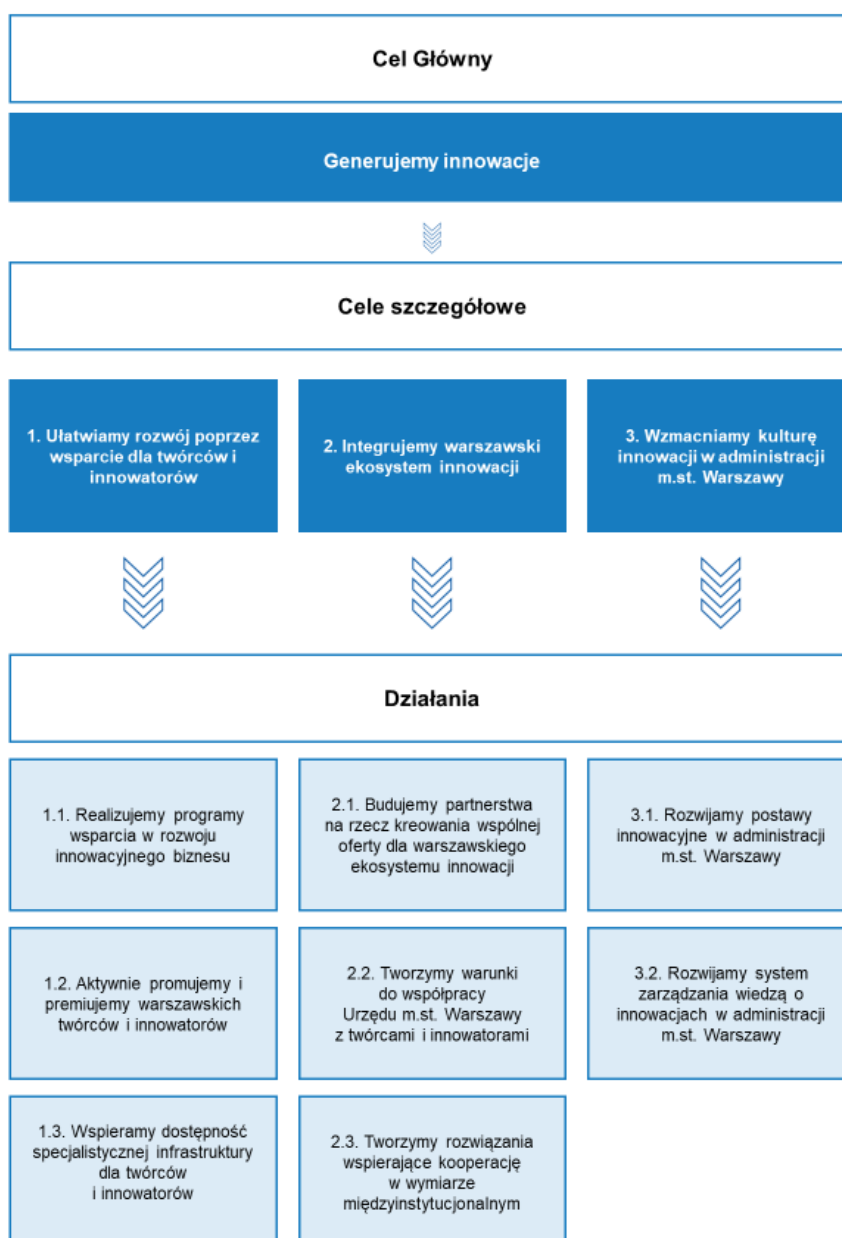
Działania m.st. Warszawy są obecnie ukierunkowane na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz cyfryzację usług miejskich. Pozytywnie oceniane są projekty udostępniania danych – Otwarte dane po warszawsku oraz rozwijanie pakietu e-usług ułatwiających wielopłaszczyznowe korzystanie z usług publicznych przy wykorzystaniu usług mobilnych (np. Virtual WOF, e-opieka, Moje 19115). Problemem pozostaje niewystarczająca promocja innowacyjnych inicjatyw podejmowanych przez samorząd. Brak też spójnej wizji, jak poszczególne jednostki organizacyjne mają organizować (zarządzać) działaniami innowacyjnymi. Warto stworzyć ogólną identyfikację wyzwań dla Urzędu m.st. Warszawy w zakresie rozwiązań innowacyjnych.

4 Cele i działania programu

Przez cel główny programu, którym jest generowanie innowacji, rozumie się zapewnienie w Warszawie jak najlepszych warunków do tworzenia, testowania i rozwijania nowatorskich pomysłów biznesowych, naukowych, artystycznych i społecznych przy wykorzystaniu współpracy między różnymi podmiotami i instytucjami.

Program wyznacza trzy cele szczegółowe, które wskazują sposób realizacji celu głównego. Każdy z celów szczegółowych zawiera działania, wzajemnie ze sobą powiązane i wspierające się. Każdemu z działań przypisane są określone typy projektów. Schemat ilustrujący strukturę celów szczegółowych oraz działań przedstawiono poniżej.

Rysunek 2. Drzewo celów szczegółowych i działań



Źródło: opracowanie własne



Wskaźnikiem realizacji celu operacyjnego 4.2. Generujemy innowacje, wskazanym na poziomie strategii jest: **odsetek przedsiębiorców z sektorów innowacyjnego i kreatywnego zadowolonych z warunków do generowania i rozwoju innowacji**. Określa on udział firm udzielających odpowiedzi „bardzo dobrze” lub „raczej dobrze” na pytanie: „Jak oceniają Państwo warunki do tworzenia i rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach w Warszawie”? Wartość bazowa wskaźnika w roku 2016 wynosiła 64%. Docelowo, do roku 2030 planuje się osiągnięcie wartości wskaźnika na poziomie 80%. Źródłem danych jest Barometr Gospodarczy.

Wskaźnik realizacji celu głównego:

- Odsetek przedsiębiorców z sektorów innowacyjnego i kreatywnego zadowolonych z warunków do generowania i rozwoju innowacji

Wartość docelowa w roku 2025: 71% (wartość bazowa w roku 2020: 58%; spadek w stosunku do 2019 r. o 10 pkt procentowych)

4.1 Cel szczegółowy 1 – Ułatwiamy rozwój poprzez wsparcie dla twórców i innowatorów

Stołeczny ekosystem innowacji rozwija się dynamicznie dzięki twórcom i innowatorom wprowadzającym na rynek nowatorskie rozwiązania. Aby mieli oni szansę doskonalić się, potrzebują specjalistycznego wsparcia w prowadzeniu działalności i rozwijaniu swojej twórczości. Warszawa chce być miastem zapewniającym najlepsze warunki do rozwoju nowatorskich pomysłów. Dlatego też zaproponowane w ramach niniejszego celu działania mają ułatwić dostęp do proinnowacyjnych usług wsparcia świadczonych przez m.st. Warszawę i jej partnerów.

Usługi te obejmą doskonalenie wiedzy i kompetencji twórców i innowatorów oraz kompleksową opiekę akceleracyjną. Realizacja celu będzie możliwa dzięki stworzeniu systemu promowania i premiowania twórców i innowatorów. W ramach realizacji celu zakłada się również stworzenie odpowiednich warunków infrastrukturalnych umożliwiających prototypowanie i testowanie rozwiązań, a także ułatwienie dostępu do zasobów miasta oraz budowę ścieżki współpracy samorządu z twórcami kultury, naukowcami, startupami oraz firmami kreatywnymi i innowacyjnymi.

Cel ten zostanie zrealizowany poprzez następujące działania:

- Działanie 1.1. Realizujemy programy wsparcia w rozwoju innowacyjnego biznesu,
- Działanie 1.2. Aktywnie promujemy i premujemy warszawskich twórców i innowatorów,
- Działanie 1.3. Wspieramy dostępność specjalistycznej infrastruktury dla twórców i innowatorów.

Za realizację celu odpowiada biuro Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za politykę gospodarczą. Katalog realizatorów - kluczowych partnerów zewnętrznych i wewnętrznych - wskazany jest w rozdziale 7.1.

„Odpowiedzialność za realizację programu”. Katalog ten będzie aktualizowany w toku rozszerzania portfela projektów.

Wskaźnik realizacji celu szczegółowego 1:

- Odsetek przedsiębiorców sektorów innowacyjnego i kreatywnego zadowolonych ze wsparcia w rozpoczęciu i rozwoju działalności, na poziomie co najmniej dobrym

Wartość docelowa w roku 2025: 75% (wartość bazowa w roku 2020: 45%)

Działanie 1.1. – Realizujemy programy wsparcia w rozwoju innowacyjnego biznesu

Stworzenie kompleksowej oferty wsparcia merytorycznego w rozwoju innowacyjnego biznesu ułatwi twórcom i innowatorom dostęp do informacji o instrumentach i formach wsparcia oraz poruszanie się po ofercie proponowanej przez warszawski ekosystem innowacji. Działanie odpowiada na zgłaszane przez twórców i innowatorów potrzeby specjalistycznych szkoleń, opieki mentorskiej oraz walidacji pomysłów biznesowych. Cenny jest dla nich również dostęp do informacji o możliwościach wsparcia finansowego.

→ Typy projektów

W ramach działania planowane są trzy typy projektów mających na celu objęcie startupów oraz firm kreatywnych i innowacyjnych kompleksowym wsparciem akceleracyjnym: pre-akceleracją, akceleracją i post-akceleracją.

Pre-akceleracja obejmuje pomoc twórcom i innowatorom w rozwoju ich pomysłu biznesowego oraz w doprecyzowaniu modelu biznesowego. Przykładowymi projektami mogą być te zakładające specjalistyczne doradztwo i szkolenia w zakresie prowadzenia oraz rozwoju działalności innowacyjnej i kreatywnej, modelowania procesów biznesowych, ochrony własności intelektualnej, prawa, marketingu.

W ramach działania mogą być podejmowane również projekty służące akceleracji, której celem jest przyspieszenie rozwoju projektów biznesowych, zwiększające szanse na ich wdrożenie na rynku. Akceleracja obejmuje kilkumiesięczny program kompleksowego wsparcia merytorycznego z zakresu rozwoju biznesu, zawierający szkolenia oraz mentoring i doradztwo specjalistyczne.

Działanie obejmuje także projekty post-akceleracyjne zakładające wsparcie firm, które przeszły przez programy akceleracyjne. Wsparcie to ma pozwolić na kontynuowanie działalności, wdrożenie rozwiązań, promocję w środowisku inwestorskim, pozyskanie finansowania. Post-akceleracja powinna obejmować budowanie kompetencji w zakresie korzystania z dostępnych instrumentów wsparcia finansowego oraz programy wsparcia eksperckiego i mentorskiego umożliwiające walidację pomysłów biznesowych.

→ Powiązania z innymi programami

Działanie powiązane jest z celem **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu**, który zakłada podstawowe wsparcie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej dla wszystkich osób planujących otwarcie i rozwój działalności gospodarczej w Warszawie, niezależnie od profilu działalności. Działanie koresponduje również z celem **4.1. Rozwijamy nasz twórczy potencjał**, obejmującym rozwój kompetencji użytkowników miasta, w tym praktyczną naukę przedsiębiorczości i współdziałania oraz rozwijanie praktycznych umiejętności bezpiecznego korzystania z technologii. Uzupełnieniem dla działania są także założenia celu **4.4. Inspirujemy świat** uwzględniające m.in. internacjonalizację warszawskich firm.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 1.1.:

- Liczba uczestników szkoleń - startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 495)
- Liczba rund akceleracji (wartość docelowa w 2025 roku: 5)
- Liczba szkoleń dla startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 248)
- Liczba godzin konsultacji doradczych dla startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 710)

Działanie 1.2. – Aktywnie promujemy i premiuje warszawskich twórców i innowatorów

Budowa silnego ekosystemu innowacji wymaga promowania i premiowania działalności lokalnych twórców i innowatorów. Zgodnie ze zgłaszanymi potrzebami, oczekują oni od m.st. Warszawy wsparcia komunikacyjnego dla pozyskania kontaktów z potencjalnymi inwestorami oraz korporacjami. Wśród oczekiwań wskazują także możliwość promowania warszawskich „jednorożców” na wydarzeniach branżowych. Jednym z podnoszonych wyzwań jest także wsparcie m.st. Warszawy w zakresie premiowania, czyli nagradzania oraz pozyskiwania środków na rozwój przedsięwzięć innowacyjnych i kreatywnych. Działanie wzmocni wizerunek Warszawy jako metropolii przyjaznej dla biznesu i innowacji.

→ Typy projektów

Bazując na wynikach raportu „Obszary doskonałości gospodarczej aglomeracji warszawskiej do 2040 roku” oraz inteligentnych specjalizacjach wskazanych w RIS Mazovia, m.st. Warszawa opracuje system kwalifikacji podmiotów do działań promocyjnych i premiujących. Kolejnym krokiem może być stworzenie katalogu narzędzi do promowania i premiowania warszawskich twórców i innowatorów.

Zakłada się, że m.st. Warszawa będzie kontynuowało działania polegające na organizowaniu i współorganizowaniu wydarzeń i konkursów wspierających rozwój innowacyjnej gospodarki, nauki i przemysłów kreatywnych. Działanie może obejmować także prowadzenie działań promocyjnych, informacyjnych i marketingowych wspierających warszawski ekosystem innowacji. Zaleca się również podejmowanie projektów służących stworzeniu instrumentów finansowych wspierających działalność innowacyjną i kreatywną.

→ Powiązania z innymi programami

Działanie stanowi poszerzenie oferty zaproponowanej w programie dla celu **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu** dotyczącej promowania samej idei przedsiębiorczości, a także premiowania sukcesów warszawskich MŚP i biznesów odpowiedzialnych społecznie. Zaplanowane w ramach „Programu generujemy innowacje” działania promocyjne i premiujące, koncentrujące się na twórcach i innowatorach, mają również ułatwić budowanie marki gospodarczej miasta zaplanowanej w ramach celu **4.3. Przyciągamy talenty i liderów** (promocja marki gospodarczej stolicy, organizacja wydarzeń gospodarczych o zasięgu międzynarodowym, kreowanie marki miasta jako miejsca, w którym warto rozwijać twórczy potencjał oraz miejsca dobrego do pracy i nauki). Sukcesy stołecznych twórców i innowatorów będą również promowane na arenie międzynarodowej w ramach działań przewidzianych dla realizacji celu **4.4. Inspirujemy świat**.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 1.2.:

- Liczba wydarzeń promujących startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 20)
- Liczba wydarzeń premiujących startupy, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 10)
- Liczba uczestników wydarzeń promujących startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 4000)
- Liczba uczestników wydarzeń premiujących startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 500)
- Liczba materiałów informacyjno-promocyjnych z obszaru ekosystemu generowania innowacji w Warszawie (wartość docelowa w 2025 roku: 5)

- Wysokość nakładów na wydarzenia z obszaru ekosystemu generowania innowacji organizowane przez m.st. Warszawę (wartość docelowa w 2025 roku: 2.390.000,00)

Działanie 1.3. – Wspieramy dostępność specjalistycznej infrastruktury dla twórców i innowatorów

Sprawnie działający ekosystem generowania innowacji powinien zapewniać twórcom i innowatorom przestrzeń do codziennej pracy oraz możliwość korzystania ze specjalistycznych przestrzeni do testowania pomysłów.

→ Typy projektów

Działanie skupia projekty polegające na umożliwieniu twórcom i innowatorom dostępu do krótkoterminowego najmu przestrzeni biurowych po przystępnych cenach (coworkingi, biura, sale szkoleniowe i warsztatowe). W ramach działania mogą być podejmowane projekty zmierzające do wypracowania i wdrożenia nowych modeli formalno-prawnych, które umożliwiają wykorzystanie wolnych przestrzeni miejskich (np. pustostanów) na realizację projektów warszawskich twórców i innowatorów.

W ramach działania podejmowane mogą być również projekty mające na celu zwiększenie dostępności specjalistycznych przestrzeni (typu laboratoria, hale póltechniczne) umożliwiających prototypowanie i testowanie innowacyjnych rozwiązań wypracowywanych przez startupy.

Rekomendowanym kierunkiem aktywności jest także podjęcie przez m.st. Warszawę prac koncepcyjno-analitycznych w zakresie stworzenia systemu umożliwiającego dostęp do istniejącej już infrastruktury niezbędnej dla tworzenia i testowania innowacji. Warszawa może również wspierać proces powstawania i rozbudowy parków technologicznych i/lub stref laboratoriów.

→ Powiązania z innymi programami

Udostępnianie specjalistycznej infrastruktury stanowi uzupełnienie działań przewidzianych w „Programie przedsiębiorcza Warszawa” (cel **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu**) w zakresie zapewniania przestrzeni dla MŚP w Warszawie. Koresponduje również z planowanymi w ramach celu **4.3. Przyciągamy talenty i liderów** projektami inwestycyjnymi służącymi tworzeniu w stolicy przestrzeni targowo-konferencyjnej.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 1.3.:

- Liczba biur udostępnianych przez m.st. Warszawę dla startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 45)
- Liczba sal udostępnianych przez m.st. Warszawę dla startów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 240)
- Liczba podmiotów korzystających z infrastruktury biurowej lub specjalistycznej udostępnianej przez m.st. Warszawę - startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 62)
- Liczba inicjatyw podjętych przez m.st. Warszawę z zakresu zwiększenia dostępności infrastruktury biurowej lub specjalistycznej (wartość docelowa w 2025 roku: 2)

4.2 Cel szczegółowy 2 – Integrujemy warszawski ekosystem innowacji

Budowa sprawnie działających sieci współpracy i powiązań strony publicznej, biznesu, nauki i kultury jest kluczowa dla tworzenia gospodarki opartej na wiedzy oraz jej rozwoju. Cel „Integrujemy warszawski ekosystem innowacji” zwiększy

poziom i jakość współpracy samorządu oraz warszawskich środowisk biznesu, nauki, kultury, IOB w budowaniu miasta przyjaznego innowacyjnemu rozwojowi.

Wykorzystanie potencjału współpracy Urzędu m.st. Warszawy z instytucjami pozwoli na zwiększenie poziomu wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy różnymi środowiskami. Umożliwi tworzenie wspólnej z partnerami Urzędu m.st. Warszawy oferty rozwoju warszawskiego ekosystemu innowacji. Przyczyni się też do budowy interdyscyplinarnych zespołów projektowych. Ułatwi nawiązywanie międzybranżowych i międzyinstytucjonalnych kontaktów. Realizacja celu pozwoli również na włączanie przedstawicieli ww. sektorów we współdecydowanie o aktualnych i przyszłych kierunkach rozwoju innowacyjnego miasta.

Cel ten zostanie zrealizowany poprzez następujące działania:

- Działanie 2.1. Budujemy partnerstwa na rzecz kreowania wspólnej oferty dla warszawskiego ekosystemu innowacji,
- Działanie 2.2. Tworzymy warunki do współpracy Urzędu m.st. Warszawy z twórcami i innowatorami,
- Działanie 2.3. Tworzymy rozwiązania wspierające kooperację w wymiarze międzyinstytucjonalnym.

Za realizację celu odpowiada biuro Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za politykę gospodarczą. Katalog realizatorów - kluczowych partnerów zewnętrznych i wewnętrznych - wskazany jest w rozdziale 7.1. „Odpowiedzialność za realizację programu”. Katalog ten będzie aktualizowany w toku rozszerzania portfela projektów.

Wskaźnik realizacji celu szczegółowego 2:

- Odsetek firm współpracujących z podmiotami z innych sektorów lub posiadających możliwość podjęcia takiej współpracy.

Wartość docelowa w roku 2025: 40% (wartość bazowa w roku 2020: 21%)

Działanie 2.1. – Budujemy partnerstwa na rzecz kreowania wspólnej oferty dla warszawskiego ekosystemu innowacji

Działanie obejmuje promowanie i nawiązywanie współpracy pomiędzy Urzędem m.st. Warszawy a korporacjami, instytucjami otoczenia biznesu i sektorem nauki realizującymi cele programu. Przyczyni się ono do poprawy zarówno jakości oferty skierowanej do startupów, spin-offów, firm innowacyjnych i kreatywnych, jak i lepszego dopasowania jej zakresu oraz kanałów dotarcia do interesariuszy. Doświadczenia oraz dostępne zasoby ludzkie i infrastrukturalne potencjalnych partnerów m.st. Warszawy mogą okazać się nieocenione w kontekście realizacji założeń tego celu.

→ Typy projektów

Urząd m.st. Warszawy powinien podejmować inicjatywy mające na celu nawiązywanie współpracy z korporacjami, instytucjami naukowymi i IOB w zakresie integracji i wspólnego promowania oferty tworzącej katalog wsparcia dla warszawskich twórców i innowatorów. Zakres współpracy może obejmować wzajemną promocję oferty podmiotów ekosystemu generowania innowacji, wspólną realizację projektów, wykorzystywanie lub udostępnianie zasobów (np. przestrzeń, miejsca do testowania innowacji, eksperci). W ramach działania rekomenduje się również uczestniczenie wraz z biznesem, uczelniami i IOB we wspólnych projektach (w tym międzynarodowych) oraz budowę interdyscyplinarnych zespołów projektowych.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 2.1.:

- Liczba inicjatyw podjętych przez m.st. Warszawę z partnerami zewnętrznymi w zakresie budowania wspólnej oferty ekosystemu generowania innowacji (wartość docelowa w 2025 roku: 30)

Działanie 2.2. – Tworzymy warunki do współpracy Urzędu m.st. Warszawy z twórcami i innowatorami

Działanie stanowi odpowiedź na zidentyfikowany w ramach diagnozy problem, którym jest brak jasno określonej ścieżki współpracy twórców i innowatorów z samorządem w zakresie testowania i wdrażania innowacyjnych projektów. Skomplikowany system organizacyjny Urzędu m.st. Warszawy stanowi barierę w dotarciu do jednostek potencjalnie mogących wesprzeć innowacyjne rozwiązania. Ograniczeniem są również bariery formalno-prawne uniemożliwiające szybkie działania administracji. Zasoby materialne i niematerialne będące w dyspozycji m.st. Warszawy mogą stać się narzędziami, których udostępnienie pomogłoby twórcom i innowatorom w rozwoju ich pomysłów oraz przetestowaniu swoich rozwiązań.

→ Typy projektów

Działanie obejmuje stworzenie i wdrożenie modelu wykorzystywania w działaniach m.st. Warszawy rozwiązań wypracowanych przez warszawskich twórców i innowatorów. Wymaga ono od Urzędu m.st. Warszawy m.in.: identyfikacji wyzwań i potrzeb Warszawy, na które odpowiedź mogą stanowić rozwiązania rynkowe lub które mogą stać się inspiracją dla środowiska naukowego. Ważnym aspektem jest także opracowanie formuły prawnej wdrożenia proponowanych rozwiązań, realizacji zamówień w obszarze innowacyjnych rozwiązań. We współpracy z miejskimi spółkami i innymi jednostkami organizacyjnymi miasta powinny być podejmowane inicjatywy służące tworzeniu sandboxów dla twórców i innowatorów, umożliwiające korzystanie z zasobów miasta i testowanie innowacyjnych oraz kreatywnych rozwiązań. Zalecaną aktywnością jest także stworzenie instrukcji (ścieżki) współpracy przedsiębiorcy lub naukowca z urzędnikiem.

→ Powiązania z innymi programami

Działanie koresponduje z realizacją celu operacyjnego **1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście**, który zakłada działania służące rozwojowi polityki informacyjnej oraz zwiększeniu transparentności w administracji samorządowej.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 2.2.:

- Liczba wypracowanych narzędzi systemowych / regulacyjnych ułatwiających współpracę m.st. Warszawy z podmiotami zewnętrznymi (wartość docelowa w 2025 roku: 2)
- Liczba podmiotów testujących rozwiązania w m.st. Warszawie - startupy, firmy inno-kreo lub sektor nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 5)
- Liczba jednostek miejskich korzystających z testowania rozwiązań (wartość docelowa w 2025 roku: 5)
- Liczba udostępnionych przez m.st. Warszawę narzędzi informatycznych (wartość docelowa w 2025 roku: 6)
- Liczba zgłoszonych zagadnień badawczych z obszaru działań miasta (wartość docelowa w 2025 roku: 1000)

Działanie 2.3. – Tworzymy rozwiązania wspierające kooperację w wymiarze międzyinstytucjonalnym

Branżowe oraz interdyscyplinarne powiązania kooperacyjne sprzyjają budowie sieci kontaktów biznesowych oraz pozwalają na wymianę wiedzy i umiejętności, nawiązywanie długofalowej współpracy. Warszawa może inicjować i wspierać sieciowanie środowisk.

→ Typy projektów

W ramach działania mogą być realizowane projekty służące budowie zinstytucjonalizowanych i nieformalnych platform współpracy sektorów biznesu, nauki, kultury, IOB i samorządu lokalnego. Zakłada się również realizację wydarzeń networkingowych mających na celu budowanie współpracy wewnątrz oraz między sektorami biznesu, nauki i kultury. Cenną inicjatywą będzie także wspieranie przez samorząd rozwoju powiązań kooperacyjnych (np. klastrów i grup producenckich).

→ Powiązania z innymi programami

Działanie stanowi kontynuację projektów podejmowanych w „Programie przedsiębiorcza Warszawa” (cel **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu**) zakładających inicjowanie i wspieranie tworzenia sieci współpracy pomiędzy przedstawicielami MŚP (np. kluby przedsiębiorców).

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 2.3.:

- Liczba wydarzeń - spotkań sieciujących dla startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 30)
- Liczba uczestników wydarzeń - spotkań sieciujących - prelegenci z startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 180)
- Liczba uczestników wydarzeń - spotkań sieciujących - słuchacze z startupów, firm inno-kreo lub sektora nauki (wartość docelowa w 2025 roku: 1200)
- Liczba nowych tytułów publikacji z zakresu interdyscyplinarnej współpracy sektorów nauki, biznesu, kultury, administracji i społeczeństwa (wartość docelowa w 2025 roku: 3)

4.3 Cel szczegółowy 3 – Wzmacniamy kulturę innowacji w administracji m.st. Warszawy

Stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań jest globalnym trendem obecnym w każdej płaszczyźnie działalności światowych metropolii. Jednym z kluczowych wniosków płynących z diagnozy do programu wykonawczego jest konieczność dostosowania sposobu i zakresu działań m.st. Warszawy do realiów szybko zmieniającego się otoczenia przy wykorzystaniu tzw. zwinnego podejścia (ang. agile approach)¹¹. Odpowiedzią na zmieniające się realia będzie samorząd z wyższym poziomem kultury innowacyjności, o podniesionej sprawności instytucjonalnej rozumianej jako usprawnienie procesów zachodzących w komórkach m.st. Warszawy. Prowadzona będzie promocja globalnych trendów w rozwoju innowacyjnych miast.

¹¹ Agile approach polega na gotowości do szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację, częstym prototypowaniu i testowaniu proponowanych rozwiązań, ograniczaniu biurokracji, łączeniu usług różnego rodzaju, wykorzystywaniu najnowszych technologii oraz oferowaniu zdalnych, czytelnym i prostych w obsłudze usług (Polityka cyfrowej transformacji m.st. Warszawy, s. 19).

Cel nie obejmuje działań związanych z cyfryzacją urzędu, które stanowią działania systemowe wskazane na poziomie strategii jako parasolowe i służące realizacji założeń całej „Strategii #Warszawa2030”, a nie jednostkowych programów wykonawczych.

Cel ten zostanie zrealizowany poprzez następujące działania:

- Działanie 3.1 Rozwijamy postawy innowacyjne w administracji m.st. Warszawy
- Działanie 3.2. Rozwijamy system zarządzania wiedzą o innowacjach w administracji m.st. Warszawy

Za realizację celu odpowiada biuro Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za politykę gospodarczą. Katalog realizatorów – kluczowych partnerów zewnętrznych i wewnętrznych – wskazany jest w rozdziale 7.1.

„Odpowiedzialność za realizację programu”. Katalog ten będzie aktualizowany w toku rozszerzania portfela projektów.

Wskaźnik realizacji celu szczegółowego 3:

- Index kultury innowacji

Wartość docelowa w roku 2025: 400 (wartość bazowa w roku 2020: 0)

W związku z planowanym na IV kwartał 2021 r. badaniem ewaluacyjnym (ewaluacja ex-ante celu szczegółowego 3 programu) zostanie wskazany dodatkowy wskaźnik monitoringu celu 3 oparty o badanie wewnątrz urzędu.

Działanie 3.1. – Rozwijamy postawy innowacyjne w administracji m.st. Warszawy

Działanie zakłada upowszechnienie nowatorskiej metody pracy nad tworzeniem usług i produktów opartej na badaniu potrzeb odbiorców i testowaniu rozwiązań (Living Lab) oraz powiązanego z nią programu szkoleń dla urzędników miejskich. Obejmuje również wzmocnienie postaw kreatywnych oraz kultury innowacji w strukturach miejskich.

→ Typy projektów

Powyższe założenia mogą zostać zrealizowane m.in. poprzez szkolenia kadr w zakresie projektowania usług innowacyjnych oraz opracowanie roli „liderów innowacji” w administracji i jej upowszechnianie. Samorząd powinien również podejmować inicjatywy zakładające stosowanie nowoczesnych metod i narzędzi w projektowaniu innowacyjnych usług miejskich (np. rozwiązywanie wyzwań zidentyfikowanych przez urząd metodami design thinking lub living lab, włączanie użytkowników miasta w projektowanie usług).

→ Powiązania z innymi programami

Działanie stanowi uzupełnienie projektów podejmowanych w ramach realizacji celu operacyjnego **1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście**, budujących kulturę dialogu w administracji samorządowej oraz zakładających wspieranie wśród pracowników administracji samorządowej postaw otwartych, służebnych wobec mieszkańców, odpowiedzialności i innowacyjności. Mówiąc o wzmocnieniu kompetencji urzędników miejskich warto także mieć na uwadze działania zaplanowane w „Programie przedsiębiorcza Warszawa” (cel **2.4. Działamy w warunkach przyjaznych dla rozwoju biznesu**), których założeniem jest stałe zwiększanie przygotowania Urzędu m.st. Warszawy oraz jego pracowników do świadczenia przedsiębiorcom oraz osobom przedsiębiorczym wsparcia.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 3.1.:

- Liczba uczestników szkoleń w zakresie generowania innowacji - urzędnicy (wartość docelowa w 2025 roku: 400)
- Liczba szkoleń w zakresie generowania innowacji - urzędnicy (wartość docelowa w 2025 roku: 55)



- Liczba przeprowadzonych procesów dotyczących wyzwań stojących przed Urzędem m.st. Warszawy - podejmowanych metodą living lab (wartość docelowa w 2025 roku: 5)
- Liczba nowych tytułów publikacji z zakresu kultury innowacji i design thinking (wartość docelowa w 2025 roku: 6)

Działanie 3.2. – Rozwijamy system zarządzania wiedzą o innowacjach w administracji m.st. Warszawy

Działanie ma na celu poprawę systemu zarządzania wiedzą o projektach innowacyjnych w urzędzie oraz identyfikację dobrych praktyk w obszarze miejskich projektów innowacyjnych. Działanie obejmuje również poprawę wykorzystania wiedzy o globalnych trendach w rozwoju miast w celu budowy założeń rozwoju gospodarczego oraz uwrażliwiania administracji na potrzeby wszystkich grup użytkowników miasta.

→ Typy projektów

W ramach działania proponowane będą projekty zakładające mapowanie wyzwań oraz przedsięwzięć innowacyjnych podejmowanych przez m.st. Warszawę. Samorząd Warszawy będzie podejmował działania służące zwiększeniu przejrzystości struktury zarządzania innowacjami w mieście. W ramach działania mogą być także podejmowane projekty podnoszące świadomość urzędników miejskich oraz partnerów Urzędu m.st. Warszawy (w tym użytkowników miasta) o prowadzonych projektach innowacyjnych w mieście, a także dobrych praktykach z innych miast.

W ramach działania Urząd m. st. Warszawy będzie monitorował bieżące trendy oraz zjawiska zachodzące w różnych miastach świecie. Umożliwi to szybką identyfikację pojawiających się trendów, które mogą za jakiś czas oddziaływać również na m.st. Warszawę (zarówno w postaci szans, jak i zagrożeń) – szczególnie w zakresie tak dynamicznych zagadnień, jak szeroko pojęta innowacyjność. Stała weryfikacja indeksów miast innowacyjnych i inteligentnych oraz dobrych praktyk z innych miast pozwoli także zidentyfikować obszary, które wymagają w Warszawie wsparcia, tak aby stolica Polski rozwijała się w kierunku miasta innowacyjnego oraz inteligentnego. Staną się one inspiracją do podejmowania przez stołeczny samorząd działań służących podnoszeniu atrakcyjności innowacyjnej.

→ Powiązania z innymi programami

Działanie pośrednio przyczynia się również do osiągnięcia założeń celu operacyjnego **1.2. Wspólnie decydujemy o naszym mieście w** ramach zwiększenia dostępu do wiedzy o mieście oraz wzrost transparentności działań administracji.

Przesłanki wyboru projektów dla działania określone są w rozdziale 5 "Katalog projektów".

Wskaźniki realizacji działania 3.2.:

- Liczba inicjatyw podjętych przez m.st. Warszawę z zakresu zwiększenia przejrzystości struktury zarządzania innowacjami w Urzędzie m.st. Warszawy (wartość docelowa w 2025 roku: 8)
- Liczba nowych tytułów publikacji - z zakresu innowacji w mieście (wartość docelowa w 2025 roku: 5)

5 Katalog projektów

Katalog projektów stanowi listę projektów, które będą realizowane dla osiągnięcia celów szczegółowych i działań „Programu generujemy innowacje”. Został on podzielony na dwie grupy: projekty do realizacji oraz projekty rekomendowane do realizacji.

Projekt umieszczony na liście **projektów do realizacji** musi spełniać łącznie następujące przesłanki:

- realizuje cele szczegółowe programu oraz wpisuje się w działania programu,
- jest skierowany do odbiorców programu,
- posiada dojrzałość realizacyjną, tzn.:
 - posiada realizatora (lidera projektu),
 - ma określone ramy czasowe realizacji,
 - ma określony budżet (koszty w rozbiciu na lata, źródła finansowania) i zabezpieczone środki finansowe na realizację,
 - posiada uzasadnienie skuteczności (możliwa jest weryfikacja efektów jego realizacji; określono wskaźniki produktu i fakultatywnie wskaźniki rezultatu wraz z ich wartościami i źródłem danych).

Projekty, które nie spełniają przesłanek uznania ich za możliwe do realizacji w danym roku kalendarzowym są uwzględniane na liście **projektów rekomendowanych do realizacji**.

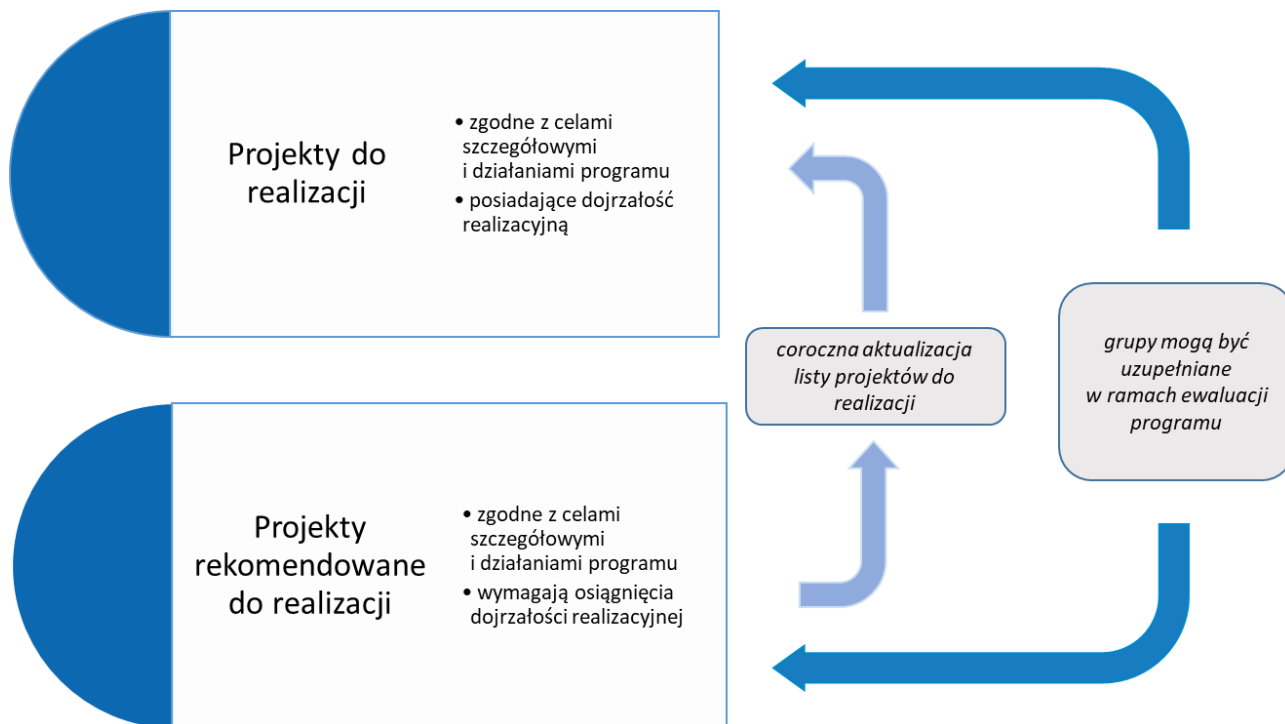
Projekt, aby został umieszczony na liście projektów rekomendowanych do realizacji, musi spełniać łącznie następujące przesłanki:

- realizuje cele szczegółowe programu oraz wpisuje się w działania programu,
- jest skierowany do odbiorców programu,
- posiada realizatora (lider projektu) lub określa sposób jego wskazania,
- jest planowany do zrealizowania lub rozpoczęcia w okresie obowiązywania programu,
- zapewnienie finansowania dla projektu w okresie obowiązywania programu jest realne.

Projekty rekomendowane do realizacji po uzyskaniu gotowości realizacyjnej i finansowania będzie można w przyszłości przenieść na listę projektów do realizacji.

Poniższy schemat wyjaśnia relację między obiema grupami tworzącymi katalog projektów.

Rysunek 3. Relacja pomiędzy projektami do realizacji a pozostałymi rekomendowanymi do realizacji



Źródło: opracowanie własne

Lista (katalog) projektów znajduje się w Załączniku 3 do programu.

Katalog projektów nie jest ostateczną listą projektów planowanych do realizacji do momentu zakończenia programu. Ze względu na uwarunkowania budżetowe katalog projektów będzie corocznie aktualizowany. Bieżąca ewaluacja programu pozwoli na weryfikację skuteczności i adekwatności realizowanych projektów, w tym określenie dodatkowych potrzeb projektowych, aby zapewnić realizację zakładanych celów programu. W ramach ewaluacji mogą zostać zaproponowane nowe projekty do realizacji lub rekomendowane do realizacji. Projekty te muszą spełniać ww. przesłanki.

Aktualizacja listy projektów programu jest ściśle powiązana z projektowaniem budżetu m.st. Warszawy na kolejny rok i odbywa się dwuetapowo:

- **I ETAP (I kwartał roku)** obejmuje opracowanie wstępnej listy projektów przewidzianych do realizacji i rekomendowanych do realizacji w kolejnym roku kalendarzowym.
- **II ETAP (IV kwartał roku)** zakłada weryfikację wstępnej listy projektów przewidzianych do realizacji i rekomendowanych do realizacji w kolejnym roku kalendarzowym.

Do **15 stycznia** każdego roku koordynator programu informuje partnerów wewnętrznych programu o konieczności przygotowania założeń projektów, które planują realizować w kolejnym roku kalendarzowym lub aktualizacji projektów, które były zaplanowane na kolejny rok.

Partnerzy wewnętrzni, którzy realizują projekty włączone do programu - aktualizują fiszki swoich projektów. Nowi partnerzy wewnętrzni, zainteresowani włączeniem się w realizację programu, składają nowe fiszki projektów. Koordynator programu przyjmuje je do **15 lutego** każdego roku.

Następnie koordynator we współpracy z realizatorami programu przygotowuje coroczną listę projektów planowanych do wdrożenia w kolejnym roku (wraz z kwotami na ich realizację) i przekazuje ją radzie programu. Rada programu - po zapoznaniu się z rekomendacjami płynącymi z monitoringu programu - zatwierdza listę do **31 marca**. W ciągu 5 dni roboczych od zatwierdzenia listy projektów przez radę, koordynator przekazuje ją Pełnomocnikowi Prezydenta m.st. Warszawy ds. strategii rozwoju miasta do zaopiniowania pod kątem realizacji celów strategii. Lista projektów stanowi punkt wyjścia dla realizatorów wewnętrznych do przygotowania rocznych planów działań oraz opracowania parametrów budżetowych dla Urzędu m.st. Warszawy na kolejny rok.

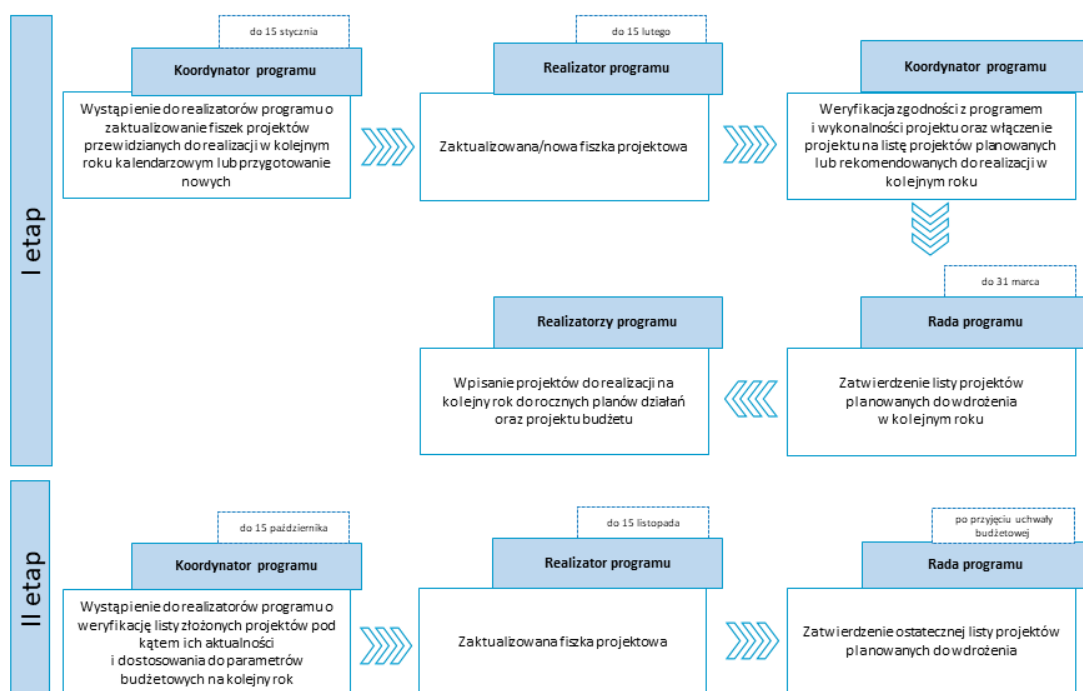
Po zakończeniu procesu planowania budżetu na kolejny rok, koordynator programu może wystąpić do partnerów wewnętrznych o aktualizację złożonych fiszek projektów (październik-listopad).

Zainteresowani włączeniem się w program partnerzy zewnętrzni mogą złożyć fiszkę projektu na kolejny rok w dowolnym momencie roku, nie później jednak niż do **15 listopada**, korzystając ze wzoru fiszki zamieszczonego na stronie internetowej „Strategii #Warszawa2030”.

Po przyjęciu przez Radę Miasta Stołecznego Warszawy uchwały w sprawie budżetu m.st. Warszawy na dany rok, rada programu zatwierdza listę projektów na dany rok zgodnie z przyjętym budżetem.

Poniższy schemat prezentuje procedurę aktualizowania listy projektów do realizacji oraz listy projektów rekomendowanych do realizacji.

Rysunek 4. Procedura aktualizacji listy projektów do realizacji oraz listy projektów rekomendowanych do realizacji



Źródło: opracowanie własne

6 System monitoringu i ewaluacji

6.1 System monitoringu

Rzetelne mierzenie postępów w realizacji programu oraz szybkie i skuteczne reagowanie na pojawiające się problemy zapewni kompleksowy system monitorowania. Monitoring programu będzie realizowany z uwzględnieniem założeń „Systemu zarządzania strategią rozwoju miasta”¹² i dostarczy informacji o stopniu realizacji celów i działań określonych w programie. Opierał się będzie o półroczne sprawozdania z realizacji projektów i roczne raporty z realizacji projektów przygotowywane przez wewnętrznych realizatorów programu i partnerów zewnętrznych. Sprawozdania i raporty będą zawierały m.in. stopień zaawansowania realizacji poszczególnych projektów, zakres rzeczowy wykonany w danym półroczu/roku, osiągnięte wartości wskaźników monitoringowych, informacje o poniesionych nakładach finansowych, rekomendacje oraz sposób ich uwzględnienia.

Na podstawie półrocznych sprawozdań z realizacji projektów koordynator programu będzie sporządzał półroczne sprawozdania z realizacji programu. W oparciu o roczne raporty z realizacji projektów koordynator programu opracuje roczny raport z realizacji programu oraz roczną informację o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu. Roczny raport z realizacji programu zawierał będzie również informacje na temat: poziomu osiągnięcia docelowych wartości wskaźników celów szczegółowych i działań programu, projektów zrealizowanych w danym okresie sprawozdawczym, zmaterializowanych ryzyk o poziomie wysokim i bardzo wysokim, które wpływają na osiągnięcie celów i działań oraz wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy poziomu osiągnięcia docelowych wartości wskaźników celów i działań, istotnych z perspektywy dalszego wdrażania programu i rekomendacje zmian w realizacji programu.

¹² Załącznik do zarządzenia nr 1277/2019 Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 1 sierpnia 2019 r.

„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

Rysunek 5. Harmonogram kluczowych etapów monitoringu programu w ujęciu rocznym

| Podmiot odpowiedzialny | Zadanie | Dzień/miesiąc |
|---|--|---------------|
| Wewnętrzni realizatorzy programu i partnerzy zewnętrzni | Przekazanie koordynatorowi programu: • półrocznego sprawozdania z realizacji projektu | 14 lipca |
| Koordynator programu | Przekazanie radzie programu: • półrocznego sprawozdania z realizacji programu | 31 lipca |
| Wewnętrzni realizatorzy programu i partnerzy zewnętrzni | Przekazanie koordynatorowi programu: • rocznego raportu z realizacji projektu; • rocznej informacji o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie projektu | 20 stycznia |
| Koordynator programu | Przekazanie pełnomocnikowi: • projektu rocznego raportu z realizacji programu; • projektu rocznej informacji o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu; • projektu rekomendacji oraz sposobu ich uwzględniania w ramach wdrażania programu do zaopiniowania | 1 marca |
| Pełnomocnik wraz z sekretariatem | • przygotowanie i przekazanie koordynatorowi programu opinii do projektu rekomendacji oraz sposobu ich uwzględniania w ramach wdrażania programu | 10 marca |
| Koordynator programu | Przekazanie radzie programu: • rocznego raportu z realizacji programu; • rocznej informacji o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu; • rekomendacji oraz sposobu ich uwzględniania w ramach wdrażania programu wraz z opinią Pełnomocnika | 15 marca |
| Rada programu | Zapoznanie się z: • rocznym raportem z realizacji programu; • roczną informacją o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu; • opinią Pełnomocnika dot. rekomendacji oraz sposobu ich uwzględniania w ramach wdrażania programu Zatwierdzenie: • rekomendacji oraz sposobu ich uwzględniania w ramach wdrażania programu | 31 marca |
| Koordynator programu | • publikacja i przekazanie rocznego raportu z realizacji programu realizatorom wewnętrznym, partnerom zewnętrznym i innym interesariuszom | 15 kwietnia |

Źródło: opracowanie własne

Po zakończeniu realizacji programu biuro wiodące przekaze do biura odpowiedzialnego za koordynację polityki rozwoju podsumowanie realizacji dokumentu (Karta podsumowująca realizację programu). Zaangażowanym w realizację programu biurom, urzędów dzielnic, jednostkom organizacyjnym i osobom prawnym m.st. Warszawy oraz innym partnerom biuro wiodące przekaze raport końcowy z realizacji programu. Raport zostanie również opublikowany na stronie www „Strategii #Warszawa2030”.

Szczegółowe wymagania dotyczące zawartości i formy raportu rocznego określone są przez Pełnomocnika Prezydenta m.st. Warszawy ds. strategii rozwoju miasta. W celu przygotowania rzetelnych raportów kluczowe będzie stałe gromadzenie informacji koniecznych do oceny postępów prac i systematyczne obserwowanie wpływu zrealizowanych projektów na cele wyznaczone w programie.

W półrocznych sprawozdaniach i rocznych raportach z realizacji projektów zostaną uwzględnione wskaźniki monitoringowe produktu wraz ze wskazaniem celu szczegółowego/ działania, do którego dany wskaźnik się odnosi. Pozwoli to na późniejszą weryfikację i ocenę stopnia realizacji nie tylko poszczególnych projektów, ale i celów oraz działań określonych w programie. Źródłem wskaźników będą dane Urzędu m.st. Warszawy, wewnętrznych

realizatorów programu i partnerów zewnętrznych oraz wyniki badań społecznych. Raport roczny będzie zawierał również poziom wykonania celu głównego programu.

W Załączniku 4 do programu znajduje się zestawienie wyznaczonych dla programu wskaźników monitoringowych. Obejmuje ono zarówno wskaźniki rezultatu (dla celów szczegółowych) oraz wskaźniki produktu (dla działań) ze wskazaniem ich nazwy, definicji, wartości bazowej, wartości docelowej oraz źródła danych.

W trakcie realizacji programu dopuszcza się zmiany w zestawieniu wskaźników, w szczególności monitorowanie dodatkowych wskaźników jeżeli w wyniku ewaluacji bieżącej programu pojawią się nowe projekty.

6.2 System ewaluacji

Ocena aktualności programu i stopnia osiągnięcia zamierzonych celów będzie możliwa poprzez prowadzenie ewaluacji bieżącej (on-going) oraz pod koniec realizacji programu (ex-post). Ewaluacja pozwoli ocenić efekty podejmowanych działań w zakresie realizacji założonych celów i osiągnięcia przyjętych wskaźników produktu i rezultatu oraz weryfikację racjonalności wykorzystania środków. Umożliwi również poprawę jakości działań poprzez zwiększenie ich adekwatności, skuteczności, użyteczności, efektywności i trwałości. Będzie prowadzona w sposób umożliwiający zaangażowanie interesariuszy.

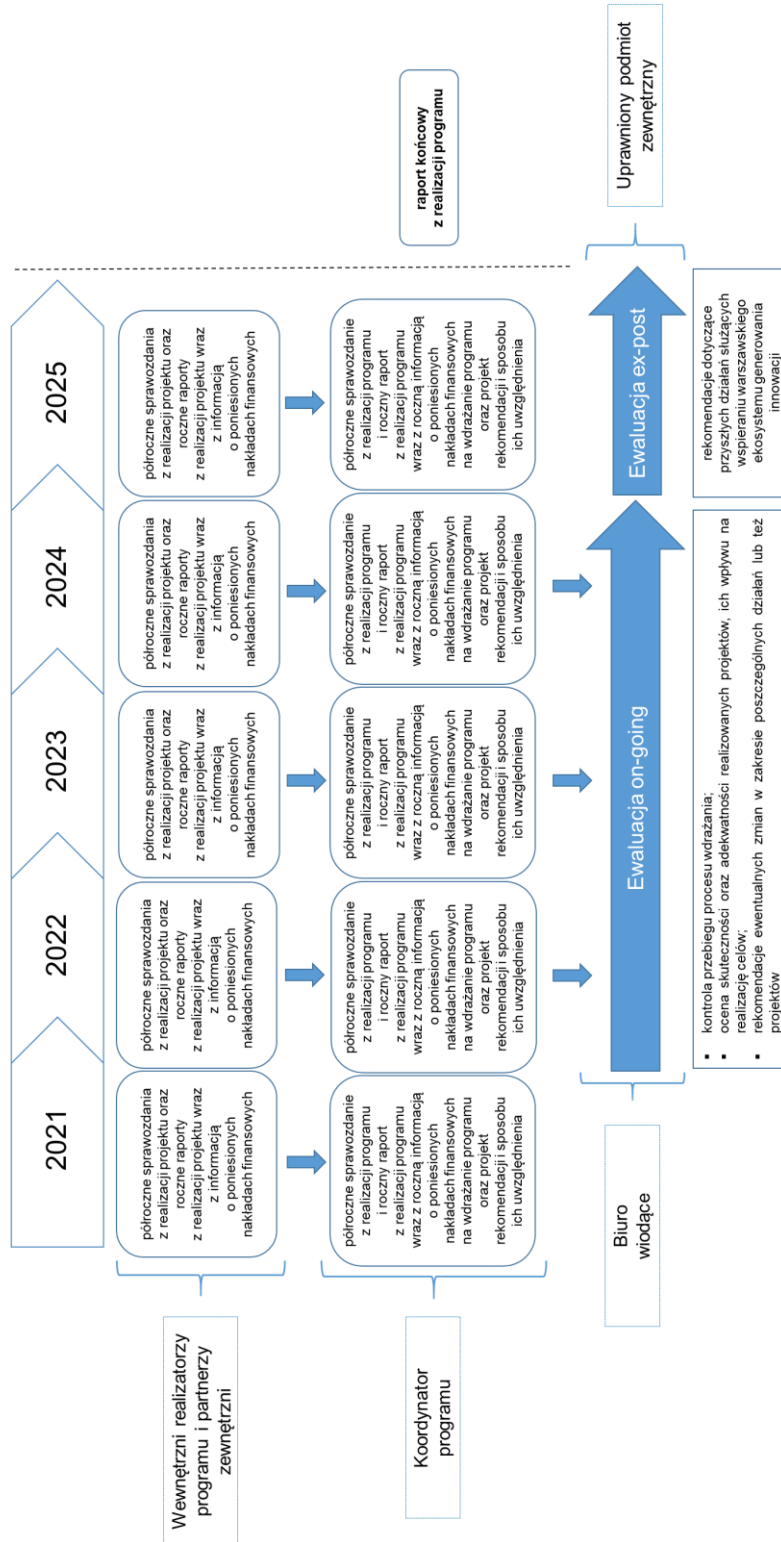
Ewaluacja bieżąca (on-going) umożliwi kontrolę przebiegu procesu wdrażania i ocenę adekwatności realizowanych projektów, ich wpływu na realizację celów i działań. Pozwoli na szybkie wykrycie pojawiających się problemów i podjęcie działań w celu ich rozwiązania, a także zaproponowanie ewentualnych zmian w zakresie poszczególnych działań lub projektów. Dopuszcza się również monitorowanie dodatkowych wskaźników programu jeżeli w wyniku ewaluacji bieżącej programu pojawią się nowe projekty. W ramach ewaluacji bieżącej do końca pierwszego kwartału każdego roku przygotowany zostanie przez biuro wiodące roczny raport z realizacji programu.

Ewaluacja ex-post zostanie przeprowadzona pod koniec realizacji programu (w 2025 r.). Jej wynikiem będzie wskazanie, czy wdrożenie programu pozwoliło osiągnąć założone cele. Celem ewaluacji ex-post będzie również sformułowanie rekomendacji dotyczących przyszłych działań służących wsparciu stołecznego ekosystemu innowacji.

Z przebiegu ewaluacji ex-post sporządzony zostanie **raport**. W tym celu wykorzystane będą m.in. wyniki ewaluacji on-going i monitoringu, czyli **roczne raporty z realizacji programu wraz z danymi o nakładach finansowych poniesionych na wdrażanie programu**, jak również dane statystyczne zastane (w różnego rodzaju dokumentach) i wywołane (w badaniach społecznych). Planuje się realizację badań, które pozwolą poznać opinie interesariuszy na temat skuteczności wdrożonych w ramach programu rozwiązań. Raport ewaluacyjny powinien zostać sporządzony językiem zrozumiałym dla odbiorców i zawierać, co najmniej takie elementy jak: cele ewaluacji, opis zastosowanej metodyki, opis procesu badawczego, analizę wyników, wnioski i rekomendacje. Odpowiedzialność za prowadzenie lub organizowanie ewaluacji programu spoczywa na koordynatorze programu. Efekty ewaluacji zostaną udostępnione szerokiemu gronu odbiorców. Proces ewaluacji zostanie przeprowadzony przez podmiot zewnętrzny o odpowiednich do tego kompetencjach z zachowaniem standardów ewaluacji.

Schematycznie procesy monitorowania oraz ewaluacji programu przedstawiono na poniższym rysunku.

Rysunek 6. Procesy monitorowania i ewaluacji programu



Źródło: opracowanie własne



7 System realizacji programu

System realizacji programu wyjaśnia, jak rozkłada się odpowiedzialność poszczególnych realizatorów za wdrażanie programu oraz zawiera opis dotyczący finansowania programu, komunikowania oraz uwarunkowań organizacyjnych.

Program wykonawczy jest realizowany poprzez wdrażanie projektów – służą one urzeczywistnianiu wytyczonych w nim celów szczegółowych. Wiele projektów jest (lub będzie) realizowanych przez podmioty inne niż biuro wiodące.

W związku z tym, należy wyróżnić dwa poziomy zarządzania programem wykonawczym:

- zarządzanie programem: za sprawozdawczość, monitorowanie, komunikację oraz ewaluację, a także zarządzanie katalogiem projektów odpowiada biuro wiodące;
- zarządzanie poszczególnymi projektami: za realizację projektów odpowiadają ich realizatorzy w tym: biura urzędu, urzędy dzielnic, jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy oraz partnerzy zewnętrzni. Biuro wiodące monitoruje efekty realizowanych projektów.

„Program generujemy innowacje” jest wzajemnie powiązany z innymi programami wykonawczymi „Strategii #Warszawa2030”. Szczegółowe relacje i zależności są wskazane w opisach poszczególnych działań programu w rozdziale 4. „Cele i działania programu”.

7.1 Odpowiedzialność za realizację programu

Biurem wiodącym, koordynującym realizację programu, jest biuro odpowiedzialne za politykę gospodarczą miasta. We wdrażanie programu, oprócz biura wiodącego, zaangażowani są: Prezydent m.st. Warszawy, Komitet sterujący, Pełnomocnik Prezydenta m.st. Warszawy ds. strategii rozwoju miasta, rada programu, koordynator programu, koordynator dzielnicowy ds. strategii rozwoju miasta oraz wewnętrzni i zewnętrzni partnerzy.

Zakres obowiązków poszczególnych podmiotów realizujących program wynika z zapisów zawartych w „Systemie zarządzania strategią rozwoju miasta”. Opisy kompetencji podmiotów zaangażowanych we wdrażanie programu zawiera poniższa tabela.

Tabela 8. Zakres odpowiedzialności podmiotów realizujących program

| Podmiot | Zakres odpowiedzialności na etapie realizacji programu |
|--|--|
| Prezydent m.st. Warszawy | <ul style="list-style-type: none">• corocznie akceptuje lub modyfikuje zbiorczą listę projektów planowanych do rozpoczęcia w ramach programu w kolejnym roku, wraz z kwotami na ich realizację,• w razie problemów, które mogą istotnie zagrozić osiągnięciu założonych celów strategii lub programu podejmuje decyzje dotyczące znaczących zmian w programie; |
| Komitet sterujący | wypracowuje rekomendacje w zakresie: <ul style="list-style-type: none">• zbiorczej listy projektów planowanych do rozpoczęcia w ramach programu w kolejnym roku, wraz z kwotami na ich realizację,• znaczących zmian w programie, jeśli pojawią się problemy, których skutki stanowią istotne zagrożenie dla osiągnięcia założonych celów strategii lub programu,• sposobu realizacji strategicznych rekomendacji z ewaluacji; |
| Pełnomocnik Prezydenta m.st. Warszawy ds. strategii rozwoju miasta | <ul style="list-style-type: none">• dba o prawidłowy przepływ informacji w ramach Systemu zarządzania strategią rozwoju miasta w zakresie wdrażania programu,• opiniuje projekty planowane do rozpoczęcia w kolejnym roku pod kątem realizacji celów zdefiniowanych w strategii (na podstawie uzyskanych od koordynatorów programu corocznych list projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku), |

„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

| Podmiot | Zakres odpowiedzialności na etapie realizacji programu |
|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • przedstawia Prezydentowi m.st. Warszawy i komitetowi sterującemu zbiorczą listę projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku, wraz z kwotami na ich realizację; na podstawie listy projektów uzyskanej od koordynatora programu, • raportuje Prezydentowi m.st. Warszawy i komitetowi sterującemu o istotnych problemach, w tym finansowych, w znaczący sposób wpływających na osiągnięcie zakładanych celów strategii, • dokonuje analizy raportów rocznych z realizacji programu; |
| Biurowiedzące | <ul style="list-style-type: none"> • odpowiada za zapewnienie koordynatorowi programu zasobów, wsparcia organizacyjnego, kadrowego i technicznego na etapie wdrażania programu, w zakresie monitorowania jego postępów, oraz na potrzeby ewaluacji programu, • podejmuje działania na rzecz zaangażowania w realizację programu podmiotów zewnętrznych i partnerów wewnętrznych, • uczestniczy w badaniach na potrzeby ewaluacji programu; |
| Rada programu | <ul style="list-style-type: none"> • odpowiada za osiągnięcie założonych w programie celów, • określa zasady współpracy z partnerami zewnętrznymi na etapie wdrażania programu, z uwzględnieniem ich obowiązków w zakresie monitorowania i sprawozdawczości, • prowadzi nadzór nad rzeczowo-finansową oraz terminową realizacją programu, m.in. na podstawie półrocznych sprawozdań koordynatora programu, • zarządza zaakceptowanym przez Prezydenta m.st. Warszawy budżetem programu, • zatwierdza listę projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku, • podejmuje decyzje dotyczące wdrażania programu, • raportuje Prezydentowi m.st. Warszawy i komitetowi sterującemu o istotnych problemach, w tym finansowych, które na etapie wdrażania programu w znaczący sposób wpływają na osiągnięcie zakładanych celów, a następnie uwzględnia zmiany w programie na podstawie podjętych przez Prezydenta m.st. Warszawy i komitet sterujący decyzji, • zapoznaje się z raportem rocznym z realizacji programu oraz roczną informacją o poniesionych nakładach finansowych na jego wdrażanie, • zatwierdza rekomendacje i sposób ich uwzględniania w procesie wdrażania programu, • nadzoruje implementację rekomendacji w zakresie wdrażania programu oraz systemu jego realizacji.in.m.in. na podstawie półrocznych sprawozdań koordynatora programu; |

„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

| Podmiot | Zakres odpowiedzialności na etapie realizacji programu |
|--|---|
| Koordynator programu | <ul style="list-style-type: none"> • organizuje proces wdrażania programu, w tym współpracę z pozostałymi realizatorami i partnerami zewnętrznymi (na zasadach ustalonych przez Radę programu), • przygotowuje we współpracy z realizatorami programu coroczną listę projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku (wraz z kwotami na ich realizację) i przekazuje ją radzie programu do zatwierdzenia, • przekazuje pełnomocnikowi zatwierdzoną przez radę programu coroczną listę projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku (wraz z kwotami na ich realizację) do zaopiniowania pod kątem realizacji celów strategii, • monitoruje zabezpieczenie przez poszczególnych realizatorów wewnętrznych środków finansowych na realizację projektów, zgodnie z uzgodnionym przez radę programu budżetem oraz na podstawie zaakceptowanych przez Prezydenta m.st. Warszawy corocznych list projektów, • prowadzi obsługę organizacyjno-merytoryczną rady programu, w tym odpowiada za organizowanie posiedzeń, przygotowywanie materiałów, sporządzanie i przekazanie protokołów z posiedzeń realizatorom programu oraz pełnomocnikowi, • przekazuje radzie programu półroczne sprawozdanie z realizacji programu sporządzone na podstawie sprawozdań wewnętrznych realizatorów programu oraz partnerów zewnętrznych, • przekazuje radzie programu oraz pełnomocnikowi informacje o istotnych problemach związanych z wdrażaniem programu, które w znaczący sposób wpływają na osiągnięcie zakładanych celów, a następnie uwzględnia zmiany w programie, na podstawie decyzji podjętych przez właściwe sprawom podmioty, • prowadzi monitoring rzeczowo-finansowej i terminowej realizacji programu oraz poziomu osiągnięcia założonych celów – zbiera i analizuje raporty rocznych z realizacji projektów, w tym ich wpływ na osiągnięcie celów określonych w programie, • przygotowuje i przekazuje pełnomocnikowi projekt raportu rocznego z realizacji programu oraz projekt rocznej informacji o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu, • przekazuje radzie programu raport roczny z realizacji programu oraz roczną informację o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu, • przekazuje pełnomocnikowi ostateczną wersję raportu rocznego z realizacji programu oraz rocznej informacji o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie programu, • zarządza ryzykiem dla programu, w tym uwzględnia w raportach rocznych z realizacji programu informację o zmaterializowanych ryzykach, które miały wpływ na nieosiągnięcie zakładanych poziomów wskaźników, • prowadzi lub organizuje ewaluację programu, zgodnie z przyjętą w dokumencie metodyką, • uczestniczy w badaniach na potrzeby ewaluacji strategii oraz wdraża wynikające z nich rekomendacje, w tym informuje pełnomocnika o postępach w ich implementacji, • przygotowuje i przekazuje do zaopiniowania pełnomocnikowi projekt rekomendacji zmian w realizacji programu oraz sposobu ich uwzględnienia, • przekazuje do zatwierdzenia radzie programu projekt rekomendacji zmian w realizacji programu oraz sposobu ich uwzględnienia wraz z opinią pełnomocnika, • przekazuje pełnomocnikowi zatwierdzone przez radę programu rekomendacje zmian w realizacji programu oraz sposobu ich uwzględnienia, • wdraża rekomendacje wynikające z ewaluacji strategii i programu oraz informuje pełnomocnika o postępach w ich implementacji; |
| Koordynator dzielnicowy ds. strategii rozwoju miasta ¹³ | <ul style="list-style-type: none"> • dba o prawidłowy przepływ informacji i współpracę urzędu dzielnicy z koordynatorem programu w ramach wdrażania programu i sprawozdawczości z realizacji programu, • uczestniczy w badaniach na potrzeby ewaluacji programu, • koordynuje implementację rekomendacji w urzędzie dzielnicy w zakresie wdrażania programu; |

¹³ W sytuacji, gdy we wdrażanie programu jest zaangażowana dzielnica.



„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

| Podmiot | Zakres odpowiedzialności na etapie realizacji programu |
|----------------------------------|--|
| Wewnętrzni realizatorzy programu | <ul style="list-style-type: none"> • zobowiązani do wdrażania programu i monitorowania postępów w jego realizacji, • przygotowują we współpracy z koordynatorem programu coroczną listę projektów planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku, w tym wykorzystują wnioski z monitoringu oraz ewaluacji strategii i programu do planowania projektów, • zabezpieczają środki finansowe na realizację projektów, zgodnie z uzgodnionym przez radę programu budżetem oraz na podstawie zaakceptowanych przez Prezydenta m.st. Warszawy zbiorczych list projektów realizujących cele określone w strategii i planowanych do rozpoczęcia w kolejnym roku, • wpisują projekty do realizacji na kolejny rok do wstępnych jednostkowych projektów planów finansowych/ wstępnych projektów dzielnicowych załączników do budżetu m.st. Warszawy (zgodnie z harmonogramem planowania budżetu rocznego) w ramach parametrów budżetowych przekazanych przez Prezydenta m.st. Warszawy, • przekazują koordynatorowi programu informacje na temat zabezpieczonego finansowania projektów przewidzianych do realizacji w ramach programu, • przygotowują i realizują projekty w ramach programu, zgodnie z zaakceptowaną przez Prezydenta m.st. Warszawy listą projektów i budżetem programu, • współpracują z koordynatorem programu i pozostałymi realizatorami, • przekazują koordynatorowi programu półroczne sprawozdania o stanie realizacji projektów, • przekazują koordynatorowi programu informacje o problemach we wdrażanych projektach, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie założonych celów, • przygotowują i przekazują koordynatorowi programu roczny raport z realizacji projektu, • monitorują postęp finansowy w projekcie, w tym przekazują koordynatorowi programu roczną informację o poniesionych nakładach finansowych na wdrażanie projektu, • zarządzają ryzykiem w projekcie, w tym uwzględniają w raportach rocznych z realizacji projektów informacje o zmaterializowanych ryzykach, które miały wpływ na nieosiągnięcie zakładanych wskaźników, • uczestniczą w badaniach na potrzeby ewaluacji programu, • wdrażają rekomendacje wynikające z ewaluacji programu oraz informują pełnomocnika i koordynatora programu o postępach w ich implementacji; |
| Partnerzy zewnętrzni | <ul style="list-style-type: none"> • wdrażają program w ramach partnerstw z wewnętrznymi realizatorami programu, • monitorują postępy wdrażania programu poprzez sporządzanie półrocznych sprawozdań i rocznych raportów z realizacji projektu, • uczestniczą w badaniach na potrzeby ewaluacji programu. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Systemu zarządzania strategią rozwoju miasta”

Wszystkie podmioty, wraz z biurem wiodącym, odpowiadają za skuteczną realizację programu i osiągnięcie założonych celów. Poniższa tabela pokazuje, którzy realizatorzy „Programu generujemy innowacje” są odpowiedzialni za poszczególne działania.

Tabela 9. Realizatorzy programu odpowiedzialni za poszczególne cele

| Działania | Realizatorzy wewnętrzni | Realizatorzy zewnętrzni |
|---|--|--|
| Cel szczegółowy 1. Ułatwiamy rozwój poprzez wsparcie dla twórców i innowatorów | | |
| Działanie 1.1. Realizujemy programy wsparcia w rozwoju innowacyjnego biznesu | biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za: - politykę cyfrową / informatyzację urzędu, - politykę informacyjno-promocyjną, - politykę kulturalną, - politykę lokalową, | - korporacje, - fundusze inwestycyjne, - instytucje badawczo-rozwojowe, - instytucje otoczenia biznesu, - organizacje pozarządowe, |
| Działanie 1.2. | - politykę przestrzenną, | - uczelnie, |



„Program generujemy innowacje”
Strategii #Warszawa2030

| Działania | Realizatorzy wewnętrzni | Realizatorzy zewnętrzni |
|---|---|--|
| Cel szczegółowy 1. Ułatwiamy rozwój poprzez wsparcie dla twórców i innowatorów | | |
| Aktywnie promujemy i premiuje warszawskich twórców i innowatorów | <ul style="list-style-type: none"> - współpracę międzynarodową, - współpracę z organizacjami pozarządowymi, - współpracę z sektorem nauki, <p>urzędy dzielnic m.st. Warszawy</p> | <ul style="list-style-type: none"> - zarządcy nieruchomości (specjalistycznych, coworkingów); |
| Działanie 1.3. Wspieramy dostępność specjalistycznej infrastruktury dla twórców i innowatorów | <p>jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy (m.in. Warexpo sp. z o.o., zarządcy zasobem lokalowym m.st. Warszawy);</p> | |
| Cel szczegółowy 2. Integrujemy warszawski ekosystem innowacji | | |
| Działanie 2.1. Budujemy partnerstwa na rzecz kreowania wspólnej oferty dla warszawskiego ekosystemu innowacji | <p>biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politykę cyfrową / informatyzację urzędu, - politykę informacyjno-promocyjną, - politykę kulturalną, - współpracę z organizacjami pozarządowymi, - współpracę z sektorem nauki, | <ul style="list-style-type: none"> - instytucje badawczo-rozwojowe, - instytucje kultury, - instytucje otoczenia biznesu, - korporacje, - organizacje pozarządowe, - uczelnie; |
| Działanie 2.2. Tworzymy warunki do współpracy Urzędu m.st. Warszawy z twórcami i innowatorami | <p>jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy (m.in. Metro Warszawskie, MPO, MPUK, MPWiK, MZA, SKM, TW, Warexpo, MFPK, Veoila);</p> | |
| Działanie 2.3. Tworzymy rozwiązania wspierające kooperację w wymiarze międzyinstytucjonalnym | | |
| Cel szczegółowy 3. Wzmacniamy kulturę innowacji w administracji m.st. Warszawy | | |
| Działanie 3.1. Rozwijamy postawy innowacyjne w administracji m.st. Warszawy | <p>biura Urzędu m.st. Warszawy odpowiedzialne za:</p> <ul style="list-style-type: none"> - badania i analizy, - politykę cyfrową / informatyzację urzędu, - politykę gospodarowania odpadami, - politykę informacyjno-promocyjną, | <ul style="list-style-type: none"> - organizacje pozarządowe, - uczelnie, - instytuty badawcze, - podmioty zajmujące się tematyką rozwoju miast, - inne jednostki samorządu terytorialnego; |
| Działanie 3.2. Rozwijamy system zarządzania wiedzą o innowacjach w administracji m.st. Warszawy | <ul style="list-style-type: none"> - politykę kadrową urzędu, - politykę w zakresie ochrony środowiska, - współpracę międzynarodową, - zapewnienie funkcjonowania Urzędu; <p>urzędy dzielnic m.st. Warszawy,</p> <p>jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy.</p> | |

Źródło: opracowanie własne



7.2 Finansowanie realizacji programu

Program nie stanowi instrumentu finansowego. Finansowany jest z budżetu m.st. Warszawy oraz dodatkowo ze źródeł zewnętrznych, zapewnionych przez realizatorów projektów, w tym:

- 1) środki publiczne (np. budżet państwa, budżet innych jednostek samorządu terytorialnego);
- 2) środki pochodzące z budżetu UE oraz inne środki ze źródeł międzynarodowych;
- 3) prywatne środki podmiotów zewnętrznych realizujących działania programu.

Wysokość środków finansowych przeznaczonych na realizację poszczególnych projektów będzie raportowana w półrocznych sprawozdaniach i rocznych raportach z realizacji projektu.

Projekty włączane do programu wykonawczego będą realizowane w oparciu o 6 modeli:

- 1) samodzielna realizacja projektu przez administrację m.st. Warszawy – środki budżetowe Urzędu m.st. Warszawy uzupełnione ewentualnymi środkami zewnętrznymi (ze źródeł publicznych lub prywatnych) dysponowane są za pośrednictwem biur Urzędu m.st. Warszawy, urzędów dzielnic m.st. Warszawy oraz miejskich jednostek organizacyjnych;
- 2) zlecenie realizacji projektu w trybie zgodnym z ustawą Prawo Zamówień Publicznych lub regulaminem udzielania zamówień o wartości do 130.000 zł – wynagrodzenie podmiotu wyłonionego w trybie uzależnionym od wartości zamówienia wypłacane jest z budżetu Urzędu m.st. Warszawy, ale realizacja projektu i zapewnienie osiągnięcia jego rezultatów spoczywa na zleceniobiorcy;
- 3) zlecenie zadania publicznego organizacjom pozarządowym i podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – podmioty wyłonione w ramach konkursów wnoszą do projektu własne zasoby organizacyjne i zapewniają realizację założonych wcześniej rezultatów;
- 4) realizacja projektu w partnerstwie innym niż partnerstwo publiczno-prywatne – jednostki m.st. Warszawy oraz partnera publicznego lub prywatnego¹⁴ wspólnie realizują projekt i odpowiadają za jego rezultaty;
- 5) realizacja w formule PPP – oczekuje się, że projekty realizowane w modelu partnerskim, zgodnym z regulaminem realizacji projektów w formule PPP¹⁵ będą uzupełniać katalog projektów programu wykonawczego;
- 6) realizacja bez angażowania środków budżetowych Urzędu m.st. Warszawy – zewnętrzne wobec Urzędu m.st. Warszawy podmioty mogą zabiegać o uwzględnienie ich projektów w programie wykonawczym, by uzyskać lepszą rozpoznawalność dla swojego przedsięwzięcia.

Na dzień przyjęcia programu szacowany całkowity koszt jego wdrożenia wynosi 22 097 191,92 zł. Został on skalkulowany na podstawie wysokości budżetów projektów do realizacji zgłoszonych do programu w 2021 roku. Koszty te zostaną pokryte ze środków bieżących realizatorów programu. Wśród projektów do realizacji nie przewiduje się projektów inwestycyjnych.

¹⁴ Realizowanie projektów wspólnie z podmiotem prywatnym przewidują dwie procedury przyjęte w Urzędzie m.st. Warszawy:

- 1) wybór partnerów w celu współpracy z Biurem Rozwoju Gospodarczego Urzędu m.st. Warszawy przy organizacji inicjatyw istotnych dla realizacji celów i zadań m.st. Warszawy w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i promocji potencjału gospodarczego m.st. Warszawy;
- 2) wybór partnerów do wspólnego przygotowania i realizacji projektów, w tym wyboru projektów współfinansowanych z funduszy europejskich lub innych funduszy zewnętrznych na podstawie art. 33 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności.

¹⁵ Zarządzenie Prezydenta m.st. Warszawy nr 1321/2019 z dnia 7 sierpnia 2019 r. w sprawie ustalenia Regulaminu postępowania o zawarcie umowy na realizację projektów w formule partnerstwa publiczno-prywatnego w Urzędzie m.st. Warszawy.

Tabela 10. Finansowanie programu z podziałem na lata 2021-2025

| Rok realizacji | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Całość |
|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|--------------------------------|
| Razem | 2 604 604,44 zł | 2 938 038,49 zł | 2 219 395,99 zł | 1 589 153,00 zł | 12 746 000,00 zł | 22 097 191,92 zł |
| Cel 1. | 1 196 000,00 zł | 1 436 000,00 zł | 1 396 000,00 zł | 1 026 000,00 zł | 1 026 000,00 zł | 6 080 000,00 zł |
| Działanie 1.1 | 594 000,00 zł | 594 000,00 zł | 554 000,00 zł | 184 000,00 zł | 184 000,00 zł | 2 110 000,00 zł |
| Działanie 1.2 | 50 000,00 zł | 250 000,00 zł | 250 000,00 zł | 250 000,00 zł | 250 000,00 zł | 1 050 000,00 zł |
| Działanie 1.3 | 552 000,00 zł | 592 000,00 zł | 592 000,00 zł | 592 000,00 zł | 592 000,00 zł | 2 920 000,00 zł |
| Cel 2. | 1 188 604,44 zł | 1 452 038,49 zł | 823 395,99 zł | 563 153,00 zł | 11 720 000,00 zł | 15 747 191,92 zł |
| Działanie 2.1 | 10 000,00 zł | 10 000,00 zł | 5 000,00 zł | 5 000,00 zł | 5 000,00 zł | 35 000,00 zł |
| Działanie 2.2. | 40 000,00 zł | 60 000,00 zł | 20 000,00 zł | 20 000,00 zł | 11 640 000,00 zł | 11 780 000,00 zł ¹⁶ |
| Działanie 2.3. | 1 138 604,44 zł | 1 382 038,49 zł | 798 395,99 zł | 538 153,00 zł | 75 000,00 zł | 3 932 191,92 zł ¹⁷ |
| Cel 3. | 220 000,00 zł | 50 000,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 2 840 512,00 zł ¹⁸ |
| Działanie 3.1. | 220 000,00 zł | 50 000,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 270 000,00 zł |
| Działanie 3.2. | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł | 0,00 zł |

Źródło: opracowanie własne na podstawie katalogu projektu (Załącznik 3 do programu)

Wskazany całościowy koszt programu będzie się zmieniał w związku z aktualizowaniem listy projektów do realizacji. Na dzień przyjęcia programu wiele przedsięwzięć nie zostało na niej uwzględnionych, gdyż nie posiadają zabezpieczenia finansowego na realizację.

Całkowity koszt wdrożenia programu nie obejmuje nakładów finansowych związanych z zarządzaniem programem (stałych kosztów – kadrowych, technicznych itp.) oraz wewnętrznych kosztów ponoszonych przez miejskich realizatorów projektów. W ramach kosztów realizacji programu należy przewidzieć dodatkowy wydatek na przeprowadzenie ewaluacji ex-post (2025).

7.3 Uwarunkowania organizacyjne

Z analizy proponowanych do realizacji projektów wynika, że nie ma potrzeby dokonywania zmian organizacyjnych na poziomie biur urzędu m.st. Warszawy. Są one w stanie realizować projekty w sposób efektywny. Zwiększenie liczby projektów skierowanych do realizacji może wiązać się ze wzmocnieniem kadrowym biur i urzędów dzielnic

¹⁶ Koszt projektu „Cisty as a platform” (11 600 000,00 zł) został przypisany do 2025 r. – brak możliwości rozbicia kosztów projektu na lata na dzień przyjęcia programu.

¹⁷ W ramach działania projekt finansowany z funduszy Unii Europejskiej - 2 570 512,00 zł.

¹⁸ W ramach działania projekt finansowany z funduszy Unii Europejskiej - 997 679,92 zł.

realizujących program. Nie zachodzą przesłanki, aby w kontekście zarządzania programem biuro wiodące dokonywało zmian prawnych bądź organizacyjnych.

Realizacja programu nie wymaga wprowadzenia zmian w aktach prawa miejscowego, jednak dopuszcza się możliwość, że będą one konieczne w kolejnych latach.

7.4 Sposób komunikowania programu

Program będzie komunikowany zarówno wewnątrz jak i zewnętrznie. Informowanie o realizacji programu będzie opierało się o plan komunikacji programu zgodny z wytycznymi do komunikowania Marki Warszawa. Wykorzystane zostaną różnorodne media, a w szczególności:

- miejska strona internetowa poświęcona „Strategii #Warszawa2030”
- miejska strona internetowa poświęcona tematyce biznesu i innowacji;
- profile w mediach społecznościowych administrowane przez stołeczny samorząd;
- kanały komunikacji wewnętrznej (np. Portum, wewnętrzne newslettery).

Odbiorcami **komunikacji wewnętrznej** są pracownicy biur Urzędu m.st. Warszawy, urzędów dzielnic m.st. Warszawy, miejskich jednostek organizacyjnych oraz radni m.st. Warszawy i dzielnic. Służy ona upowszechnianiu wiedzy o programie wewnątrz administracji Warszawy, wymianie informacji między aktualnymi i potencjalnymi realizatorami programu, zachęcaniu do uczestnictwa w projektach skierowanych do wewnątrz urzędu, identyfikowaniu dobrych praktyk oraz wzajemnemu uczeniu się. Komunikacja wewnętrzna usprawnia również zarządzanie programem.

Komunikacja zewnętrzna skierowana będzie w szczególności do interesariuszy programu – twórców i innowatorów, przedstawicieli sektorów biznesu (w tym w szczególności sektorów kreatywnego i innowacyjnego), nauki (w tym w szczególności jednostek naukowych i badawczo rozwojowych), kultury oraz instytucji otoczenia biznesu. Odbiorcami komunikacji zewnętrznej będą także odbiorcy innowacyjnych rozwiązań, czyli użytkownicy miasta, w tym mieszkańcy i mieszkanki.

Koordinator programu poinformuje o przyjęciu programu zaangażowane w realizację programu biura, urzędy dzielnic, jednostki organizacyjne i osoby prawne m.st. Warszawy oraz zorganizuje i będzie realizował proces komunikowania programu wśród partnerów zewnętrznych i innych interesariuszy, w sposób uzgodniony z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną.

Biuro wiodące, również w sposób uzgodniony z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną, będzie uczestniczyć w procesie komunikowania programu wśród realizatorów wewnętrznych, partnerów zewnętrznych i innych interesariuszy.

Natomiast rada programu będzie zatwierdzać sposób komunikowania programu i sprawować nadzór nad realizacją planu jego komunikacji, po uzgodnieniu z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną. Jej zadaniem będzie także uczestnictwo w komunikowaniu programu wśród realizatorów wewnętrznych, jak i w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi.

Rezultaty wdrażania programu, efekty monitoringu i ewaluacji w postaci:

- rocznych raportów z realizacji programu;
- raportów z ewaluacji programu;
- raportu końcowego z realizacji programu

będą publikowane na stronie internetowej „Strategii #Warszawa2030” w ciągu miesiąca od zaakceptowania ich przez radę programu.

Tabela 11. Kluczowe zadania w zakresie komunikowania rezultatów programu

| Podmiot | Zakres odpowiedzialności w zakresie komunikowania programu |
|--|--|
| Rada programu | <ul style="list-style-type: none">• zatwierdzanie sposobu komunikowania programu i nadzór nad realizacją planu jego komunikacji, po uzgodnieniu z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną; |
| Biuro wiodące | <ul style="list-style-type: none">• udział w informowaniu pracowników biur, urzędów dzielnic, jednostek organizacyjnych i osób prawnych m.st. Warszawy o przyjęciu programu; |
| Koordinator programu | <ul style="list-style-type: none">• informowanie zaangażowanych w realizację programu biur, urzędów dzielnic, jednostek organizacyjnych i osób prawnych m.st. Warszawy o przyjęciu programu,• organizowanie i realizacja procesu komunikowania programu wśród partnerów zewnętrznych i innych interesariuszy, w sposób uzgodniony z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną,• publikacja i przekazanie, do 15 kwietnia każdego roku, zaangażowanym w realizację programu biur, urzędów dzielnic, jednostkom organizacyjnym i osobom prawnym m.st. Warszawy oraz innym partnerom raportu rocznego z realizacji programu,• przekazanie raportu końcowego z realizacji programu zaangażowanym w realizację programu biur, urzędów dzielnic, jednostkom organizacyjnym i osobom prawnym m.st. Warszawy oraz innym partnerom; |
| Koordinator dzielnicowy ds. strategii rozwoju miasta | <ul style="list-style-type: none">• uczestniczenie w informowaniu pracowników urzędu dzielnicy i podległych jej jednostek o przyjęciu i wdrażaniu programu,• uczestniczenie w procesie komunikowania programu wśród realizatorów wewnętrznych, partnerów zewnętrznych, mieszkańców i innych interesariuszy, w sposób uzgodniony z biurem odpowiedzialnym za politykę informacyjno-promocyjną i biurem wiodącym,• publikowanie na stronie internetowej urzędu dzielnicy wykazu programów, w których realizację zaangażowany jest urząd dzielnicy oraz projektów dzielnicowych realizujących cele zawarte w strategii. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Systemu zarządzania strategią rozwoju miasta”

8 Spis tabel i rysunków

| | |
|--|----|
| Rysunek 1. Drzewo celów strategicznych i operacyjnych „Strategii #Warszawa2030” | 7 |
| Rysunek 2. Drzewo celów szczegółowych i działań | 25 |
| Rysunek 3. Relacja pomiędzy projektami do realizacji a pozostałymi rekomendowanymi do realizacji..... | 36 |
| Rysunek 4. Procedura aktualizacji listy projektów do realizacji oraz listy projektów rekomendowanych do realizacji ... | 37 |
| Rysunek 5. Harmonogram kluczowych etapów monitoringu programu w ujęciu rocznym | 39 |
| Rysunek 6. Procesy monitorowania i ewaluacji programu | 41 |
| | |
| Tabela 1. Zestawienie wskaźników innowacyjności (wartości dla lat 2018 i 2019) | 12 |
| Tabela 2. Obszar interwencji 1.: Wsparcie informacyjne i doradcze dla twórców i innowatorów ułatwiające weryfikację i rozwijanie pomysłów | 20 |
| Tabela 3. Obszar interwencji 2.: Promowanie i premiowanie najlepiej rokujących przedsięwzięć innowacyjnych..... | 20 |
| Tabela 4. Obszar interwencji 3.: Dostęp do miejsc ułatwiających inkubowanie, testowanie, rozwijanie i prezentowanie pomysłów | 21 |
| Tabela 5. Obszar interwencji 4.: Ułatwienie akceleracji firm..... | 22 |
| Tabela 6. Obszar interwencji 5.: Tworzenie interdyscyplinarnych sieci współpracy podmiotów z sektora naukowego, badawczo-rozwojowego, biznesu i kultury oraz sfery publicznej i społeczności lokalnych, w tym współpraca samorządu z warszawskimi ośrodkami naukowymi i badawczymi | 22 |
| Tabela 7. Obszar interwencji 6.: Stosowanie przez samorząd innowacyjnych rozwiązań, w tym otwarta polityka informacyjna | 24 |
| Tabela 8. Zakres odpowiedzialności podmiotów realizujących program | 42 |
| Tabela 9. Realizatorzy programu odpowiedzialni za poszczególne cele..... | 45 |
| Tabela 10. Finansowanie programu z podziałem na lata 2021-2025 | 48 |
| Tabela 11. Kluczowe zadania w zakresie komunikowania rezultatów programu..... | 50 |

9 Załączniki

Załącznik 1 – Raport z prac nad programem

Załącznik 2 – Diagnoza opracowana na potrzeby stworzenia programu

Załącznik 3 – Katalog projektów

Załącznik 4 – Zestawienie wskaźników

Załącznik 5 – Ocena ryzyka realizacji celów i działań programu